

LEHRBUCH

Rainer Olbrich

Marketing

Eine Einführung in die marktorientierte
Unternehmensführung

3. Auflage



Springer Gabler

Marketing

Rainer Olbrich

Marketing

Eine Einführung in die marktorientierte
Unternehmensführung

3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Mit 58 Übungsaufgaben und Lösungshinweisen



Springer Gabler

Rainer Olbrich
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Marketing
FernUniversität in Hagen
Hagen, Deutschland

ISBN 978-3-662-64944-2 ISBN 978-3-662-64945-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-64945-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler
© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2001, 2006, 2022
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Angela Meffert
Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Für meine liebe Tochter

Laura

Vorwort zur dritten Auflage

Die nun vorliegende Neuauflage des Lehrbuches „Marketing – Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung“ habe ich genutzt, um neben vielen Aktualisierungen und Ergänzungen dem Themenkomplex „Digital Marketing“ im sechsten Kapitel neben den klassischen Marketinginstrumenten einen eigenen Abschnitt zu widmen. Diese Ausführungen zeigen im Zuge der Etablierung der Instrumente des Online-Marketing die Herausforderungen auf, denen sich die Marketinglehre und -praxis stellen muss. Das Wissen um diese Herausforderungen wird in dem Lehrbuch „Electronic Commerce und Online-Marketing“ vertieft und von den Mitauteuren Carsten D. Schultz und Christian Holsing umfassend belegt und mit praktischen Bezügen abgerundet. Auch die Ausführungen zur Marktforschung und zur Preispolitik vertiefen wir als Autorenteam mit Dirk Battenfeld und Carl Christian Buhr in separaten Lehrbüchern.

Die vorliegende dritte Auflage wäre ohne die tatkräftige redaktionelle Unterstützung meiner Mitarbeiterin Frau Dr. Nina Lehmann-Zschunke, der ich an dieser Stelle zu großem Dank verpflichtet bin, nicht möglich gewesen. Darüber hinaus gilt mein Dank meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Herrn Philipp Brüggemann (M.Sc.), Herrn Kevin Ermecke (M.A.), Frau Stefanie Fréquelin, Herrn Christian Koch (M.Sc.), Frau Kathrin Kramer (M.Sc.), Frau Sandra Schmidt und Frau Linda Siegmund-Schultze (M.A.), die mich durch intensive Recherchen, Vorarbeiten und redaktionelle Bearbeitungen unterstützt haben. Mein Dank geht darüber hinaus an die Unternehmen, die den Abdruck ihrer Werbeanzeigen oder Internetauftritte genehmigt haben. Schließlich gilt mein Dank Frau Angela Meffert vom Springer-Verlag für die engagierte und unkomplizierte verlegerische Betreuung dieses Werkes.

Hagen, im Oktober 2021

Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich

Vorwort zur zweiten Auflage

Die erste Auflage des Lehrbuches „Marketing – Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung“ hat nach recht kurzer Zeit eine positive Akzeptanz im Markt gefunden. Die Neuauflage des Buches habe ich zum Anlass genommen, nicht nur die erste Auflage zu überarbeiten und zu aktualisieren, sondern auch wesentliche Erweiterungen vorzunehmen.

Die Grundkonzeption des Buches wurde in der zweiten Auflage beibehalten. Die Überarbeitungen und Erweiterungen beziehen sich hauptsächlich auf das sechste und siebte Kapitel der vorliegenden Auflage. Die Planung der Marketinginstrumente und das sektorale Marketing wurden an einigen Stellen inhaltlich vertieft.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Frau Sandra Brechtefeld sowie den Herren Dipl.-Kfm. Marc Knuff, Dipl.-Ök. Jörg Tauberger sowie Dipl.-Kfm. Thomas Windbergs, die mich durch Recherchen, Vorarbeiten und redaktionelle Bearbeitungen unterstützt haben. Mein Dank geht darüber hinaus an die Unternehmen, die für den Abschnitt ‚Kommunikationspolitik‘ den Abdruck ihrer Werbeanzeigen genehmigt haben. Schließlich gilt mein Dank Herrn Dr. Werner Müller vom Springer-Verlag, Heidelberg, für das entgegengenbrachte Verständnis im Rahmen des langwierigen Überarbeitungsprozesses.

Hagen, im März 2006

Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich

Vorwort zur ersten Auflage

Das vorliegende Lehrbuch soll – wie der Titel es ausdrückt – in das Fachgebiet ‚Marketing‘ einführen. Es setzt daher keine spezifischen Kenntnisse aus diesem Fachgebiet voraus. Ziel dieses Buches ist es vielmehr, dem Leser, der sich noch nicht mit der ‚Marketing-Lehre‘ beschäftigt hat, einen komprimierten Einstieg in diese Materie zu ermöglichen.

Das Buch beansprucht entsprechend dieser Ausrichtung auf einführende Grundfragen des Marketing nicht, einen vollständigen Überblick über alle Problembereiche des Marketing zu geben. Dies würde letztlich den Umfang eines derartigen Werkes sprengen. Ganz bewusst wurde daher auf einige Ausführungen zu Teilbereichen des Marketing verzichtet (z. B. zu Fragen unterschiedlicher Marktforschungs-Designs, zu Fragen der Marketing-Organisation und des Internationalen Marketing).

Das Buch richtet sich als grundlegender Lehrtext insbesondere an Studierende betriebswirtschaftlicher Studiengänge an Hochschulen. Darüber hinaus richtet es sich aufgrund seiner Schwerpunktlegung auf die wesentlichen marktorientierten Planungsprozesse an Dozenten und Teilnehmer berufsbegleitender Weiterbildungsprogramme aber auch an all diejenigen in der unternehmerischen Praxis, die ein systematisches Rüstzeug für die Strukturierung praktischer Planungsprobleme im Bereich des Marketing suchen.

Mit Blick auf diesen Leserkreis werden an vielen Stellen Hinweise auf ähnliche und auch abweichende Lehrmeinungen gegeben, um gerade hinsichtlich der elementaren Grundfragen das Spektrum unterschiedlicher Sichtweisen nicht zu verdecken. Darüber hinaus werden nach jedem Kapitel ausgewählte Hinweise auf empfehlenswerte Literatur zur Vertiefung gegeben. Einige Übungsaufgaben und ein Glossar runden den Charakter dieser Lektüre als Lehrbuch ab.

Mein besonderer Dank gilt meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Frau Dipl.-Kff. Sonja Biedebach, Frau Dipl.-Ök. Daniela Braun, meiner Sekretärin Frau Doris Schütz, sowie den Herren Dr. Dirk Battenfeld, Dipl.-Kfm. Martin Grünblatt, Dipl.-Ök. René Peisert und Dipl.-Ök. Markus Vetter, die mich durch Recherchen, Vorarbeiten und die redaktionelle Bearbeitung unterstützt haben. Darüber hinaus danke ich ganz besonders Herrn Dr. Werner Müller vom Springer-Verlag, Heidelberg, für die angenehme Zusammenarbeit und die unkomplizierte verlegerische Betreuung dieses Buches.

Hagen, im August 2000

Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage	VII
Vorwort zur zweiten Auflage.....	IX
Vorwort zur ersten Auflage	XI
Abbildungsverzeichnis	XXIII
1. Überblick über die behandelten Problembereiche	1
2. Die historische Entwicklung der ‚Marketing-Lehre‘	5
Übungsaufgaben.....	13
Weiterführende Literatur.....	15
3. Der ‚moderne‘, prozessorientierte Ansatz des Marketing	17
3.1. Marketing und Produktinnovation	17
3.2. Ermittlung der Bedürfnisse potenzieller Nachfrager als zentrale Aufgabe der Marktforschung.....	19
3.3. Entwicklung von Marketingzielen und -strategien	21
3.4. Marktsegmentierung	21
3.5. Planung und Einsatz eines Marketing-Mix	22
Übungsaufgabe.....	23
Weiterführende Literatur.....	25

4. Konzeptionelle Grundlagen der Marketingplanung	27
4.1. Der Prozess der Marketingplanung im Überblick	27
4.1.1. Planungsansätze.....	27
4.1.2. Strategische und operative Entscheidungen in der Marketingplanung ..	30
4.1.3. Ein idealtypischer Prozess der Marketingplanung.....	31
4.2. Informationslieferanten und Informationsgrundlagen der Marketingplanung ..	34
4.2.1. Umweltanalyse	34
4.2.2. Stärken-/Schwächenanalyse	38
4.2.3. Absatzmarktgerichtete Maßgrößen der Marketingplanung	41
4.3. Marktwahl.....	43
4.3.1. Die Bestimmung von Marktsegmenten	43
4.3.1.1. Ziele der Marktsegmentierung.....	43
4.3.1.2. Voraussetzungen.....	44
4.3.1.3. Segmentierungskriterien.....	45
4.3.1.4. Probleme der Marktsegmentierung.....	49
4.3.2. Die Abgrenzung ‚strategischer Geschäftseinheiten‘	50
4.4. Positionierung	52
4.4.1. Ziele	52
4.4.2. Der Planungsprozess der Positionierung	53
4.4.3. Probleme der Positionierung	57
Übungsaufgaben.....	59
Weiterführende Literatur	61

5. Klassische Prognosemodelle in der Marketingplanung	63
5.1. Das Konzept des ‚Produktlebenszyklus‘	63
5.2. Das Konzept der Erfahrungskurve	67
5.3. Die PIMS-Studie	70
5.4. Die Portfolio-Analyse	73
5.4.1. Funktionen und Vorgehensweise der Portfolio-Analyse	73
5.4.2. Das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (Boston Consulting Group-Portfolio)	75
5.4.2.1. Erstellung und Interpretation der Portfolio-Matrix – Darstellung eines Fallbeispiels	75
5.4.2.2. Normstrategien und Ziel-Portfolio	80
5.4.2.3. Problembereiche des Marktwachstum-Marktanteil-Portfolios	83
5.4.3. Das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio (McKinsey-Portfolio)	85
5.4.3.1. Vorgehensweise	85
5.4.3.2. Kritik	88
Übungsaufgaben	91
Weiterführende Literatur	93
6. Die Planung der Marketinginstrumente.....	95
6.1. Überblick	95
6.2. Produktpolitik	95
6.2.1. Nutzenkomponenten und Arten von Produkten	95
6.2.1.1. Nutzenkomponenten	95
6.2.1.2. Produktarten	99
6.2.2. Produkt- und sortimentspolitische Basisentscheidungen	102

6.2.2.1. Innovation und Variation.....	103
6.2.2.1.1. Allgemeine Charakteristika	103
6.2.2.1.2. Diversifikation	105
6.2.2.1.3. Differenzierung.....	108
6.2.2.2. Elimination	112
6.2.2.2.1. Allgemeine Charakteristika	112
6.2.2.2.2. Standardisierung	113
6.2.2.2.3. Spezialisierung.....	114
6.2.3. Weitere Gestaltungspараметer des Leistungsangebotes	114
6.2.3.1. Markierung	114
6.2.3.1.1. Zur Entwicklung des Markenartikels.....	114
6.2.3.1.2. Zwecke der Markierung und verschiedene Markentypen.....	116
6.2.3.1.3. Aktuelle Problembereiche der Markierung.....	120
6.2.3.2. Verpackung	121
6.2.3.3. Zunehmende Bedeutung der Ökologieorientierung bei der Konzeption von Produkten	124
6.2.3.4. Service	125
6.2.4. Produktpolitische Überlegungen zum Spannungsfeld zwischen Kundenorientierung und Komplexitätsproblematik	126
6.2.4.1. Einführung in die Komplexitätsproblematik	126
6.2.4.1.1. Definition der Begriffe ‚Komplexität‘ und ‚Komplexitätskosten‘.....	128
6.2.4.1.2. Kosten- und Erlöswirkungen der Komplexität	131
6.2.4.1.3. Ursachen der Komplexitätsproblematik: Organisatorische Probleme	136
6.2.4.1.4. Verfahren zur Unterstützung von komplexitätsverändernden Entscheidungen.....	137

6.2.4.1.5. Maßnahmen zum Umgang mit einer hohen Komplexität	139
6.2.4.2. Komplexität aus Sicht des Marketing	141
6.2.4.2.1. Variantenvielfalt als Quelle der Nicht-Kundenorientierung?	142
6.2.4.2.2. Übernahme der Marktführerschaft durch Variantenvielfalt?	145
6.2.4.2.3. Empfehlungen für das Marketing in der Unternehmenspraxis	146
6.2.4.3. Determinanten des ‚optimalen‘ Komplexitätsgrades	147
6.2.4.3.1. Synergien aufgrund akquisitorischer Potenziale versus Komplexitätskosten	147
6.2.4.3.2. Komplexitätsgradwahl und Zentralisationsgrad	150
Übungsaufgaben	153
Weiterführende Literatur	155
6.3. Preispolitik	157
6.3.1. Preisentscheidungen in der Praxis	157
6.3.2. Forschungsrichtungen in der Preistheorie	160
6.3.3. Grundbegriffe der Preistheorie	162
6.3.3.1. Marktformen	162
6.3.3.2. Preisabsatzfunktionen, Kosten- und Gewinnfunktionen	163
6.3.3.3. Die Preiselastizität der Nachfrage	167
6.3.3.3.1. Definition der Preiselastizität	167
6.3.3.3.2. Punkt- und Bogenelastizität	168
6.3.3.3.3. Kreuzpreiselastizität	169
6.3.4. Dynamische Preistheorie und strategisches Preismanagement	170
6.3.4.1. Dynamische Preistheorie	170

6.3.4.1.1. Dimensionen der Dynamisierung	170
6.3.4.1.2. Dynamische Effekte	172
6.3.4.1.3. Strategisch-optimale Preise bei verschiedenen dynamischen Effekten	175
6.3.4.2. Strategisches Preismanagement.....	178
6.3.4.2.1. Die individuelle Analyse zur Bestimmung einer situationsadäquaten Preisstrategie	178
6.3.4.2.2. Klassische Strategien des strategischen Preismanagement.....	179
6.3.4.2.3. Wahl der Preisstrategie	184
Übungsaufgaben.....	187
Weiterführende Literatur.....	191
6.4. Kommunikationspolitik	193
6.4.1. Aktuelle Rahmenbedingungen der Kommunikationspolitik.....	193
6.4.2. Die Planung der Kommunikationspolitik	194
6.4.2.1. Definition der Kommunikationsziele	194
6.4.2.2. Definition der Zielgruppen	195
6.4.2.3. Planung der Kommunikationsstrategie	196
6.4.2.3.1. Corporate Identity als Bezugsrahmen der Kommunikationsstrategie	196
6.4.2.3.2. Budgetierung	198
6.4.2.3.3. Auswahl der Werbeobjekte.....	201
6.4.2.3.4. Botschaftsgestaltung	202
6.4.2.3.5. Mediaselektion.....	226
6.4.2.4. Planung und Einsatz der Kommunikationsinstrumente	226
6.4.2.4.1. Klassische Werbung	227
6.4.2.4.2. Verkaufsförderung.....	228

6.4.2.4.3. Öffentlichkeitsarbeit	228
6.4.2.4.4. Persönlicher Verkauf	228
6.4.2.4.5. Messen	229
6.4.2.4.6. Sponsoring	229
6.4.2.4.7. Product Placement	230
6.4.2.5. Messung der Kommunikationswirkung.....	230
Übungsaufgaben.....	233
Weiterführende Literatur.....	237
6.5. Distributionspolitik	239
6.5.1. Distribution und Vertrieb.....	239
6.5.2. Die Planung der Warenverkaufsprozesse	241
6.5.2.1. Bestimmungsfaktoren für die Planung der Vertriebsstruktur	241
6.5.2.2. Alternative Vertriebssysteme	243
6.5.2.3. Absatzkanalpolitik.....	252
6.5.2.3.1. Entscheidungen im Rahmen der Abnehmerselektion	252
6.5.2.3.2. Planung der vertikalen Absatzkanalstruktur	254
6.5.2.3.3. Planung der horizontalen Absatzkanalstruktur	256
6.5.2.3.4. Akquisition und Koordination der Absatzmittler	258
6.5.2.3.5. Planung von Mehrkanal-Vertriebssystemen	260
6.5.2.3.6. Omnichannel – Die Integration und Verknüpfung aller Vertriebskanäle.....	273
6.5.2.3.7. Vertikales Marketing	276
6.5.2.3.8. Verkaufs- und Außendienstpolitik	286
6.5.3. Die Planung der physischen Warenverteilungsprozesse.....	303
6.5.3.1. Gestaltungsbereiche.....	303

6.5.3.2. Festlegung des Lieferservice und der Lieferbereitschaft	304
6.5.3.3. Marketinglogistik als Element des integrierten Logistikmanagements.....	304
6.5.4. Abwicklung und Koordination der Warenverkaufs- und Warenverteilungsprozesse	306
6.5.5. Interdependenzen zwischen der Distributionspolitik und der Produktpolitik	308
Übungsaufgaben.....	311
Weiterführende Literatur	317
6.6. Digital Marketing.....	319
6.6.1. Digitale Transformation von Geschäftsmodellen und Digital Marketing	319
6.6.1.1. Einführung und Überblick	319
6.6.1.2. Veränderungsprozesse im Marketing durch Digitale Transformation	320
6.6.1.3. Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter	322
6.6.1.4. Zur Digitalisierung der Wertschöpfung	325
6.6.1.5. Zur nutzenstiftenden Funktion der Wertschöpfung	327
6.6.1.6. Die Geschäftsmodellmatrix	328
6.6.2. Electronic Commerce	331
6.6.2.1. Anwendungsspektrum des Electronic Commerce	331
6.6.2.2. Akteure im Electronic Commerce	333
6.6.2.3. Kaufverhalten im Electronic Commerce	335
6.6.2.4. Nutzenpotenziale des Electronic Commerce	337
6.6.2.4.1. Nutzenpotenziale aus Anbietersicht.....	337
6.6.2.4.2. Nutzenpotenziale aus Konsumentensicht und Veränderung des Online-Kaufprozesses.....	338
6.6.2.5. Spezielle Formen des Electronic Commerce	341

6.6.2.5.1. Online-Vertrieb und Multichannel-Retailing.....	341
6.6.2.5.2. Online-Marktplätze.....	343
6.6.2.5.3. Social Commerce.....	345
6.6.2.5.4. Mobile Commerce	347
6.6.3. Online-Marketing	348
6.6.3.1. Online-Marketing im Überblick	348
6.6.3.2. Bannerwerbung.....	352
6.6.3.3. E-Mail-Marketing.....	357
6.6.3.4. Affiliate-Marketing.....	359
6.6.3.5. Suchmaschinenmarketing.....	362
6.6.3.6. Mobile-Marketing.....	364
6.6.3.7. Social-Media-Marketing.....	367
Übungsaufgaben.....	371
Weiterführende Literatur	373
7. Sektorales Marketing.....	375
7.1. Handelsmarketing	375
7.2. Dienstleistungsmarketing.....	379
7.2.1. Allgemeine Grundlagen.....	379
7.2.2. Marketing für Finanzdienstleistungen	381
7.2.2.1. Charakteristika von Finanzdienstleistungen	381
7.2.2.2. Besonderheiten der Marketinginstrumente	382
7.2.2.2.1. Besonderheiten der Produktpolitik	382
7.2.2.2.2. Besonderheiten der Preispolitik	383
7.2.2.2.3. Besonderheiten der Kommunikationspolitik	384
7.2.2.2.4. Besonderheiten der Distributionspolitik	385

7.3. Investitionsgütermarketing	386
7.3.1. Besondere Eigenschaften von Investitionsgütermärkten im Vergleich zu Konsumgütermärkten.....	386
7.3.2. Die derivative Nachfrage als Ausgangspunkt des Investitionsgütermarketing	389
7.3.3. Die Multitemporalität des organisationalen Beschaffungsverhaltens..	393
7.3.4. Der organisationale Beschaffungsprozess als Mehrpersonenentscheidung	396
7.3.5. Konsequenzen für den Instrumenteeinsatz im Investitionsgütermarketing	399
7.4. Non-Profit-Marketing	400
Übungsaufgaben.....	403
Weiterführende Literatur.....	405
 Lösungsskizzen zu den Übungsaufgaben.....	407
Literaturverzeichnis	491
Glossar	515
Stichwortverzeichnis.....	551

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Der klassische Verkaufsprozess.....	6
Abb. 2:	Ford „Model T“	6
Abb. 3:	Optimierung der Betriebsabläufe bei Ford.....	7
Abb. 4:	Entwicklung der Verkaufspreise der Ford-Modelle umgerechnet in Preise von 1958.....	8
Abb. 5:	Der „moderne“ Verkaufsprozess	10
Abb. 6:	Marketing und Produktinnovation	18
Abb. 7:	Planungsansätze	28
Abb. 8:	Strategisches versus Operatives Management	31
Abb. 9:	Idealtypischer Prozess der Marketingplanung	32
Abb. 10:	Die fünf Elemente einer Branchenanalyse	36
Abb. 11:	Das Marketing in einer Netzwerkstruktur.....	39
Abb. 12:	Beispielhafte Darstellung eines Stärken-/Schwächenprofils.....	40
Abb. 13:	Das Marktpotenzial und seine Komponenten	42
Abb. 14:	Kriterien zur Segmentierung von Konsumgütermärkten	46
Abb. 15:	Kriterien zur Segmentierung von Investitionsgütermärkten	48
Abb. 16:	Die Bildung von strategischen Geschäftseinheiten	51
Abb. 17:	Der Planungsprozess der Positionierung.....	54
Abb. 18:	Positionierungsraum des Marktes für Farbfernseher	55
Abb. 19:	Das Konzept des Produktlebenszyklus	64
Abb. 20:	Die Erfahrungskurve (fiktives Beispiel)	69
Abb. 21:	Der Einfluss von Marktanteil und Produktqualität auf den ROI.....	72
Abb. 22:	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (fiktives Beispiel).....	76
Abb. 23:	Typologie strategischer Geschäftseinheiten.....	78
Abb. 24:	Der Lebenszyklus im Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	79
Abb. 25:	Die Normstrategien in der Portfolio-Matrix	80
Abb. 26:	Das Ist- und Ziel-Portfolio	82
Abb. 27:	Das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio	85
Abb. 28:	Planungsprozess der Produktpolitik.....	96

Abb. 29: Die Nutzenkomponenten eines Produktes	97
Abb. 30: Klassifikation von Konsumgütern	102
Abb. 31: Produkt- und sortimentspolitische Basisentscheidungen	103
Abb. 32: Horizontale Diversifikation des Unternehmens Mars	107
Abb. 33: Produktdifferenzierung der Marke "Sheba"	108
Abb. 34: Produktdifferenzierung der Marke "kitekat"	109
Abb. 35: Markendifferenzierung des Unternehmens Mars	110
Abb. 36: Marken- und Produktdifferenzierung im Bereich der Süßwaren	111
Abb. 37: Preis- und Qualitätsniveau unterschiedlicher Markentypen.....	119
Abb. 38: Phasen der Handelsmarkenentwicklung	120
Abb. 39: Verpackungsgestaltung verschiedener Markenartikel im Süßwarenbereich...	122
Abb. 40: Detaillierte Produktinformationen auf der Rückseite einer Verpackung	123
Abb. 41: Aufwändige Verpackung eines Hundefutters	123
Abb. 42: Servicearten	125
Abb. 43: Produktkomplexität eines PKWs	132
Abb. 44: Kosten und Erlöse in idealisierter Form in Abhängigkeit vom Komplexitätsgrad.....	134
Abb. 45: Beispiele für positive und negative Wirkungen der Komplexität	135
Abb. 46: Beziehung zwischen Kundenorientierung und Komplexität.....	143
Abb. 47: Die Integrationsform in Abhängigkeit von Komplexitäts- und Marketing- Kompatibilität	148
Abb. 48: Planung der Preisstrategie.....	159
Abb. 49: Marktformenklassifikation.....	162
Abb. 50: Abschnittsweise, asymptotisch lineare Funktionen	165
Abb. 51: Die Preiselastizität bei linearer Preisabsatzfunktion	169
Abb. 52: Pulsationsstrategie	176
Abb. 53: Auswirkungen dynamischer Effekte auf den optimalen Preis	178
Abb. 54: Penetrations- und Skimmingstrategie	180
Abb. 55: Penetrationspreis und Stückkostenverlauf	181
Abb. 56: Skimmingpreis und Stückkostenverlauf	181
Abb. 57: Penetrationsstrategie versus Skimmingstrategie	183
Abb. 58: Planungsprozess der Marktkommunikation.....	195

Abb. 59: Corporate Identity als Bezugsrahmen der Kommunikationsstrategie	197
Abb. 60: Das gewinnmaximale Werbebudget	200
Abb. 61: Aktivierung durch die Farbe Rot als Beispiel für physisch intensive Reize ...	205
Abb. 62: Beispiele für emotionale Reize, bei denen das ‚Gesicht‘ als Stimulus verwendet wird	207
Abb. 63: Aktivierung durch das sogenannte ‚Kindchenschema‘ als Beispiel für emotionale Reize	208
Abb. 64: Aktivierung durch Erotik als Beispiel für emotionale Reize	209
Abb. 65: Aktivierung durch Verfremdung als Beispiel für gedanklich-überraschende Reize	211
Abb. 66: Informierende Werbung.....	213
Abb. 67: ‚Gemischte Werbung‘ mit informativen und emotionalen Komponenten (1)	215
Abb. 68: ‚Gemischte Werbung‘ mit informativen und emotionalen Komponenten (2)	216
Abb. 69: Testimonialwerbung mit Boris Becker als zufriedenem Kunden von AOL ...	218
Abb. 70: Joachim Löw als Testimonial für eine Kampagne der METRO Group.....	219
Abb. 71: Formale Integration durch einheitliche Farbe und Schrifttypen	221
Abb. 72: Semantische Bildintegration durch Verbindung des Produktes mit dem Thema Umwelt (1).....	223
Abb. 73: Semantische Bildintegration durch Verbindung des Produktes mit dem Thema Umwelt (2).....	224
Abb. 74: Inhaltliche Integration über Schlüsselbilder	225
Abb. 75: Werbeanzeige für den VW – ‚Generation Golf‘	234
Abb. 76: Planungsprozess der Distributionspolitik.....	240
Abb. 77: Produkteigenschaften und Anforderungen des Herstellers an die Absatzmittler.....	242
Abb. 78: Intensitätsskala der Verhaltensabstimmung in Absatzkanalsystemen	244
Abb. 79: Typologie der Abnehmerselektionsentscheidungen	253
Abb. 80: Mehrkanal-Vertriebssysteme aus Hersteller- und Handelssicht	261
Abb. 81: Ziele und Gefahren der Etablierung von Mehrkanal-Vertriebssystemen.....	263
Abb. 82: Beispiel eines kanalübergreifenden Einkaufsvorgangs.....	275
Abb. 83: Die Einordnung des Vertikalen Marketing in das Instrumentarium des Absatzmarketing	280
Abb. 84: Eigene und fremde Vertriebsorgane	293
Abb. 85: Vorteilhaftigkeitsvergleich zwischen Reisenden und Handelsvertretern.....	298

Abb. 86: Qualitative Kriterien der Entscheidung zwischen Handelsvertretern und Reisenden.....	302
Abb. 87: Idealtypische Phasen der Auftragsabwicklung mit computergestützten Auftragsabwicklungssystemen	307
Abb. 88: Klassische, digitale und datengetriebene Geschäftsmodelle	324
Abb. 89: Die Wertkette von Porter	325
Abb. 90: Grad der Digitalisierung von Geschäftsmodellen	326
Abb. 91: Geschäftsmodelle mit Blick auf den Grad der Digitalisierung	327
Abb. 92: Geschäftsmodelle mit Blick auf die nutzenstiftende Funktion	327
Abb. 93: Die Geschäftsmodellmatrix	329
Abb. 94: Ausprägungen der E-Commerce-Dimensionen	333
Abb. 95: Einsatzmöglichkeiten des E-Commerce	335
Abb. 96: S-O-R-Modell des Kaufverhaltens	336
Abb. 97: Beispiel eines Online-Sprachanbieters.....	339
Abb. 98: Neuer Online-Kaufprozess	340
Abb. 99: Beispiel Produktbewertung.....	341
Abb. 100: Grundprinzip eines Online-Marktplatzes	344
Abb. 101: Entwicklung vom Commerce zum Social Commerce	346
Abb. 102: Entwicklung des deutschen Werbemarktes.....	350
Abb. 103: Entwicklung des US-amerikanischen Online-Werbemarktes	351
Abb. 104: Bannerformate des Interactive Advertising Bureau	354
Abb. 105: Größenverhältnisse ausgewählter Bannerformate.....	355
Abb. 106: Unterschiedliche Bannerformate mit gleichem Motiv	356
Abb. 107: Newsletter zur Fußballweltmeisterschaft 2018	358
Abb. 108: Idealtypischer Ablauf im linkbasierten Affiliate-Marketing.....	360
Abb. 109: Aufteilung des Marktes für Suchanfragen im Jahr 2018.....	362
Abb. 110: Instrumente des Suchmaschinenmarketing	364
Abb. 111: Ansicht zur Anforderung einer Applikation für Smartphones	365
Abb. 112: Ansicht zur Anforderung einer Applikation für Tablets	366
Abb. 113: Vorschau eines YouTube-Videos	369
Abb. 114: Einblendung am Ende des Videos	369

Abb. 115: Marktanteil der jeweils fünf größten Unternehmen im Lebensmittel- einzelhandel am Food-Umsatz nach Ländern in Europa im Jahr 2013	378
Abb. 116: Vergleich Konsum-/Gebrauchsgüter versus Versicherung	382
Abb. 117: Der Bullwhip- bzw. Peitscheneffekt	391
Abb. 118: Die Wertkette von Porter	392
Abb. 119: Überblick über Phasenkonzepte	394
Abb. 120: Das Buygrid-Modell	396
Abb. 121: Buying Center und Selling Center in Abhängigkeit von der Spezifität	397
Abb. 122: Beziehung zwischen Non-Profit- und Sozialem Marketing	401
Abb. 123: Fiktives Beispiel eines Stärken-/Schwächenprofils	414
Abb. 124: Normstrategien der Portfolio-Matrix	429



1. Überblick über die behandelten Problembereiche

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

Im vorliegenden Buch 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 Buches, an übersichtlichen Planungsprozessen orientiert.

prozessorientierter
Ansatz des Marketing

Im Rahmen des vierten Kapitels werden dann die konzeptionellen Grundlagen der Marketingplanung gelegt. Die Marketingplanung ist der zentrale Ausgangspunkt jeglicher Unternehmensplanung. Geht es doch bei der Planung absatzmarktgerichteter Sachverhalte um so wichtige Fragen, wie z. B. die Bestimmung von Zielgruppen, Marktsegmenten, strategischen Geschäftseinheiten und den mit diesen Planungshilfen verbundenen Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens. Die Marketingplanung kann gleichwohl nicht isoliert von anderen Bereichen der Unternehmensplanung erfolgen. So bestehen vielfältige Interdependenzen zur Produktions- und Finanzplanung. Letztlich kann eine integrierte Unternehmensplanung nur simultan erfolgen, was nicht bedeutet, dass die Planung der einzelnen Funktionalbereiche nicht einer gesonderten Betrachtung und Analyse unterzogen werden sollte. Mit Blick auf die Marketingplanung ist diese zunächst gesonderte Analyse sogar dringend zu empfehlen, da nur eine intensive, mitunter auch von gewissen Restriktionen anderer Funktionalbereiche losgelöste Betrachtung potenzieller Märkte und Geschäftsbereiche den notwendigen Freiraum für

Marketingplanung als
Ausgangspunkt der
Unternehmens-
planung

eine zukunftssichernde Gestaltung der Unternehmenspolitik eröffnet. Aus diesem Grunde kommt der Marketingplanung ein gewisses ‚Primat‘ im Prozess der Unternehmensplanung zu.

klassische Prognosemodelle Das *fünfte Kapitel* beleuchtet *klassische Prognosemodelle* in der Marketingplanung. Diese Planungshilfen (z. B. das ‚Lebenszykluskonzept‘ oder die ‚Portfolio-Methode‘) werden mit Blick auf ihre Aussagefähigkeit einer kritischen Betrachtung unterzogen. Sie legen letztlich durch die Konkretisierung von Zielgrößen die Grundlage für die Ausrichtung der Marketinginstrumente.

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. Ergänzt werden die Marketinginstrumente durch das ‚Digital Marketing‘, einer konzeptionellen Gesamtsicht derjenigen Planungserfordernisse und Instrumente, die als Folge der Verbreitung des Internets und der zunehmenden Digitalisierung die klassischen Instrumente abrunden.

Sektorales Marketing Das *siebte Kapitel* schließt mit einer Darstellung einzelner Bereiche des *Sektoralen Marketing*. Auf diese Darstellung wurde gerade mit Blick auf den grundlegenden Charakter des Buches Wert gelegt, um dem Leser zu verdeutlichen, dass viele der allgemeinen Inhalte nicht losgelöst von Spezifika einzelner Wirtschaftssektoren angewendet werden können. Dem ‚Einstieger‘ in die hier präsentierte Materie soll durch die ‚Öffnung dieser Fenster‘ zumindest ein Einblick in die besonderen Merkmale des Marketing für einzelne Sektoren gegeben werden.

Nach der Lektüre des vorliegenden Buches sollten die Leserinnen und Leser in der Lage sein,

- Lehrziele**
- die wichtigsten Grundlagen des Marketing zu erläutern, insbesondere:
 - die Entwicklung der ‚Marketing-Lehre‘,
 - den prozessorientierten Ansatz des Marketing,
 - den Prozess der Marketingplanung,
 - die Informationslieferanten und -grundlagen der Marketingplanung;
 - die Vorgehensweise der Marktsegmentierung und die Bildung von ‚strategischen Geschäftseinheiten‘ aufzuzeigen;
 - den Prozess der Positionierung zu skizzieren;
 - die klassischen Prognosemodelle in der Marketingplanung zu erklären und anzuwenden;

- die Instrumente des Marketing sowie ihre wichtigsten Gestaltungsbereiche zu beschreiben und auf spezifische Entscheidungsprobleme der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik einzugehen;
- das ‚Digital Marketing‘ in Grundzügen zu verstehen und auf die Instrumente des Online-Marketing einzugehen;
- die Besonderheiten ausgewählter Bereiche des Sektoralen Marketing zu erläutern.

Die Schwerpunkte *des vorliegenden Buches* 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‘ der Leserinnen und Leser schulen.



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.¹ 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 Grund 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.² Es schloss sich eine Phase an, in der Unternehmen versuchten, bereits existente Produkte und Dienstleistungen³ 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.⁴ Der ökonomische Erfolg war folglich begrenzt. Dieser *klassische Verkaufsprozess* ist in Abbildung 1 dargestellt.

Der klassische
Verkaufsprozess

-
- 1 Vgl. zu den Entwicklungsstufen des Marketing und zur Entwicklung des Marketingbegriffs Meffert et al. 2019, S. 3 ff. u. S. 6 ff. sowie Bruhn 2019, S. 16 ff. Zu einer ausführlichen Darstellung der historischen Entwicklung der Marketing-Lehre vgl. Bubik 1996.
 - 2 Vgl. zur Diskussion des Begriffes „Absatz“ Gutenberg 1984, S. 1 ff. Gutenberg hat bereits sehr früh auf das Spektrum unterschiedlicher ‚absatzwirtschaftlicher‘ Aufgaben hingewiesen.
 - 3 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.
 - 4 So wird Marketing mitunter immer noch falsch verstanden und nur mit Werbung und Verkaufen gleichgesetzt. Vgl. hierzu die tiefergehende Beschäftigung mit dieser Fehl wahrnehmung in Esch/Herrmann/Sattler 2017, S. 1 ff.

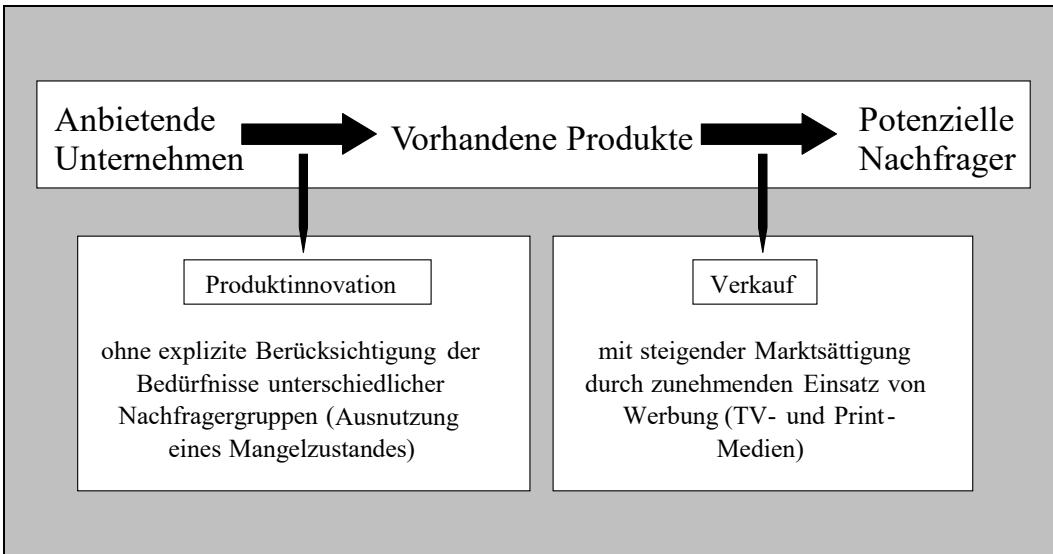


Abb. 1: Der klassische Verkaufsprozess



Abb. 2: Ford ‚Model T‘ (<https://silodrome.com/history-model-t-ford/>)

Ein Bestandteil des klassischen Verkaufsprozesses ist die Standardisierung von Produkten. Diese Standardisierung kann sowohl den Produktionsprozess als auch die Produktmerkmale und -eigenschaften erfassen.

Als Beispiel für eine sehr weit gehende Standardisierung kann aus dem Automobilsektor das legendäre ‚Model T‘ von Henry Ford herangezogen werden (vgl. Abb. 2). Die standardisierte Produktionsweise (Einführung der Fließbandfertigung) sowie die fehlende Berücksichtigung individueller Kundenbedürfnisse (vollständige Standardisierung aller Komponenten und nur schwarze Lackierung) ermöglichen eine deutliche Stückkostenreduktion und resultierten in der Kostenführerschaft im damaligen Automobilsektor.⁵

Im Folgenden werden die zentralen Maßnahmen, die Ford im Rahmen der Optimierung seiner Betriebsabläufe umgesetzt hat, kurz vorgestellt:

- Bau eines riesigen Werkes (das „River Rouge“-Werk);
- Entwicklung eines integrierten, mechanisierten Produktionsprozesses mit Förderbändern;
- Vertikale Integration der Wertschöpfungskette durch Integration von Hochöfen, Holzarbeiten, Papierfabrik, Holzplantagen, Eisenbahn, Webmühlen, Koksöfen, Gummiplantagen, Glaswerk, Zementwerk;
- Verringerung des Managements durch Absenkung des Anteils der Angestellten von 5 % im Jahre 1913 auf unter 2 % im Jahre 1921.

Abb. 3: Optimierung der Betriebsabläufe bei Ford (Camphausen 2013, S. 74)

Die Abbildung 4 illustriert indirekt über die Verkaufspreise die Stückkostenreduktion innerhalb des Produktionsprozesses von Ford im Zeitverlauf. In der Anlaufzeit zwischen den Jahren 1906 und 1907 wurden gleichzeitig verschiedene Modelle produziert und den Nachfragern angeboten. Resultierend aus dem anfänglich geringen Erfolg und mit der Zielsetzung, die Verkaufspreise der Automobile zu reduzieren, wurde ab dem Jahr 1908 die Produktion auf nur eine Modellvariante („Model T“) verringert.

Im Zeitraum zwischen 1908 bis 1926 ist in Abbildung 4 die Senkung der Verkaufspreise im Zuge der Produktion des ‚Model T‘ zu sehen. Durch die Standardisierung einzelner Produktionsprozesse war Ford in der Lage, die Verkaufspreise kontinuierlich zu reduzieren. Nachdem die Produktion des ‚Model T‘ aufgrund zurückgehender Nachfrage im Jahr 1927 eingestellt

⁵ Vgl. Camphausen 2013, S. 73-75 und tiefergehend Abernathy/Wayne 1974, S. 110 ff.

wurde, musste das Unternehmen auf die veränderten Bedürfnisse der Nachfrager reagieren.

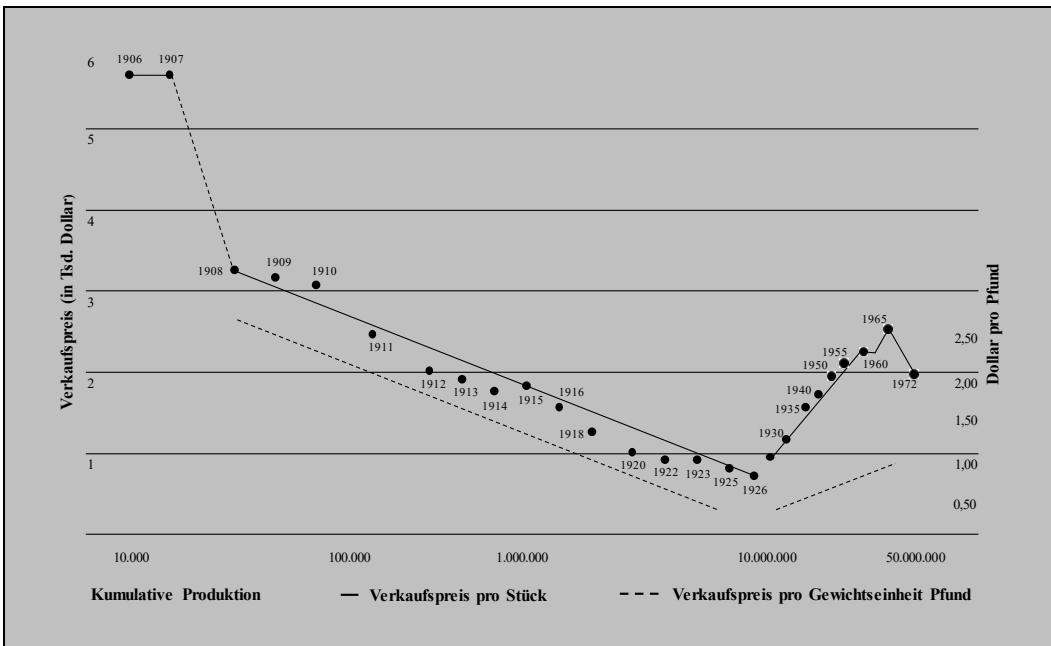


Abb. 4: Entwicklung der Verkaufspreise der Ford-Modelle umgerechnet in Preise von 1958 (in Anlehnung an Abernathy/Wayne 1974, S. 112)

Ab dem Jahr 1927 wurde zunächst das nachfolgende ‚Model A‘ gefertigt, das die Bedürfnisse der Nachfrager stärker berücksichtigte. Die Nachfrager erwarteten einen höheren Komfort, eine bessere Leistung und mehr Sicherheit. Dies führte zu einem Anstieg der Produktionskosten (u. a. durch höherwertige Vorprodukte) und somit auch zu einer Erhöhung der Verkaufspreise.⁶

Im Jahr 1932 wurden bereits zwei Modelle („Model B“ und „Model 18“) gleichzeitig angeboten. In den darauffolgenden Jahren wurde das Produktportfolio stetig erweitert.

Auch in der heutigen Zeit werden weiterhin hoch standardisierte Produkte entworfen und an die Konsumenten mit Erfolg verkauft. Ein bekanntes Beispiel ist das Betriebssystem ‚Windows‘ von Microsoft.⁷ Eine Anpassung an

⁶ Vgl. Abernathy/Wayne 1974, S. 112.

⁷ Vgl. hierzu auch Meffert et al. 2019, S. 341.

individuelle Kundenbedürfnisse in Form verschiedener Produktvarianten erfolgte nicht.

In der sich an den klassischen Verkaufsprozess 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).

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 Anbietern möglich und wird vom Anbieter aufgrund gesättigter Märkte geduldet oder gar gefördert.

Abbildung 5 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). Der ‚moderne‘ Verkaufsprozess

Dieses Vorgehen ist in der heutigen Automobilindustrie klar erkennbar. Am Beispiel des VW-Konzerns wird deutlich, dass den Nachfragern eine Vielzahl verschiedener Marken und Modelle angeboten wird, die wiederum in ihrer Ausstattung bis in viele Details Möglichkeiten zur Individualisierung bieten. Mittels eines Internetkonfigurators wird es den Nachfragern ermöglicht, eine ‚individuelle‘ Zusammenstellung des gewünschten Automobils vorzunehmen.

Dieses Vorgehen der Differenzierung ist in der Automobilbranche mittlerweile so weit fortgeschritten, dass die einzelnen Automobile oft erst nach der individuellen Konfiguration entsprechend der Präferenzen der Nachfrager produziert werden können.

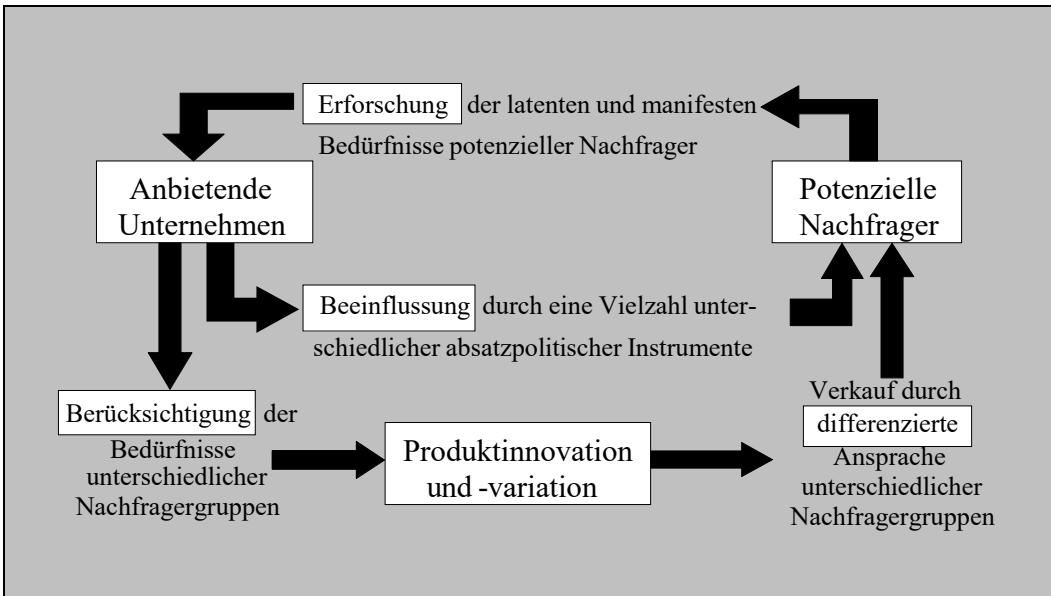


Abb. 5: Der ‚moderne‘ Verkaufsprozess

Offensichtlich ist die immer wieder mehr oder weniger in der skizzierten Form anzutreffende Betrachtung des modernen Verkaufsprozesses ‚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.

Ein Resultat des ‚modernen Verkaufsprozesses‘ ist die Differenzierung von Produkten, also das gleichzeitige Angebot von Produktvarianten. Ausgehend von der Erforschung der – sowohl latenten als auch manifesten – Bedürfnisse der Konsumenten erfolgt die Anpassung der Produkte an diese Bedürfnisse und eine stetige Beeinflussung dieser Bedürfnisse im Sinne des Anbieters.

Marktforschung 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‘.

Etymologisch betrachtet erkennt man hier die Wurzel des Marketing-Begriffes, wobei eine exakte Erforschung der Grundbedeutung dieses Wortes aufgrund fehlender eineindeutiger (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. Verkaufsmanagement etc.).

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

Übungsaufgaben

Aufgabe 1: Die 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!

Aufgabe 2: Produktstandardisierung und -differenzierung

- a) Erläutern Sie, wie die Standardisierung von Produkten mit dem klassischen Verkaufsprozess und die Differenzierung von Produkten mit dem modernen Verkaufsprozess einhergehen! Grenzen Sie die beiden Sachverhalte jeweils mit einem geeigneten Beispiel voneinander ab!
- b) Welche Wettbewerbsvorteile bietet der klassische gegenüber dem modernen und der moderne gegenüber dem klassischen Verkaufsprozess?
- c) Erklären Sie an einem selbst gewählten Beispiel, wie die Standardisierung von Produkten und Prozessen in globalisierten Märkten einen Wettbewerbsvorteil im Zuge der Digitalisierung erzeugen kann!

Weiterführende Literatur

- ABERNATHY, W./WAYNE, J. 1974: Limits of the Learning Curve, in: Harvard Business Review, Sept.-Oct. 1974, pp. 109-119.
- BUBIK, R. 1996: Geschichte der Marketing-Theorie – Historische Einführung in die Marketing-Lehre, Frankfurt am Main u. a. 1996.
- CAMPHAUSEN, B. 2013: Strategisches Management – Planung, Entscheidung, Controlling, 3., überarb. u. erw. Aufl., München 2013.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./KIRCHGEORG M./EISENBEß, M. 2019: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13., überarb. u. aktual. Aufl., Wiesbaden 2019.



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. Zu diesen Erfolgsgrößen zählen aus absatzwirtschaftlicher Sicht gewisse Maßgrößen, so z. B. die Verkaufszahlen, also die Absatzmengen, die erwirtschafteten Umsätze und die Marktanteile.⁸

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 6](#) 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 Ermittlung latenter und manifester Bedürfnisse potenzieller Nachfrager und die Auswahl der anzusprechenden Marktsegmente).

Im Folgenden werden ausgewählte Elemente dieses Prozesses charakterisiert:

⁸ Vgl. hierzu tiefergehend Abschnitt 4.2.3.

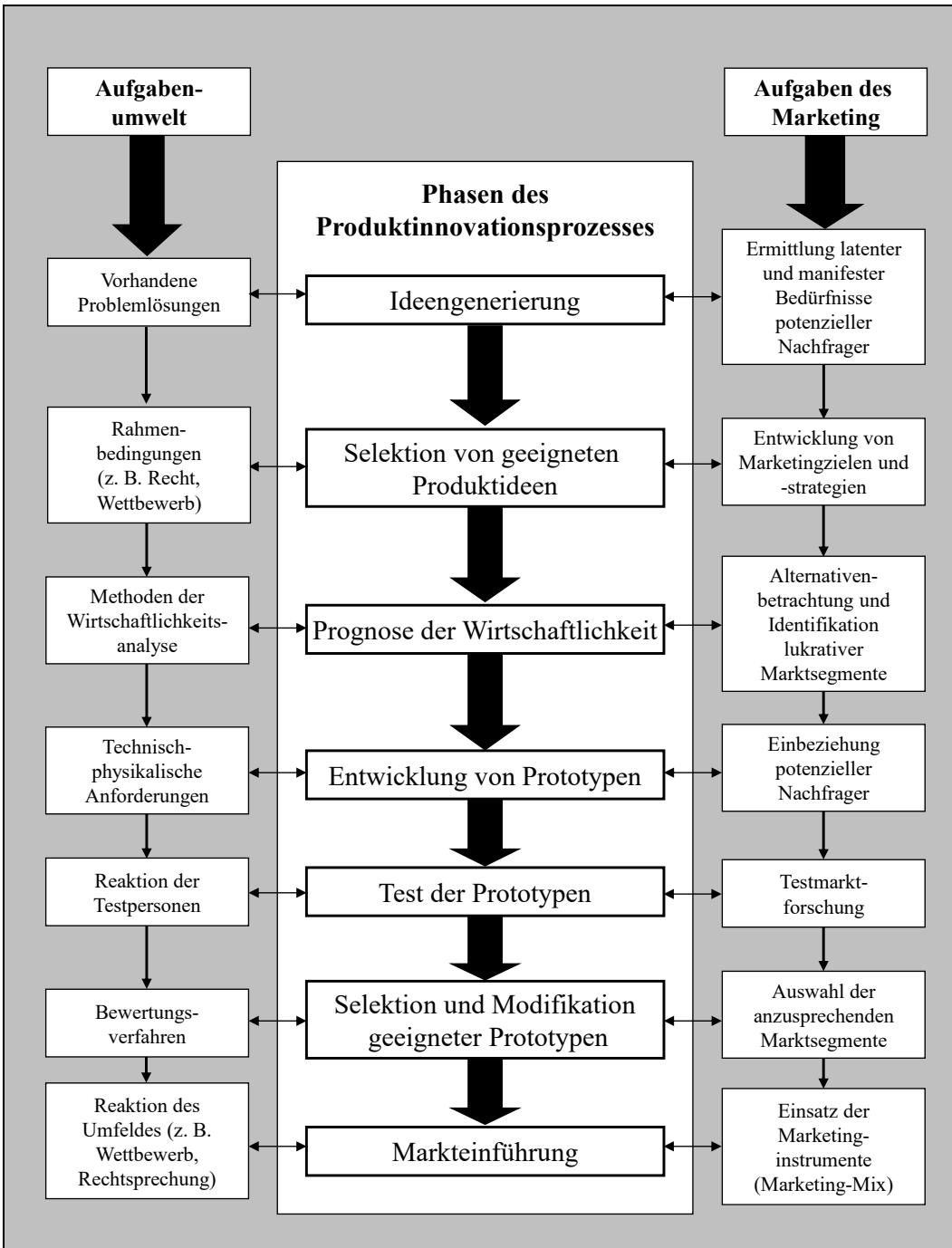


Abb. 6: Marketing und Produktinnovation

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*.⁹ 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.¹⁰

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.¹¹

Käuferverhalten

Zu den *internen Bestimmungsfaktoren* zählen:

interne Faktoren

- 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

⁹ Vgl. zum umfassenderen Begriff Marketingforschung z. B. Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 118-139 und zu einem Überblick über die Marktforschung Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012.

¹⁰ Vgl. zum Käuferverhalten Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019 sowie Tomczak/Kuß/Reinecke 2014.

¹¹ Vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014.

- Einstellungen (die subjektiv wahrgenommene Eignung eines Gegenstandes zur Befriedigung einer Motivation).

externe Faktoren Zu den *externen Bestimmungsfaktoren* zählen z. B.:

- Meinungsführer,
- Familienmitglieder und
- Mitglieder eines Buying Centers (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.¹²

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.¹³ Als Informationsquellen können

Primär- und Sekundärquellen sowohl *Primär-* als auch *Sekundärquellen* hinzugezogen werden. Als Auswertung von Primärquellen wird die Beschaffung, Aufbereitung und Erschließung neuen Datenmaterials bezeichnet. Die Sekundärforschung hingegen ist durch die Verwendung bereits vorhandenen Datenmaterials, sogenannter Sekundärquellen (z. B. amtliche Statistiken, Zeitschriften und vorhandene Gutachten), charakterisiert.

¹² Vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 31 f.

¹³ Zu dem noch jungen Forschungsfeld der Commercial Consumer Neuroscience, die versucht, neurowissenschaftliche Methoden für die Erklärung des Käuferverhaltens zu nutzen, vgl. Kenning 2020, insb. S. 202 ff.

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.¹⁴ 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 erfolgversprechenden 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.

Marktsegmentierung

Es ist allerdings nicht zwingend vorteilhaft, die Märkte zu segmentieren. Eine sogenannte „*undifferenzierte*“ *Marktbearbeitung* birgt vor allem Kostenvorteile. Diese Kostenvorteile entstehen z. B. in der Produktion und in der Beschaffung von Vorprodukten durch Nutzung von Größenvorteilen bei standardisierten Produkten.

„*undifferenzierte*“
Marktbearbeitung

¹⁴ Vgl. hierzu noch Abschnitt 4.1.2.

3.5. Planung und Einsatz eines Marketing-Mix

Marketing-Mix Auf der Basis der Marketingstrategien wird ein *Marketing-Mix* entwickelt.¹⁵ Hierunter versteht man eine erfolgversprechende Kombination einzelner Marketinginstrumente. Die Marketinginstrumente werden i. d. R. in die vier Bereiche Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik unterteilt.

Produktpolitik Die *Produktpolitik* umfasst z. B. Entscheidungen über Produktinnovationen,

Preispolitik 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 beeinflussen die Preispolitik und die Kommunikationspolitik nicht unerheblich die erforderlichen Kapazitäten auf den Gebieten der Produktion und der Distribution.

¹⁵ Vgl. zu einer Darstellung einer integrierten Planung des Marketing-Mix Meffert et al. 2019, S. 891 ff.

Übungsaufgabe

Aufgabe 3: 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!

Weiterführende Literatur

- KROEBER-RIEL, W./GRÖPPEL-KLEIN, A. 2019: Konsumentenverhalten, 11., aktual. u. erg. Aufl., München 2019.
- TOMCZAK, T./KUß, A./REINECKE, S. 2014: Marketingplanung – Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 7., überarb. Aufl., Wiesbaden 2014.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./KIRCHGEORG, M./EISENBEß, M. 2019: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 13., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2019.
- OLBRICH, R./BATTENFELD, D./BUHR, C.-C. 2012: Marktforschung – Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, Berlin u. Heidelberg 2012.



4. Konzeptionelle Grundlagen der Marketingplanung

4.1. Der Prozess der Marketingplanung im Überblick

4.1.1. Planungsansätze

Zu Beginn aller Entscheidungen, die im Rahmen der Marketingplanung getroffen werden, gilt es, ausgehend von der Ist-Situation eine sogenannte Soll-Situation zu definieren. Von besonderer Bedeutung bei einer derartigen Zielfindung sind die folgenden *Anforderungen an Ziele*:

Anforderungen
an Ziele

Ziele sollten

- realistisch,
- operational und
- widerspruchsfrei

sein, wobei insbesondere die letzte Anforderung durch die i. d. R. stark ausgeprägte Verflechtung unternehmerischer Zielsetzungen oft nicht völlig erfüllt werden kann.

Um die definierten Ziele und somit die Soll-Situation zu erreichen, bedarf es der Formulierung geeigneter Handlungsprogramme, für die sich der Begriff *Strategie*¹⁶ etabliert hat. Strategien bilden somit den Rahmen zur Erreichung der zuvor festgelegten Ziele, oder metaphorisch: die Ziele bilden den ‚Zielort‘, während die Strategie die ‚zum Zielort führende Strecke‘ bezeichnet.¹⁷

¹⁶ Etymologisch gesehen stammt der Begriff ‚Strategie‘ aus dem Griechischen und bezeichnet die Kunst der Heerführung (strategos = Heerführung). Vgl. hierzu Staehle 1999, S. 601 f. Obwohl oftmals sprachliche Analogien zwischen der Unternehmensführung und der Kriegsführung (z. B. Eroberung von Marktanteilen, ‚feindliche Übernahmen‘) zu beobachten sind, soll dieser sprachlichen Verblendung hier nicht gefolgt werden.

¹⁷ Vgl. zum Verständnis von Strategien als ‚Handlungsbahnen‘ zur Erreichung von Zielen Becker 2013, S. 140 ff.

Planungsansätze Mit Blick auf die Planung einer Strategie existieren unterschiedliche *Planungsansätze* (vgl. Abb. 7), die weniger als praktische ‚Gehversuche‘, sondern vielmehr als theoretische ‚Denkhaltungen‘ zu interpretieren sind. Gleichwohl besitzen diese unterschiedlichen Denkhaltungen für die praktische Anwendung nicht unerhebliche Bedeutung.¹⁸

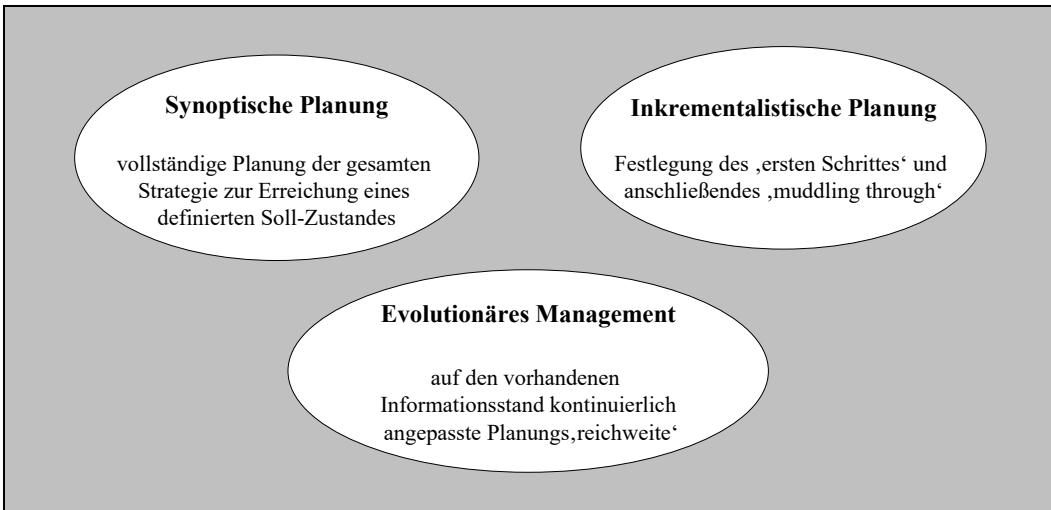


Abb. 7: Planungsansätze

synoptische Planung Das grundlegende Konzept der sogenannten *synoptischen Planung* geht von einer vollständigen Planung der gesamten Strategie aus. Als Voraussetzungen einer synoptischen Planung sind sowohl eine eindeutige Definition der Soll-Situation als auch die weitgehende Transparenz der extern sowie intern auf die Strategie einwirkenden Variablen und Planungsprämissen zu nennen. Da eine Analyse derartiger Rahmenbedingungen, wenn überhaupt, lediglich ex post weitgehend vollständig möglich ist, weist dieser Planungsansatz nur eine eingeschränkte Praktikabilität auf.

inkrementalistische Planung Die sogenannte *inkrementalistische Planung* eröffnet einen weiteren Weg zur Gestaltung des Planungsprozesses. Dieser Ansatz bildet mit Blick auf den zuvor skizzierten synoptischen Ansatz genau das entgegengerichtete Extrem. Im Gegensatz zu der ‚vollständigen‘ Planung des synoptischen Ansatzes propagiert die inkrementalistische Planung lediglich eine Planung des ‚ersten Schrittes‘. Auf langfristige Planung wird mithin verzichtet. Der sich diesem ersten Schritt anschließende Prozess wird nach dem Prinzip des ‚muddling

¹⁸ Vgl. zu einer Darstellung verschiedener Planungsansätze Scherm/Julmi 2019, S. 26 ff. Zum evolutionären Management vgl. insbesondere Malik/Probst 1981, S. 121 ff.

through‘ durchschritten. Es wird also gerade keine weitere Planung vorgenommen, weil man die Probleme des mangelhaften Informationsstandes befürchtet. Es wird vielmehr ein mehr oder weniger ausgeprägtes Reagieren auf einwirkende Einflüsse präferiert.¹⁹ Das Konzept der inkrementalistischen Planung kann allerdings durch die Ausblendung weiterer Planungsschritte keineswegs die Schwäche des synoptischen Ansatzes, von einer weitgehend vollständigen Information auszugehen, sinnvoll beseitigen.

Da beide bislang beleuchteten Ansätze aufgrund der jeweils vertretenen Extrempositionen und den damit einhergehenden Schwächen wenig praktikabel sind, bietet sich ein Kompromiss zwischen beiden Ansätzen an, der in dem Konzept des sogenannten evolutionären Management gesehen werden kann.

Das *evolutionäre Management* basiert zum einen auf der Annahme, dass aufgrund der Komplexität von Unternehmen eine gewisse Eigendynamik von Unternehmen zu konstatieren ist, die nicht vollständig planbar bzw. steuerbar ist, gleichwohl gelenkt werden muss. Zum anderen sind die Ausprägung und die Wirkung externer Einflussgrößen nicht exakt prognostizierbar, gleichwohl muss eine derartige Wirkung prognostiziert werden. Eine vollständige Planung im Sinne der synoptischen Planung ist unter diesen Prämissen mithin nicht möglich, ein ‚muddling through‘ im Anschluss an eine erste Planungsphase nicht sinnvoll. Das Konzept des evolutionären Management sieht eine weitreichende Planung nur in ihren Grundzügen vor. Der Einsatz unternehmenspolitischer Instrumente soll nur so weit geplant werden, wie es der derzeitige Informationsstand ermöglicht. Gleichzeitig sollen innerhalb des Unternehmens Rahmenbedingungen geschaffen werden, die für eine ständige Anpassung der Strategie sorgen (z. B. evolutionäre Anpassung durch Dezentralisation und Eigenverantwortung).²⁰

evolutionäres Management

¹⁹ Etwas weniger extrem formuliert Mintzberg zwei verschiedene Formen der Strategiefindung als ‚bewusst geplante‘ Strategie und ‚aufgetauchte‘ Strategie, wobei er diese beiden Arten der Strategiefindung weniger als Gegensätze erachtet, sondern vielmehr als Kontinuum, das wiederum mehrere Arten der Strategiefindung umfasst. Vgl. Mintzberg 1989, S. 31 f. und Eschenbach/Eschenbach/Kunesch 2008, S. 211 ff.

²⁰ Zur Notwendigkeit einer kontinuierlichen Anpassung strategischer Entscheidungen vor dem Hintergrund der Gestaltung unternehmerischer Organisationsstrukturen vgl. Koll/Scherm 1998.

4.1.2. Strategische und operative Entscheidungen in der Marketingplanung

In der wissenschaftlichen Literatur herrscht keineswegs Einigkeit über die Abgrenzung der Begriffe ‚strategisch‘ und ‚operativ‘.²¹ Auf den ersten Blick könnte eine Abgrenzung über die zeitliche Reichweite der jeweiligen strategischen oder operativen Entscheidungen konstruiert werden. Diese Abgrenzung, die vorrangig auf zeitlichen Kriterien beruht, trifft allerdings nicht die unterschiedliche Bedeutung der hier zu untersuchenden Entscheidungsbereiche. So ist unmittelbar einsichtig, dass auch Entscheidungen, die nur eine kurze zeitliche Reichweite besitzen (z. B. der Verkauf eines Tochterunternehmens), nachhaltige Wirkungen entfalten können. Diese ‚Nachhaltigkeit‘ ist wohl zumeist gemeint, wenn von strategischen im Sinne von langfristig relevanten oder wirksamen Entscheidungen gesprochen wird. Hier soll die Bedeutung der Adjektive ‚strategisch‘ und ‚operativ‘ an dieser Nachhaltigkeit im Sinne einer positiven Erfolgsbeeinflussung orientiert werden. Mit Blick auf die weiteren Ausführungen wird das folgende Begriffsverständnis zugrunde gelegt:

- | | |
|-----------------------------|--|
| strategische Entscheidungen | <ul style="list-style-type: none"> • Als <i>strategische Entscheidungen</i> werden Entscheidungen bezeichnet, die zur Generierung neuer Erfolgspotenziale²² führen sollen. Hierzu zählt z. B. der Vorstoß in grundlegend neue Betätigungsfelder oder die Erschließung neuer Marktpotenziale für vorhandene Betätigungsfelder. So kann ein Handelsunternehmen z. B. die ‚strategische‘ Entscheidung treffen, sich für die bereits vorhandenen Sortimente zukünftig neue Vertriebswege über das Internet zu erschließen. Derartige Entscheidungen betreffen die ‚Effektivität‘ unternehmerischen Handelns. |
| operative Entscheidungen | <ul style="list-style-type: none"> • Als <i>operative Entscheidungen</i> hingegen werden Entscheidungen bezeichnet, die der Ausschöpfung bereits vorhandener Erfolgspotenziale dienen. Hierzu zählen unternehmerische Aktivitäten zur Ausschöpfung neu erschlossener Marktpotenziale. Mit Blick auf das gewählte Beispiel kann aus der Perspektive des Marketing die Gestaltung der Geschäftsprozesse des neu hinzugetretenen Vertriebsweges als operative Entscheidung angesehen werden. Operative Entscheidungen sollen mithin die ‚Effizienz‘ unternehmerischer Aktivitäten erhöhen. |

Drucker soll hierzu das treffende Wortspiel „Efficiency is concerned with doing things right, effectiveness is doing the right things“ geprägt haben.²³

²¹ Gleiches gilt für den Begriff ‚taktisch‘, der aufgrund mangelnder Trennschärfe zu dem Begriff ‚operativ‘ hier ausgeklammert wird.

²² Vgl. zu dem Begriff ‚Erfolgspotenziale‘ insbesondere Gälweiler 2005, S. 26 ff.

²³ Zitiert nach Eschenbach/Eschenbach/Kunesch 2008, S. 90.

Zu beachten bleibt, dass beide Arten von Entscheidungen, strategische und operative, nicht getrennt zu betrachten sind. So muss eine Strategie in operative Handlungen überführt werden bzw. die operativen Entscheidungen müssen mit den strategischen Entscheidungen harmonieren.

Des Weiteren ist eine trennscharfe Zuordnung von operativen bzw. strategischen Entscheidungen zu einzelnen ‚Stufen‘ der Marketingplanung letztlich nicht möglich. Zunächst erscheint es offensichtlich, strategische Entscheidungen der Ebene der Handlungsprogramm- bzw. Zieldefinition zuzuordnen und operative Entscheidungen auf der Ebene der Ausrichtung der Marketinginstrumente anzusiedeln. Gleichwohl können bei der Planung des Marketinginstrumentariums strategische Überlegungen von Relevanz sein.

Zur Abgrenzung operativer und strategischer Entscheidungen sollte mithin weniger die jeweilige Ebene des Prozesses der Marketingplanung im Vordergrund stehen, sondern vielmehr die Fragestellung, ob neue Erfolgspotenziale generiert oder vorhandene Erfolgspotenziale ausgeschöpft werden sollen. Die Marketingplanung orientiert sich somit an den allgemeinen Stoßrichtungen eines ‚Management der Erfolgspotenziale‘ (vgl. Abb. 8).

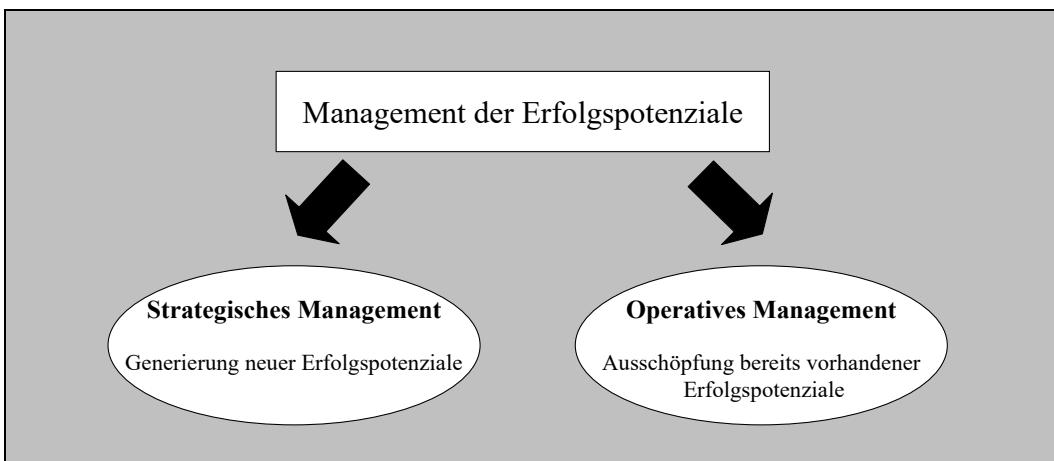


Abb. 8: Strategisches versus Operatives Management

4.1.3. Ein idealtypischer Prozess der Marketingplanung

Der *Prozess der Marketingplanung* (vgl. Abb. 9) findet seinen Ausgangspunkt in der Analyse von Informationsgrundlagen, die z. B. von der eigenen ‚Marktforschungsabteilung‘ oder von externen Instituten, wie z. B. Marktforschungsinstituten und Unternehmensberatungen, beschafft werden.

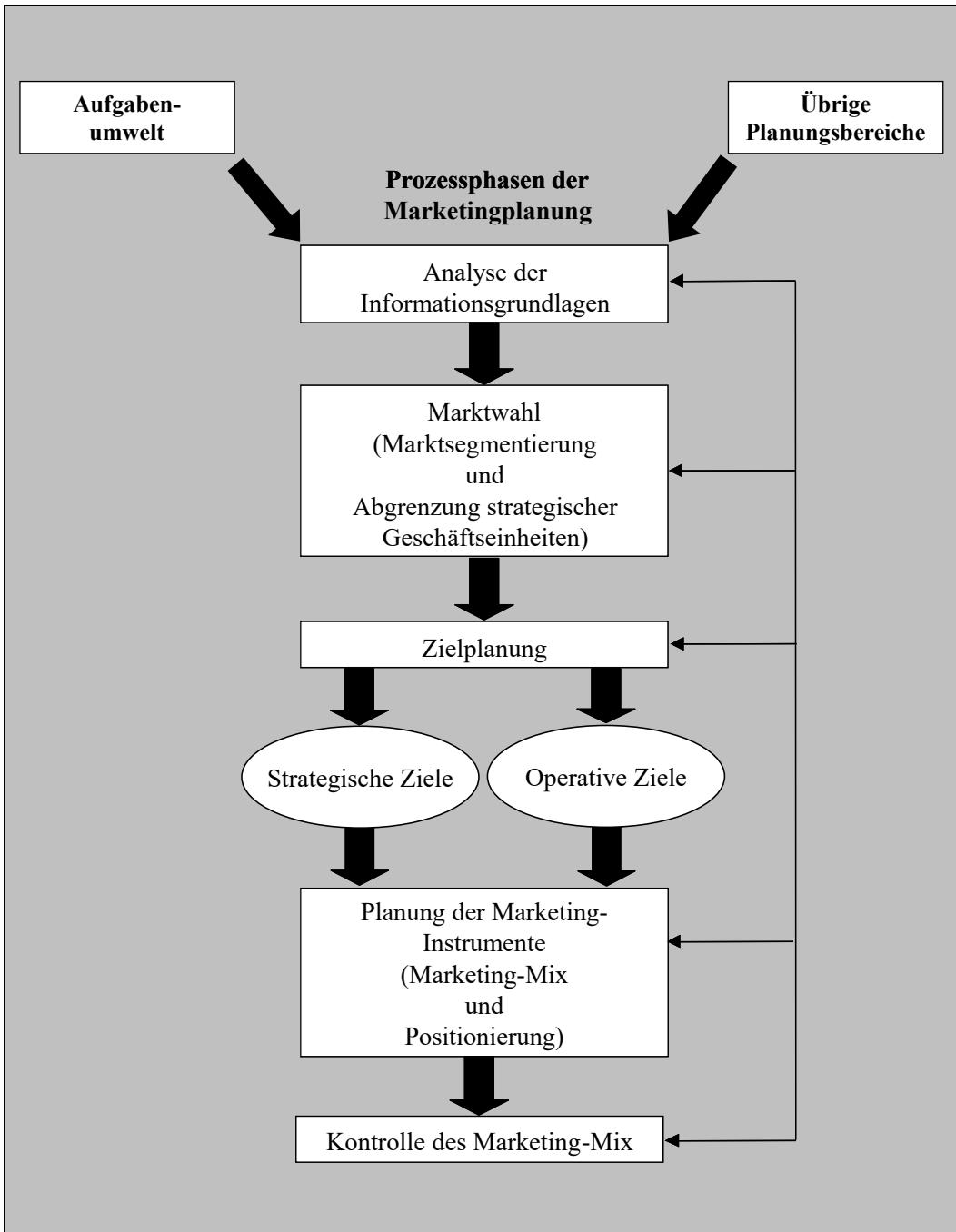


Abb. 9: Idealtypischer Prozess der Marketingplanung

Besonders problematisch ist in diesem Zusammenhang die Festlegung relevanter Informationsbereiche, d. h. die Bestimmung des Informationsbedarfes. Dieser hängt letztlich von den interessierenden Informationsobjekten (z. B. Produkte, regionale Märkte) ab, die wiederum, zumindest wenn es um neue Bereiche für das Unternehmen geht, ex ante nicht feststehen, also selbst Gegenstand des Planungsprozesses sind.

Die Marketingplanung hat hier die schwierige Aufgabe zu lösen, einerseits relevante Informationsbereiche zu definieren (vgl. Abschnitt 4.2.), andererseits alternative „Betätigungsfelder“ zu finden und eine Auswahl zwischen den sich anbietenden „Marktsegmenten“ zu treffen (vgl. Abschnitt 4.3.1.). Die Betätigungsfelder können hierbei Produkte sein, die auf bestimmten Märkten mit Blick auf ganz bestimmte Marktsegmente angeboten und „positioniert“ werden.

Für diese Kombinationen aus Produkten und Märkten hat sich der Begriff *strategische Geschäftseinheiten* (bzw. „Geschäftsfelder“) eingebürgert (vgl. hierzu Abschnitt 4.3.2.). Die Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten ist letztlich nicht nur eine Planungshilfe, sondern dient auch der organisatorischen Gestaltung des Unternehmens. Mit Blick auf die Planung ist sie Grundvoraussetzung der Zielplanung, die wiederum durch bestimmte Prognosemodelle unterstützt wird.

strategische
Geschäftseinheiten

Die Prognosemodelle liefern in diesem Zusammenhang Aussagen über die idealtypische Entwicklung bestimmter Zielgrößen (z. B. Umsatz, Stückkosten, Marktanteil) und liefern damit eine erste (Diskussions-) Grundlage für die operative Festlegung realitätsnaher Zielwerte. Obwohl die Aussagekraft der Prognosemodelle recht umstritten ist, fördert ihre Anwendung, sofern diese mit kritischer Distanz erfolgt, die Zielplanung.

Auf der Grundlage operationalisierter Zielgrößen kann letztlich die Planung der Marketinginstrumente zu einem abgestimmten *Marketing-Mix* erfolgen. Die Instrumentalbereiche fügen sich i. d. R. zu „miteinander harmonisierenden Ausprägungen“ ihrer einzelnen Instrumente. So ist i. d. R. mit einer auf die Massenproduktion abzielenden Niedrigpreisstrategie eine bestimmte Ausprägung der Kommunikationspolitik (so z. B. die Kommunikation in so genannten „Massenmedien“) und der Distributionspolitik (so z. B. der „flächendeckende Vertrieb“) verbunden. Von besonderer Bedeutung ist vor und nach der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen, dass ihre Wirkung geprüft wird (Marketing-Kontrolle). Über die fallbezogene Prüfung einzelner Instrumente dient das „Marketing-Controlling“ der übergreifenden Revision und Koordination des Planungsprozesses.

Marketing-Mix

Bei dieser Betrachtung stand stets eine funktionale Sichtweise der Planungsschritte im Vordergrund, d. h., es wurde gefragt, welche Aufgaben zu erfüllen sind. Hiervon losgelöst ist die Frage zu beantworten „wer“ diese Planungsschritte übernimmt. Hierbei geht es um organisorische, also institutionelle

Organisation der
Funktion Marketing

Aspekte, somit die Frage, welche Organisationseinheiten für die Marketingplanung zuständig sind. Diese Frage ist nicht zwangsläufig damit zu beantworten, dass eine Abteilung ‚Marketingplanung‘ oder ‚strategisches Marketing‘ existieren sollte. Vielmehr ist die Planung des Marketing eine organisatorisch kaum isolierbare Aufgabe, die nicht nur eine Selbstverständlichkeit für die Geschäftsleitung sein sollte, sondern auch die Einbeziehung von Sachkenntnis aus den übrigen Unternehmensbereichen, insbesondere aus den Bereichen Produktion, Finanzierung und auch Personal, erfordert.

4.2. Informationslieferanten und Informationsgrundlagen der Marketingplanung

Informations-
lieferanten der
Marketingplanung Eine vorbereitende Aufgabe der Marketingplanung besteht u. a. darin, unternehmensinterne und -externe Informationen mithilfe von bestimmten Informationslieferanten zu beschaffen und auszuwerten, um letztlich absatzmarktgerichtete Strategien abzuleiten. Zu den wichtigsten *Informationslieferanten der Marketingplanung* zählen die Umweltanalyse und die Stärken-/Schwächenanalyse. Darüber hinaus liefert die Marktforschung ausgewählte absatzmarktgerichtete Maßgrößen der Marketingplanung.

4.2.1. Umweltanalyse

Umwelt als Planungs-determinante Für die Marketingplanung ist es besonders wichtig, die *Umwelt als Planungsdeterminante* einzubeziehen. Man kann einerseits die ‚Wettbewerbsumwelt‘ und andererseits die ‚globale Umwelt‘ unterscheiden.²⁴ Während die Analyse der Wettbewerbsumwelt die Untersuchung der Konkurrenten innerhalb der Branche betrifft, erstreckt sich die Analyse der ‚globalen Umwelt‘ auf die ‚allgemeinen‘ Rahmenbedingungen in einem Wirtschaftsraum. Zu den allgemeinen Rahmenbedingungen zählen solche, die in irgendeiner Form Einfluss auf das Unternehmen haben können. Folglich gilt es herauszufinden, welche Umweltfaktoren für ein Unternehmen besonders relevant sind.

²⁴ Vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 44 ff. In der Literatur existiert auch die Unterscheidung zwischen Mikro- und Makroumwelt bzw. Mikro- und Makroumfeld. Vgl. z. B. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 98 ff. und Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 85 ff.

Bei den ‚globalen‘ *Umweltfaktoren* hat sich eine Einteilung in politisch-rechtliche, ökonomische, sozio-kulturelle und technologische Faktoren durchgesetzt. Im Einzelnen lassen sich diese Umweltfaktoren wie folgt charakterisieren:

1. *Politisch-rechtliche Umweltfaktoren:*

politisch-rechtliche
Umweltfaktoren

Diese Art der Umweltfaktoren ist zum großen Teil auf Maßnahmen der Gesetzgebung zurückzuführen. Im Zuge einer fortschreitenden Globalisierung werden in der Zukunft supranationale Gesetze an Bedeutung gewinnen. Hierdurch kann es für inländische Unternehmen zu erheblichen Konsequenzen kommen, die vor allem in einer Anpassung der Marketinginstrumente an die erlassenen Gesetze und Rechtsverordnungen zu sehen sind. Die politisch-rechtlichen Umweltbedingungen werden insoweit für die Marketingplanung einen nicht zu unterschätzenden Stellenwert einnehmen.

2. *Ökonomische Umweltfaktoren:*

ökonomische
Umweltfaktoren

Zu diesen Faktoren zählen die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, die Wachstumsgeschwindigkeit einzelner Märkte oder die Einkommensentwicklung einer bestimmten Zielgruppe.

3. *Sozio-kulturelle Umweltfaktoren:*

sozio-kulturelle
Umweltfaktoren

In dieser Gruppe von Einflussfaktoren sind überwiegend gesellschaftliche Werte (Wertewandel) wiederzufinden, z. B. eine kulturelle Norm oder eine Einstellung gegenüber einem bestimmten Sachverhalt. So hat es in den letzten zwei Jahrzehnten zunehmend Forderungen hinsichtlich einer ökologieorientierten Gestaltung von Produkten und Produktionsprozessen gegeben.

4. *Technologische Umweltfaktoren:*

technologische
Umweltfaktoren

Technologische Veränderungen können für ein Unternehmen zu besonderen Chancen, aber auch zu Bedrohungen führen. Die Entwicklung in der Halbleiter-, Laser- oder Gentechnologie gilt als ‚rasant‘. Folglich sind einige Unternehmen dazu übergegangen, sogenannte ‚Früherkennungssysteme‘ einzusetzen, um derartige Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen.

Für die strategische Marketingplanung ist es besonders wichtig, sich mit jedem dieser vier Umweltfaktoren auseinanderzusetzen. Jedes Unternehmen muss die für seine Planung relevanten Faktoren definieren und die für die Planung wichtigen ‚Trends‘ identifizieren.

- Analyse der Wettbewerbsumwelt Im Gegensatz zur Analyse der ‚globalen‘ Umwelt besteht bei der *Analyse der Wettbewerbsumwelt* ein direkter Bezug zum Unternehmen. Inhaltlich geht es bei der Analyse der Wettbewerbsumwelt einerseits um die Struktur der Branche und andererseits um die Erhebung von Daten über aktuelle Konkurrenzunternehmen und potenzielle Konkurrenten (Konkurrenzanalyse).
- Branchenanalyse Die *Branchenanalyse* beinhaltet nach Porter fünf Wettbewerbskräfte, die auf der Grundlage der Industrieökonomik entwickelt wurden. Die Gewinnerwartungen eines Unternehmens sollen u. a. darauf beruhen, wie stark die Auswirkungen der einzelnen Wettbewerbskräfte für das Unternehmen sind. In [Abbildung 10](#) sind diese Elemente einer Branchenanalyse dargestellt:

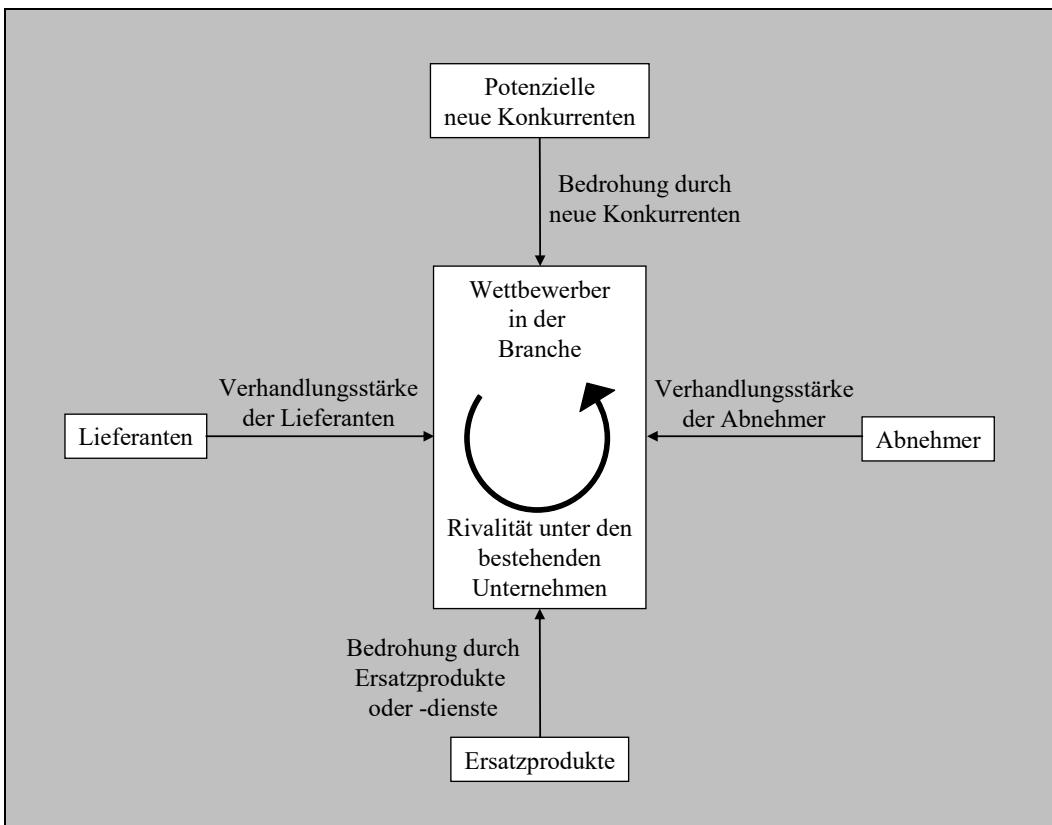


Abb. 10: Die fünf Elemente einer Branchenanalyse (Porter 2014, S. 25)

Im Einzelnen geht es um die fünf *Wettbewerbskräfte*:²⁵

Wettbewerbskräfte
nach Porter

- Verhandlungsstärke der Abnehmer,
- Verhandlungsstärke der Lieferanten,
- Bedrohung durch neue Konkurrenten,
- Bedrohung durch Ersatzprodukte und um
- die Intensität der Rivalität unter den Wettbewerbern.

Die *Verhandlungsstärke der Abnehmer* wird als Wettbewerbskraft angesehen, da die Abnehmer an ihre Lieferanten Forderungen stellen können. Die Grundlage für diese Forderungen ist zumeist in einem hohen Konzentrationsgrad der Abnehmer zu sehen oder in einer hohen Preisempfindlichkeit, wenn die Ausgaben für die zu beziehenden Produkte einen hohen Anteil des Einkaufsbudgets ausmachen. In diesem Zusammenhang ist auch die Standardisierung, also die Vereinheitlichung von Produkten, zu betrachten. Werden standardisierte Produkte von verschiedenen Anbietern angeboten, so können die Abnehmer zwischen den Anbietern frei auswählen. Bei einem Wechsel der Lieferanten würden, insbesondere wenn es sich um funktional gleiche Vorprodukte handelt, zudem keine ‚Umstellungskosten‘ auftreten. Bei differenzierten Produkten sind die Abnehmer an den einzelnen Anbieter stärker gebunden. Hinzu kommt zudem noch die Möglichkeit, dass Abnehmer dem Anbieter eine Rückwärtsintegration androhen können.

Verhandlungsstärke
der Abnehmer

Bei der *Verhandlungsstärke der Lieferanten* gelten im Grunde genommen die entsprechenden Aspekte, die schon bei den Abnehmern erläutert wurden. Die Probleme, die von Lieferanten ausgehen können, sind einerseits die Forderung nach höheren Preisen und andererseits, bei einer Nichtdurchsetzbarkeit der Preisforderung, eine Herabsenkung des Qualitätsniveaus.

Verhandlungsstärke
der Lieferanten

Eine weitere Bedrohung geht von *potenziellen Konkurrenten* aus. Diese würden bei einem Markteintritt die Kapazitäten einer Branche erhöhen, was möglicherweise zu einem Preisverfall führen könnte. Ob nun potenzielle Konkurrenten tatsächlich in den Markt eintreten, hängt überwiegend von der Existenz bzw. Höhe der Markteintrittsbarrieren ab, also von den Zugangsbeschränkungen (z. B. in Form von Größenvorteilen).

potenzielle
Konkurrenten

Weiterhin kann eine Bedrohung von *Ersatzprodukten* ausgehen. Diese Produkte erfüllen die gleiche Funktion wie das bereits etablierte Produkt, bieten aber oft ein besseres Preis-/Leistungsverhältnis. Der Anbieter des etablierten Produktes hat die Möglichkeit, die Käuferpräferenzen für das eigene Produkt

Ersatzprodukte
und -dienste

²⁵ Vgl. Porter 2014, S. 24 ff.

zu erhöhen, z. B. durch Werbung, oder er muss ein ebenso geeignetes, neuartiges Produkt als ‚Gegenmaßnahme‘ auf den Markt bringen. Dies ist allerdings nicht selten aufgrund der oftmals langen Produktentwicklungszeiten sehr problematisch.

Intensität der Rivalität unter den Wettbewerbern Die *Intensität der Rivalität unter den Wettbewerbern* hängt von der jeweiligen Marktsituation ab. In stagnierenden Märkten kommt es sehr oft zu einem starken Wettbewerb um die vorhandenen Marktanteile. Einige Wettbewerber versuchen sich in dieser Situation sehr oft einem Preiswettbewerb durch Produktdifferenzierung zu entziehen, eine strategische Option, die z. B. bei Produkten des täglichen Bedarfs aufgrund der Preisempfindlichkeit vieler Abnehmer problematisch ist. Wichtig ist für jedes Unternehmen, seine eigene Wettbewerbsposition zu finden. Eine Branchenanalyse kann erste Anhaltspunkte hinsichtlich der eigenen Marktstellung im Vergleich zur Konkurrenz geben.

In der deutschsprachigen Literatur hat Weinhold-Stünzi auf die komplexe Netzwerkstruktur innerhalb einer Umweltanalyse hingewiesen (vgl. Abb. 11). Im Gegensatz zu den klar erscheinenden Abgrenzungen der Porter'schen Wettbewerbskräfte vermittelt Abbildung 11 einen Eindruck hinsichtlich der Vielfältigkeit und Komplexität der zur Umweltanalyse zählenden Faktoren. Es kommt zum Ausdruck, dass der Marketingplanung hier auch gewisse Grenzen auferlegt sind.

4.2.2. Stärken-/Schwächenanalyse

Stärken-/ Schwächenanalyse Die *Stärken-/Schwächenanalyse* vertieft die Betrachtung aktueller Konkurrenten im Rahmen der Branchenanalyse. Ziel dieser Analyse ist es, die eigenen Ressourcen im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern nach Stärken und Schwächen zu bewerten.

Unter Stärken werden dabei Kompetenzen verstanden, die im Marktsegment einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil gegenüber den wichtigsten Konkurrenzunternehmen darstellen. Hierbei kann es sich z. B. um das Marketing-Know-how oder die Kapitalkraft handeln. Fehlen wichtige Ressourcen (z. B. bestimmte Forschungsergebnisse, der Zugang zu bestimmten Zulieferern oder Vertriebskanälen), dann liegt eine Schwäche des Unternehmens vor.

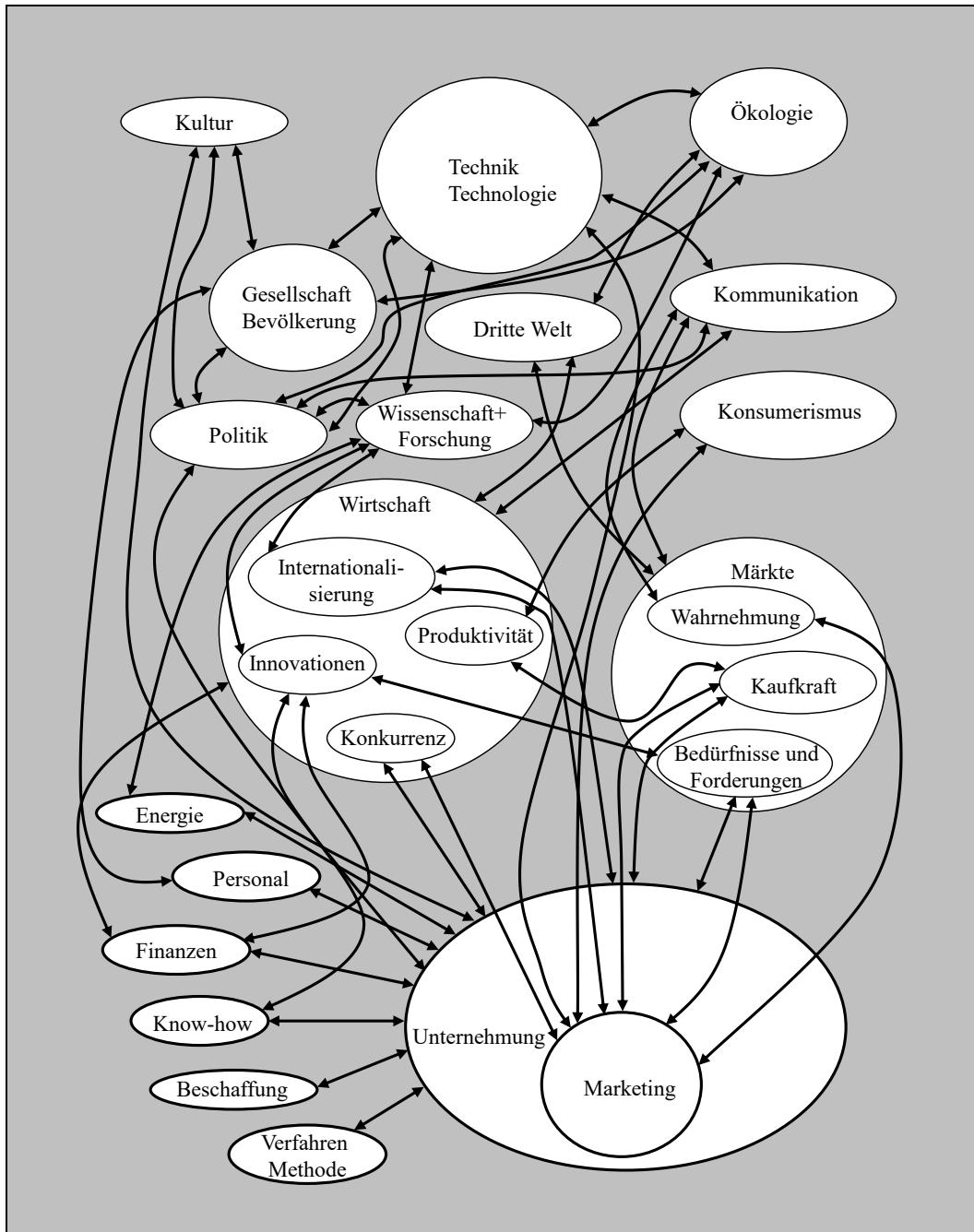


Abb. 11: Das Marketing in einer Netzwerkstruktur (Weinhold-Stünzi 1994, S. 606)

Abbildung 12 zeigt ein für zwei Unternehmen erstelltes Stärken-/Schwächenprofil. Man erkennt aus diesem Profil, dass das Konkurrenzunternehmen (nicht ausgefüllte Kreisfläche) im Bereich der Produktentwicklung, Montage und Fertigung sowie der Distribution Wettbewerbsnachteile gegenüber dem betrachteten Unternehmen (ausgefüllte Kreisfläche) hat. Bei der Auftragsabwicklung ist das Gegenteil der Fall. Hier liegt der Wettbewerbsvorteil bei dem Konkurrenzunternehmen.

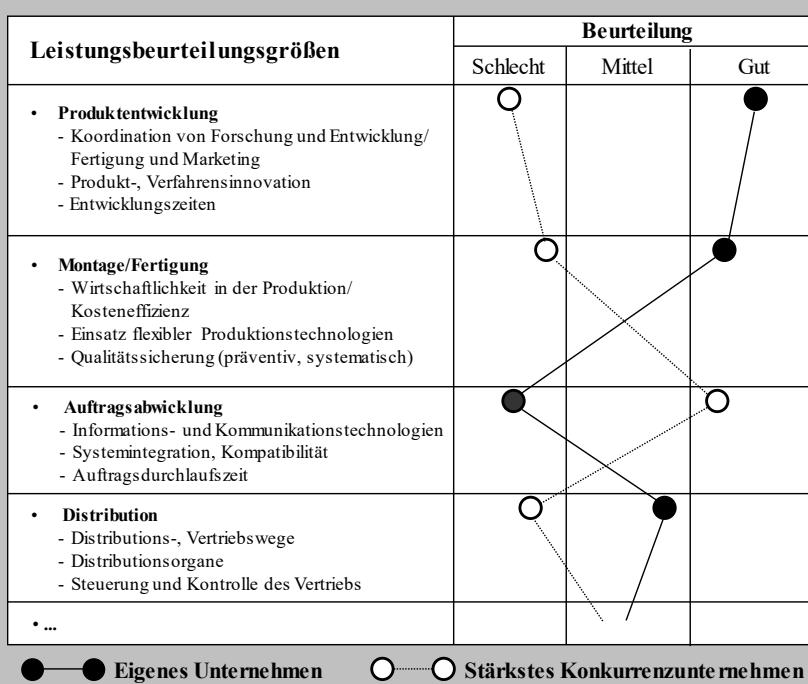


Abb. 12: Beispielhafte Darstellung eines Stärken-/Schwächenprofils (in Anlehnung an Hinterhuber 2015, S. 141)

Durch die Aufbereitung der Daten in Form von Profilen wird das Ergebnis des Vergleichs besonders anschaulich präsentiert. Neben den Leistungsbeurteilungsgrößen, die in **Abbildung 12** verglichen werden, ist es darüber hinaus möglich, die Produkte, die Kostenstrukturen oder die Werbebotschaft einzelner Unternehmen mit Blick auf Stärken und Schwächen zu vergleichen.

4.2.3. Absatzmarktgerichtete Maßgrößen der Marketingplanung

Wichtige *absatzmarktgerichtete Maßgrößen* sind das Marktpotenzial, das Marktvolume, das Marktwachstum und der Marktanteil. Diese Maßgrößen bilden letztlich eine zentrale Informationsgrundlage für eine ökonomische Bewertung von Marketingstrategien, die auf das gesamte Unternehmen oder einzelne Planungsbereiche des Unternehmens (z. B. Zielgruppen oder regionale Märkte) gerichtet sein können.

Das *Marktpotenzial* umfasst die in einem Markt maximal absetzbare Absatzmenge eines Gutes. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Absatzpotenzial. Richtet man den Blick auf die Maßgröße Umsatz, so spricht man von Umsatzpotenzial. Das Marktpotenzial bildet somit die potenzielle Nachfrage ab – unabhängig davon, ob diese Nachfrage überhaupt befriedigt wird.

Das *Marktvolume* stellt das in einer Periode (z. B. 1 Jahr) von allen Anbietern einer Branche in einem Markt realisierte Absatz- bzw. Umsatzvolumen dar. So kann z. B. für die Stahlbranche das Marktvolume in Tonnen pro Jahr gemessen werden. In all den Fällen, in denen die gesamte Nachfrage befriedigt wird, entspricht das Marktvolume dem Marktpotenzial.

Der Begriff *Marktwachstum* kann sich sowohl auf das Marktpotenzial als auch auf das Marktvolume beziehen. I. d. R. wird jedoch der Blick auf das Marktvolume gerichtet. Von Marktwachstum spricht man also dann, wenn das Marktvolume im Zeitablauf größer wird, die abgesetzte Menge aller Anbieter oder der Umsatz aller Anbieter somit steigt. Marktwachstum ist zumeist in jungen Märkten vorzufinden. Märkte mit hohen Wachstumsraten sind für Wettbewerber attraktiv, da höhere Umsätze und Gewinne in solchen Märkten einfacher zu realisieren sind als in stagnierenden Märkten.

Der *Marktanteil* stellt eine Kennzahl dar, die den Absatz oder Umsatz eines Unternehmens zum Marktvolume (Absatz oder Umsatz aller Unternehmen) in Beziehung setzt. Der Marktanteil gibt Auskunft über die wirtschaftliche Stellung eines Unternehmens im Wettbewerb. Mit anderen Worten: Das Unternehmen ist in der Lage, seine eigene Leistung mit der Leistung konkurrierender Marktteilnehmer zu vergleichen und im Zeitablauf zu kontrollieren.

Der *relative Marktanteil* gibt die Relation des eigenen Marktanteils zum Marktanteil des stärksten Wettbewerbers bzw. aus der Perspektive des stärksten Wettbewerbers zum nächststärksten Wettbewerber an.²⁶ Der relative

²⁶ In der Literatur findet man auch andere Varianten zur Berechnung des relativen Marktanteils. So wird gelegentlich der eigene Marktanteil in Relation zu dem Marktanteil der drei größten Wettbewerber gesetzt. Vgl. z. B. Koschnick 1997, S. 1151.

Marktanteil ist dann von besonderer Bedeutung, wenn sich die eigene Strategie an den Marktanteilen der Wettbewerber orientiert.

Beispiel:

Das Marktpotenzial eines Gutes in einem regionalen Absatzmarkt beträgt 10 Mio. Mengeneinheiten pro Jahr. Sämtliche Anbieter setzen allerdings nur 8 Mio. Mengeneinheiten ab. 2 Mio. Mengeneinheiten bilden somit das nicht ausgeschöpfte Marktpotenzial. Der stärkste Anbieter (A) setzt 4 Mio. Mengeneinheiten ab. Er besitzt einen Marktanteil von 50 %. Der „nächstgrößte“ Anbieter (B) setzt 2 Mio., der Anbieter C 1,4 Mio. und der Anbieter D 0,6 Mio. Mengeneinheiten ab. Der relative Marktanteil des Anbieters A beträgt 2,0, der des Anbieters B 0,5, der des Anbieters C 0,35, der des Anbieters D 0,15 (vgl. Abb. 13).

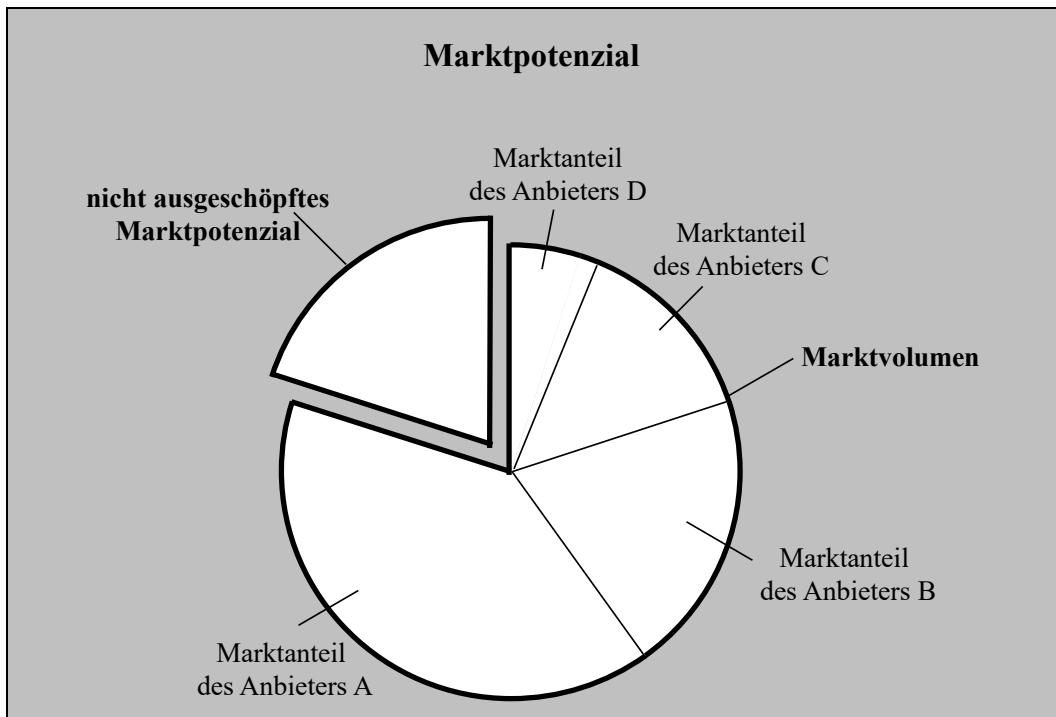


Abb. 13: Das Marktpotenzial und seine Komponenten

4.3. Marktwahl

4.3.1. Die Bestimmung von Marktsegmenten

4.3.1.1. Ziele der Marktsegmentierung

Im ‚Normalfall‘ sieht sich ein Anbieter nicht einer homogenen ‚Masse‘ von Käufern gegenüber, sondern mehreren Abnehmergruppen mit unterschiedlichen Kaufmotiven, Bedürfnissen und Reaktionen auf absatzpolitische Maßnahmen. Daher ist es für Unternehmen stets sinnvoll, die potenziellen Märkte bzw. Teilmärkte sorgfältig zu untersuchen, um geeignete *Marktsegmente* (Abnehmergruppen) für die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen zu ermitteln. Ein Marktsegment stellt somit eine Gruppe von potenziellen Nachfragern dar, die aufgrund homogen ausgeprägter Charakteristika durch einen bestimmten Marketing-Mix angesprochen werden kann. Die Ermittlung dieser Marktsegmente ist die Aufgabe der Marktsegmentierung, die nachfolgend erläutert wird.

Das wesentliche *Ziel* der Marktsegmentierung ist die Aufteilung eines Gesamtmarktes in deutlich voneinander abgegrenzte, in sich homogene Marktsegmente. Auf diese Weise sollen die einzelnen *absatzpolitischen Instrumente* gezielt und damit effizient auf einzelne Abnehmergruppen ausgerichtet werden, um hierdurch letztlich Marktpotenziale besser ausschöpfen zu können.²⁷ Unternehmen sind in diesem Falle nicht nur in der Lage, sich auf eine bestimmte Anzahl von Käufern einzustellen, sondern i. d. R. auch auf eine im Vergleich zum Gesamtmarkt kleinere Gruppe von direkten Konkurrenten. Die Wettbewerbsintensität soll somit verringert und eine präzise Zielfestlegung für die *Marketingplanung* ermöglicht werden.

Marktsegmente

Ziel

absatzpolitische
Instrumente

Marketingplanung

Die Marktsegmentierung bietet darüber hinaus die Möglichkeit, *Marktlücken* zu identifizieren. Marktlücken stellen noch nicht angesprochene Segmente (*Marktnischen*) oder einen noch nicht entdeckten (latenten) Bedarf dar. Sie können somit Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen und Chancen für künftiges Wachstum eröffnen. Aus Sicht der Abnehmer führt die Marktsegmentierung durch ein konsequent auf ihr Marktsegment abgestimmtes Angebot zu einem höheren Maß an *Bedürfnisbefriedigung*.

Marktlücken

Marktnischen

Bedürfnis-
befriedigung

²⁷ Vgl. Thiess 1986, S. 635.

4.3.1.2. Voraussetzungen

Voraussetzungen In der Literatur werden unterschiedliche *Voraussetzungen* für eine ‚erfolgreiche‘ Marktsegmentierung diskutiert. Einige allgemeine Voraussetzungen beziehen sich auf die Marktsegmente selbst.²⁸ Andere beziehen sich dagegen auf die Merkmale bzw. Variablen, die zur Abgrenzung einzelner Marktsegmente herangezogen werden.²⁹

Allgemeine Voraussetzungen der Marktsegmentierung sind:

- Heterogenität des Gesamtmarktes 1. Die erste grundlegende Voraussetzung ist die *Heterogenität des Gesamtmarktes*. Nur wenn es Käufer (Segmente) gibt, die unterschiedlich auf absatzpolitische Maßnahmen reagieren, kann eine Marktsegmentierung sinnvoll sein.³⁰

- in sich homogen 2. Die Segmente sollten *in sich* möglichst *homogen* sein, d. h., die zu Gruppen zusammengefassten potenziellen Nachfrager sollten einheitlich auf bestimmte Ausprägungen der Marketinginstrumente reagieren. *Untereinander* sollten sie allerdings *heterogen* sein. Damit soll eine zielgruppenbezogene Marktbearbeitung ermöglicht werden.

- Potenzial 3. Eine differenzierte Bearbeitung des Marktes kann nur sinnvoll sein, wenn die Marktsegmente ein *Potenzial* aufweisen, das den höheren Produktions-, Marketing- und Verwaltungsaufwand rechtfertigt.
- Identifikation 4. Darüber hinaus müssen sich Kriterien finden lassen, die eine Aufteilung des Gesamtmarktes in Segmente und somit eine *Identifikation* homogener Nachfragergruppen ermöglichen.

Die Segmentierungskriterien müssen folgenden Anforderungen genügen:

- Kaufverhaltens-relevanz 1. Sie sollten einen möglichst *starken Bezug zum Käuferverhalten* aufweisen, d. h., sie müssen mit bestimmten Verhaltensdispositionen der Käufer möglichst hoch ‚korrelieren‘, sodass die verschiedenen Ausprägungen der Kriterien als Indikatoren für unterschiedliches Kaufverhalten angesehen werden können.
- Operationalisier-barkeit 2. Sie müssen darüber hinaus erfasst werden können, d. h., sie sollten dem Instrumentarium der Marktforschung zugänglich sein. Mit anderen Worten: Es muss eine *Operationalisierbarkeit* dieser Kriterien möglich sein.³¹

²⁸ Vgl. z. B. Uebel 1984, S. 158.

²⁹ Vgl. z. B. Thiess 1986, S. 636.

³⁰ Vgl. z. B. Kuhn 1984, S. 46.

³¹ Vgl. z. B. Becker 2013, S. 291.

3. Eine weitere Anforderung, der die Segmentierungskriterien genügen müssen, ist die *zeitliche Stabilität*, d. h., sie sollten während eines bestimmten Zeitraumes ihre Aussagefähigkeit nicht verlieren.³² Die Marktsegmente müssen also während einer ‚ökonomisch vertretbaren‘ Zeitspanne ausschöpfbar sein. Kriterien, die im Zeitablauf leicht veränderbar sind, wie z. B. wenig ausgeprägte Einstellungen, eignen sich somit nicht als Segmentierungsgrundlage.

zeitliche Stabilität

Eine Marktsegmentierung wird allerdings nur dann erfolgreich sein, wenn das *Unternehmen* die *Fähigkeiten* aufweist, für das jeweilige Segment eine entsprechende Strategie zu entwickeln und diese umzusetzen.

Fähigkeiten des Unternehmens

4.3.1.3. Segmentierungskriterien

Als *Segmentierungskriterien* werden diejenigen Merkmale bezeichnet, anhand derer der Markt aufgeteilt wird. Die Arten der zur Segmentierung verwertbaren Kriterien sind vielfältig. Daher sollte die Auswahl der Kriterien in Abhängigkeit von übergeordneten Marketingzielen erfolgen. In der Praxis zeigt sich bei der Durchführung der Marktsegmentierung oft, dass erst die Kombination verschiedener Kriterien zu einer genaueren Abgrenzung der Segmente führen kann.

Segmentierungskriterien

Eine einheitliche Systematisierung möglicher Segmentierungskriterien gibt es nicht. In der Literatur finden sich hierzu unterschiedliche Ansätze.³³ Da es nicht möglich ist, alle Kriterien, die ein Individuum oder sein Kaufverhalten kennzeichnen, in einem System zu erfassen, kann jede Systematik nur einige nach bestimmten Gesichtspunkten ausgewählte Kriterien umfassen. Eine recht übersichtliche Systematik von Segmentierungskriterien für Konsumgütermärkte bieten KOTLER, KELLER und OPRESNIK (vgl. Abb. 14). Die Gliederung der Kriterien führt zu der Unterscheidung zwischen geografischen, demografischen, psychografischen und verhaltensbezogenen Merkmalen.

Zu den *geografischen Kriterien* zählen z. B. die Region bzw. das Gebiet, die Ortsgröße und die Bevölkerungsdichte. Diese Kriterien ermöglichen eine erste grobe Segmentierung des Marktes. Hierbei wird der Markt in verschiedene geografische Einheiten eingeteilt, z. B. Länder, Landkreise und Städte. Unternehmen können in einem, in mehreren oder in allen *geografischen Segmenten* tätig werden, müssen allerdings die Unterschiede in den Präferenzen und Bedürfnissen der Käufer berücksichtigen. Regionale Unterschiede können sogar dazu führen, dass Unternehmen organisatorische Konsequenzen für ihre Marktbearbeitung ziehen. In Deutschland versuchen z. B. Filialunternehmen des Handels durch verschiedene Sortimente in den Filialen der

*geografische Kriterien**geografische Segmentierung*

³² Vgl. z. B. Kuhn 1984, S. 46.

³³ Vgl. z. B. Bauer 1977, S. 54 ff. und Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 313 ff.

verschiedenen Regionen den unterschiedlichen Essgewohnheiten der dort wohnenden Konsumenten Rechnung zu tragen.

Kriterium	Beispiel
Geografisch:	
Region/Gebiet	Bundesländer Postleitzahlgebiete (insb. im Direktmarketing/Versandhandel) Land, Kreis, Stadt
Ortsgröße	unter 5.000 Einwohner, 5.000 bis 20.000 Einwohner u. a.
Bevölkerungsdichte	Großstädte, kreisfreie Städte und Landkreise u. a.
Demografisch:	
Alter	viele Einteilungen, Spezialisierung je nach Zielmarkt unterschiedlich
Geschlecht	männlich, weiblich
Familiengröße	1, 2, 3, 4, 5 Personen und mehr
Familienzyklus	jung, ledig jung, verheiratet ohne Kinder jung, verheiratet, jüngstes Kind unter 6 Jahren u. a.
Einkommen/Kaufkraft	Haushalts- und persönliches Nettoeinkommen Anzahl der Personen im Haushalt mit eigenem Einkommen u. a.
Berufsgruppen	Arbeiter, Facharbeiter, Beamte, leitende Angestellte, Selbstständige etc.
Ausbildung	Schule: z. B. ohne Abschluss, Hauptschul - oder Realschulabschluss, Hochschulreife u. a. Beruflich: z. B. Lehre und Fachschulabschluss
Konfession	evangelisch, katholisch, keine u. a.
Nationale Herkunft	Deutsche, Türken, Spanier, Italiener u. a.
Psychografisch:	
Lebensstil	niveauvoll, konventionell, aufgeschlossen
Persönlichkeit	zwanghaft, gesellig, autoritär, ehrgeizig u. a.
Verhaltensbezogen:	
Anlässe	gewöhnliche Anlässe, spezielle Anlässe
Nutzennachfrage	Qualität, Service, Wirtschaftlichkeit
Verwenderstatus	Nichtverwender, ehem. Verwender, potenzieller Verwender etc.
Verwendungsrate	stark, mittel, schwach
Markentreue	ungeteilt, geteilt, wechselhaft, gleichgültig
Einstellung	positiv, gleichgültig, negativ

Abb. 14: Kriterien zur Segmentierung von Konsumgütermärkten (in enger Anlehnung an Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 313 ff.)

Die *demografischen Kriterien*, wie z. B. Alter, Geschlecht, Familiengröße, Familienlebenszyklus und Einkommen, werden im Rahmen der Marktsegmentierung am häufigsten eingesetzt. Ein wesentlicher Grund dafür ist die Hoffnung, dass die demografischen Kriterien mit den Wünschen und Präferenzen der Kunden in hohem Maße ‚korrelieren‘. Ein weiterer Grund ist, dass die demografischen Kriterien leichter zu messen sind als die meisten anderen Segmentierungskriterien. Eine Vielzahl von Beispielen für eine *demografische Segmentierung* lässt sich in der Spielzeugindustrie finden. Hier werden insbesondere das Alter, Geschlecht und Einkommen berücksichtigt. So wird z. B. das Gesellschaftsspiel Trivial Pursuit in mehreren Ausführungen angeboten. Die ‚Junior-Edition‘ soll eher ein junges Publikum ansprechen, während die ‚Genius-Edition‘ auf das Marktsegment der Erwachsenen abzielt.

Der Lebensstil und die Persönlichkeitsmerkmale stellen *psychografische Kriterien* dar. Diese Kriterien können von Bedeutung sein, wenn die Angehörigen unterschiedlicher Marktsegmente ‚klar‘ voneinander abweichende psychografische Profile aufweisen. *Psychografische Segmentierungen* sind z. B. in der Automobilindustrie (Sport-, Gelände-, Familien- und Kleinwagen) zu finden.

Zu den *verhaltensbezogenen Kriterien* zählen in Abbildung 14 die Anlässe, die Nutzennachfrage, der Verwenderstatus, die Verwendungsrate, die Markentreue, das Stadium der Kaufbereitschaft und die Einstellung der Käufer. Eine der bekanntesten Formen der *verhaltensbezogenen Segmentierung* wird anhand der Anlässe vorgenommen, zu denen Individuen ein Bedürfnis entwickeln, ein Produkt zu kaufen und es zu verwenden. Z. B. könnte die Deutsche Bahn unterscheiden, ob die Fahrgäste in den Urlaub fahren, aus familiärem oder geschäftlichem Anlass reisen und ob sie als ‚Rail and Fly-Kunden‘ unterwegs sind. Damit könnte die Deutsche Bahn unterschiedliche Strategien zur Bearbeitung dieser Segmente erarbeiten oder sich je nach ökonomischer Bedeutung auf ein oder mehrere Segmente konzentrieren.

Bei der Segmentierung von *Investitionsgütermärkten* müssen vielfach besondere Kriterien zur Segmentierung der Abnehmer hinzugezogen werden. Ähnlich wie bei der Segmentierung von Konsumgütermärkten lässt sich eine Vielzahl von Kriterien finden, anhand derer der Markt aufgeteilt werden kann.

Um die Unterschiede zwischen den Segmentierungskriterien für Konsumgüter- und Investitionsgütermärkte zu verdeutlichen, werden die oben bereits genannten Kategorien anhand von Segmentierungskriterien für industrielle Abnehmer in Abbildung 15 illustriert.

Kriterium	Beispiel
<i>Demografisch:</i>	
Branche	z. B. Telekommunikations-, Software- und Pharmabranche.
Unternehmensgröße	gemessen z. B. am Gesamtumsatz, -absatz, Zahl der Mitarbeiter, Zahl der Filialen oder Tochtergesellschaften
<i>Leistungsbezogen:</i>	
angewandte Technologie	innovativ, modern, alt
Technische Fähigkeiten	vielseitig, ausbaufähig, begrenzt etc.
Personelle Ausstattung	überragend, gut, ungenügend etc.
<i>Beschaffungsgerichtet:</i>	
formale Organisation des Beschaffungsprozesses	z. B. Zahl der Instanzen
Beschaffungsrichtlinien	u. a. Richtlinien hinsichtlich der zu verwendenden Stoffe (Qualitäts- und Materialvorschriften)
Machtstrukturen im Unternehmen	Rollen im Buying-Center eines Unternehmens
<i>Situativ:</i>	
Dringlichkeit des Kaufes	dringend, nicht dringend
Auftragsgröße	z. B. 1.000, 2.000 oder 4.000 Stück
Spezialwünsche	z. B. hinsichtlich der technischen und/oder physikalischen Eigenschaften
<i>Individuelle Charakteristika der potenziellen Beschaffer:</i>	
Risikoverhalten	risikoscheu, risikoneutral, risikobewusst
Toleranz	groß, mittel, gering
Image- oder Faktenreagierer	unterschiedliche Informationsverarbeitung

Abb. 15: Kriterien zur Segmentierung von Investitionsgütermärkten

Können z. B. „ausreichend“ homogene Segmente bei Verwendung von demografischen Kriterien gefunden werden, dann kann der Segmentierungsprozess beendet werden. Wenn dies nicht der Fall ist, dann werden die anderen Schä-

len nacheinander geprüft, bis die Ergebnisse eine gute Abgrenzung der Abnehmer-Segmente ermöglichen. Ob die Kriterien allerdings tauglich sind, ist a priori nicht zu erkennen. Insofern verbleibt – wie nach jeder Segmentierung – Unsicherheit hinsichtlich der Frage, ob die Segmentierung hinreichend kaufverhaltensrelevant ist.

Letztlich handelt es sich bei jeglicher Segmentierung, die zu bestimmten Ausprägungen von Marketinginstrumenten führt, um mehr oder weniger vollständige Experimente. Die Ergebnisse einer andersartigen Segmentierung sind i. d. R. weder ex ante noch ex post bekannt. Ausnahmen von dieser Regel bilden lediglich systematische Experimente, d. h. der parallele Einsatz unterschiedlicher Segmentierungen in weitgehend ähnlichen Märkten.

4.3.1.4. Probleme der Marktsegmentierung

In der Literatur wird seit geraumer Zeit eine Vielzahl von Problemen der Marktsegmentierung diskutiert.³⁴ Hier sollen die Wichtigsten erläutert werden.

Als Nachteil der Marktsegmentierung und der aus ihr resultierenden differenzierten Marktbearbeitung wird der *Verlust von economies of scale* angeführt. Die Verschlechterung der Kostenstruktur kann dabei eine Folge folgender Phänomene sein:

1. *Steigende Produktionskosten je Produkteinheit*, weil das Unternehmen für Marktsegmente produziert, die bedeutend kleiner sind als der Gesamtmarkt. steigende Produktionskosten je Produkteinheit
2. *Steigende Organisationskosten*, weil zusätzliches Personal zur Bewältigung der differenzierten Marketingaufgaben erforderlich ist. steigende Organisationskosten
3. *Steigende Marktforschungskosten*, weil die Ermittlung und ständige Beobachtung der Marktsegmente kontinuierliche und anspruchsvolle Marktuntersuchungen erfordern. steigende Marktforschungskosten

In Großunternehmen, die mit mehreren Produkten (und/oder Marken) im gleichen Markt oder in nicht deutlich getrennten Segmenten operieren, können Produkte untereinander um Marktanteile konkurrieren. Dieser zum Teil sogar aus Gründen der Schaffung von mit wettbewerbsähnlichen Anreizen versehenen Verantwortungsbereichen erwünschte Effekt wird auch als ‚*Kannibalismuseffekt*‘ bezeichnet.

„Kannibalismus-
effekt“

³⁴ Vgl. bereits Bauer 1977, S. 39 f.; Thiess 1986, S. 638 und Becker 2013, S. 290 f.

Nachteile können sich auch ergeben, wenn Unternehmen bei der Durchführung der Marktsegmentierung Fehler unterlaufen. Z. B. entstehen Nachteile, wenn der potenzielle Gesamtmarkt nach für das Kaufverhalten *irrelevanten Kriterien* segmentiert wird oder wenn sich ein Unternehmen auf mehrere Segmente (Multisegment-Strategie) spezialisiert und sein quantitatives und/oder qualitatives Leistungspotenzial überschätzt und somit seine Kräfte auf zu viele Marktsegmente „verzettelt“.

Zuletzt sollen zwei typische Gefahren, die sich aus den Einsatzmöglichkeiten und Erfolgschancen der Marktsegmentierung ergeben können, die *Oversegmentation* und die *Overconcentration*, erläutert werden.³⁵

Oversegmentation Unter einer *Oversegmentation* wird die Gefahr einer „künstlichen“ und zu starken Aufspaltung des Marktes verstanden. Hier besteht die Gefahr darin, dass die Größe und das Potenzial der Segmente und somit ihre ökonomische Bedeutung zu gering werden.

Overconcentration Die *Overconcentration* beschreibt dagegen die Gefahr, dass sich Unternehmen zu stark auf ein Segment oder wenige Segmente konzentrieren. Hier besteht z. B. die Gefahr, dass einige „Randgruppen“, die in der Summe beträchtlich zum Umsatz eines Produktes beitragen können, das Produkt nicht kaufen, weil ihre Bedürfnisse nicht befriedigt werden.

4.3.2. Die Abgrenzung „strategischer Geschäftseinheiten“

strategische Geschäftseinheit Eine *strategische Geschäftseinheit*³⁶ (SGE) stellt eine gedankliche Zusammenfassung von Tätigkeitsfeldern eines Unternehmens (Analyse- und Planungseinheit) dar, die z. B. unter Heranziehung marktbezogener, produkttechnischer, wettbewerbsbezogener sowie umweltbezogener Gesichtspunkte gebildet wird. Strategische Geschäftseinheiten können z. B. Produkte, Produktgruppen, Marken und Märkte sein. I. d. R. bilden Produkte oder konkrete Märkte den Ausgangspunkt für eine Formierung von „Produkt-Markt“-Kombinationen (vgl. Abb. 16).

³⁵ Vgl. Becker 2013, S. 291.

³⁶ Die Begriffe *strategische Geschäftseinheit* (SGE) und *strategisches Geschäftsfeld* (SGF) werden in der Praxis oft synonym verwendet. In der Literatur wird jedoch mitunter eine Abgrenzung der Begriffe vorgenommen. Das strategische Geschäftsfeld soll eine Zusammenfassung komplementärer Tätigkeiten eines Unternehmens darstellen, womit eine bessere Koordination und Abstimmung der Tätigkeiten im Unternehmen erreicht werden soll. Die strategische Geschäftseinheit soll demgegenüber auch eine eigene organisatorische Verankerung im Unternehmen erhalten. Vgl. u. a. Müller 1995, S. 761.

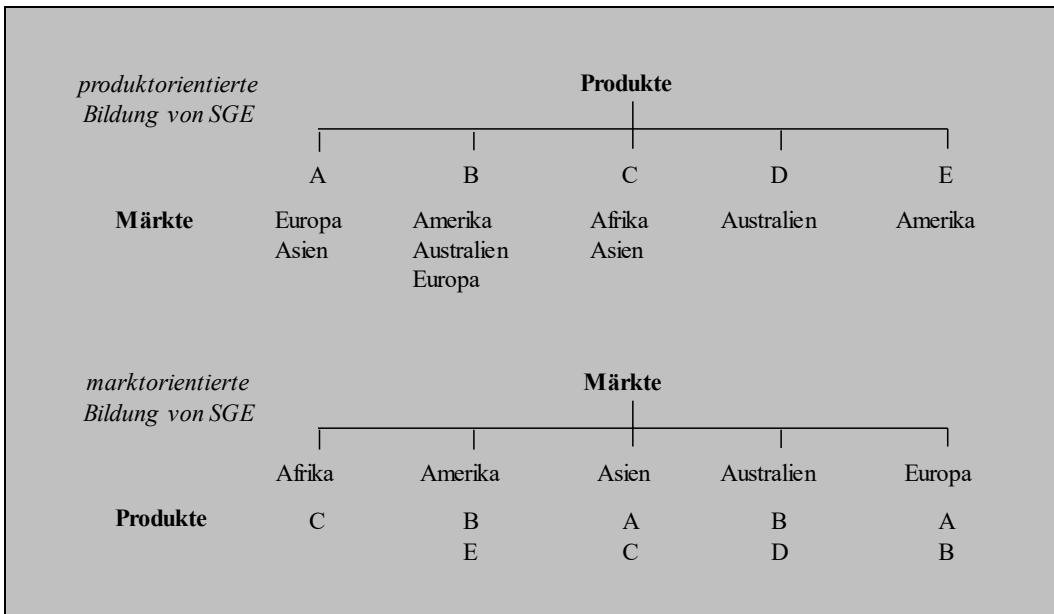


Abb. 16: Die Bildung von strategischen Geschäftseinheiten

Bei der Bildung von strategischen Geschäftseinheiten sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:³⁷

1. Die strategische Geschäftseinheit sollte eine eigenständige Marktaufgabe besitzen. Die strategischen Geschäftseinheiten sollten untereinander unabhängig hinsichtlich der Beschaffung von Vorprodukten und der Nutzung von Ressourcen sein (keine Interdependenzen).
2. Die strategische Geschäftseinheit sollte lediglich wenige organisatorische und funktionale Überschneidungen mit anderen strategischen Geschäftseinheiten aufweisen, damit klare Strategien entwickelt werden können.
3. Die strategische Geschäftseinheit sollte von Führungskräften geleitet werden, die für die Konzeption der entsprechenden Strategien verantwortlich sind. Sie sollten die Entscheidungsbefugnis über die erforderlichen Ressourcen innehaben, damit sie die Strategien auch durchführen können. Die Führungskräfte sollten anhand von geeigneten und mit ihnen vereinbarten Kriterien beurteilt werden können.

Die Anzahl der strategischen Geschäftseinheiten wird häufig aus Gründen einer klaren und übersichtlichen Führungsstruktur gering gehalten. Daher umfasst eine strategische Geschäftseinheit i. d. R. mehrere Untereinheiten,

³⁷ Vgl. Hinterhuber 2004, S. 150.

Geschäftsgebiete die häufig als *Geschäftsgebiete* oder Mitglieder der *SGE-Familie* bezeichnet werden, sowie Funktionsbereiche, die den verschiedenen Untereinheiten als Ressourcenträger dienen.³⁸

Das größte planerische Problem besteht vielfach darin, voneinander unabhängige Geschäftseinheiten identifizieren zu können. Die Geschäftseinheiten sollten allerdings voneinander unabhängig sein, da die Entwicklung von Strategien für die einzelnen Geschäftseinheiten ansonsten an den Interdependenzen zwischen den Einheiten scheitern kann. Beziehen zwei verschiedene Geschäftseinheiten z. B. gleiche Vorprodukte, so kann der Rückzug einer Geschäftseinheit aus einem regionalen Markt mit einer Erhöhung der Beschaffungspreise für die Vorprodukte verbunden sein, da das Beschaffungsvolumen sinkt. Der Erfolg der anderen Geschäftseinheit sinkt somit u. U., ohne dass sich die Strategie dieser Geschäftseinheit geändert hat.

4.4. Positionierung

4.4.1. Ziele

Zielsetzung Die wesentliche *Zielsetzung* der Positionierung besteht darin, ein Objekt, z. B. ein Produkt oder eine Marke, so zu „positionieren“, dass es in den Augen der Nachfrager die kaufverhaltensrelevanten Eigenschaften aufweist.

Marktstruktur Die Positionierung kann z. B. die Abbildung der *Struktur eines bestimmten Marktes* ermöglichen, da die Anzahl und die Eigenschaften konkurrierender Angebote erfasst werden können.

Die deskriptive Erfassung der Marktstruktur gibt einerseits Hinweise auf die Anzahl und den Grad der wahrgenommenen Austauschbarkeit unterschiedlicher Produkte, d. h. also Hinweise auf unterschiedliche Ausprägungen der *Wettbewerbsintensität*. Andererseits kann die Positionierung dazu beitragen, *Marktlücken* zu ermitteln.³⁹

Marktlücken

³⁸ Zum Thema Bildung und Einrichtung von strategischen Geschäftseinheiten in der Unternehmensorganisation vgl. Hinterhuber 2004, S. 149 ff.

³⁹ Vgl. Müller 1997, S. 741.

4.4.2. Der Planungsprozess der Positionierung

Der Planungsprozess der Positionierung umfasst mehrere Planungsstufen. Ein exemplarischer Planungsprozess ist in [Abbildung 17](#) dargestellt. Der Prozess der Positionierung umfasst hier sechs Stufen.

Den Ausgangspunkt der Positionierung bildet die Bestimmung der relevanten *Positionierungsobjekte*. Darunter werden die miteinander konkurrierenden Produkte oder Marken verstanden, die die Konsumenten zur Befriedigung eines bestimmten Bedarfes erwerben.

Positionierungs-
objekte

Der zweite Planungsschritt ist die Ermittlung beurteilungsrelevanter *Bewertungsdimensionen*. Diese sind die relevanten Eigenschaften, die die Konsumenten im Kaufentscheidungsprozess zur Auswahl von Produkten berücksichtigen. Man geht also davon aus, dass Konsumenten durchweg diejenigen Positionierungsobjekte auswählen, deren Eigenschaften ihren Vorstellungen möglichst in hohem Maße entsprechen.⁴⁰ Die aus Sicht der Nachfrager kaufverhaltensrelevanten Eigenschaften (z. B. Preis, Qualität und Service) können aus Sicht des Managements geschätzt (z. B. bei langjähriger Markterfahrung) oder aber von den Konsumenten direkt erfragt werden. Letztere Vorgehensweise wird dem Grundgedanken der Marktsegmentierung gerecht und ermöglicht i. d. R. eine aktuelle Erfassung der relevanten Eigenschaften. Sie eignet sich damit insbesondere für die Positionierung in neuen Märkten, da Unternehmen in diesem Fall Erfahrungswerte fehlen.

Bewertungs-
dimensionen

Die *Ermittlung der Objektwahrnehmungen* erfolgt durch die Befragung der Nachfrager. Hier sollen sie beurteilen, in welchem Ausmaß die ausgewählten Positionierungsobjekte die kaufverhaltensrelevanten Eigenschaften erfüllen. Die Urteile der Konsumenten können mittels zwei unterschiedlicher Verfahren erhoben werden:⁴¹

Ermittlung der Ob-
jektwahrnehmungen

Bei der *dekompositionellen Messung* werden die Objekte paarweise anhand der implizit wahrgenommenen Ähnlichkeiten beurteilt (z. B. für Hautcreme: Nivea und Kaloderma, Jade und Bebe, Atrix und Oil of Olaz). Objekte, die sich in den Augen der Nachfrager ähneln, werden in dem *Positionierungsraum* nah beieinander „gelegt“. Mit zunehmenden wahrgenommenen Unterschieden werden die Entfernung zwischen den einzelnen Objekten in dem Positionierungsraum größer. Der Vorteil dieses Verfahren besteht darin, dass eine explizite Vorgabe bestimmter Eigenschaften nicht notwendig ist. Dieser Vorteil steht der Nachteil gegenüber, dass der Positionierungsraum nicht gekennzeichnet ist, d. h., die Dimensionen (Achsen) sind zunächst unbekannt und müssen nachträglich interpretiert werden. Ziel dieser Vorgehensweise ist letztlich, die zum großen Teil nur unterbewusst vorhandenen Eigenschaften, die kaufverhaltensrelevant sind, zu entschlüsseln.

dekompositionelle
Messung

Positionierungsraum

⁴⁰ Vgl. Becker 2013, S. 248 f.

⁴¹ Vgl. Müller 1997, S. 744 f.

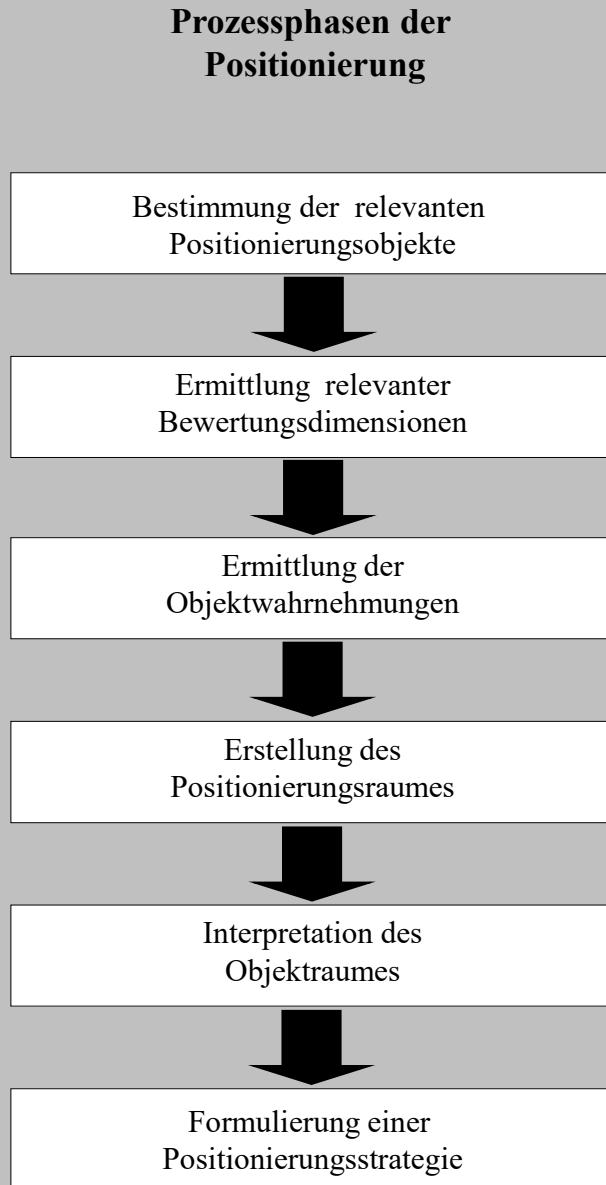


Abb. 17: Der Planungsprozess der Positionierung (in Anlehnung an Müller 1997, S. 744)

Die *kompositionelle Messung* hat gegenüber der dekompositionellen Methode den Vorteil, dass die aufwendige Interpretation der Dimensionen des Positionierungsraumes nicht notwendig ist, weil die relevanten Eigenschaften erfragt oder vorgegeben werden. Hier sollen die Nachfrager die relevanten Objekte hinsichtlich jeder Eigenschaft beurteilen. Zahlreiche Eigenschaften (wie z. B. Image und Qualität) sind oft schwer zu ‚quantifizieren‘. Daher werden in der Praxis häufig bipolare, fünf- oder siebenstufige *Ratingskalen* verwendet, um die Beurteilung dieser Eigenschaften quantifizieren zu können. Bei metrisch skalierten Eigenschaften (wie z. B. Länge und Gewicht) können die Daten u. U. direkt übernommen werden.

kompositionelle
Messung
Ratingskalen

Im nächsten Schritt wird der Eigenschaftsraum erstellt. Die Abbildung 18 zeigt einen fiktiven Eigenschaftsraum, in dem zehn verschiedene Objekte (Farbfernseher) nach den Dimensionen Preis und Bildqualität positioniert sind.

Hinter den genannten Dimensionen können sich weitere Produkteigenschaften verbergen. So können z. B. Bildgröße, -schärfe, -auflösung und -frequenz die Dimension Bildqualität bestimmen.

Anschließend wird der Eigenschaftsraum interpretiert. In der Abbildung 18 ist zu erkennen, dass das Produkt (6) die höchste Bildqualität aufweist, während für das Produkt (7) der höchste Preis gefordert wird.

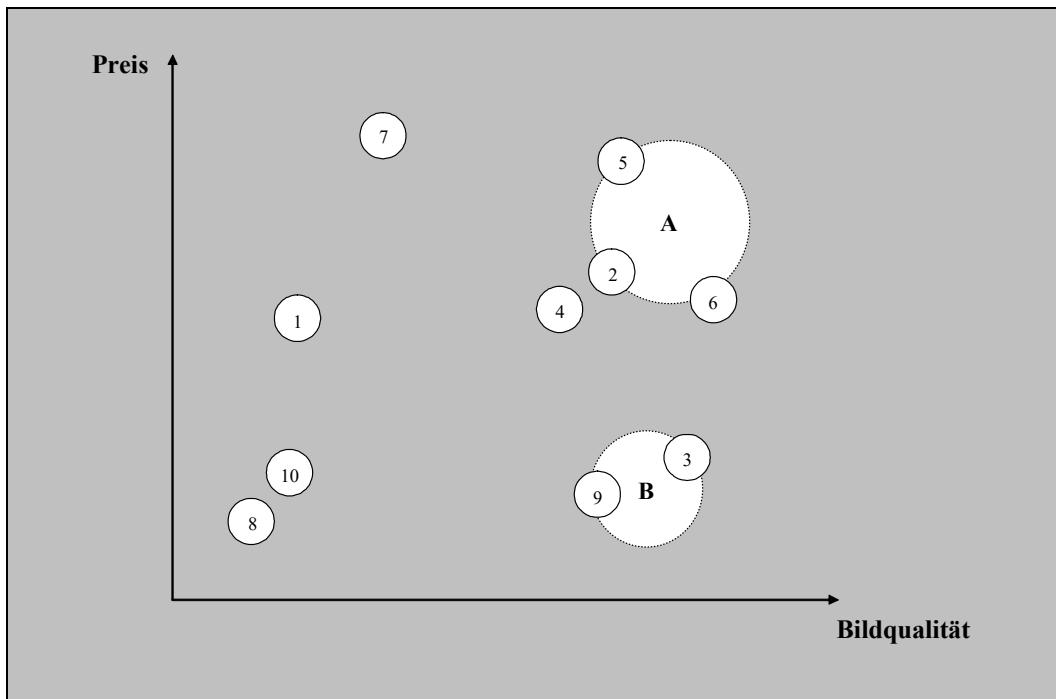


Abb. 18: Positionierungsraum des Marktes für Farbfernseher

Intensität der Wettbewerbsbeziehungen	<p>Die Entfernungen zwischen den Objekten in dem Positionierungsraum können erste Hinweise auf die <i>Intensität der Wettbewerbsbeziehungen</i> zwischen den Objekten geben. Geht man davon aus, dass Produkte, die räumlich nah beieinanderliegen (weit auseinander), von den Nachfragern als ähnlich (ähnlich) wahrgenommen werden, so können diese leichter (schwerer) substituiert werden. So besteht bei Abbildung 18 zwischen den Produkten (2) und (4) aufgrund der ähnlichen Werte hinsichtlich der Preislage und Bildqualität eine große <i>Substitutionsgefahr</i>. Für das Produkt (7) besteht hingegen weniger Substitutionsgefahr, weil sich das Produkt durch die gewählte Kombination der Eigenschaften von den anderen Produkten abhebt. Allerdings wird für eine relativ geringe Bildqualität ein sehr hoher Preis gefordert.</p>
Berücksichtigung von Marktsegmenten	<p>Für eine erfolgreiche Positionierung ist die <i>Berücksichtigung von Marktsegmenten</i> von großer Bedeutung. Häufig sind Positionen von Objekten und ‚Anzahl der Nachfrager‘ innerhalb eines Marktes unterschiedlich verteilt. Insofern gilt die Produktpositionierung erst dann als gelungen, wenn das Positionierungsobjekt ein bestimmtes Marktsegment anspricht. Je kleiner die Entfernung zwischen einem Objekt und einem Marktsegment ist, umso größer ist die Präferenz der Konsumenten dieses Marktsegmentes für das Objekt.</p>
	<p>In der Abbildung 18 sind zwei Marktsegmente (A und B) abgebildet. In diesem Beispiel lassen sich die Nachfrager des Marktsegmentes A durch ein großes Interesse an Bildqualität und ‚preisabhängigem Nachfrageverhalten‘ kennzeichnen. Demgegenüber interessieren sich die Nachfrager des Marktsegmentes B für die Bildqualität eines Fernsehgerätes, sind aber nicht bereit, einen hohen Preis zu zahlen.</p>
	<p>Berücksichtigt man die Marktsegmente, dann kann Folgendes festgestellt werden: Die Produkte (2), (5) und (6) erfüllen eher die Wünsche und Vorstellungen der im Segment A zusammengefassten Nachfrager. Die Nachfrager des Marktsegmentes B verlangen dagegen nach den Produkten (3) und (9). Die übrigen Produkte weisen weniger ‚günstige‘ Positionen auf, die Chancen auf eine erfolgreiche Umpositionierung lassen sich jedoch nicht eindeutig bestimmen, weil es sich nicht vorhersagen lässt, ob Nachfrager aus bestehenden Marktsegmenten das Produkt wechseln werden.</p>
Restrukturierungsstrategie	<p>Der Planungsprozess der Positionierung wird durch die Wahl einer geeigneten Positionierungsstrategie abgeschlossen. Hierbei gilt es u. a., die Zielposition des Positionierungsobjektes festzulegen. In diesem Zusammenhang lassen sich vier verschiedene Strategien unterscheiden:⁴²</p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="298 1452 1125 1608">1. Zunächst kann ein Unternehmen versuchen, z. B. durch produkt- und kommunikationspolitische Maßnahmen, neue relevante Dimensionen zu schaffen, wie z. B. Design und Stromverbrauch von Fernsehgeräten. Diese Strategie wird als <i>Restrukturierungsstrategie</i> bezeichnet. Sollte

⁴² Vgl. Müller 1997, S. 747.

dieses Anliegen gelingen, könnte u. U. gar binnen kurzer Zeit eine neue Marktstruktur geschaffen werden.

Im Rahmen gegebener Positionierungskriterien verbleiben noch folgende drei Strategien:

2. Die *Repositionierungsstrategie* zielt darauf ab, die Entfernung zwischen einem Objekt und einem Marktsegment zu verringern. Dies geschieht durch eine Änderung der Eigenschaftskombination. Es wäre z. B. für Produkt (7) sinnvoll, eine bessere Bildqualität zu erzeugen und einen geringeren Preis zu fordern, um den Wünschen und Vorstellungen der Nachfrager aus dem Marktsegment A eher zu entsprechen. Repositionierungsstrategie
3. Bei der *Imitationsstrategie*, die letztlich eine Folge der Repositionierung sein kann, wird versucht, ein Objekt in der ‚Nähe‘ eines erfolgreichen Wettbewerbers zu positionieren. Eine solche ‚Me-too-Position‘ nimmt das Produkt (4) bereits fast ein. Imitationsstrategie
4. Im Rahmen der *Profilierungsstrategie* wird das Objekt so positioniert, dass es in dem Positionierungsraum möglichst eine Position einnimmt, die eine direkte Konkurrenz zu anderen Produkten vermeidet (vgl. Produkt (8) in der Abbildung 18, niedrigster Preis, allerdings auch geringste Bildqualität). Derartige Strategien sind u. U. dann erfolgreich, wenn eine gewisse ‚Außenseitergruppe‘ bereit ist, bei diesen Ausprägungen der Eigenschaften zu kaufen. Profilierungsstrategie

4.4.3. Probleme der Positionierung

Der wesentliche Vorteil der Positionierung ist, dass Wettbewerbsbeziehungen zwischen Produkten unter Berücksichtigung der Wünsche und Vorstellungen der Nachfrager dargestellt werden können. Diesem Vorteil werden in der Literatur jedoch einige Kritikpunkte, insbesondere zur methodischen Vorgehensweise der Positionierung, gegenübergestellt. Die wesentlichen Kritikpunkte an der Positionierung werden hier kurz vorgestellt:⁴³

Kritikpunkte an der Positionierung

1. Die Positionierung stellt ein statisches Konzept dar, dass die Ist-Situation von Objekten in einem Positionsraum zu einem bestimmten Zeitpunkt offenlegt. Bei dieser Vorgehensweise werden allerdings keine Veränderungen der Objektpositionen im Zeitablauf berücksichtigt. Darüber hinaus wird vernachlässigt, dass sich die Kaufverhaltensrelevanten Eigenschaften des Marktes ändern können und somit neue Dimensionen zur Strukturierung des Positionierungsraumes notwendig werden.

⁴³ Vgl. Haedrich/Tomczak 1996, S. 145 und Meffert et al. 2019, S. 424 f.

2. Das Konzept der Positionierung beruht auf einer Erhebung von Informationen, die die Einstellungen der Nachfrager hinsichtlich existierender kaufverhaltensrelevanter Objekteigenschaften wiedergeben sollen. Auf der Grundlage dieser Informationen ist es allerdings oftmals schwierig, Handlungsempfehlungen für die Entwicklung innovativer Produkte bzw. Produkteigenschaften abzuleiten, da diese Eigenschaften den Nachfragern u. U. nicht bekannt sind oder von ihnen nicht genau bewertet werden können.
3. Bei der Abbildung aller aktuellen und potenziellen Nachfrager eines Marktes in einem Positionierungsraum wird häufig vernachlässigt, dass bei den einzelnen Marktsegmenten stark differierende kaufverhaltensrelevante Eigenschaften der Objektwahl zugrunde liegen können, sodass für dieselben Objekte mehrere Positionierungsräume mit unterschiedlichen Dimensionen infrage kommen können.

Übungsaufgaben

Aufgabe 4: Synoptische und inkrementalistische Planung

Erläutern Sie den synoptischen und den inkrementalistischen Planungsansatz! Illustrieren Sie Ihre Ausführungen anhand von Beispielen!

Aufgabe 5: Umweltanalyse

Erläutern Sie in Grundzügen die Umweltanalyse! Welche Faktoren umfasst die sogenannte ‚globale Umwelt‘ und welche die sogenannte ‚Wettbewerbsumwelt‘?

Aufgabe 6: Stärken-/Schwächenanalyse

- a) Erläutern Sie das Konzept der Stärken-/Schwächenanalyse! Zeigen Sie die Vorgehensweise der Stärken-/Schwächenanalyse an einem selbst gewählten Beispiel auf!
- b) Diskutieren Sie, ob mit den fünf Wettbewerbskräften nach PORTER eine sinnvolle Stärken-/Schwächenanalyse durchgeführt werden könnte!
- c) Welche Probleme können sich bei der praktischen Anwendung der Stärken-/Schwächenanalyse ergeben?

Aufgabe 7: Absatzmarktgerichtete Maßgrößen der Marketingplanung

Das Marktpotenzial eines Gutes in einem Absatzmarkt beträgt 150 Mio. Mengeneinheiten pro Jahr. Die gesamte Nachfrage wird von 5 Anbietern gedeckt. Alle Anbieter zusammen setzen 90 Mio. Mengeneinheiten pro Jahr ab. Der Anbieter A ist Marktführer. Er setzt 40 Mio. Mengeneinheiten pro Jahr ab. Der Anbieter B setzt 20 Mio., der Anbieter C 15 Mio., der Anbieter D 10 Mio. und der Anbieter E 5 Mio. Mengeneinheiten pro Jahr ab. Wie groß ist das Marktvolumen? Wie groß sind die Marktanteile und die relativen Marktanteile der Anbieter?

Aufgabe 8: Marktsegmentierung

Erläutern Sie die Voraussetzungen der Marktsegmentierung und die Anforderungen, denen Segmentierungskriterien genügen müssen!

Aufgabe 9: Positionierung

- a) Erläutern Sie das Konzept der Positionierung! Gehen Sie hierbei insbesondere auf die Ziele und auf den Planungsprozess der Positionierung ein!
- b) Skizzieren Sie die Strategien, die einem Unternehmen im Rahmen der Positionierung zur Verfügung stehen!
- c) Verdeutlichen Sie anhand eines aussagekräftigen Beispiels, inwiefern die Marktsegmentierung von Bedeutung für die Positionierung ist!

Weiterführende Literatur

- BECKER, J. 2013: Marketing-Konzeption – Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 10., überarb. u. erw. Aufl., München 2013.
- KOTLER, P./KELLER, K. L./OPRENSNIK, M. O. 2017: Marketing-Management – Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, 15., aktual. Aufl., Hallbergmoos 2017.
- SCHERM, E./JULMI, C. 2019: Strategisches Management – Theorie, Entscheidung, Reflexion, Berlin u. Boston 2019.
- TOMCZAK, T./KUß, A./REINECKE, S. 2014: Marketingplanung – Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 7., überarb. Aufl., Wiesbaden 2014.



5. Klassische Prognosemodelle in der Marketingplanung

5.1. Das Konzept des ‚Produktlebenszyklus‘

Der *Produktlebenszyklus* gehört zu den traditionellen Konzepten in der Marketingplanung. Bereits 1957 wurde der Begriff ‚Produktlebenszyklus‘ bei einem Neuproduktplanungsprozess von der Unternehmensberatung Booz, Allen und Hamilton verwendet.⁴⁴ Der Grundgedanke dieses Konzeptes ist dabei sehr einfach. Man geht davon aus, dass ein Produkt wie ein Lebewesen betrachtet werden kann, was nichts anderes heißt, als dass nach einer Geburt eine Wachstumsphase erfolgt, an die sich eine Reifephase anschließt bis schließlich das ‚Ableben‘ eintritt. Mit dieser Aussage hat man einige Phasen des Produktlebenszykluskonzeptes skizziert.

Der Produktlebenszyklus kann mit Hilfe der Entwicklung des Umsatzes innerhalb eines bestimmten Zeitraumes gekennzeichnet werden und unterstellt, dass diese Entwicklung einen ‚lebenszyklusähnlichen‘ Verlauf annimmt. Die Darstellung des Produktlebenszyklus kann durch die Berücksichtigung weiterer Erfolgsgrößen (z. B. Gewinn und Deckungsbeitrag) ergänzt werden.

Die wesentlichen *Annahmen des Produktlebenszyklus* sind:

Annahmen des
Produktlebenszyklus

1. Das Angebot eines Produktes ist zeitlich begrenzt.
2. Der Umsatz des Produktes durchläuft deutlich differierende Phasen.
3. Der Gewinn steigt bzw. fällt mit den verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus.
4. In den einzelnen Phasen des Lebenszyklus sind unterschiedliche Ausprägungen der Marketinginstrumente vorteilhaft.

Die geläufigste Darstellung des Produktlebenszyklus zeigt die idealtypische Umsatzentwicklung eines Produktes als S-förmige Kurve. Die Kurve wird in dem hier aufgeführten Beispiel in *fünf Abschnitte* unterteilt:⁴⁵ Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration (vgl. Abb. 19).

Die fünf Phasen des
Produktlebenszyklus

⁴⁴ Vgl. Czepiel 1992, S. 222.

⁴⁵ Die Darstellung des Produktlebenszyklus erfolgt in der Literatur unterschiedlich. Die Unterteilung des Lebenszyklus kann z. B. zwischen vier und fünf Phasen variieren. Vgl. z. B. Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 438 und Meffert et al. 2019, S. 472.

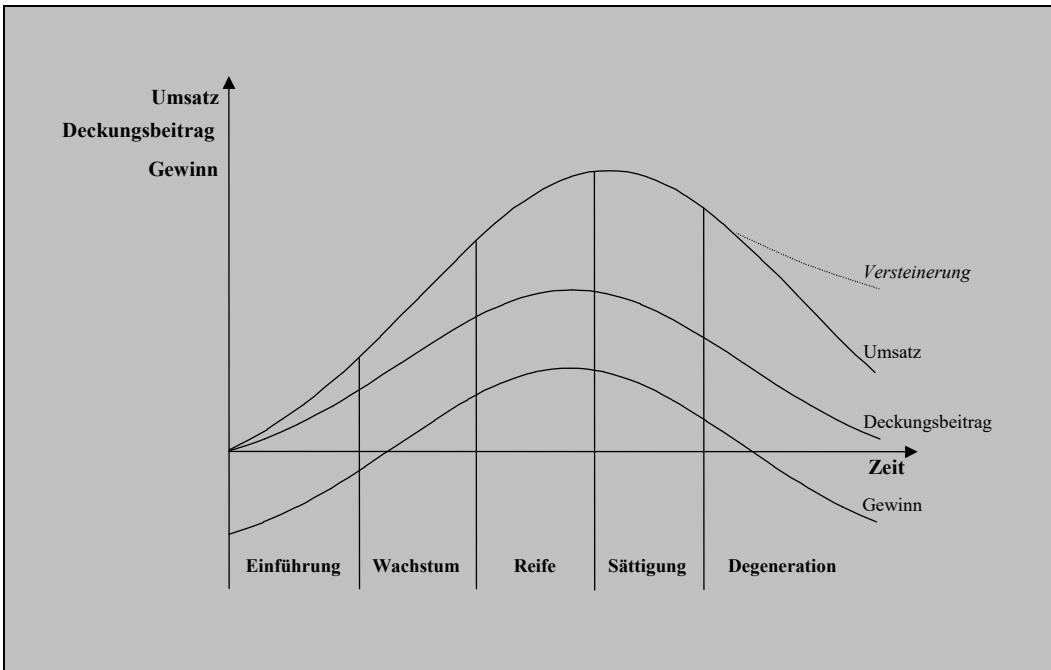


Abb. 19: Das Konzept des Produktlebenszyklus

- Einführungsphase Die *Einführungsphase* beginnt mit der erstmaligen Vermarktung des Produktes und stellt den Zeitabschnitt langsamem Umsatzwachstums dar. Aufgrund hoher Einführungskosten und geringer Umsätze werden in dieser Phase noch keine Gewinne erwirtschaftet (Verlustzone).
- Wachstumsphase Die *Wachstumsphase* ist der Abschnitt rasch zunehmender Marktakzeptanz. In dieser Phase wird die Gewinnzone erreicht. Bei Verbrauchsprodukten ist es denkbar, dass schon ein gewisser Ersatzbedarf auftritt,⁴⁶ sodass sich die Umsätze von Neukäufern und Wiederkäufern kumulieren.
- Reifephase Die *Reifephase* ist der Abschnitt geringer werdender Zuwachsrate des Umsatzes, da das Produkt nunmehr bereits von den meisten potenziellen Käufern erworben wurde. Der Übergang in die Reifephase wird durch den Wendepunkt der Produktlebenszykluskurve markiert. Das Marktpotenzial ist weitgehend ausgeschöpft. Es können kaum noch neue Käufer gewonnen werden. Weiterhin hat sich i. d. R. die Konkurrenzsituation verändert, da einige andere Unternehmen als ‚Me-Too-Anbieter‘ in den Markt eingetreten sind.
- Sättigungsphase In der *Sättigungsphase* kommt es zu einer ersten Schrumpfung des Umsatzes und Gewinns. Die Ursache hierfür kann z. B. sein, dass Substitutionsprodukte auf den Markt kommen.

⁴⁶ Vgl. Koppelmann 2001, S. 108.

Die *Degenerationsphase* ist der Abschnitt, in dem das Verkaufsvolumen stark schrumpft und die Gewinne sinken.

Der Einsatz des Produktlebenszyklus als Prognosemodell besteht nun in folgender Voraussage: Ohne den differenzierten *Einsatz der Marketinginstrumente in den einzelnen Phasen* kommt es zu dem idealtypischen Verlauf. Werden die Marketinginstrumente jedoch je nach Phase in unterschiedlicher Ausprägung eingesetzt, kann der Verlauf des Produktlebenszyklus verändert werden.

Einsatz der Marketinginstrumente im Produktlebenszyklus

Mit Blick auf den Einsatz der verschiedenen Marketinginstrumente ist *idealtypisch* davon auszugehen, dass in der Einführungsphase die Werbung und die Produktqualität sehr geeignet erscheinen, um einerseits einen hohen Bekanntheitsgrad aufzubauen und andererseits Marktwiderstände durch hochwertige Produkte zu überwinden. In der dann folgenden Wachstumsphase sollte die Absatzkommunikation die stärkste Wirkung entfalten, da es in dieser Phase um die eigentliche Marktdurchdringung geht. Die Preispolitik muss hingegen häufig in der Reifephase eingesetzt werden, um Absatrzückgänge zu vermeiden. Durch das Hinzukommen neuer Anbieter entsteht oftmals ein Verdrängungswettbewerb, der mittels aggressiver Preissenkungen ausgetragen wird.

idealtypische Handlungs-empfehlungen des Produktlebenszykluskonzeptes

Ein weiteres Instrument, das in der Reife- und Sättigungsphase zum Einsatz kommen kann, ist die Produktvariation. Wenn der Absatrzückgang nicht mit preispolitischen Aktionen aufgehalten werden kann, kann mit dieser Maßnahme versucht werden, den Absatrzückgang durch Ansprache neuer Zielgruppen in Grenzen zu halten.⁴⁷

Eine weitere Hilfestellung durch den Produktlebenszyklus sieht Koppelman⁴⁸ im Bereich der Neuproduktplanung. Wenn man in der Lage sei, herauszufinden, in welcher Phase sich die Produkte des eigenen Produktprogrammes befinden, so könne man rechtzeitig die Notwendigkeit zur Neuproduktentwicklung erkennen.

Kritik am Produktlebenszyklus

In der wissenschaftlichen Literatur wird das Konzept des *Produktlebenszyklus* sehr *kritisch* betrachtet. Der Produktlebenszyklus gilt als ein sehr vereinfachtes und selten zutreffendes Abbild der Realität.⁴⁹ So wird vielfach darauf hingewiesen, dass sich die Gesetzmäßigkeit des Produktlebenszyklus weder empirisch belegen noch theoretisch ableiten ließe.⁵⁰ Darüber hinaus liest man in der Literatur Aussagen, die auf folgende Feststellung hinauslaufen: Der Produktlebenszyklus ist das Ergebnis bestimmter Marketingaktivitäten, nicht

⁴⁷ Vgl. Becker 2013, S. 731 f.

⁴⁸ Vgl. Koppelman 2001, S. 108.

⁴⁹ Vgl. z. B. Czepiel 1992, S. 224.

⁵⁰ Vgl. z. B. Gardner 1987, S. 162 ff.; Meffert 2000, S. 343.

deren Ursache.⁵¹ Als Konsequenz dieser Aussagen stellt sich die Frage, wie man einerseits zu der Erkenntnis gelangt, dass der Produktlebenszyklus ein Ergebnis von Marketingaktivitäten ist, wenn andererseits betont wird, dass ein empirischer Beleg dieses Konzeptes nicht möglich ist.

Als Antwort auf diese Frage ist darauf hinzuweisen, dass ein empirischer Beleg des idealtypischen Verlaufes des Produktlebenszyklus dann nicht gelingen kann, wenn dieser stets durch die Marketinginstrumente (u. U. gar konform mit den normativen Aussagen des Modells) verändert wird. So erscheint es unmittelbar einsichtig, dass die vorzufindenden nicht-ideal-typischen Lebenszyklen aufgrund der ‚unzählbar‘ großen Anzahl unterschiedlicher Kombinationen der Marketinginstrumente im Zeitablauf entstehen und somit der idealtypische Verlauf gar nicht mehr erfolgen kann. Diese Erkenntnis führt allerdings konsequenterweise zu dem Schluss, dass dem Produktlebenszykluskonzept eine gewisse explikative und gar normative Aussagekraft auch ohne empirischen Beleg nicht abgesprochen werden kann. Die ‚simple‘ Botschaft des Prognosemodells liegt in der Aussage, dass ohne Variation der Marketinginstrumente im Zeitablauf ein früher oder später eintretendes ‚Ableben‘ von Produkten nicht vermieden werden kann.

weitere Kritikpunkte Weitere, in der Literatur angesprochene *Kritikpunkte* werden im Folgenden kurz erläutert:

- Der Produktlebenszyklus wird in der Literatur zum Teil als Erklärungs- und zum Teil als Prognosemodell gesehen. Von einem Prognosemodell könnte man erst sprechen, wenn der S-Kurvenverlauf empirisch nachgewiesen wäre.⁵² Dass dies nur sehr selten möglich ist, wurde gerade erläutert.
- Ein weiteres Problem ergibt sich aus der Schwierigkeit, die einzelnen Phasen untereinander abzugrenzen. Die Anwendung mathematischer Kriterien (z. B. der Wendepunkt der Umsatzkurve zur Differenzierung zwischen Wachstums- und Reifephase) erscheint nur formal praktikabel.
- Nicht nur die Abgrenzung der Phasen untereinander ist problematisch, sondern auch die mangelnde Kenntnis darüber, in welcher Phase sich ein Produkt gerade befindet.⁵³ Es gibt Produkte, die schon Jahrzehnte vermarktet werden (z. B. Nivea, Maggi, Persil). Wie soll man allerdings bei diesen Produkten die Phase, in der sich das Produkt befindet, bestimmen bzw. den Produktlebenszyklus als Prognoseinstrument zu Rate ziehen, wenn die Unternehmen den idealtypischen Verlauf bewusst vermieden haben?

⁵¹ Vgl. das Beispiel bei Kotler/Bliemel 2001, S. 605.

⁵² Vgl. Koppelmann 2001, S. 108 f.

⁵³ Vgl. Bruhn 2019, S. 68.

- Ein anderer Aspekt, der in diesem Konzept keine Beachtung findet, ist die Tatsache, dass Einflussfaktoren, wie z. B. Konjunkturabschwünge, nachhaltig zu Umsatzrückgängen führen können. Daraus abzuleiten, dass man sich nun z. B. in der Degenerationsphase befindet, wäre eine Fehlinterpretation. Bei einer Besserung der gesamtwirtschaftlichen Lage könnte es wieder zu Umsatzzuwächsen kommen.

Als Ergebnis kann man festhalten, dass mit dem Konzept des *Produktlebenszyklus* allein keine Empfehlungen zur Gestaltung des Marketing-Mix gegeben werden können. Es handelt sich hier um ein einfaches Prognosemodell, durch das man lediglich erste Anregungen zur Lösung von Absatzproblemen bekommen kann. Eine ausgeprägte normative *Aussagekraft* besitzt dieses Konzept nicht, da außer der Zeit keine weiteren Einflussfaktoren berücksichtigt werden.

Aussagekraft des Produktlebenszyklus

5.2. Das Konzept der Erfahrungskurve

Das *Konzept der „Erfahrungskurve“* ist in den sechziger Jahren von der Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) auf der Grundlage empirischer Untersuchungen entwickelt worden. Die Unternehmensberatung wies darauf hin, dass zwischen Produktionsmenge und Gesamtkostenentwicklung ein Zusammenhang in der Form bestehe, dass sich bei einer Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge die inflationsbereinigten Stückkosten auf Basis aller Kosten-Elemente („eingeschlossen Kapitalkosten, Verwaltungskosten, Produktionskosten, Entwicklungskosten und Marketingkosten“) um 20 - 30 % verringern.⁵⁴ Bruce D. Henderson, damaliger „President“ der BCG, bezeichnete diesen beobachteten Effekt als „Erfahrungskurve“, weil sich in diesem Falle die Stückkostenreduktion nicht durch das ökonomische Gesetz der Massenproduktion (economies of scale) ergebe, sondern durch „permanente verfahrenstechnische Fortschritte“ und die „Fortschreibung der Produkte selbst“.⁵⁵

Konzept der Erfahrungskurve

Aufgrund der Gefahr von Verwechslungen ist zunächst eine Abgrenzung erforderlich, um den Unterschied zwischen der Erfahrungskurve und so genannten „Betriebsgrößenersparnissen“ zu verdeutlichen. Während bei dem Erfahrungskurvenkonzept davon ausgegangen wird, dass die Stückkosten durch die in der Produktion gewonnene Erfahrung im Zeitablauf reduziert werden können, führen Massenproduktions- oder Betriebsgrößenersparnisse (economies of scale) durch die Erhöhung der Produktionsmenge pro Zeitein-

Betriebsgrößenersparnisse

⁵⁴ Vgl. Henderson 1984, S. 10 u. S. 19 ff.

⁵⁵ Vgl. Henderson 1984, S. 10.

heit zur Stückkostenreduktion. Betriebsgrößenersparnisse entstehen z. B. einerseits durch eine höhere Kapazitätsauslastung (Fixkostendegression) und andererseits durch die Beschaffung größerer Mengen an Vorprodukten und Rohstoffen (günstigere Beschaffungskonditionen). Weiterhin kann aufgrund der erhöhten Produktionsmenge die Einführung eines automatisierten Fertigungssystems lohnenswert sein, was wiederum Kosteneinsparungen zur Folge hat.

- Beispiel für den Erfahrungskurveneffekt Mit folgendem *Beispiel* soll demgegenüber die angenommene Gesetzmäßigkeit des Erfahrungskurvenkonzeptes erläutert werden: Bei der Luftwaffenbasis Wright Patterson in Ohio stellte man fest, dass bei der Montage von Flugzeugrahmen durch häufiges Wiederholen von Arbeitsvorgängen schneller und qualitativ besser gearbeitet wurde. Diese Lerneffekte sind von Wright bereits 1936 veröffentlicht worden.⁵⁶ Somit existierte die Idee des Erfahrungskurveneffektes bereits in den dreißiger Jahren.

In Abbildung 20 wird der typische Erfahrungskurvenverlauf dargestellt. Bei einer Verdoppelung der Produktionsmenge von 1.000 auf 2.000 Mengeneinheiten sinken die Stückkosten von 10,- € auf 8,- €; diese Reduktion entspricht einem 20 %-igen Rückgang, genauso wie die Kostenreduktion von 8,- € auf 6,40 € usw.

Das Konzept der Erfahrungskurve erweckt nun den Anschein, für die Marketingplanung eine strategische Implikation zu besitzen. Ein Hersteller, der mit sehr niedrigen Preisen eine Marktdurchdringung anstrebt, hat die Hoffnung, dass durch die niedrig angesetzten Preise (u. U. unter den ‚ersten‘ Stückkosten) ein starker Nachfragesog entsteht, der dann in der Produktion den Erfahrungseffekt auslöst.⁵⁷ Dieser Hersteller müsste demzufolge hohe Stückzahlen produzieren, um die Nachfrage zu befriedigen. Durch diese Erhöhung der kumulierten Produktionsmenge soll der durch die Erfahrung bedingte Erfahrungskurveneffekt entstehen und damit letztlich sehr niedrige Preise ermöglichen, die bei großen Stückzahlen danach zu Gewinnen führen.

⁵⁶ Vgl. Wright 1936, S. 122 ff., zitiert bei Czepiel 1992, S. 149.

⁵⁷ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 132 ff.

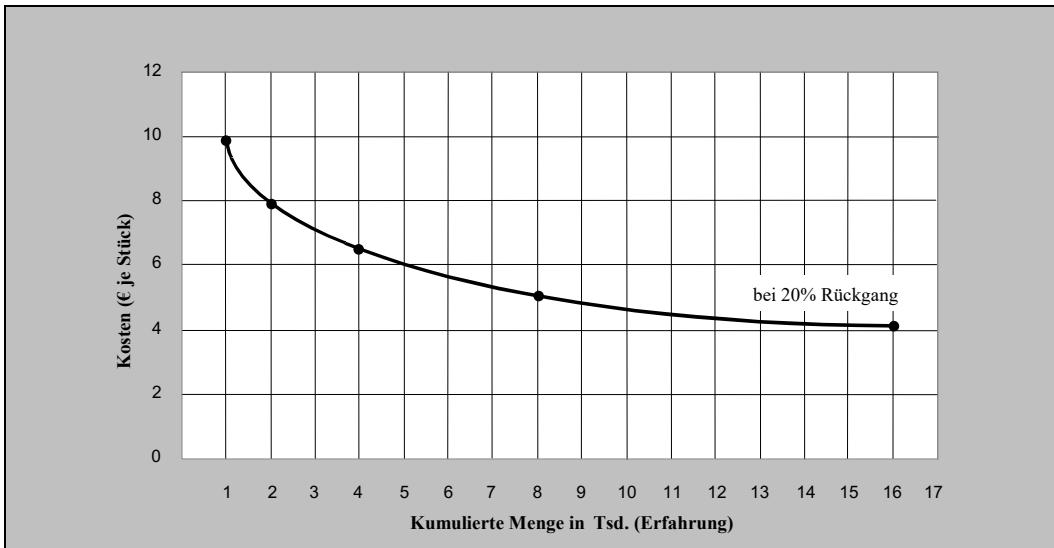


Abb. 20: Die Erfahrungskurve (fiktives Beispiel)⁵⁸

Der *Erfahrungskurve* kann für die strategische Marketingplanung dann ein Aussagekraft der besonderes Gewicht zukommen, wenn dieses Konzept:

- die langfristige Prognose der Kostenentwicklung,
- die langfristige Prognose der Preisentwicklung,
- die Ermittlung der Kostenentwicklung und des preispolitischen Spielraumes der Konkurrenten und somit
- die langfristige Prognose von Gewinnpotenzialen

erlaubt.⁵⁹ Hierbei wird allerdings vorausgesetzt, dass die Preisentwicklung an die Kostenentwicklung gekoppelt ist.

Eine Auswahl der aufgeführten Argumente soll nun einer kritischen Betrachtung unterzogen werden:

Aus verschiedenen Gründen ist es zunächst sehr schwierig, die relevante Kostenentwicklung der *Erfahrungskurve* zu bestimmen. Dies liegt einerseits daran, dass bei dem Erfahrungskurvenkonzept aufgrund einer nicht genau vorliegenden Produktdefinition nicht eindeutig festgestellt werden kann, welche

Probleme der Erfahrungskurve

⁵⁸ In Anlehnung an Gälweiler 1986, S. 259. Vgl. zur Vertiefung auch Lambin 1987, S. 190.

⁵⁹ Vgl. zu diesen Annahmen Becker 2013, S. 423 und Meffert et al. 2019, S. 315 f.

Produktionsmenge relevant ist. Folgendes Beispiel soll dieses Problem verdeutlichen: Ist der VW Golf VIII ein neues Produkt gegenüber dem VW Golf VII oder lediglich eine Weiterentwicklung? Ohne klare Produktdefinition ist eine genaue Kostenzurechnung allerdings nicht möglich.

Andererseits lässt sich neben der Problematik um den Produktbegriff auch eine Diskussion über den Kostenbegriff führen. Henderson hat dem Erfahrungskurvenkonzept einen Kostenbegriff zugrunde gelegt, der sich auf den Cashflow bezieht und damit eigentlich finanzielle Größen umfasst.⁶⁰ Diese sind zur ‚Kostenbestimmung‘ nicht geeignet, da z. B. kalkulatorische Kosten, wie z. B. kalkulatorische Abschreibungen, nicht berücksichtigt werden.

Hinsichtlich der Prognose der Preisentwicklung ist zu sagen, dass selbst bei einer Existenz von Erfahrungskurveneffekten nicht zwingend (relativ zu den Stückkosten) niedrige Preise von den Konkurrenten verlangt werden. Letztlich ist die Marktdurchdringung durch niedrige Preise nur eine Option der Unternehmensführung.

Eine weitere Schwierigkeit der langfristigen Prognose der Kostenentwicklung ergibt sich aufgrund vielfältiger Einflussfaktoren (z. B. neue Umweltschutzgesetze). Damit erscheint eine Prognose der Gewinnpotenziale nur unter Hinzuziehung einer Vielzahl von Einflussfaktoren möglich.

Fazit zur Erfahrungskurve Diese knappen Ausführungen zur *Erfahrungskurve* zeigen, dass dieses Konzept mit einigen Unsicherheiten behaftet ist. Es ist einerseits deutlich geworden, dass die theoretische Fundierung nicht immer überzeugend ist.⁶¹ Andererseits ist die Idee der Erfahrungskurve transparent geworden. Die Möglichkeit, dass eine Stückkostenreduktion im Zuge einer Erhöhung der Produktionsmenge durch Erfahrung eintreten kann, ist bei der strategischen Marketingplanung, insbesondere bei der Planung preispolitischer Strategien, zu berücksichtigen.

5.3. Die PIMS-Studie

Grundgedanke der PIMS-Studie Der *Grundgedanke der PIMS (Profit Impact of Market Strategy)-Studie* liegt in der Ermittlung ‚strategischer Erfolgsfaktoren‘ für die Marketingplanung. strategische Erfolgsfaktoren *Strategische Erfolgsfaktoren* sollen Hinweise auf erfolgsbeeinflussende Merkmale strategischer Geschäftseinheiten geben. Entstanden ist das Konzept durch empirische Untersuchungen in dem US-Unternehmen ‚General

⁶⁰ Vgl. Henderson 1984, S. 10.

⁶¹ Vgl. zu einem Überblick über die Aussagekraft des ‚Erfahrungskurvenkonzeptes‘ Bauer 1986.

Electric⁶².⁶² Dort versuchte man aus 100 Geschäftseinheiten mithilfe einer Datenbank strategische Erfolgsfaktoren für die Unternehmensplanung abzuleiten. Die anfänglich zu geringe Datenbasis führte dazu, dass das PIMS-Projekt 1972 zum Marketing Science Institute der Harvard Business School ausgegliedert wurde. Die aus diesem Institut hervorgegangene Beratungsgesellschaft (SPI) besaß nach einigen Jahren eine Datenbasis von 3000 Geschäftseinheiten von über 450 Unternehmen.⁶³

Die *methodische Vorgehensweise der PIMS-Studie* hatte zunächst die Erstellung eines standardisierten Fragebogens vorgesehen. Mithilfe des Fragebogens wurde bei den teilnehmenden Unternehmen eine recht große Zahl von Variablen (über 100) für jeden Geschäftsbereich erhoben. Der Schwerpunkt lag dabei auf den Marktverhältnissen, der Wettbewerbsposition des Geschäftsfeldes, der verfolgten Strategie und den erzielten Ergebnissen.

Methodische
Vorgehensweise der
PIMS-Studie

Die Datenanalyse konzentrierte sich im Wesentlichen auf die Anwendung der *linearen Regression*. Dabei wurde eine der Messgrößen als abhängige Variable verwendet, die durch eine oder mehrere der anderen (unabhängigen) Variablen erklärt werden sollte. Die Regressionsanalyse sollte Aussagen darüber ermöglichen, ob eine unabhängige Variable einen Einfluss auf die jeweilige Ergebnisgröße hat und wie groß dieser Einfluss – auch im Vergleich zu den anderen unabhängigen Variablen – ist.

Regressionsanalyse

Aus der Erfolgsfaktorenanalyse sind 37 unabhängige, erklärende Variablen hervorgegangen, wobei für die strategische Marketingplanung vor allem die absatzmarktgerichteten Faktoren von Interesse sind, die einen starken Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben sollen. Hervorzuheben sind dabei die Erfolgsfaktoren Marktanteil und Produktqualität. In der PIMS-Studie wurde herausgefunden, dass der *ROI* (Return on Investment) mit der Größe des Marktanteils eines Unternehmens steigt. So erzielten Unternehmen, die eine Marktführerschaft erreichten, einen dreimal so hohen ROI als Unternehmen mit einem geringen Marktanteil.⁶⁴ So zeigte die PIMS-Studie, dass der Marktführer im Mittel einen ROI über 30 % erreicht. Dagegen liegt der ROI von Geschäftsfeldern, die nur die fünfte ‚Position‘ im Markt haben, nur knapp über 10 %.

Inhalte der Studie

ROI

Allerdings ist der Einfluss des Marktanteils auf den Unternehmenserfolg umstritten. Es gibt stets auch Unternehmen mit kleinem Marktanteil, die durchaus in der Lage sind, angemessene oder gar sehr hohe Renditen zu erzielen.⁶⁵ Folglich kommt man zu dem Ergebnis, dass mit einem höheren Marktanteil

⁶² Vgl. Buzzell/Gale 1987, S. 3.

⁶³ Vgl. Buzzell/Gale 1987, S. 1.

⁶⁴ Vgl. Buzzell/Gale 1987, S. 72 f.

⁶⁵ Vgl. z. B. Woo/Cooper 1984, S. 72 ff.

die Möglichkeit besteht, einen höheren ROI zu erzielen. Es handelt sich hierbei aber nicht um eine Gesetzmäßigkeit. Zudem ist die Richtung der Kausalität nicht zwangsläufig. So ist in einigen Branchen durchaus zu beobachten, dass kleine, sehr erfolgreiche Unternehmen aufgrund ihres Erfolges rasch an Marktanteil gewinnen.⁶⁶ Die vermutete Richtung der Kausalität wird durch derartige Belege widerlegt.

Ein für die Marketingplanung interessanter Erfolgsfaktor ist die wahrgenommene Produktqualität. In der PIMS-Studie ist als ein Ergebnis herausgefunden worden, dass eine in Relation zum Wettbewerber höhere Produktqualität auch zu einer höheren Rendite führt. Kombiniert man die beiden Erfolgsfaktoren Marktanteil und Produktqualität, so ergibt sich eine stärkere Wirkung, wie die folgende Abbildung zeigen soll:

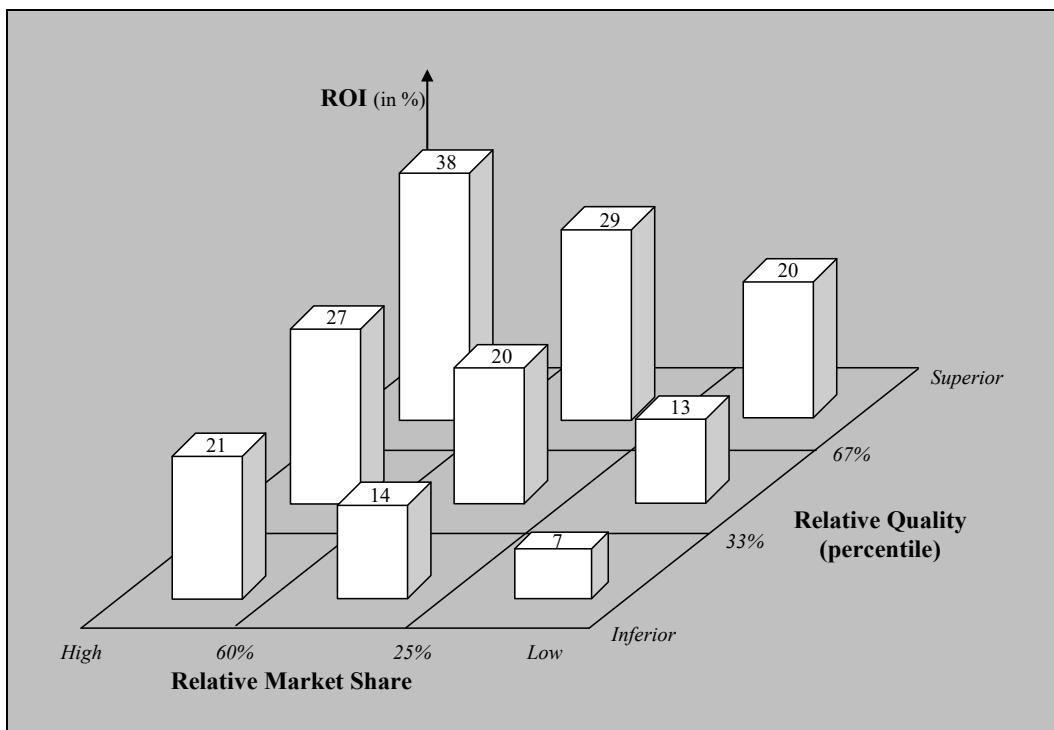


Abb. 21: Der Einfluss von Marktanteil und Produktqualität auf den ROI
(Buzzell/Gale 1987, S. 109)

⁶⁶ Vgl. mit Blick auf den deutschen Konsumgüterhandel Olbrich 1998, S. 369 ff., insbesondere S. 385.

Die PIMS-Studie beinhaltet mit Blick auf die strategische Marketingplanung folgende Konsequenz:

Liegt tatsächlich eine positive Beeinflussung des ROI durch den Marktanteil vor, so gewinnen diejenigen Ausprägungen der Marketinginstrumente an Bedeutung, die eine Steigerung des Marktanteils versprechen (z. B. Niedrig-preisstrategien kombiniert mit flächendeckendem Vertrieb).

Weiterhin versprechen qualitätssteigernde Maßnahmen im Rahmen der Produktpolitik oder eine Beeinflussung der Qualitätswahrnehmung auf Seiten der Nachfrager eine Steigerung des Unternehmenserfolgs.

Mit Blick auf die Wirkung des Marktanteils scheinen sich zudem die Aussagen der Erfahrungskurve zu bestätigen, sofern im Einzelfall davon ausgegangen werden kann, dass eine auf Lernkurveneffekten beruhende Stückkostenreduktion zu einer Erhöhung des ROI beigetragen hat.

Die bisher behandelten ‚Prognosemodelle‘ werden in den Aussagen der nachfolgend zu behandelnden Portfolio-Analyse wieder aufgegriffen. Dieses Prognosemodell fußt letztlich u. a. auf einigen erklärenden Aussagen des Lebenszykluskonzeptes, der Erfahrungskurve und der PIMS-Studie.

5.4. Die Portfolio-Analyse

5.4.1. Funktionen und Vorgehensweise der Portfolio-Analyse

Unternehmen stehen sehr oft vor dem Problem, eine gewisse Anzahl unterschiedlicher Geschäftsbereiche koordinieren zu müssen. Die Schwierigkeiten für die Unternehmensführung liegen in diesem Fall darin, dass die Ressourcen des Gesamtunternehmens knapp sind und somit eine zielgerichtete Zuweisung der Ressourcen zu den verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten und Produkten notwendig ist. Zum anderen muss untersucht werden, ob die Ist-Situation der Geschäftsbereiche auch künftig die Existenz des Unternehmens gewährleisten kann. Um diesen Problemen im Rahmen der Marketingplanung Rechnung tragen zu können, wurde die *Portfolio-Analyse* entwickelt.⁶⁷

Portfolio-Analyse

⁶⁷ Zur Portfolio-Analyse vgl. ausführlich u. a. Kreilkamp 1987, S. 40 ff.; Kreikebaum/Gilbert/Behnam 2018, S. 268 ff. und Bruhn 2019, S. 72 ff.

Funktionen der Portfolio-Analyse Die *Portfolio-Analyse* erfüllt in diesem Zusammenhang zwei *Funktionen*:

1. Sie vermittelt einen Überblick über die Tätigkeitsbereiche des Unternehmens und ist mit Blick auf die Ausgangssituation Informationslieferant für die Marketingplanung.
2. Sie vermittelt einen Ausgangspunkt zur Ableitung von strategischen Stoßrichtungen und liefert der Geschäftsleitung auf diese Weise einen Bezugsrahmen für eine intensive Auseinandersetzung mit der Zukunft des eigenen Unternehmens. Sie ist damit Lieferant von sogenannten „Normstrategien“ für die Marketingplanung.

In der Literatur werden unterschiedliche Ziele der Portfolio-Analyse genannt.⁶⁸ Neben der Darstellung der Ist-Situation soll sie dazu beitragen, eine ausgewogene sachliche und zeitliche Kombination der Geschäftsbereiche unter Berücksichtigung von Interdependenzen herbeizuführen, um somit vorhandene und zukünftige Erfolgspotenziale zu sichern.

Die Vorgehensweise einer Portfolio-Analyse besteht darin, strategische Geschäftseinheiten durch verschiedene Bestimmungsfaktoren zu bewerten. I. d. R. handelt es sich um zwei Bestimmungsfaktoren, z. B. relativer Marktanteil und Marktwachstum, sodass sich eine zweidimensionale Matrix erstellen lässt, in der die strategischen Geschäftseinheiten des Unternehmens positioniert werden können.

Abgrenzung der SGE Um die *strategischen Geschäftseinheiten* positionieren zu können, ist es notwendig, diese eindeutig voneinander *abzugrenzen*, da die Umsetzung der jeweiligen Strategie keine Auswirkungen auf die anderen Geschäftseinheiten haben darf (vgl. Abschnitt 4.3.2.).

Bildung des Ist-Portfolios Die in der Matrix positionierten strategischen Geschäftseinheiten *bilden* das *Ist-Portfolio*. Das Ist-Portfolio zeigt die aktuelle Situation der Geschäftseinheiten mit Blick auf die gewählten Dimensionen auf.

Ziel-Portfolio Damit Strategien formuliert werden können, müssen Ziel-Positionen festgelegt werden. Das *Ziel-Portfolio* erlaubt einen Vergleich zwischen der Ist- und Soll-Situation von strategischen Geschäftseinheiten, um mögliche Abweichungen durch die Ableitung geeigneter Strategien zu beseitigen.

⁶⁸ Vgl. u. a. Kreikebaum 1997, S. 75 und Clarkeson 2003, S. 371 ff.

5.4.2. Das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (Boston Consulting Group-Portfolio)

5.4.2.1. Erstellung und Interpretation der Portfolio-Matrix – Darstellung eines Fallbeispiels

Ende der 1960er Jahre entwickelte die Boston Consulting Group (BCG) auf der Basis des Erfahrungskurvenkonzeptes das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio. Die BCG ging in Anlehnung an das Erfahrungskurvenkonzept von der *Annahme* aus, dass die Rentabilität des eingesetzten Kapitals mit der Wachstumsrate des Marktes und der Höhe des eigenen relativen Marktanteils wächst.⁶⁹ Geschäftseinheiten mit hohem relativem Marktanteil setzen nach dieser Interpretation des Marktgeschehens *Cashflow*, d. h. verfügbare Finanzmittel, frei. Diese finanziellen Mittel können in die Geschäftseinheit reinvestiert oder zu anderen Geschäftseinheiten ‚transferiert‘ werden. Der Zusammenhang zwischen dem Marktwachstum und der Rentabilität von Investitionen wird gemäß dem Erfahrungskurveneffekt damit begründet, dass Investitionen in wachsenden Märkten getätigkt werden sollten, um die kumulierte Produktionsmenge schnell zu erhöhen. Idealtypischerweise profitieren Unternehmen von den mit den kumulierten Mengen gesammelten Erfahrungen und nutzen diese zur Reduktion der Stückkosten (vgl. Abschnitt 5.2.). Als weiterer Grund für Investitionen in Wachstumsmärkte ist die Möglichkeit zur raschen Gewinnung von Marktanteilen zu sehen.

Annahmen des
BCG-Portfolios

Cashflow

Entsprechend den o. g. Annahmen entwickelte die BCG ein zweidimensionales Modell, in dem die Geschäftseinheiten anhand der Kriterien Marktwachstum und relativer Marktanteil positioniert werden können. Durch die Unterteilung der Ordinate und der Abszisse entsteht eine sogenannte ‚Vier-Felder-Matrix‘ (vgl. Abb. 22).

Vier-Felder-Matrix
der BCG-Portfolio-
Analyse

Um die strategischen Geschäftseinheiten in der Matrix positionieren zu können, müssen für jede Geschäftseinheit deren *relativer Marktanteil* und *das Marktwachstum* ermittelt werden. Der relative Marktanteil errechnet sich in diesem Fall als Quotient aus dem Marktanteil des eigenen Unternehmens und dem Marktanteil des stärksten Konkurrenten. Diese Größe erlaubt somit einen direkten Vergleich der Marktstellung mit dem stärksten Wettbewerber und wird in der Matrix auf der Abszisse abgetragen. Unter Marktwachstum wird hier die prozentuale Änderung des Marktvolumens (Umsatz aller Unternehmen) im Jahr t+1 zum Marktvolumen im Jahr t verstanden. Es bildet in der Portfolio-Matrix der BCG die Ordinate. Zur exemplarischen Ermittlung des relativen Marktanteils und des Marktwachstums dient die Tabelle in der Abbildung 22.

relativer Marktanteil
und Marktwachstum

⁶⁹ Vgl. Kreilkamp 1987, S. 448 ff. und Meffert et al. 2019, S. 313.

Produkt	Umsatz Mio. GE	DB Mio. GE	MA SGE	MA Hauptwettb.	rel. MA	GU Mio. GE Jahr (t)	GU Mio. GE Jahr (t+1)	MW
A	317	110	60%	12%	5,0	528	558,0	5,6%
B	168	26	57%	14%	4,0	295	331,6	4,0%
C	140	63	50%	15%	3,3	280	298,6	3,3%
D	120	12	27%	62%	0,4	444	452,9	0,4%
E	40	5	30%	33%	0,9	133	170,3	0,9%

DB = Deckungsbeitrag

rel. MA = relativer Marktanteil

GE = Geldeinheiten

MA = Marktanteil

GU = Umsatz aller Unternehmen

SGE = Strategische Geschäftseinheit

MW = Marktwachstum

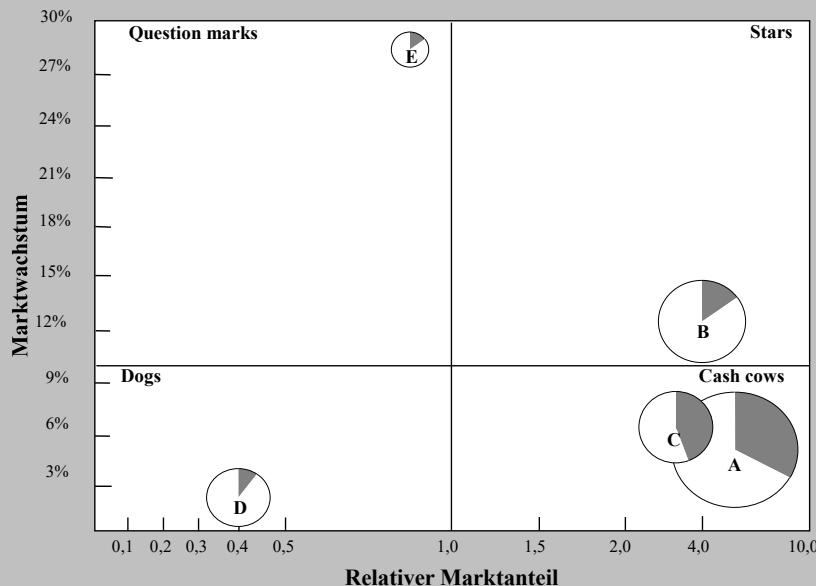


Abb. 22: Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (fiktives Beispiel)

Positionierung der SGE Im Folgenden soll die *Positionierung der strategischen Geschäftseinheiten* anhand des vorliegenden Beispiels erläutert werden. Die Abbildung 22 zeigt die Portfolio-Matrix für strategische Geschäftseinheiten eines deutschen Chemie-Konzerns. Die strategischen Geschäftseinheiten stellen in diesem Fall Produkte des Unternehmens dar. Diese Produkte werden auf dem deutschen Markt für chemische Kunststoffe angeboten.

In diesem Beispiel erfolgt die Unterteilung der Portfolio-Felder bei 10 % Marktwachstum und ab dem Wert 1,0 für den relativen Marktanteil.⁷⁰ Die Kennzahl Marktwachstum reicht in diesem Fall von 0 bis 30 %, könnte jedoch auch höhere und auch negative Werte annehmen. Die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten werden durch Kreise dargestellt, die entsprechend ihrem erwarteten Marktwachstum und relativen Marktanteil positioniert werden. Die Größe der Kreise entspricht dem von den Geschäftseinheiten erzielten Umsatz.⁷¹

Die graue Fläche des jeweiligen Kreises stellt hier dessen Cashflow dar. Auf diese Weise ist relativ leicht zu erkennen, welche Geschäftseinheiten einen großen Beitrag zum Gesamtumsatz und zum gesamten Cashflow eines Unternehmens beitragen.

Anhand ihrer Position in der Vier-Felder-Matrix lassen sich vier *Typen von strategischen Geschäftseinheiten* unterscheiden. In der US-amerikanischen Portfolio-Terminologie werden diese je nach Positionierung in der Matrix als „Question marks“, „Stars“, „Cash cows“ oder „Dogs“ bezeichnet (vgl. Abb. 23).

Mit Blick auf die Abbildungen 22, 23 und 24 wird diese Typologie am Beispiel der fünf Produkte A bis E erläutert.

Bei den *Question marks* handelt es sich um strategische Geschäftseinheiten, die durch eine hohe Marktwachstumsrate und einen niedrigen relativen Marktanteil gekennzeichnet sind (SGE E). Diese Geschäftseinheiten befinden sich im Anlehnung an das Produktlebenszykluskonzept in der Einführungsphase. Sie benötigen mehr finanzielle Mittel als sie selbst erzeugen (vgl. Abb. 24).

⁷⁰ In der Originaldarstellung des BCG-Portfolios erfolgt eine Unterteilung des Marktwachstums bei 10 % und eine Trennung des relativen Marktanteils zwischen hoch und niedrig ab dem Wert 1,5. Die Unterteilung der Achsen ist letztlich der Willkür unterworfen und lässt sich nicht begründen. Dieser Gesichtspunkt stellt zugleich einen wesentlichen Kritikpunkt an der Portfolio-Analyse dar. Vgl. Kreilkamp 1987, S. 451.

⁷¹ In der Literatur existiert keine Einigkeit darüber, welche Kennzahl als Maßstab für die Größe der Geschäftseinheit (Kreisumfang) in der Portfolio-Matrix verwendet werden sollte. Verwendet werden z. B. der Umsatz, das gebundene Kapital und das investierte Kapital. Vgl. z. B. Kreilkamp 1987, S. 450; Henderson 2003, S. 350; Kreikebaum/Gilbert/Behnam 2018, S. 271 und Bruhn 2019, S. 73.

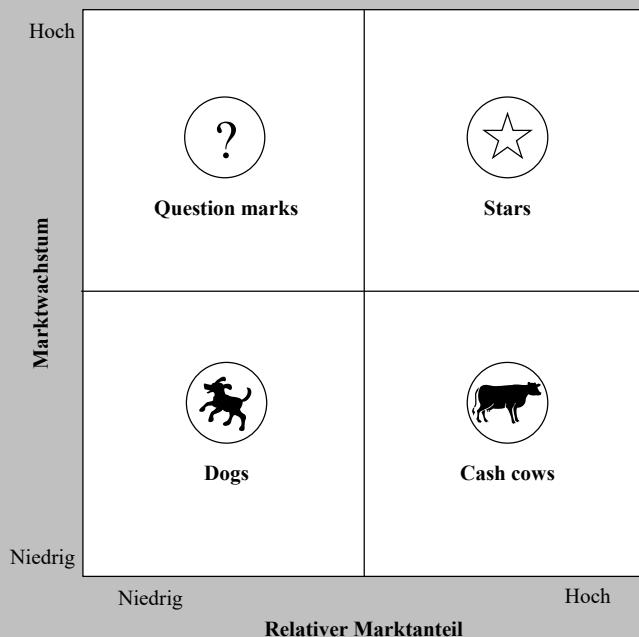


Abb. 23: Typologie strategischer Geschäftseinheiten

Stars Stars sind strategische Geschäftseinheiten, die einen hohen relativen Marktanteil besitzen und sich in wachsenden Märkten befinden (SGE B). Stars finanzieren ihr Wachstum i. d. R. durch selbst erwirtschaftete Finanzmittel. Sie befinden sich in Anlehnung an das Produktlebenszykluskonzept in der Wachstumsphase. Sie tragen in hohem Maße zum Wachstum und zur Existenzsicherung des Unternehmens bei. Bei nachlassendem Marktwachstum werden Stars zu Cash cows und erbringen infolge geringerer Investitionen einen hohen Cashflow.

Cash cows Cash cows bezeichnen strategische Geschäftseinheiten, bei denen in diesem Beispiel die jährliche Marktwachstumsrate unter 10 % sinkt (SGE A und C). Sie halten noch einen hohen relativen Marktanteil. Cash cows sind Geschäftseinheiten, die sich in der Reifephase befinden. Sie erwirtschaften den höchsten Cashflow, da die Notwendigkeit von Reinvestitionen in einem stagnierenden Markt i. d. R. abnimmt.⁷²

⁷² Vgl. Kreikebaum/Gilbert/Behnam 2018, S. 271.

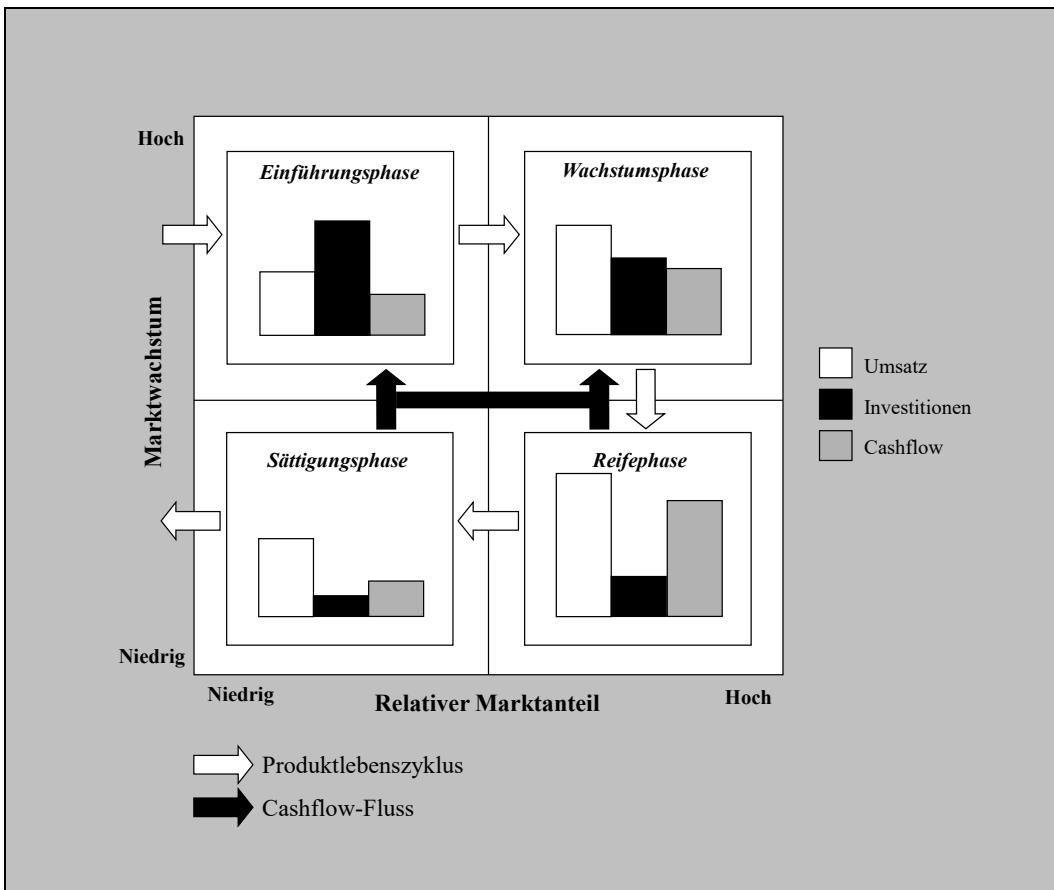


Abb. 24: Der Lebenszyklus im Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio

Dogs ist die Bezeichnung für Geschäftseinheiten, die mit geringem relativen Marktanteil in schwach wachsenden oder gar stagnierenden Märkten tätig sind (SGE D). Sie befinden sich in der Sättigungs- und Degenerationsphase des Produktlebenszyklus. I. d. R. weisen sie einen sehr geringen Cashflow auf. Für sie gibt es kaum eine Chance, ihre aktuelle Marktsituation deutlich zu verbessern. Lediglich durch Verdrängung oder ‚freiwilliges‘ Ausscheiden von Konkurrenten kann ihre Position verbessert werden.

Entsprechend der jeweiligen strategischen Position bzw. Einordnung der strategischen Geschäftseinheiten in die vier Quadranten ergeben sich unterschiedliche Normstrategien, d. h. unterschiedliche strategische Stoßrichtungen. Die Normstrategien für die Geschäftseinheiten müssen nach Aussagen der ‚Portfolio-Theorie‘ so kombiniert werden, dass ein ausgeglichenes Portfolio erreicht wird. Mit anderen Worten, es müssen die Investitionen des Unternehmens durch entsprechende Finanzquellen gespeist werden, damit die Existenz des Unternehmens gesichert ist.

Mit Blick auf das vorliegende Beispiel fällt auf, dass mit den strategischen Geschäftseinheiten A, B und C wohl genügend Cashflow erwirtschaftet wird, allerdings nur ein Nachfolgeprodukt E im Markt etabliert ist.

5.4.2.2. Normstrategien und Ziel-Portfolio

Die Normstrategien der Portfolio-Analyse geben lediglich Anhaltspunkte für die Formulierung unternehmensindividueller Strategien.⁷³

Bevor jedoch die Normstrategien für das in [Abbildung 22](#) skizzierte Ist-Portfolio dargestellt werden, gibt die [Abbildung 25](#) einen Überblick über die grundsätzlichen Strategieempfehlungen für die einzelnen Felder der Portfolio-Matrix.

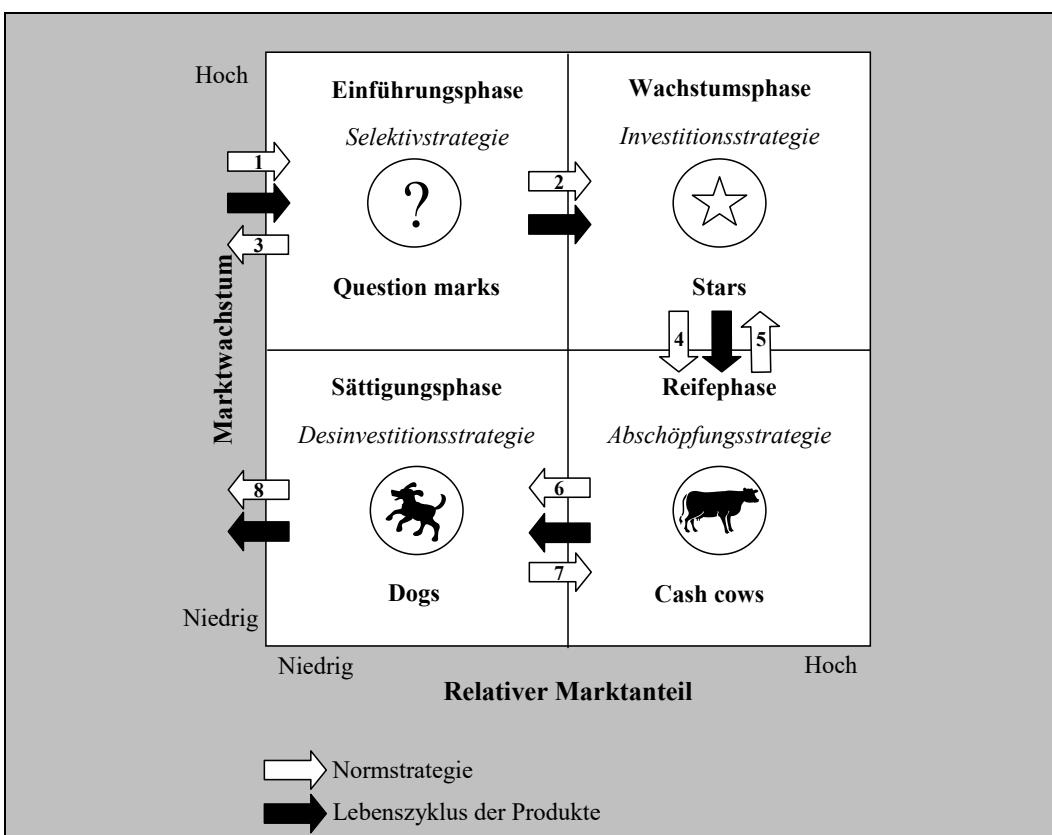


Abb. 25: Die Normstrategien in der Portfolio-Matrix

⁷³ Vgl. zu den Normstrategien auch Kreilkamp 1987, S. 454 ff. und Meffert et al. 2019, S. 315 ff.

Bei den Question marks wird generell eine *Selektivstrategie* empfohlen. Diese umfasst zwei Varianten. Die erste Variante (Investitionsstrategie) besteht darin, alle Möglichkeiten zu nutzen, den Marktanteil der Question marks zu erhöhen (Pfeil 2). Es sollen erfolgversprechende Question marks „aufgebaut“ werden, damit sie den Status eines Stars erlangen können. Wenn ein Unternehmen trotz hoher Investitionen die Marktanteilsposition eines Question marks nicht deutlich verbessern kann, wird die zweite Variante (Desinvestitionsstrategie) empfohlen (Pfeil 3). Die frei werdenden Finanzmittel sollen in andere, erfolgversprechende Produkte und Märkte investiert werden.⁷⁴

Selektivstrategie

Bei den Stars sollen sich die Bemühungen des Unternehmens darauf richten, den hohen relativen Marktanteil auch bei rückläufigen Wachstumsraten zu halten bzw. weiter auszubauen (Pfeil 4). Das Ziel der *Investitionsstrategie* ist die Marktführerschaft in einem stark wachsenden Markt. I. d. R. müssen hohe Investitionen getätigt werden, um die relativen Kostenvorteile für die Zukunft zu erhalten und die Konkurrenten vom Markt fernzuhalten.⁷⁵

Investitionsstrategie

Bei den Cash cows wird eine *Abschöpfungsstrategie* empfohlen. Nachdem sich das Wachstum des Marktvolumens verlangsamt hat und weniger Investitionen für Kapazitätsausweiterungen erforderlich sind, können Cash cows ihre Größenvorteile ausnutzen und hohe Gewinnspannen erwirtschaften.⁷⁶ In diesem Stadium ist auch nicht mehr mit neuen Markteintritten durch Konkurrenten zu rechnen, sodass liquiditätsaufwendige Verteilungskämpfe eher die Ausnahme als die Regel sind.⁷⁷ Cash cows liefern Finanzmittel, die zur Unterstützung ausgewählter Stars und Question marks eingesetzt werden können. Von besonderem Vorteil ist es, wenn diese Finanzmittel dazu beitragen können das Marktwachstum wiederzubeleben (Pfeil 5). Demgegenüber wird der Marktanteil aus eigenem Antrieb sukzessive gesenkt (Pfeil 6), wenn mit stark rückläufigem Marktvolumen zu rechnen ist.

Abschöpfungsstrategie

Dogs liefern aufgrund ihrer ungünstigen Kostenposition i. d. R. geringe Finanzmittel. Hier sollte überprüft werden, ob in absehbarer Zeit eine positive Marktentwicklung zu erwarten ist, die das ‚Wiederbeleben‘ solcher Geschäftseinheiten rechtfertigt (Pfeil 7). I. d. R. sind Investitionen nicht sinnvoll, da kein Wachstum zu erwarten ist und in dieser Phase des Lebenszyklus Preiskämpfe und ‚Werbeschlachten‘ unter den Konkurrenten auftreten (Pfeil 8). Für diesen Fall wird eine *Desinvestitionsstrategie* empfohlen. Frei werdende Finanzmittel sollten in dieser Situation in andere, erfolgversprechende Geschäftseinheiten investiert werden.⁷⁸

Desinvestitionsstrategie

⁷⁴ Vgl. u. a. auch Bruhn 2019, S. 74 f.

⁷⁵ Vgl. Kreilkamp 1987, S. 457; Kreikebaum/Gilbert/Behnam 2018, S. 271 f. und Bruhn 2019, S. 74 ff.

⁷⁶ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel 2007, S. 97.

⁷⁷ Vgl. Baum/Coenenberg/Günther 2013, S. 227.

⁷⁸ Vgl. Kreilkamp 1987, S. 457 und Kreikebaum/Gilbert/Behnam 2018, S. 271 f.

Wie schon erwähnt wurde, dürfen nach Aussage der Portfolio-Theorie die Normstrategien der Geschäftseinheiten nicht isoliert betrachtet werden. Für ein Unternehmen erscheint es wichtig, ein ausgeglichenes Portfolio zu erzielen, damit sämtliche Aktivitäten durch Finanzquellen gesichert werden können. Ein Ausgleich zwischen Finanzmittelabfluss und -zufluss kann nur erreicht werden, wenn die richtige Wahl und Kombination von Strategien einzelner Geschäftseinheiten realisiert wird.

Mithilfe des Ziel-Portfolios lassen sich mögliche Abweichungen zwischen den Ziel- und Ist-Positionen der Geschäftseinheiten veranschaulichen. In der Abbildung 26 werden die Ist- und Soll-Positionen der strategischen Geschäftseinheiten des Beispiels dargestellt.

Für das betrachtete Unternehmen scheint es wichtig zu sein, eine genügend große Anzahl an Produkten im Cash-Cow-Bereich zu halten bzw. zu positionieren, um Investitionen tätigen zu können (SGE A und C). Ähnlich verhält es sich mit der SGE B, die allerdings einen Marktanteilsrückgang hinnehmen muss. SGE E soll zu einem Star ‚ausgebaut‘ werden. Weiterhin soll eine neue strategische Geschäftseinheit in das Portfolio aufgenommen werden. Das Produkt in der Dog-Position wird aus dem Markt genommen (SGE D).

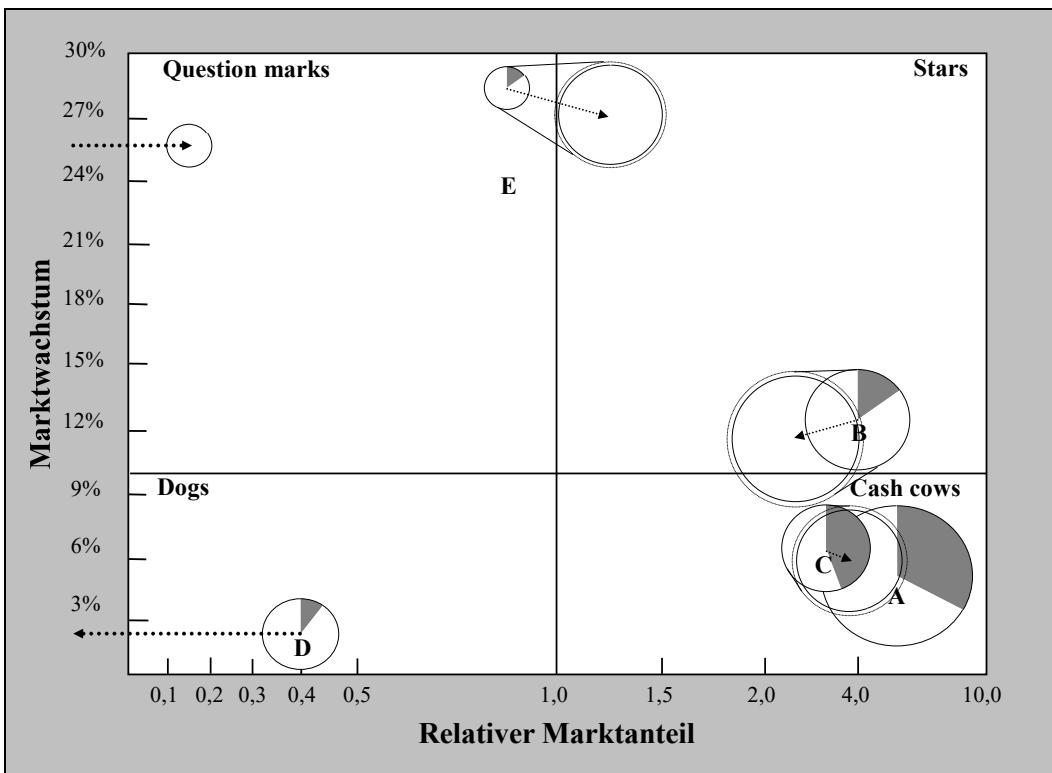


Abb. 26: Das Ist- und Ziel-Portfolio

5.4.2.3. Problembereiche des Marktwachstum-Marktanteil-Portfolios

Die *Vorteile* des Marktwachstum-Marktanteil-Portfolios liegen sicherlich in seiner Anschaulichkeit, in den geringen Ansprüchen an die Beschaffung von Informationen sowie in der leichten Handhabung. Neben diesen Vorteilen werden in der Literatur jedoch einige *Kritikpunkte* zum Portfoliokonzept der BCG angeführt. Die wichtigsten werden hier kurz vorgestellt:⁷⁹

1. Ein zentraler Kritikpunkt ist die *Wahl der Dimensionen* relativer Marktanteil und Marktwachstum für die Positionierung der strategischen Geschäftseinheiten in der Portfolio-Matrix. Neben dem relativen Marktanteil und dem Marktwachstum gibt es andere Bestimmungsgrößen, die den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beeinflussen wie z. B. Markteintrittsbarrieren und die Wettbewerbsintensität, die aber in diesem Modell keine explizite Berücksichtigung finden. Wahl der Dimensionen
2. Der *relative Marktanteil ist nicht die einzige Determinante der Kostensituation* der Wettbewerber. Es existieren weitere Faktoren, die die Kostensituation von Unternehmen beeinflussen können (z. B. Synergieeffekte, technischer Vorsprung und günstige Rohstoffquellen). Zudem berücksichtigt die Portfolio-Analyse mit Blick auf die explikativen Elemente der Aussagen über den relativen Marktanteil vordergründig die Kostenseite, vernachlässigt aber die Erlösseite, d. h. die Preisstruktur der angebotenen Produkte. relativer Marktanteil als eine Determinante der Kostensituation
3. Die Portfolio-Analyse ist ein *weitgehend statischer Ansatz*. Der relative Marktanteil bildet nur die gegenwärtige Situation des Unternehmens im Wettbewerb ab und erlaubt keine Prognose seiner zukünftigen Entwicklung. Das Marktwachstum beinhaltet zwar einen prognostischen Aspekt, dieser wird allerdings mit der statischen Betrachtung des Marktanteils kombiniert. weitgehend statischer Ansatz
4. *Externe Einflussgrößen* (wie z. B. Subventionen, Rechtsprechung und konjunkturelle Faktoren), die einen starken Einfluss auf das Marktwachstum haben bzw. den Wettbewerb außer Kraft setzen können, werden nicht berücksichtigt. fehlende Berücksichtigung externer Einflussgrößen
5. Besonders problematisch stellt sich die *Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheiten* dar. Unterschiedliche Aggregationsniveaus bei der Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheiten können dazu führen, dass sich unterschiedliche Werte für das Marktwachstum und den Markt- Problem der Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten

⁷⁹ Vgl. zu den Problemfeldern der Portfolio-Analyse ausführlich u. a. Kreilkamp 1987, S. 461 ff. u. S. 474 ff.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 142 f.; Kreikebaum/Gilbert/Behnam 2018, S. 277-279 und Bruhn 2019, S. 75.

anteil ergeben. So kann es auftreten, dass eine strategische Geschäftseinheit als Dog definiert wird, sofern der Gesamtmarkt herangezogen wird. Wird lediglich ein Marktsegment betrachtet, so kann diese als Star interpretiert werden (et vice versa).

Neben diesen allgemeinen Problemfeldern wird die Anwendung der Portfolio-Analyse der BCG durch *Operationalisierungsprobleme* erschwert. So ergeben sich in diesem Zusammenhang insbesondere die folgenden Fragen:⁸⁰

1. Soll bei der Bestimmung des Marktwachstums und des relativen Marktanteils die Absatzmenge oder der Umsatz als Kriterium herangezogen werden?
2. Wie ist ein hoher oder niedriger relativer Marktanteil bzw. ein hohes oder niedriges Marktwachstum definiert?

Bedenklich aus heutiger Sicht ist die von der BCG geforderte Wachstumsorientierung. Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen und Märkte lenken die Aufmerksamkeit eines Unternehmens auf andere Kriterien, wie z. B. Flexibilität und Marktzugänglichkeit. Diese aus heutiger Sicht wichtigen Kriterien berücksichtigt das aus den 1960er und 1970er Jahren stammende Portfoliokonzept der BCG nicht. Somit ermöglicht das Portfoliokonzept der BCG zwar eine übersichtliche Darstellung der strategischen Geschäftseinheiten eines Unternehmens, ist aber nicht in der Lage, eine Unternehmens- bzw. Umweltanalyse zu ersetzen. In der Realität sind die Wettbewerbsverhältnisse oft zu komplex, um die Situation der Geschäftsbereiche ausschließlich anhand des Marktwachstums und der relativen Marktanteile zu erfassen. Das Portfoliokonzept der BCG wird somit zu Recht eher als ein Hilfsmittel der strategischen Planung gesehen.⁸¹ Dieses Hilfsmittel besitzt allerdings für die strategische Marketingplanung folgende *Vorzüge*:

1. Das stark vereinfachende und reduzierende Vorgehen eröffnet zunächst die Chance, im Rahmen der Marketingplanung einen komprimierten Überblick über sämtliche Geschäftseinheiten zu erlangen, wobei zwei unstrittigerweise zentrale absatzmarktgerichtete Maßgrößen zugrunde gelegt werden.
2. Der Planungsprozess wird von der Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheit bis zu möglichen Sollstrategien durchlaufen und bietet Anhaltspunkte, die gewonnenen Ergebnisse kritisch zu hinterfragen.
3. Die Portfolio-Analyse ebnet einer sachlichen Kommunikation unter den beteiligten Trägern der Planung den Weg.

⁸⁰ Vgl. auch Kreilkamp 1987, S. 470.

⁸¹ Vgl. Antoni/Riekhof 1989, S. 176 und Meffert et al. 2019, S. 314 f.

Insbesondere der letzte Punkt spricht auch noch aus heutiger Sicht für die Anwendung der Portfolio-Analyse – allerdings unter Beachtung der vorstehend genannten Kritikpunkte.

5.4.3. Das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio (McKinsey-Portfolio)

5.4.3.1. Vorgehensweise

Aus der Diskussion über das Portfolio der BCG sind eine Reihe von Varianten der Portfolio-Analyse hervorgegangen. Ein weiteres in der Praxis beachtetes Konzept ist das *Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Portfolio*. Dieses Konzept wurde von der General Electric Company und dem Beratungsunternehmen McKinsey entwickelt (siehe Abb. 27).

Marktattraktivitäts-
Wettbewerbsvorteil-
Portfolio

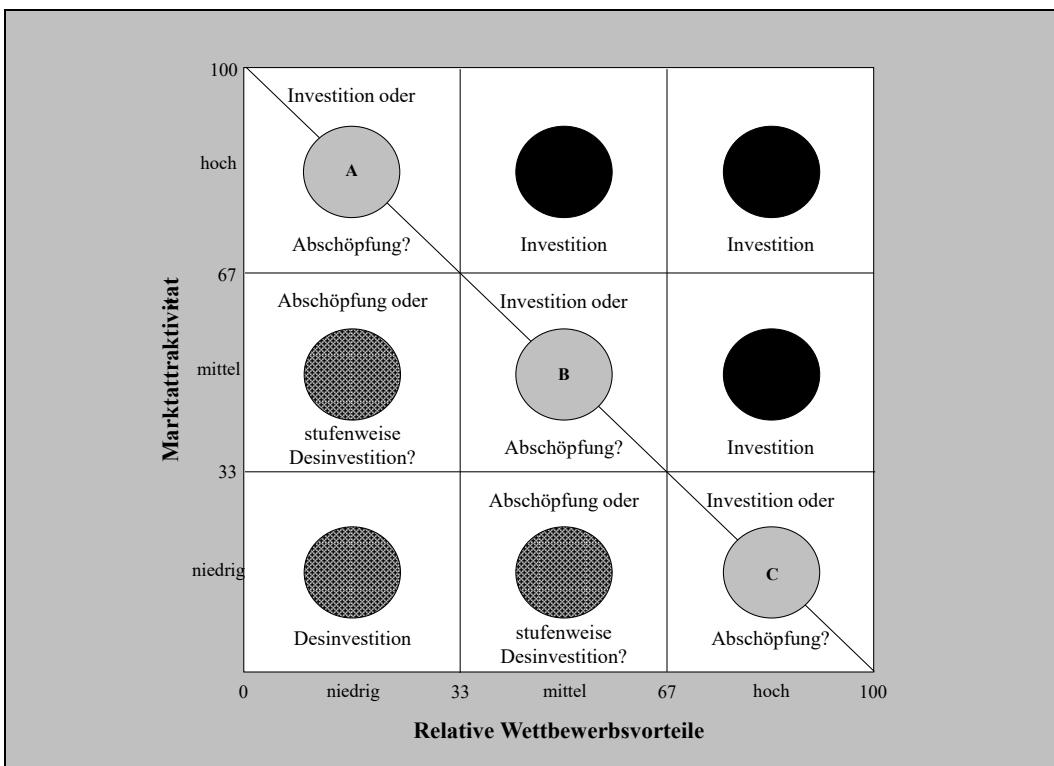


Abb. 27: Das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio⁸²

⁸² Vgl. ähnlich Kreilkamp 1987, S. 496 ff.; Hinterhuber 2015, S. 173 und Bruhn 2019, S. 77 ff.

Die Vorteile dieses Konzeptes liegen zum einen darin, dass mehrere Einflussgrößen berücksichtigt werden. Zum anderen werden die Marktattraktivität und die Wettbewerbsvorteile anhand zahlreicher Indikatoren charakterisiert, wodurch eine detailliertere Analyse erfolgt. Darüber hinaus besitzt die Portfolio-Matrix neun Felder, wodurch eine differenziertere Betrachtung der strategischen Geschäftsfelder ermöglicht wird.⁸³

Indikatoren für die Marktattraktivität Die *Marktattraktivität* soll sich z. B. durch die folgenden *Indikatoren* ermitteln lassen:⁸⁴

- Marktwachstum und -größe,
- „Marktqualität“,
- Energie- und Rohstoffversorgung
- sowie „Umfeldsituation“.

Diese Indikatoren sollen sich durch eine Reihe von Faktoren quantifizieren lassen. So soll z. B. die Marktqualität u. a. von den Faktoren Rentabilität der Branche und Wettbewerbsintensität abhängen.

Indikatoren für die Wettbewerbsvorteile Die Position des Unternehmens im Markt (*Wettbewerbsvorteile*) wird ebenfalls durch mehrere *Indikatoren* bestimmt. Diese sind z. B.:⁸⁵

- die relative Marktposition,
- das relative Produktpotenzial,
- das relative Forschungs- und Entwicklungspotenzial,
- die relative Qualifikation der Führungskräfte und Kader,
- die Kernkompetenzen der Unternehmung.

Diese Indikatoren hängen zugleich von mehreren Faktoren ab. Z. B. hängt die relative Marktposition vom Marktanteil, von der Finanzkraft des Unternehmens, von der Rentabilität des Marktes, vom Risiko und vom Marketingpotenzial ab.

Um die Position der strategischen Geschäftsfelder zu bestimmen, müssen die jeweils relevanten Indikatoren beider Dimensionen nach ihrer Bedeutung für

⁸³ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 143 ff. und Becker 2013, S. 430.

⁸⁴ Vgl. Hinterhuber 2015, S. 176.

⁸⁵ Vgl. Hinterhuber 2015, S. 178.

die strategischen Geschäftseinheiten gewichtet und entsprechend den Gegebenheiten bewertet werden.⁸⁶ Die Ermittlung der Ausprägung jedes Indikators erfolgt durch die Bewertung der Faktoren und wird mithilfe eines Scoring-Verfahrens durchgeführt. Sind die zwei Koordinatenwerte bekannt, so kann die strategische Einheit in der Matrix positioniert werden.

Das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio soll, ähnlich dem Ansatz der BCG, die Ableitung strategischer Stoßrichtungen ermöglichen, denen wiederum *Normstrategien* zugeordnet werden. Zu den Normstrategien zählen:⁸⁷

- die Investitionsstrategie,
- die Wachstumsstrategie,
- die Abschöpfungsstrategie,
- die Desinvestitionsstrategie und
- die Selektive Strategie.

Investitions- und Wachstumsstrategien werden für strategische Geschäftsfelder formuliert, deren Marktattraktivität und relative Wettbewerbsvorteile jeweils als mittel bis hoch eingestuft werden. Strategische Geschäftseinheiten in diesen Positionen erfordern im Allgemeinen zur Sicherung, Erhaltung und zum Aufbau der relativen Wettbewerbsvorteile mehr finanzielle Mittel als sie selbst erzeugen.⁸⁸ Daher wird der Matrixbereich (rechts oberhalb der Diagonalen) als die Zone der Mittelbindung bezeichnet. Strategische Geschäftseinheiten in diesen Positionen genießen eine hohe Priorität hinsichtlich der Investitionen und weiteren Wachstums.

Investitions- und
Wachstumsstrategie

Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien werden für strategische Geschäftseinheiten empfohlen, deren Marktattraktivität und relative Wettbewerbsvorteile als niedrig bis mittel angesehen werden. Geschäftsfelder in diesem Bereich sollen zur Finanzierung der größeren erfolgversprechenden Geschäftseinheiten herangezogen werden. Dieser Bereich der Matrix wird als die Zone der Mittelfreisetzung bezeichnet.

Abschöpfungs- und
Desinvestitions-
strategie

⁸⁶ Vgl. zur Vorgehensweise bei der Ermittlung der Koordinatenwerte z. B. Dunst 1983, S. 102 ff.

⁸⁷ Vgl. Hinterhuber 2015, S. 196 ff.

⁸⁸ Vgl. Antoni/Riekhof 1989, S. 180 sowie Kreikebaum/Gilbert/Behnam 2018, S. 274 ff.

- Selektive Strategie** *Selektive Strategien* sind für strategische Geschäftseinheiten notwendig, die in der Portfolio-Matrix auf der Diagonale liegen. Es werden drei verschiedene Arten von selektiven Strategien unterschieden:⁸⁹
- Offensivstrategien,
 - Defensivstrategien,
 - Übergangsstrategien.
- Offensivstrategie** Strategische Geschäftseinheiten, die durch eine hohe Marktattraktivität und geringe relative Wettbewerbsvorteile gekennzeichnet sind, sollen durch eine *Offensivstrategie* unterstützt werden (SGE A). Kann das Unternehmen durch geeignete Maßnahmen keinen Wettbewerbsvorteil erlangen, so wird empfohlen, die strategische Geschäftseinheit ‚abzuschöpfen‘ bzw. aufzugeben. Strategische Geschäftseinheiten in dieser Position zeichnen sich durch eine negative Cashflow-Bilanz aus, da mit einer hohen Marktattraktivität eine hohe Investitionsintensität einhergeht.
- Defensivstrategie** *Defensivstrategien* sind im Allgemeinen für die strategischen Geschäftseinheiten geeignet, die sich zwar durch eine geringe Marktattraktivität, aber auch durch hohe Wettbewerbsvorteile auszeichnen (SGE C). In dieser Position ist der Cashflow i. d. R. stark positiv. Das betreffende Unternehmen sollte versuchen, die relativen Wettbewerbsvorteile zu behaupten und potenzielle Konkurrenten abzuhalten, in dieses Marktsegment einzudringen.⁹⁰
- Übergangsstrategie** Für die Geschäftseinheiten in der mittleren Position ist eine *Übergangsstrategie* notwendig (SGE B). Ziel dieser Strategie ist es, eine horizontale Positionsänderung ohne allzu großen Ressourceneinsatz herbeizuführen. Im Rahmen dieser Strategie werden nur Erhaltungsinvestitionen getätigt. Auf Neuentwicklungen wird i. d. R. verzichtet, oft werden Umstrukturierungsprozesse eingeleitet. Dazu gehören z. B. eine Kundenbereinigung, die Konzentration der unternehmerischen Tätigkeiten auf regionaler Ebene und die Beschränkung auf Großaufträge.⁹¹

5.4.3.2. Kritik

Das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio hat den Vorteil gegenüber dem Konzept der BCG, dass eine Fülle strategisch wichtiger Faktoren aus dem Unternehmen und seiner Umwelt qualitativ und quantitativ beurteilt

⁸⁹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 261.

⁹⁰ Vgl. Antoni/Riekhof 1989, S. 177.

⁹¹ Vgl. Hinterhuber 2015, S. 201 f.

wird.⁹² Auf diese Art und Weise soll eine detaillierte und differenzierte Analyse der strategischen Geschäftseinheiten bzw. des Unternehmens ermöglicht werden.⁹³ Aus diesem Vorteil ergeben sich mehrere Probleme in der methodischen Vorgehensweise, die den wesentlichen Kritikpunkt des Konzeptes ausmachen. Die Ermittlung der Koordinatenwerte beim Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio entspricht der Vorgehensweise von Scoring-Modellen. Wesentliche *Kritikpunkte an dem Scoring-Verfahren* und somit auch an diesem Konzept sind:⁹⁴

Kritikpunkte an dem Scoring-Verfahren

- Die vollständige Erfassung aller Faktoren, die für die Bestimmung der Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsvorteile relevant sind, ist nicht möglich. Insofern suggerieren entsprechende Portfolio-Analysen einen Vollständigkeitsanspruch, der nicht einzulösen ist.
- Die berücksichtigten Faktoren müssen voneinander unabhängig sein, d. h., es darf keinen Zusammenhang zwischen ihnen geben damit sie einzeln bewertet werden können.
- Die Bewertung der Faktoren ist besonders problematisch, da es keine einheitlichen Richtlinien für eine Bewertung gibt. Das gleiche Problem existiert bei der Gewichtung der einzelnen Indikatoren. Eine objektive Bewertung der einzelnen Variablen und eine objektive Ermittlung der Koordinatenwerte sind daher selten möglich. Ebenfalls ist die Vorgehensweise bei der Ermittlung der Koordinatenwerte durch Aggregationen sehr fraglich. Eine Addition der Punktwerte setzt z. B. voraus, dass sich die Gesamtbewertung der Dimensionen additiv aus den einzelnen Faktoren zusammensetzt. Diese Voraussetzung dürfte aber eher selten erfüllt sein.

Die Vorgehensweise des Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolios weist einige Probleme bei der Sammlung und Gewichtung der Kriterien sowie der Bewertung und Zusammenfassung der Punktwerte zu Koordinaten auf. Eine Verbesserung dieses Portfoliomodells kann erst erreicht werden, wenn die Scoring-Verfahren verfeinert und weiterentwickelt worden sind.⁹⁵

Vor allem erscheint es wichtig, dass der Anwender die Schwächen des Modells kennt und diese bei der Strategiefindung berücksichtigt. Ähnlich wie die Portfolio-Analyse auf der Grundlage der Marktwachstums-/Marktanteilsmatrix birgt auch dieses Verfahren die Vorteile eines weitgehend standardisierten Planungs- und Kommunikationsinstrumentes.

⁹² Vgl. Kreilkamp 1987, S. 502.

⁹³ Vgl. Kreikebaum/Gilbert/Behnam 2018, S. 274.

⁹⁴ Vgl. ausführlich zur Kritik an dem Scoring-Verfahren u. a. Kreilkamp 1987, S. 502 ff. und Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 282.

⁹⁵ Vgl. Kreilkamp 1987, S. 516.

Übungsaufgaben

Aufgabe 10: Konzept des Produktlebenszyklus

- a) Erläutern Sie das Konzept des Produktlebenszyklus und skizzieren Sie die wichtigsten Kritikpunkte an dessen Aussagen!
- b) Welche Konsequenzen kann die fehlende Berücksichtigung des Produktlebenszykluskonzeptes für einen TV-Sender haben?
- c) Lässt sich die Phase des Produktlebenszyklus einer Fernsehserie ermitteln? Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang die Sendezeit und die Sendedauer?

Aufgabe 11: Konzept der Erfahrungskurve

- a) Beschreiben Sie das Konzept der Erfahrungskurve! Gehen Sie insbesondere auf die Annahmen und auf mögliche Ursachen des Erfahrungskurveneffektes ein!
- b) Grenzen Sie die Begriffe Erfahrungskurve und economies of scale ab! Verdeutlichen Sie die Unterschiede dieser Konzepte anhand aussagekräftiger Beispiele!
- c) Lassen sich aus dem Erfahrungskurveneffekt Marketingstrategien ableiten? Begründen Sie Ihre Antwort!

Aufgabe 12: PIMS-Studie

- a) Erläutern Sie ausführlich die PIMS-Studie! Gehen Sie hierbei insbesondere auf die methodische Vorgehensweise und auf die Ergebnisse der PIMS-Studie ein!
- b) Welche Vor- und Nachteile können sich aus der Vorgehensweise der PIMS-Studie für Unternehmen, die die Ergebnisse nutzen wollen, ergeben?
- c) Inwiefern spiegeln sich die Ergebnisse der PIMS-Studie in der Portfolio-Analyse wider?

Aufgabe 13: PIMS-Studie und Konzept der Erfahrungskurve

Inwiefern bestätigen die Ergebnisse der PIMS-Studie das Konzept der Erfahrungskurve?

Aufgabe 14: Konzept des Produktlebenszyklus und Portfolio-Analyse

- a) Erläutern Sie den Zusammenhang zwischen dem Produktlebenszyklus und der Portfolio-Analyse!
- b) Skizzieren Sie die vier Normstrategien der BCG-Portfolio-Matrix! Verwenden Sie zur Illustration Ihrer Ausführungen eine Grafik!
- c) Diskutieren Sie, ob eine gegen den idealtypischen Lebenszyklus gerichtete Normstrategie sinnvoll sein kann!

Aufgabe 15: Portfolio-Analyse von McKinsey

- a) Erläutern Sie ausführlich die Portfolio-Analyse von McKinsey! Gehen Sie hierbei insbesondere auf die Vorgehensweise dieses Konzeptes ein!
- b) Skizzieren Sie anschließend die Grenzen der Aussagefähigkeit dieser Form der Portfolio-Analyse!
- c) Welche Vor- und Nachteile bietet das Konzept von McKinsey gegenüber der Portfolio-Analyse der BCG?

Weiterführende Literatur

- BECKER, J. 2013: Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 10., überarb. u. erw. Aufl., München 2013.
- BRUHN, M. 2019: Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 14., überarb. Aufl., Wiesbaden 2019.
- HINTERHUBER, H. H. 2015: Strategische Unternehmensführung – Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung, 9., völlig neu bearb. Aufl., Berlin 2015.
- KREIKEBAUM, H./GILBERT, D. U./BEHNAM, M. 2018: Strategische Unternehmensplanung, 8., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart u. a. 2018.
- KREILKAMP, E. 1987: Strategisches Management und Marketing – Markt- und Wettbewerbsanalyse – strategische Frühaufklärung – Portfolio-Management, Berlin 1987.



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. Z. B. 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 nutzenstiftende Eigenschaften der einzelnen Produkte zu bestimmen (vgl. Abb. 28), 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.

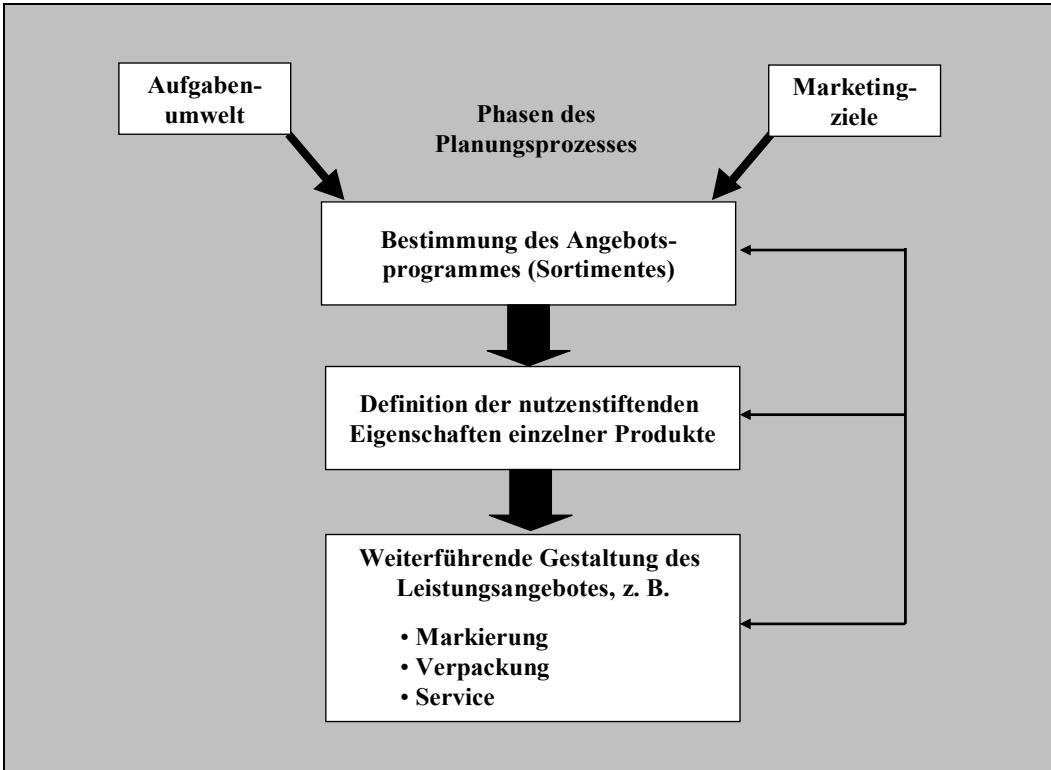


Abb. 28: Planungsprozess der Produktpolitik

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 Nachfragergesicht bedeutet dies, dass zumeist das materielle Produkt nicht um seiner selbst willen gekauft wird, sondern vielmehr der mit dem Produkt verbundene Nutzen.⁹⁶ Z. B. kauft ein Konsument i. d. R. einen 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 29 stellt als Beispiel die Nutzenkomponenten eines Füllfederhalters dar.

⁹⁶ Vgl. Kotler et al. 2019, S. 388 f.

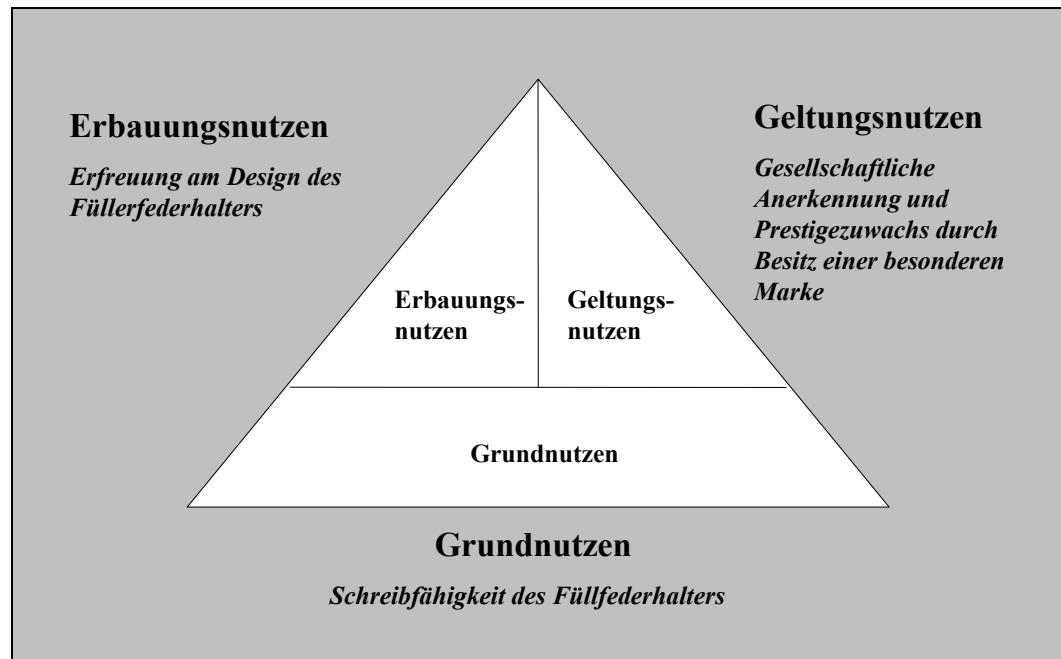


Abb. 29: Die Nutzenkomponenten eines Produktes

Der *Grundnutzen* dieses Produktes besteht in der funktionalen Eigenschaft der Schreibfähigkeit. Der weitergehende *Zusatznutzen* setzt sich hier aus dem ‚Erbauungs-‘ und dem ‚Geltungsnutzen‘ zusammen.⁹⁷ 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 Anerkennung durch Verwendung einer besonderen Marke (z. B. Montblanc) zum Ausdruck.

Grundnutzen
Zusatznutzen
Erbauungsnutzen

Geltungsnutzen

Mit Blick auf die verschiedenen Nutzenkomponenten kann ein Produkt darüber hinaus in die drei idealtypischen Ebenen generisches, erwartetes und augmentiertes Produkt unterteilt werden.⁹⁸

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

generisches Produkt

⁹⁷ Vgl. zu den verschiedenen Nutzenbegriffen Bänsch 2002 und Meffert et al. 2019, S. 396 ff.

⁹⁸ Vgl. zu einer auf fünf Ebenen erweiterten Unterteilung von Produkten Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 460 f.

ist allerdings auf dieser Ebene noch nicht selbstständig vermarktbare. Dies wird erst auf der zweiten Ebene möglich.

erwartetes Produkt	Diese zweite Ebene bezeichnet den Zustand des <i>erwarteten Produktes</i> . 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 z. B. 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 <i>augmentiertes Produkt</i> 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 z. B. 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 ‚Energiedrinks‘ (z. B. Red Bull, Flying Horse) nennen, die aufgrund ihrer speziellen 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.
Produktqualität	In engem Bezug zu den verschiedenen Nutzenkomponenten eines Produktes steht die <i>Qualität eines Produktes</i> . Eine einfache Definition des Begriffs Qualität ist die ‚Gebrauchstüchtigkeit‘ („Fitness for Use“). Allerdings besteht die Notwendigkeit, diese Definition zu erweitern, da zumeist mehrere Gebrauchsarten bzw. Nutzenkomponenten eines Produktes existieren.
objektive Qualität	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 <i>objektive Qualität</i> , also die objektive Eignung 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 *subjektive Qualität* die vom Konsumenten tatsächlich wahrgenommenen Leistungselemente eines Produktes. Entscheidend ist nicht nur das Vorhandensein von potenziellen Nutzenkomponenten sondern vielmehr, ob diese auch von den Verbrauchern als nutzbringend angesehen werden.⁹⁹

Vielfach verfügt ein bestimmter Teil des Leistungsbündels aus Hersteller-sicht über eine hohe Qualität, die aber von den Konsumenten nicht wahrge-nommen 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 errei-chen. Der Käufer und Benutzer dieses Rekorders hingegen wird möglicher-weise genau der entgegengesetzten Meinung sein, da er weniger den ver-meintlichen Nutzen einer ergonomischen Fernbedienung als vielmehr den wesentlich ‚verkomplizierten‘ Gebrauch der Fernbedienung wahrnimmt. Es ist also von hoher Bedeutung, neben der objektiven (hier technischen) Seite eines Produktes immer auch die Sichtweise des potenziellen Nachfragers zu berücksichtigen.

6.2.1.2. 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 Eigen-schaften in sich vereint. Demzufolge bietet es sich an, im Wege einer Typi-sierung, die die dominante Leistungskomponente zu bestimmen sucht, Pro-duktaarten abzugrenzen.

Bei einem Friseurbesuch steht z. B. die Dienstleistung im Vordergrund, ob-wohl auch hier Sachgüter wie Shampoo oder Haarfärbemittel Teil des Leis-tungsbündels sein können. Kauft man hingegen ein Automobil, so steht i. d. R. trotz der ebenfalls in Anspruch genommenen Dienstleistung ‚Bera-tung‘ das Sachgut im Vordergrund. Letztlich bleibt aber auch diese Differen-zierung stets subjektiv. Aus der (scheinbaren) Dominanz einzelner Leistungs-elemente darf keinesfalls eine Gewichtung der Bedeutung dieser Elemente für den Nachfrager abgeleitet werden, da durchaus der scheinbar nicht domi-nante Teil des Leistungsbündels den kaufentscheidenden Faktor darstellen kann.

⁹⁹ Vgl. zum Begriff der objektiven und subjektiven Qualität Freiling 2001, S. 1449 ff.

Konsum- versus Investitionsgut	Einen weiteren Ansatz zur Einteilung von Produktarten bietet die Unterscheidung zwischen <i>Konsum- und Investitionsgütern</i> . Zur genauen Abgrenzung dieser beiden Produktarten existieren unterschiedliche Lehrmeinungen.
	Eine Möglichkeit stellt die Definition des Produkttyps aus Verwendersicht dar. Wird ein Computer von einem Endkonsumenten gekauft, handelt es sich um ein Konsumgut. Sobald dieser PC von einer Organisation beschafft und genutzt wird, z. B. zur Erstellung von Software oder zur Buchhaltung, nimmt er den Charakter eines Investitionsgutes an. Als Investitionsgüter könnten mithin solche Leistungsbündel bezeichnet werden, die im Produktionsprozess zur Erstellung von weiteren Leistungen genutzt werden. ¹⁰⁰ Aus der Unterscheidung von Konsum- und Investitionsgütern ergeben sich einige Implikationen für den Einsatz der Marketinginstrumente, die in Abschnitt 7.3. gesondert erläutert werden.
Ansatz von Holbrook und Howard	Eine andere Möglichkeit der Klassifizierung von Produktarten stellt der <i>Ansatz von Holbrook und Howard</i> 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. ¹⁰¹
Convenience-Güter	<i>Convenience-Güter</i> 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.
Preference-Güter	Als <i>Preference-Güter</i> 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.
Shopping-Güter	Mit dem Begriff <i>Shopping-Güter</i> 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

¹⁰⁰ Vgl. bereits Engelhardt/Günter 1981 S. 23 ff. Vgl. zu einer sehr ähnlichen Definition des ‚Industriegütermarketing‘ Backhaus/Voeth 2014, S. 3 ff. Sie bezeichnen als Industriegütermarketing die Vermarktung von Leistungen, die von Unternehmen oder Organisationen erworben werden, um damit weitere Leistungen zu erstellen.

¹⁰¹ Zur Klassifikation von Konsumgütern und auch zu einer Darstellung des Ansatzes von Holbrook und Howard vgl. Wind 1982, S. 70 ff.

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.

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.¹⁰²

Speciality-Güter

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.

In [Abbildung 30](#) 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.

Involvement und Erfahrung

¹⁰² Vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 462. Kotler/Keller/Opresnik 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/Keller/Opresnik nennen als Beispiel Grabsteine.

Involvement \ Erfahrung	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

Abb. 30: Klassifikation von Konsumgütern

Für die Produktpolitik und auch für 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.

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.

Abbildung 31 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.

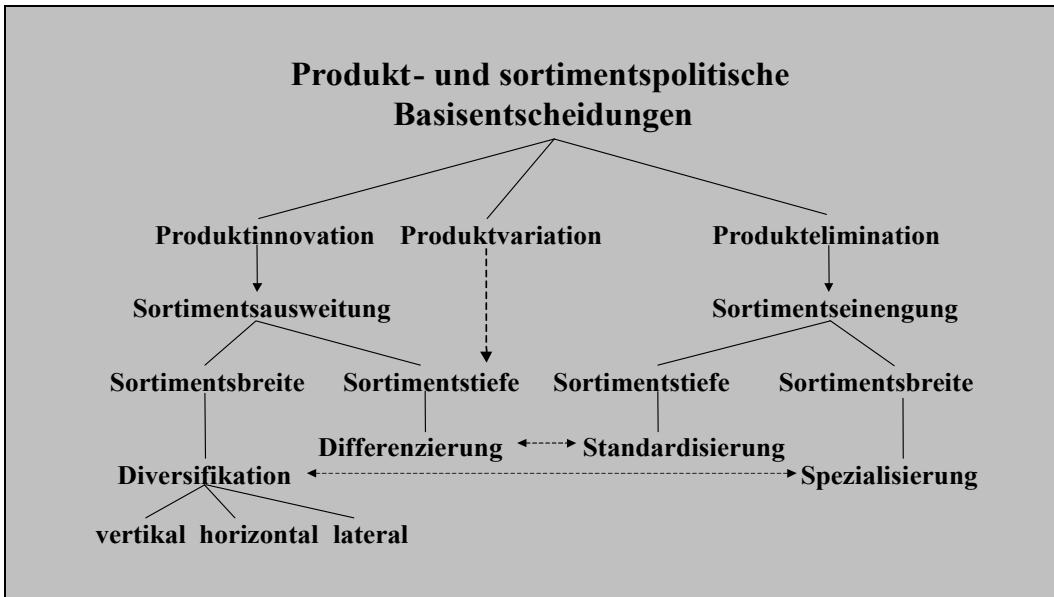


Abb. 31: Produkt- und sortimentspolitische Basisentscheidungen

6.2.2.1. Innovation und Variation

6.2.2.1.1. Allgemeine Charakteristika

Eine mögliche Einteilung von Produktinnovationen¹⁰³ 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 die Bedürfnisse der Nachfrager nicht befriedigt werden. Es wird somit für diesen Teil des relevanten Marktes eine „echte“ Innovation geschaffen.

¹⁰³ Vgl. zu weiteren Formen von Produktinnovationen Meffert et al. 2019, S. 405 ff.

Phasen eines Innovationsprozesses 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:¹⁰⁴

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

Misserfolgsquote 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 90 % beträgt.¹⁰⁵ 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, wohl wissend, dass später der größte Teil wieder vom Markt genommen wird. Unternehmen ‚sparen‘ auf diese Weise Marktforschungskosten.

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 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 Produktbestand-

¹⁰⁴ Vgl. ähnlich in Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 692 ff.

¹⁰⁵ Vgl. zur Misserfolgswahrscheinlichkeit von Produktinnovationen Meffert et al. 2019, S. 409.

teile 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.¹⁰⁶

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 unterschiedliche Definitionen der Begriffe Revival und Relaunch zu finden.¹⁰⁷

Revival und
Relaunch

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 Sortimentseinigung ihr Gegensatzpaar Spezialisierung und Standardisierung. Diese zwei Ausprägungen sind mögliche produkt- bzw. sortimentspolitische Stoßrichtungen, die stets zu einer Zunahme bzw. Abnahme des Sortimentsumfangs führen.

6.2.2.1.2. Diversifikation

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

Sortimentsbreite

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 z. B. vor, wenn ein Stahlunternehmen zukünftig auch im Bereich Schiffsbau tätig wird. Im Gegensatz hierzu führt eine rückwärtige Orientierung zum Engagement auf dem

vertikale
Diversifikation

¹⁰⁶ Vgl. zu den drei genannten Ansätzen (Qualität, Ausstattung, Styling) einer Produktvariation Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 445, die in diesem Zusammenhang von Produktmodifikation sprechen.

¹⁰⁷ Vgl. zu einem differierenden Ansatz der Abgrenzung des Begriffspaares Revival und Relaunch Becker 2013, S. 740. Becker grenzt die Begriffe Revival und Relaunch durch den Zeitpunkt ihres Einsatzes im Lebenszyklus eines Produktes ab.

Zulieferersektor. Ein Beispiel für eine rückwärts gerichtete vertikale Diversifikation ist ein Automobilhersteller, der einen seiner vorgelagerten Teilersteller aufkauft.

horizontale 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 absatzmarktgerichteten Verbundwirkungen. Ein Beispiel für eine derartige Strategie ist das Vordringen des Sportschuh-Herstellers Nike in den Bereich der Sportbekleidung.

Ein anderer Vorteil kann in der verbesserten Nutzung von Know-how, z. B. auf der Produktions- und der Absatzstufe, liegen. Ein Beispiel ist die Herstellung und der Vertrieb von Süßwaren und Tiernahrung des Unternehmens Mars Holding GmbH (vgl. Abb. 32).

laterale 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.¹⁰⁸ Als Beispiel einer lateralnen Diversifikation kann ein Sportartikelhersteller angesehen werden, der sich dazu entschließt, sein Angebotsprogramm durch die Aufnahme von Produkten aus dem Bereich der Unterhaltung (z. B. Video-Streaming-Dienste) zu erweitern.

¹⁰⁸ Vgl. zu den verschiedenen Formen der Diversifikation Nieschlag/Dichtl/Hörsching 2002, S. 714 ff.



Abb. 32: Horizontale Diversifikation des Unternehmens Mars
(mit freundlicher Genehmigung der Mars Holding GmbH)

6.2.2.1.3. Differenzierung

Produkt-
differenzierung *Produktdifferenzierung* beruht auf der Produktvariation. Bei der Produktdifferenzierung wird durch das gleichzeitige Angebot verschiedener Produktvarianten das Ziel verfolgt, den unterschiedlichen Bedürfnissen von verschiedenen Zielgruppen besser zu entsprechen.

Produktdifferenzierung liegt demnach vor, wenn das bestehende Sortiment eines Herstellers um mindestens eine Variante ausgedehnt wird, durch die die bestehenden Produkte am Markt ergänzt werden. Hierzu gehören z. B. veränderte Verpackungseinheiten, zusätzliche Geschmacks- oder Geruchsvarianten oder auch die Erweiterung des Sortiments um eine zusätzliche Marke oder eine Submarke.

Marken-
differenzierung Die *Differenzierung* kann durch eine Auffächerung in unterschiedliche *Marken* eine extreme Form annehmen. Auch eine mehrfache Differenzierung sowohl auf der Ebene unterschiedlicher Marken als auch innerhalb der Marken ist möglich.

Ein Beispiel ist das Unternehmen Mars, das im Bereich Tierfutter differenzierte Marken (z. B. Sheba, kitekat, Whiskas, Frolik) anbietet und diese Marken jeweils einer weiteren Produktdifferenzierung unterzieht (vgl. z. B. Abb. 34, Abb. 33 und auch Abb. 35).



Abb. 33: Produktdifferenzierung der Marke "Sheba"
(mit freundlicher Genehmigung der Mars Holding GmbH)



Abb. 34: Produktdifferenzierung der Marke "kitekat"
(mit freundlicher Genehmigung der Mars Holding GmbH)



Abb. 35: Markendifferenzierung des Unternehmens Mars
(mit freundlicher Genehmigung der Mars Holding GmbH)

Ähnlich vollzieht dasselbe Unternehmen seine Produktdifferenzierung im Bereich der Süßwaren (vgl. Abb. 36).

- Sortimentstiefe Die Differenzierung beeinflusst somit die *Sortimentstiefe*, also die Anzahl der unterschiedlichen Produkte innerhalb der einzelnen Produktbereiche. Die Produktvariation kann allerdings auch in Form einer zeitlichen Abfolge des Angebotes unterschiedlicher Varianten auftreten.



Abb. 36: Marken- und Produktdifferenzierung im Bereich der Süßwaren
(mit freundlicher Genehmigung der Mars Holding GmbH)

Zu beachten bleibt, dass die Begriffe ‚Differenzierung‘, ‚Variante‘ und ‚Variation‘ in der Literatur und der Praxis durchaus in unterschiedlicher Weise verwendet und somit zur Kennzeichnung verschiedener Sachverhalte genutzt werden. So bezeichnen z. B. Kotler/Keller/Bliemel das Angebot mehrerer ‚Varianten‘ von Schokoladenriegeln durch das Unternehmen Mars (z. B. Mars, Bounty, Twix) als ‚Produktvarianten-Marketing‘.¹⁰⁹ Diese Form des gleichzeitigen Angebotes ähnlicher Produkte würde jedoch nach Meffert et

¹⁰⁹ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel 2007, S. 358.

al. und Nieschlag/Dichtl/Hörschgen als Produktdifferenzierung bezeichnet.¹¹⁰ Darüber hinaus verstehen auch Meffert et al. unter der Variation das Angebot einzelner Varianten in zeitlicher Abfolge.¹¹¹ Die Produktvariation dient in dieser Sichtweise der Produktpflege oder -modifikation und beeinflusst die Sortimentstiefe nicht.

6.2.2.2. Elimination

6.2.2.2.1. Allgemeine Charakteristika

Produktelimination	<p>Eine <i>Produktelimination</i> 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 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.</p>
Verfahren zur Prüfung von Produkteliminationsentscheidungen	<p>Als <i>Ansatzpunkte für die Prüfung einer Eliminationsentscheidung</i> werden u. a. Checklisten, Punktbewertungsverfahren oder computergestützte Kennziffernvergleiche genutzt, deren Verwendung jedoch aufgrund subjektiver Wertungen nicht unproblematisch ist.¹¹²</p>
sofortige Elimination	<p>Grundsätzlich existieren zwei Strategien zur Produktelimination. Als ‚radikalere‘ ist der unverzügliche Ausstieg mit der <i>sofortigen Elimination</i> 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</p>

¹¹⁰ Vgl. zum Begriff Produktdifferenzierung Meffert 2000, S. 439 f.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 710 und Meffert et al. 2019, S. 460 f., die noch in die Subgruppen Produktdifferenzierung im engeren Sinne und Produktdifferenzierung im weiteren Sinne (Produktvarietät) unterteilen.

¹¹¹ Vgl. Meffert et al. 2019, S. 458.

¹¹² Für einen detaillierten Ansatz zur Produkteliminationsentscheidung vgl. Brauckschulze 1983.

nicht eintritt, ist es erforderlich, zumindest für eine angemessene Zeit entsprechende Serviceleistungen anzubieten.¹¹³

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.

Die etwas „mildere“ Form der Elimination eines Produktes ist die *schriftweise 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 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.

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.

Im Bereich der Investitionsgüter liegt oftmals der Fall der *Ressourcenbindung* durch spezifische Investitionen, z. B. 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.

Ressourcenbindung

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

6.2.2.2. 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.

Standardisierung

¹¹³ Vgl. Becker 2013, S. 741 für ein Fallbeispiel zu einer gelungenen Produktelimination der Braun AG.

Dies bedeutet eine Verringerung der Anzahl an bislang angebotenen verschiedenen Produktvarianten¹¹⁴.

Eine derartige Sortimentseinengung kann durch verschiedene Zielsetzungen begründet sein. Z. B. 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 aufwändiger Produktionsverfahren) letztlich vermindern. Des Weiteren ist es möglich, dass die begrenzte Kapazität des herstellenden 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.¹¹⁴

6.2.2.2.3. Spezialisierung

Spezialisierung Als *Spezialisierung* bezeichnet man das ‚Bereinigen‘ der Sortimentsbreite. 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.

6.2.3. Weitere Gestaltungsparameter des Leistungsangebotes

6.2.3.1. Markierung

6.2.3.1.1. Zur Entwicklung des Markenartikels

Vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung von der anonymen Ware zum Markenartikel ist festzustellen, dass zwar bereits im Mittelalter erste Ansätze einer ‚Markierung‘ von Produkten existierten, der Ursprung der ‚modernen‘ Markenartikel jedoch Anfang des 19. Jahrhunderts anzusiedeln ist. Das Bedürfnis der Hersteller nach einer Möglichkeit der Produktkennzeichnung wuchs mit dem zunehmenden Angebot an austauschbaren Konsumgütern zu Beginn des 19. Jahrhunderts. Es galt, Mittel und Wege zu finden, die

¹¹⁴ Vgl. zu dieser Problematik Olbrich/Battenfeld 2000 und 2005.

es ermöglichen, die eigene Ware so zu kennzeichnen, dass sie durch die potenziellen Nachfrager sofort identifiziert werden konnte.¹¹⁵ Diese Entwicklung führte zum ‚Markenartikelkonzept‘.

Gelegentlich wird der Begriff *Markenartikel* als ein mit einer Marke versehenes Produkt mit hohem Bekanntheitsgrad, stabilem Qualitätsniveau, ubiquitärer Erhältlichkeit (es sei denn, es liegt eine bewusst herbeigeführte Exklusivität vor) und eindeutigem Produkt- und Absatzkonzept bezeichnet.¹¹⁶ Der Markenartikel ist also nach dieser, sehr restriktiven Abgrenzung mehr als ‚nur‘ das markierte Produkt, es handelt sich vielmehr um ein Produkt mit einem geschlossenen Absatzsystem. Ein Markenartikel kann darüber hinaus sowohl auf einem Konsumgut als auch auf einer Dienstleistung oder einem Investitionsgut basieren.

Welche Zeichen durch eine *Marke geschützt* werden können, regelt das Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (MarkenG) im Geltungsbereich der Bundesrepublik Deutschland. Gem. § 3 Abs. 1 MarkenG können als Marke „[...] alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Klänge, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“¹¹⁷

Gem. § 3 Abs. 2 MarkenG gilt: „Dem Markenschutz nicht zugänglich sind Zeichen, die ausschließlich aus Formen oder anderen charakteristischen Merkmalen bestehen,

1. die durch die Art der Ware selbst bedingt sind,
2. die zur Erreichung einer technischen Wirkung erforderlich sind oder
3. die der Ware einen wesentlichen Wert verleihen.“¹¹⁸

¹¹⁵ Vgl. zur historischen Entwicklung des Markenartikels Dichtl 1992, S. 2 ff.

¹¹⁶ Vgl. zu möglichen Definitionen des Begriffes Markenartikel Helm 2009, S. 271 f.

¹¹⁷ § 3 Abs. 1 MarkenG vom 25. Oktober 1994 (BGBl. I S. 3082; 1995 I S. 156; 1996 I S. 682), das durch Artikel 1 des Gesetzes vom 11. Dezember 2018 (BGBl. I S. 2358) geändert worden ist.

¹¹⁸ § 3 Abs. 2 MarkenG vom 25. Oktober 1994 (BGBl. I S. 3082; 1995 I S. 156; 1996 I S. 682), das durch Artikel 1 des Gesetzes vom 11. Dezember 2018 (BGBl. I S. 2358 f.) geändert worden ist.

6.2.3.1.2. Zwecke der Markierung und verschiedene Markentypen

Das Konzept des Markenartikels ermöglicht einem Unternehmen die Differenzierung im Wettbewerb und erleichtert den Nachfragern die Wiedererkenn- bzw. Identifizierbarkeit des Markenproduktes.

Die jeweilige Markenkonzeption ermöglicht es einem Nachfrager, sich mit dem Produkt zu identifizieren. Sie unterstützt den Versuch, eine Markenbindung zu erreichen, die sich in der ‚Markentreue‘ und ‚Lieferantentreue‘ manifestiert. Bezuglich der Handelsmarken, auf die im Weiteren noch eingegangen wird, dominiert das Ziel der ‚Ladentreue‘.

Weiterhin wird durch einen Markenartikel nicht selten der konkrete Bezug des Produktes zu einem Hersteller oder Händler hervorgehoben, die ‚Markenträgerschaft‘ also offenbart. In diesem Falle sollen die Kompetenz und das Qualitätsbewusstsein des entsprechenden Unternehmens verdeutlicht werden. Durch das Herausheben des eigenen Produktes aus der ‚anonymen Masse‘ soll der sonst stattfindende Preiswettbewerb möglichst durch einen auf Präferenzen beruhenden Leistungswettbewerb abgelöst werden.¹¹⁹

Es existiert eine Vielzahl von Marken-Typen. Diese unterschiedlichen Typen sollen, nach einer Definition des Begriffs Marke, im Folgenden näher charakterisiert werden.

Marke	Als <i>Marke</i> gelten z. B. Eigennamen (West), Bilder bzw. Symbole (Mercedes-Stern), Zahlenkombinationen (4711), Akronyme (Hanuta für Hasel-Nuss-Tafel) und Phantasieworte (Twix). ¹²⁰
Produkt- bzw. Einzelmarke	Die Begriffe <i>Produkt-</i> bzw. <i>Einzelmarken</i> bezeichnen Marken, die sich auf ein einzelnes Produkt beziehen. Diese können jedoch durchaus unterschiedliche Formen der Darbietung, wie unterschiedliche Packungsgrößen, aufweisen (z. B. Mars im ‚3er Pack‘ oder als Familienpackung). Oftmals sind gerade klassische Einzelmarken (z. B. Nivea-Creme) Ausgangspunkt für eine sukzessive Erweiterung, die zur Bildung von Produktlinienmarken führen kann.
Produktlinienmarke	<i>Produktlinienmarken</i> stellen Kennzeichnungen von Produkten dar, die durch eine gemeinsame Markenphilosophie verbunden sind. Diese Verbindung kann z. B. im Vorliegen eines Bedarfeszusammenhangs bestehen. Als Beispiel lässt sich hier die Produktlinienmarke ‚Nivea Hair Care‘ mit ihren Produktmarken Haarschaum, Haargel, Haarlack etc. anführen.

¹¹⁹ Vgl. zum ‚präferenz-strategischen‘ Wettbewerb durch ein Markenartikelkonzept ausführlich Becker 2013, S. 179 ff. und Rüschen 1994, S. 122.

¹²⁰ Vgl. hierzu Dichtl 1992, S. 6, der in diesem Zusammenhang die abweichende Terminologie des Gesetzgebers erwähnt, der anstelle des Begriffs Marke den Begriff Warenzeichen oder Zeichen verwendet.

Als *Sortimentsmarke* bezeichnet man die Gesamtheit von mehreren Produktlinien, die ähnlich konzipiert sind. Die Sortimentsmarke ‚Nivea‘ beinhaltet z. B. die Produktlinien Nivea Sun Care, Nivea Hair Care, Nivea Body Care und Nivea Face Care.

Als *Dachmarke* wird eine mit einheitlichem Namen (oft ein Herstellernname) versehene Sortimentsmarke bezeichnet (z. B. Bahlsen oder Melitta). Der Herstellernname als ‚Firmenmarke‘ und eine Produkt-, Produktlinien- oder Sortimentsmarke können aber auch in Kombination auftreten (z. B. Henkel und Sidol). Der Kreativität sind letztlich keine Grenzen gesetzt.

Der Begriff *Tandemmarke* beschreibt z. B. die gleichzeitige Nutzung einer Firmen- und einer Produktmarke (z. B. VW Beetle).

Als *Lizenzmarken* werden diejenigen Marken bezeichnet, die gegen ein Entgelt anderen Unternehmen zur Nutzung für deren eigene Produkte angeboten werden. Die Möglichkeit des Transfers eines positiven Markenimages wird dabei als ein Hauptziel angesehen. Als Beispiel sei hier die Marke ‚Porsche‘ genannt, die von Brillenherstellern zur Markierung von Sonnenbrillen ‚gemietet‘ wird. Sehr verbreitet ist auch die Verwendung von bekannten Charakteren aus dem Film-, Sport- und Comic-Bereich (Mickey-Maus Schulhefte, Air-Jordan Turnschuhe).

Vielfach bieten Unternehmen für verschiedene Marktsegmente unterschiedliche Marken an. Bei einer *Zweitmarke* handelt es sich um ein qualitativ ausgereiftes, in Bezug auf die Erstmarke jedoch vereinfachtes Produkt, das i. d. R. unterhalb der ‚Preisregion‘ der Erstmarke angesiedelt wird. Die Schaffung einer Zweitmarke ist insofern ein Sonderfall im Bereich der Markenartikel, als dass der sonst angestrebte Imagetransfer zwischen Markenartikel und Unternehmen bei einer Zweitmarke bewusst vermieden werden soll. Vielmehr sollen Zielgruppen mit unterschiedlicher Preisbereitschaft ansprochen werden. Durch einen ‚verdeckten‘ Vertrieb soll dieses Ziel erreicht werden. Dieser Begriff charakterisiert in diesem Zusammenhang den Umstand, dass die Zweitmarke unter einem anderen Herstellernachweis als die Erstmarke vertrieben wird. Im Vordergrund steht hierbei das Anliegen, das Image und die Positionierung der Erstmarke nicht zu schädigen.¹²¹ Die Schaffung einer Gegenposition zu den meist ebenfalls im unteren Preissegment angesiedelten Handelsmarken kann ein weiterer Grund für die Schaffung einer Zweitmarke sein.

Bei *Handelsmarken* handelt es sich um Artikel, die i. d. R. zwar von unabhängigen Herstellerunternehmen produziert, aber von Handelsunternehmen mit einem individuellen Markenkonzept versehen werden. Markeninhaber

¹²¹ Vgl. zum Begriff der Zweitmarke und insbesondere des verdeckten Vertriebs bzw. der verdeckten Zweitmarke Höhl-Seibel, 1994, S. 584 ff.

sind in diesem Fall Handelsunternehmen, die die Handelsmarken dann nur in ihren Geschäften oder Katalogen vertreiben.

Die spezifische Zielvorstellung bei den jeweiligen Handelsunternehmen ist i. d. R. durch ein exklusives Angebot der jeweiligen Handelsmarke eine Differenzierung gegenüber anderen Handelsunternehmen und konkurrierenden Markenartikeln der Industrie zu erreichen. Auf diesem Wege soll nicht zuletzt preislche Intransparenz im Markt erzeugt werden, da niemand sonst die Handelsmarken zu anderen Preisen anbieten kann, die Nachfrager also keine ‚transparenten‘, auf die gleichen Produkte gerichteten Preisvergleiche anstellen können. Darüber hinaus sollen Kunden mittels Handelsmarken zur ‚Ladentreue‘ bewegt werden und nationale Werbeanstrengungen sollen den ‚eigenen‘ Produkten zugutekommen und damit einen hohen Grad an Werbewirkung erzeugen. Ein weiterer übergeordneter Grund ist die Erzeugung einer Gegenmachtposition zu den Herstellermarken.¹²²

Gattungsmarke Eine spezielle Form der Handelsmarke stellt die *Gattungsmarke*, auch ‚No-Name Produkt‘ genannt, dar. Die Besonderheiten dieses Markentyps sind zum einen eine ausgeprägte Discountorientierung bezüglich Qualität und Preis, zum anderen eine meist die Gattungsbezeichnung der Ware in den Vordergrund stellende und recht ‚simpel‘ gestaltete Verpackung (z. B. die Handelsmarke ‚Tip‘ von Real).

Abbildung 37 zeigt eine viel zitierte Positionierung von Handelsmarken im Vergleich zu Herstellermarken unter Heranziehung der Dimensionen Qualität und Preisniveau. Die klassische Vorstellung, die sich mit dieser Positionierung verbindet, ist, dass Handelsmarken eine Art ‚Kopie‘ von Herstellermarken sind, die eine mehr oder weniger ausgeprägte Preis-/Qualitätsregion erreichen.¹²³

¹²² Vgl. Olbrich 2001b und Olbrich et al. 2005.

¹²³ Siehe hierzu auch Olbrich 2001a, S. 7 f.

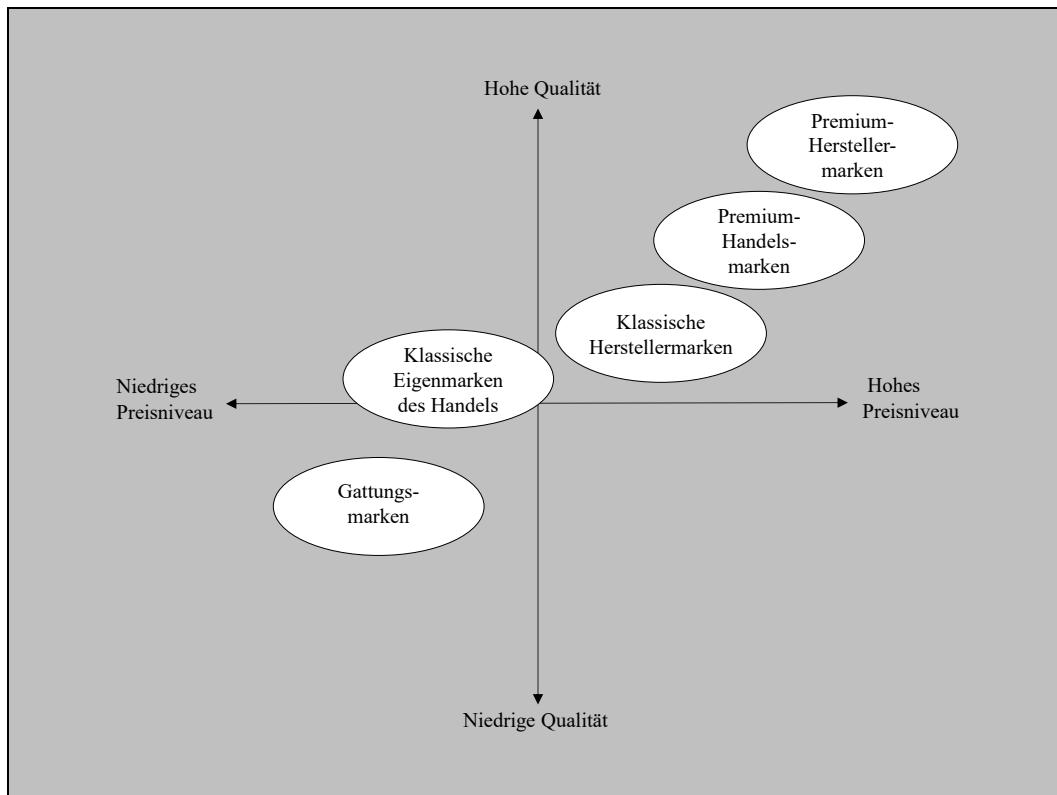


Abb. 37: Preis- und Qualitätsniveau unterschiedlicher Markentypen
(Meffert 1998, S. 803)

Ähnlich zeigt Abbildung 38, dass Handelsmarken, ausgehend von der ‚No-Name-Generation‘ schrittweise die Positionierung von Herstellermarken erreichen (sollen). Beide Abbildungen vereinfachen durch Typisierung, um eine Tendenzaussage abzuleiten: Eine klare Abgrenzung von Hersteller- und Handelsmarke scheitert an der zunehmenden ‚Eigenständigkeit‘ der Handelsmarkenkonzepte. In der Konsumgüterdistribution spiegelt sich in diesem Sachverhalt letztlich ein ‚Machtkampf‘ zweier Wirtschaftsstufen um Wertschöpfung, knapper werdende Gewinnmargen, akquisitorische Potenziale und wirtschaftliche Unabhängigkeit.

Zeit	70er Jahre	80er Jahre	90er Jahre	2010
Generation \ Merkmal	Erste Generation	Zweite Generation	Dritte Generation	Vierte Generation
Marke	No Name	„Quasi-Marken“	Dachmarke des Handels	Segmentierte Handelsmarken, „Gestalt-Marken“
Produkte	Basislebensmittel	Großvolumige Einzelartikel	Große Kategorien	Imagebildende Produkte
Technologie	Basistechnologie mit niedrigen Barrieren	Eine Generation im Rückstand gegenüber Markenführer	Näher an Marktführer	Innovativ
Qualität/Image	Geringer als beim Herstellermarkenprodukt	Mittel, aber als geringer wahrgenommen	Wie führende Marken, Qualitätsgarantie des Handels	Besser oder genauso gut wie führende Marke, Imageaura des Handels
Kaufmotivation	Preis	Preis	Produktqualität/Preis	Besseres Produkt
Hersteller	National, meist nicht spezialisiert	National, zum Teil Handelsmarkenspezialist	National, meist Handelsmarkenspezialist	International, meist Handelsmarkenspezialist

Abb. 38: Phasen der Handelsmarkenentwicklung (in Anlehnung an Busch 1995, S. 9, zitiert bei Meffert 1998, S. 802)

6.2.3.1.3. Aktuelle Problembereiche der Markierung

Die heutige Vielfalt und teilweise Unüberschaubarkeit der Markenartikel mindert das ursprüngliche Differenzierungspotenzial des Markenartikelkonzeptes erheblich. Diese Abschwächung des Differenzierungspotenzials wird durch die teilweise sehr geringe Marken„substanz“ noch verstärkt. Gerade im Bereich der weniger komplexen Produkte sind Marken zum Teil nur noch über die Kommunikation zu differenzieren (sogenannte informatorische Produktdifferenzierung). Dies trifft z. B. auf die Produktkategorien Bier, Waschmittel und Benzin zu.

Ein weiteres Problem ist die immer wieder anzutreffende „Verschleuderung“ von Markenartikeln. Dies tritt vor allem bei dem Vertrieb über Discounter oder großflächige SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte auf, die angesehene Markenartikel als „Lockvogelangebot“ nutzen und missbrauchen. Häufig

fig kommt es dabei zu einer sogenannten ‚Markenerosion‘. Der Begriff ‚Markenerosion‘ beinhaltet, dass die ursprüngliche Positionierung und das Image des Markenartikels ‚Schaden‘ nehmen.¹²⁴

Neben der eigentlichen Markierung werden von den Unternehmen sehr häufig auch andere Zeichen, wie Güte- und Prüfzeichen, zur Differenzierung im Wettbewerb verwendet. Aufgrund der Masse der in Umlauf gebrachten Zeichen wird ‚der Verbraucher‘ zunehmend verunsichert, zumal die Seriosität dieser Gütezeichen für den Verbraucher teilweise nicht ohne weiteres nachprüfbar ist.

6.2.3.2. Verpackung

Allgemein lässt sich festhalten, dass die Verpackung einerseits die Primärfunktionen Schutz, Lager- und Transportfähigkeit und andererseits die Sekundärfunktionen Information, Verkaufsförderung und Verwendungsunterstützung zu erfüllen hat.¹²⁵ Die Packungsgrößen sollten entsprechend den Anwendungsgewohnheiten der Konsumenten dimensioniert sein und die Packung selbst eine Schutzfunktion für den Inhalt ausüben.

Allgemeine
Funktionen der
Verpackung

Nicht zuletzt durch die Entwicklung zum sogenannten ‚Konsumerismus‘, also zur institutionalisierten Vertretung der Interessen aufseiten der Konsumenten (z. B. in Form von Verbraucherschutzverbänden), entstand eine dritte Anforderungsdimension, die immer bedeutender wird. Es handelt sich hierbei um die ökologische Dimension. Als Anforderung definiert, soll die Verpackung sowohl eine hohe Umweltverträglichkeit als auch eine möglichst hohe Recyclingfähigkeit aufweisen.¹²⁶

Diese dritte Anforderungsdimension wird mitunter auch als richtungsweisend für eine zukünftige Marketingorientierung (sogenanntes *Öko-Marketing*) gesehen.¹²⁷

Öko-Marketing

Auch die Markierung steht in engem Bezug zur Verpackung des jeweiligen Produktes. Mit Blick auf die Verpackung sollte ein *Markenartikel* folgenden Anforderungen genügen:

Besondere
Anforderungen an
einen Markenartikel

Die Verpackung sollte sowohl das Markenzeichen deutlich erkennen lassen (vgl. Abb. 39) als auch eine Produktbeschreibung hinsichtlich des besonderen

¹²⁴ Vgl. zu Ursachen und Auswirkungen der Markenerosion Klante 2003 und Schäfer 2010.

¹²⁵ Vgl. Haedrich/Tomczak 1996, S. 33 f.

¹²⁶ Zu einer detaillierten Gliederung der Anforderungen an die Verpackung nach drei Bezugsgruppen vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 671 f.

¹²⁷ Vgl. zum Begriff Öko-Marketing z. B. Becker 2013, S. 613 ff.

Anwendungsbereites und der besonderen Produkteigenschaften aufführen (vgl. Abb. 40).

Daneben gelten für Markenartikel natürlich auch die allgemeinen Funktionen der Verpackung. Die Abbildungen 39 und 40 zeigen am Beispiel von ‘Snickers‘ die Hervorhebung des Markennamens auf einer 6er-Packung, die letztlich insbesondere der Verkaufsförderung dient.

Weiterhin sollte die Gestaltung der Packung der jeweiligen Produktkonzeption angepasst sein. Dies bedeutet z. B., dass eine ‚Luxusuhr‘ auch dementsprechend ‚aufwändig‘ verpackt wird (für ein Beispiel aus dem Bereich des Tierfutters siehe Abb. 41).



Abb. 39: Verpackungsgestaltung verschiedener Markenartikel im Süßwarenbereich (mit freundlicher Genehmigung der Mars Holding GmbH 2010)



Abb. 40: Detaillierte Produktinformationen auf der Rückseite einer Verpackung (mit freundlicher Genehmigung der Mars Holding GmbH 2010)



Abb. 41: Aufwändige Verpackung eines Hundefutters (mit freundlicher Genehmigung der Mars Holding GmbH 2010)

6.2.3.3. Zunehmende Bedeutung der Ökologieorientierung bei der Konzeption von Produkten

Durch die zunehmende Sensibilität der gesamten Öffentlichkeit gegenüber Schädigungen der Umwelt, wie z. B.:

- die ansteigende Schädigung der Ozonschicht,
- der damit verbundene unerwünschte Treibhauseffekt und
- das Abfallvermeidungs- und -beseitigungsproblem

wird eine stärkere ökologische Ausrichtung von Produktkonzeptionen immer wichtiger.¹²⁸

Produkte gelten als ökologisch verträglich, wenn bei ihrer Herstellung Rohstoffe sparsam verwendet werden und die Hersteller im Rahmen der Produktion die Inanspruchnahme von endlichen Ressourcen durch die Verwendung erneuerbarer Ressourcen ersetzen. Darüber hinaus gilt es, die Abfallmenge zu verringern. Dies sollte sowohl im Verpackungsbereich als auch im Herstellungsprozess geschehen. Auch die Beachtung der gesundheitlichen Unbedenklichkeit von Produkten und Herstellungsprozessen spielt in diesem Zusammenhang eine zunehmend wichtigere Rolle.

defensive Strategie Als mögliche Strategien zu einer verstärkten Ökologieorientierung stehen defensive und offensive Strategieausrichtungen zur Wahl. Wird eine *defensive Strategie* gewählt, so liegt das Hauptbestreben des Unternehmens in der Wahrung der gesetzlichen Vorschriften bezüglich der ökologischen Unbedenklichkeit von Produkten und Prozessen. Bei defensiven Strategien werden größtenteils ökologische Eigenschaften bereits bestehender Konkurrenzprodukte imitiert. Dies reicht oft aus, um den gesetzlichen Vorlagen zu entsprechen. Zur Differenzierung im Anbieterwettbewerb ist diese Strategie nicht geeignet, da keine Wettbewerbsvorteile geschaffen werden.

offensive Strategie Entscheidet sich ein Unternehmen für eine *offensive Strategie*, so gilt es, einen möglichst nicht sofort einholbaren ökologischen Vorteil der Produkte zu schaffen. Dies kann dauerhaft nur durch die Schaffung echter Innovationen gelingen.¹²⁹

Zu beachten ist weiterhin, ob die jeweilige Zielgruppe den zusätzlichen ökologischen Nutzen überhaupt als solchen wahrnimmt und honoriert. Sollte dies

¹²⁸ Vgl. für eine Darstellung der ökologischen Problembereiche auch Meffert/Kirchgeorg 1998, S. 3 ff.

¹²⁹ Vgl. zu den Begriffen offensive und defensive Strategie im Rahmen der Ökologieorientierung Meffert/Kirchgeorg 1998, S. 288 f.

nicht der Fall sein, können auch negative Folgen entstehen. Dies wird insbesondere dann eintreten, wenn der vermeintliche ökologische Zusatznutzen gleichzeitig eine Kostenerhöhung und eventuell sogar eine Beeinträchtigung der Gebrauchseigenschaften mit sich bringt (z. B. Beeinträchtigung der Farbqualität bei Umweltpapier). In einer derartigen Situation muss sich die Unternehmensführung letztlich zwischen der Schonung der Umwelt und dem (auf das betreffende Unternehmen begrenzten und u. U. kurzfristigen) ökonomischen Vorteil bei Verzicht auf die umweltschonende Gestaltung der Produkte entscheiden.

6.2.3.4. Service

Der *produktbegleitende Service* lässt sich zum einen in technische Serviceleistungen, zum anderen in kaufmännische Leistungen aufgliedern. Zu den technischen Serviceleistungen gehören Dienstleistungen, die direkt am Produkt „ansetzen“, wie Reparaturen und Installationen. Kaufmännische Leistungen umfassen *Dienstleistungen mit indirektem Produktbezug*, wie z. B. Finanzberatung und Beschwerdebearbeitung. Bei „reinen“ Dienstleistungen (z. B. einer Versicherung) besitzen letztere Dienstleistungen auch direkten Produktbezug.

Die zwei Servicearten lassen sich weiterhin danach abgrenzen, ob sie vor, während oder nach dem Kauf geleistet werden. Einige Beispiele sind in der folgenden Abbildung angegeben.

Zeitpunkt der Nutzung	Vor der Nutzung (Pre-Sale-Services)	Während der Nutzung (At-Sale-Services)	Nach der Nutzung (After-Sale-Services)
Art des Kundenservices			
Technische Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> – Technische Beratung – Erarbeitung von Projektlösungen – Demontage alter Anlagen 	<ul style="list-style-type: none"> – Technische Einweisung – Installation – Reparaturen/Wartung – Sicherheitsberatung – Hot-Line-Service 	<ul style="list-style-type: none"> – Umbauarbeiten – Erweiterungen – Abbau – Entsorgung – Beratungsleistungen
Kaufmännische Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> – Kaufmännische Beratung – Wirtschaftlichkeitsanalyse – Kostenvoranschlag – Testlieferung 	<ul style="list-style-type: none"> – Schriftliche Anleitung – Anwenderschulung – Ersatzteilversorgung – Ersatzgeräte – Call Center 	<ul style="list-style-type: none"> – Beschwerde-management – Telefon-/Onlinehilfe über Neuentwicklungen – Beratung bei Updates

Abb. 42: Servicearten (Becker 2013, S. 511)

Obwohl man dazu neigen könnte, das Produkt als solches in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen und gleichzeitig eine ebenso geartete Sichtweise der Nachfrager auf das Produkt zu unterstellen, kommt dem Service bzw. den entsprechenden Dienstleistungen doch eine immer bedeutendere Rolle zu. Dienstleistungen nehmen häufig den Charakter eines kaufentscheidenden Faktors an.

Gerade bei Produkten, die über ihre eigentlichen Leistungsmerkmale schwierig zu differenzieren sind, bieten sich Dienstleistungen als Möglichkeit zur Differenzierung an.

6.2.4. Produktpolitische Überlegungen zum Spannungsfeld zwischen Kundenorientierung und Komplexitätsproblematik

6.2.4.1. Einführung in die Komplexitätsproblematik

Kundenorientierung Als Folge der ‚*Kundenorientierung*‘ ist die ‚Variantenvielfalt der Produktionsprogramme‘ vieler Unternehmen stark angestiegen. Latente oder manifeste Bedürfnisse der Nachfrager werden zur Zielscheibe einer an der ‚*Kundenzufriedenheit*‘ orientierten Unternehmensführung. Durch die Konstruktion, Produktion und Vermarktung einer hohen Variantenvielfalt (Variantenkomplexität) entsteht eine höhere Komplexität in vielen Unternehmensbereichen:¹³⁰ In der Materialwirtschaft muss eine größere Anzahl von Vorprodukten und Bauteilen (Teilekomplexität) beschafft, gelagert und verwaltet werden; in der Produktion wird die Planung innerbetrieblicher Lose von Fertig- und Zwischenprodukten aufwändiger (Komplexität des Fertigungssystems), der Marketingbereich muss sich auf mehrere Zielgruppen mit unterschiedlichen Kundenbedürfnissen (Kundenkomplexität) einstellen und im Vertrieb wird der Aufwand für Schulungen der Mitarbeiter größer.¹³¹

Probleme einer zu großen Variantenvielfalt In der Literatur wird vielfach die Meinung vertreten, dass die Erlöse bei Erhöhung der Variantenvielfalt nur unterproportional ansteigen, während die Kosten einen überproportionalen Verlauf aufweisen. Es wird argumentiert, dass die Erlöse einer zusätzlichen Variante mit zunehmender Variantenanzahl immer geringer werden, da immer weniger neue Abnehmer durch die zusätzlichen Varianten gewonnen werden können. Die Kosten zusätzlicher Varianten werden dagegen immer größer, da z. B. variantenfixe Kosten für die

¹³⁰ Eine große Anzahl an Autoren vermutet diesen Zusammenhang, dass also mit zunehmender Variantenvielfalt die Komplexität im Unternehmen ansteigt. Vgl. Fischer 1988, S. 3; Becker 1992 und Rosenberg 2002, S. 227.

¹³¹ Vgl. Adam/Johannwille 1998, S. 7 f.

Entwicklung, für Rüstvorgänge und für Beschaffungen von variantenspezifischen Materialien und Bauteilen hinzutretender Spezialvarianten anfallen.¹³² Diese variantenfixen Kosten entstehen für Spezialvarianten, von denen nur eine relativ geringe Menge produziert wird. Eine Erhöhung der Variantenvielfalt erscheint deshalb nur bis zu einem gewissen (*optimalen*) Komplexitätsgrad sinnvoll. Empirische Untersuchungen bieten Anhaltspunkte für die These, dass insbesondere Unternehmen mit klar profilierten Produktionsprogrammen, die also Schwerpunkte setzen, erfolgreich am Markt agieren.¹³³ Bestrebungen der Praxis, die Variantenvielfalt zu reduzieren, deuten ebenfalls darauf hin, dass einige Unternehmen den optimalen Komplexitätsgrad bereits überschritten haben.

optimaler Komplexitätsgrad

Die wissenschaftliche Diskussion zum Thema Variantenvielfalt bzw. Komplexität ist geprägt von

- Überlegungen, warum in vielen Unternehmen der Komplexitätsgrad immer weiter angestiegen ist,
- einer Vielzahl von Effekten, die isoliert die Auswirkungen der Komplexität auf Kosten oder Erlöse beschreiben,
- der Frage nach einer Entscheidungsrechnung, die Hilfestellung bei der Suche nach dem ‚optimalen Komplexitätsgrad‘ bieten soll, und
- Vorschlägen zur Bewältigung und sinnvollen Reduktion einer (zu) hohen Komplexität.

Zunächst soll ein kurzer Überblick über den Stand der Literatur gegeben werden (Abschnitt 6.2.4.1.), um anschließend die folgenden Fragestellungen zu diskutieren:

- Verfolgen das Marketing und die Produktion (als Funktionsbereich des Managements) mit Blick auf die Variantenvielfalt widersprüchliche Ziele? (Abschnitt 6.2.4.2.)
- Welche zentralen Faktoren üben einen Einfluss auf den ‚optimalen‘ Komplexitätsgrad aus? (Abschnitt 6.2.4.3.)

¹³² Vgl. Fischer 1988, S. 4; Rosenberg 2002, S. 228 und Adam/Johannwille 1998, S. 13 f.

¹³³ Vgl. Coenenberg/Prillmann 1995, S. 1247.

6.2.4.1.1. Definition der Begriffe ‚Komplexität‘ und ‚Komplexitätskosten‘

Komplexität	In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird der Begriff ‚Komplexität‘ i. d. R. mit Formulierungen wie z. B. „Unter Komplexität ist die Gesamtheit aller Merkmale eines Zustands oder Objekts im Sinne von Vielschichtigkeit zu verstehen.“ ¹³⁴ umschrieben. Dies bedeutet, dass jegliche Form von Vielschichtigkeit oder Vielfalt in allen Funktionen und Bereichen eines Unternehmens Komplexität darstellt und schließlich zu Komplexitätskosten führen kann.
Variantenkomplexität	Definitionen des Begriffes Komplexität sind sehr allgemein gehalten, da Komplexität in den unterschiedlichsten Formen und Unternehmensbereichen auftreten kann. Z. B. ist die <i>Variantenkomplexität</i> , die auf einer Vielzahl unterschiedlicher Produktvarianten im Produktionsprogramm beruht, eine andere Form von Komplexität als der Umstand, dass ein Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Arten von Konditionensystemen (z. B. Mengenstaffeln, Boni auf den Jahresumsatz, kostenlose Zugaben usw.) verwendet oder aber Geschäftsbeziehungen mit unterschiedlichen Kunden und Kundengruppen, z. B. gewerbliche Kunden, Endverbraucher, Klein- und Großkunden (<i>Kundenkomplexität</i>) unterhält.
Zielkomplexität	Eine andere Ebene, auf der Komplexität beobachtet werden kann, ist die <i>Zielkomplexität</i> . Gemeint ist hiermit die Komplexität des Zielsystems. Neben Zielen, wie z. B. die Gewinnmaximierung oder die langfristige Sicherung einer guten Ertragslage, tritt eine Vielzahl von Subzielen. In der Produktion werden z. B. geringe Durchlaufzeiten angestrebt und es sollen Maschinenstillstandszeiten vermieden werden. ¹³⁵ Dem Kunden sollen Produkte geeigneter Qualität mit geringen Lieferzeiten und bestimmten Serviceleistungen angeboten werden. Kundenorientierung führt nicht nur zu einer Inflation solcher Subziele, es ist auch unklar, in welcher Beziehung die oftmals konträren Subziele zu den Oberzielen stehen. Z. B. kann die Wirkung einer geringeren Lieferzeit oder allgemein die Wirkung einer Optimierung von Kundenzufriedenheitsindikatoren auf die Gewinnsituation des Unternehmens nicht ohne weiteres abgeschätzt werden.
Zusammenhang zwischen Komplexitätsarten	Der <i>Zusammenhang zwischen den Komplexitätsarten</i> , die sich auf verschiedene Objekte innerhalb und außerhalb des Unternehmens beziehen, kann folgendermaßen beschrieben werden: Der ‚Marktwandel‘ zu engen Käufermärkten führt zu der oben beschriebenen Zielkomplexität. Die Aktivitäten, die ein Unternehmen unternimmt, um Käufer zu gewinnen, führen zu einer Vielzahl an Zielen, deren Verfolgung letztlich die Kundenzufriedenheit erhöhen soll. Eine Folge des Marktwandels in Verbindung mit der ‚komplexen‘

¹³⁴ Adam/Johannwille 1998, S. 6.

¹³⁵ Vgl. Adam/Johannwille 1998, S. 7 f.

Zielgröße Kundenzufriedenheit ist, dass immer kleinere Kundensegmente mit (relativ) ähnlichen Bedürfnissen gebildet werden. Auf diese Weise führt der Marktwandel in Verbindung mit der Zielkomplexität zur Kundenkomplexität.

Das Bestreben der Unternehmen, die Kundenzufriedenheit einer inhomogenen Käufergruppe zu befriedigen, hat nun zur Folge, dass unterschiedliche Produktvarianten für verschiedene Kundengruppen angeboten werden. Die Verbindung aus Zielkomplexität und Kundenkomplexität ist somit die Ursache der Variantenkomplexität. Diese schlägt sich dann in den Bereichen Materialwirtschaft, Logistik, Materialeinkauf usw. in einer erhöhten *Teilekomplexität* nieder. In der Produktion erhöht sich die Komplexität des Fertigungssystems. Insgesamt ergibt sich im Unternehmen eine erhöhte *Koordinationskomplexität*.¹³⁶

Teilekomplexität
Koordinations-
komplexität

Das Verhältnis zwischen Variantenkomplexität und Teilekomplexität kann aber auch durch das Unternehmen unmittelbar beeinflusst werden. Viele Produktvarianten können z. B. mittels einer geschickten Plattformstrategie aus relativ wenigen Bauteilen entstehen. Umgekehrt kann die Verwendung von funktionsidentischen Bauteilen verschiedener Zulieferer dazu führen, dass trotz einer relativ geringen Variantenkomplexität eine hohe Teilekomplexität vorliegt. Die Variantenkomplexität bezieht sich somit immer auf die vom Kunden wahrnehmbaren Unterschiede in den Variationen eines Produktes (z. B. unterschiedliche Ausstattungsvarianten eines PKW), die Teilekomplexität hingegen bezieht sich auf die Vielfalt der Materialien und Bauteile, die ein Unternehmen einsetzt, um die Produktvarianten herzustellen.

Abschließend soll nun die Frage geklärt werden, wie *Komplexitätskosten* definiert werden können. Eine Definition von Komplexitätskosten als durch Komplexität bedingte Kosten erscheint fraglich: Eine Aufteilung in ‚selbstverständliche‘ Kosten (z. B. der Produktion) und zusätzliche Gemeinkosten infolge von z. B. Variantenkomplexität und der resultierenden Komplexität des Fertigungssystems ist zwangsläufig willkürlich. Erst wenn nur eine Produktvariante produziert wird, kann davon gesprochen werden, dass keine Variantenkomplexität vorliegt.

Komplexitätskosten

Wenn ein Fertigungssystem keine Komplexität aufweist, müsste auf jegliche Form der Arbeitsteilung verzichtet werden, ansonsten liegen Komplexitätskosten in Form von Kosten zur Koordination (relativ) komplexer Fertigungsabläufe vor. Konsequenterweise müssten also alle zusätzlichen Kosten aufgrund einer Arbeitsteilung als Komplexitätskosten bezeichnet werden. Fraglich ist dann jedoch, wie umgekehrt kostensenkende Skaleneffekte in Folge der Arbeitsteilung berücksichtigt werden sollen.

¹³⁶ Vgl. zu einem derartigen Schichtenmodell der Komplexität Adam/Johannwille 1998, S. 6 ff.

Komplexitätskosten sind relativ zu einem Ausgangskomplexitätsgrad zu definieren. Komplexitätskosten in Bezug auf eine bereits bestehende Komplexität sind die zusätzlichen Kosten, die aufgrund der Bewältigung einer erhöhten Komplexität entstehen.

Diese Definition kann zwangsläufig die Messprobleme bei der Bestimmung der Komplexitätskosten nicht beseitigen. Eine Ausweitung des Produktionsprogramms um eine weitere Produktvariante hat neben einer erhöhten Variantenkomplexität ggf. auch zusätzliche Kosten für eine Kapazitätserweiterung zur Folge. Die Kosten der Kapazitätserweiterung, die auf die Erhöhung der Variantenvielfalt zurückzuführen ist, sind jedoch nicht ohne weiteres von den Komplexitätskosten zu trennen. Z. B. stellt ein zusätzliches flexibles Fertigungssystem sowohl eine Kapazitätserweiterung aber auch eine Maßnahme zur Bewältigung einer erhöhten Komplexität dar. Komplexitätskosten stellt somit nur derjenige Teil der Anschaffungskosten für das flexible Fertigungssystem dar, der die Kosten für eine vergleichbare Kapazitätserweiterung bei identischer Variantenkomplexität übersteigt.

Der Begriff der Komplexitätskosten bleibt somit äußerst vage. In der Literatur wurde bisher auch noch kein überzeugender Ansatz zur Operationalisierung von Komplexitätskosten dargestellt. Ähnliche Probleme bestehen bei der Operationalisierung der Transaktionskosten. Auch hier wird kritisiert, dass bisher keine sinnvollen Ansätze zur Operationalisierung vorliegen.¹³⁷ In beiden Fällen kann vermutet werden, dass es sich um rein gedankliche Konstrukte handelt, die zwar geeignet sind, bestimmte betriebswirtschaftliche Phänomene zu beleuchten. Eine klare Operationalisierung unter der Zielsetzung, normative Aussagen für die Unternehmensgestaltung zu generieren, scheint jedoch mit großen Schwierigkeiten behaftet zu sein. Im Folgenden soll unter Komplexitätskosten ein Anteil der Kostenveränderung verstanden werden, die als Folge einer komplexitätsverändernden Entscheidung (z. B. im Produktionsprogramm) auftritt. Welcher Anteil der gesamten Kostenänderung auf die reine Veränderung der Komplexität und welcher Anteil auf sonstige (nicht komplexitätsverändernde) Modifikationen zurückzuführen ist, muss zunächst offenbleiben. Als komplexitätsverändernde Entscheidungen werden in diesem Text i. d. R. Modifikationen des Produktionsprogramms betrachtet.

¹³⁷ Vgl. Picot/Franck 1993, S. 212 f.

6.2.4.1.2. Kosten- und Erlöswirkungen der Komplexität

6.2.4.1.2.1. Kosteneffekte

In der Literatur wird eine Reihe von Effekten, die jeweils partiell einen Zusammenhang zwischen den Kosten, insbesondere den Stückkosten, und der Variantenvielfalt herstellen, beschrieben. Beispielhaft werden die nachfolgenden Effekte, die durch eine Veränderung der Variantenvielfalt ausgelöst werden können, angeführt:

- Im Zuge einer höheren Variantenvielfalt entstehen in den indirekten Bereichen (nicht direkt an der Produktion beteiligte Abteilungen, wie z. B. Verwaltung und Logistik) z. B. sprungfixe, remanente oder nur langfristig abbaubare Kosten.
- Die Gemeinkosten sowie die variablen Stückkosten und
- die Kosten für Management und Organisation steigen deutlich stärker als durch eine rein mengenmäßige Ausdehnung der Produktion.

Die Kosten in den sogenannten indirekten Bereichen, die nicht direkt an der Produktion beteiligt sind, wie z. B. der Materialbeschaffung, steigen *sprungfix* und zeitlich verzögert in Abhängigkeit von der Komplexität bzw. der Variantenzahl.¹³⁸ Eine erhöhte Variantenvielfalt führt i. d. R. zu einer größeren Anzahl an Bauteilen und Materialien, die zu beschaffen sind. Sprungfixe Kosten entstehen durch die Einstellung eines neuen Mitarbeiters oder durch die Planung und Implementierung eines neuen EDV-Systems, das die höhere Anzahl an Bestellungen bewältigen soll. Diese Kosten sind bei Reduktion der Variantenvielfalt häufig *nur langfristig abbaubar, remanent* oder bereits *sunk costs*.¹³⁹

springfixe Kosten

remanente und
sunk costs

In den aufwändigeren Prozessen, die zur Bewältigung der höheren Variantenvielfalt geschaffen werden (z. B. Einsatz eines flexiblen Fertigungssystems), werden nicht nur Spezialvarianten, sondern auch Massen- bzw. Grundvarianten abgewickelt.¹⁴⁰ Die *Gemeinkosten* für alle Varianten steigen durch den Einsatz des flexiblen Fertigungssystems stark an. Wenn es jedoch gelingt, die Varianten erst in späten Phasen des Produktionsprozesses zu bilden, können Lernkurveneffekte und economies of scale bei der Produktion der Vorprodukte den Stückkostenanstieg dämpfen.¹⁴¹

steigende
Gemeinkosten

¹³⁸ Vgl. Adam/Johannwille 1998, S. 12 f.

¹³⁹ Vgl. Adam/Johannwille 1998, S. 12 ff.

¹⁴⁰ Vgl. Adam/Johannwille 1998, S. 19 f.

¹⁴¹ Vgl. Lingnau 1994, S. 308.

steigender Koordinationsbedarf Mit einer erhöhten Variantenvielfalt geht ein *steigender Koordinationsbedarf* zur Abstimmung der Leistungs- und Materialströme einher.¹⁴² Wird z. B. das Unternehmen objektorientiert gegliedert und verschiedene Varianten werden in unterschiedlichen organisatorischen Einheiten abgewickelt, dann treten entweder Schnittstellen zu zentralen Bereichen (Beschaffung, Logistik) auf oder diese Funktionen müssen mehrfach implementiert werden. Insbesondere, wenn nun Synergieeffekte, (z. B. durch eine bereichsübergreifende Beschaffung von Materialien) erzielt werden sollen, steigt der Koordinationsaufwand und damit steigen die Kosten für Management und Organisation. In diesem Fall bewirkt eine höhere Variantenvielfalt eine komplexere und kostenintensivere Organisation zur Bewältigung neuer bzw. umfangreicherer Koordinationsaufgaben.¹⁴³

Wie bereits durch wenige Ausstattungsmerkmale eine erhebliche Anzahl an Produktvarianten erzeugt werden kann, illustriert das folgende Beispiel aus der Automobilbranche.¹⁴⁴

offene Ausstattungsmerkmale					verdeckte Ausstattungsmerkmale																		
<i>m</i>	<i>obligatorisch</i>	<i>x_m</i>	<i>k</i>	<i>optional</i>	<i>y_k</i>	<i>n</i>	<i>obligatorisch</i>	<i>z_n</i>	<i>l</i>	<i>optional</i>	<i>v_l</i>												
1	Motor	5	1	Nebelscheinwerfer	2	1	Schaltgetriebe	3	1	Schallschutz	2												
2	Karosserie	3	2	Radio	4	2	Bremsanlagen	2	2	Typenschilder	3												
3	Karosseriefarbe	12	3	Alarmanlage	3	3	Auspuff	3	3	Teileverzinkung	2												
4	Innenausstattung	4	4	Antennen	2	4	Stoßdämpfer	4															
5	Felgen	8	5	Schiebedächer	2																		
offene Mußvarianten:			offene Kannvarianten:			verd. Mußvarianten:			verd. Kannvarianten:														
$oMV = \prod_{m=1}^M x_m = 5760$			$oKV = \prod_{k=1}^K (y_k + 1) = 540$			$vMV = \prod_{n=1}^N z_n = 72$			$vKV = \prod_{l=1}^L (v_l + 1) = 36$														
Potentielle Angebotsvielfalt:						Verdeckte Teilevielfalt pro Produktvariante:																	
$AV = \prod_{m=1}^M x_m \cdot \prod_{k=1}^K (y_k + 1) = 3.110.400$						$vTV = \prod_{n=1}^N z_n \cdot \prod_{l=1}^L (v_l + 1) = 2592$																	
Potentielle Produktkomplexität:																							
$PK = AV \cdot vTV = \prod_{m=1}^M x_m \cdot \prod_{k=1}^K (y_k + 1) \cdot \prod_{n=1}^N z_n \cdot \prod_{l=1}^L (v_l + 1) = 8.062.156.800$																							
M = Zahl der obligatorischen Merkmale offener Varianten;						x_m = Zahl der Ausprägungen des obligatorischen Merkmals m																	
K = Zahl der optionalen Merkmale offener Varianten;						y_k = Zahl der Ausprägungen des optionalen Merkmals k																	
N = Zahl der obligatorischen Merkmale verdeckter Varianten;						z_n = Zahl der Ausprägungen des obligatorischen Merkmals n																	
L = Zahl der optionalen Merkmale verdeckter Varianten;						v_l = Zahl der Ausprägungen des optionalen Merkmals l																	

Abb. 43: Produktkomplexität eines PKWs

¹⁴² Vgl. Adam/Johannwille 1998, S. 8 f. und Lingnau 1994, S. 310 f.

¹⁴³ Dass mit zunehmender Beschäftigung ein Anstieg der Kosten für den dispositiven Faktor zu erwarten ist, haben einige Autoren, die das Phänomen der Komplexitätskosten unter dem Begriff der Koordinationskosten untersucht haben, schon bereits in den dreißiger Jahren erkannt. Vgl. Kaldor 1934, S. 67; Coase 1937, S. 43 f. und mit Einschränkung Gutenberg 1973, S. 435.

¹⁴⁴ Dieses Beispiel stellt eine methodische Vertiefung eines ähnlichen Beispiels von Rosenberg 2002, S. 229 dar.

Unter *offenen Ausstattungsmerkmalen* versteht man Ausstattungsmerkmale, die für den Kunden sichtbar sind. Der Kunde muss sich z. B. zwischen fünf verschiedenen Motorvarianten entscheiden. Optional stehen ihm z. B. zwei verschiedene Nebelscheinwerfer zur Auswahl.

Verdeckte Ausstattungsmerkmale sind demgegenüber für den Kunden nicht sichtbar. Das Unternehmen verwendet z. B. drei verschiedene Schaltgetriebe verschiedener Hersteller, um nicht von einem Lieferanten abhängig zu sein.

Durch die offenen Ausstattungsmerkmale ergibt sich bereits eine potenzielle Angebotsvielfalt von ca. 3,1 Mio. Varianten. Pro Produktvariante entstehen durch die verdeckten Ausstattungsmerkmale 2.592 verdeckte Teilevarianten. Insgesamt führt dies zu einer *potenziellen Produktkomplexität* von über 8 Mrd. technisch verschiedenen Produkten. Diese Produktkomplexität besteht nur potenziell, da nicht alle dieser Produkte notwendigerweise produziert werden.

6.2.4.1.2.2. Erlöseffekte

Ausführungen im Schrifttum über die Zusammenhänge zwischen den Erlösen eines Unternehmens und der Komplexität des Produktionsprogramms können exemplarisch anhand der nachfolgenden Effekte beschrieben werden:

- Neue Varianten kannibalisieren bestehende Produktvarianten.
- Abwanderungen von Kunden, die von den negativen Auswirkungen einer komplexeren und damit fehleranfälligeren Organisation direkt betroffen sind, führen zu Erlösschmälerungen.
- Eine Reduktion der Variantenvielfalt führt zu Erlösschmälerungen.

Zusätzliche Varianten können die Abverkaufsmenge der *bestehenden Produktvarianten kannibalisieren*.¹⁴⁵ Die Erlöse steigen dann mit jeder zusätzlichen Variante immer weniger an. Umgekehrt können zusätzliche Varianten, wenn sie das bestehende Produktionsprogramm sinnvoll ergänzen, aber auch zu deutlichen Erlös- und auch Gewinnsteigerungen führen.

Eine *komplexere Organisation ist anfälliger für Fehler* und sie kann auch langsamer sein.¹⁴⁶ Wenn die Kunden von diesen negativen Auswirkungen (z. B. längeren Lieferzeiten oder Fehllieferungen aufgrund größerer Anordnungen an die Auftragsabwicklung) direkt betroffen sind, dann besteht die Gefahr, dass einige Kunden abwandern und der Umsatz sinkt. Neben einer

¹⁴⁵ Vgl. Lingnau 1994, S. 308.

¹⁴⁶ Vgl. Lingnau 1994, S. 309 f.

steigenden Prozessdurchlaufzeit, die z. B. eine längere Lieferzeit nach sich zieht, wird auch die Reaktionsgeschwindigkeit der Organisation auf Veränderungen in der Umwelt herabgesetzt. Langfristig besteht die Gefahr, dass die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leidet.

Reduktion der Variantenvielfalt ,Zwangskombinationen‘ und *Streichungen von Varianten* führen ggfs. zum Wegfall von Deckungsbeiträgen, da Kunden abwandern oder auf Varianten mit geringeren Deckungsbeiträgen ausweichen.¹⁴⁷ Umgekehrt können die Deckungsbeiträge aber auch steigen, wenn Kunden angebotene Ausstattungspakete annehmen oder sich für höherwertige Varianten entscheiden.

Gesamtkosten und Erlöse in Abhängigkeit vom Komplexitätsgrad Stark vereinfacht kann das in der Literatur unterstellte *Gesamtkosten- und Erlösverhalten in Abhängigkeit vom Komplexitätsgrad* in der Abbildung 44 veranschaulicht werden. Es wird unterstellt, dass die Kosten progressiv steigen, während die Erlöse einen degressiven Verlauf in Abhängigkeit vom Komplexitätsgrad zeigen.

Aus dieser Grafik wird der sprungfixe und remanente Charakter der Komplexitätskosten nicht deutlich. Darüber hinaus gibt die Vorstellung von einem Komplexitätsgrad als eindimensionale Größe die Realität nicht exakt wieder. Komplexität wird nämlich anhand der Ausprägungen zahlreicher Merkmale eines Unternehmens deutlich. So führt z. B. eine hohe Anzahl an Produkten, Kunden und Lieferanten zu einer hohen Komplexität.¹⁴⁸

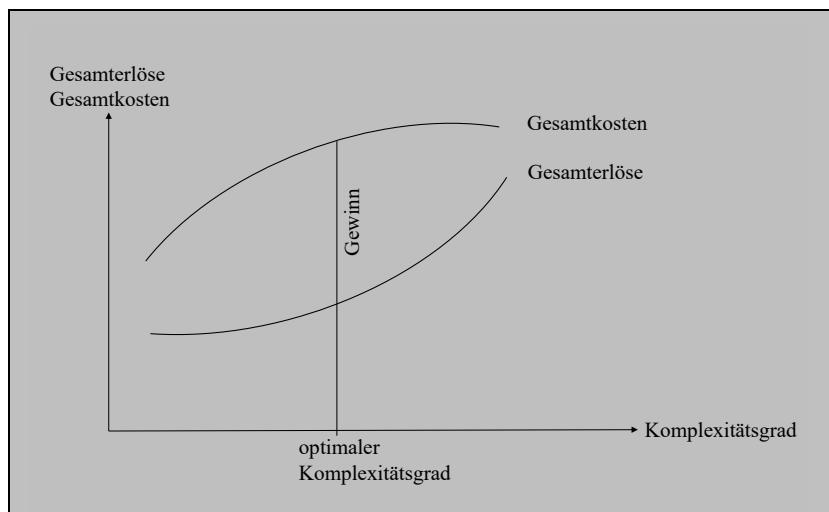


Abb. 44: Kosten und Erlöse in idealisierter Form in Abhängigkeit vom Komplexitätsgrad (in Anlehnung an Fischer 1988, S. 4 und Rosenberg 2002, S. 228)

¹⁴⁷ Vgl. Rosenberg 2002, S. 236.

¹⁴⁸ Vgl. Adam/Johannwille 1998, S. 10 f.

Aus den beiden vorstehenden Aufzählungen von Kosten- und Erlöseffekten wird deutlich, dass es keine allgemeinen Erkenntnisse geben kann, unter welchen Voraussetzungen die Erlöse – teilweise aber auch die Kosten – in welchem Ausmaß auf eine Veränderung der Variantenvielfalt reagieren. Vor allem die Erlösentwicklung ist selbst im Einzelfall nur schwer zu ermitteln, da sie von der Reaktion der Nachfrager abhängt. Mit Blick auf die meisten in der Literatur aufgezählten Erlöseffekte ist auch eine gegenteilige als die unterstellte Entwicklung denkbar.¹⁴⁹ Probleme liegen daher vor allem in der Quantifizierung der beschriebenen Effekte im Rahmen einer Entscheidungsrechnung.

In der Praxis werden zumeist deutlich vereinfachte Analysen durchgeführt, um Entscheidungen über den Komplexitätgrad zu treffen. Die folgende Abbildung illustriert derartige Überlegungen.

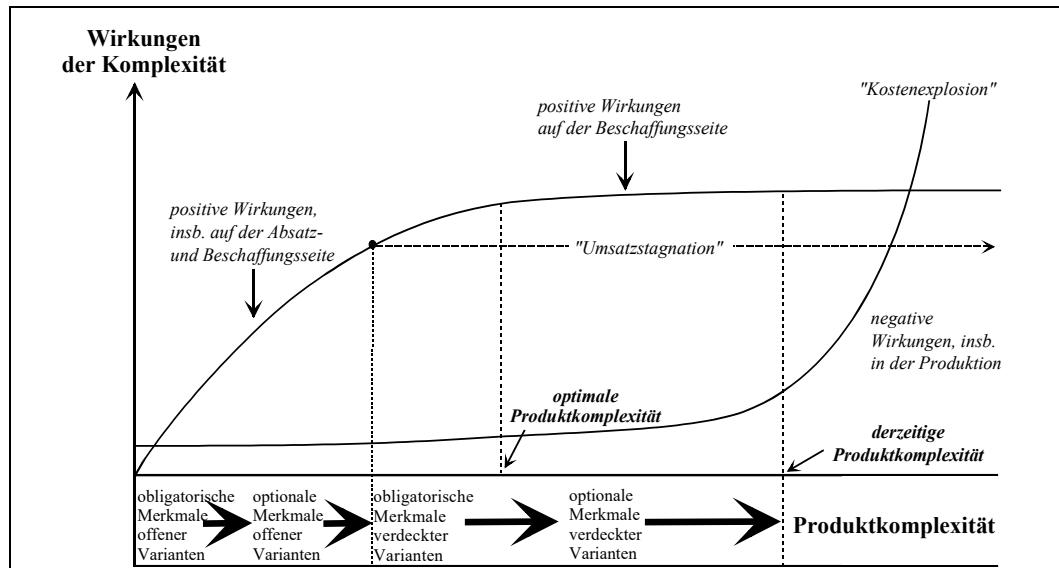


Abb. 45: Beispiele für positive und negative Wirkungen der Komplexität

Zunächst wirkt sich eine Erhöhung der Anzahl *obligatorischer und optionaler Merkmale* offener Varianten positiv auf die Absatz- und Beschaffungsseite aus. Dadurch steigt der Gewinn mit zunehmendem Komplexitätsgrad. Eine Erhöhung der Anzahl verdeckter Varianten führt jedoch nur noch zu positiven Wirkungen auf der Beschaffungsseite (z. B. Verringerung von Maschinenstillstandszeiten aufgrund verminderter Lieferengpässe), die Umsätze

obligatorische und optionale Merkmale

¹⁴⁹ So ist nicht auszuschließen, dass mit zunehmender Variantenvielfalt die Erlöse überproportional steigen. Eine Ursache für eine derartige Entwicklung kann in dem Bedürfnis ‚auswählen zu dürfen‘ gesehen werden.

hingegen stagnieren. Schließlich ist die optimale Produktkomplexität überschritten und der Gewinn sinkt aufgrund einer ‚Kostenexplosion‘ in der Produktion.

Ein Unternehmen wird, wenn es einen derartigen Zusammenhang erkennt, z. B. die verdeckte Teilevielfalt reduzieren. Diese stark vereinfachte Darstellung der Wirkungen der Produktkomplexität muss allerdings dahingehend relativiert werden, dass zusätzliche offene Varianten nicht stets eine Gewinnerhöhung bewirken, während erst verdeckte Varianten dazu führen, dass der optimale Komplexitätsgrad überschritten wird. Unternehmen, die Rationalisierungspotenziale durch die Beseitigung unwirtschaftlicher verdeckter Varianten ausgeschöpft haben, werden in einem nächsten Schritt auch die offenen Varianten infrage stellen müssen.

6.2.4.1.3. Ursachen der Komplexitätsproblematik: Organisatorische Probleme

Frage man nach den Eigenschaften von Unternehmen, die die beschriebene Komplexitätsproblematik fördern, so werden in der Literatur vor allem organisatorische Probleme angeführt.

funktionale Unternehmensgliederung Es wird argumentiert, dass aufgrund einer *funktionalen Unternehmensgliederung* Kosten in anderen Bereichen bzw. Funktionen nicht berücksichtigt werden, wenn eine Entscheidung für oder gegen eine neue Produktvariante getroffen wird.¹⁵⁰ Z. B. werden die Kosten in der Materialbeschaffung nicht berücksichtigt, wenn in den Bereichen Produktentwicklung und Marketing über eine Erhöhung der Variantenvielfalt entschieden wird.

prozessorientierte Unternehmensorganisation Als Ausweg wird eine *prozessorientierte Unternehmensorganisation* mit einer (Prozess-)Koordination angesehen. In einer prozessorientierten Organisation werden die Organisationseinheiten so strukturiert, dass zeitlich aufeinanderfolgende bzw. inhaltlich zusammenhängende Tätigkeiten möglichst in einer Organisationseinheit abgewickelt werden. In der Literatur wird dann weiter vorgeschlagen, die Komplexität durch dezentrale Führung und überschaubare Verantwortungsbereiche zu bewältigen.¹⁵¹

Diese Überlegungen münden in die Diskussion einer ‚neuen Dezentralität‘ und verschweigen, dass neben unbestreitbaren Vorteilen einer dezentralen Organisation auch Nachteile – vor allem bei der Realisation bereichsübergreifender Synergiepotenziale – in Kauf genommen werden müssen. Das Problem liegt darin, mit Blick auf einen konkreten Gestaltungsvorschlag in einer speziellen Situation zwischen Vor- und Nachteilen abzuwägen. Die

¹⁵⁰ Vgl. Adam/Johannwille 1998, S. 10 u. 23 f.

¹⁵¹ Vgl. Picot/Freudenberg 1998, S. 77 f.

Diskussion, künstlich getrennte Unternehmensbereiche nachträglich (z. B. über Verrechnungspreise) wieder auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, macht ebenfalls deutlich, dass es eine Vereinfachung ist, Dezentralisation als Lösung für die Komplexitätsproblematik anzusehen.¹⁵²

Abschnitt 6.2.4.3. vertieft diese Überlegungen und versucht, Ansätze zur Beantwortung der folgenden Frage zu finden: Welche zentralen Faktoren üben einen Einfluss auf den ‚optimalen‘ Komplexitätsgrad aus?

6.2.4.1.4. Verfahren zur Unterstützung von komplexitätsverändernden Entscheidungen

Die Entscheidungsrechnungen, die zur Unterstützung von komplexitätsverändernden Entscheidungen in der Literatur diskutiert werden, lassen sich in zwei Gruppen einteilen:

- Entscheidungsrechnungen auf der Basis einer dynamischen Investitionsrechnung,¹⁵³
- praktische Vorschläge mit einem überschaubaren Informationsbedarf vor allem aus dem Bereich der (Prozess-)Kostenrechnung.¹⁵⁴

Während die Ansätze aus der Investitionsrechnung vor allem aufgrund ihres hohen Informationsbedarfs auf Probleme stoßen, können die kostenrechnerischen Ansätze dem Anspruch, Aufschluss über komplexitätsbedingte Kostenveränderungen zu geben, aus methodischer Sicht nur bedingt gerecht werden, da sie

- auf die Unterstützung operativer Entscheidungen ausgerichtet sind,
- von gegebenen Prozessen und nicht von zukünftigen, also geplanten Prozessen ausgehen und
- nur für repetitive und nicht für kreative Tätigkeiten Kosten ermitteln können.

Komplexitätskosten bauen sich nicht durch eine einzige Komplexitätserhöhende Maßnahme auf, sie entstehen durch ein *Bündel solcher Entscheidungen* und können – wenn überhaupt – nur durch zusätzliche dispositive Maß-

Komplexitätskosten als Folge mehrerer Entscheidungen

¹⁵² Vgl. Battenfeld 1999 und Neus 1997, S. 41 f.

¹⁵³ Vgl. Rosenberg 2002, S. 234 ff. Zur investitionsrechnerischen Behandlung des Faktoreinsatzes vgl. Pieper 1999, S. 449 ff.

¹⁵⁴ Vgl. Horvath/Mayer 1989, S. 218.

nahmen wieder abgebaut werden. Werden z. B. zur Abwicklung von Materialbestellungen im Zuge einer Erhöhung der Variantenvielfalt weitere Arbeitsplätze mit Sachbearbeitern eingerichtet, so können die entstehenden Kosten nur mit einer zeitlichen Verzögerung (Personal), nur teilweise (EDV-Anlage) oder gar nicht (Kosten der Einarbeitung) abgebaut werden. Die Kostenrechnung ist jedoch operativ ausgerichtet und betrachtet die Kostenwirkungen einzelner kurzfristig wirkender Entscheidungen.¹⁵⁵

Ein weiteres Problem besteht darin, dass eine Kostenrechnung als Standardrechnung zwangsläufig von gegebenen Strukturen ausgeht. Sie betrachtet zwar Plankosten aber keine Planprozesse.

Ein Großteil der Komplexitätskosten in Unternehmen entsteht dadurch, dass neue, aufwändigeren Prozesse zur Bewältigung einer größeren Variantenvielfalt geschaffen werden.¹⁵⁶ In den aufwändigeren Prozessen werden jedoch nicht nur die neuen Zusatz- bzw. Spezialvarianten, sondern auch die Grund- bzw. Massenvarianten sowie die notwendigen Dispositionen im Verwaltungsbereich abgewickelt.¹⁵⁷

Eine Kostenrechnung verrechnet die zusätzlichen Kosten der neuen Prozesse aber nicht auf die zusätzlichen Varianten, sondern verteilt ‚günstigstenfalls‘ die Gesamtkosten des neuen Prozesses gemäß der Leistungsinanspruchnahme auf alle Varianten. Damit kommt es zu einer *Quersubventionierung der Spezialvarianten* mit geringen Stückzahlen durch das Grundprogramm der Massenvarianten.¹⁵⁸

Z. B. erscheint ein flexibles Fertigungssystem nur dann sinnvoll, wenn eine größere Anzahl von Varianten mit geringen Losgrößen gefertigt werden soll. Ist ein flexibles Fertigungssystem aber erst einmal in Betrieb genommen, dann werden u. U. auch Massenvarianten mit dieser aufwändigen Technologie gefertigt. Für die Massenvarianten alleine wäre das System jedoch nicht rentabel.

Ausgangskomplexitätsgrad Komplexitätskosten können daher nur ausgehend von einem *Ausgangskomplexitätsgrad* definiert und berechnet werden. Der Ausgangskomplexitätsgrad ist z. B. größer, wenn vor der Komplexitätsverändernden Entscheidung bereits ein flexibles Fertigungssystem zur Bewältigung der Variantenkomplexität des bestehenden Produktionsprogramms im Einsatz ist. Ein Kostenrechnungssystem müsste parallel für die bestehenden Prozesse (altes flexibles Fertigungssystem) und für zukünftige Planprozesse (leistungsfähigeres flexibles Fertigungssystem) eingerichtet werden.

¹⁵⁵ Vgl. Adam/Johannwille 1998, S. 14.

¹⁵⁶ Vgl. Adam/Johannwille 1998, S. 9.

¹⁵⁷ Vgl. Olbrich/Battenfeld 2000, S. 14.

¹⁵⁸ Vgl. Adam/Johannwille 1998, S. 18 f.

xibles Fertigungssystem zur Bewältigung einer erhöhten Variantenkomplexität aufgrund des neuen Produktionsprogramms) Kosten ermitteln, um Entscheidungen über den Komplexitätsgrad unterstützen zu können.

Die zusätzlichen Kosten, die durch die neuen Prozesse bedingt sind, dürfen dann nur denjenigen Varianten zugerechnet werden, für deren Produktion diese Prozesse eingerichtet werden müssen.

Neben den Kostensätzen für die Inanspruchnahme eines (Plan-)Prozesses ändern sich zudem die Prozesskoeffizienten, also die Maßzahlen für die mengenmäßige Inanspruchnahme der Prozesse durch die Varianten, beim Übergang vom alten zum neuen Prozess.¹⁵⁹ Die Inanspruchnahme eines Fertigungsprozesses wird z. B. durch die Zeit, die der Prozess durch eine Variante genutzt wird, gemessen. Die gleiche Variante kann u. U. durch einen neuen, voll automatisierten Fertigungsablauf schneller abgewickelt werden als im Rahmen der alten Prozessstrukturen, die nur zum Teil automatisiert sind.

Jede Kostenrechnung geht von *repetitiven Tätigkeiten* aus, indem sie Kosten bekannter Abläufe über Aufwandsschätzungen Kalkulationsobjekten zurechnet. Insbesondere die Tätigkeit, neue Prozesse zur Komplexitätsbewältigung zu entwerfen und diese einzuführen, hat jedoch eher kreativen als repetitiven Charakter. Damit entzieht sich ein Großteil der entstehenden Kosten einem Zugang durch die Kostenrechnung.¹⁶⁰

repetitive
Tätigkeiten

Die beiden zuletzt genannten Probleme der Bestimmung von Kosten zukünftiger Prozesse bzw. Kosten für kreative Tätigkeiten können nur durch eine *individuelle Analyse* bewältigt werden. Dies geschieht im Rahmen einer Investitionsrechnung, die das Ziel verfolgt, den gesamten durch die Entscheidung bedingten Zahlungsstrom abzubilden. Allerdings ergibt sich als Preis für diese Vorgehensweise das Problem der Informationsökonomie.

Notwendigkeit einer
individuellen Analyse

Darüber hinaus ist der einer Komplexitätsverändernden Entscheidung zurechenbare Einzahlungsstrom mit großer Unsicherheit behaftet.

6.2.4.1.5. Maßnahmen zum Umgang mit einer hohen Komplexität

In der Literatur finden sich zahlreiche Vorschläge, wie ein Unternehmen auf eine (zu) hohe Komplexität reagieren kann. Die Vorschläge können unterteilt werden in Methoden zur *Komplexitätsreduktion* und solche zur *Komplexitätsbeherrschung*. Während im ersten Fall die Variantenvielfalt z. B. durch Überarbeitung des Produktionsprogramms reduziert wird, sollen im zweiten

Komplexitätsreduk-
tion und Komplexi-
tätsbeherrschung

¹⁵⁹ Vgl. Adam/Johannwille 1998, S. 19.

¹⁶⁰ Vgl. Adam/Johannwille 1998, S. 20.

Fall moderne Fertigungs- und Informationssysteme dazu beitragen, die negativen Folgen der hohen Variantenvielfalt zu verringern.¹⁶¹

Ausgangspunkte zur Komplexitätsreduktion bieten sich bei der Überarbeitung des Produktionsprogramms: Unternehmen können exotische Produktvarianten eliminieren. Darüber hinaus können ‚Ausstattungspakete‘ und ‚Zwangskombinationen‘ eingeführt werden.

Ein Anbieter kann in einer geringer ausgestatteten Produktvariante die gleichen höherwertigen Bauteile der besser ausgestatteten Variante verwenden. Ein Anbieter, der sich auf ‚hochpreisige‘ Segmente spezialisiert hat, kann hierdurch beim Abnehmer der günstigeren Produktvariante unter dem Aspekt der Aufrüstbarkeit einen Zusatznutzen generieren, der ggf. einen Aufpreis rechtfertigt.

Das Marketing kann sich auf bestimmte Kunden, die in großer Stückzahl produzierbare Standardvarianten nachfragen, konzentrieren. Andere Kunden werden nur dann bedient, wenn sie die höheren Kosten für Varianten mit geringerer Stückzahl übernehmen.

Die Produktentwicklung kann im Rahmen einer konstruktionsbegleitenden Kalkulation Baugruppen und Materialien vereinheitlichen und gleichzeitig die Anzahl der Zulieferer, mit denen Geschäftsbeziehungen unterhalten werden, senken. U. U. lohnt es sich sogar, einheitlich höherwertigere Bauteile zu verwenden, und nicht mehrere Bauteile für verschiedene Produktvarianten vorzuhalten.¹⁶²

Komplexitätsverlagerung	Denkbar ist auch eine <i>Komplexitätsverlagerung</i> auf Zulieferer, Händler und Kunden. ¹⁶³ Die Endmontage, in der die Variantenbildung erfolgt, kann u. U. beim Händler erfolgen. Indem die Fertigungstiefe verringert wird, kann ein Teil der Komplexität in der Produktion auf den Zulieferer oder Abnehmer verlagert werden. Dieser Weg kann in der Praxis z. B. dann erfolgreich beschritten werden, wenn die von bestimmten Tätigkeiten ausgehende Komplexität in anderen Teilen der Wertschöpfungskette einfacher bewältigt werden kann und deshalb zu geringeren Kosten führt. Z. B. bauen die Kunden eines Ikea Einrichtungshauses ihre Möbel selbstständig auf. Ikea gibt einen Teil der eingesparten Kosten an seine Kunden in Form geringerer Verkaufspreise weiter. Wenn der Kunde diesen Preisvorteil höher bewertet als den durch den Aufbau der Möbel empfundenen Disnutzen, dann profitieren beide – der Konsument und Ikea – von dieser Verlagerung von Komplexität innerhalb der Wertschöpfungskette.
-------------------------	--

¹⁶¹ Vgl. z. B. Becker/Rosemann 1998, S. 114 ff. und Wildemann 1998, S. 54 ff.

¹⁶² Für weitere Vorschläge zur Reduktion der technischen Komplexität vgl. Eversheim/Schenke/Warnke 1998, S. 31 ff.

¹⁶³ Vgl. Rosenberg 2002, S. 230 ff.

Bei jeder dieser Maßnahmen zur Komplexitätsreduktion muss jedoch bedacht werden, dass die Ermittlung, Beschreibung, Durchsetzung und Überwachung von Standardisierungen in einem Unternehmen mit einer Komplexitätszunahme im Bereich der Organisation und damit letztlich auch mit (Komplexitäts-) Kosten verbunden sind.

Abschließend sollen nun Verfahren zur *Bewältigung einer hohen Variantenkomplexität* betrachtet werden. Zunächst sollte eine Produktdifferenzierung möglichst spät im Produktionsprozess erfolgen.¹⁶⁴ Die Bildung von Produkt- und Teilefamilien sowie von Modulen und Baugruppen hilft die Komplexität in der Produktion nicht nur zu reduzieren, sie sorgt auch dafür, dass eine hohe Variantenvielfalt beherrschbar wird.

Komplexitäts-
beherrschung

Einerseits ermöglichen flexible Fertigungssysteme und Computer Integrated Manufacturing (CIM), also die Integration betriebswirtschaftlich-administrativer Informationssysteme zur Auftragssteuerung und Produktionsplanung sowie technischer Produktionssteuerungssysteme, im Extremfall eine Auftragsfertigung mit Losgröße eins. Andererseits wird die maximale Flexibilität durch hochmoderne flexible Fertigungssysteme und CIM auch wieder infrage gestellt: Diese Technologie lässt zum einen die Gemeinkosten und Fixkosten stark ansteigen, zum anderen werden – wie oben bereits erwähnt wurde – mit ihrer Hilfe auch Massenvarianten gefertigt, obwohl weniger aufwändige Systeme hier technisch ausreichend und wirtschaftlicher wären.¹⁶⁵ Der Preis der höheren Flexibilität besteht darin, dass sich die Kostenflexibilität aufgrund eines höheren Fixkostenanteils deutlich verringert und die Stückkosten der Massenvarianten im Vergleich zu weniger flexiblen Produktionsanlagen ansteigen.¹⁶⁶

6.2.4.2. Komplexität aus Sicht des Marketing

In diesem Abschnitt wird der Frage nachgegangen, unter welchen Umständen eine Veränderung der Variantenvielfalt aus Marketingsicht angezeigt ist. Hierzu werden zu der naheliegenden Hypothese, dass eine erhöhte Variantenvielfalt mit einer größeren Kundenorientierung einhergeht und dass in der Folge Unternehmen, die eine höhere Variantenvielfalt als die Konkurrenz aufweisen, dazu prädestiniert sind, die Marktführerschaft zu erlangen, Gegenthesen aufgestellt. Diese sollen nicht als Alternativhypotesen verstanden werden, sondern dienen dazu, das Spannungsfeld aufzuzeigen, in dem sich

¹⁶⁴ Vgl. Rosenberg 2002, S. 232 f.

¹⁶⁵ Vgl. Adam/Johannwille 1998, S. 25 f.

¹⁶⁶ Vgl. hierzu auch Schmalenbach 1963, S. 89 ff., der dieses Phänomen in seinen Thesen zur ‚Herrschaft der fixen Kosten‘ bereits ansprach.

die Frage nach dem optimalen Komplexitätsgrad auch aus Marketingsicht bewegt.

Insgesamt soll deutlich werden, dass selbst aus der (isoliert betrachteten) Marketingsicht eine hohe Variantenvielfalt ebenfalls nicht uneingeschränkt empfohlen werden kann. Vielmehr muss frühzeitig zwischen Marketing, Produktentwicklung und Produktion abgestimmt werden, welche Marktsegmente mit welchen Produktvarianten bedient werden sollen.

6.2.4.2.1. Variantenvielfalt als Quelle der Nicht-Kundenorientierung?

Kundenorientierung bedeutet, dass ein Unternehmen seine Produkte und seine (damit verbundenen) Dienstleistungen (z. B. Lieferservice) an den manifesten und latenten Kundenbedürfnissen ausrichtet. Im Rahmen der Kommunikationspolitik besteht darüber hinaus die Möglichkeit, noch nicht vorhandene Kundenbedürfnisse zu wecken und geeignet zu beeinflussen.

Ein Unternehmen, das sich an diesen unterschiedlichen Kundenbedürfnissen orientieren will, muss ein Produktionsprogramm mit geeigneten Produktvarianten, das auf diese Kundenbedürfnisse abgestimmt ist, anbieten. Die Unternehmensorganisation muss so leistungsfähig sein, dass die von den Kunden wahrgenommenen Leistungen (z. B. in der Produktion, dem Vertrieb und der Logistik) mit ausreichender Qualität ausgeführt werden können.

Unternehmen können aus diesem Blickwinkel langfristig nur dann wettbewerbsfähig bleiben, wenn sie sich *hinreichend schnell auf zukünftige Kundenbedürfnisse einstellen*. Die Unternehmensorganisation muss dann so gestaltet sein, dass Anpassungsprozesse mit ausreichender Geschwindigkeit ablaufen. Vor dem Hintergrund dieser vielfältigen Anforderungen, die in Folge der Zielsetzung ‚Kundenorientierung‘ an ein Unternehmen zu stellen sind, wird deutlich, dass ein enger Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Komplexität in zahlreichen Erscheinungsformen innerhalb eines Unternehmens besteht. Die Variantenvielfalt und die Anpassungsflexibilität sind einerseits von großer Bedeutung für die Kundenorientierung eines Unternehmens. Andererseits zeigt sich im Produktionsprogramm, in den Vertriebs- sowie Logistikstrukturen und -prozessen und auch in den Organisationsstrukturen und -abläufen die Komplexität des Unternehmens. [Abbildung 46](#) fasst diese Beziehung grafisch zusammen.

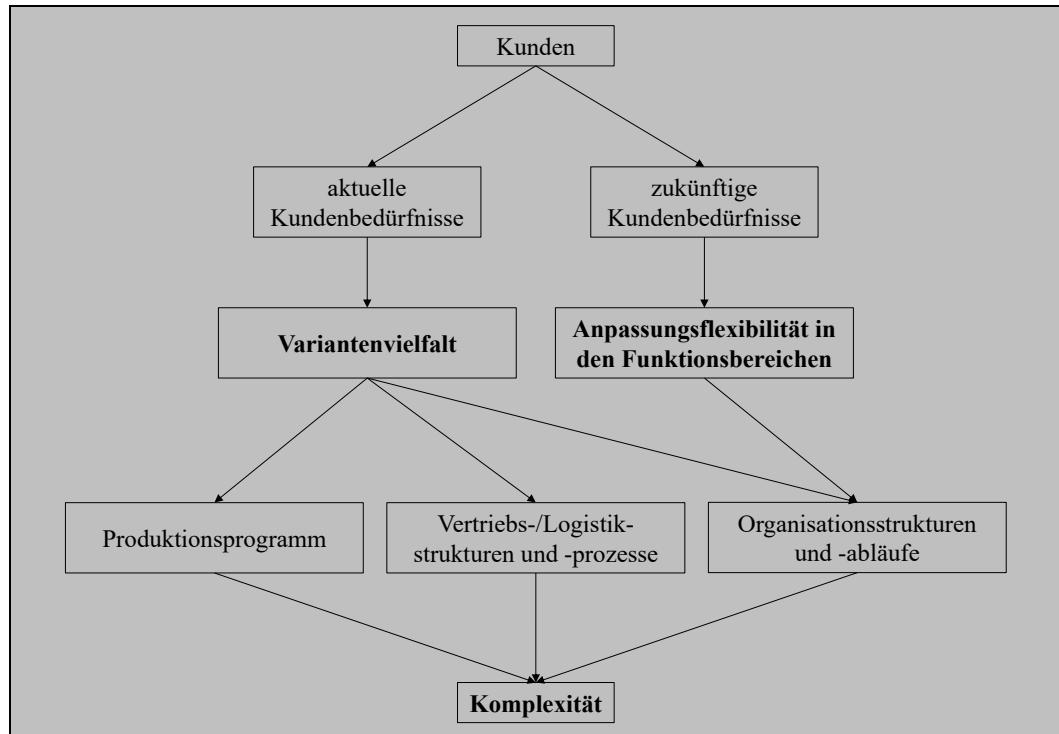


Abb. 46: Beziehung zwischen Kundenorientierung und Komplexität

Nachfolgend soll die Beziehung zwischen diesen Komplexitätsarten und der Kundenorientierung anhand der folgenden Fragen näher betrachtet werden:

- Wird ein Unternehmen durch eine hohe Variantenvielfalt im Produktionsprogramm den aktuellen Kundenbedürfnissen am besten gerecht?
- Welche Beziehung besteht zwischen der Anpassungsflexibilität der Organisation und der Orientierung an aktuellen und zukünftigen Kundenbedürfnissen?

Eine hohe Variantenvielfalt führt i. d. R. nicht nur zu einem hohen *Erklärungs- und Beratungsbedarf*. Im Vorfeld der Lieferantenwahl können die Kunden durch ein intransparentes Angebot verunsichert werden. An dieser Stelle besteht bei beratungsintensiven Produkten die Gefahr, dass die Kunden sich für Produkte eines Konkurrenzunternehmens, das eine ‚durchsichtiger‘ Produktpolitik verfolgt, entscheiden. Kommt es gleichwohl zu einem Beratungsgespräch und gelingt es hier nicht, die Unsicherheit der Kunden bei der Produktwahl zu zerstreuen, so kann dies wiederum dazu führen, dass der Kunde einem Konkurrenzunternehmen den Vorzug gibt. Schließlich soll den Kunden im Beratungsgespräch das Gefühl vermittelt werden, eine seinen Be-

Erklärungs- und Beratungsbedarf

dürfnissen entsprechende, optimale Wahl getroffen zu haben. Nur dann entschließt er sich mit großer Wahrscheinlichkeit spontan zum Kauf, ohne vorher (weitere) Konkurrenzangebote einzuholen.

Der Versuch, heterogene Kundenwünsche durch Variantenvielfalt zu befriedigen, lässt nicht nur die Vermarktungskosten steigen, da mehrere Kundengruppen mit unterschiedlichen Kundenbedürfnissen verschieden bearbeitet werden müssen.¹⁶⁷ In größeren Unternehmen werden häufig mehrere organisatorische Einheiten (z. B. Vertriebseinheiten) gebildet, um auf die Bedürfnisse der verschiedenen Kundengruppen eingehen zu können. Damit ergibt sich nicht nur ein erhöhter Koordinationsbedarf aus der Abstimmung der Vertriebseinheiten mit der Produktion, der Logistik, der Produktenwicklung usw., sondern auch ein *Abstimmungsbedarf zwischen den Vertriebseinheiten* selbst. Da eine Abgrenzung der Kundensegmente nicht immer überschneidungsfrei möglich ist, kann es zu Rivalitäten zwischen den Vertriebseinheiten kommen.

Neben den Koordinationskosten zur Bewältigung dieser Probleme besteht die Gefahr, dass die Kundenorientierung unter den verbleibenden, ungelösten Abstimmungsproblemen leidet. Die Kunden bringen für Koordinationsprobleme innerhalb des liefernden Unternehmens jedoch wenig Verständnis auf. Wenn die Kundenstruktur und die zugehörigen Organisationseinheiten zu komplex werden, entsteht somit eine Quelle der Nicht-Kundenorientierung.

zukünftige Kundenbedürfnisse Wenden wir uns nun der Frage nach der Beziehung zwischen der Anpassungsflexibilität der Organisation und der Orientierung an aktuellen und *zukünftigen Kundenbedürfnissen* zu. Im Hinblick auf die hohe Geschwindigkeit, mit der sich die Kundenwünsche in einigen Branchen ändern, ist nicht nur ein Produktionsprogramm erforderlich, dass auf die aktuellen Bedürfnisse der Kunden eingeht. Ein Unternehmen muss auch in der Lage sein, sich hinreichend schnell auf zukünftige Kundenbedürfnisse einzustellen. Für Unternehmen mit einer hohen Variantenvielfalt ist es deutlich aufwändiger, eine neue Produktgeneration zu entwickeln und in den Markt einzuführen als für ein Unternehmen mit einem straffen Produktionsprogramm. Insbesondere in Branchen mit kurzen Produktlebenszyklen kann folglich eine hohe Variantenvielfalt die Innovationsgeschwindigkeit eines Unternehmens bremsen. In diesem Fall kann es aus Marketingsicht sinnvoll sein, von einer hohen Variantenvielfalt zugunsten einer übersichtlichen Produktpalette, die einige wenige zielgruppenadäquate Akzente setzt, Abstand zu nehmen.

Unternehmen mit komplexen Produktionsprogrammen (z. B. im Automobilbau) bieten u. U. zunächst eingeschränkte neue Produktpaletten an. Die neue Produktgeneration wird anschließend sukzessive um weitere Varianten er-

¹⁶⁷ Vgl. Adam/Johannwille 1998, S. 8.

gänzt, bis neben den Hauptzielgruppen auch Nebenzielgruppen bedient werden können. Die neue Produktpalette kann allerdings die Kunden, welche durch die hohe Variantenvielfalt des alten Angebots eine hohe Erwartungshaltung aufgebaut haben, enttäuschen. Insbesondere Stammkunden aus den Nebenzielgruppen nehmen das Fehlen eines Nachfolgemodells zum Anlass, Konkurrenzangebote einzuholen. Eine von vornherein geringere aber konstante Variantenvielfalt wäre dagegen u. U. ausreichend gewesen, diese Kunden als Stammkunden auch im Falle eines Modellwechsels zu halten.

Ein straffes Produktionsprogramm, das nur einige wenige Akzente setzt und nicht das vollständige Spektrum der potenziellen Kundenwünsche erfassen will, kann in diesen Branchen daher auch auf der Erlösseite erfolgreicher sein. Eine zu hohe Variantenvielfalt schränkt die Fähigkeit eines Unternehmens ein, sich langfristig an die Kundenbedürfnisse sinnvoll anzupassen.

Eine geringe Variantenvielfalt ist vor allem solchen Unternehmen zu empfehlen, die Produkte mit kurzen Produktlebenszyklen anbieten und einen hohen Forschungs- und Entwicklungsaufwand für eine neue Produktpalette betreiben müssen.

6.2.4.2.2. Übernahme der Marktführerschaft durch Variantenvielfalt?

Eine Übernahme der Marktführerschaft setzt z. B. auf einen technologischen Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern oder bei Massenprodukten auf eine möglichst schnelle Durchdringung des Absatzmarktes, indem hohe Stückzahlen über geringe Abverkaufspreise verkauft werden. Das Unternehmen hofft hinterher auf sinkende variable Produktionskosten durch den bei hohen Stückzahlen einsetzenden Lernkurveneffekt. Eine solche „Investition“ in zukünftige Marktanteile und geringe Produktionskosten durch hohe Stückzahlen birgt zwar hohe Risiken, entschädigt aber im Erfolgsfall mit der Marktführerschaft, die hohe Gewinne über einen längeren Zeitraum verspricht.

Investition in
zukünftige
Marktanteile

Eine hohe Variantenvielfalt hingegen hemmt den Lernkurveneffekt oder kehrt ihn sogar um. Eine hohe Produktverbreitung im Rahmen einer Penetrationspreisstrategie mit dem Ziel, die eigenen Produkte als Standard oder als Marktführer zu implementieren, ist folglich mit einer hohen Variantenvielfalt nicht vereinbar. Dies gilt wiederum dann, wenn kurze Produktlebenszyklen einen häufigen Wechsel ganzer Produktlinien erfordern.

6.2.4.2.3. Empfehlungen für das Marketing in der Unternehmenspraxis

Eine Hauptaufgabe des Marketing ist somit die Identifikation von strategisch wichtigen Zielgruppen, die mit speziellen Schlüsselvarianten angesprochen werden sollen. Eine große Variantenvielfalt kann als Zeichen dafür gewertet werden, dass entweder

- Uneinigkeit im Unternehmen über die strategisch wichtigen Zielgruppen besteht, oder
- die Kundenbedürfnisse dieser Zielgruppen (noch) nicht hinreichend genau identifiziert wurden.

Eine schlüssige Strategie beinhaltet in diesem Zusammenhang neben einem Basisprogramm, das die Kundenbedürfnisse des oder der größten Kundensegmente abdeckt, eine Palette an Spezialvarianten, die

- sich an den Kundenbedürfnissen der wichtigsten Zielgruppen orientieren,
- gleichzeitig aber auch mit einer nicht zu großen Anzahl an Teilen und Baugruppen auskommt.

Bei der Auswahl der Zielgruppen muss daher nicht nur darauf geachtet werden, dass die Zielgruppen untereinander und mit Blick auf den Marktauftritt des Unternehmens kompatibel sind. So ist es z. B. problematisch Kundensegmente mit stark unterschiedlichen Wert- bzw. Life-Style-Vorstellungen, die ggfs. nicht zum (bisherigen) Unternehmensimage passen, anzusprechen.

Mit Blick auf die Teilekomplexität müssen die Zielgruppen so geschickt kombiniert werden, dass ggfs. divergierende Kundenbedürfnisse mit einer möglichst geringen Anzahl an Bauteilen abgedeckt werden können.

Hier wird deutlich, dass eine enge Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Marketing und Produktion erforderlich ist, um ein sinnvolles Variantenmanagement durchzuführen. Während die erste Überlegung, Kundensegmente mit Blick auf eine Imagekompatibilität zu kombinieren, typisch für eine ‚marketingorientierte‘ Unternehmensführung ist, wird die zweite Überlegung, eine Kombination von Marktsegmenten im Hinblick auf eine Reduktion der Variantenvielfalt vorzunehmen, eher in einer produktionsorientierten Unternehmensführung anzutreffen sein. Diese Beispiele zeigen, wie eng Marketing und Produktentwicklung bereits in frühen Phasen der Marketingplanung, in denen das Produktionsprogramm durch die Festlegung des relevanten Marktes ausgerichtet wird, zusammenarbeiten müssen.

6.2.4.3. Determinanten des ‚optimalen‘ Komplexitätsgrades

Nachfolgend soll der Frage nach dem ‚optimalen Komplexitätsgrad‘ nachgegangen werden. Es wurde bereits deutlich, dass eine zufriedenstellende Klärung dieser Frage nicht möglich ist, da bereits die Beantwortung der Frage nach den durch eine Komplexitätsveränderung hervorgerufenen Kosten auf erhebliche Schwierigkeiten stößt. Der Unternehmenspraxis, die sich dieser Frage gegenüberstellt, soll zumindest aber ein Denkansatz an die Hand gegeben werden, der beide Perspektiven miteinander verbindet.

6.2.4.3.1. Synergien aufgrund akquisitorischer Potenziale versus Komplexitätskosten

Ob mehrere *Kundensegmente* mit Blick auf eine Einschränkung bzw. Minimierung der Komplexität (im Folgenden kurz Komplexitätssicht) *kompatibel* sind, kann geprüft werden, indem die Summe der Deckungsbeiträge dieser Kundensegmente in Relation zur Ausprägung eines Komplexitätskostentreibers (z. B. der Anzahl der benötigten Bauteile) gesetzt wird. Der so gebildete Quotient ist umso größer, je besser die Kundensegmente in Bezug auf den Komplexitätskostentreiber zusammenpassen.

Kompatibilität von Kundensegmenten aus Komplexitäts-sicht

Ein weiteres Prüfkriterium für die ‚Komplexitäts-Kompatibilität‘ von Kundensegmenten ist die Frage, ob bzw. wie spät der Produktionsprozess für unterschiedliche Varianten für verschiedene Kundensegmente getrennt werden muss. Mit Blick auf eine Reduktion der Komplexität in den Fertigungsprozessen ist es günstig, wenn die Trennung in verschiedene Produktvarianten möglichst spät erfolgt.

Kompatibilität mehrerer Kundensegmente aus der Perspektive des Marketing (im Folgenden kurz Marketingsicht) ist gegeben, wenn – wie in Abschnitt 6.2.4.2.3. bereits ausgeführt wurde – das erforderliche Unternehmensimage für alle Kundensegmente ähnlich oder identisch ist. Ausschlaggebend ist die akquisitorische Wirkung, die das Unternehmen aufgrund seiner Marktposition in dem einen Kundensegment erreicht hat, auf die anderen Kundensegmente. Wenn verschiedene Kundensegmente nur schwer abgrenzbar sind, sodass eine getrennte Ansprache bestimmter Kunden schwierig ist, spricht dies ebenfalls für eine gemeinsame Bearbeitung dieser Kundengruppen. Auf eine erhebliche Ausdehnung der Variantenvielfalt kann in diesem Fall verzichtet werden.

Kompatibilität von Kundensegmenten aus Marketingsicht

Nachfolgend soll nun die Frage, ob es sinnvoll ist, ein weiteres Kundensegment unter Ausdehnung der Variantenvielfalt zu bearbeiten, von einer anderen Seite beleuchtet werden. Hierzu soll nun zunächst untersucht werden, in welcher Situation welche Integrationsform mehrerer Unternehmen, die jeweils unterschiedliche Kundengruppen bearbeiten, sinnvoll ist. Im Umkehrschluss kann dann gefolgert werden: Wenn eine Fusion zweier Unternehmen,

die verschiedenen Kundengruppen bearbeiten, nicht sinnvoll ist, dann ist auch von einer Ausweitung des Produktionsprogramms abzuraten. Das Produktionsprogramm würde nämlich in Richtung auf das Produktionsprogramm eines fiktiven zweiten Unternehmens erweitert. Der steigenden Variantenvielfalt stehen dann keine entsprechenden Synergieeffekte gegenüber. Abbildung 47 zeigt die möglichen Situationen im Überblick.

Marketing-Komplexitätssicht	kompatibel	nicht kompatibel
kompatibel	Ein Unternehmen (1)	Kooperation/Holding unabhängiger Vertriebs- und Produktionsgesellschaften (2)
nicht kompatibel	Ein Unternehmen oder unabhängige Unternehmen? (3)	Unabhängige Unternehmen (4)

Abb. 47: Die Integrationsform in Abhängigkeit von Komplexitäts- und Marketing-Kompatibilität

- (1) Wenn zwei Kundengruppen aus Marketingsicht kompatibel sind und in der Produktion auf ähnliche Vor- bzw. Zwischenprodukte zurückgegriffen werden kann, dann ist eine gemeinsame Bearbeitung beider Kundengruppen durch ein Unternehmen sinnvoll.
- (2) Die Komplexitätskompatibilität der für die beiden Kundengruppen erforderlichen Produktionsprogramme spricht für eine gemeinsame Produktion. Da sich die beiden Kundengruppen aus Marketingsicht aber nicht zweckmäßig ergänzen, sollte den Kunden nicht offenbart werden, dass alle Produktvarianten vom gleichen Hersteller produziert werden. Denkbar ist in diesem Fall eine Kooperation zweier Hersteller, die in keinem direkten Konkurrenzverhältnis stehen, in der Produktion aber Synergien erzielen können. Alternativ können mehrere Vertriebsgesellschaften, die jeweils eine Kundengruppe bedienen und eine oder mehrere Produktionsgesellschaften in eine Holding integriert werden. Die gemeinsamen Abschnitte des Produktionsprozesses werden in einer Produktionsgesellschaft abgewickelt. Ebenso können Synergien in der Produktentwicklung erzielt werden. Das Problem der Quersubventionierung zwischen den Varianten mündet in diesem Fall in eine Verrechnungspreisproblematik.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Vgl. Battenfeld 1997, S. 56 ff. u. S. 170 ff.

- (3) Eine alleinige Kompatibilität aus Marketingsicht legt nahe, Synergien bezüglich des akquisitorischen Potenzials zu nutzen. Die Marktposition des Unternehmens kann genutzt werden, um Produkte in der zweiten, aus Marketingsicht verwandten Kundengruppe abzusetzen (Imagetransfer). Ebenso können Synergien in der Kommunikationspolitik und durch die gemeinsame Nutzung von bestehenden Vertriebskanälen ausgeschöpft werden. Ausschlaggebend ist nun das Verhältnis zwischen den Synergien in Folge einer gemeinsamen Nutzung akquisitorischer Potenziale und dem Koordinationsaufwand, der durch eine gemeinsame Nutzung von Produktionsanlagen aufgrund der Komplexitätsinkompatibilität anfällt. In Abhängigkeit von diesem Verhältnis ist die Organisation der Aktivitäten in einem oder in mehreren unabhängigen Unternehmen zweckmäßig. Alternativ ist es für einen Hersteller auch denkbar, Produkte fremd fertigen zu lassen und diese unter einem eigenen Markennamen anzubieten.
- (4) Können weder im Produktionsprozess noch durch gemeinsame Nutzung eines akquisitorischen Potenzials Synergien erzielt werden, so ist eine getrennte Bearbeitung der Kundengruppen durch unabhängige Unternehmen sinnvoll. In diesem Fall stehen die Ansprüche des Marketing und der Produktion in keinem Widerspruch zueinander. Ein Zusammenschluss beider Unternehmen unter dem Dach einer Holding kann in Form einer Finanzbeteiligung geschehen. Synergieeffekte können allenfalls im administrativen Bereich (z. B. Buchhaltung) erzielt werden.

Die Entscheidung über eine Fusion zweier Unternehmen, die aus Marketingsicht kompatible Marktsegmente bearbeiten, deren verwandte Produktionsprozesse jedoch keinen großen Anteil gemeinsamer Rohstoffe bzw. Zwischenprodukte aufweisen, liegt in dieser Systematik im dritten Fall. Den Verbundeffekten zwischen den Produktionsprogrammen auf der einen Seite stehen Komplexitätskosten auf der anderen Seite gegenüber. Die Zusammenführung und Abstimmung der Produktions- und Marketingbereiche beider Unternehmen führen zu einer erhöhten Komplexität und damit zu Komplexitätsskosten.

In dem ursprünglichen Entscheidungsproblem, der Frage, ob ein zusätzliches Marktsegment mit weiteren Produktvarianten bedient werden soll, besteht zwar nur ein einziger Produktionsbereich, die Frage nach den entstehenden Komplexitätsskosten stellt sich jedoch in ähnlicher Weise. Während die Frage nach der Fusion zweier Unternehmen wesentlich von den Synergiepotenzialen im Absatz und der Produktion abhängt, kann bei der Ausweitung des Produktionsprogramms bereits von einem einzigen Produktionsbereich ausgegangen werden. Die Unternehmensleitung hat daher beste Voraussetzungen, die neuen Produktvarianten so auszuwählen, dass sie mit den bestehenden Produktionsanlagen effizient hergestellt werden können.

Letztlich ist also in beiden Fällen fraglich, ob eine Komplexitätszunahme toleriert werden kann, um Synergien auf der Marketingseite auszunutzen. Den Verbundeffekten zwischen den Produktionsprogrammen der beiden Unternehmen steht im Falle der Entscheidung über die Variantenvielfalt die Frage gegenüber, welche Erlöse in dem neuen Marktsegment aufgrund der bestehenden Marktposition in dem bereits bearbeiteten Marktsegment, erzielt werden können.

Komplexitätsbedingte Kostenveränderungen zu schätzen, wirft bereits erhebliche Schwierigkeiten auf. Das entscheidende Problem besteht jedoch darin,

Bewertung des akquisitorischen Potenzials

6.2.4.3.2. Komplexitätsgradwahl und Zentralisationsgrad

Aus Sicht der Organisation tendieren Unternehmen,

- in deren Produktion Verbund- und Skaleneffekte eine große Bedeutung haben und
- für die Massenproduktion und Kostenführerschaft erfolgsentscheidend sind bzw.
- die einen hohen Investitionsaufwand für den Aufbau von Fertigungsstätten betreiben müssen

zu einer tendenziell zentralistischen Organisationsstruktur. Gleichzeitig bietet die Organisationstheorie eine Dezentralisierung als Mittel zur Komplexitätsreduktion an. Ein aus dezentral operierenden Einheiten bestehendes Unternehmen kann im Extremfall kundenindividuelle Varianten fertigen (z. B. Software). Ein hohes Maß an Arbeitsteilung und Spezialisierung erscheint hier nicht mehr effizient, deshalb wird die Erzielung von Verbundeffekten zugunsten einer Komplexitätsreduktion aufgegeben.

Folglich müssen Unternehmen, für die die obigen, eine Zentralisation begünstigenden Faktoren gelten, wesentlich vorsichtiger im Hinblick auf eine Ausdehnung der Variantenvielfalt agieren, als solche Unternehmen, die ohnehin für eine dezentrale Unternehmensorganisation prädestiniert sind.

Der Möglichkeit, durch Dezentralisation die Komplexität zu reduzieren, sind natürlich auch Grenzen gesetzt. Mit zunehmender Dezentralisation wird es immer problematischer, die Auswirkungen einer Variantenbildung in allen Funktionsbereichen des Unternehmens zu überblicken. Der Koordinationsaufwand steigt an, da im Zuge der Dezentralisierung weitere Schnittstellen entstehen. Werden im Sinne einer weiteren Dezentralisation weitere Funktionsbereiche in allen dezentralen Einheiten redundant eingerichtet, dann stellt

sich wiederum die Frage, warum ein gemeinsamer rechtlicher Mantel für die dezentralen Einheiten aufrechterhalten wird.

Eine Dezentralisation kann nur insoweit als Mittel zur Bewältigung von Komplexität angesehen werden, wie die Vorteile durch eine verbesserte Komplexitätsbewältigung nicht durch den zusätzlichen Koordinations- und Steuerungsaufwand, der mit dem Erhalt von Verbundvorteilen (z. B. im Absatzprogramm) einhergeht, überkompensiert werden.

Übungsaufgaben

Aufgabe 16: Nutzenkomponenten und Positionierung von Produkten

Die Produktpolitik beschäftigt sich mit Entscheidungen, die in einem engen Zusammenhang mit der Gestaltung des Leistungsprogramms eines Unternehmens stehen. Ein zentrales Anliegen der Produktpolitik ist in diesem Zusammenhang die Erzeugung eines ‚Kundennutzens‘.

- a) Beschreiben Sie mögliche Nutzenkomponenten von Produkten und verdeutlichen Sie diese mithilfe aussagekräftiger Beispiele! Erläutern Sie in diesem Zusammenhang mögliche Konzeptionsebenen von Produkten! Grenzen Sie diese mithilfe geeigneter Beispiele voneinander ab!
- b) Durch die zunehmende Sensibilität der Öffentlichkeit gegenüber Schädigungen der Umwelt wird eine stärkere ökologische Ausrichtung von Produktkonzeptionen immer wichtiger. Beschreiben Sie mögliche Strategieoptionen und wägen Sie Vor- und Nachteile beider Optionen gegeneinander ab!
- c) Diskutieren Sie anhand geeigneter Kriterien, welche möglichen Ziele Handelsunternehmen mit der Positionierung ökologischer Eigenmarken (z. B. ‚REWE-Bio‘ (REWE), ‚Bio-Wertkost‘ (EDEKA)) verfolgen!

Aufgabe 17: Produktqualität und Qualitätswahrnehmung

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

Aufgabe 18: Involvement und Erfahrung

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

Aufgabe 19: Markierung von Produkten

Was ist ein ‚Markenartikel‘? Nennen Sie die Zwecke einer Markierung von Produkten!

Aufgabe 20: Steigende Variantenvielfalt

Wie wirkt sich eine steigende Variantenvielfalt auf die Kosten und Erlöse eines Unternehmens aus?

Aufgabe 21: Negative Auswirkungen einer steigenden Komplexität

Welches organisatorische Problem wird in der Literatur herangezogen, um die negativen Auswirkungen einer steigenden Komplexität in Unternehmen zu erklären?

Aufgabe 22: Maßnahmen zum Umgang mit einer steigenden Komplexität

Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um den negativen Auswirkungen einer steigenden Komplexität entgegenzuwirken?

Aufgabe 23: Variantenvielfalt und Kundenorientierung

Kann eine Zunahme der Variantenvielfalt zu einer Abnahme der Kundenorientierung führen? Begründen Sie Ihre Antwort!

Weiterführende Literatur

HAEDRICH, G./TOMCZAK T. 1996: Produktpolitik, Stuttgart, Berlin u. Köln 1996.

HERRMANN, A./HUBER, F. 2013: Produktmanagement – Grundlagen – Methoden – Beispiele, 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl., München 2013.

KOPPELMANN, U. 2001: Produktmarketing – Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, 6., überarb. u. erw. Aufl., Berlin u. a. 2001.

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.¹⁶⁹ 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

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.

¹⁶⁹ Vgl. zu dem Abschnitt Preispolitik das tiefergehende Lehrbuch Olbrich, R./Battenfeld, D. 2014: Preispolitik – Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, 2., überarb. u. erw. Aufl., Berlin u. Heidelberg 2014, S. 19 ff. u. S. 73 ff.

Beziehung zwischen Marktforschung 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 potentieller 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. 48](#)).

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.

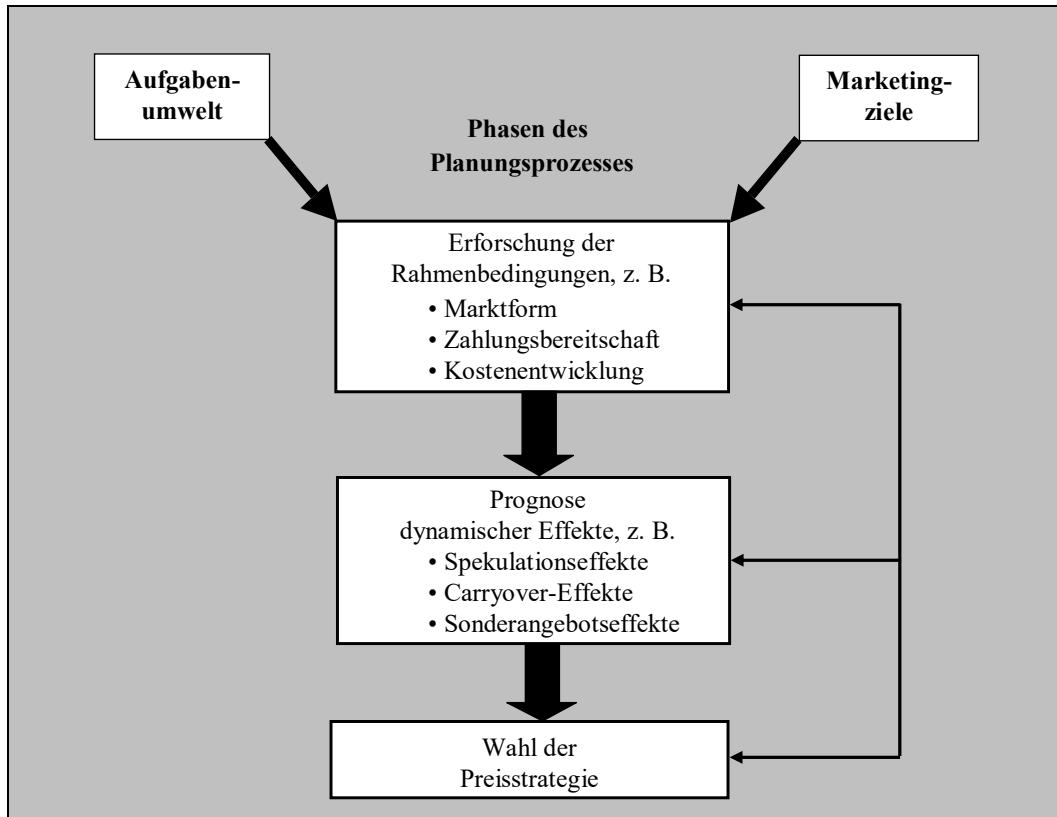


Abb. 48: Planung der Preisstrategie

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‘ 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

„Zuschlagskalkulation“

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 <i>entscheidungstheoretische Ansatz</i> 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	Der <i>verhaltenswissenschaftliche Ansatz</i> 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. Allen-
--	---

falls 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:

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

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 Absatrückgang, eine Preiserhöhung hingegen eine Absatzsteigerung bewirken.

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.¹⁷⁰

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 Absatrückgang 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.

¹⁷⁰ Vgl. ausführlich zum Prestige- und zum Snob-Effekt Schumann/Meyer/Ströbele 2011, S. 97 ff.

Preistransparenz und Preisfairness 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.

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.

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. 49) von seinen Konurrenten 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.

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

Abb. 49: Marktformenklassifikation (Diller 2008, S. 73)

6.3.3.2. Preisabsatzfunktionen, Kosten- und Gewinnfunktionen

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.¹⁷¹

Einfache Beispiele für Preisabsatzfunktionen sind die *lineare Funktion*:

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

und das *multiplikative Modell*:

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

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.

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

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

¹⁷¹ Da Preisabsatzfunktionen i. d. R. streng monoton fallend sind (eine Preiserhöhung führt zu einem Absatzrückgang), ist die Bildung der Umkehrfunktion problemlos möglich.

Ziel der Berechnung eines optimalen Preises	Das mit einem solchen Modell verfolgte Ziel, die <i>Berechnung eines optimalen (z. B. gewinnmaximalen) Preises p</i> , 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.
Zusammenhang zwischen Preis und Absatz	Um eine Preisabsatzfunktion praktisch zu bestimmen, müssen zunächst Informationen, die über den <i>Zusammenhang zwischen Preis und Absatz</i> Aufschluss geben, erhoben werden. Insbesondere mithilfe der Scannerkassentechnologie des Einzelhandels können derartige Informationen in ersten Ansätzen bereitgestellt werden. ¹⁷² Anschließend muss in Form eines Preis-Absatz-Modells (z. B. das lineare oder multiplikative Modell) eine Hypothese über den Zusammenhang zwischen Preis und Absatz gebildet werden.
Ökonomische Fundierung von Preisabsatzfunktionen	Eine <i>ökonomische Fundierung</i> 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.
Probleme einer statistischen Fundierung asymptotisch	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 <i>Probleme einer statistischen Fundierung</i> röhren 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 <i>asymptotisch</i> linearen Verlauf (vgl. Abb. 50). Zusammen mit der einfachen mathematischen Handhabbarkeit führt dies dazu, dass lineare Funktionen in der Preistheorie häufig verwendet werden. ¹⁷³

¹⁷² Vgl. hierzu Olbrich 1997, S. 145 ff.; Olbrich/Battenfeld/Grünblatt 1999 und Olbrich/Grünblatt 2004.

¹⁷³ Vgl. zu mathematischen Preisabsatzfunktionen Simon/Fassnacht 2016, S. 105 ff.

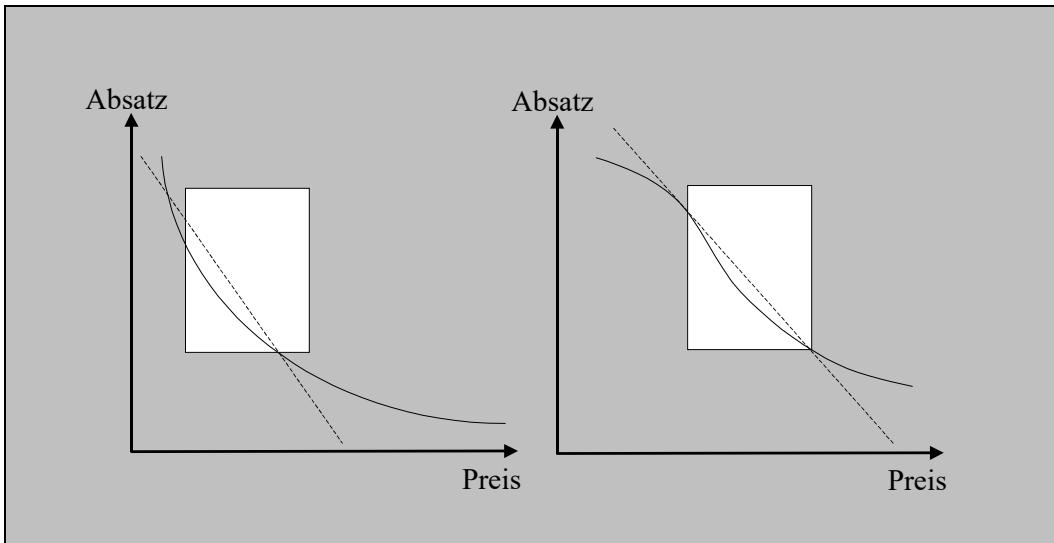


Abb. 50: Abschnittsweise, asymptotisch lineare Funktionen

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 Preis-Absatz-Kombinationen mit möglichst geringen Abweichungen wiedergeben.

Schätzung der
Preisabsatzfunktion

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} .

Kostenfunktionen

Mengen-
degressionseffekt

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

$$(6.5b) \quad K(f(p)) = k_v(a - bp) + k_{fix}$$

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.

Grenzkostenfunktionen 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.

Umsatz- und Gewinnfunktion Um ein Gewinnmaximum zu bestimmen, kann zunächst die *Umsatzfunktion* (6.6) und anschließend die *Gewinnfunktion* (6.7) ermittelt werden:

$$(6.6) \quad U(p) = p \cdot x = p \cdot f(p) = p(a - bp)$$

$$(6.7) \quad G(p) = U(p) - K(p) = p \cdot f(p) - K(f(p))$$

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

Gleichung (6.7) kann mithilfe der Preisabsatzfunktion (6.2) aufgelöst werden zu:

$$\begin{aligned} (6.8) \quad G(p) &= U(p) - K(p) \\ &= p(a - bp) - k_v(a - bp) - k_{fix} \\ &= ap - bp^2 - ak_v + bp \cdot k_v - k_{fix} \end{aligned}$$

Um nun das Gewinnmaximum zu bestimmen, muss die erste Ableitung von Gleichung (6.8) gebildet werden. Das Nullsetzen der ersten Ableitung ergibt:

$$\begin{aligned} (6.9) \quad G'(p) &= U'(p) - K'(p) = 0 \Rightarrow U'(p) = K'(p) \\ &= a - 2bp + bk_v = 0 \Rightarrow a - 2bp = -bk_v \end{aligned}$$

Grenzerlöse gleich Grenzkosten 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.

6.3.3.3. Die Preiselastizität der Nachfrage

6.3.3.3.1. Definition der Preiselastizität

Abschließend soll noch der Begriff der *Preiselastizität* vorgestellt werden. Preiselastizität 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

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.

vollkommen unelas-
tische Nachfrage

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!

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 *Punktelastizität* $\dot{\varepsilon}$:

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

$\dot{\varepsilon}$ 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 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:

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

- Punktelastizität Damit ist die Punktelastizität kleiner (größer) als -1 , wenn $x < \frac{a}{2}$ bzw. $p > \frac{a}{2b}$ ($x > \frac{a}{2}$ bzw. $p < \frac{a}{2b}$). Für $x = \frac{a}{2}$ bzw. $p = \frac{a}{2b}$ ist die Punktelastizität 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 51 veranschaulicht.

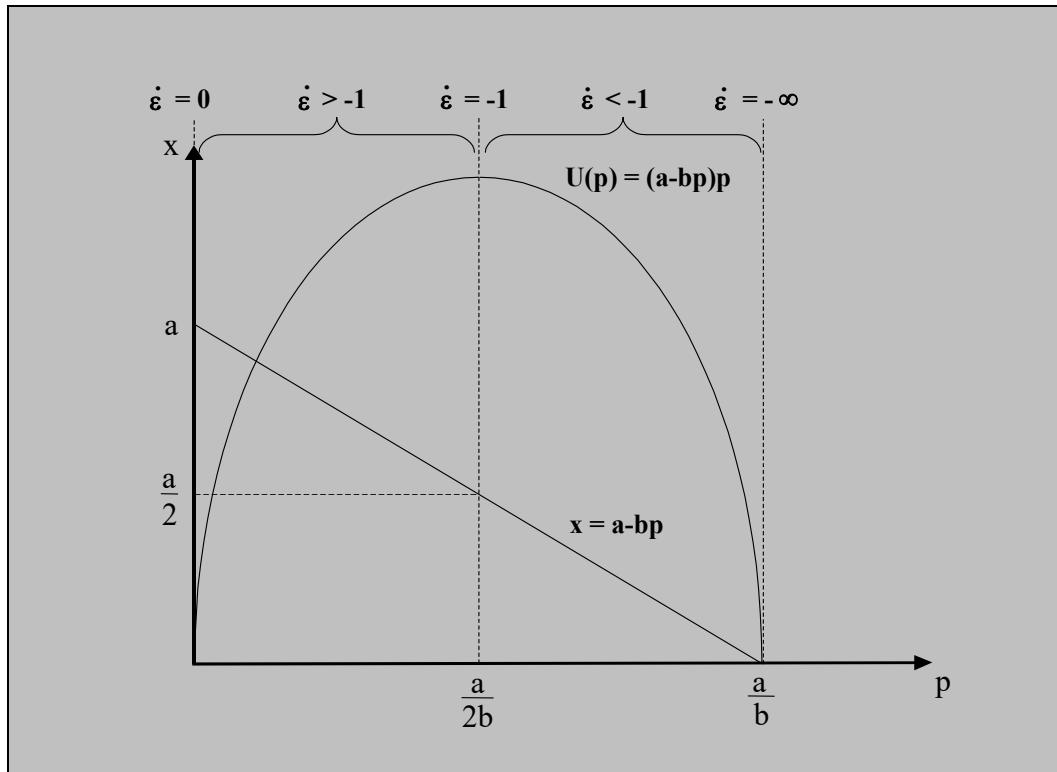


Abb. 51: Die Preiselastizität bei linearer Preisabsatzfunktion

6.3.3.3. Kreuzpreiselastizität

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

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

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:

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

Kreuzpreiselastizität als Bogen- und Punktelastizität

Dabei bezeichnen

$$(6.15) \quad x_A = f_A(p_A, p_B)$$

$$x_B = f_B(p_A, p_B)$$

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-
beziehung
komplementäre
Beziehung 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 $\partial x_A / \partial x_B$ negativ, d. h. eine Preiserhöhung von B führt zu einem Mengenrückgang 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. Dynamische Preistheorie und strategisches Preismanagement

6.3.4.1. Dynamische Preistheorie

6.3.4.1.1. Dimensionen der Dynamisierung

statische Preistheorie Die *statische Preistheorie* verzichtet darauf, Interdependenzen zwischen verschiedenen Planungsperioden zu berücksichtigen. Der statisch-optimale Preis berücksichtigt z. B. nicht, dass in der nachfolgenden Periode ein Wettbewerber neu in den Markt eintritt, die Produktionskosten durch einen Erfahrungskurveneffekt sinken werden oder der Absatz in der betrachteten Periode über Wiederbeschaffungen und ‚Mundwerbung‘ die Absatzmenge der Folgeperiode positiv beeinflusst.

Dynamisierung der Preistheorie Eine *Dynamisierung der Preistheorie*, d. h. eine explizite Berücksichtigung zeitlicher Interdependenzen, führt zu komplizierten Entscheidungskalkülen. Gleichzeitig wird die Planung der Preisstrategie aber auch deutlich realitätsnäher. Zunächst sollen die auftretenden dynamischen Effekte systematisiert werden. Dabei wird deutlich, dass eine dynamische Marketingplanung nicht standardisiert werden kann. Aufgrund der Vielzahl möglicher Interdependenzen zwischen den Perioden des Planungszeitraums ist immer eine individuelle Analyse durchzuführen. Die wesentliche Aufgabe des Planenden besteht darin, einflussreiche von weniger einflussreichen Effekten zu trennen und die einflussreichen Effekte in seiner Entscheidung über die Preisstrategie zu berücksichtigen.

Die folgenden Bereiche dynamischer Effekte können unterschieden werden:¹⁷⁴

- Lebenszyklusdynamik
- Wettbewerbsdynamik
- Kostendynamik
- Zielfunktionsdynamik

Unter ‚Lebenszyklusdynamik‘ eines Produktes versteht man die Entwicklung des Umsatzes eines Produktes im Zeitverlauf (vgl. Abschnitt 5.1.). Die statische Preistheorie wählt den (statisch-optimalen) Verkaufspreis so aus, dass der Gewinn der betrachteten Periode maximal wird. Sie vernachlässigt, dass der Absatz in dieser Periode den Absatz der Folgeperioden beeinflussen kann. So kann ein geringerer Preis nicht nur zu zusätzlichen Abverkäufen in der betrachteten Periode führen, sondern über Wiederbeschaffungen durch markentreue Konsumenten auch zu weiteren Abverkäufen in den Folgeperioden. Die dynamische Preistheorie berücksichtigt im strategisch-optimalen Verkaufspreis die Auswirkungen periodenübergreifender Effekte. Das Konsumentenverhalten (z. B. die Wiederkaufquote) bestimmt, wie stark der strategisch-optimalen Verkaufspreis vom statisch-optimalen Verkaufspreis abweicht. Die ‚Berechnung‘ des strategisch-optimalen Verkaufspreises basiert in diesem Fall auf einer Analyse des zu erwartenden Konsumentenverhaltens.

Lebenszyklus-
dynamik

Unter *Wettbewerbsdynamik* versteht man die Entwicklung der Konkurrenzsituation im Zeitablauf. Der dynamisch-optimalen Verkaufspreis liegt z. B. unter dem statisch-optimalen Verkaufspreis, wenn der Markteintritt von Wettbewerbern durch den geringeren Preis verzögert oder gar ganz verhindert werden kann. Der geringe Preis wirkt in diesem Fall als *Markteintrittsbarriere*. Voraussetzung für einen geringeren dynamisch-optimalen Verkaufspreis (im Vergleich zum statisch-optimalen) ist, dass der Verzicht an Deckungsbeitrag, der aus der Abweichung vom statisch-optimalen Preis resultiert, in späteren Perioden kompensiert werden kann. Die Kompensationsmöglichkeit kann aus höheren Absatzmengen aus denjenigen Perioden bestehen, in denen eine Konkurrenzsituation vermieden wird, oder aber aus höheren Preisen (z. B. durch vermiedene Preiskämpfe). Beide Effekte (höhere Mengen als auch höhere Preise) können auch zusammen auftreten.

Wettbewerbsdynamik

Markteintritts-
barrieren

Die variablen Stückkosten können nur bei kurzfristiger Betrachtung als konstant angenommen werden. Langfristig ist dagegen mit sinkenden variablen Stückkosten zu rechnen, wenn das Unternehmen mit zunehmender Erfahrung effizienter produzieren kann (vgl. Abschnitt 5.2.). Das ‚klassische‘ Erfah-

Kostendynamik

¹⁷⁴ Vgl. Simon/Fassnacht 2016, S. 285 ff.

rungskurvenkonzept nach Henderson trennt allerdings nicht klar zwischen fixen und variablen Kosten.¹⁷⁵ Vereinfacht kann man davon ausgehen, dass jede Ausdehnung der Produktionsmenge dazu führt, dass die inflationsbereinigten Stückkosten um einen Prozentsatz α , die sogenannte *Lernrate*, sinken.

Die dynamische Preistheorie trägt einer hohen Lernrate Rechnung, indem geringere Verkaufspreise gewählt werden. Diese sorgen für höhere Absatzmengen pro Periode und damit kommt das Unternehmen früher in den Genuss sinkender Produktionskosten. Der anfängliche Verlust an Deckungsbeitrag wird durch größere Deckungsbeiträge aufgrund sinkender Stückkosten in späteren Perioden überkompensiert.

Zielfunktions-dynamik	In der dynamischen Preistheorie werden alle Gewinne auf einen Entscheidungszeitpunkt t_0 abgezinst (<i>Zielfunktionsdynamik</i>). Die zuvor geschilderten Effekte, bei denen kurzfristige Gewinnmöglichkeiten zugunsten eines höheren langfristigen Gewinns aufgegeben werden, müssen daher relativiert werden. Ein solcher Tausch ist nur dann vorteilhaft, wenn der <i>Gegenwartswert</i> zusätzlicher zukünftiger Periodengewinne den Gegenwartswert des gegenüber der statischen Betrachtung vorgenommenen Gewinnverzichts kompensiert. Je weiter die Gewinne in der Zukunft liegen, umso größer ist der ‚Ab-
Gegenwartswert	
Abzinsungsfaktor	

6.3.4.1.2. Dynamische Effekte

Nachfolgend werden einige dynamische Effekte, die zu Abweichungen des (dynamisch-) optimalen Preises vom statisch-optimalen Preis führen können, beschrieben. Diese Effekte führen (u. a.) zur oben beschriebenen Lebenszyklusdynamik. Eine statische Preisabsatzfunktion vernachlässigt diese Effekte. Der abgeleitete (statisch-) optimale Preis maximiert daher nur den Gewinn der aktuellen Periode. Um den dynamisch-optimalen Preis, der den Barwert aller zukünftigen Periodengewinne maximiert, zu bestimmen, müssten besonders einflussreiche Effekte in einer dynamischen Preisabsatzfunktion explizit modelliert werden.

Preisänderungs-response	Unter einem <i>Preisänderungsresponse</i> versteht man die Reaktion der Nachfrager auf Preisänderungen. Zugrunde liegt diesem Effekt die Erkenntnis, dass die Nachfrage nach einem Produkt nicht nur vom absoluten Preis, sondern auch vom Verhältnis des neuen Preises zum vorhergehenden Preis abhängt. Preissenkungen wirken stimulierend und Preiserhöhungen wirken sich negativ auf den Absatz aus. Ausschlaggebend ist dabei die prozentuale und nicht die absolute Preisänderung. Eine absolute Preisänderung von 5 € wirkt nach dieser These bei einem Ausgangspreis von 20 € (relative Preisänderung
-------------------------	---

¹⁷⁵ Vgl. Abschnitt 5.2. und Henderson 1984, S. 10 u. S. 19 ff.

25 %) deutlich stärker als bei einem Ausgangspreis von 100 € (relative Preisänderung 5 %). Ältere empirische Untersuchungen deuteten sogar darauf hin, dass die Absatzwirkung in einzelnen Fällen nicht proportional zum Ausmaß der Preisänderung ist. Kleine relative Preisänderungen (unter ca. 10 %) entfalteten eine unterproportionale Wirkung und größere Preisänderungen (über ca. 15 %) eine überproportionale Wirkung.¹⁷⁶

Der *Preisänderungsresponse* darf nicht mit der *Preiselastizität* verwechselt werden. Der Preisänderungsresponse ist ein Konstrukt aus der dynamischen Preistheorie. Ein Preis p_1 gilt in einer Periode 1 und ein Preis p_2 in der Periode 2. Die Nachfrage in der Periode 2 hängt nun nicht nur von dem Preis p_2 sondern auch von der Preisänderung zur Vorperiode ($p_2 - p_1$) ab. Demgegenüber ist die Preiselastizität ein Konstrukt aus der statischen Preistheorie. Die Nachfrage hängt hier ausschließlich von dem gewählten Preis p_1 oder p_2 ab. Der jeweils andere Preis ist den Nachfragern unbekannt.

Gegenüberstellung
Preisänderungs-
response und
Preiselastizität

Neben dieser Reaktion auf Preisveränderungen können aber auch noch weitere Preiseffekte, die als *Erwartungs-* oder *Spekulationseffekte* bezeichnet werden, auftreten. Diese Effekte beruhen auf der Erwartung der Nachfrager über die zukünftige Preisentwicklung. Viele Nachfrager vermuten, dass sich eine Preisveränderung in die eingeschlagene Richtung fortsetzen wird. Bei einer Preiserhöhung eines lagerfähigen Verbrauchsgutes (z. B. Heizöl) wollen sich die Verbraucher vor einem weiteren Anstieg des Preises schützen und reagieren (kurzfristig) mit einer erhöhten Nachfrage. Sinkende Preise bei Gebrauchsgüterinnovationen (z. B. die neueste Computergeneration) führen in Erwartung fallender Preise zu einem kurzfristigen Nachfragerückgang.

Erwartungs- oder
Spekulationseffekte

Die Reaktion der Nachfrager geht bei dieser zuletzt beschriebenen Form des Erwartungseffekts im Vergleich zum oben beschriebenen, allgemeinen Preisänderungsresponse (Nachfrageanstieg) in die entgegengesetzte Richtung (Nachfragerückgang). Die Nachfrager können allerdings auch erwarten, dass eine Preisveränderung nur vorübergehend ist. Dann ergeben sich die gleichen Implikationen wie bei dem allgemeinen Preisänderungsresponse.

Der *Sonderangebotseffekt* beschreibt die Reaktion der Nachfrager auf eine kurzfristige, deutliche Preisreduktion (Sonderangebot). Die Nachfrager reagieren mit einer kurzfristigen Steigerung der Nachfrage und legen einen Vorrat des Produktes an. Anschließend sinkt die Nachfrage jedoch, weil aufgrund ihres Lagerbestandes weitere Käufe nicht mehr notwendig sind. Nach einiger Zeit normalisiert sich der Absatz wieder.

Sonderangebotseffekt

Der *Carryover-Effekt* bezeichnet alle Einflüsse des Absatzes in einer gegebenen Periode auf den Absatz einer zukünftigen Periode. Ein *intrapersoneller Carryover-Effekt* entsteht z. B. durch das Wiederkaufverhalten. Je mehr von

intrapersoneller
Carryover-Effekt

¹⁷⁶ Vgl. Abrams 1964, zitiert bei Simon/Fassnacht 2009, S. 315.

einem Verbrauchsgut in einer Periode abgesetzt wird, umso mehr Wiederkäufe erfolgen – zufriedene Kunden vorausgesetzt – in den nachfolgenden Perioden. In diesem Fall spricht man von einem positiven Carryover-Effekt. Ist ein Großteil der Kunden unzufrieden, dann wirkt sich ein hoher Absatz in einer Periode über einen negativen Carryover-Effekt absatzmindernd auf die folgenden Perioden aus.

interpersoneller Carryover-Effekt Bei Gebrauchsgütern sind *interpersonelle Carryover-Effekte* von besonderer Bedeutung. Zum einen verbreiten sich Gebrauchsgüter über Mundwerbung und Imitation. Imitation spielt dann eine bedeutende Rolle, wenn das Produkt bzw. sein Gebrauch durch Dritte beobachtet werden kann (z. B. „Inlineskates“). Zum anderen führt eine hohe Absatzmenge aber auch dazu, dass das Abnehmerpotenzial späterer Perioden reduziert wird. Nähert sich die kumulierte Absatzmenge der Sättigungsmenge, dann wirken sich hohe Absatzmengen negativ auf den Absatz der Folgeperioden aus.

Imitationseffekt Der Carryover-Effekt kann sich deshalb im Zeitablauf auch ändern oder sogar umkehren. Als weiteres Beispiel hierfür kann modische Bekleidung angeführt werden. Besteht über einen *Imitationseffekt* zunächst ein positiver Carryover, sorgt das Bedürfnis nach Abwechslung und Individualität nach entsprechender Verbreitung des Produktes für einen negativen Carryover-Effekt.

Obsoleszenzrate Die Analyse des Carryovers klärt die Frage, wie sich ein Produkt bei einem gegebenen Nachfragepotenzial verbreitet. Demgegenüber beschreibt die *Obsoleszenzrate* die Entwicklung des Nachfragepotenzials im Zeitablauf. Produkte mit hoher Obsoleszenzrate (z. B. hochmodische Bekleidung oder Tageszeitungen) veralten schnell, das Nachfragepotenzial wird demnach immer kleiner.

Bei Produkten mit geringer Obsoleszenzrate wird das Nachfragepotenzial nicht durch Produktinnovationen, die das betrachtete Produkt substituieren, geschmälert.

Effekte, die nicht auf zeitlichen Interdependenzen beruhen Im Mittelpunkt der dynamischen Preistheorie stehen Effekte, die auf zeitlichen Interdependenzen zwischen den Perioden beruhen. Der Gewinn nachfolgender Perioden wird durch die Preissetzung in einer vorhergehenden Periode beeinflusst. Neben solchen zeitlichen Interdependenzen zwischen verschiedenen Perioden gibt es aber noch eine Vielzahl *weiterer Interdependenzen*. Z. B. können sich die Preisentscheidungen verschiedener Produkte gegenseitig beeinflussen. Ausgenutzt werden kann ein solcher „Verbundeffekt“, indem das Basisprodukt zugunsten einer großen Marktdurchdringung besonders günstig angeboten wird. Die Deckungsbeiträge werden dann über verbundene Artikel (z. B. teures Zubehör oder Ersatzteile) erzielt. Der Handel wendet mit sogenannten Lockvogelangeboten diese Strategie auf sein gesamtes Sortiment an.

An dieser Stelle wird deutlich, dass die Dynamisierung der Preistheorie gegenüber der statischen Preistheorie zwar eine deutliche Annäherung an die Realität darstellt. Keinesfalls kann die dynamische Preistheorie aber ein realitätsgetreues Modell entwickeln. Diesem Anspruch kann eine betriebswirtschaftliche Theorie aber auch nur in Ausnahmefällen gerecht werden. Bei der Suche nach einer Preisstrategie bietet die Preistheorie allerdings eine Strukturierungshilfe für die individuelle Analyse in der Unternehmenspraxis. Aufgrund des zu erwartenden Konsumentenverhaltens muss die Stärke der dynamischen Effekte geschätzt und eine adäquate Preisstrategie entwickelt werden.

Realitätstreue der
dynamischen
Preistheorie

6.3.4.1.3. Strategisch-optimale Preise bei verschiedenen dynamischen Effekten

Nachfolgend soll nun untersucht werden, wie sich dynamische Effekte auf die Gestaltung einer optimalen Preisstrategie auswirken.¹⁷⁷ Es sollen Aussagen über das Verhältnis zwischen dem statisch-optimalen Preis und dem strategisch (*dynamisch*)-optimalen Preis getroffen werden. Wenn z. B. niedrigere Preise den zukünftigen Absatz fördern, liegt der strategisch-optimale Preis unter dem statisch-optimalen Preis. Der kurzfristige Deckungsbeitragsverzicht wird durch zusätzliche Deckungsbeiträge in späteren Perioden kompensiert.

dynamisch-optimaler
Preis

Ein hoher *Preisänderungsresponse* spricht für einen höheren Preis im Vergleich zum statisch-optimalen Preis. Der statisch betrachtet zu hohe Anfangspreis führt über eine geringere Nachfrage kurzfristig zu einem Verlust an Deckungsbeitrag. Das aufgebaute Preissenkungspotenzial kann hingegen in nachfolgenden Perioden durch Preissenkungen genutzt werden, um den anfänglichen Deckungsbeitragsverzicht zu kompensieren. Die Preissenkungen führen dann zu einer höheren Absatzmenge als sie über einen geringeren Ausgangspreis hätte erreicht werden können.

Preisänderungs-
response

Diese Preisstrategie, ausgehend von einem relativ hohen Ausgangspreis sukzessive im Preis nachzugeben, wird als *Skimmingstrategie* bezeichnet. Im nächsten Abschnitt werden wir uns ausführlich mit den Einsatzvoraussetzungen und den Vor- bzw. Nachteilen dieser Preisstrategie beschäftigen.

Skimmingstrategie

Verhält sich die Absatzsteigerung sogar überproportional zur Preisänderung, und ist der Effekt hinreichend stark ausgeprägt, dann ist eine *Pulsationsstrategie* sinnvoll (vgl. Abb. 52).

Pulsationsstrategie

¹⁷⁷ Vgl. Simon/Fassnacht 2016, S. 307 ff.

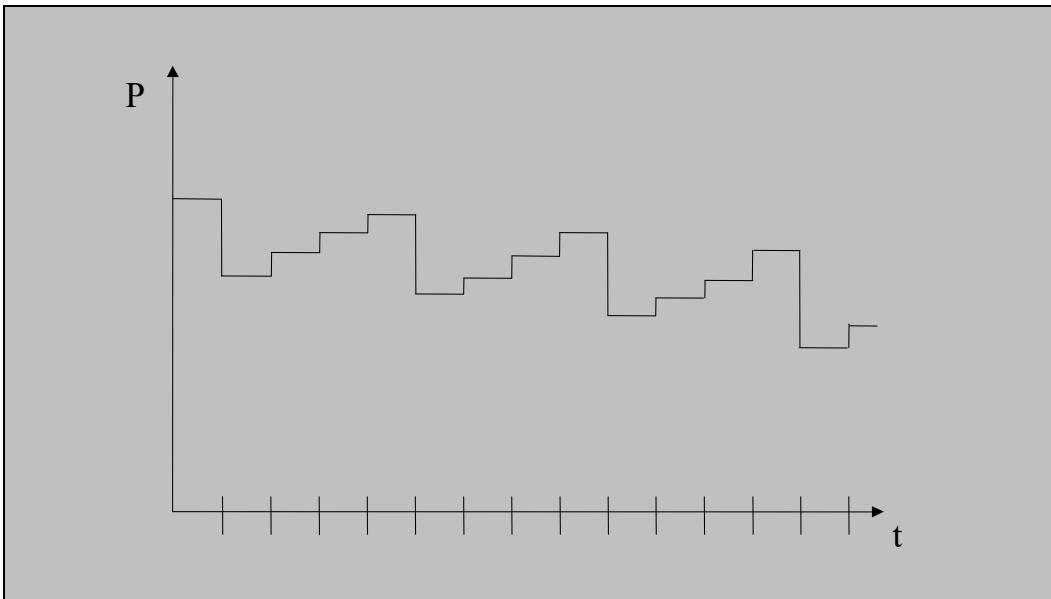


Abb. 52: Pulsationsstrategie (Diller 1991, S. 201)

Diese besteht aus zyklischen, starken Preissenkungen gefolgt von mehreren kleinen Preiserhöhungen. Die Absatzzuwächse durch die starken Preissenkungen wirken sich aufgrund des *überproportionalen Preisänderungsresponses* stärker auf den Gewinn aus als der kumulierte Absatzrückgang, der durch die nachfolgenden kleinen Preiserhöhungen ausgelöst wird.¹⁷⁸

Erwartungs- bzw. Spekulationseffekt Wirkt ein *Erwartungs-* bzw. *Spekulationseffekt* in der Weise, dass die Kunden ihre Nachfrage bei Preissenkungen zurückstellen bzw. bei Preiserhöhungen das Produkt vermehrt nachfragen, dann ist der strategisch-optimale Preis geringer als der statisch-optimale Preis. Preissenkungen würden in diesem Fall den Absatz reduzieren, deshalb ist es nicht attraktiv, ein Preissenkungspotenzial aufzubauen, vielmehr lohnt sich ein ‚Preisseigerungspotenzial‘. Nehmen die Nachfrager dagegen an, dass Preisänderungen nur vorübergehend sind, dann lohnt der Aufbau eines Preissenkungspotenzials und der strategisch-optimale Preis liegt über dem statisch-optimalen Preis.

positiver Carryover-Effekt Ein *positiver Carryover-Effekt* wird durch einen vergleichsweise geringen Preis ausgenutzt. Der geringe Anfangspreis sorgt für eine entsprechend höhere Absatzmenge in der ersten Periode. Die Absatzmenge steigt durch den Carryover-Effekt in den nachfolgenden Perioden an. Je größer die anfängliche Absatzmenge ist, umso stärker kann sich der Carryover-Effekt auf die zukünftigen Absatzmengen auswirken. Ist der Carryover-Effekt stark genug ausgeprägt, dann wird der Deckungsbeitragsverzicht in den ersten Perioden

¹⁷⁸ Vgl. hierzu auch Simon/Fassnacht 2016, S. 311.

durch zusätzliche Deckungsbeiträge in zukünftigen Perioden überkompen-
siert.

Die Preisstrategie eines niedrigen Anfangspreises wird als *Penetrationsstrat-
egie* bezeichnet. Sie zählt mit der Skimmingstrategie zu den Basisstrategien
des strategischen Preismanagements und wird ebenfalls im folgenden Ab-
schnitt genauer analysiert.

Ein *negativer Carryover-Effekt* bewirkt das Gegenteil: Jetzt ist es ratsam, ei- negativer
nen vergleichsweise hohen Preis zu fordern. Der negative Carryover-Effekt Carryover-Effekt
führt dazu, dass hohe Absatzmengen in den ersten Perioden die Nachfrage in
den Folgeperioden reduzieren. Im Falle eines begrenzten Nachfragepotenzi-
als muss das Produkt möglichst schnell Gewinne erwirtschaften, bevor die
Nachfrage so gering wird, dass das Produkt ersetzt werden muss.

Eine *hohe Obsoleszenz*, d. h. ein schneller Verfall des Nachfragepotenzials, hohe Obsoleszenz
wirkt in die gleiche Richtung wie ein negativer Carryover. Je schneller das
Produkt altert, umso höher sollte der Ausgangspreis gewählt werden. Auch
hier ist es nicht sinnvoll, durch niedrige Preise in Marktanteile zu investieren,
da das Produkt veraltet ist, bevor sich die starke Marktstellung in Form von
Gewinnen auszahlt.

Ein *Erfahrungskurveneffekt* erhöht die Attraktivität einer Penetrationsstrate- Erfahrungskurven-
gie. Je schneller eine große Absatz- bzw. Produktionsmenge erreicht wird, effekt
umso früher kann das Unternehmen geringere Stückkosten aufgrund seiner
Produktionserfahrung realisieren. Im Extremfall liegt der Einführungspreis
eines neuen Produktes unter den kurzfristigen Grenzkosten. Das Unterneh-
men investiert in Marktanteile und erreicht den Break-even erst in späteren
Perioden, wenn die Stückkosten hinreichend weit gesunken sind.

Economies of scale können dagegen schon in der ersten Periode realisiert economies of scale
werden. Das Unternehmen dimensioniert seine Produktionsanlagen so groß,
dass die aus dem Penetrationspreis resultierende hohe Nachfrage befriedigt
werden kann, und kommt sofort in den Genuss entsprechend geringer Stück-
kosten. Der Erfahrungskurveneffekt führt anschließend mit steigender Pro-
duktionserfahrung dazu, dass die Stückkosten noch weiter sinken.

Abbildung 53 fasst die dargelegten Auswirkungen auf den strategisch-opti-
malen Preis zusammen:

Dynamischer Effekt	Strategisch-optimaler Preis im Verhältnis zum statisch-optimalen Preis
Positiver Carryover-Effekt	niedriger
Negativer Carryover-Effekt	höher
Preisänderungsresponse	höher
Erwartungs- und Spekulationseffekt	niedriger
Obsoleszenz	höher
Erfahrungskurveneffekt	niedriger

Abb. 53: Auswirkungen dynamischer Effekte auf den optimalen Preis
(in Anlehnung an Simon/Fassnacht 2016, S. 314)

6.3.4.2. Strategisches Preismanagement

6.3.4.2.1. Die individuelle Analyse zur Bestimmung einer situationsadäquaten Preisstrategie

Innovation oder bereits bestehender Markt Preistransparenz

Eine individuelle Analyse zur Festlegung der Preisstrategie geht zunächst von der Frage aus, ob eine *Innovation in den Markt eingeführt oder ein Produkt auf bereits bestehenden Märkten* angeboten werden soll. Auf bereits bestehenden Märkten bietet sich für die Abnehmer die Möglichkeit, Preise zu vergleichen. Der Wahl einer Preisstrategie sind deshalb relativ enge Grenzen gesteckt. Die Preisstrategie kann i. d. R. aus einer Markt- und Konkurrenzanalyse abgeleitet werden. Auf einem Markt mit hoher *Preistransparenz* gibt es im Extremfall einen relativ einheitlichen Marktpreis, der nicht wesentlich überschritten werden darf.

Gebrauchs- und Verbrauchsgut Imitationseffekt

Weiterhin ergeben sich Unterschiede im Hinblick auf die relevanten dynamischen Effekte bei der Betrachtung von *Gebrauchs- und Verbrauchsgütern*.¹⁷⁹ Diese resultieren aus dem unterschiedlichen Nachfragerverhalten. Bei Verbrauchsgütern spielt im Gegensatz zu Gebrauchsgütern ein *Imitationseffekt* eine eher untergeordnete Rolle. Hingegen ist eher eine Bevorratung durch die Nachfrager bei Verbrauchsgütern zu erwarten. Ebenso ist hier das Wiederkaufverhalten eine bedeutende Determinante des Käuferverhaltens.

¹⁷⁹ Vgl. Simon/Fassnacht 2016, S. 293 f.

Letztlich müssen die relevanten *dynamischen Effekte* im Hinblick auf ihre Wirkungsrichtung bzw. Intensität prognostiziert werden. Neben den absatzbezogenen Effekten ist hier insbesondere eine Prognose über den Kostenverlauf und über mögliche Konkurrenzreaktionen relevant.

Schließlich müssen *alternative Preisstrategien* generiert und vor dem Hintergrund dieser Informationen *bewertet* werden. Der nachfolgende Abschnitt verdeutlicht die Diskussion der Vor- und Nachteile mehrerer Preisstrategien am Beispiel der beiden bereits bekannten Strategien, der Skimming- und der Penetrationsstrategie, die in der Literatur für Neuprodukteinführungen vorgeschlagen werden.¹⁸⁰

Diese idealtypischen Strategien werden auch als Hilfsverfahren in der Unternehmenspraxis eingesetzt. Anstatt von einer beliebigen Folge von periodenbezogenen Verkaufspreisen auszugehen, wägt das Unternehmen ab, welche Strategie – gegebenenfalls in modifizierter Form – geeignet erscheint.

Der übernächste Abschnitt beschäftigt sich schließlich tiefergehend mit dem Problem, wie eine ‚geeignete‘ Preisstrategie ausgewählt werden kann. Neben der oben genannten pauschalen Diskussion kann auch auf mathematische Modelle zurückgegriffen werden. Die Vor- und Nachteile beider Methoden werden gegenübergestellt.

Prognose der dynamischen Effekte

Bewertung von Preisstrategien

Auswahl der ‚geeigneten‘ Strategie

6.3.4.2.2. Klassische Strategien des strategischen Preismanagement

Zu den klassischen Strategien des strategischen Preismanagements zählen die hier exemplarisch behandelte Skimmingstrategie und die Penetrationsstrategie. Zunächst sollen beide Strategien näher beschrieben und die Ziele und Voraussetzungen zu ihrem Einsatz geklärt werden. Anschließend wird analysiert, unter welchen Bedingungen welche Strategie vorzuziehen ist.

Die *Skimmingstrategie* sieht für ein neues Produkt einen vergleichsweise hohen Einführungspreis vor, der dann sukzessive gesenkt wird. ‚Vergleichsweise hoch‘ soll bedeuten, dass der Preis ‚deutlich‘ über dem statisch-gewinnmaximalen Preis liegt.¹⁸¹

Die Skimmingstrategie zielt auf eine zeitliche Preisdifferenzierung ab. Der geforderte Preis hängt davon ab, welche *Zahlungsbereitschaften* die Nachfrager besitzen. Konsumenten, die ihr Bedürfnis nach dem Produkt zurückstellen, erhalten u. U. eine sogenannte *Konsumentenrente*. Die Konsumentenrente entsteht in Höhe der Differenz zwischen Zahlungsbereitschaft und gezahltem Preis. Ziel der Skimmingstrategie ist es, diese Konsumentenrenten

Ziele
Zahlungsbereitschaft

Konsumentenrente

¹⁸⁰ Vgl. Dean 1951, S. 419 f.

¹⁸¹ Vgl. Simon/Fassnacht 2016, S. 301.

sukzessive abzuschöpfen. Im Idealfall erwerben die Konsumenten das Produkt genau dann, wenn der Preis mit ihrer Zahlungsbereitschaft zusammenfällt.

- Voraussetzungen Die Skimmingstrategie *setzt daher voraus*, dass ein erstes Käuferpotenzial mit starken Bedürfnissen nach dem Produkt vorhanden ist. Insbesondere bei qualitativ hochwertigen Gebrauchsgüterinnovationen mit einem hohen Prestige sind nicht selten ausreichend viele Konsumenten bereit, den hohen Anfangspreis zu bezahlen. In dieser Konsumentengruppe reagiert die Nachfrage unelastisch, sodass trotz des hohen Preises ein hinreichend großes Käuferpotenzial vorhanden ist.
- Penetrationsstrategie Die *Penetrationsstrategie* stellt quasi das Gegenteil der Skimmingstrategie dar. Hier wird der Anfangspreis deutlich unter dem statisch-gewinnmaximalen Preis festgesetzt. Über die Preisentwicklung in späteren Phasen des Produktlebenszyklus trifft die Penetrationsstrategie keine Aussagen. Hier kommen letztlich alle denkbaren Möglichkeiten (weitere Preissenkung, konstante Preise und Preiserhöhungen) in Betracht (vgl. Abb. 54).

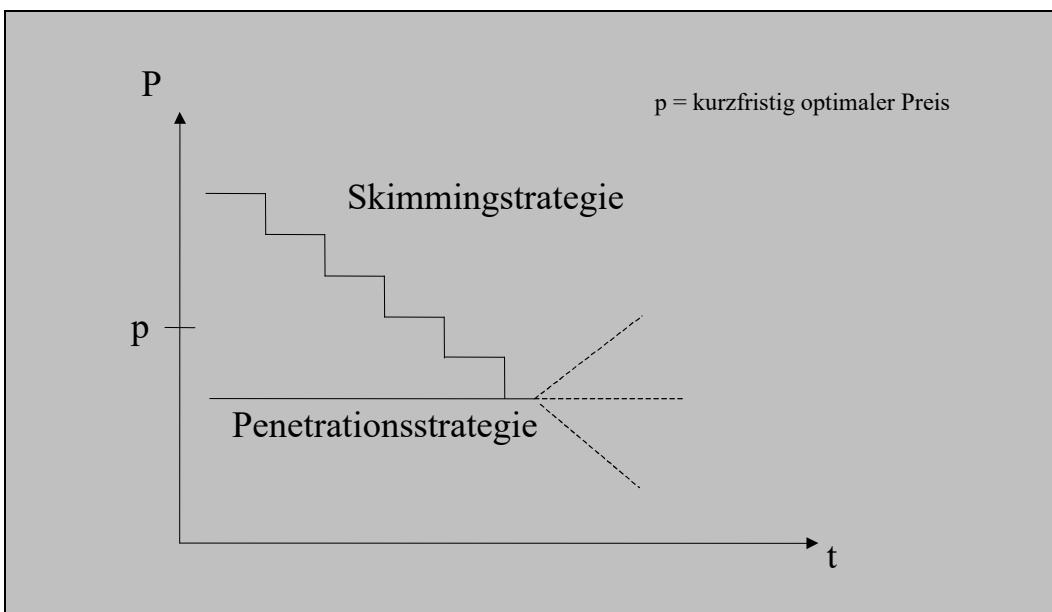


Abb. 54: Penetrations- und Skimmingstrategie (in Anlehnung an Diller et al. 2021, S. 397)

- Ziele Die Penetrationsstrategie setzt auf eine rasche Marktdurchdringung und die frühzeitige Sicherung hoher Marktanteile. Die geringen Verkaufspreise sollen potenzielle Konkurrenten vom Markteintritt abhalten.
- Voraussetzungen Diese Strategie *setzt* eine hinreichend elastische Nachfrage bei potenziellen Abnehmern *voraus*. Nur dann führt der Penetrationspreis zu der gewünschten

hohen Nachfrage. Im Gegensatz zur Skimmingstrategie sollten die Nachfrager nicht zu einer preisorientierten Qualitätsbeurteilung neigen.

Ein stark ausgeprägter Erfahrungskurveneffekt, hohe economies of scale (vgl. Abb. 55 und Abb. 56), starke positive Carryover-Effekte, geringe Obsoleszenz und ein schwacher Preisänderungsresponse sind Merkmale, die eine Penetrationsstrategie begünstigen. Umgekehrt führen gegenteilige Ausprägungen dieser Effekte dazu, dass die Skimmingstrategie attraktiver ist.

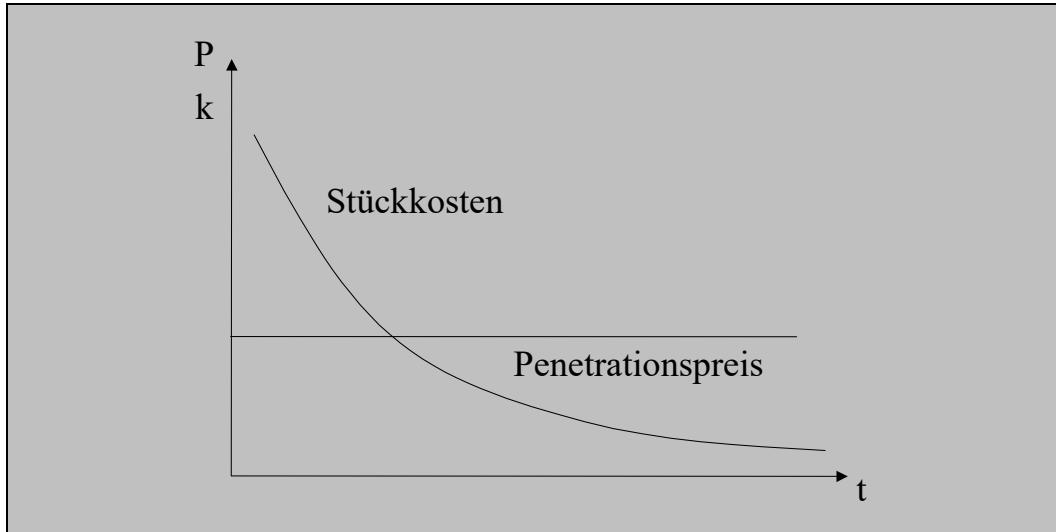


Abb. 55: Penetrationspreis und Stückkostenverlauf

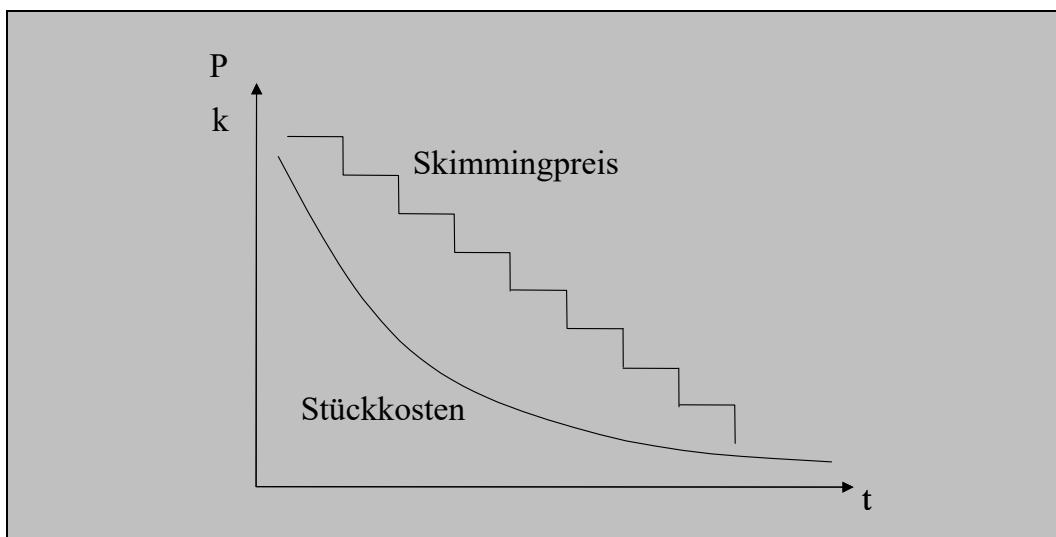


Abb. 56: Skimmingpreis und Stückkostenverlauf

Die Penetrationsstrategie stellt höhere Ansprüche an die finanziellen Ressourcen des Unternehmens. Zum einen müssen deutlich größere Kapazitäten als bei einer Skimmingstrategie aufgebaut werden, um die hohe Nachfrage befriedigen zu können. Engpässe würden z. B. die Carryover-Effekte bremsen und sollten daher vermieden werden.

Zum anderen führt der Tausch kurzfristiger Gewinne gegen ein langfristiges Marktpotenzial dazu, dass Gewinne erst relativ spät im Lebenszyklus anfallen. Anfängliche Investitionen sowie geringe oder gar negative Stückdeckungsbeiträge müssen finanziert werden. Insgesamt geht daher mit einer Penetrationsstrategie ein höheres Risiko einher. Ein Unternehmen, das im Investitionszeitpunkt weitere Produkte herstellt, die sich bereits in gewinnbringenden Lebenszyklusphasen befinden, wird hier risikofreudiger agieren können als z. B. ein Einproduktunternehmen. [Abbildung 57](#) fasst abschließend die Diskussion ‚Penetrationsstrategie versus Skimmingstrategie‘ zusammen.

Im nachfolgenden Abschnitt wird der Frage nachgegangen, inwieweit es möglich ist, eine geeignete Preisstrategie zu bestimmen. Die obige Diskussion der Skimming- und Penetrationsstrategie stellt schließlich schon eine deutliche Vereinfachung dar, indem nur zwei Strategien aus dem Kontinuum aller möglichen Preisverläufe betrachtet werden. Solche praxisnahen Methoden sollen der theoretisch exakten Vorgehensweise gegenübergestellt werden.

Skimmingstrategie	Penetrationsstrategie
Ziele	
zeitliche Preisdifferenzierung	schnelle Gewinnung von Marktanteilen
Abschöpfung von Konsumentenrenten	Errichtung von Markteintrittsbarrieren
Voraussetzungen	
Käuferpotenzial mit (anfänglich) hoher Zahlungsbereitschaft (z. B. durch hohen Innovationsgrad des Produktes)	keine preisorientierte Qualitätsbeurteilung
unelastische Nachfrage (z. B. durch qualitativ hochwertiges Produkt)	elastische Nachfrage
Begünstigende Faktoren	
geringer oder negativer Carryover	großer Carryover
starker Preisänderungsresponse	schwacher Preisänderungsresponse
hohe Obsoleszenz	geringe Obsoleszens
schwacher Erfahrungskurveneffekt (geringe Lernrate)	starker Erfahrungskurveneffekt (hohe Lernrate)
geringe economies of scale	hohe economies of scale
Ergebnis	
geringere Kapazitäten erforderlich	höhere Kapazitäten erforderlich
Gewinne fallen kurzfristig an	Gewinne fallen langfristig an
daraus folgt:	
geringer Liquiditätsbedarf	hoher Liquiditätsbedarf
geringeres Risiko	höheres Risiko

Abb. 57: Penetrationsstrategie versus Skimmingstrategie

6.3.4.2.3. Wahl der Preisstrategie

Trade-off zwischen kurzfristigen Gewinnen und langfristigen Investitionen

Die vorstehenden Ausführungen haben verdeutlicht, dass die wesentliche Überlegung des strategischen Preismanagements darin besteht, zwischen *kurzfristigen Gewinnen und langfristigen Investitionen* in akquisitorisches Potenzial zu entscheiden. Diese Entscheidung hängt davon ab, inwieweit die getätigten Investitionen (im Sinne von Deckungsbeitragsverzicht) tatsächlich geeignet sind, ein akquisitorisches Potenzial aufzubauen und wie groß die resultierenden (unsicheren) Gewinne in späteren Perioden im Verhältnis zum ‚Investitionsvolumen‘ sind.

Einfluss dynamischer Effekte

Der Aufbau und die spätere Nutzung eines ausreichend großen akquisitorischen Potenzials gelingt wiederum nur dann, wenn *dynamische Effekte*, wie z. B. Carryover-Effekte, entsprechend ausgeprägt sind. Ein Produkt mit großer Obsoleszenzrate würde veralten, bevor hohe Gewinne aufgrund einer starken Marktstellung zu erwarten sind.

Die Ordnung der Zusammenhänge gerät nun in der Unternehmenspraxis nicht selten ‚durcheinander‘. Zum einen überlagern sich häufig verschiedene dynamische Effekte mit gegensätzlicher Wirkung. Dies hat eine unbekannte Gesamtwirkung zur Folge. Zum anderen bleibt offen, ob und wann die dynamischen Effekte hinreichend stark (bzw. schwach) ausgeprägt sind.

Berechnung einer optimalen Preisstrategie?

Um diesen Fragen nachzugehen, müsste eine Zielfunktion, bestehend aus den diskontierten Periodengewinnen, gebildet werden. Die dynamischen Effekte müssten quantifiziert werden, um eine dynamische Preisabsatzfunktion und eine (dynamische) Kostenfunktion zu bilden. Die Schätzung dynamischer Effekte ist in der Praxis jedoch nicht unproblematisch. Hier kann zwar auf empirische Untersuchungen für ‚vergleichbare‘ Produkte oder Analysen im Rahmen von Markttests zurückgegriffen werden. Dies führt jedoch nicht nur zu einem erheblichen Aufwand, es ist auch unsicher, ob die erwarteten dynamischen Effekte in der prognostizierten Stärke eintreten werden.

Hilfsverfahren oder exaktes Verfahren?

In empirischen Untersuchungen konnten dynamische Preisabsatzfunktionen geschätzt werden, die mit einer hinreichend großen Genauigkeit die Varianz des Absatzes erklärt und als Grundlage für strategische Preisentscheidungen herangezogen wurden.¹⁸² Auffällig ist dabei, dass es unmöglich ist, bestimmte grundlegende Zusammenhänge (z. B. eine additive oder multiplikative Verknüpfung in der Preisabsatzfunktion) nachzuweisen. Märkte und Branchen unterscheiden sich so stark, dass in jedem Fall eine individuelle und aufwendige Analyse durchgeführt werden muss. Unternehmen greifen aufgrund des großen Aufwandes i. d. R. zu den oben beschriebenen Hilfsver-

¹⁸² Vgl. z. B. Simon 1992, S. 273 f.

fahren. Um die komplexen Wirkungsmechanismen der dynamischen Preisbildung theoretisch zu durchdringen und auf klare Aussagen zurückzuführen, sind exakte Methoden in Form von Modellen jedoch unverzichtbar.

Übungsaufgaben

Aufgabe 24: Schätzung von Preisabsatzfunktionen

Auf welche Probleme stößt man bei der Schätzung von Preisabsatzfunktionen?

Aufgabe 25: 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	1000	2000	1,60	1,59			

- 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!
- Welches Vorzeichen hat die Preiselastizität stets, wenn ein Snob-Effekt vorliegt? Begründen Sie Ihre Antwort!

Aufgabe 26: Preiselastizität und Gewinnmaximierung

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

- Ist eine Preisänderung auf 1,50 € unter der Zielsetzung Gewinnmaximierung sinnvoll, wenn die Preiselastizität -2 oder in einem anderen Fall -10 beträgt?
- 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!
- Verdeutlichen Sie Ihre Begründung aus Teilaufgabe b) anhand des Zahlenbeispiels in Teilaufgabe a)!

Aufgabe 27: Preiselastizität

Eine allgemeine lineare Preisabsatzfunktion hat die Form $x = a - bp$. Die Preiselastizität ε beim Ausgangspreis p_1 (mit zugehöriger Verkaufsmenge x_1) und einer Preisänderung auf p_2 (mit zugehöriger Verkaufsmenge x_2) ist definiert als:

$$\varepsilon = \frac{x_1 - x_2}{p_1 - p_2} \cdot \frac{p_1}{x_1} = \frac{\frac{x_1 - x_2}{x_1}}{\frac{p_1 - p_2}{p_1}}$$

Da sich diese Form der Preiselastizität auf zwei Punkte bezieht, wird sie auch als Bogenelastizität bezeichnet.

- a) Wie ist die Preiselastizität ökonomisch zu interpretieren? Berechnen Sie für diese allgemeine Preisabsatzfunktion die Preiselastizität im Punkt (p_1, x_1) bei einer Preisänderung auf (p_2, x_2) ? Wie verändert sich die Preiselastizität entlang einer fallenden, linearen Preisabsatzfunktion?
- b) Zeigen Sie, dass bei einer beliebigen linearen Preisabsatzfunktion das Umsatzmaximum genau dort liegt, wo die Preiselastizität -1 beträgt!
- c) Die Punktelastizität $\dot{\varepsilon}$ in einem Punkt (x, p) der Preisabsatzfunktion ist definiert als: $(dx/dp) \cdot (p/x)$. Zeigen Sie, dass bei einer allgemeinen linearen Preisabsatzfunktion Punkt- und Bogenelastizität identisch sind!

Aufgabe 28: Kreuzpreiselastizitäten

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

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

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

- 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!
- b) Zeigen Sie, dass für eine allgemeine, lineare Preisabsatzfunktion $x_A = a_1 + a_2p_A + a_3p_B$ die Kreuzpreiselastizität als Punkt- und Bogenelastizität identisch ist!

- c) Welcher Parameter in der allgemeinen Preisabsatzfunktion aus Aufgabe b) bestimmt, ob die Produkte A und B in einer Konkurrenz- oder einer Komplementärbeziehung stehen und wie stark diese Beziehung ausgeprägt ist? Begründen Sie ihre Antwort, indem Sie die Kreuzpreiselastizität berechnen und zeigen, dass das Vorzeichen und die Größe der Kreuzpreiselastizität von diesem Parameter abhängen!

Aufgabe 29: Dynamische Preistheorie

Im Rahmen der dynamischen Preistheorie werden verschiedene Effekte untersucht, die einen Einfluss auf die Wahl einer Preisstrategie ausüben.

- Was ist ein Preisänderungsresponse? Wie sollten Preisänderungen im Zusammenhang mit dem Preisänderungsresponse gemessen werden?
- Wie beeinflusst die Ausprägung eines Preisänderungsresponse die Wahl des Einführungspreises für ein neues Produkt?
- Worin besteht der Unterschied zwischen der Preiselastizität der Nachfrage und einem Preisänderungsresponse?

Aufgabe 30: Dynamische Absatzeffekte

x_t bzw. p_t bezeichne die Absatzmenge bzw. den Preis in der Periode t . Die folgenden Preisabsatzfunktionen beinhalten jeweils einen dynamischen Effekt:

- $x_t = a - c(p_t - p_{t-1})$, $a, c > 0$
- $x_t = a - bp_t + \lambda \cdot x_{t-1}$, $a, b, \lambda > 0$
- $x_t = (a - bp_t) \cdot r^t$, $a, b > 0$, $0 < r < 1$

Nennen Sie für jede Preisabsatzfunktion den zugehörigen dynamischen Absatzeffekt! Begründen Sie Ihre Ansicht und interpretieren Sie die Parameter c , λ und r ökonomisch!

Aufgabe 31: Skimming- versus Penetrationsstrategie

Im Rahmen des dynamischen Preismanagements wird u. a. der Einfluss einer Preisstrategie auf den Gewinn eines Unternehmens untersucht. Die Skimming- und die Penetrationsstrategie werden dabei als idealtypische Preisstrategien diskutiert.

- Charakterisieren Sie die Skimming- und die Penetrationsstrategie und stellen Sie die Voraussetzungen zum Einsatz der beiden Strategien dar!

- b) Unter einem Carryover-Effekt versteht man den Einfluss der verkauften Mengen vergangener Perioden auf die Verkaufsmengen zukünftiger Perioden. Carryover-Effekte entstehen z. B. durch Wiederholungskäufe oder ein imitierendes Kaufverhalten der Nachfrager. Wie beeinflusst die Ausprägung eines Carryover-Effektes die Wahl der Preisstrategie?
- c) Die Penetrationsstrategie wird auch als eine ‚Investition‘ in Marktanteile betrachtet. Erklären Sie diese Aussage unter Bezugnahme auf den Carryover-Effekt! Worin bestehen die Ein- und Auszahlungen dieser ‚Investition‘?

Aufgabe 32: Skimming- vs. Penetrationsstrategie in Abhängigkeit von der Güterart

Die Einteilung von Gütern in Convenience-, Preference-, Shopping- und Speciality-Güter geht u. a. auf Copeland zurück. Diskutieren Sie die Einflüsse der unterschiedenen Güterarten auf die Wahl der Preisstrategie! Verdeutlichen Sie Ihre Ausführungen, indem Sie typische Beispiele nennen!

Weiterführende Literatur

- DILLER, H./BEINERT, M./IVENS, B./MÜLLER, S. 2021: Pricing – Prinzipien und Prozesse der betrieblichen Preispolitik, 5., überarb. Aufl., Stuttgart 2021.
- PECHTL, H. 2014: Preispolitik – Behavioral Pricing und Preissysteme, 2., überarb. u. erw. Aufl., Konstanz u. a. 2014.
- OLBRICH, R./BATTENFELD, D. 2014: Preispolitik – Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, 2., überarb. u. erw. Aufl., Berlin u. Heidelberg 2014.
- SIMON, H./FASSNACHT, M. 2016: Preismanagement – Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung, 4., vollst. neu bearb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2016.

6.4. Kommunikationspolitik

6.4.1. Aktuelle Rahmenbedingungen der Kommunikationspolitik

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. Dies erfolgt mittels unterschiedlicher kommunikationspolitischer Maßnahmen.

psychologische Differenzierung

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 in Printmedien, im Fernsehen und im Internet – ein stark nachlassendes Informationsinteresse zu konstatieren. Besonders im Rahmen der TV-Werbung ist ein ausgeprägtes Reaktanzverhalten (z. B. bei Werbe-einblendungen) 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, Shows und Spielen platziert werden.

„Zapping“

Product Placement

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.¹⁸³

Informations-überschuss

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. Weiter-

hybrides Kaufverhalten

¹⁸³ Vgl. Kroeber-Riel/Esch 2015, S. 21.

	hin 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.
Polarisierung der Nachfrage	Das hybride Kaufverhalten bewirkt in einigen Branchen eine <i>Polarisierung der Nachfrage</i> , d. h. ein gleichzeitiges Wachstum des Hoch- und des Niedrigpreissegmentes.

6.4.2. Die Planung der Kommunikationspolitik

Der effektive Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente erfordert in besonderer Weise eine systematische, zielorientierte Planung. In Abbildung 58 ist ein idealtypischer <i>Planungsprozess der Marktkommunikation</i> dargestellt.
Planungsprozess der Marktkommunikation Im Folgenden werden die zentralen Entscheidungstatbestände dieses Prozesses näher beleuchtet.

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 <i>Operationalisierbarkeit der Ziele</i> bezüglich Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Marktsegmentbezug.
Operationalisierbarkeit der Ziele

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

psychologische Funktionen der Kommunikation	Als generelle <i>psychologische Funktionen</i> der Kommunikation können
	<ul style="list-style-type: none"> • die Informationsfunktion, • die Beeinflussungsfunktion und • die Bestätigungsfunction

unterschieden werden. Ein Zielsystem der Kommunikationspolitik könnte z. B. sein, einerseits den Bekanntheitsgrad einer neuen Biermarke (alkoholfreies Pilsener) zu steigern (Ziel A), andererseits die Konsumenten zu beeinflussen, alkoholfreies Bier zu trinken (Ziel B) und ihnen die gesundheitlichen Vorteile des Verzichts auf Alkohol zu kommunizieren (Ziel C).

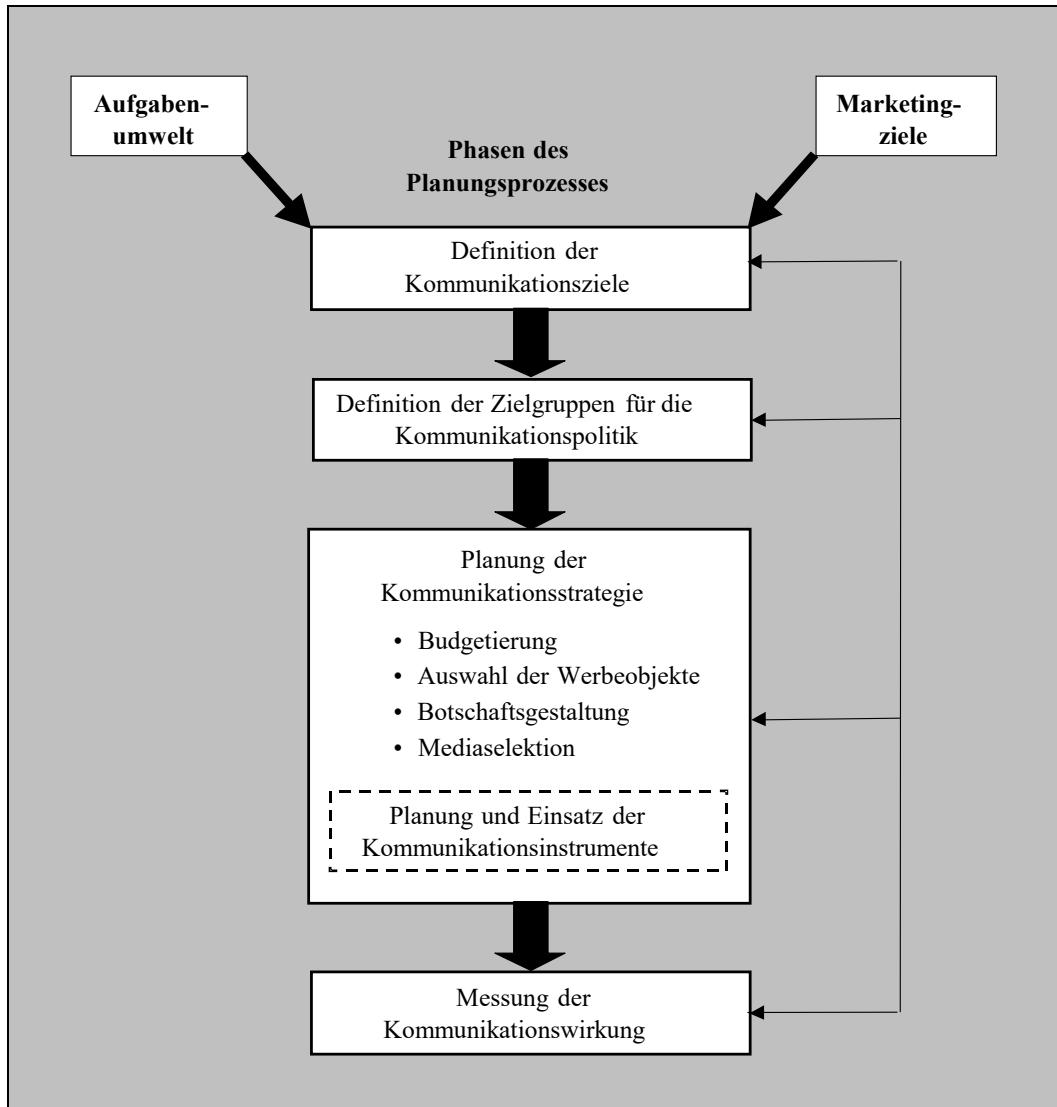


Abb. 58: Planungsprozess der Marktkommunikation

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.¹⁸⁴ Bei der Ansprache mehrerer Zielgruppen ist auf eventuelle Zielkonflikte zu achten.

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*‘. 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.¹⁸⁵ 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. 59).

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.¹⁸⁶ Eine der zentralen Aufgaben einer CI-Strategie besteht folglich in der Vermittlung der Unternehmensleitsätze an die Mitarbeiter.

¹⁸⁴ Vgl. zu einer differenzierten Strukturierung von Merkmalen zur Bildung von Zielgruppen Bruhn 2019, S. 214 ff.

¹⁸⁵ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 78 u. S. 669 f.

¹⁸⁶ Vgl. Hermanns/Püttmann 1993, S. 28.

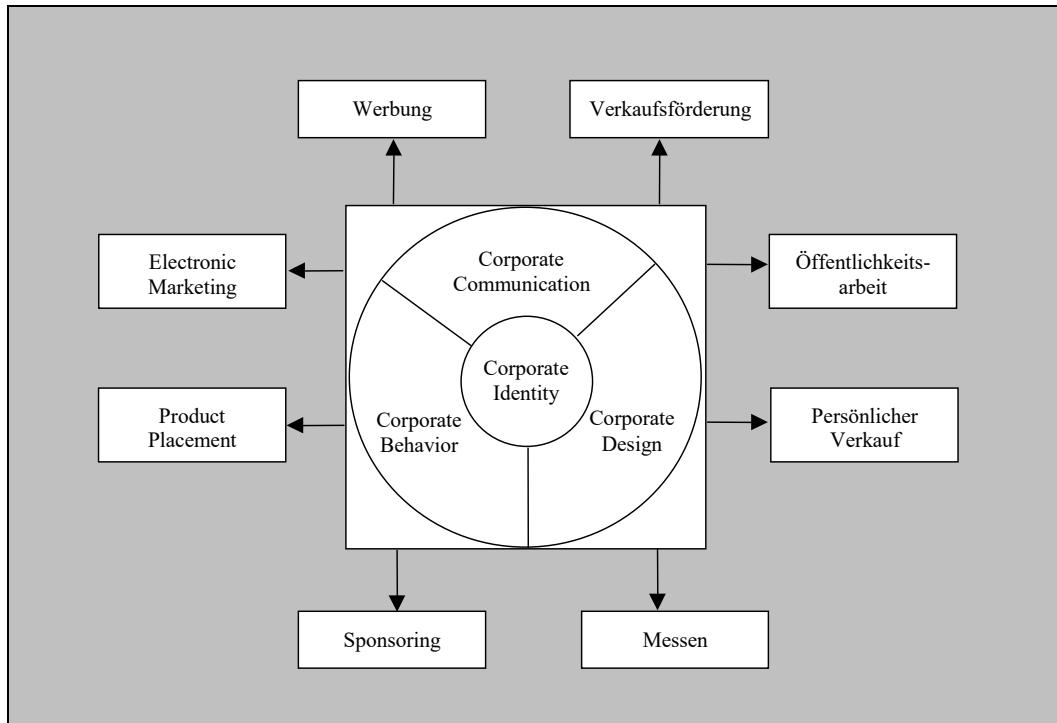


Abb. 59: Corporate Identity als Bezugsrahmen der Kommunikationsstrategie¹⁸⁷

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

Corporate Design

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.¹⁸⁸

Corporate Communication

¹⁸⁷ In Anlehnung an Berndt 1993, S. 12.

¹⁸⁸ Vgl. zum Corporate Design und zur Corporate Communication Raffée/Wiedemann 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.

Budgetallokation Die Festlegung des Werbebudgets (*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 bewerbenen 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.

6.4.2.3.2.1. Heuristische Ermittlung des gewinnmaximalen Werbebudgets

Abbildung 60 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.

heuristische
Ermittlung des
gewinnmaximalen
Werbebudgets

Weiterhin wird die *Deckungsspanne* als konstant unterstellt. 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. Liegen 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.

Deckungsspanne

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.

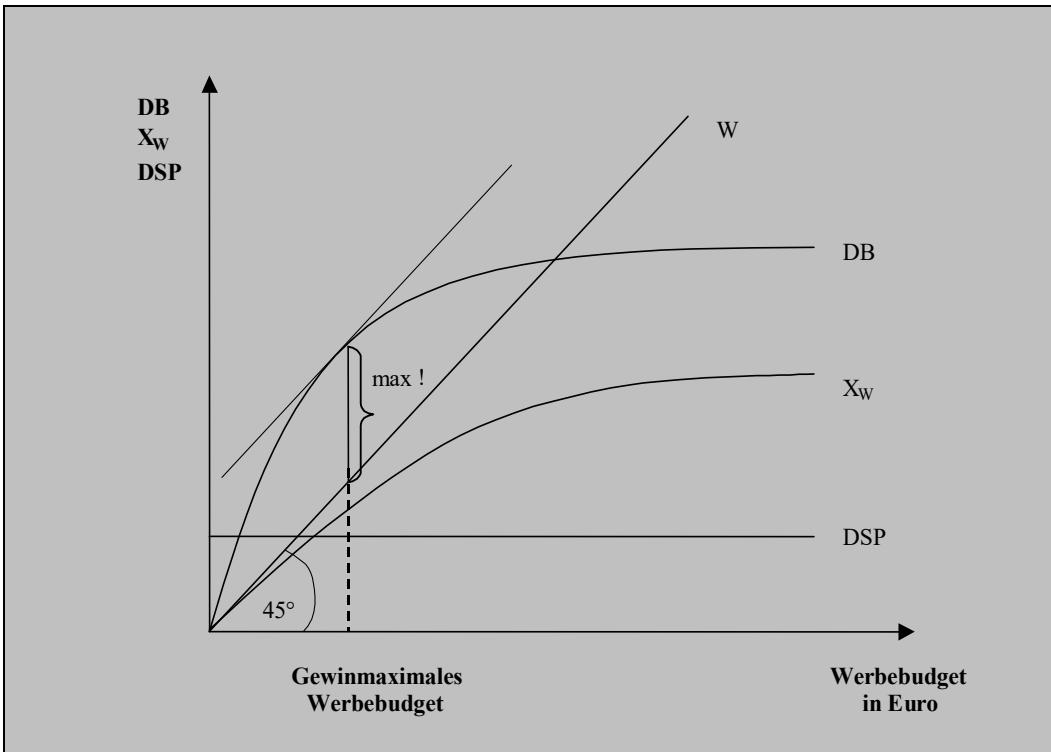


Abb. 60: Das gewinnmaximale Werbebudget

6.4.2.3.2.2. Optimierung der Budgetallokation

Neben diesen Problemen bei der Planung des Werbebudgets muss zudem beachtet werden, dass zwischen der Kommunikationspolitik und den *anderen Marketinginstrumenten zahlreiche Interdependenzen* bestehen. Als Beispiel wollen wir die Beziehung zwischen der Produktpolitik und der Kommunikationspolitik näher betrachten, wobei die Aufteilung des Werbebudgets mittels eines einfachen Optimierungsverfahrens vorgenommen wird.

Die Planung des Absatzprogramms im Rahmen der Produktpolitik führt zu Anforderungen an die Art und Quantität der notwendigen Werbemaßnahmen. So muss ein technisch anspruchsvolles Produkt für ein kleines Marktsegment anders beworben werden als ein Standardprodukt für einen Massenmarkt.

Umgekehrt hat ein fest vorgegebenes Werbebudget Auswirkungen auf die Auswahl des Absatzprogramms. Je geringer das Werbebudget ist, umso geringer ist die Anzahl inhaltlich oder räumlich differenzierter Werbebotschaften, die ein Unternehmen einsetzen kann, um die Produkte des Absatzpro-

gramms zu bewerben. Das Absatzprogramm muss sich im Falle eines gerin- gen Werbebudgets auf solche Produkte beschränken, deren potenzielle Käu- fer mit einem geringen kommunikativen Aufwand erreicht werden können. So ist es in diesem Falle nicht sinnvoll, zahlreiche Produkte, für deren Be- werbung jeweils spezielle Kommunikationskanäle genutzt werden müssen, in das Absatzprogramm aufzunehmen.

Im Folgenden betrachten wir ein Unternehmen, das über die Aufnahme der Produkte A und B in das Absatzprogramm entscheiden muss. Gleichzeitig sollen die Absatzmengen x_A und x_B geplant werden. Das Werbebudget $W=100.000 \text{ €}$ wird von der Konzernzentrale vorgegeben. Um einen Absatz von jeweils 100 Mengeneinheiten des Produktes A (B) zu erzielen, ist ein Werbeaufwand in Höhe von 8.000 € (12.000 €) notwendig. Die Preisabsatzfunktionen der beiden Produkte lauten:

$$(6.16) \quad p_A = 20.000 - 8x_A$$

$$p_B = 15.000 - 10x_B$$

Die variablen Kosten betragen für Produkt A 7 € und für Produkt B 8 €. Mit den Preisabsatzfunktionen erhalten wir als Deckungsbeitragsfunktion:

$$(6.17) \quad DB(x_A, x_B) = \left(20.000 - 7 - \frac{8.000}{100} - 8x_A \right) x_A + \left(15.000 - 8 - \frac{12.000}{100} - 10x_B \right) x_B$$

Das Werbebudget führt zu der Nebenbedingung:

$$(6.18) \quad 80x_A + 120x_B \leq 100.000$$

Die Deckungsbeitragsfunktion (6.17) ist nun unter der Nebenbedingung (6.18) zu maximieren. Im Vergleich zur Absatzprogrammplanung mit zwei Preisabsatzfunktionen hat der Engpass seinen inhaltlichen Ursprung hier in der Werbebudgetierung, also in der Kommunikationspolitik. Als Lösung ergibt sich: $x_A = 848,15$ und $x_B = 267,90$. Daraus folgt die Aufteilung des Werbebudgets wie folgt: Für Produkt A ergeben sich 67.852 € und für Produkt B 32.148 €.

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 *Werdeobjekte* kommen z. B. einzelne Produkte, Produktlinien, Ge- schäftsbereiche, aber auch das gesamte Unternehmen (z. B. im Rahmen einer Image-Kampagne) in Betracht. Sind geeignete Werbeobjekte ausgewählt

Werdeobjekte

worden, kann mit der Gestaltung der eigentlichen Werbebotschaft begonnen werden.

6.4.2.3.4. Botschaftsgestaltung

6.4.2.3.4.1. Planungsaspekte der Botschaftsgestaltung

Werbebotschaft 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*).¹⁸⁹ Diese Fixierung der 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 Wettbewerben 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.

Aktivierung Die Bereitschaft zur Aufnahme und Verarbeitung einer Werbebotschaft ist dabei umso größer, je stärker die durch die Werbung ausgelöste *Aktivierung* ist. Kroeber-Riel und Esch definieren Aktivierung in diesem Zusammenhang als einen „... Zustand vorübergehender oder anhaltender innerer Erregung

¹⁸⁹ Vgl. hierzu z. B. Schweiger/Schrattenecker 2013, S. 257 ff. sowie Bruhn 2014b, S. 355 ff.

oder Wachheit ..., der dazu führt, dass sich die Empfänger einem Reiz zuwenden.“¹⁹⁰

6.4.2.3.4.2. Involvement als Grad der Aktivierung

Hinsichtlich der Frage, ob und wie sich Konsumenten mit Informationen auseinandersetzen, hat sich in der Literatur das Konstrukt ‚Involvement‘ etabliert. Als Stärke des sogenannten Involvements eines potenziellen Konsumenten kann der Grad seiner Aktivierung betrachtet werden. Die Stärke des Involvements kann definiert werden als die Anzahl an gedanklichen Verbindungen, die ein Konsument zwischen sich und einer Information bzw. einem Reiz innerhalb eines bestimmten Zeitraums herstellt.¹⁹¹

Vereinfachend wird in der Literatur i. d. R. zwischen einer starken und einer geringen Beteiligung der Konsumenten unterschieden (High- und Low-Involvement), um die unterschiedliche Abfolge von Kenntnisnahme und Verständnis der Werbebotschaft (,Learn‘), der Bildung einer Meinung bzw. Einstellung zum beworbenen Produkt (,Feel‘) und des Verhaltens in Form eines Kaufes (,Do‘) darzustellen.¹⁹² Allerdings kann der Grad an Beteiligung innerhalb dieser beiden Extreme unterschiedlich stark ausgeprägt sein.

Bei sogenanntem ‚High-Involvement‘ wird von einer aktiven und bewussten Auseinandersetzung der Konsumenten mit der Werbebotschaft ausgegangen, da die Kaufentscheidungen für die Konsumenten wichtig und im Vorfeld meist mit intensiver Informationssuche und sorgfältigem Abwägen verbunden sind. Es liegt eine Abfolge von der Aufnahme einer Werbebotschaft über deren Verständnis bis hin zur Veränderung von Meinungen und Einstellungen mit dem daraus resultierenden Kaufverhalten zugrunde (Learn-Feel- Do).

Low-Involvement-Kaufentscheidungen sind für den Konsumenten eher unwichtig oder habitualisiert, sodass Produkte oftmals einfach ausprobiert oder ohne weiteres Informationsinteresse regelmäßig gekauft werden. Bei sogenanntem ‚Low-Involvement‘ wirkt sich vielmehr der häufige Kontakt mit Werbebotschaften positiv auf das Kaufverhalten aus, ohne dass dabei nachhaltig Einstellungen verändert werden. In der Kaufsituation wird auf das aus der Werbung bekannte Produkt zurückgegriffen. Erst nach dem Kauf kommt es – z. B. durch Erfahrungen mit dem gekauften Produkt – u. U. zu Einstellungsänderungen (Learn-Do-Feel).

¹⁹⁰ Kroeber-Riel/Esch 2015, S. 261.

¹⁹¹ Vgl. in enger Anlehnung an Krugman 1965, S. 355; Krugman 1967, S. 596 zitiert nach: Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S. 364 u. S. 389 ff. sowie Bruhn 2015, S. 185 u. S. 503.

¹⁹² Vgl. Ray 1982, S. 184 ff. Die Abfolge unter High-Involvement wird von Ray als „Lernhierarchie“ bezeichnet.

kognitive Dissonanz

Ein Sonderfall der Werbewirkung tritt bei einer Nachkaufdissonanz ein.¹⁹³ Dabei handelt es sich um einen Zustand von Unsicherheit, der sich im Anschluss an eine (risikobehaftete) Kaufentscheidung einstellt. Die Spannung zwischen der vorhandenen bzw. sich entwickelnden Einstellung und dem schon vollzogenen Verhalten wird dabei als *kognitive Dissonanz* bezeichnet. Bei der Nachkaufdissonanz steht – wie der Name schon impliziert – der Kauf am Anfang. Erst danach werden bestimmte Werbebotschaften aufgenommen. Im Falle einer vom Anbieter bewusst in Kauf genommenen Nachkaufdissonanz zielt die Werbebotschaft dann auf die Phase nach der ersten Nutzung des Produktes, um die getroffene Entscheidung zu bestätigen und die Dissonanz zu verringern (Do-Feel-Learn). Damit kehrt sich bei Vorliegen einer Nachkaufdissonanz die idealtypische Abfolge unter High-Involvement genau in das Gegenteil um.

6.4.2.3.4.3. Formen aktivierender Reize

Zur zielgerichteten Auslösung der Aktivierung können viele Reize eingesetzt werden, die mit Blick auf ihre Wirkung hier differenziert werden in:

- physisch intensive Reize,
- emotionale Reize und
- gedanklich-überraschende Reize.¹⁹⁴

Diese Formen aktivierender Reize werden nachfolgend am Beispiel von Werbeanzeigen in Printmedien illustriert.

physische Reize

Physische Reize sichern sich allein aus formalen Gründen Aufmerksamkeit. Zu den physischen Reizen zählen z. B. großflächige sowie satte Farben, die Größe einer Anzeige insgesamt oder des gewählten Bildausschnittes sowie Kontraste und Prägnanz (vgl. Abb. 61). Durch derartige Gestaltungsmerkmale sticht die Werbebotschaft dem Betrachter unmittelbar ‚ins Auge‘ und wird somit im wahrsten Sinne des Wortes ‚unübersehbar‘.

Ein Vorteil von physischen Reizen ist, dass sie bei nahezu jeder Produktkategorie einsetzbar und weitgehend unabhängig von der jeweiligen Zielgruppe sind. Als nachteilig ist zu bewerten, dass ihre Wirkung häufig nur schwer einschätzbar ist. So wird durch physisch intensive Reize zwar häufig Aufmerksamkeit erzeugt, ohne dass jedoch eine weitergehende Verarbeitung der Werbebotschaft erfolgt.

¹⁹³ Vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S. 221 ff.

¹⁹⁴ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen insb. Meyer-Hentschel 1993, S. 29 ff.; Bänsch 2002, S. 12 ff. sowie ähnlich Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S. 78 ff.



Abb. 61: Aktivierung durch die Farbe Rot als Beispiel für physisch intensive Reize (mit freundlicher Genehmigung der LTU GmbH, Anzeige aus dem Jahr 1999)

emotionale Reize *Emotionale Reize*, die die Gefühle oder Bedürfnisse eines Menschen ansprechen, zählen zum klassischen Repertoire der Werbung. Zu den Schlüsselreizen, die als emotional wirkend einzustufen sind, zählen vor allem Liebe, Glück, Geborgenheit, Vertrautheit, Freundschaft, Gesundheit, Erotik, Freiheit, Selbstverwirklichung, Neugier sowie der Beschützerinstinkt, den kleine Kinder oder bestimmte Tiere auslösen. Auch Gesichter, insbesondere Augen, zählen zu emotional aktivierenden Reizen (siehe Abb. 62). Mitunter sollen bei den Adressaten zunächst negative Gefühle, wie Angst oder Schuldgefühle, ausgelöst werden, um sie etwa von bestimmten (Konsum-) Gewohnheiten, wie z. B. Rauchen oder zu fettem Essen, abzubringen oder zur Verwendung bestimmter Produkte zu bewegen (z. B. Anti-Karies-Zahnpasta).

,Kindchenschema‘ Da derartige Emotionen i. d. R. jedem Menschen ‚in die Wiege gelegt‘ werden, sind die Reaktionen auf emotionale Reize auch weitgehend spontan und einheitlich.¹⁹⁵ Sehr stark sollen Babys und Kleinkinder aktivieren (vgl. Abb. 63). Dieses sogenannte ‚Kindchenschema‘ wird in letzter Zeit insbesondere innerhalb von Fernsehspots häufig eingesetzt, wobei sich die Bandbreite der Werbeobjekte vom Altersvorsorgeplan der Sparkasse, über die Gelben Seiten bis hin zum PKW erstreckt. Es gilt jedoch zu beachten, dass ein gewisser Zusammenhang zwischen dem Werbemotiv und dem Produkt erkennbar sein sollte, da ansonsten Fehlinterpretationen erfolgen können, die die gewünschte Wirkung u. U. verhindern.

erotische Reize Gleichermaßen trifft auf *erotische Reize* zu, die zwar ebenfalls ein starker Auslöser für Emotionen sein können und darüber hinaus den Vorteil bieten, dass sie sich im Zeitablauf kaum abnutzen, aber in ihrer Darstellung auch die Nutzenkomponenten des beworbenen Produktes verdeutlichen sollten. Verhältnismäßig problemlos erscheint dies aus Sicht der Werbetreibenden z. B. bei Parfum, Dessous oder alkoholischen Getränken möglich (siehe Abb. 64). Verallgemeinerungsfähige Erkenntnisse über die Grenzen der Nutzung bestimmter Stimuli können jedoch nicht vorliegen, da letztlich vielfältige ‚Brücken‘ zwischen aktivierendem Reiz und den möglichen Nutzenkomponenten von Produkten denkbar sind. Die besondere Herausforderung für die Botschaftsgestaltung ist somit, derartige Bezüge in den Botschaften seriös zu verankern.

¹⁹⁵ Vgl. Kroeker-Riel/Gröppel-Klein 2019, S. 79 ff.



Abb. 62: Beispiele für emotionale Reize, bei denen das ‚Gesicht‘ als Stimulus verwendet wird (mit freundlicher Genehmigung der LTU GmbH, Anzeige aus dem Jahr 2005)



Abb. 63: Aktivierung durch das sogenannte ‚Kindchenschema‘ als Beispiel für emotionale Reize (mit freundlicher Genehmigung von Antenne Bayern, Anzeige aus dem Jahr 1999)

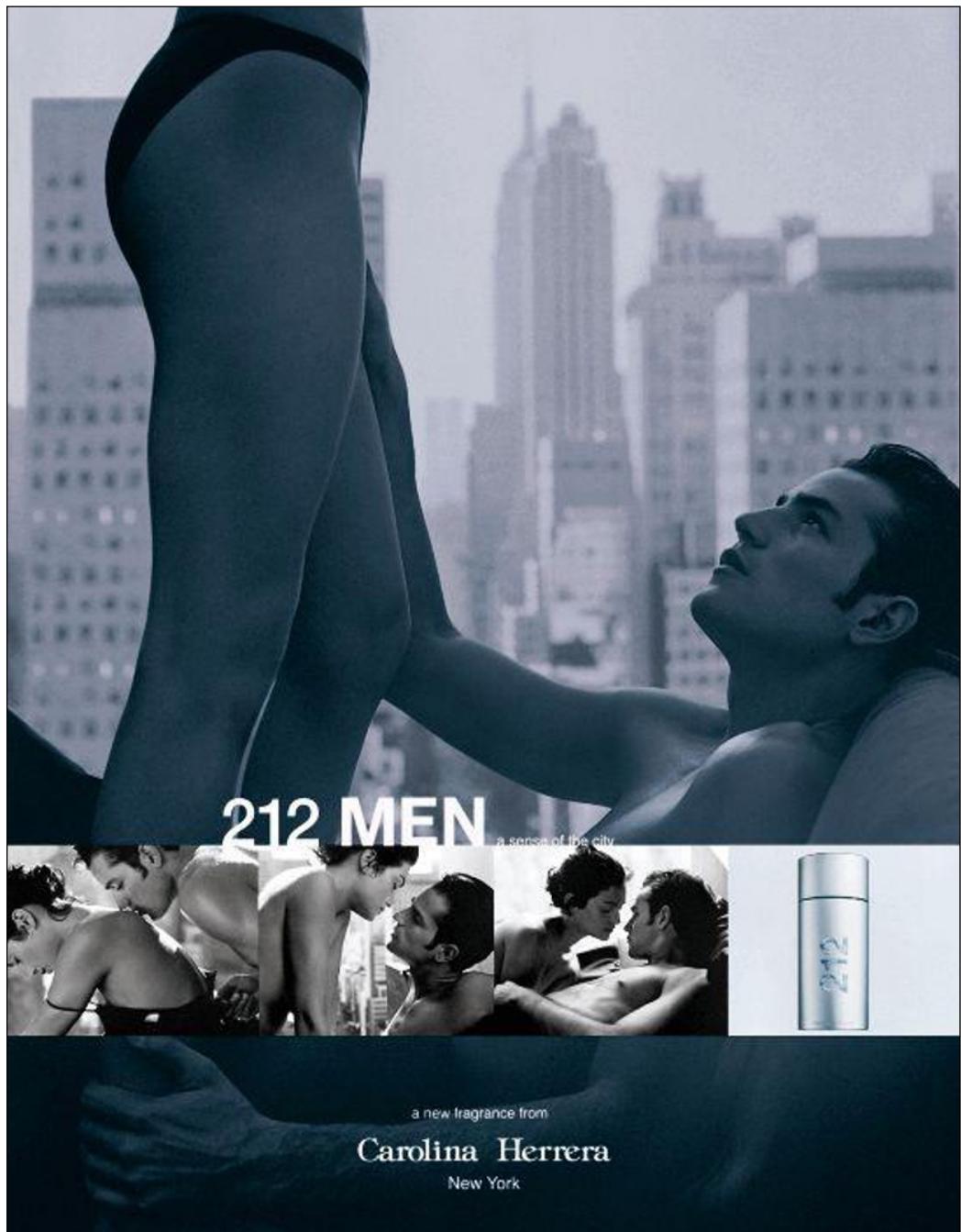


Abb. 64: Aktivierung durch Erotik als Beispiel für emotionale Reize (mit freundlicher Genehmigung von Carolina Herrera New York, Anzeige aus dem Jahr 1999)

gedanklich- überraschende Reize	<i>Gedanklich-überraschende Reize</i> aktivieren den Adressaten, indem sie seine Sinne bzw. seinen Verstand „vor unerwartete Aufgaben stellen“. ¹⁹⁶ Zu diesen Reizen zählen Wörter oder Bilder, die Verwunderung auslösen, zum Nachdenken anregen oder in Widerspruch zu etwas Bekanntem stehen (siehe Abb. 65). Auch ein bewusster Widerspruch zwischen Bild und Text kann gedanklich aktivieren. Es sollte aber ein gewisser Wiedererkennungseffekt gewahrt bleiben, d. h., es gilt, vertraute Dinge auf neue, überraschende Weise darzustellen. Insgesamt wirken gedankliche Reize allerdings nicht so ‚automatisch‘ wie physische oder emotionale Reize. Zudem ist die Entschlüsselung der Botschaft oftmals schwieriger und die Gefahr von Abnutzungerscheinungen größer.
Kombination unterschiedlicher Reizarten	Die beschriebenen Reizarten können darüber hinaus miteinander <i>kombiniert</i> werden, wodurch das Aktivierungspotenzial i. d. R. erhöht wird. Dies ist etwa bei der LTU-Anzeige (Abb. 62) der Fall, bei der ein physischer Reiz (Farbe Rot) mit einem gedanklichen Reiz verbunden wird (Wortspiel: ‚Aleman‘, das gelesen wird wie ‚Alle Mann‘, gleichzeitig aber auch die spanische Übersetzung für ‚deutsch‘ bzw. ‚der Deutsche‘ ist).
Risiken der Aktivierung	Die Gestaltung der Werbebotschaft birgt in Bezug auf die unterschiedlichen Aktivierungstechniken allerdings auch einige <i>Risiken</i> in sich, die es zu berücksichtigen gilt. Kroeber-Riel und Esch sprechen in diesem Zusammenhang von drei möglichen Effekten: dem sogenannten ‚Vampireffekt‘, dem sogenannten ‚Bumerangeffekt‘ und ‚Irritationen‘. ¹⁹⁷
Vampireffekt	Von einem <i>Vampireffekt</i> wird gesprochen, wenn der aktivierende Reiz die eigentliche Werbebotschaft überlagert, d. h. die Botschaft in den Hintergrund rückt. Dies ist etwa dann der Fall, wenn ein Bildelement die Blicke derart auf sich zieht, dass das Werbeobjekt (z. B. das Produkt, das Markenzeichen oder das Firmenlogo) vom Betrachter der Anzeige und damit auch der Bezug der Werbebotschaft nicht mehr wahrgenommen wird.

¹⁹⁶ Vgl. hierzu und zu den nachfolgenden Ausführungen Meyer-Hentschel 1993, S. 40 ff.

¹⁹⁷ Vgl. Kroeber-Riel/Esch 2015, S. 276 f. sowie Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S. 92 f.

The advertisement is divided into several sections:

- Top Left:** A large, close-up portrait of a young girl with short, bright red hair, smiling broadly.
- Top Right:** A logo featuring a circular portrait of the same young girl, enclosed in a white rectangular frame with the word "Brandt" written in a stylized, italicized font below it.
- Middle Left:** Text in German: "Wir kennen uns doch..." (We know each other...) positioned above a box of Brandt Zwieback.
- Middle Right:** Text in German: "Besuchen Sie uns im Haus Stennert" (Visit us at Haus Stennert) followed by details for a bistro/laden and museum tours.
- Bottom Center:** Two smaller, side-by-side portraits of the same young girl, one against a dark background and the other against a pink background.
- Bottom:** Contact information for Brandt Zwieback-Schokoladen GmbH + Co. KG, including address, phone number, fax number, and website.

Abb. 65: Aktivierung durch Verfremdung als Beispiel für gedanklich-überraschende Reize (mit freundlicher Genehmigung von Brandt Zwieback-Schokoladen GmbH + Co. KG, Anzeige aus dem Jahr 2008)

Die Gefahr einer vollkommenen Verfälschung der Werbebotschaft impliziert der *Bumerangeffekt*, bei dem die Wirkung des aktivierenden Reizes nicht mit dem Werbeziel korrespondiert. D. h. der aktivierende Reiz stimuliert in die-

sem Fall die Speicherung von Informationen, die nicht dem Werbeziel entsprechen. Während beim Vampireffekt also von der Werbebotschaft und dem Werbeobjekt abgelenkt wird, wird sie beim Bumerangeffekt vom Adressaten falsch interpretiert.

Irritationen *Irritationen* werden insbesondere durch aufdringliche, unglaubliche und nichtssagende Werbeinhalte hervorgerufen. Aufdringliche Reize oder solche, die ethisch-moralische Grenzen überschreiten, können bei den Adressaten eine gewisse Abwehrhaltung auslösen. Beispielhaft für die Diskussionen, die durch irritierende Werbung in Gang gesetzt werden können, ist eine Werbekampagne der Firma ‚Benetton‘ zu nennen, die auf ihren Plakaten etwa HIV-infizierte Menschen darstellten.

Die Irritation war hier nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass kein offensichtlicher Zusammenhang zwischen dem beworbenen Produkt, nämlich modischer Bekleidung, und den Bildmotiven gesehen wurde.

6.4.2.3.4.4. Inhalte der Werbebotschaft

Inhalte der Werbebotschaft Die *Inhalte der Werbebotschaft* sind mit Blick auf die Adressaten typischerweise eher rational oder eher emotional positioniert. Im ersten Fall wird mehr oder weniger sachlich und objektiv über die Leistungsmerkmale des Werbeobjektes informiert, während im zweiten Fall an Gefühle und Bedürfnisse, wie Glück oder Geborgenheit, appelliert werden soll.¹⁹⁸ Darüber hinaus gibt es Mischformen, die sowohl rationale als auch emotionale Elemente aufweisen.

informierende Werbung *Informierende Werbung* enthält z. B. Angaben über die Preiswürdigkeit der angebotenen Leistung, über spezifische Eigenschaften, die Aufschluss über Qualität und Nutzen des Angebotes oder aber über besondere Aktivitäten des anbietenden Unternehmens (z. B. Engagement für den Umweltschutz) liefern. Dabei beschränkt sich die Information aber i. d. R. auf motivierende Aspekte, um die Adressaten durch Hinweise auf die positiven Produkteigenschaften und die Besonderheiten des Produktes zum Kauf zu bewegen. Objektivität wird hierbei vielfach durch einen Verweis auf neutrale Dritte (z. B. Stiftung Warentest) zu vermitteln versucht. Grundsätzlich ist hierbei zu beachten, dass eine Werbebotschaft einen offenen (d. h. artikulierten) oder verdeckten (d. h. z. B. suggerierten) Informationsgehalt aufweisen kann.

¹⁹⁸ Vgl. zur Gestaltung von Inhalten einer Werbebotschaft Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 728 ff.



Intelligente Clouds machen Computing smarter.

Für einen smarten Planeten brauchen wir Smarter Computing – Informationstechnologien, die große Datenmengen beherrschen, hochspezifische Aufgaben bearbeiten und flexibel in der Cloud verfügbar sind.

Zurzeit dreht sich alles um Cloud Computing. Viele Unternehmen nutzen die Vorteile dieses neuen Nutzungs- und BereitstellungsmodeLLS, um das Management ihrer IT-Infrastruktur zu optimieren. Sie profitieren damit von der Wirtschaftlichkeit, Leistungsfähigkeit und den einfachen Integrationsmöglichkeiten dieser Services. Die Einführung von Cloud Services und hochentwickelten IT-Systemen wird die Rechenzentren verändern.

Mit Hilfe der Cloud konnte z. B. ein internationaler Dienstleister die Kapazität seines Rechenzentrums vervierfachen, die IT-Kosten um 14 % reduzieren und den Zeitaufwand für die Serververwaltung von 95 % auf 5 % senken. Axiom, ein führender Anbieter von Marketing-Dienstleistungen, hat trotz 2.700 zusätzlicher Server die Ökobilanz seines Rechenzentrums stabil gehalten – und das bei fünfmal mehr Leistung. Die Signature Mortgage Corporation nutzt die Cloud, damit ihre Kunden den Hypothekenantrag online stellen können – sicher und bequem. Das verkürzt die Kreditabwicklung durchschnittlich 7 Tagen auf 24 Stunden.

Aber Konsolidierung, effiziente Rechenzentren und Kostenreduktion sind nur der Anfang. Führende Unternehmen erschließen das Potenzial der Cloud nicht nur für das IT-Management, son-

dern auch für ihr Kerngeschäft. Mit Hilfe der Cloud können Sie neue Märkte, profitable neue Einnahmequellen und intelligente Services erschließen. Services, die Kunden, Geschäftspartnern und auch der Öffentlichkeit grundlegend neue Erfahrungen ermöglichen. True Value z. B. nutzt die Cloud, um ihre Lieferketten für 5.000 Baumärkte in 54 Ländern besser zu managen. Mit Erfolg: Die Lieferzeit konnte um 56 % und der Auftragsrückstand um 85 % reduziert werden.

Aber all diese Unternehmen würden sich nicht für die Cloud entscheiden, wenn grundlegende Business-Standards nicht eingehalten werden könnten. Deshalb bestehen sie auf strengen Regularien und Kontrollen, um die Sicherheit und die Belastbarkeit bei kritischen Prozessen zu gewährleisten.

Intelligente Clouds eröffnen neue und spannende Möglichkeiten, um Abläufe in Organisationen und Unternehmen zu verbessern, für Sicherheit zu sorgen und Innovation zu fördern – und so einen Beitrag zur Veränderung und Weiterentwicklung der Unternehmen zu leisten.

Machen wir den Planeten ein bisschen smarter. Was wir gemeinsam dazu beitragen können und was andere bereits tun, erfahren Sie unter ibm.com/smarterplanet/de


IBM, das IBM Logo, Ibm.com und das Bildzeichen des Planeten sind Marken oder eingetragene Marken der International Business Machines Corporation in den Vereinigten Staaten und/oder anderen Ländern. Andere Namen von Firmen, Produkten und Dienstleistungen können Marken oder eingetragene Marken ihrer jeweiligen Inhaber sein. © 2012 IBM Corporation.

Abb. 66: Informierende Werbung (mit freundlicher Genehmigung der IBM Corporation, Anzeige aus dem Jahr 2012)

Informierende Werbung sollte insbesondere dann eingesetzt werden, wenn die Adressaten ein klar definiertes Bedürfnis haben, das durch das angebotene Produkt bzw. die angebotene Leistung offensichtlich befriedigt wird (z. B. Urlaubsreise), oder wenn es sich um ein innovatives oder besonders erklärmungsbedürftiges Produkt handelt, dessen Vorteile gegenüber Konkurrenzprodukten anhand von Informationen oder gar bestimmter Daten deutlicher herausgestellt werden können als mittels emotionaler Positionierung (z. B. „Cloud-Computing“, vgl. Abb. 66).

Sofern ausreichend starke Bedürfnisse angesprochen werden, ist damit zu rechnen, dass neue Produkte oder innovative Eigenschaften bereits auf dem Markt befindlicher Produkte das Informationsinteresse der Adressaten anregen. Die informierende Werbung dient dann der Befriedigung dieses Informationsbedürfnisses zur Beseitigung des vorhandenen Informationsdefizits.

Wichtig ist daher die Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft der Aussagen sowie die leichte Erkennbarkeit der Werbebotschaft. Die rein informative Form der Beeinflussung hat im Zuge der zunehmenden Informationsüberlastung allerdings an Bedeutung verloren, was nicht bedeutet, dass sie weniger wirkungsvoll eingesetzt werden kann als emotionale Werbung.

Im Gegensatz zur informierenden Form der Ansprache wird ein Produkt im Rahmen *emotionaler Werbung* zur Vermittlung eines speziellen Konsumerlebnisses mit psychologischen Merkmalen in Verbindung gebracht, die man nicht so ohne Weiteres mit ihm assoziieren würde. Dies sollte vor allem dann geschehen, wenn die Eigenschaften des Produktes allgemein bekannt sind und sich das eigene Produkt (die eigene Marke) kaum von Angeboten der Konkurrenz unterscheidet.

Die Übertragung der emotionalen Reize erfolgt in Form von Bildern oder wenigen Signalwörtern. Dabei kann sich die emotionale Werbebotschaft direkt auf das Werbeobjekt beziehen oder lediglich in einem bestimmten Zusammenhang mit dem Objekt dargestellt werden.

Bei der Gestaltung der Werbebotschaft ist vor allem auf emotionale Authentizität, Identifikationsmöglichkeiten und Originalität zu achten.

gemischte Werbung Am gebräuchlichsten ist die *gemischte Werbung*, die sowohl informative als auch emotionale Komponenten enthält. Hier sollte zunächst an ein (latentes) Bedürfnis des Adressaten appelliert werden, um zugleich aufzuzeigen, inwiefern das eigene Angebot geeignet ist, dieses zu befriedigen. So wird in der Cesar-Werbung ein Hundefutter ohne künstliche Farb- und Aromastoffe sowie ohne Zucker angesprochen. Zusätzlich informiert die Werbung über das 25-jährige Bestehen der Marke, über eine Kampagne sowie über eine Produktzugabe. In Kombination mit der emotionalen Gestaltung dieser gemischten Werbung werden gezielt Personen angesprochen, die für ihren Hund besonders natürliches und gesundes Hundefutter bevorzugen (vgl. Abb. 67).

Neben der informativen Komponente wird auch durch die emotionale Gestaltung auf eine positive Assoziation mit dem beworbenen Produkt abgezielt.



Abb. 67: „Gemischte Werbung“ mit informativen und emotionalen Komponenten (1) (mit freundlicher Genehmigung der Mars Holding GmbH, Anzeige aus dem Jahr 2010)

Der Zentralverband der Augenoptiker bedient sich der Sehtafel als bekanntem Instrument zum Testen der Sehstärke (vgl. Abb. 68). Auch hier wird mittels Frage und Antwort in einem ersten Schritt ein Problem thematisiert („Tomaten auf den Augen?“) und anschließend darüber informiert, wie dieses Problem gelöst werden kann (durch Sehberatung beim Augenoptiker).

Diese Anzeige verdeutlicht auch einen anderen Aspekt. Es handelt sich nämlich um eine sogenannte „Gemeinschaftswerbung“,¹⁹⁹ die vom Zentralverband im Interesse sämtlicher Augenoptiker in Auftrag gegeben wurde. Bei dieser Konzipierung treten die einzelnen beteiligten Unternehmen folglich nicht namentlich hervor.

,Gemeinschafts-
werbung‘

¹⁹⁹ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 1080. Abzugrenzen ist diese Art der Werbung insbesondere von der sogenannten „Sammelwerbung“, bei der die Beteiligten genannt werden.

Tomaten auf den Augen? Dann ist Sehberatung

beim Augenoptiker genau das,

was Sie brauchen. Er prüft Ihre Sehschärfe mit der aktuellen Technologie.

Sie werden sehen, er ist der richtige Ansprechpartner für gutes Sehen. Schauen Sie doch bald bei ihm vorbei.

Zentralverband der Augenoptiker



SEHBERATUNG BEIM AUGENOPTIKER

WIR TESTEN, MESSEN, PRÜFEN. ÜBER 9000 MAL IN DEUTSCHLAND

Abb. 68: „Gemischte Werbung“ mit informativen und emotionalen Komponenten (2) (mit freundlicher Genehmigung des Zentralverbandes der Augenoptiker und Optometristen, Anzeige aus dem Jahr 2001)

Als weiteres Beispiel zur Gestaltung von Werbebotschaften ist die sogenannte ‚*Testimonialwerbung*‘²⁰⁰ zu nennen. Hierbei handelt es sich um eine Form der Werbung, in der mehr oder weniger bekannte Personen als zufriedene Verwender des beworbenen Produktes auftreten. I. d. R. werden entweder der Stars oder anerkannte Experten als Botschaftübermittler eingesetzt, um entweder die Bekanntheit oder die Glaubwürdigkeit der jeweiligen Person für Werbezwecke zu nutzen und auf das Produkt zu übertragen (vgl. Abb. 69 und Abb. 70).

Im Internet gewinnen in ähnlicher Weise ‚*Influencer*‘ an Bedeutung, die quasi als anerkannte Nutzer von Produkten auftreten und mitunter eine erhebliche Reichweite, gemessen an der Zahl der Folger („*Follower*“), erzielen.

Unabhängig davon, welche Gestaltung die Werbebotschaft aufweist, sollte sie eine eindeutige Positionierung der ‚eigenen Sache‘ gegenüber Konkurrenzangeboten bewirken. In der Praxis werden jedoch oftmals nahezu austauschbare Konzepte der Botschaftsgestaltung für bestimmte Produktgruppen verwendet (z. B. ‚erlebnisorientierte‘ Bierwerbung), obwohl als eigentliche Intention eine Differenzierung gegenüber dem Konkurrenzprodukt angestrebt wird.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bezüglich inhaltlicher Anforderungen ist die Glaubwürdigkeit einer Werbebotschaft, obwohl diesbezüglich durchaus konträre Meinungen vertreten werden. So besagt der sogenannte ‚*Sleeper-Effekt*‘, dass auch nicht-glaubwürdige Informationen (wie ein ‚fragwürdiger Fernsehspot‘) langfristig positive Wirkungen entfalten können, weil nach einer gewissen Zeit solche Informationen nicht mehr mit der ‚unglaublichen‘ Informationsquelle in Verbindung gebracht werden. Dieser Sleeper-Effekt ist indes in der Literatur nicht unumstritten, da nach der Theorie der Lernkurven die Wirkung einer Kommunikationsmaßnahme wieder abnimmt, wenn keine regelmäßige Wiederholung der Kommunikation erfolgt. Durch eine derartige Wiederholung würde der Sleeper-Effekt unwirksam.²⁰¹

²⁰⁰ Zum Begriff ‚*Testimonialwerbung*‘ vgl. etwa Diller 2001, S. 1664 oder Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 1078.

²⁰¹ Vgl. dazu Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S. 493 u. insb. S. 548 f. sowie Zentes 1997, S. 372.



The advertisement features a portrait of Boris Becker, a German tennis player, smiling warmly at the camera. He has blonde hair and is wearing a dark suit jacket over a white shirt. A red rose is pinned to his left lapel. The background is slightly blurred, showing what appears to be an office or study environment with a globe and books.

zuhause@aol.com

AOL e MAIL

*Wenn die Familie wächst und wächst:
Bei AOL sind 7 eMail-Adressen gleich mit drin.*

AOL bietet nicht nur einen schnellen und einfachen Zugang zum Internet, sondern auch viele Extras. Zum Beispiel bekommt bei AOL jeder in der Familie seine eigene eMail-Adresse und sein eigenes Passwort – 7 insgesamt und alle inklusive. So einfach, so sicher, so lebendig: AOL – mit 24 Mio Menschen im Internet weltweit Nr. 1

Internet-Komplett-Software AOL 5.0
jetzt gratis unter www.aol.de oder

(12 Pf. pro Anruf)

01802-50 6000

IM INTERNET ZUHAUSE

Abb. 69: Testimonialwerbung mit Boris Becker als zufriedenem Kunden von AOL (mit freundlicher Genehmigung der AOL Corporation, Anzeige aus dem Jahr 2000)



Abb. 70: Joachim Löw als Testimonial für eine Kampagne der METRO Group (mit freundlicher Genehmigung der METRO Group, Anzeige aus dem Jahr 2007)

- Des Weiteren sollten auch die Aktualität, die Attraktivität und die Prägnanz der inhaltlichen Gestaltung beachtet werden. Schließlich ist es mit Blick auf Synergieeffekte und die damit verbundenen Kostensenkungspotenziale ratsam (aber längst noch nicht gängige Praxis), sämtliche kommunikationspolitischen Maßnahmen aufeinander abzustimmen. Diese Vorgehensweise wird in der Literatur als *integrierte Kommunikation* bezeichnet.²⁰² Für ihre Umsetzung stehen verschiedene Integrationsmittel zur Verfügung, die formaler oder inhaltlicher Natur sein können.²⁰³ Einer *formalen Integration* der Kommunikation dient insbesondere ein Corporate Design, d. h. eine nach außen einheitliche Gestaltung der einzelnen Produkte und auch der Symbolik, die das Unternehmen als Ganzes repräsentiert. Dies bindet meist Markensymbole (Wort-Bild-Zeichen oder Präsenzsignale) ein. Ein Wort-Bild-Zeichen verbindet die Darstellung des Marken- bzw. Firmennamens mit einem Bild, welches den Namen quasi übersetzt (z. B. der Apfel von ‚Apple‘). Präsenzsignale beinhalten nicht unbedingt den Marken- bzw. Firmennamen, werden aber unmittelbar mit ihm assoziiert (z. B. das Ferrari-Pferd).²⁰⁴ Die einprägende Wirkung eines Corporate Design kann aber auch durch eine bestimmte Farbenwahl oder bestimmte Schrifttypen entfaltet werden. Beides wird durch die Anzeige von Nivea veranschaulicht (vgl. Abb. 71).
- inhaltliche Integration Die *inhaltliche Integration* kann über sprachliche oder bildliche Elemente vorgenommen werden. Das am häufigsten eingesetzte sprachliche Mittel sind Slogans, die möglichst kurz, einprägsam und bildhaft formuliert sein sollten.²⁰⁵ Zu den bekanntesten Beispielen zählen etwa ‚AEG – Aus Erfahrung gut‘, ‚Nichts ist unmöglich‘ (Toyota), ‚Wir geben Ihrer Zukunft ein Zuhause‘ (LBS) und ‚Da weiß man, was man hat‘ (Persil).

²⁰² Vgl. z. B. Bruhn 2014a.

²⁰³ Vgl. Esch 2011, S. 71 ff.

²⁰⁴ Vgl. Kroebel-Riel/Esch 2015, S. 159 ff.

²⁰⁵ Vgl. zu den Ausgestaltungsmöglichkeiten von Slogans z. B. Gass 1982, S. 1027 ff.

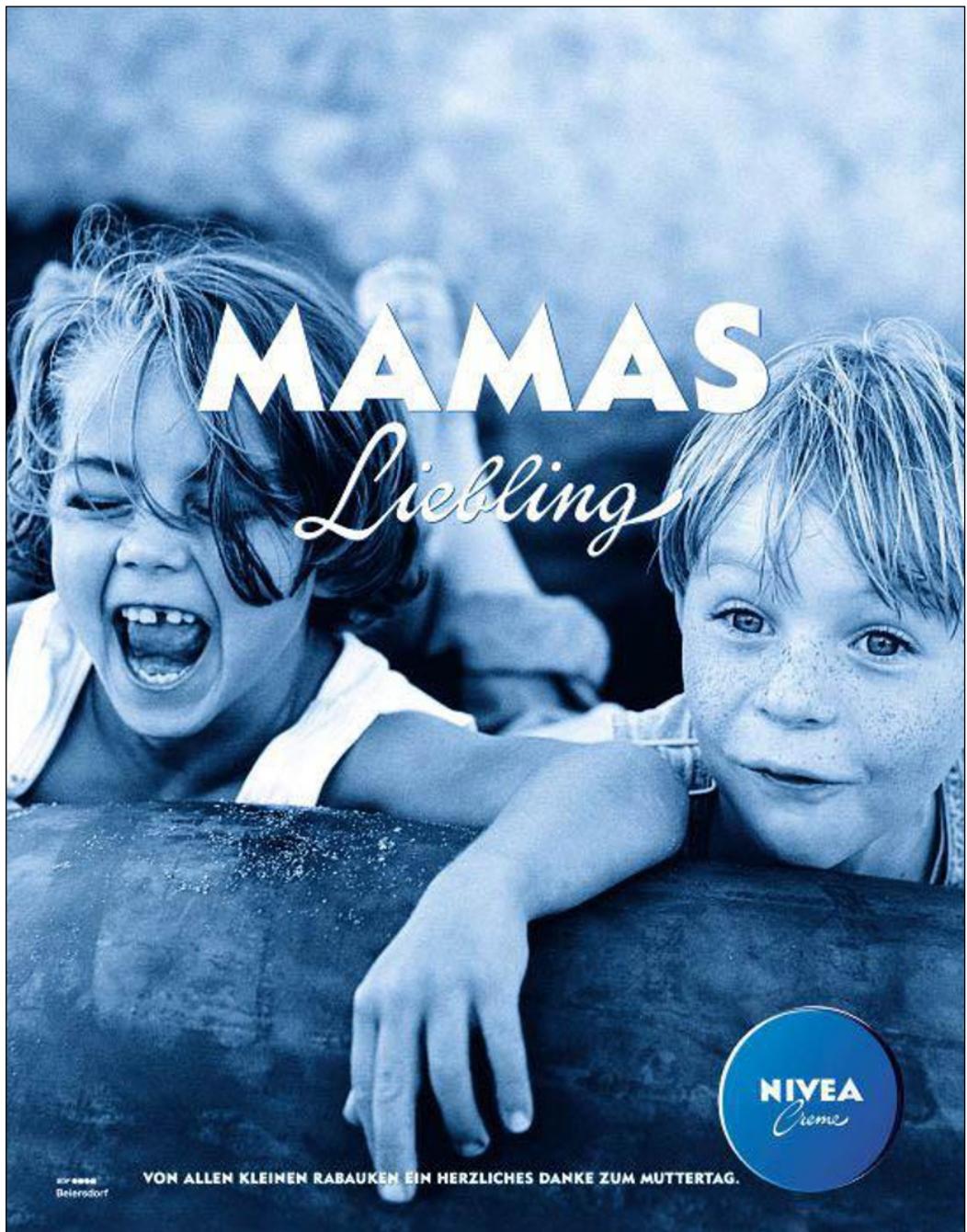


Abb. 71: Formale Integration durch einheitliche Farbe und Schrifttypen (mit freundlicher Genehmigung der Beiersdorf AG, Anzeige aus dem Jahr 1999)

Die Integration über Bildelemente kann entweder mittels verschiedener Motive erfolgen, die dieselbe Positionierung des Produktes bewirken (sogenannte „*semantische Bildintegration*“) oder mittels eines sogenannten „*Schlüsselbildes*“, das als Grundmotiv zur visuellen Untermauerung des Positionierungsinhaltes über Jahre hinweg unverändert bleibt und in sämtlichen Werbemitteln eingesetzt wird.

Beispiel für Die AEG AG etwa beabsichtigte in einer Kampagne, die Umweltfreundlichkeit ihrer Wasch- und Spülmaschinen in den Vordergrund zu stellen und platzierte die Produkte zu diesem Zweck in unterschiedliche Naturszenen, z. B. zwischen zwei Elefanten oder zwei Bären am Wasser (vgl. [Abb. 72](#) und [Abb. 73](#)).

Beispiele für Beispiele für Schlüsselbilder in der Werbung sind der „Marlboro-Mann“, der jahrzehntelang das „männlich-unabhängige“ Bild dieser Zigarettenmarke repräsentierte, „Meister Proper“, der als kraftstrotzender Mann die starke Reinigungskraft des Produktes verkörpern soll, „Dr. Best“, der als Präsenter für die gleichnamigen Zahnbürsten wissenschaftliche Kompetenz und Glaubwürdigkeit vermitteln soll, oder das „Brandt-Kindergesicht“ auf orangenem Hintergrund, dessen Lächeln Zufriedenheit ausstrahlt und für Frische und Qualität steht (vgl. [Abb. 74](#)).

Vom Schlüsselbild abzugrenzen sind Markensymbole wie das Lacoste-Krokodil oder der Lufthansa-Kranich, die mit deutlich abgeschwächter rationaler oder emotionaler Aussagekraft weniger dazu dienen, die Marke zu positionieren. Sie haben eher symbolhaften, der Wiedererkennung dienenden Charakter, indem sie einen Beitrag zum Corporate Design der jeweiligen Marke leisten.



Abb. 72: Semantische Bildintegration durch Verbindung des Produktes mit dem Thema Umwelt (1) (mit freundlicher Genehmigung der AEG AG, Anzeige aus dem Jahr 1999)



Abb. 73: Semantische Bildintegration durch Verbindung des Produktes mit dem Thema Umwelt (2) (mit freundlicher Genehmigung der AEG AG, Anzeige aus dem Jahr 1999)

The advertisement features the Brandt logo at the top, followed by four versions of the smiling child logo in boxes, each with a year: 1933 (a drawing), 1952 (a painting), 1973 (a color photo), and 1983 (another color photo). A box of Brandt Zwieback is shown in the center. The background has large, stylized orange and white swirls. The text "Die Marke mit dem lächelnden Kindergesicht." is written to the right of the 1973 photo. A vertical URL "INFO UNTER: [HTTP://WWW.BRANDT-ZWIEBACK.DE](http://www.brandt-zwieback.de)" is on the left.

Längst Kult geworden, stehen das Kinderlachen auf orangem Grund und der unverwechselbare Schriftzug für Frische und Qualität aus dem Hause Brandt. Zunächst nur als Zeichnung, ab 1952 mit neuen, pausbäckigen Zügen ganz im Stil der Wirtschaftswunderjahre strahlte das Kind von der Zwiebacktüte. 1973 wurde diese aktualisiert und ein neues Kinderlächeln fand sich neben dem seither weißen Brandt-Schriftzug und dem Siebenstern auf der Verpackung. Das heutige, wohl populärste aller Brandt-Kinder lächelt seit 1983 von der Zwiebackpackung. Brandt hatte also viele Gesichter. Der Grund: das unvergessliche Knusprige Gefühl beim ersten Biss und der unverwechselbare Röstgeschmack, da fällt ein Lächeln nicht schwer.

Brandt Zwieback-Schokoladen GmbH + Co. KG · Ennepetal Str. 140 a · D-58135 Hagen

Abb. 74: Inhaltliche Integration über Schlüsselbilder (mit freundlicher Genehmigung von Brandt Zwieback-Schokoladen GmbH + Co. KG, Anzeige aus dem Jahr 1998)

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 z. B. 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, Online-Medien), 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 Werbemeldung 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*²⁰⁶ 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).

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).

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.

²⁰⁶ Vgl. zu überblicksartigen Vertiefungen Meffert et al. 2019, S. 655 ff. und Becker 2013, S. 565 ff. sowie Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 989 ff.; zu den verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019.

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.²⁰⁷ Zu den typischen Instrumenten zählen Verkostigungen 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 (Public Relations) Die *Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)*²⁰⁸ 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 („*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

- persönlicher Verkauf Der Begriff *persönlicher Verkauf*²⁰⁹ 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 Facheinzelhandel 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

²⁰⁷ Vgl. zu den Zielen und Funktionen der Verkaufsförderung z. B. Blattberg/Neslin 1990; Pflaum/Eisenmann/Linxweiler 2000 und Gedenk 2002.

²⁰⁸ Vgl. zur Öffentlichkeitsarbeit Haedrich/Bartenheier/Kleinert 1982; Röttger/Koibusch/Preusse 2018 und Hoffmann 2020.

²⁰⁹ Vgl. zum Persönlichen Verkauf Churchill et al. 2011 sowie Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 715.

vorrangigen Bindung an den Verkäufer entstehen. Allerdings ist der persönliche Verkauf aufgrund zahlreicher Einflussfaktoren auf den Erfolg durch erhebliche Steuerungsprobleme gekennzeichnet.

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 getätigten werden. Deren bloße Vorbereitung kann jedoch nur schwer zugerechnet 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).

6.4.2.4.5. Messen

Unter *Messen*²¹⁰ 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 getätigten werden, besteht das Problem, die entstandenen Kosten zu ‚legitimieren‘.

Messen
Verschiedenartigkeit der ausgestellten Objekte

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

6.4.2.4.6. Sponsoring

*Sponsoring*²¹¹ bezeichnet die Beziehung zwischen Sponsoringgeber und Gessponsertem, bei der der Gesponserte i. d. R. unmittelbar monetäre Leistungen erhält. Der Gesponserte ‚bekennt‘ sich als Gegenleistung zu seinem Sponsor.

Sponsoring

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

²¹⁰ Vgl. Meffert et al. 2019, S. 763 ff.

²¹¹ Vgl. Bruhn 2018 sowie Meffert et al. 2019, S. 771 ff.

Formen des Sponsoring Ziele des Sponsoring sind nicht selten die Umgehung von Werbeverboten 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 Gesponserten beim Soziostypen. Die Glaubwürdigkeit der Beziehung zwischen dem Gesponserten und dem Sponsoringgeber und seinen Leistungsangeboten stellt eine entscheidende Voraussetzung erfolgreichen Sponsoring dar.

6.4.2.4.7. Product Placement

Product Placement Als *Product Placement*²¹² 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.

Schleichwerbung 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.

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.²¹³

²¹² Vgl. zu rechtlichen Aspekten des Product Placement Sack 1987 sowie Emrich 2011.

²¹³ Vgl. Kroeker-Riel/Esch 2015, S. 245 ff.

Im Kern lassen sich die diesem Modell zugrunde 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.²¹⁴ 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:

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 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.²¹⁵

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-

²¹⁴ Vgl. Kroeber-Riel/Esch 2015, S. 256.

²¹⁵ Vgl. zu einer detaillierten Darstellung unterschiedlicher Testmethoden der Wirkungsforschung Meffert et al. 2019, S. 829 ff.

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.

Übungsaufgaben

Aufgabe 33: Phasen im Planungsprozess der Marktkommunikation

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

Aufgabe 34: Der Begriff ‚Corporate Identity‘

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

Aufgabe 35: Gewinnmaximales Absatzprogramm

Produkt	Preisabsatzfunktion	variable Kosten	benötigter Regalplatz in cm pro Mengeneinheit
A	$p_A = 500 - 8x_A$	20	60
B	$p_B = 300 - 10x_B$	10	40

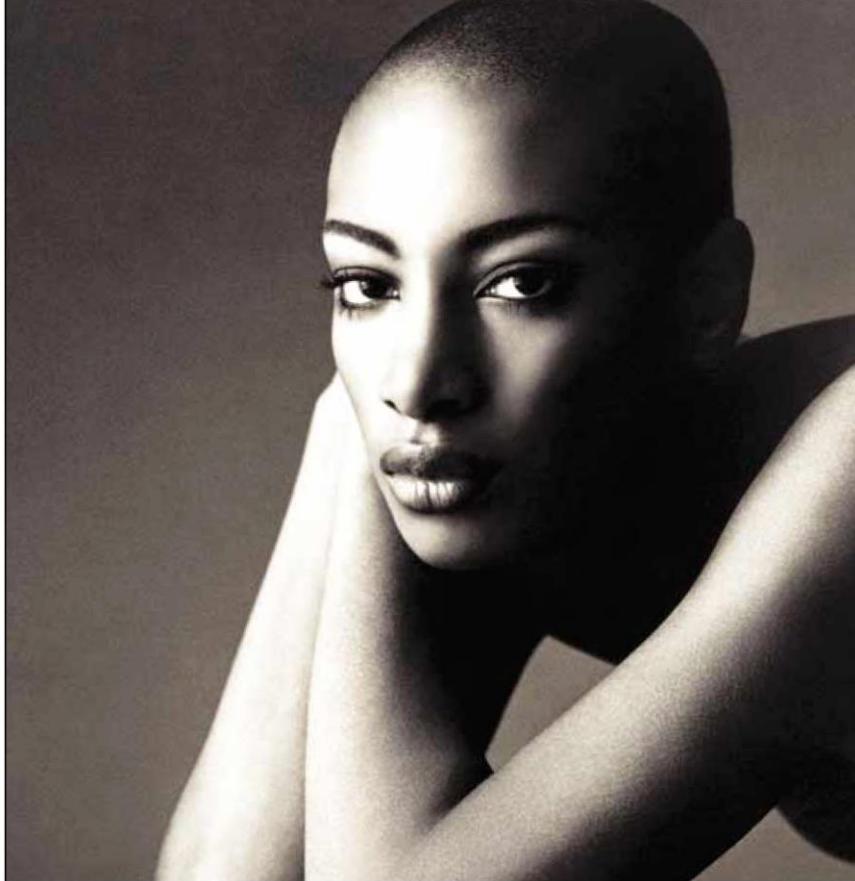
Bestimmen Sie das gewinnmaximale Absatzprogramm für die in der folgenden Tabelle dargestellten Entscheidungssituationen unter Verwendung des Lagrange-Ansatzes!

	produzierbare Produkte	verfügbares Werbebudget in €
a)	A und B	3.000
b)	A und B	1.200

Aufgabe 36: Interpretation von Werbeanzeigen

Interpretieren Sie die folgende Werbeanzeige (VW – ‚Generation Golf‘) nach ihrem Inhalt und den Formen der Reize, die zur Aktivierung des Betrachters eingesetzt werden!

www.volkswagen.de



„Ich habe keine Vorurteile gegenüber Menschen
mit einer anderen Hautfarbe.
Viele meiner Freunde sind Deutsche.“

Generation Golf



Abb. 75: Werbeanzeige für den VW – „Generation Golf“ (mit freundlicher Genehmigung der Volkswagen AG, Anzeige aus dem Jahr 2000)

Aufgabe 37: Involvement-Konzept und Wahrnehmung von Werbung

Die Aufnahme von Werbebotschaften durch die Konsumenten und deren Wirkung kann u. a. durch das sogenannte Involvement-Konzept verdeutlicht werden. Das Involvement-Konzept ist ein Erklärungsansatz im Rahmen der Konsumentenforschung und dient insbesondere der Beschreibung und Analyse von Kaufentscheidungen anhand unterschiedlicher Modelle.

- a) Stellen Sie zunächst die Unterschiede von informativ und emotional gestalteter Werbung heraus! Erläutern Sie anhand selbst gewählter Beispiele unter welchen Bedingungen der Einsatz informierender Werbung und unter welchen Bedingungen der Einsatz emotionaler Werbung vorzuziehen ist! Worauf ist bei der Gestaltung der Werbebotschaft jeweils zu achten?
- b) Geben Sie nun eine allgemeine Definition des ‚Involvement‘-Begriffes! Erklären Sie anschließend ausführlich drei ‚Involvement‘-Modelle und grenzen Sie diese mit Blick auf die Relevanz der Kaufentscheidung voneinander ab!
- c) Nennen Sie zwei weitere Faktoren bzw. Stimuli, die außer einem mehr oder weniger starken Produktinteresse den Grad der Aktivierung in Bezug auf die Wahrnehmung von Werbung beeinflussen können! Veranschaulichen Sie ihre Antwort anhand von Beispielen!

Aufgabe 38: Aufnahme und Verarbeitung von Werbebotschaften

Die Bereitschaft zur Aufnahme und Verarbeitung einer Werbebotschaft ist abhängig vom Grad der Aktivierung. Dieser kann im Rahmen der Gestaltung der Werbebotschaft durch verschiedene Reize beeinflusst werden.

- a) Welche Arten von Reizen können bei der Botschaftsgestaltung unterschieden werden? Verdeutlichen Sie Ihre Ausführungen jeweils an einem Beispiel!
- b) Welche Risiken bzw. Effekte können bei der Verwendung von Reizen als Aktivierungs-technik entstehen?
- c) Welche Probleme treten bei der Messung der Aktivierungswirkung mittels einer Befragung auf?

Aufgabe 39: Instrumente der Kommunikationspolitik

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

Aufgabe 40: Möglichkeiten zur Messung der Kommunikationswirkung

Welche Möglichkeiten existieren zur Messung der Kommunikationswirkung? Aus welchen Gründen ist eine derartige Messung nur in sehr eingeschränktem Maße möglich?

Weiterführende Literatur

- BRUHN, M. 2018: Sponsoring: systematische Planung und integrativer Einsatz, 6. Aufl., Wiesbaden u. a. 2018.
- CHURCHILL, G. A./FORD, N. M./WALKER, O. C./JOHNSTON, M. W./MARSHALL, G. W. 2011: Sales Force Management, 10. Aufl., New York 2011.
- HAEDRICH, G./BARTENHEIER, G./KLEINERT, H. (Hrsg.) 1982: Öffentlichkeitsarbeit – Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft, Berlin u. New York 1982.
- HOFFJANN, O. 2020: Grundwissen Public Relations – Ein Leitfaden für Studium und Praxis, 2., überarb. u. erw. Aufl., München 2020.
- KROEBER-RIEL, W./ESCH, F.-R. 2015: Strategie und Technik der Werbung – Verhaltens- und neurowissenschaftliche Erkenntnisse, 8., aktual. u. überarb. Aufl., Stuttgart u. a. 2015.
- KROEBER-RIEL, W./GRÖPPEL-KLEIN, A. 2019: Konsumentenverhalten, 11., überarb., aktual. u. erg. Aufl., München 2019.
- RÖTTGER, U./KOBUSCH, J./PREUSSE, J. 2018: Grundlagen der Public Relations – Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung, 3., aktual. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2018.

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.²¹⁶ 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.).

Distributionspolitik

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 Betriebswirtschaftslehre 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 Wirtschaftsgutes 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 Absatzgebietes (Distributionsgrad).

Distribution

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 Aufträgen, 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.

Vertrieb

²¹⁶ Vgl. zu den Begriffen Distribution und Distributionspolitik Ahlert 1996, S. 8 ff.

auch aus Absatzhelfern (z. B. Handelsvertretern, Kommissionären) zusammensetzt und die Aufgaben des Vertriebs im funktionalen Sinne wahrnimmt.

Abbildung 76 zeigt im Überblick die Planungsschrittfolgen der Distributionspolitik auf.

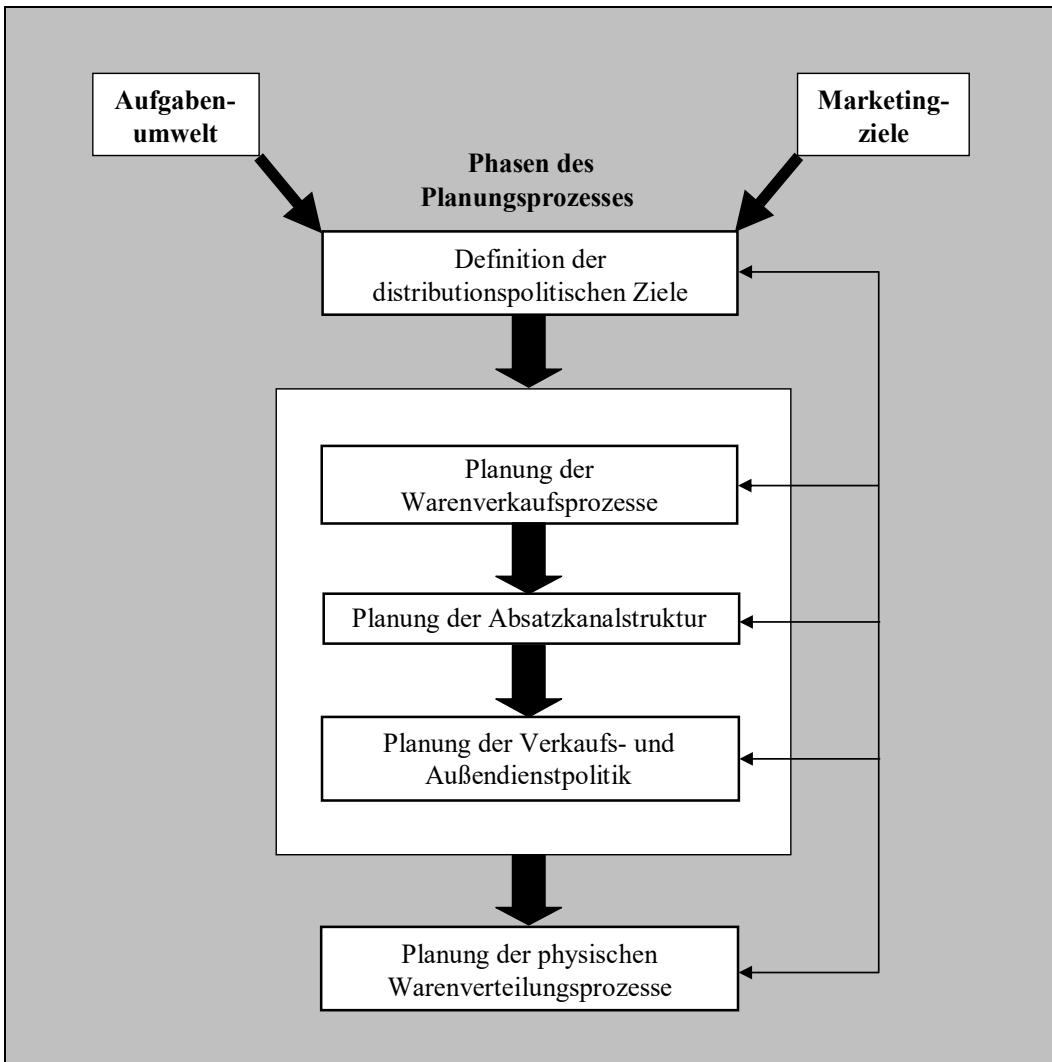


Abb. 76: Planungsprozess der Distributionspolitik

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.

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. der 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 ‚Überall erhältlichkeit‘ (die sogenannte ‚Ubiquität‘) oder gar die künstliche ‚Verknappung‘ des Angebots, 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.

„flächendeckende Distribution“

„Universalvertrieb“

„exklusive Distribution vs. ‚Ubiquität‘“

Cremer hat die aus den Produkteigenschaften resultierenden Anforderungen des Herstellers an die Marketinginstrumente der Absatzmittler (z. B. Händler, Vertriebspartner) untersucht (vgl. Abb. 77).

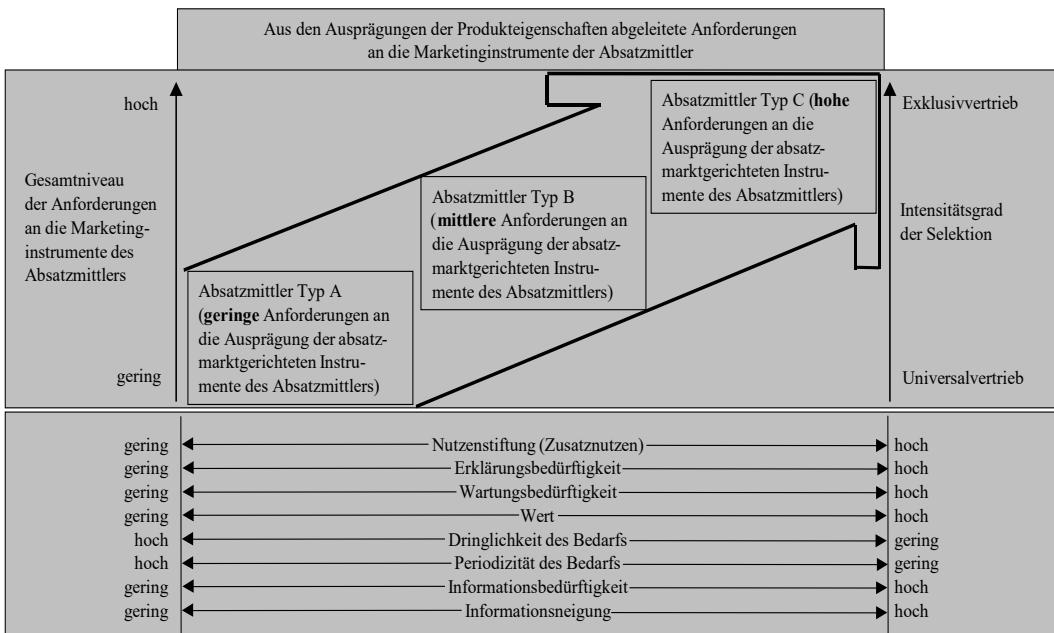


Abb. 77: Produkteigenschaften und Anforderungen des Herstellers an die Absatzmittler (in Anlehnung an Cremer 1983, S. 79; vgl. zu dieser Darstellung auch Ahlert 1996, S. 44 f.)

Letztlich müssen nach dieser Erklärung Absatzmittler in Abhängigkeit von bestimmten Produkteigenschaften bestimmten Anforderungen (z. B. Beratungsmöglichkeit, besondere Ausstattung der Verkaufsstelle, Wartungs- und 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.

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. 78). 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 komplett Bindungssysteme zum Gegenstand hat.²¹⁷

Vertriebssystem
Absatzmittler

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.

anarchistische
Beziehungen
Anweisungsvertrieb

²¹⁷ Vgl. zu dieser Sichtweise Ahlert 1996, S. 152 ff. Zu den nachfolgend erläuterten Vertriebssystemen vgl. ausführlich Ahlert 1996, S. 165 ff.

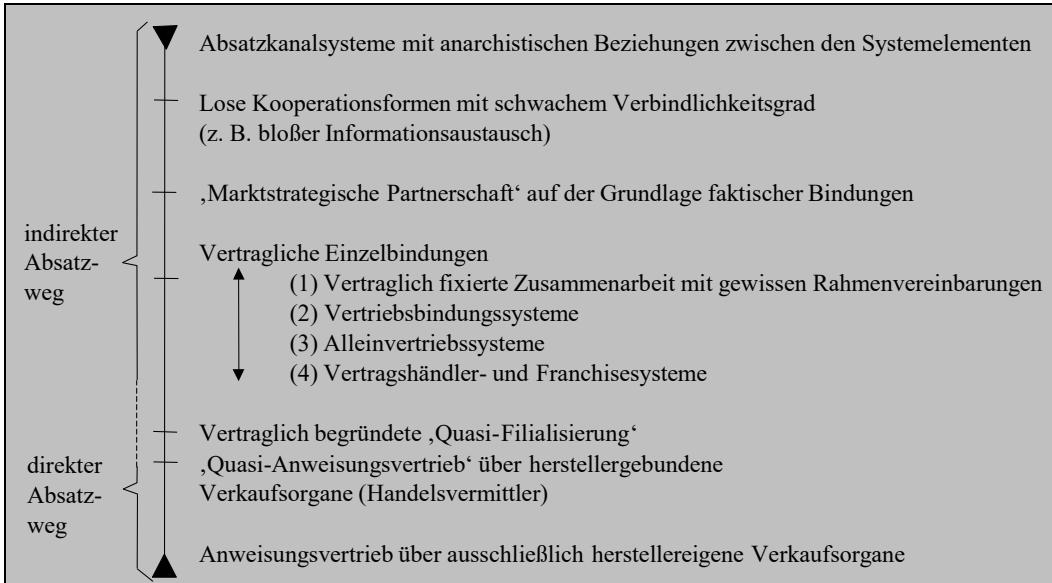


Abb. 78: Intensitätsskala der Verhaltensabstimmung in Absatzkanalsystemen (in Anlehnung an Ahlert 1996, S. 165)

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 keine 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 Erfundreichum, 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 „herstellergebundenen Verkaufsorganen“.

Vertriebsbindungs- Das *Vertriebsbindungssystem* stellt im Rahmen dieses Spektrums eine beson- systemdere Form vertraglicher Vertriebssysteme zwischen einem Hersteller und sei-

nen 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.

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 weiter zu veräußern. 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.

Vertriebsbindung

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.

vertikale Wettbewerbsbeschränkung

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 Art. 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 ...“.

Verbot einer Vertriebsbindung

Unternehmen müssen in diesem Zusammenhang selbst entscheiden, ob ihre Vereinbarungen die Voraussetzungen für eine Freistellung erfüllen. Hinter-

grund ist, dass das vormals gegebene System des Anmelde- und Genehmigungsverfahrens mit einer bindenden Einschätzung der Europäischen Kommission bzw. des Bundeskartellamts durch die Einführung eines Legalauftahmesystems abgelöst wurde. Den Wettbewerb beschränkende Vereinbarungen gelten vom Kartellverbot freigestellt, sollten diese die Voraussetzungen für eine Freistellung erfüllen. Die Zulässigkeit derartiger Vereinbarungen sollen Unternehmen im Rahmen einer sogenannten ‚Selbstveranlagung‘ feststellen. Unternehmen tragen die Beweislast für das Vorliegen der Freistellungsvoraussetzungen und demnach auch das rechtliche Risiko im Falle eines abweichenden Standpunkts der zuständigen Wettbewerbsbehörden.²¹⁸

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 erlassene *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.²¹⁹ Vertikale Vereinbarungen und abgestimmte Verhaltensweisen werden übergreifend in der Verordnung (EU) Nr. 330/2010 vom 20. April 2010 geregelt. Diese Verordnung ist am 01. Juni 2010 in Kraft getreten und gilt bis zum 31. Mai 2022.²²⁰ 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.²²¹

²¹⁸ Vgl. Europäischer Rat 2003, Art. 1 Abs. 2 sowie Schmidt 2005, S. 537, der das Vorliegen einer Rechtsunsicherheit betont, und Hundt 2015, S. 489 f.

²¹⁹ Vgl. hierzu die Regelungen in Art. 101 Abs. 3 AEUV und § 2 Abs. 2 GWB.

²²⁰ Vgl. Europäische Kommission 2010. Im Erstellungszeitraum dieses Buches war noch nicht bekannt, welche Änderungen 2022 tatsächlich in Kraft treten werden. Darüber hinaus hat die Europäische Kommission weiter gehende Gruppenfreistellungsverordnungen für bestimmte Sektoren erlassen. Hierzu gehört z. B. die für den Kraftfahrzeugsektor erlassene Verordnung (EU) 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.

²²¹ Vgl. hierzu vertiefend Ahlert 1996, S. 192 ff.

Die *Ausschließlichkeitsbindung* beschränkt ein Unternehmen darin, Waren 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* 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 die Verpflichtung eines Unternehmens dar, nur Produkte eines bestimmten Anbieters zu beziehen.

Ausschließlichkeitsbindung

Bezugsbindung

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 i. d. R. 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.

Absatzbindungen

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 <i>räumliche, sachliche, personelle und zeitliche Beschränkungen</i> 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 aufseiten 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, wird von einem <i>Agentursystem</i> gesprochen. Die Agentursysteme können nach dem Grad der Abhängigkeit des Absatzmittlers vom Hersteller klassifiziert werden. Auf der einen Seite befinden sich Vertrags-händlersysteme, 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.
Absatzhelfer	Das Agentursystem führt im Falle einer rein vermittelnden Tätigkeit des Händlers zu den sogenannten ‚Absatzhelfern‘. ²²²
Absatzmittler	Absatzmittler und <i>Absatzhelfer</i> 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 mitzuwirken. Zur näheren Abgrenzung der Begriffe Absatzhelfer und Absatzmittler dienen die folgenden Kriterien:

²²² Vgl. zur nachfolgenden Abgrenzung von Absatzmittlern und Absatzhelfern Olbrich/Schröder 1995, S. 12 ff.

1. Die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit

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.

2. Der Erwerb von Eigentum an der Ware

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.

3. Die Weisungsgebundenheit

Weisungs-
gebundenheit

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 Interessenwahrungspflicht. 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 selbstständige 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.
- Franchising** 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.²²³ Das volle wirtschaftliche Handelsrisiko liegt somit bei den Franchisenehmern, sodass die vertraglichen

²²³ Vgl. zu möglichen Vor- und Nachteilen des Franchising für Franchisegeber und Franchisenehmer weiterführend Kotler et al. 2019, S. 574 ff.

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.

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*²²⁴ 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 produktsspezifischen Marketingstrategien nicht selten zugunsten des Handels um. Die Abstimmung des herstellereigenen Marketing-Mix übernimmt dabei der Handel – oft in Form von ‚Anweisungen‘.

²²⁴ Vgl. hierzu ausführlich Olbrich 1998.

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.²²⁵ 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 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.²²⁶ Abbildung 79 stellt die entsprechenden *Abnehmerselektionsentscheidungen* im Überblick dar.

Abnehmerselektions-entscheidungen

²²⁵ Vgl. zum Absatzweg Ahlert 1996, S. 26 ff.

²²⁶ Vgl. Ahlert 1996, S. 151 ff.

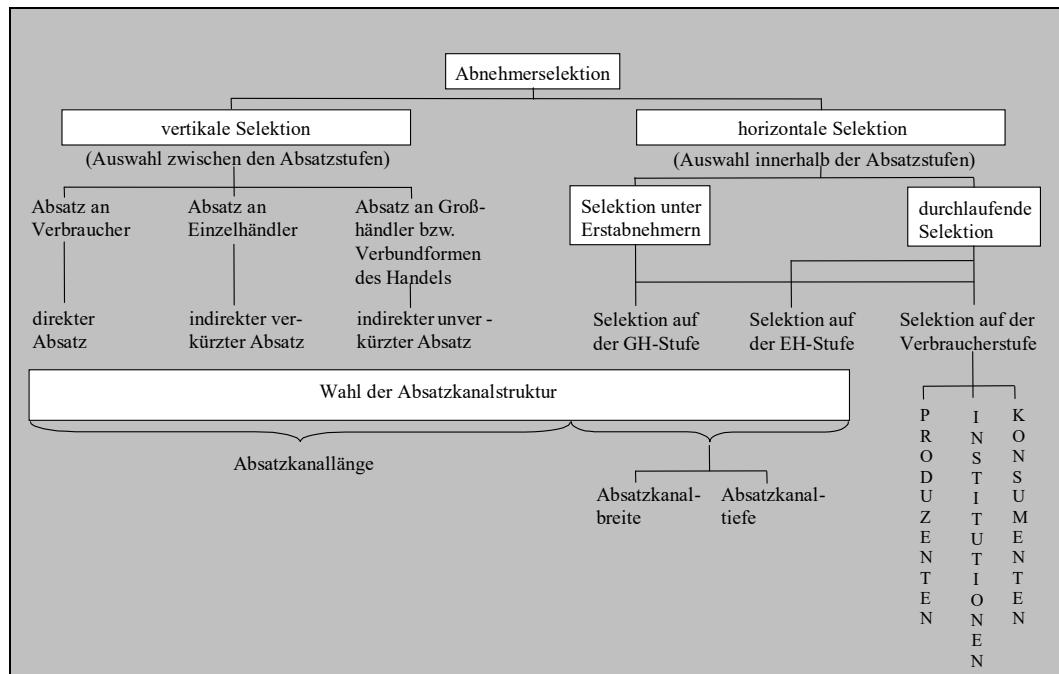


Abb. 79: Typologie der Abnehmerselektionsentscheidungen
(Ahlert 1996, S. 154)

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* wird die Anzahl der verschiedenen Handelsbetriebstypen (z. B. Supermärkte, Drogerien) verstanden, über die das Produkt vertrieben wird. Darüber hinaus wird für jeden ausgewählten Handelsbetriebstyp die Anzahl der zugehörigen Vertriebsstätten (*Absatzkanalbreite*) festgelegt.

Absatzkanallänge

Absatzkanaltiefe

Absatzkanalbreite

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 <i>Absatzkanallänge</i> bildet einen wichtigen Entscheidungsparameter im Rahmen der Absatzkanalwahl. Ein Absatzkanal kann stufenlos sein. Dies ist z. B. bei dem <i>direkten Vertrieb</i> (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. Dann wird von indirektem Vertrieb |
| indirekter Vertrieb | oder auch indirektem Absatz gesprochen. Der <i>indirekte Vertrieb</i> 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 Marktkenntnisse 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. ²²⁷ |

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. Bestellung per Telefon oder Internet 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

²²⁷ Vgl. Ahlert 1996, S. 153.

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 Verkaufsniederlassungen 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.

,Factory Outlets‘
,Fabrikverkauf‘

,Factory-Outlet-Center‘

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 wird zwischen indirekt verkürzten und indirekt unverkürzten Absatzwegen unterschieden.

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.

indirekt verkürzter
Absatzweg

einstufiger Vertrieb

mehrstufiger 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 ‚hintereinander geschalteter‘ 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.

,kombinierte Distribution‘ 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.

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

Absatzkanaltiefe 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.²²⁸

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. Z. B. kann ein sehr erklärmungsbedürftiges und mit Serviceleistungen versehenes Produkt neben den Betriebstypen des Facheinzelhandels nur bedingt in denen der Discounter angeboten werden.

²²⁸ 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 Produktes 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.

Absatzkanalbreite

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‘:²²⁹

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 belieferter 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 Marktdeckung und der Vermeidung einer Abhängigkeit von einigen wenigen Absatzmittlern. Mit zunehmender Handelskonzentration, d. h. Verlagerung der Umsätze auf wenige Handelsysteme, 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.

,Universalvertrieb‘/
intensiver Vertrieb/
intensive Distribution

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 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, Kundendiensteinrichtungen, Bereitschaft zur kooperativen Verhaltensabstimmung, werden

Selektivvertrieb

²²⁹ Vgl. zur Selektion und Akquisition von Absatzmittlern Ahlert 1996, S. 157 ff.

,sach- und fachgerechter Vertrieb‘ beliefert. Damit soll ein ,*sach- und fachgerechter Vertrieb*‘ gewährleistet werden.

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. Werden also zur Auswahl von Absatzmittlern zusätzlich zu diesen qualitativen Auswahlmerkmalen auch quantitative Kriterien herangezogen, wird von *Exklusivvertrieb* gesprochen, der eine Sonderform des selektiven Vertriebs darstellt. Im Extremfall wird einem Absatzmittler eine auf das gesamte Absatzgebiet oder auf einzelne Gebiete bezogene Alleinvertriebsberechtigung gewährt.

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.

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 Produktes in das Sortiment des Handels sorgen (*Pull-Methode*). Häufig wird auch eine Kombination beider Methoden eingesetzt.

Push-Methode

Pull-Methode

Im Rahmen der *Koordination von Absatzmittlern* spielen Absatzkanalkonflikte und die Möglichkeit, derartige Konflikte zu vermeiden, eine besondere Rolle. Als *Absatzkanalkonflikt* wird ein Spannungsfeld zwischen den Mitgliedern eines Distributionssystems bezeichnet. Die Konflikte im Absatzkanal können unterschiedlicher Art sein. Zwischen vertikalen, horizontalen und Multikanal-Konflikten wird dabei unterschieden.²³⁰ Ein vertikaler Konflikt liegt vor, wenn Mitglieder der unterschiedlichen Stufen im Distributionssystem miteinander in Konflikt geraten (z. B. Hersteller und Großhändler). 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).

Koordination von Absatzmittlern
Absatzkanalkonflikt

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.

²³⁰ Vgl. ausführlich zu diesen unterschiedlichen Konfliktarten und den sich anschließenden Lösungsansätzen Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 645 ff.

6.5.2.3.5. Planung von Mehrkanal-Vertriebssystemen²³¹

6.5.2.3.5.1. Mehrkanal-Vertrieb

- Mehrkanal-Vertrieb Ein *Mehrkanal-Vertrieb* (auch Multikanal- oder Multichannel-Vertrieb genannt) liegt dann vor, wenn Unternehmen zwei oder mehr Absatzkanäle nutzen, um den potenziellen Kunden ihre Produkte verfügbar zu machen. Direkte und indirekte Absatzkanäle können zu diesem Zweck kombiniert werden. Ein Mehrkanal-Vertrieb ist bereits dann gegeben, wenn Unternehmen ausschließlich mehrere direkte oder ausschließlich mehrere indirekte Absatzkanäle einrichten. Die Möglichkeit zur Etablierung von Mehrkanal-Vertriebssystemen wird durch Unternehmen im Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungssektor genutzt.
- technologische Entwicklungen *Technologische Entwicklungen* – insbesondere das Internet – haben dazu beigetragen, dass gerade mit Blick auf den Konsumgütersektor neue Absatzkanäle entstanden sind. Einerseits kann den gestiegenen Anforderungen der Konsumenten an den gesamten Kaufentscheidungsprozess – ausgehend von der Informationssuche und der Bewertung geeigneter Alternativen bis hin zur Kaufentscheidung – besser entsprochen werden. Andererseits drängt der Wettbewerb viele Unternehmen zu einer Prüfung und Anpassung ihrer bisherigen Absatzkanalstruktur.
- Kombinationen von Absatzkanälen **Abbildung 80** zeigt jeweils aus Hersteller- und Handelssicht ausgewählte *Kombinationen von Absatzkanälen* in Mehrkanal-Vertriebssystemen. Während Hersteller zusätzlich zu unterschiedlichen Absatzkanälen auf der Handelsstufe eigene Online-Shops und Verkaufsstätten eröffnen können, bietet sich Händlern u. a. die Möglichkeit, verschiedene Vertriebslinien im stationären Bereich zu etablieren und diese um das Versandhandelsgeschäft und Online-Shops zu ergänzen.

²³¹ Siehe zu den folgenden Ausführungen auch Olbrich/Hundt 2019, S. 12 ff.

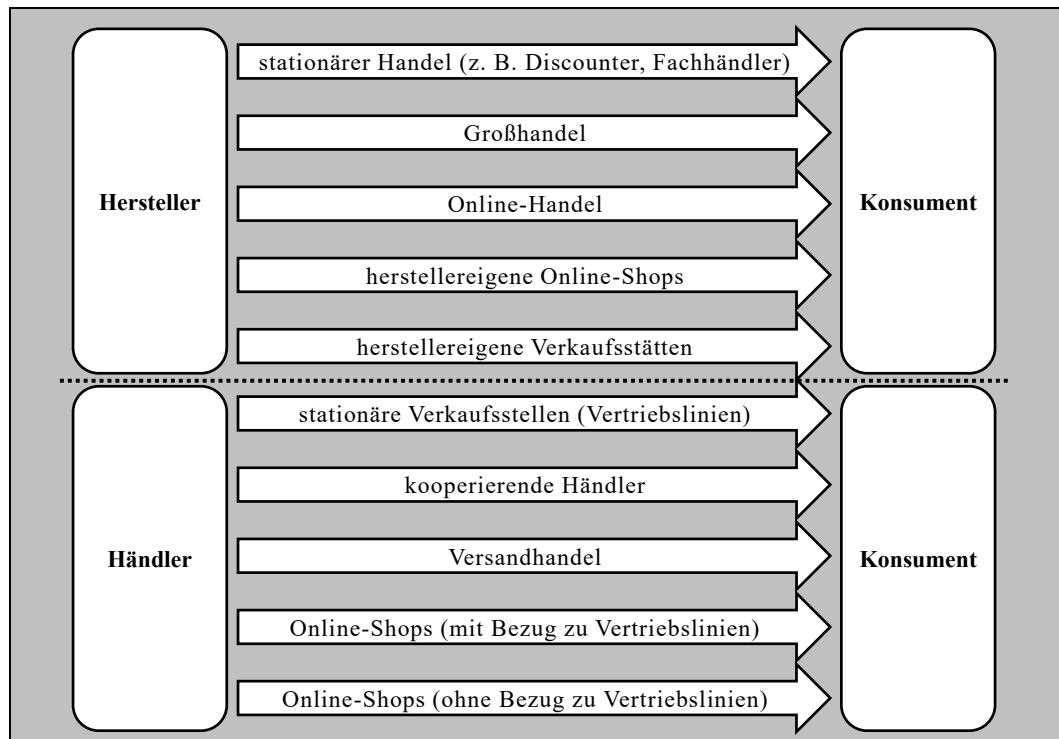


Abb. 80: Mehrkanal-Vertriebssysteme aus Hersteller- und Handelssicht

Ein Herstellerunternehmen, das ein Mehrkanal-Vertriebssystem nutzt, ist z. B. das in der Lebensmittelbranche tätige Unternehmen ‚Lindt & Sprüngli‘. Neben dem indirekten Absatz über Einzelhandelsunternehmen hat das Unternehmen einen Fabrikverkauf, mehrere Outlet-Shops und Lindt Boutiquen sowie einen Online-Shop etabliert. Ein ähnliches Vorgehen findet sich z. B. bei dem Bekleidungshersteller ‚Nike‘. Das Unternehmen nutzt neben indirekten Absatzkanälen (z. B. stationäre Schuhgeschäfte, Kaufhäuser sowie Fach-, Versand- und Online-Händler) unterschiedliche direkte Absatzkanäle, die sowohl eigene Geschäftsstätten als auch einen Online-Shop umfassen.²³²

Beispiele für Mehrkanal-Vertriebssysteme aus Herstellersicht

Das Phänomen der Etablierung von Mehrkanal-Vertriebssystemen ist des Weiteren auf der Handelsstufe zu beobachten. Während z. B. das Handelsunternehmen ‚Douglas‘ den stationären Absatzkanal der Parfümerie mit einem Online-Shop und einer mobilen Anwendung kombiniert, setzt die ‚Otto-Group‘ neben dem klassischen Kataloggeschäft im Versandhandel (z. B. ‚Otto‘ und ‚Baur‘) auf eine Vielzahl unterschiedlicher Online-Kanäle (z. B.

Beispiele für Mehrkanal-Vertriebssysteme aus Handelssicht

²³² Vgl. zu letztgenanntem Beispiel auch Keller 2010, S. 59.

die Marken des Kataloggeschäfts sowie ‚Mirapodo‘, ‚Smatch‘ und ‚Limanago‘ als reine Online-Kanäle) und unterhält sogar stationäre Einzelhandelsgeschäfte (z. B. ‚SportScheck‘ und ‚Bonprix‘).

6.5.2.3.5.2. Ziele und Gefahren des Mehrkanal-Vertriebs im Konsumgütersektor

Aus unternehmerischer Perspektive lassen sich nicht nur unterschiedliche Ziele, sondern auch Gefahren des Mehrkanal-Vertriebs identifizieren.²³³ Eine überblicksartige Darstellung ausgewählter Ziele und Gefahren des Mehrkanal-Vertriebs ist [Abbildung 81](#) zu entnehmen. Hierbei ist zu beachten, dass einige Ziele und Gefahren zu einem gewissen Teil unabhängig vom Mehrkanal-Vertrieb sind. Gleichwohl kommt ihnen im Kontext des Mehrkanal-Vertriebs eine besondere Bedeutung zu.

- | | |
|--|---|
| Zielsetzungen
des Mehrkanal-
Vertriebs | Eine übergeordnete <i>Zielsetzung des Mehrkanal-Vertriebs</i> liegt darin, eine Differenzierung und Profilierung im Wettbewerb herbeizuführen. Unternehmen versprechen sich durch den simultanen Einsatz mehrerer Absatzkanäle eine Erhöhung der Marktdeckung als Ergebnis der Etablierung verschiedener Kundenkontaktpunkte. Der Einsatz mehrerer Absatzkanäle kann außerdem dazu genutzt werden, Konsumenten zu segmentieren und differenziert anzusprechen. Auf diese Weise lassen sich Umsatz- und Absatzpotenziale u. U. besser abschöpfen sowie Steigerungen der Rentabilität erzielen. Der Mehrkanal-Vertrieb kann letztlich Unternehmen nicht nur dazu verhelfen, ihre Marktposition zu festigen, sondern diese auch perspektivisch zu verbessern. Darüber hinaus kann ein gewisser Risikoausgleich erschlossen werden. Die erfolgreiche Etablierung eines Mehrkanal-Vertriebssystems kann außerdem dazu beitragen, Synergien zwischen den einzelnen Absatzkanälen zu nutzen sowie Effizienzsteigerungen innerhalb des gesamten Systems zu realisieren. |
|--|---|

²³³ Vgl. zu einer einführenden Darstellung möglicher Chancen und Risiken von Mehrkanal-Vertriebssystemen z. B. Schögel 1997, S. 25 ff.

Ziele des Mehrkanal-Vertriebs	Gefahren des Mehrkanal-Vertriebs
<ul style="list-style-type: none"> • Profilierung im Wettbewerb • Erhöhung der Marktdeckung • Segmentierung der Konsumenten zwecks differenzierter Ansprache • Abschöpfen von Umsatz- und Absatzpotenzialen • Steigerungen der Rentabilität • Festigung bzw. Verbesserung der Marktposition • Erschließen eines Risikoausgleichs • Nutzung von Synergiepotenzialen • Realisation von Effizienzsteigerungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsumentenverwirrtheit • Kannibalisierungseffekte • Zunahme der Komplexität • Kontrollverluste • Erhöhung des Koordinationsaufwands • Zunahme der Abhängigkeit • Erhöhung des Konfliktpotenzials

Abb. 81: Ziele und Gefahren der Etablierung von Mehrkanal-Vertriebssystemen

Ungeachtet der dargelegten Chancen, die mit dem simultanen Einsatz mehrerer Absatzkanäle verbunden sind, sind allerdings auch *Gefahren des Mehrkanal-Vertriebs* zu berücksichtigen. Gefahren gehen von Mehrkanal-Vertriebssystemen i. d. R. dann aus, wenn eine mangelhafte Abstimmung zwischen den einzelnen Absatzkanälen erfolgt. Eine nicht hinreichende Abstimmung der Kanäle kann z. B. den Kaufentscheidungsprozess der Konsumenten erschweren.

Gefahren
des Mehrkanal-
Vertriebs

Konsumentenverwirrtheit

Konsumenten stehen vor der grundlegenden Herausforderung, die in den einzelnen Kanälen offerierten Informationen zu verarbeiten und Leistungen zu vergleichen. Durch eine Vielzahl an unterschiedlichen Kundenkontaktpunkten kann es somit zu einer kognitiven Überlastung der Konsumenten kommen, die u. a. im Falle inkonsistenter Informationen oder einer mangelnden Trennschärfe des Leistungsangebots ansteigen kann. Mit Blick auf die zunehmende Verbreitung des Online-Vertriebs neben bereits etablierten Absatzkanälen ist z. B. zu vermuten, dass für einige Konsumenten die Komplexität im Rahmen der Produktwahl durch die scheinbar grenzenlose im Internet dargebotene Sortimentsvielfalt gestiegen ist. Konsumenten sind dann nicht mehr in der Lage, eine aus ihrer Sicht sichere Kaufentscheidung zu treffen.

,Konsumentenverwirrtheit‘ fen. Hierbei handelt es sich um eine Form der sogenannten „*Konsumentenverwirrtheit*“.²³⁴ Anstatt den Kaufentscheidungsprozess der Konsumenten zielgerichtet und koordiniert zu unterstützen, kann dieser letztlich – mit der aus Unternehmenssicht negativen Folge eines Abbruchs der Kaufentscheidung – gehemmt werden.

Kannibalisierungseffekte

,Kannibalisierungeffekt‘ Eine mangelhafte Abstimmung zwischen den einzelnen Absatzkanälen kann zudem Konflikte zwischen den Absatzkanälen infolge eines verschärften Wettbewerbs um dieselben Konsumenten hervorrufen. Hierbei handelt es sich um den sogenannten „*Kannibalisierungseffekt*“. Unter Einbezug ökonomischer Erfolgssgrößen kann z. B. ein neuer Absatzkanal infolge der zunehmenden Dichte und des korrespondierenden Anstiegs der Wettbewerbsintensität Umsatzsteigerungen zulasten bereits etablierter Absatzkanäle realisieren. Obwohl Kannibalisierungseffekte somit eine grundlegende Gefahr im Rahmen der Etablierung von Mehrkanal-Vertriebssystemen darstellen, können diese auch mit Chancen verbunden sein.

Effizienzsteigerungen Positive Wirkungen von Kannibalisierungseffekten sind u. a. dann zu erwarten, wenn der entstehende systeminterne Wettbewerb zwischen den einzelnen Absatzkanälen zu *Effizienzsteigerungen* im gesamten System beiträgt und trotz einer Verschiebung von Umsätzen der Gesamtumsatz über alle Kanäle hinweg steigt. Insbesondere in Märkten mit einer hohen Wettbewerbsintensität und einer weitgehend homogenen Zielgruppe können zusätzliche Absatzkanäle auch den Marktzugang für neue Konkurrenten erschweren und damit das unternehmenseigene Wachstum beschleunigen. Der durch Kannibalisierungseffekte resultierende Druck auf einzelne Kanäle würde dann zugunsten des übergreifenden Unternehmenserfolgs bewusst in Kauf genommen, wenn nicht sogar gezielt verstärkt.

Kontrollverluste und erhöhter Koordinationsaufwand

Kontrollverluste Der simultane Einsatz mehrerer Absatzkanäle kann darüber hinaus *Kontrollverluste* infolge einer zunehmenden Komplexität innerhalb der Systeme hervorrufen. Ein Portfolio von Absatzkanälen geht aus Unternehmenssicht mit der Herausforderung einher, die einzelnen Kanäle zu steuern, und zwar im Sinne eines koordinierten Auftritts zur Ausweitung der Marktpräsenz sowie zur Erzielung von Synergie- und Kooperationseffekten. Die Steuerung und Abstimmung sämtlicher Kanäle stößt jedoch in der unternehmerischen Praxis an Grenzen.

²³⁴ Vgl. zur Konsumentenverwirrtheit weiterführend Walsh 2002.

Die für die Ausrichtung unternehmenseigener Absatzkanäle zentrale Steuerung weicht nicht selten einer *Delegation von Entscheidungskompetenzen*.²³⁵ Mit der Delegation werden den für einen Absatzkanal Verantwortlichen – häufig in bestimmten Grenzen – Freiräume zugestanden, die die Entscheidungsfindung verkürzen sollen. Durch den daraus resultierenden Kontrollverlust für die Unternehmensspitze erwächst allerdings der Bedarf, Instrumente zur Steuerung der dezentralen Entscheidungsträger zu entwickeln (z. B. mithilfe von Zielvereinbarungen und der Auswertung von Berichterstattungen). Damit steigt letztlich der Koordinationsaufwand im Unternehmen.

Delegation von
Entscheidungs-
kompetenzen

Zunahme der Abhängigkeit und Erhöhung des Konfliktpotenzials

Werden neben unternehmenseigenen noch zusätzlich unternehmensfremde, d. h. indirekte Absatzkanäle, genutzt, nimmt der Kontrollverlust weiter zu. Aufgrund der wirtschaftlich unabhängigen Kooperationspartner kommt es nicht selten sogar zu einer erhöhten *Abhängigkeit*. Letztere sind – abgesehen von möglichen vertraglichen Vereinbarungen – nicht weisungsgebunden und agieren rechtlich selbstständig nach eigenen Erwägungen und Zielsetzungen. Ist ein Unternehmen auf die Einschaltung indirekter Absatzkanäle angewiesen (z. B. aufgrund von mangelnden Ressourcen zur Etablierung eigener Absatzkanäle) und liegt auf der Seite der indirekten Absatzkanäle eine hohe Unternehmenskonzentration vor, steigt die Abhängigkeit vom ‚Wohlwollen‘ einiger weniger Absatzmittler deutlich an. Anstatt Synergie- und Kooperationseffekte zu erzielen, ergeben sich aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen nicht selten Konfliktpotenziale.

Abhängigkeit

6.5.2.3.5.3. Mehrkanal-Vertriebssysteme aus Herstellersicht

6.5.2.3.5.3.1. Allgemeine Aspekte des Aufbaus direkter Absatzkanäle neben bereits etablierten indirekten Absatzkanälen

Aus Herstellersicht bieten insbesondere die seit Jahrzehnten festzustellende *Konzentration im Konsumgüterhandel* und die zunehmende *Verbreitung von Handelsmarken* einen Anreiz dafür, Mehrkanal-Vertriebssysteme zu etablieren.²³⁶ In der unternehmerischen Praxis zeigt sich bereits vielfach, dass vor

Konzentration im
Konsumgüterhandel
und Verbreitung von
Handelsmarken

²³⁵ Vgl. zur Frage der Delegation oder Zentralisation von Entscheidungskompetenzen am Beispiel der Preissetzungskompetenz weiterführend Battenfeld 2005.

²³⁶ Vgl. zur zunehmenden Konzentration im Konsumgüterhandel am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels Olbrich/Greve 2012, S. 108. Zur zunehmenden Verbreitung von Handelsmarken am Beispiel ausgewählter Artikelgruppen im Lebensmitteleinzelhandel vgl. exemplarisch Grewe 2010, S. 109 ff.; Schäfer 2010, S. 60 ff. und Hundt 2014, S. 271 ff.

	<p>allem direkte Absatzkanäle etablierten indirekten Absatzkanälen zur Seite gestellt werden. Die wesentlichen Zielsetzungen sind dabei, die Distanz zu den Konsumenten zu verringern, Kundenbindungsprozesse zu initiieren, die Abhängigkeit vom Handel zu reduzieren und damit das Machtverhältnis in der Hersteller-Handels-Beziehung zu eigenen Gunsten zu verschieben. Im Extremfall bietet sich einigen Herstellern durch eine Restrukturierung ihres Distributionssystems zugunsten direkter Absatzkanäle auch die Möglichkeit, seit Jahren bestehende indirekte Absatzkanäle (darunter z. B. der stationäre Handel) vollständig zu umgehen. Die teilweise oder vollständige Ausschaltung bisher eingesetzter Intermediäre bzw. Zwischenstufen wird mit dem Begriff der <i>Disintermediation</i> bezeichnet.²³⁷</p>
Disintermediation	<p>Aufgrund dessen, dass Konsumgüterhersteller vielfach auf eine flächendeckende Distribution und deshalb auf die Unterstützung des Handels angewiesen sind, können betroffene Hersteller aber nur schwerlich <i>alternative Absatzkanäle</i> erschließen, die in der Lage sind, bestehende indirekte Absatzkanäle vollständig zu substituieren. Am Beispiel eines Herstellers von Gütern des täglichen Bedarfs ist ersichtlich, dass ein in Eigenregie geführtes flächendeckendes <i>Filialnetz</i> mit hohen Kosten verbunden ist (z. B. mit Blick auf den Aufbau und den laufenden Betrieb von Geschäftsstätten sowie die damit einhergehenden Personal- und Raumkosten).</p>
alternative Absatzkanäle	<p>Außerdem ist zu beachten, dass ein Hersteller i. d. R. aufgrund seines schmalen Sortiments Konsumenten kein umfassendes Angebot aller für den täglichen Bedarf notwendigen Güter innerhalb seiner Filialen anbieten kann. Konsumenten müssen in diesem Fall auf Produkte anderer Hersteller ausweichen, die in einem Handelsunternehmen neben einer Vielzahl an weiteren Produkten verfügbar sind. Die Zusammenstellung eines für Konsumenten attraktiven Sortiments durch den Handel (sogenannte „<i>Sortimentsfunktion des Handels</i>“) ermöglicht es den Konsumenten schließlich, zusätzliche Such- und Wegekosten durch die Konzentration auf wenige Einkaufsstätten zu vermeiden und über diese ihren geplanten Einkauf vollständig abzudecken. Ein Hersteller kann somit durch die Listung seiner Produkte im Handel und die korrespondierende Einbindung in ein aus Konsumentensicht attraktives und breites Handelssortiment profitieren.</p>
,Sortimentsfunktion des Handels‘	<p>Attraktivität eines herstellereigenen Filialnetzes</p> <p>Die <i>Attraktivität eines herstellereigenen Filialnetzes</i> hängt schließlich in hoher Maße von der Art der angebotenen Konsumgüter ab. So dürfte es z. B. einem Hersteller von Bekleidung gegenüber einem Hersteller von Lebensmitteln leichter fallen, ein aus Konsumentensicht attraktives Sortiment innerhalb eigener Filialen anzubieten. In vielen Fällen ist deshalb ein herstellereigenes Filialnetz nicht geeignet, den Handel als Absatzmittler zu umgehen.</p>

²³⁷ Vgl. hierzu auch Kotler et al. 2019, S. 580.

6.5.2.3.5.3.2. Ausgewählte Strategien der Hersteller im Rahmen des Vertriebs über Flagship-Stores und Online-Shops

Auch wenn die Umgehung des Handels in vielen Fällen nicht vollzogen werden kann, lassen sich einige alternative *Ausweichstrategien der Hersteller* identifizieren, die zumindest einen Beitrag dazu leisten können, neben der Reduktion der Abhängigkeit vom Handel die Markenbekanntheit zu erhöhen und das Markenerlebnis der Konsumenten zu stärken. Auf diese Weise dürfte auch die Verhandlungsmacht der Hersteller gegenüber dem hoch konzentrierten Handel zu eigenen Gunsten positiv beeinflusst werden.

Ausweichstrategie
der Hersteller

In diesem Zusammenhang stellt die Einführung von *Factory Outlets*, *Flagship-Stores* und insbesondere von *Online-Shops* eine Reaktion der Hersteller dar, sich im Rahmen des Vertriebs zu ‚emanzipieren‘.²³⁸

Factory Outlets,
Flagship-Stores und
Online-Shops

Mit Blick auf die *Eröffnung repräsentativer Flagship-Stores* (sogenannte ‚Flaggschiffe eines Unternehmens‘) gewinnt die Auswahl einzelner renommierter Standorte (insbesondere Einkaufsstraßen in größeren Städten) sowie die zielgruppengerechte Unternehmens-, Marken- und Produktdarstellung an Bedeutung. Ein auf diese Weise angestrebter Anstieg der Markenstärke könnte dazu beitragen, dass einige Konsumenten der jeweiligen Marke (wieder) ein höheres Gewicht im Rahmen der von ihnen zu treffenden Kaufentscheidungen beimessen. Eine aus Sicht der Konsumenten starke Marke wäre dann in höherem Maße vor einer Auslistung im Handel geschützt, da Handelsunternehmen mit führenden Marken ihre Sortimentskompetenz signalisieren und insofern auch von der Markenartikelindustrie abhängig sind.

Eröffnung
repräsentativer
Flagship-Stores

Neben der Bekleidungsbranche, in der bereits Flagship-Stores eine fast weltweite Verbreitung erfahren haben (z. B. von ‚Hugo Boss‘, ‚Joop‘ und ‚La-coste‘) sind in jüngster Zeit u. a. auch in der Kosmetik- und der Lebensmittelbranche derartige herstellereigene Verkaufskonzepte zu beobachten (z. B. das ‚Nivea Haus‘ in Berlin, Hamburg und Warnemünde, der ‚Haribo Store‘ in Bonn, das ‚Kölln Haferland‘ in Hamburg, die ‚Bunte Schokowelt‘ von ‚Ritter Sport‘ in Berlin sowie das ‚Maggie Kochstudio‘ in Frankfurt und Hamburg).

Beispiele für
Flagship-Stores

Ungeachtet dessen, dass es einzelne Flagship-Stores den Herstellern ermöglichen, ihr vollständiges Sortiment gemäß der von ihnen angestrebten Positionierung zu ‚inszenieren‘, die Attraktivität des Sortiments durch zusätzliche Serviceleistungen zu erhöhen und auf diese Weise die Wahrnehmung der

²³⁸ Zu Factory Outlets vgl. bereits Abschnitt 6.5.2.3.2. Zu den nachfolgenden Ausführungen zu Flagship-Stores vgl. außerdem Hundt 2017, S. 4 f. u. S. 7 sowie Olbrich/Hundt 2017, S. 562.

Nachteile von Flagship-Stores Marke zu stärken, lassen sich einige *Nachteile* bei diesem Vorgehen identifizieren. Einzelne Geschäftsstätten an ausgewählten Standorten sprechen nur einen ausgewählten Konsumentenkreis an und erreichen somit keine weitreichende Wirkung im Markt. Darüber hinaus ist es im Falle einiger Produktbereiche durchaus problembehaftet, die für eine Geschäftsstätte notwendige Rentabilitätsschwelle zu überschreiten (z. B. im Fall von vergleichsweise niedrigpreisigen Gütern des täglichen Bedarfs). Zur Erhöhung der Präsenz im Markt ist aber davon auszugehen, dass selbst nicht rentable Flagship-Stores von einzelnen Unternehmen beibehalten werden, um übergreifende imagebezogene Zielsetzungen zu erreichen.

Etablierung einer herstellereigenen Internetpräsenz Die Stabilisierung und die Entwicklung von Markenpräferenzen können des Weiteren auch über die *Etablierung einer herstellereigenen Internetpräsenz* unterstützt werden. Informationen zu einzelnen Produkten (darunter z. B. die Veröffentlichung von Testurteilen) und zur Unternehmenshistorie sollen die Kaufentscheidungen der Konsumenten zugunsten des Absatzes der eigenen Produkte positiv beeinflussen. So kann sich eine vom Hersteller an Konsumenten gerichtete Kommunikation mithilfe des Internet z. B. in einer erhöhten Nachfrage im stationären Handel äußern. Darüber hinaus stellt die Nutzung einer Internetpräsenz als herstellereigene Verkaufsplattform eine weitere und häufig genutzte Option dar. Insbesondere herstellereigene *Online-Shops* können dazu beitragen, neue Zielgruppen zu gewinnen und einen Teil der Nachfrage aus dem stationären Handel auf den eigenen Absatzkanal umzulenken.

6.5.2.3.5.3.3. Mögliche Konfliktfelder in der Hersteller-Handels-Beziehung und korrespondierende Lösungsansätze

Anstieg des Konfliktpotenziales in der Hersteller-Handels-Beziehung Ein Schritt in Richtung Disintermediation führt nicht selten zu einem *Anstieg des Konfliktpotenzials in der Hersteller-Handels-Beziehung*. Ursächlich hierfür ist, dass herstellereigene Absatzkanäle zu einer Kannibalisierung der Absätze im Handel führen können. Dieser sogenannte ‚Kannibalisierungseffekt‘ tritt dann zutage, wenn die unterschiedlichen Kanäle dasselbe Marktsegment bearbeiten. Obwohl eine drohende Disintermediation einige Händler dazu bewegen könnte, ihre Verkaufsanstrengungen im Sinne der Hersteller zu verbessern, besteht die Gefahr, dass einige Händler ihre Verkaufsanstrengungen bewusst reduzieren. Das zuletzt genannte Problemfeld ist dann von besonderer Bedeutung, wenn betroffene Hersteller noch auf die Unterstützung der bisherigen – im Markt langjährig etablierten – Handelsunternehmen angewiesen sind.

Gleichwohl ist zu bedenken, dass die Nachfrage der Konsumenten im Handel durch herstellereigene, imagebildende Absatzkanäle und der daraus resultierenden Markenpräsenz stabilisiert, wenn nicht sogar stimuliert werden

könnte. In diesem Fall würde die Bereitschaft des Handels zur (weiteren) Liste und zur Hervorhebung der Produkte des Herstellers innerhalb seines Sortiments gestärkt, da starke Markenartikel aus Sicht der Konsumenten nicht selten als Signal für das Vorhandensein von *Sortimentskompetenz* gewertet werden.

Sortimentskompetenz

Sollte ein Hersteller infolge der Etablierung eigener Absatzkanäle dennoch Konflikte mit bestehenden Handelsunternehmen befürchten und letztere vermeiden wollen, könnte eine *Entschärfung der möglichen Konfliktfelder* versucht werden. Im Rahmen eines kooperativen Vorgehens besteht z. B. innerhalb eines herstellereigenen Online-Shops die Möglichkeit, auf kooperierende Handelsunternehmen zu verweisen, in Handelsunternehmen gültige Rabatt-Coupons für Konsumenten bereitzustellen und die Suche nach den nächstgelegenen Einkaufsstätten durch das Angebot einer Suchfunktion zu erleichtern. Das Konfliktpotenzial könnte auch dadurch reduziert werden, dass Hersteller in ihrem eigenen Absatzkanal ein vom Handel differenziertes Produktprogramm anbieten (z. B. mittels divergierender Marken, Packungsgrößen und Sorten). Hersteller, die die Etablierung eines Mehrkanal-Vertriebssystems anstreben, stehen somit vor der grundlegenden Herausforderung, Kosten und potenzielle Wirkungen eines Mehrkanal-Vertriebssystems im unternehmensindividuellen Kontext einzuschätzen.

Entschärfung
der möglichen
Konfliktfelder

6.5.2.3.5.4. Mehrkanal-Vertriebssysteme aus Handelssicht

6.5.2.3.5.4.1. Allgemeine Aspekte des Aufbaus verschiedener Absatzkanäle

Aus Handelssicht verleiten ein intensiver *Preis- und Verdrängungswettbewerb* auf der Handelsstufe, die zunehmende Marketsättigung und die Angleichung der Sortimente sowie der daraus resultierende ‚Kampf‘ um Marktanteile und um dieselben Zielgruppen zu einer steigenden Bedeutung von Mehrkanal-Vertriebssystemen (sogenanntes ‚Multichannel-Retailing‘). Eine *Profilierung im Wettbewerb* kann z. B. dadurch unterstützt werden, dass die Bedürfnisse der Konsumenten entlang ihres Kaufentscheidungsprozesses in höherem Maße Beachtung finden. Ein Mehrkanal-Vertriebssystem des Handels kann Konsumenten ermöglichen, sich mithilfe des Internet über das Sortiment zu informieren, sich darauf aufbauend in einer Filiale beraten zu lassen, um letztlich ein Produkt telefonisch zu bestellen.

Preis- und Verdrängungswettbewerb

Profilierung im
Wettbewerb

Neben Umsatz- und Gewinnzielen, die einer differenzierten Absatzkanalstruktur gerecht werden sollen, lassen sich im Idealfall auch einzelne Prozesse wirtschaftlicher gestalten. Einerseits können Kostensenkungen durch

Ziele von Mehrkanal-
Vertriebssystemen

die gemeinsame Nutzung von Ressourcen (z. B. in den Bereichen der Beschaffung und Logistik) und durch die Verlagerung der Nachfrage auf kostengünstigere Absatzkanäle (z. B. Online-Kanäle) erzielt werden. Andererseits kann ein gezielter Ressourceneinsatz angestrebt werden (z. B. mit Blick auf die Planung und Ausgestaltung von Marketingmaßnahmen zur Vermeidung von Streuverlusten). Eine innovative Kombination von Absatzkanälen kann außerdem dazu beitragen, bisher nicht erreichte Zielgruppen anzusprechen, erfolgreich an das eigene Unternehmen zu binden und dadurch bisherige Abhängigkeiten von einzelnen Abnehmergruppen zu reduzieren.

Gleichwohl besteht für Handelsunternehmen, die ein Mehrkanal-Vertriebssystem erfolgreich etablieren, das grundlegende Risiko, dass sich die Kanäle an dieselben Marktsegmente bzw. Zielgruppen richten und sich infolgedessen gegenseitig kannibalisieren. Das aus Handelssicht resultierende Problemfeld lässt sich somit in Analogie zu dem bereits aus Herstellersicht möglichen Kannibalisierungseffekt beurteilen. So besteht z. B. im Falle der Einführung eines Online-Shops (sogenannter ‚Online-Handel‘) neben bereits etablierten Einkaufsstätten (sogenannter ‚stationärer Handel‘) die Möglichkeit von Nachfrageverlagerungen bzw. *Kannibalisierungseffekten*. Kannibalisierungseffekte können jedoch in Kauf genommen oder sogar gezielt verstärkt werden, um systeminterne Leistungsanreize (z. B. im Falle einer weitgehend dezentralen Organisation des stationären Geschäfts) zu setzen und die Marktpräsenz zulasten der Verbreitung konkurrierender Handelsunternehmen zu erhöhen.

Aus Handelssicht gilt es deshalb abzuwägen, ob die Einführung weiterer Kanäle einen Vorteil schafft (z. B. mit Blick auf übergreifende Umsatz- und Gewinnziele), der potenzielle ‚hausgemachte‘ negative Effekte von Kannibalisierungen überkompensiert. Eine derartige *Überkompensation eintretender Kannibalisierungen* könnte z. B. dann erzielt werden, wenn es einem Handelsunternehmen gelingt, neue Konsumenten zu akquirieren und bestehende Konsumenten an das eigene Unternehmen besser zu binden. Die Realisation langfristiger Bindungen zielt auf eine Reduktion der Kosten für die Neukundenakquisition und kann Markteintrittsbarrieren für neue Konkurrenten aufbauen. Des Weiteren kann der entstehende systeminterne Wettbewerb zwischen den einzelnen Absatzkanälen zu einer *Erhöhung der Verkaufsanstrengungen* im gesamten System beitragen.

Kannibalisierungs- effekte

Überkompensation eintretender Kannibalisierungen

Erhöhung der Ver- kaufsanstrengungen

6.5.2.3.5.4.2. Ausgewählte Strategien der Händler im Rahmen des Vertriebs über unterschiedliche Vertriebslinien und Online-Shops

Aus Sicht eines Handelsunternehmens erschwert die Etablierung eines Mehrkanal-Vertriebssystems u. U. den *Marktzugang für potenzielle Konkurrenten*. Neben einem etablierten stationären Absatzkanal kann z. B. ein weiterer stationärer Absatzkanal eingeführt werden, der dafür sorgen soll, attraktive Standorte zu besetzen und dadurch die Einkaufsstättendichte des eigenen Unternehmens im Markt zu erhöhen. Eine Vielzahl an Handelsunternehmen beschreitet genau diesen Weg durch die Etablierung unterschiedlicher Vertriebslinien. Im Falle der ‚Rewe-Group‘ lassen sich in der Lebensmittelbranche z. B. die Vertriebslinien ‚Rewe‘, ‚Rewe to go‘, ‚Penny‘, und ‚Merkur‘ unterscheiden. Zielsetzungen können hierbei sein, bisherige Konsumenten durch eine segmentierende Vorgehensweise nicht an konkurrierende Handelsunternehmen zu verlieren, neue Konsumenten zu gewinnen und an das eigene Vertriebssystem zu binden.

Marktzugang für potenzielle Konkurrenten

Darüber hinaus kann aus der Perspektive eines bisher stationär agierenden Handelsunternehmens die Einführung eines eigenen Online-Shops zielführend sein, um dem Wachstum konkurrierender Handelsunternehmen im Geschäftsfeld des E-Commerce entgegenzutreten. Der zuletzt genannte Aspekt gewinnt insbesondere dadurch an Bedeutung, dass sich nicht wenige potenzielle Konsumenten im stationären Handel über die für sie interessanten Produktalternativen informieren, entsprechende Beratungsleistungen in Anspruch nehmen und anschließend ihren Kauf bei einem niedrigpreisigen Online-Händler der Konkurrenz tätigen (sogenannte ‚Trittbrettfahrermentalität‘). Dieses Problem trifft jedoch nicht nur unmittelbar beratungsintensive und somit in höherem Maße leistungsorientierte Handelsunternehmen, sondern auch mittelbar die Herstellerunternehmen mit ihren Marken. Letztere könnten durch den Preiskampf zwischen den genutzten Absatzkanälen einer Markenerosion unterliegen, die sich u. a. darin äußert, dass Konsumenten der betroffenen Marke keinen Mehrwert mehr beimessen und das Image der Marke dadurch verwässert.

, Trittbrettfahrermentalität‘

Zu einer Verstärkung der Konkurrenzintensität auf der Handelsstufe führt zudem seit einiger Zeit die zu beobachtende Verbreitung des *Mobile Commerce*.²³⁹ Auf der Basis von mobilen Endgeräten (z. B. Smartphones) wird den Konsumenten die Möglichkeit geboten, sich ortsb- und zeitunabhängig über Produktalternativen zu informieren, Preise unmittelbar zu vergleichen und Bestellvorgänge abzuschließen. Insbesondere jene Handelsunternehmen,

Mobile Commerce

²³⁹ Vgl. zu den Einsatzfeldern des Mobile Marketing z. B. Olbrich/Schultz/Holsing 2019, S. 188 ff.

die ihren Markteintritt ausschließlich über das Geschäftsfeld des E-Commerce erfolgreich vollzogen haben, stellen mit ihrer Ausweitung mobiler Anwendungen somit eine zusätzliche Gefahr für Unternehmen des stationären Handels dar. Die Konsumenten werden dadurch in die Lage versetzt, Produkte im stationären Handel zu begutachten, jedoch über das mobile Endgerät den vorliegenden Preis mit den Preisen konkurrierender Online-Händler zu vergleichen und schließlich bei dem günstigsten Anbieter zu bestellen.

Einführung eines eigenen Online-Shops somit dazu dienen, Konsumenten innerhalb des eigenen Vertriebssystems zu halten. In diesem Fall würde eine mögliche Kannibalisierung des stationären zugunsten des eigenen Online-Kanals in Kauf genommen, um bestehende Konsumenten nicht an konkurrierende Handelsunternehmen zu verlieren, neue Konsumenten im Falle eines wachsenden Marktes zu akquirieren und damit das eigene Unternehmensergebnis insgesamt positiv zu beeinflussen.

6.5.2.3.5.4.3. Zur Nutzung von Synergieeffekten durch eine kooperative Ausrichtung der Absatzkanäle

Entgegen einer isolierten Errichtung der Kanäle zur Förderung des systeminternen und systemexternen Wettbewerbs (z. B. mithilfe eines differenzierten Preis-/Leistungsspektrums) könnte auch die Kooperation zwischen den eingesetzten Absatzkanälen angestrebt werden. Im Rahmen einer kooperativen Ausrichtung der Absatzkanäle fügen sich die Kanäle zur Schaffung einer einheitlichen Wahrnehmung der Konsumenten in das Gesamtbild eines Unternehmens (sogenannte ‚Corporate Identity‘) ein. Neben der Zielsetzung einer kanalübergreifenden Bindung der Konsumenten an das Handelsunternehmen sollen auf diesem Wege i. d. R. Synergieeffekte zwischen den Kanälen genutzt werden.

Abstimmung der Absatzkanäle Dazu bedarf es i. d. R. einer Abstimmung der Absatzkanäle eines Handelsunternehmens. Über die harmonische Ausgestaltung der Marketinginstrumente in den einzelnen Kanälen hinausgehend (z. B. im Rahmen der Preis- und Markenpolitik) können auch zusätzliche Verknüpfungen zwischen den Kanälen hilfreich sein. Mit Blick auf das bereits genannte Beispiel der Kombination des stationären Kanals mit dem Online-Kanal besteht für ein Handelsunternehmen u. a. die Möglichkeit, beide Geschäftsbereiche zur Ausnutzung von Synergieeffekten zu verzahnen. Eine derartige Integration der einzelnen Kanäle kann den wahrgenommenen Nutzen der Konsumenten erhöhen und auf diese Weise Wettbewerbsvorteile schaffen. Eine Kanalintegration – im Sinne einer interdependenten Wahrnehmung von Aufgaben des Vertriebs – kann dabei auf verschiedene Weise umgesetzt werden.

Aus Sicht eines Handelsunternehmens erscheint z. B. die Option sinnvoll, Konsumenten im Falle stationär nicht verfügbarer Produktvarianten auf den Online-Kanal zu verweisen. In diesem Zusammenhang kann z. B. ein vor Ort eingerichtetes Online-Terminal Konsumenten die Möglichkeit bieten, sich über Produkte zu informieren und bei Interesse zur Ansicht in eine Filiale versandkostenfrei liefern zu lassen (auch in Verbindung mit einer persönlichen Kundenkarte). Alternativ kann im Rahmen des Mobile Commerce mithilfe zielgerichteter Anwendungen der Kaufentscheidungsprozess der Konsumenten weiter gehend unterstützt werden (z. B. mithilfe zielgruppengerecht aufbereiteter Produktinformationen auf mobilen Webseiten, der Weiterleitung mobiler Werbung und Coupons sowie des Einsatzes kontaktloser Bezahlvorgänge). Derartige mobile Anwendungen (sogenannte ‚location-based services‘) verknüpfen somit den mobilen Kanal mit dem Käuferlebnis vor Ort in einer Einkaufsstätte.

Möglichkeiten
zur Integration
von Absatzkanälen

Darüber hinaus kann ein Handelsunternehmen den Konsumenten innerhalb seines Online-Kanals anbieten, die dort bestellten Produkte zur Ansicht, Abholung und Bezahlung in eine Filiale liefern zu lassen. Überdies könnten online bestellte Produkte im Falle eines von Konsumenten gewünschten Umtausches in den Filialen zurückgenommen werden. Auch die den Konsumenten oftmals eingeräumte Möglichkeit, den Warenbestand einer Filiale online abzufragen, stellt – neben der einfachen Suche nach einer nächstgelegenen Einkaufsstätte – eine zusätzliche Leistung eines Handelsunternehmens dar. Eine Ausweitung online verfügbarer Serviceleistungen trägt u. U. dazu bei, die Realisation von Synergieeffekten zwischen dem Online-Kanal und dem Filialgeschäft zu unterstützen und nicht gewünschte Kannibalisierungseffekte auszuschalten. Derartige Verzahnungen können im Ergebnis der Konsumentenzufriedenheit zuträglich sein und neue Konsumenten infolge eines adäquaten Leistungs- und Serviceangebots akquirieren.

6.5.2.3.6. **Omnichannel – Die Integration und Verknüpfung aller Vertriebskanäle**

Der Begriff ‚Omnichannel‘ hat sich seit einigen Jahren in der Distributionspolitik etabliert. Er setzt sich zusammen aus dem lateinischen Wort ‚omnis‘ für ‚alle‘ sowie dem englischen Wort ‚channel‘ für Kanal und bedeutet daher so viel wie ‚alle Kanäle (zusammen)‘.²⁴⁰ In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird der Begriff nicht einheitlich definiert und unterschiedlich verwendet:

Omnichannel

²⁴⁰ Vgl. z. B. Juaneda-Ayensa/Mosquera/Sierra Murillo 2016, S. 2 und Manser Payne/Peltier/Barger 2017, S. 189.

Während aus der Perspektive des Begriffs Omnichannel lediglich die Nutzung vieler verfügbarer Vertriebskanäle eines Anbieters durch die Kunden verstanden werden könnte, betrachten einige Autoren alle Vertriebs- und Marketingkanäle als Einheit.²⁴¹ Sie sehen im Omnichannel-Vertrieb eine „Verschmelzung“ der digitalen und physischen Welten hin zu einer vollständigen Integration aller Kanäle.²⁴²

Damit stellt sich die Frage, worin genau der Unterschied zu Multichannel-Vertriebssystemen besteht. Der Omnichannel-Vertrieb kann als eine konzeptionelle Erweiterung des Multichannel-Vertriebs gesehen werden. Während die Anbieter im Multichannel-Vertrieb zwei oder mehr Absatzkanäle unabhängig voneinander betreiben und mitunter sogar mit unterschiedlichem Auftritt, werden im Rahmen des Omnichannel-Vertriebs alle bestehenden Absatzkanäle eines Unternehmens – ungeachtet dessen, ob es sich um Online- oder Offline-Kanäle handelt – wie eine Einheit betrieben. Es werden alle bestehenden Kommunikations- und Vertriebskanäle miteinander verknüpft.²⁴³

Für die potenziellen Kunden bietet sich so die Möglichkeit, die Vertriebskanäle der Unternehmen nicht mehr nur neben- bzw. unabhängig voneinander (wie im Multichannel-Vertrieb) zu nutzen, sondern gemeinsam im Rahmen eines Kaufprozesses.²⁴⁴ Dies bedeutet, dass während eines Kaufentscheidungsprozesses zwischen den einzelnen Kanälen ohne Informationsverlust gewechselt werden kann. Mit dieser kundenorientierten Ausrichtung aller Funktionen des Anbieters kann ein kanalübergreifender Einkaufsvorgang geboten werden (vgl. Abb. 82).

²⁴¹ Vgl. zum Überblick Simone/Sabaddin 2018, S. 88.

²⁴² Vgl. Rigby 2011 und Swoboda/Foscht/Schramm-Klein 2019, S. 11 u. S. 166.

²⁴³ Vgl. Mehn/Wirtz 2018, S. 12.

²⁴⁴ Vgl. hierzu die Gegenüberstellung von Multi-Channel-Management und Omni-Channel-Management bei Verhoef/Kannan/Inman 2015, S. 176.

Funktion	Online/Filiale
Informieren und Verfügbarkeit der Ware prüfen	Die Kunden können sich sowohl auf der Internetpräsenz als auch in der Filiale informieren und die Verfügbarkeit abrufen.
Bestellen/Einkaufen	Die Kunden können auf der Internetpräsenz Ware bestellen, aber auch direkt in der Filiale einkaufen.
Bezahlen	Die Kunden können die Ware online oder auch vor Ort in der Filiale bezahlen.
Abholen/Liefern lassen	Die Kunden können die Ware in der Filiale abholen, aber auch liefern lassen.
Retournieren/Reklamieren	Die Kunden können die Ware per Versand retournieren oder reklamieren, aber auch in der Filiale retournieren oder reklamieren.

Abb. 82: Funktionen eines kanalübergreifenden Einkaufsvorgangs

Vor dem Hintergrund der steigenden Relevanz von Social Media, aber insbesondere durch die vermehrte Nutzung mobiler Endgeräte hat sich das Kaufverhalten der Konsumenten entsprechend stark verändert,²⁴⁵ da jeder neue integrierte Kanal nicht nur das Einkaufen verändert, sondern auch die Distribution.

Denn als Folge der mobilen Endgeräte in Verbindung mit dem Internet, kaufen Konsumenten nicht mehr nur online oder offline ein, sondern in beiden Kanälen. Die mehr oder weniger simultane Nutzung von Medien und Vertriebskanälen nimmt stetig zu.²⁴⁶

So verwenden Konsumenten ihre mobilen Endgeräte (z. B. Smartphones) nicht nur, um vor dem Kauf Produktinformationen zu recherchieren oder um Informationen über lokale Geschäfte und deren Angebot zu suchen, sondern

²⁴⁵ Vgl. Mehn/Wirtz 2018, S. 19.

²⁴⁶ Vgl. Heinemann/Gaiser 2016, S. 53.

auch um Käufe direkt über das Endgerät zu tätigen.²⁴⁷ Diese Aktivitäten werden zunehmend auch direkt am stationären Point-of-Sale des Einzelhandels durchgeführt.

6.5.2.3.7. Vertikales Marketing

6.5.2.3.7.1. Praktische Bedeutung des Vertikalen Marketing

6.5.2.3.7.1.1. Der betriebswirtschaftliche Problemkreis im Überblick

einzelwirtschaftliche
Betrachtungsweise

Als Ausgangspunkt von Untersuchungen zum Vertikalen Marketing ist i. d. R. ein Hersteller eines bestimmten Produktes oder einer Produktlinie anzutreffen, der bestrebt ist, den Absatz dieser Erzeugnisse über ihre Distributionsstufen hinweg zu koordinieren. Damit ist eine *einzelwirtschaftliche Betrachtungsperspektive* gegeben, an der sich die Zielsetzungen und Instrumente des Vertikalen Marketing orientieren. Gleichwohl ist die Berücksichtigung der Interessen des Handels in Marketingkonzeptionen der Industrie als ein prägendes Merkmal des Vertikalen Marketing zu bezeichnen. Beide Wirtschaftsstufen agieren somit im Rahmen ihrer absatzpolitischen Zielsetzungen und mit Blick auf den Verbraucher, stimmen sich jedoch in Teilbereichen ab.

- vertikale Kooperation Als Motor einer derartigen *vertikalen Kooperation* kann das Bestreben des Herstellers gesehen werden, den Marktauftritt seiner Produkte möglichst vollständig zu koordinieren und zu kontrollieren. Der Marktauftritt von Absatzgütern wird neben dem Hersteller insbesondere vom Einzelhandel bzw. den in vielen Branchen zunehmend anzutreffenden Filialsystemen und kooperierenden Gruppen mitgestaltet. Der Einzelhandel verfügt über den unmittelbaren Kontakt zum Endabnehmer und kann durch den gezielten Einsatz seiner absatzpolitischen Instrumente, d. h. durch die Gestaltung derjenigen Instrumente des Handelsmarketing, die auf die Abnehmer gerichtet sind, ihre Kaufentscheidungen wesentlich beeinflussen. Dabei orientiert er den Einsatz produktsspezifischer Marketinginstrumente (z. B. Preis, Platzierung) nicht allein an produktsspezifischen Zielen, sondern lässt sortimentspolitische Zielsetzungen (z. B. die Realisierung einer Mischkalkulation) und geschäftsstättenpolitische Erwägungen (z. B. die Beeinflussung des Geschäftsstättenimage) in die Auswahl und den Einsatz der Instrumente einfließen.

²⁴⁷ Vgl. Heinemann/Gaiser 2016, S. 11.

6.5.2.3.7.1.2. Rahmenbedingungen des Vertikalen Marketing

Die Entwicklung zu folgenden Rahmenbedingungen hat in den vergangenen zwei Jahrzehnten dazu geführt, dass die stufenübergreifende Koordination und Kontrolle des Marktauftritts für den Hersteller immer bedeutender wird:

1. Durch den *Wegfall der vertikalen Preisbindung* in fast allen Bereichen der Konsumgüterdistribution ist der Endabnehmerpreis – eines der wichtigsten absatzpolitischen Instrumente des Herstellers – seiner unmittelbaren Kontrolle entzogen worden.²⁴⁸ Wegfall der vertikalen Preisbindung
2. Die *Konzentration in vielen Branchen des Handels* und die damit einhergehende Bündelung von Umsatzvolumina auf eine immer geringer werdende Anzahl eigenständig agierender Handelskonzerne haben die Verhandlungsposition vieler Herstellerunternehmen im Wettbewerb um den Regalplatz, bei Verhandlungen über Einkaufskonditionen und bei der wechselseitigen Abstimmung absatzpolitischer Instrumente geschwächt. Konzentration in vielen Branchen des Handels
3. Die zunehmende *Produkt- und Markenvielfalt* im Konsumgüterbereich sorgt dafür, dass eine ausgeprägte Profilierung produktspezifischer Marketingkonzeptionen Grundvoraussetzung ist, um im Wettbewerbsumfeld vom Verbraucher überhaupt wahrgenommen zu werden. Produkt- und Markenvielfalt
4. Der Handel betreibt sowohl gegenüber den Verbrauchern als auch gegenüber den Lieferanten zunehmend ein eigenständiges, profilsetzendes Handelsmarketing. Sortiments- und Geschäftsstättenprofilierung treten in den Mittelpunkt seiner absatzmarktgerichteten Zielgrößen. Im Hinblick auf diese Zielgrößen tritt er durch das *Angebot von Handelsmarken* vielfach in unmittelbare Konkurrenz zu Herstellermarken. Angebot von Handelsmarken

6.5.2.3.7.1.3. Rollen des Handels im Absatzkanal des Herstellers

Aus der Perspektive des Herstellers kann der Handel, sofern er die betreffenden Produkte gelistet hat, d. h. Mitglied des Distributionssystems ist, vor dem Hintergrund der skizzierten Rahmenbedingungen drei verschiedene Rollen einnehmen:

1. Er kann einerseits als *Störfaktor* auftreten, d. h. der vom Hersteller intendierte Marktauftritt wird zum Nachteil des Herstellers verzerrt. Beispieldörfaktor

²⁴⁸ Vgl. Olbrich 2001a, S. 32 ff. und 2001b, S. 253 ff.

haft sei angeführt, dass eine vom Hersteller intendierte Hochpreisstrategie durch wiederholte Sonderpreisaktionen des Handels zunichte gemacht werden kann.

- neutraler Bote 2. Er kann gegenüber dem Verbraucher lediglich als *neutraler Bote* der Marketingkonzeption des Herstellers fungieren. Der Einsatz von Instrumenten des Handelsmarketing dient dann lediglich dazu, am POS die Voraussetzungen für den Marktauftritt zu schaffen, den der Hersteller aus eigener Kraft (z. B. im Rahmen der verbrauchergerichteten Absatzkommunikation) herbeiführen kann.
- Katalysator 3. Die für den Hersteller interessanteste Rolle des Handels liegt hingegen vor, wenn er sich als *Katalysator* für die Marketing-Konzeption des Herstellers erweist, d. h. über die reine Darbietungsfunktion hinaus im Sinne des Herstellers unterstützende Instrumente des Handelsmarketing einsetzt (z. B. Sonderplatzierungen, kommunikative Unterstützung und Hervorhebung einzelner Produkte oder ganzer Absatzprogramme des Herstellers).

Im Rahmen des Vertikalen Marketing kann es somit nicht allein Zielsetzung des Herstellers sein, vom Handel ausgehende Verzerrungen der intendierten verbrauchergerichteten Marketingkonzeption zu vermeiden. Von besonderer Bedeutung ist vielmehr die Chance, Marketingkonzeptionen mit Unterstützung des Handels zu realisieren, die ohne diese Unterstützungsleistungen nicht möglich wären. In diesem letztgenannten Aspekt liegt der eigentliche Kern und Grundgedanke des Vertikalen Marketing.

6.5.2.3.7.2. Begriffliche Grundlagen und Einordnung des Vertikalen Marketing in das Instrumentarium des Absatzmarketing

6.5.2.3.7.2.1. Begriffliche Grundlagen

Das Vertikale Marketing beinhaltet einen bestimmten Ausschnitt aus dem Absatzmarketing. Wird die Absatzpolitik als Kernbereich des Marketing betrachtet, so umfasst die *handelsgerichtete Absatzpolitik* sämtliche Entscheidungsbereiche eines Herstellers, die mit Blick auf die Warenverkaufsprozesse den Handel als potenziellen Absatzmittler in irgendeiner Form betreffen. Für diese Entscheidungsbereiche finden u. a. auch die Begriffe Absatzkanalpolitik, Absatzkanalmanagement, gelegentlich auch die Begriffe handelsgerichtetes Marketing bzw. Trade Marketing Verwendung. Als Beispiel für Entscheidungstatbestände der handelsgerichteten Absatzpolitik sei die Wahl der Absatzwege angeführt. Damit zählt auch die Exklusion bestimmter, oder im Falle des Direktvertriebs gar aller infrage kommenden Handelsbetriebe zur handelsgerichteten Absatzpolitik. Sie kann in diesem Sinne als

Kernbereich des Marketing-Submixbereiches Distributionspolitik bezeichnet werden.²⁴⁹

Mitunter wird Vertikales Marketing mit der handelsgerichteten Absatzpolitik gleichgesetzt.²⁵⁰ Dieser Fall soll hier als *Vertikales Marketing i. w. S.* bezeichnet werden. Es unterstellt damit nicht zwingend eine Kooperation zwischen Hersteller und Handel. Vertikales Marketing i. w. S.

Vertikales Marketing i. e. S. geht hingegen stets von der eingangs skizzierten Kooperation zwischen Hersteller und Handel aus.²⁵¹ Diese Begriffsfassung wird auf die Untersuchung von McCammon zurückgeführt,²⁵² der in diesem Zusammenhang den Begriff des „vertical marketing-system“ prägte, und kann als ursprüngliche Begriffsfassung bezeichnet werden. Sie ist in einigen späteren Untersuchungen mit dem Hinweis auf eine ungerechtfertigte begriffliche Einengung erweitert worden. Die beiden wesentlichen Erweiterungen erfolgten einerseits dahingehend, dass nicht zwingend von einer Kooperation zwischen Hersteller und Handel ausgegangen wurde (Vertikales Marketing i. w. S.). Andererseits wurde die einseitige Betrachtung der Hersteller-Händler-Dyade kritisiert – so z. B. von Kunkel,²⁵³ der ausschließlich den Herstellerbereich betrachtet und in diesem Bereich die speziellen Gestaltungsmöglichkeiten ‚stufenübergreifender‘ Marketingkonzeptionen, die auf weiterverarbeitende Unternehmen gerichtet sind, untersucht. Vertikales Marketing i. e. S.

6.5.2.3.7.2.2. Einordnung des Vertikalen Marketing in das Instrumentarium des Absatzmarketing

Gegenwärtig kann nicht von einer vorherrschenden Begriffsfassung gesprochen werden. Mit Blick auf den praktischen Untersuchungsgegenstand ist jedoch festzustellen, dass in dem Großteil der Untersuchungen nach einer allgemeinen Diskussion und Abgrenzung des Vertikalen Marketing die stufenübergreifende Kooperation in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt wird. Aus diesem Grund wird hier von der engeren Begriffsfassung ausgegangen (vgl. Abb. 83).

²⁴⁹ Vgl. entsprechend Ahlert 1996, S. 18 ff.

²⁵⁰ Vgl. Meffert/Kimmeskamp 1983 und Irrgang 1989, S. 12 ff. u. insb. S. 65.

²⁵¹ Vgl. Steffenhagen 1974, S. 675; Thies 1976, S. 49 ff. sowie Florenz 1992, S. 19 ff. u. S. 34 ff.

²⁵² Vgl. McCammon 1970. Vgl. hierzu auch Kunkel 1977, S. 21 und Florenz 1992, S. 19.

²⁵³ Vgl. Kunkel 1977.

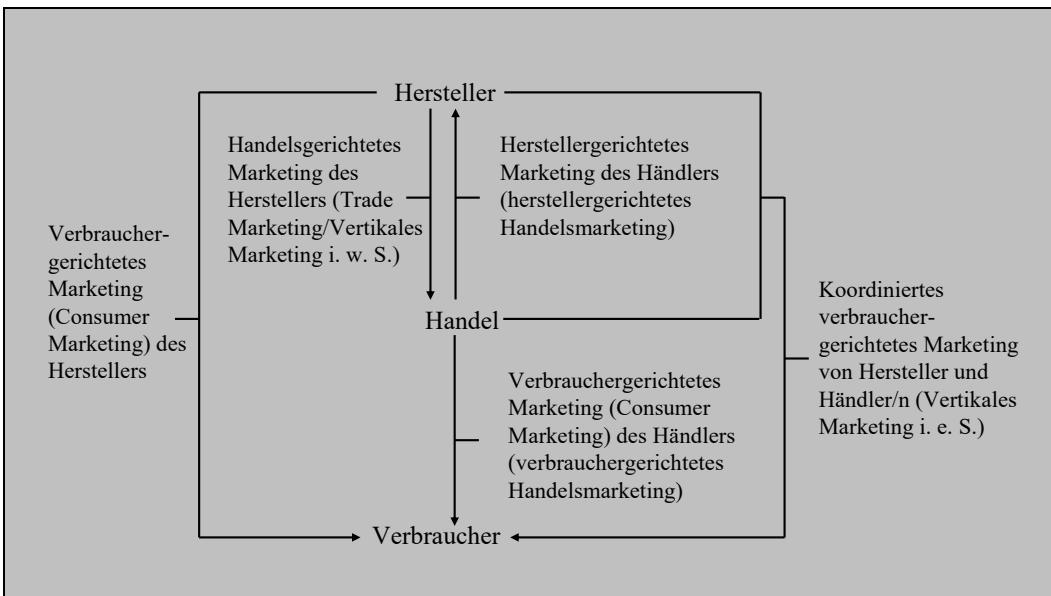


Abb. 83: Die Einordnung des Vertikalen Marketing in das Instrumentarium des Absatzmarketing (in Anlehnung an Olbrich 1995, Sp. 2615/16)

Initiator des Vertikalen Marketing Darüber hinaus wird als *Initiator des Vertikalen Marketing* i. d. R. ein Hersteller (bzw. eine Gruppe von Herstellern) unterstellt. In diesem Sinne wird Vertikales Marketing in der Literatur i. d. R. aus einzelwirtschaftlicher Perspektive definiert, obwohl es sich im Kern um die Konzeptionierung und Praktizierung eines abgestimmten Verhaltens von mindestens zwei Interessensträgern handelt. Es soll an dieser Stelle schon darauf hingewiesen werden, dass gerade vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen ebenso der Handel als Initiator eines Vertikalen Marketing auftreten kann. Einerseits kann z. B. ein Großhändler als Vorstufenlieferant mit Blick auf den Einzelhandel Vertikales Marketing initiieren. Andererseits können Handelsunternehmen Hersteller dazu veranlassen, ihr absatzpolitisches Instrumentarium in einer bestimmten Weise auszurichten. Diese Perspektiven stellen jedoch derzeitig noch nicht einen gewichtigen Schwerpunkt der Untersuchungen zu Konzeptionen des Vertikalen Marketing dar.

Hier soll Vertikales Marketing zusammenfassend aus der Perspektive des Herstellers und im Hinblick auf die Hersteller-Händler-Dyade wie folgt definiert werden:

Vertikales Marketing *Vertikales Marketing* ist derjenige Bereich des Absatzmarketing, der speziell darauf gerichtet ist, im Wege einer koordinierten Zusammenarbeit das

Verhalten der Absatzmittler nach den absatzpolitischen Zielen des Herstellers auszurichten.

Im Mittelpunkt des Vertikalen Marketing steht eine Abstimmung der absatzpolitischen Instrumente der ausgewählten Händlergruppe mit den absatzpolitischen Instrumenten des Herstellers – vom Ergebnis her betrachtet handelt es sich damit um ein koordiniertes verbrauchergerichtetes Marketing. Vertikales Marketing setzt folglich ein kooperatives Verhalten gegenüber den ausgewählten Händlern und damit nur eine von mehreren möglichen Verhaltensweisen im Rahmen der handelsgerichteten Absatzpolitik ein. Als Alternativen sind der Verzicht auf eine bewusste Abstimmung der absatzpolitischen Instrumente mit der ausgewählten Händlergruppe und darüber hinaus die Umgehung des Handels im Wege des Direktvertriebs zu nennen. Die Verhaltensweisen können im Hinblick auf verschiedene Händlergruppen auch unterschiedlich angewendet werden.

6.5.2.3.7.3. Ziele und Voraussetzungen des Vertikalen Marketing

6.5.2.3.7.3.1. Ziele und Grundvoraussetzungen vertikaler Kooperationen

Die absatzpolitischen Zielsetzungen des Herstellers konkretisieren sich in seiner Marketingkonzeption. Sie legt den geplanten Marktauftritt fest. Damit ist es aus der Perspektive des Herstellers die primäre *Zielsetzung des Vertikalen Marketing*, Marketingkonzeptionen zu realisieren, die ein bestimmtes absatzpolitisches Verhalten der ausgewählten Händlergruppe als unverzichtbaren Bestandteil aufweisen. Der Erfolg der Marketingkonzeption hängt mithin von dem Verhalten der Händlergruppe ab. Sowohl für den Hersteller als auch für die beteiligten Händler stellt sich damit unmittelbar die Frage, aus welchem Grund sie eine derartige Zusammenarbeit praktizieren sollten. Als Antwort ist herauszustellen, dass die Grundvoraussetzungen jeglicher Kooperation, die auf Dauer angelegt sein soll, auch im vertikalen Beziehungs-feld gelten müssen:²⁵⁴

Zielsetzung
des Vertikalen
Marketing

1. Es muss unter Berücksichtigung der Kooperationskosten ein Kooperationsgewinn entstehen, der größer ist als die Summe der individuellen Gewinne, die bei einem individuellen Vorgehen der Beteiligten zu erzielen sind.

²⁵⁴ Vgl. Ahlert 1996, S. 203 f.

2. Des Weiteren muss die Aufteilung des Kooperationsgewinns so erfolgen, dass keiner der Kooperationspartner durch das individuelle Vorgehen eine Verbesserung erzielen könnte.

Vor dem Hintergrund dieser Erläuterungen können eine originäre und eine derivative Zielsetzung des Vertikalen Marketing unterschieden werden:

originäre Zielsetzung des Vertikalen Marketing	Im Mittelpunkt der <i>originären Zielsetzung</i> steht die Umsetzung einer Marketing-Konzeption gegenüber der Verbraucherstufe, die gegenüber einem Verzicht auf eine vertikale Kooperation ein zusätzliches Gewinnpotenzial verspricht. Eine gemeinsame Ausrichtung der absatzmarktgerichteten Aktivitäten, gegebenenfalls ergänzt um Effizienzsteigerungen bei weiteren Aktivitäten, bietet den Anreiz für eine vertikale Kooperation.
derivative Zielsetzung des Vertikalen Marketing	Als <i>derivative Zielsetzung</i> ist die Beeinflussung der Gewinnverteilung zwischen den beteiligten Kooperationspartnern anzuführen. Durch Einflussnahme auf die Funktionsverteilung und die davon abhängenden Konditionen wird der potenzielle Kooperationsgewinn zwischen Industrie und Handel aufgeteilt.
Beide Zielsetzungen sind sowohl für den Hersteller als auch für die beteiligten Händler gültig. Aus den jeweiligen Zielvorstellungen können konkurrierende Zielbeziehungen und damit Konflikte resultieren, deren Handhabung Gegenstand des Konfliktmanagements in Absatzkanälen ist.²⁵⁵	

6.5.2.3.7.3.2. Marketingführerschaft und ihre Voraussetzungen

Wählt der Hersteller den indirekten Vertrieb, d. h. schaltet er Absatzmittler in den Vertrieb seiner Erzeugnisse ein, und ist das Verhalten dieser Absatzmittler für den Marktauftritt seiner Produkte von immenser Bedeutung, so entsteht für den Hersteller unmittelbar das Erfordernis zur Verhaltensabstimmung mit dem Handel. In welchem Umfang der Hersteller seine Marketingkonzeption in diesem Falle durchsetzen kann, hängt dann davon ab, ob er einen maßgebenden Einfluss auf die eingeschalteten Händler und sonstigen Akteure in seinen Distributionssystemen besitzt, d. h. ob er die Marketingführerschaft innehat. *Marketingführerschaft* bedeutet nach Kümpers „.... die Möglichkeit eines Mitglieds im Distributionssystem zur Steuerung des Marketingmix für ein Produkt oder eine Produktgruppe, bzw. für ein Leistungsangebot“²⁵⁶. Um diese Möglichkeit zu besitzen, d. h. um erfolgreich auf die

²⁵⁵ Vgl. hierzu Steffenhagen 1975, S. 72 ff. u. S. 129 ff.

²⁵⁶ Kümpers 1976, S. 19 f.

an der Realisierung der intendierten Marketingkonzeption beteiligten Institutionen einwirken zu können, sind für den Hersteller bestimmte Voraussetzungen erforderlich:²⁵⁷

1. Er muss zunächst über ein genügend großes *Machtpotenzial* verfügen, das, gestützt auf entsprechende Sanktionsgrundlagen (z. B. ein attraktives Absatzprogramm), ausreicht, um mit Blick auf den Handel von einer asymmetrischen Machtverteilung zu seinen Gunsten sprechen zu können. Er besitzt damit ein Machtübergewicht. Gegenläufige Abhängigkeitsbeziehungen und Sanktionsgrundlagen kompensieren sich also nicht völlig.
2. Er muss darüber hinaus eine entsprechende Befähigung zur Führung (*Fähigkeitspotenzial*) und
3. eine entsprechende Bereitschaft zur Führung (*Motivationspotenzial*) mitbringen.

Machtpotenzial

Fähigkeitspotenzial

Motivationspotenzial

Die Durchsetzung der Interessen des Herstellers fällt ihm nach diesen Ausführungen umso leichter, je größer sein Macht-, Fähigkeits- und Motivationspotenzial im Vergleich zum Handel ausfällt.

Die Frage nach der Marketingführerschaft in Distributionssystemen ist jedoch gerade vor dem Hintergrund der skizzierten Rahmenbedingungen nicht automatisch zugunsten des Herstellers zu beantworten. Der bislang vorherrschenden Perspektive des Herstellers von Absatzgütern als Initiator und Träger von Entscheidungen im Rahmen des Vertikalen Marketing kann gerade im Hinblick auf die sich in jüngster Zeit weiter verändernden Rahmenbedingungen in einzelnen Bereichen der Konsumgüterdistribution eine umgekehrte Perspektive gegenübergestellt werden. So liegen z. B. bei der Produktion und Vermarktung von Handelsmarken die Initiative und die Koordination der auf den Absatz dieser Produkte gerichteten Instrumente in Händen des Handels.²⁵⁸

Des Weiteren ist mittlerweile ein ‚sprunghaftes Größenwachstum‘ der Handelskonzerne zu beobachten, das auf Akquisitionen und Fusionen unter ihren größten Vertretern beruht und für eine weitere Konzentration der Umsatzvolumina sorgt.²⁵⁹ Das Wachstum der Handelskonzerne ist schon lange nicht mehr auf den Lebensmittelhandel beschränkt, sondern in vielen weiteren

„sprunghaftes
Größenwachstum“

²⁵⁷ Vgl. zur folgenden Systematik Kümpers 1976, S. 104 ff.; vgl. hierzu auch Steffenhagen 1975, S. 107 ff. und Ahlert 1996, S. 103 ff.

²⁵⁸ Vgl. zu den Abhängigkeitsverhältnissen zwischen Markenartikelindustrie und Handel ausführlich Olbrich 2001a und 2001b.

²⁵⁹ Vgl. Olbrich 1998.

Branchen des Konsumgüterhandels anzutreffen, insbesondere allerdings in denjenigen, die über Konzernstrukturen mit dem Lebensmittelhandel „verwandt“ sind (so z. B. der Textilhandel und der Handel mit Unterhaltungselektronik). Hinzu kommt die Neigung der Handelskonzerne, auf europäischer Ebene im Wege der horizontalen Kooperation Organisationseinheiten für den europaweiten Einkauf und für weitere, hinsichtlich ihres Umfanges bislang noch nicht gänzlich abzusehende Koordinationsaufgaben zu gründen.

6.5.2.3.7.3.3. Berücksichtigung ausgewählter Interessen des Handels als Beitrag zum Erwerb der Marketingführerschaft

Gerade vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen können Hersteller die Praktizierung eines Vertikalen Marketing nicht davon abhängig machen, ob sie im Besitz der Marketingführerschaft sind bzw. ob ein Machtgleichgewicht im Distributionssystem herrscht. Insbesondere bei hoher Macht des Handels ist es für diejenigen Hersteller, die die entsprechende Handelsstufe u. U. nicht umgehen können, unerlässlich, eine Verhaltensabstimmung über den Einsatz der absatzpolitischen Instrumente am POS herbeizuführen. Vertikales Marketing ist vor allem in derartigen Fällen für viele Hersteller von existenzieller Bedeutung, gleichzeitig jedoch außerordentlich schwer zu praktizieren.

- kooperative Verhaltensabstimmung Ein Ansatzpunkt zur Herbeiführung einer *kooperativen Verhaltensabstimmung* ist in dieser Situation die frühzeitige Berücksichtigung der Interessen des Handels auf dem Gebiet der Funktionsverteilung zwischen den beiden Wirtschaftsstufen. Übernimmt der Hersteller außerhalb des engeren Bereiches des Absatzmarketing Funktionen für den Handel, so erleichtert dieses ein Entgegenkommen des Handels bei der Abstimmung des absatzpolitischen Instrumentariums. Beispielhaft sei auf die Bereiche Warenwirtschaft, Informationswirtschaft und Logistik verwiesen. Die koorganisatorische Handhabung dieser Funktionsbereiche (z. B. bei der Berücksichtigung von Normen für den elektronischen Datenaustausch und für Transportverpackungen) verspricht wesentliche Ökonomisierungseffekte in der Distribution.²⁶⁰ Auf diesem Wege wird indirekt ein Beitrag zum Erwerb und zur Absicherung von Marketingführerschaft geleistet.

²⁶⁰ Vgl. hierzu Olbrich 1997.

6.5.2.3.7.4. Instrumente des Vertikalen Marketing

Vertikales Marketing kann einerseits selbst als Instrument begriffen werden, um die Marketingkonzeption und damit den intendierten Marktauftritt durchzusetzen. Andererseits beinhalten Konzeptionen zum Vertikalen Marketing selbst die planerische Grundlage für den Einsatz absatzpolitischer Instrumente.

Aus der Perspektive des Herstellers sind zwei Instrumentalbereiche des Vertikalen Marketing zu unterscheiden:

1. Instrumente, die der *Anbahnung und dem Erhalt von Kooperationsbereitschaft* auf der Seite des Handels dienen. Den zentralen Stellenwert in diesem Bereich besitzt die handelsgerichtete Kommunikation, d. h. die gezielte Information ausgewählter Entscheidungsträger im Handel über die Attraktivität des Absatzprogramms und mögliche Kooperationsgewinne bei einer Abstimmung des absatzpolitischen Instrumentariums. Neben der Kommunikation mit bereits ausgewählten Entscheidungsträgern sind als wichtige Instrumente für die Anbahnung von Kooperationsbeziehungen die Beschickung handelsgerichteter Messen und Ausstellungen zu nennen. Anbahnung und
Erhalt von Koopera-
tionsbereitschaft
2. Instrumente, die Inhalt, Umfang und die *Funktionsverteilung* im Rahmen der vertikalen Kooperation festlegen. In diesen Bereich fallen die konkreten Formen und Intensitäten der Vertikalen Kooperation. Funktionsverteilung

Die einzelnen Formen der vertikalen Kooperation dienen in unterschiedlichem Ausmaß der Abstimmung des absatzpolitischen Instrumentariums von Herstellern und Händlern und lassen sich nach dem Intensitätsgrad der Verhaltensabstimmung auf einer Skala unterscheiden (vgl. nochmals [Abb. 78](#)).

Die unterschiedlichen Formen der Verhaltensabstimmung dienen aus der Perspektive des Herstellers letztlich allesamt dazu, den Einsatz absatzpolitischer Instrumente, die die Produkte auf dem Weg zum Verbraucher betreffen, zu koordinieren und zu kontrollieren. Zwischen den beiden Extrempolen, die nicht zu den Kooperationsformen zählen (anarchistische Beziehungen, herstellereigene Verkaufsorgane), liegen vielfältige und mit unterschiedlichen Bindungen ausgestattete Kooperationsvereinbarungen von denen als wichtigste Instrumente der vertraglichen Verhaltensabstimmung Vertragliche Vertriebssysteme hervorzuheben sind.²⁶¹

²⁶¹ Vgl. zu einer umfassenden betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und volkswirtschaftlichen Beurteilung vertraglicher Vertriebssysteme Ahlert 1981a, und zu einer Typologie vertraglicher Vertriebssysteme Ahlert 1981b, S. 73 ff.

6.5.2.3.8. Verkaufs- und Außendienstpolitik

6.5.2.3.8.1. Funktionen und Formen der Verkaufs- und Außendienstpolitik

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 Verkaufsvorganges 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“.²⁶²

Die Verkaufs- und Außendienstpolitik wird bei der Einteilung des Marketing-Mix in die traditionellen absatzpolitischen Instrumente (Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik) nicht selten der Kommunikationspolitik zugeordnet.²⁶³ 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 verkauften Produkte besteht. Dies geschieht zumeist in direktem Kontakt mit den Kunden.

Mit Blick auf die hier vorgenommene Behandlung der Verkaufs- und Außen-dienstpolitik wird unter Außendienst der Teilbereich des Verkaufs verstanden, dessen Mitarbeiter den (potenziellen) Kunden auf dessen Wunsch oder aufgrund eigener Initiative aufzusuchen. Aufgabe des Außendienstes ist es, Beziehungen zu Kunden anzubauen und zu pflegen, Geschäfte anzubauen 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

²⁶² Vgl. Ahlert 1996, S. 28 ff.

²⁶³ Während Weis 2015 (S. 629 ff.) die Verkaufs- und Außendienstpolitik, und hierbei insbesondere den persönlichen Verkauf dem Bereich der Kommunikationspolitik zuordnet, zählt sie u. a. bei Ahlert 1996 zum Instrumentarium der Distributionspolitik.

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 wird also gesprochen, 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 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:²⁶⁴

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

- Kontaktanbahnungsphase,
- Kernphase,
- Abschlussphase und
- Nachabschlussphase.

In der Kontaktanbahnungsphase 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

²⁶⁴ Vgl. zu diesen Aufgaben Weis 1995, S. 1981.

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 Dissonanzen

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 wird zwischen den Außen-, den Innen- und den Messeverkauf unterschieden.

- | | |
|--------------|--|
| Außenverkauf | Beim <i>Außenverkauf</i> besucht ein Außendienstmitarbeiter einen potenziellen Kunden, um mit diesem ein Verkaufsgespräch zu führen und ihn von seinem Angebot zu überzeugen. Beim <i>Innenverkauf</i> 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 <i>Messeverkauf</i> findet das Verkaufsgespräch im Rahmen einer Marktveranstaltung statt, an der zumeist auch Konkurrenten teilnehmen. Zumeist dienen Messeauftritte von Unternehmen lediglich der Kontaktanbahnung 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 <i>Reisende</i> . Als Reisende werden weisungsgebundene Angestellte eines Unternehmens bezeichnet, 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 <i>Handelsvertreter</i> und dem <i>Kommissionär</i> 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* (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. 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

6.5.2.3.8.2. Organisation des Verkaufs- und Außendienstes

Gegenstand einer *Verkaufs- und Außendienstorganisation* ist insbesondere seine Gliederung. Es ist z. B. eine Segmentierung nach Kundengruppen, Sortimenten oder eine regionale Einteilung denkbar. Der Verkaufs- und Außendienst kann einstufig oder in Form einer mehrstufigen Hierarchie (Gebietsleiter, Bezirksleiter usw.) organisiert werden. Ebenso ist eine funktionale Unterteilung in Altkundenbetreuung und Akquisition von Neukunden möglich.

Verkaufs- und
Außendienst-
organisation

Unter dem *Verkaufsmanagement* (auch *Sales Management* oder Verkaufsleitung) wird die leitende (dispositive) Organisationseinheit in einem Unternehmen zur Planung, Steuerung und Kontrolle des Außendienstes verstanden. In der Praxis werden unterschiedliche Formen des Verkaufsmanagements ange troffen. So fasst ein Teil der Unternehmen den Außendienst und Innendienst (z. B. Reparaturabteilungen, verkaufsgerichtete Schulungsabteilungen) unter der Verkaufsleitung zusammen, während der andere Teil die Leitungen des

Verkaufs-
management/Sales
Management

Außendienstes und Innendienstes einer Vertriebsleitung unterstellt. Dieser untersteht neben dem Verkauf z. B. auch die Logistik und der Versand eines Unternehmens, sodass eine bessere Koordination unternehmensinterner Abläufe erfolgen soll.

6.5.2.3.8.3. Steuerung des Außendienstes

Außendienststeuerung Die *Außendienststeuerung* bildet den zentralen Bestandteil der Vertriebssteuerung. In diesem Kontext soll die Außendienststeuerung die Verkäufer motivieren, die Unternehmensziele zu realisieren. Eine solche Motivation erscheint vielfach notwendig, da sich die Außendienstmitarbeiter angesichts ihrer Reisetätigkeit vielfach dem direkten „Zugriff“ des Unternehmens entziehen.

Zur zielgerichteten Motivation seiner Mitarbeiter hat die Unternehmensführung prinzipiell zwei Alternativen. Zum einen kann sie Ziele für den zu leistenden Arbeitseinsatz vorgeben und zum anderen kann sie Vorgaben für die zu erzielenden Ergebnisse festlegen. Das Ergebnis wird meist in Form von Umsätzen oder Absatzzahlen, seltener in Form von Deckungsbeiträgen spezifiziert. Um diesen Steuerungsgrößen den notwendigen Nachdruck zu verleihen, wird die Nichteinhaltung der vorgegebenen Ziele vielfach sanktioniert und das Erreichen oder die Übererfüllung der festgelegten Größen z. B. mit Hilfe von finanziellen Sonderleistungen prämiert. Somit stellen *Prämien* im Rahmen des Vergütungssystems eine leistungsorientierte Zusatzvergütung dar, d. h. sie wird zusätzlich zu anderen Größen (Festgehalt und *Provision* als variablen, ergebnisabhängigen Bestandteil der Entlohnung) verwendet und dient zur „Belohnung“ von Mitarbeitern, die spezielle Ziele realisiert haben. Solche Ziele können z. B. besonders hohe Verkaufszahlen oder Besuchsfrequenzen sein. I. d. R. werden Prämien somit für die Realisation von Zielen ausgeschüttet, die mithilfe anderer Vergütungssysteme wie Festgehalt oder Provisionen zumeist nicht erreicht werden.

Außendienstverträge Ihre offizielle Regelung erfahren die Entlohnungsvereinbarungen in den *Außendienstverträgen*. Mit der Wahl des Entlohnungssystems verfolgt das Unternehmen also primär das Ziel, dem Außendienst Anreize zur Erfüllung der von der Unternehmensleitung gewünschten Ziele zu setzen. Neben der Fixierung des Entlohnungssystems enthält der Außendienstvertrag jedoch eine Reihe weiterer Vereinbarungen, z. B. Regelungen zur privaten Nutzung von Firmenwagen.

,Verkaufsberichte‘ Als Instrumente zur Kontrolle der Verkäufer, die im Außendienst arbeiten, dienen die sogenannten „*Verkaufsberichte*“. Mithilfe des Verkaufsberichtes vermittelt der Außendienstmitarbeiter der Unternehmensleitung aber auch

markt-, kunden- und mitarbeiterbezogene Informationen. Je nach Informationsbedarf lassen sich der Besuchs-, der Tages- und der Wochenbericht unterscheiden. Während der Besuchsbericht individuelle Informationen über Kunden liefert (z. B. primärer Ansprechpartner, Abnahmemenge, konkrete Probleme), dokumentieren die Tages- und Wochenberichte die Tätigkeit eines Vertriebsmitarbeiters.

Für die konkrete Ausgestaltung der Außendienststeuerung bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten an, die unternehmensindividuell zugeschnitten werden sollten. In analoger Weise können die hier skizzierten Möglichkeiten auch auf die direkt im Unternehmen arbeitenden Vertriebsmitarbeiter angewandt werden. In der Praxis findet eine solche Übertragung eher selten statt, da hier die Ansicht vorherrscht, dass in diesen Fällen die Präsenz der Mitarbeiter und die bessere Kontrolle der An- und Abwesenheitszeiten eine weitere Steuerung zumeist obsolet werden lassen.

6.5.2.3.8.4. Schulung des Außendienstes

Die Schulung des Außendienstes bezeichnet diejenigen Maßnahmen, die zur Erhöhung der Motivation, des Verkaufspotenzials und der fachlichen Qualifikation des Verkaufspersonals dienen. In diesem Zusammenhang finden auch die Begriffe *Verkaufstraining* und *Verkaufsschulung* Verwendung. Die Ziele des Verkaufstrainings sind vor allem die Erneuerung von Fachwissen, um den zahlreichen Anforderungen unterschiedlicher Branchen, Produkte und Kunden gerecht zu werden, und das Training von Verkaufstechniken, um die Verkaufsabschlussquote möglichst auf einem hohen Niveau zu halten. Darüber hinaus soll das Verkaufstraining eine stärkere Kundenbindung und eine niedrige Fluktuationsrate des Verkaufspersonals schaffen.

Verkaufstraining/
-schulung

Die *Verkaufstechnik* bezeichnet eine bestimmte Vorgehensweise des Verkäufers im Verkaufsprozess. Das Ziel des Einsatzes verschiedener Verkaufstechniken ist der Verkaufsabschluss. Die Verkaufstechniken werden in verbale und non-verbale Techniken unterschieden. Zu den verbalen Verkaufstechniken zählen z. B. die Gesprächseröffnungstechniken, die Fragetechniken und die Abschlusstechniken. Mithilfe dieser Techniken versucht der Verkäufer, den Kommunikationsablauf so zu gestalten, dass er zu einem Verkaufsabschluss führt. Die non-verbalen Techniken, wie z. B. Kleidung, Blickkontakt und Körperhaltung sorgen dagegen für ein freundliches Auftreten des Verkäufers und ein gutes ‚Klima‘ bei der Verkaufsverhandlung.

Verkaufstechnik

Die *Verkaufsprüfung* beschäftigt sich mit dem Interaktionsprozess zwischen Käufer und Verkäufer. Im Mittelpunkt steht hier i. d. R. der persönliche Verkauf. Hierbei wird versucht, die psychologischen und soziologischen, die

Verkaufsprüfung

technisch-strategischen und die technisch-taktischen Aspekte des Verkaufsvorganges zu ermitteln, um anhaltend optimale Verkaufsergebnisse zu erzielen.

6.5.2.3.8.5. Der Einsatz von Reisenden oder Handelsvertretern als spezielles Problem der Verkaufs- und Außendienstpolitik

6.5.2.3.8.5.1. Allgemeine Probleme der Gestaltung von Vertriebsstrukturen

,Make-or-Buy' in der Distribution Das Wahlproblem zwischen Eigen- oder Fremdleistung (,Make-or-Buy') zählt zu den klassischen Problemen der Betriebswirtschaftslehre. Mit Blick auf die Distributionspolitik reduziert sich dieses Problem auf die Frage, ob der Hersteller die Verkaufsleistung eigenständig erbringen sollte (,Make') oder ob betriebsfremde Verkaufsorganisationen (,Buy') eingeschaltet werden sollten. Die Tragweite dieser Entscheidung wird dadurch deutlich, dass sie nicht kurzfristig revidierbar ist.

Im Folgenden soll dieses Wahlproblem zwischen Eigen- oder Fremdleistung mit Blick auf die Erbringung der Verkaufsleistung exemplarisch anhand der Entscheidung über den Einsatz von Reisenden oder Handelsvertretern diskutiert werden. Ähnliche Entscheidungsprobleme liegen z. B. in der Wahl zwischen der Filialisierung und dem Franchising vor. Grundsätzlich zeigt sich am Beispiel der Wahl zwischen Reisenden oder Handelsvertretern die Wahl zwischen einem relativ hohen Fixkostenblock und niedrigeren erfolgsabhängigen Kosten auf der einen Seite und einem vergleichsweise niedrigeren Fixkostenblock gepaart mit höheren erfolgsabhängigen Kosten auf der anderen Seite. Reisende und auch Handelsvertreter stellen nur ein Anschauungsbeispiel zur Illustration der Wahl zwischen eigenen Strukturen und Kooperation dar.

eigene vs. fremde Vertriebsorgane **Abbildung 84** gibt zunächst einen Überblick über *eigene* sowie *fremde Vertriebsorgane*. Vertriebsabteilungen, Vertriebsniederlassungen und Reisende sind als unternehmensinterne Organe des Herstellers Träger von Verkaufsfunktionen. Sie gehören der Verkaufsorganisation des Herstellers an und sind an seine Weisungen gebunden, d. h. der Hersteller legt Art und Umfang der von seiner Verkaufsorganisation zu übernehmenden Funktionen fest. Sämtliche Funktionen, die der Überbrückung zwischen der Produktion und der Verwendung von Gütern dienen, können aber auch von anderen Unternehmen erfüllt werden, die sich auf die Übernahme von Distributionsfunktionen spezialisiert haben. Hierzu zählen Absatzmittler (insbesondere der institutionelle Handel) und Distributionshelper (Absatz- und Beschaffungshelfer). Sie bieten als selbstständige Unternehmen ihre Distributionsleistungen an und werden

idealtypischerweise dann eingeschaltet, wenn sie eine zu erfüllende Funktion (z. B. den Verkauf der Ware) zum günstigsten Preis-Leistungsverhältnis offerieren.²⁶⁵

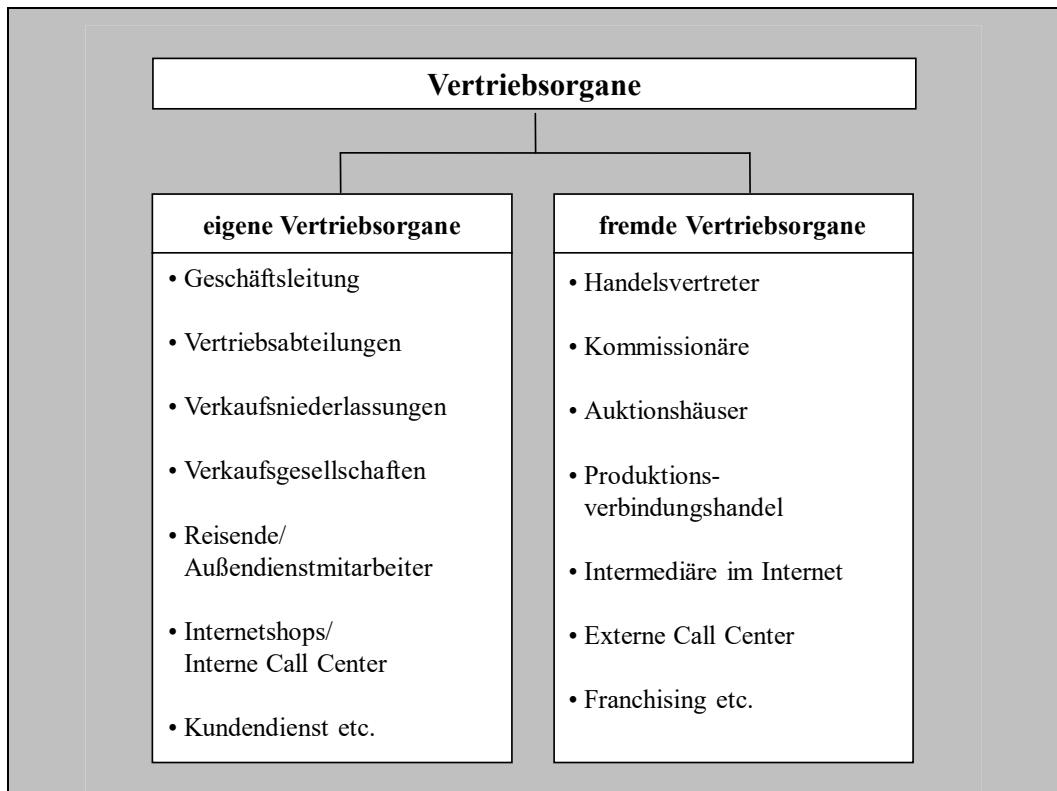


Abb. 84: Eigene und fremde Vertriebsorgane

Zur Lösung des Entscheidungsproblems bieten sich unterschiedliche Vorgehensweisen an. Neben der qualitativen Analyse einzelner Merkmale, wie z. B. dem Ausmaß der Verkaufsbemühungen, der Steuerbarkeit durch den Hersteller oder der fachlichen Qualifikation der Verkaufsorgane, sind unterschiedliche Modellansätze zur Vorteilhaftigkeitsberechnung entwickelt worden. Sie beruhen entweder auf Kosten-/Leistungsvergleichen,²⁶⁶ Investitionsrechnungen²⁶⁷ oder versuchen die qualitativen Kriterien durch Gewichtung

²⁶⁵ Vgl. zur Unterscheidung von unternehmensinternen Organen, Absatzmittlern und Distributionshelfern Olbrich/Schröder 1995, S. 13.

²⁶⁶ Methoden des Kosten-/Leistungsvergleichs sind auf Ansätze von Hennig 1928 sowie Gutenberg 1984 zurückzuführen.

²⁶⁷ Vgl. Männel 1997, S. 307 ff.

vergleichbar zu machen und in eine Gesamtrechnung zu integrieren (z. B. im Rahmen von Punktbewertungsverfahren).²⁶⁸

Kostenvergleich Unter Berücksichtigung der Entlohnung beider Absatzformen wird die Auswahlentscheidung allerdings häufig ausschließlich anhand eines reinen *Kostenvergleichs* vorbereitet.²⁶⁹ Diese Vorgehensweise beruht letztendlich darauf, dass mit der Einschaltung eigener oder fremder Vertriebsorgane unterschiedliche Kostenarten für den Hersteller verbunden sind. So steht bei der Entlohnung fremder Unternehmer der umsatzabhängige Provisionsanteil im Vordergrund, während die Einschaltung eigener Vertriebsorgane i. d. R. mit hohen Fixkosten verbunden ist. Somit ist der Aufbau eigener Vertriebsstrukturen erst ab dem Überschreiten eines bestimmten Umsatzes vorteilhaft, da dann die Effekte der Fixkostendegression zum Tragen kommen. Die Einschaltung selbstständiger Unternehmer ist hingegen durch die höhere Provision nur bis zu einem bestimmten Umsatzniveau für den Hersteller vorteilhaft (vgl. Abschnitt 6.5.2.3.8.5.3.).

Wird davon ausgegangen, dass die Wahl zwischen alternativen Vertriebsstrukturen erlösneutral ist (was in der Praxis eher die Ausnahme darstellt), dann erscheinen derartige Verfahren sinnvoll. Die Auswahlentscheidung wird dann ausschließlich anhand eines Kostenvergleichs getroffen. Allerdings handelt es sich bei der Auswahl von Vertriebsstrukturen um eine Entscheidung mit erheblicher Tragweite für den Hersteller.

Investitionsrechnung Nicht zuletzt aus Gründen der langfristigen Wirkung kann diese Entscheidung auch als Investition in die herstellereigene Vertriebsstruktur aufgefasst werden. In diesem Zusammenhang ist der reine Kostenvergleich wenig aussagekräftig. Alternativ bieten sich Verfahren der *Investitionsrechnung* als Entscheidungshilfen an. Wird von der Prämisse der Erlösneutralität abgesehen, dann kommt es darauf an, neben den Auszahlungsreihen für das Unternehmen auch die Einzahlungen für alternative Vertriebsstrukturen zu prognostizieren.

Positiv hervorzuheben ist neben der Berücksichtigung der Tragweite distributionspolitischer Entscheidungen im Rahmen der Verfahren der Investitionsrechnung auch die explizite Zurechenbarkeit des mit einer Entscheidungsalternative jeweils verbundenen Mitteleinsatzes. Demgegenüber weisen die Verfahren der Investitionsrechnung erhebliche Schwierigkeiten mit Blick auf die Gewinnung der Informationen auf, die für die Prognose der Auszahlungs- und Einzahlungsreihen alternativer Vertriebsstrukturen notwendig sind.

²⁶⁸ Zur Anwendung von qualitativen Kriterien vgl. u. a. Dichtl/Raffée/Niedetzky 1981.

²⁶⁹ Vgl. z. B. Meffert 2000, S. 627 ff.

6.5.2.3.8.5.2. Zentrale Merkmale von Handelsvertretern und Reisenden

Der Unterschied zwischen Handelsvertretern und Reisenden begründet sich zunächst aus ihrer *rechtlichen Stellung*. Nach der Legaldefinition ist ein Handelsvertreter, „...wer als selbstständiger Gewerbetreibender ständig damit betraut ist, für einen anderen Unternehmer [...] Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen.“²⁷⁰ Im Gegensatz zum Handelsvertreter wird der Reisende im Gesetz nicht ausdrücklich definiert. Da dieser, ohne selbstständig im Sinne des Absatzes 1 des § 84 HGB zu sein, ständig damit betraut ist, für einen Unternehmer Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen, gilt der Reisende nach § 84 Abs. 2 HGB als Angestellter (abhängig Beschäftigter).

rechtliche Stellung

Ein weiterer zentraler Unterschied zwischen Reisenden und Handelsvertretern liegt in ihrer *Entlohnung*. So erhält der weisungsgebundene Reisende ein fixes Gehalt, das unter bestimmten Umständen durch eine leistungsabhängige Provision ergänzt wird. Demgegenüber wird der selbstständige Handelsvertreter mithilfe eines umsatzorientierten Provisionsanteils entlohnt, der häufig mit einem gewissen fixen Gehaltsbestandteil gekoppelt ist.²⁷¹

Entlohnung

Typisch für den Reisenden ist demnach die direkte Abhängigkeit von dem Herstellerunternehmen, die ihren Niederschlag in einer unmittelbaren, arbeitsvertraglichen Weisungsgebundenheit und dementsprechend umfangreichen Kontrollrechten findet. Handelsvertreter sind aufgrund der fehlenden Zugehörigkeit zur eigenen unternehmensinternen Verkaufsorganisation nur im weiteren Sinne zum Verkaufs- und Außendienstinstrumentarium eines Herstellers zu zählen. Trotz dieser grundlegenden Unterschiede mit Blick auf die rechtliche Stellung von Handelsvertretern und Reisenden gegenüber dem zu vertretenden Unternehmen übernehmen beide Vertriebsorgane in ihrer Grundstruktur ähnliche Aufgabenbereiche. Das Entscheidungsproblem konzentriert sich daher auf die Frage, welches der beiden Vertriebsorgane die anstehenden Aufgaben im Hinblick auf die Distributionsziele des Unternehmens besser zu lösen vermag.²⁷²

²⁷⁰ § 84 Abs. 1 HGB.

²⁷¹ Zu den zentralen Merkmalen von Reisenden und Handelsvertretern vgl. auch Abschnitt 6.5.2.3.8.1.

²⁷² Zur Beantwortung dieser Fragestellung werden in der Literatur unterschiedliche Theorien herangezogen. Z. B. überprüft Krafft 1996, ob die Ansätze der Neuen Institutionenlehre Aussagen über die Vorteilhaftigkeit von Reisenden oder Handelsvertretern erlauben. Darüber hinaus untersuchen Albers/Krafft 1996 den Erklärungsbeitrag der Transaktionskostenanalyse sowie der Principal-Agenten-Theorie.

6.5.2.3.8.5.3. Die Entscheidung zwischen Handelsvertretern und Reisenden

- Mit Blick auf die Entscheidung für den Einsatz von Handelsvertretern oder Reisenden werden in diesem Abschnitt einige quantitative und qualitative Ansätze zur Strukturierung dieses Problemfelds dargelegt. *Quantitative Ansätze* basieren dabei vornehmlich auf einem Vergleich der anfallenden Kosten. Unter der Prämisse, dass es sich bei der Wahl zwischen Handelsvertretern und Reisenden um eine Entscheidung handelt, die sich i. d. R. auf mehrere Zeitperioden auswirkt, lassen sich die jeweils anfallenden Kosten auch als Investitionen begreifen, die ein Hersteller in den Aufbau seines Vertriebsapparates tätigt. Infolgedessen treten anstelle des Kontraktes ‚Kosten‘ *Zahlungsströme*, die in Form von Auszahlungen durch den Hersteller zu tätigen sind.
- Zahlungsströme
- Auszahlungen
- Der im Folgenden skizzierte Ansatz²⁷³ zum Vergleich der beiden Alternativen geht allerdings vereinfachend davon aus, dass die Entscheidung lediglich für eine Periode getroffen werden muss. Infolgedessen fallen auch nur in einer Periode Auszahlungen an. Darüber hinaus wird angenommen, dass Handelsvertreter und Reisende den gleichen Umsatz erzielen. Somit sind lediglich die entstehenden *Auszahlungen* für die Entscheidung eines Herstellers zwischen den beiden Vertriebsorganen maßgeblich.

Die Auszahlungen für einen Reisenden A_R ergeben sich – unter Vernachlässigung von anfallenden Reisekosten (darunter z. B. Fahrtkosten, Übernachtungskosten und Spesen) – durch:

$$A_R = F_R + q_R \cdot x \cdot p$$

Die Auszahlungen für einen Handelsvertreter A_V sind bestimmt als:

$$A_V = F_V + q_V \cdot x \cdot p$$

Dabei gilt folgende Notation:

F_R : Fixum für Reisende

F_V : Fixum für Vertreter

q_R : Provisionssatz für Reisende

q_V : Provisionssatz für Vertreter

²⁷³ Zu einem ähnlichen Ansatz auf Kostenbasis vgl. Gutenberg 1984, S. 131 f. und Meffert 2000, S. 627 ff.

x : erwarteter Absatz

p : Verkaufspreis des Produktes

Aufgrund des Angestelltenverhältnisses des Reisenden und seiner daraus resultierenden Zugehörigkeit zu einem bestimmten Herstellerunternehmen erhält dieser im Vergleich zu einem selbstständigen Handelsvertreter i. d. R. ein höheres Fixum und einen geringeren erfolgsabhängigen Provisionssatz. Im Falle der Entlohnung eines Handelsvertreters nimmt folglich die Provision einen deutlich höheren Stellenwert ein. Ein gewisses Fixum (im Sinne eines Grundgehalts) wird Handelsvertretern aber üblicherweise zugestanden, um diese wirtschaftlich abzusichern.

Deshalb gilt zumeist:

$$F_V < F_R \text{ und } q_R < q_V$$

Für die Berechnung des *kritischen Umsatzwertes* U_K , bei dem die Auszahlungen für den Einsatz eines Handelsvertreters und eines Reisenden gleich sind, gilt folglich:

$$A_R = A_V$$

Durch Einsetzen ergibt sich:

$$F_R + q_R \cdot U_K = F_V + q_V \cdot U_K$$

Durch Auflösen nach U_K erhalten wir:

$$U_K = \frac{F_R - F_V}{q_V - q_R}$$

Ein Vergleich des erwarteten Umsatzes mit dem kritischen Umsatz U_K gibt letztlich Aufschluss darüber, ob die Entscheidung zugunsten des Einsatzes eines Handelsvertreters oder zugunsten des Einsatzes eines Reisenden erfolgen sollte. [Abbildung 85](#) veranschaulicht dieses Entscheidungsproblem unter den oben genannten Prämissen. Unterschreitet der erwartete Umsatz den kritischen Umsatz U_K , stellt sich der Einsatz eines Handelsvertreters als vorteilhafter dar (linker Bereich neben dem Schnittpunkt der Geraden). Übersteigt der erwartete Umsatz den kritischen Umsatz U_K , ist dagegen der Einsatz eines Reisenden zu wählen (rechter Bereich neben dem Schnittpunkt der Geraden).

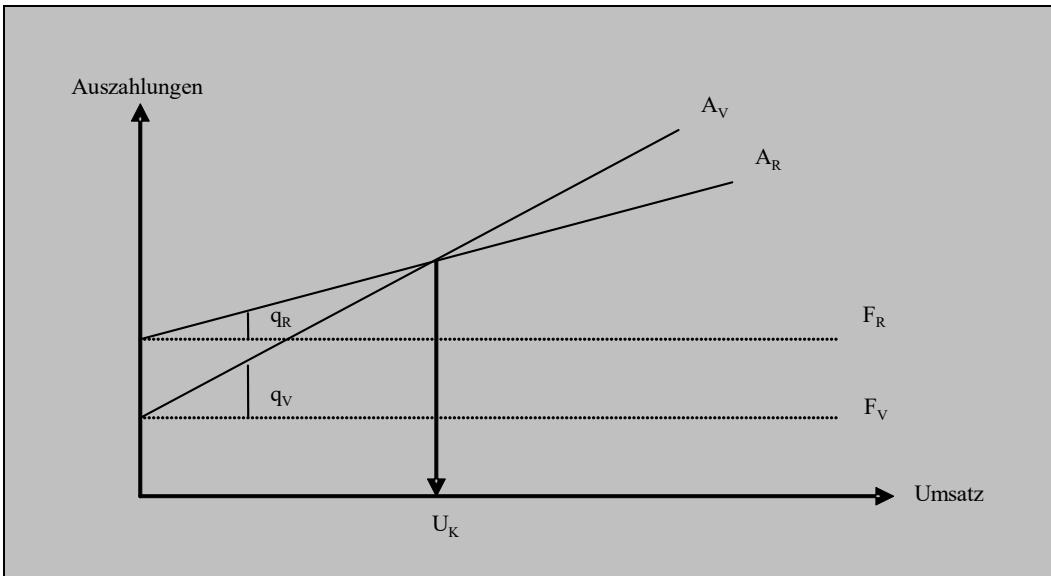


Abb. 85: Vorteilhaftigkeitsvergleich zwischen Reisenden und Handelsvertretern (in Anlehnung an Hennig 1928, S. 66, vgl. hierzu auch Gutenberg 1984, S. 132)

Der reine Vergleich der Auszahlungen führt allerdings zu falschen Ergebnissen, wenn die verschiedenen Vertriebsstrukturen unterschiedlich hohe Umsätze realisieren. In diesem Fall ist eine Gewinnvergleichsrechnung erforderlich. Der Gewinn sollte als Deckungsbeitrag (Differenz zwischen Verkaufserlösen und Selbstkostenpreisen) bei möglichst langfristiger Planung definiert werden.

Prämissen der Erlösneutralität Wird die *Prämissen der Erlösneutralität* aufgehoben, erweitert sich das Entscheidungsproblem somit auf die Frage, mithilfe welcher Vorgehensweise der höhere Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden kann:

$$U_R - A_R \geq \text{oder} \leq U_V - A_V$$

Die linke Seite der Formel stellt die Verkaufserlöse, die das Unternehmen durch den Reisenden erzielt (U_R), abzüglich der für den Reisenden zu leistenden Auszahlungen (A_R) dar. Die rechte Seite gibt den Gewinn bei Inanspruchnahme von Handelsvertretern wieder. Dem Einsatz von Reisenden (Handelsvertretern) ist der Vorzug zu geben, wenn die linke (rechte) Seite des Ausdrucks größer ist als die rechte (linke) Seite.

Für das anbietende Unternehmen geht es also darum, neben den Auszahlungsreihen auch die Einzahlungsreihen der beiden Vertriebsstrukturen zu prognostizieren. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass die beiden

Absatzformen u. U. unterschiedlich hohe Verkaufspreise erzielen (so kann z. B. der Reisende in bestimmten Fällen etwas ‚freier‘ im Hinblick auf die Preisgestaltung sein als der über Verträge geführte Handelsvertreter. Damit ist auch die abgesetzte Menge je nach Absatzform unterschiedlich hoch:

$$x_R \cdot p_R - (F_R + q_R \cdot x_R \cdot p_R) \geq \text{oder} \leq x_V \cdot p_V - (F_V + q_V \cdot x_V \cdot p_V)$$

mit x_R = Absatzmenge des Reisenden

x_V = Absatzmenge des Vertreters

p_R = durch den Reisenden erzielter Verkaufspreis

p_V = durch den Vertreter erzielter Verkaufspreis

Somit gestaltet sich das Wahlproblem erheblich komplexer als im Rahmen einer erlösneutralen Betrachtung. Jedoch ergeben sich Schwierigkeiten mit Blick auf die Gewinnung der Informationen, die für die Prognose der Auszahlungs- und Einzahlungsreihen alternativer Vertriebsstrukturen notwendig sind. In der Folge werden in der Praxis oftmals Methoden herangezogen, die über die quantitativen Überlegungen zur Gestaltung von Vertriebsstrukturen hinausreichen.

In diesem Sinne sollen nun einige *qualitative Kriterien*, die bei dem Entscheidungsproblem ‚Handelsvertreter versus Reisende‘ herangezogen werden können, einer tiefergehenden Betrachtung zugeführt werden.²⁷⁴ Allerdings ist der auf qualitativen Kriterien basierende Vergleich der Vorteilhaftigkeit beider Vertriebsorgane im Rahmen dieser Ausführungen aufgrund des hohen Abstraktionsgrades idealtypisch zu verstehen. So kann ein Kriterium zwar grundsätzlich die Vorteilhaftigkeit eines bestimmten Vertriebsorgans andeuten, letztlich ist die konkrete Entscheidung in der unternehmerischen Praxis aber immer von sehr vielen Kriterien abhängig.

qualitative Kriterien

Ein Kriterium ist aus Sicht eines anbietenden Unternehmens zunächst die Möglichkeit zur *Steuerung und Kontrolle* der im Verkaufs- und Außendienst Tätigen. Ungeachtet dessen, dass mithilfe einer Auswertung von Verkaufsstunden und einer entsprechenden organisatorischen Verankerung von Kontrollmechanismen durchaus auch selbstständige Handelsvertreter mit Blick auf ihre Verkaufstätigkeit beobachtet werden können, ist der angestellte Reisende aufgrund seiner Weisungsgebundenheit durch direkte Vorgaben steuer- und kontrollierbar. Unternehmen haben deshalb die Möglichkeit, auf

Steuerung und Kontrolle

²⁷⁴ Vgl. zu ähnlichen Diskussionen Gutenberg 1984, S. 110 ff. und S. 116 ff. sowie ergänzend Kuß/Kleinlenkamp 2016, S. 237.

Touren, Besuchshäufigkeiten und die Förderung bestimmter Produkte Einfluss zu nehmen und dadurch die Tätigkeit des Reisenden zu kontrollieren. Hinzu kommen umfangreiche Informations- und Berichtspflichten. Des Weiteren werden Reisende, sollten Sie zu bestimmten Zeiten keine Kundenbesuche vornehmen, häufig in jene Tätigkeiten einbezogen, die innerhalb des Unternehmens anfallen. Die Eingebundenheit des Reisenden in das Unternehmen und der daraus entstehende unmittelbare Kontakt führen somit im Ergebnis dazu, dass der Reisende im Vergleich zu einem Handelsvertreter mit Blick auf die Erfüllung des Kriteriums ‚Steuerung und Kontrolle‘ vorteilhafter erscheint.

Die vielfach starke Eingebundenheit des Reisenden in das Unternehmen kann allerdings auch zu Nachteilen führen. Infolge der in höherem Maße orts- bzw.

Kundenkontakt umkreisgebundenen Tätigkeit hat der Reisende nicht selten weniger *Kundenkontakt*. Dies äußert sich darin, dass bei einer Vielzahl an räumlich entfernten Kunden die Besuchshäufigkeit aufgrund persönlicher und zeitlicher Restriktionen des Reisenden abnimmt. Handelsvertreter agieren dagegen i. d. R. direkt vor Ort und decken ein bestimmtes Vertriebsgebiet ab. Im Idealfall können Handelsvertreter durch eine intensivere Betreuung der Kunden das Kundenvertrauen und die Kundenzufriedenheit erhöhen. Insbesondere bei einer Vielzahl an Kunden und einem auf große Distanzen ausgerichteten Vertrieb dürfte sich deshalb der Einsatz von Handelsvertretern im Vergleich zum Einsatz von Reisenden als vorteilhafter erweisen.

Handelsvertreter vertreten aber nicht selten mehrere Anbieter. Ihnen sind aus diesem Grund zwar oftmals bessere *Markt- und Branchenkenntnisse*, die die Akquisition neuer Kunden erleichtern, beizumessen. Gleichwohl kann auch eine Erhöhung der *Konkurrenzintensität* die Folge sein, wenn der Handelsvertreter ein Sortiment verschiedener Hersteller vertritt. Das betreffende Produkt mit seinen spezifischen Anforderungen würde dann nicht zwangsläufig entsprechend der Zielsetzung des anbietenden Unternehmens präsentiert.

Verkaufs- anstrengungen Dagegen richtet der Reisende seine *Verkaufsanstrengungen* ausschließlich auf das anbietende Unternehmen aus und verfügt i. d. R. über stärker ausgeprägte *Produktkenntnisse*. Da sich der Reisende nur auf die Produkte eines Unternehmens konzentriert, zu diesem Zweck entsprechende Schulungen absolviert und unternehmensexterne Kontakte pflegt, ist er dazu in der Lage, die Besonderheiten der vertriebenen Produkte zu erkennen und die Kundenberatung gezielt auf die Einsatzmöglichkeiten der Produkte auszurichten. Dieser Vorteil ist bei in hohem Maße erklärmungsbedürftigen Produkten von besonderer Relevanz. Infolgedessen ist aus Unternehmenssicht eine Abwägung dahin gehend vorzunehmen, ob die Marktkenntnisse des Handelsvertreters oder die Produktkenntnisse des Reisenden schwerer ins Gewicht fallen.

Markt- und
Branchenkenntnisse

Konkurrenzintensität

Verkaufs-
anstrengungen
Produktkenntnisse

Als weitere Kriterien sind die *Initiative* und das *Engagement* der jeweiligen Vertriebsorgane im Verkaufsprozess zu beurteilen. Da Handelsvertreter vornehmlich über vergleichsweise höhere Provisionssätze zur Leistungserbringung motiviert werden, dürfte ihr Leistungsanreiz tendenziell größer sein als bei Reisenden. Reisende erhalten dagegen ein vergleichsweise höheres Fixum. Gleichwohl darf hier nicht vernachlässigt werden, dass Reisende, die lediglich für das anbietende Unternehmen weisungsgebunden tätig sind, ihre Verkaufsaktivitäten ausschließlich auf das entsprechende Unternehmen ausrichten. Kritisch dürfte allerdings sein, dass ihre Zugehörigkeit zum anbietenden Unternehmen in einigen Fällen nicht auf Dauer gewährleistet ist und sich ihre *Bindung an das Unternehmen* u. U. löst. Während Handelsvertreter i. d. R. auf eine langfristige Zusammenarbeit setzen, könnten Reisende ihre Position lediglich als Weg nutzen, die ‚Karriereleiter‘ hinaufzusteigen. Demnach ist die *Fluktuation* ein weiteres Kriterium für die Entscheidung zwischen beiden Vertriebsorganen.

Initiative und Engagement

Bindung an das Unternehmen

Fluktuation

In [Abbildung 86](#) sind die genannten Kriterien noch einmal ‚schematisch‘ gemäß der Dominanz ihrer Vorteilhaftigkeit den jeweiligen Vertriebsorganen zugeordnet worden. Zu beachten bleibt, dass die für Handelsvertreter und Reisenden sprechenden Kriterien nicht generell Gültigkeit besitzen. In einzelnen Fällen ist durchaus mit abweichenden Konstellationen zu rechnen.

Da die hier aufgezeigten qualitativen Kriterien nicht unmittelbar einander gegenübergestellt werden können und sich demzufolge einem direkten Vergleich entziehen, wird häufig mithilfe von sogenannten ‚Punktbewertungsverfahren‘ (Scoring-Modelle) versucht, eine Verdichtung im Sinne einer aggregierten Vergleichsbasis zu schaffen.²⁷⁵ Im Rahmen eines ‚Punktbewertungsverfahrens‘ werden für die zur Wahl stehenden Alternativen deshalb mehrere Kriterien herangezogen und bewertet. Da unterschiedliche Kriterien in aller Regel auch eine unterschiedliche Bedeutung für die Entscheidung eines Unternehmens haben, ist zusätzlich noch eine entsprechende Gewichtung der Kriterien vorzunehmen.

,Punktbewertungsverfahren‘

²⁷⁵ Vgl. Meffert 2000, S. 630 f.

Handelsvertreter	Reisende
<ul style="list-style-type: none"> • Kundenkontakt • Markt- und Branchenkenntnisse • Initiative und Engagement (Abhängigkeit von Verkäufen) • Bindung an das Unternehmen (Annahme einer geringeren Fluktuation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung und Kontrolle • Produktkenntnisse • Ausrichtung der Verkaufsanstrengungen auf das anbietende Unternehmen

Abb. 86: Qualitative Kriterien der Entscheidung zwischen Handelsvertretern und Reisenden

Gleichwohl sind bei der Anwendung eines ‚Punktbewertungsverfahrens‘ verfahrensimmanente Schwächen zu beachten. So sind die herangezogenen Kriterien häufig nicht voneinander unabhängig. Zudem ist die Entscheidung über die Relevanz bestimmter Kriterien und über ihre Gewichtung stets subjektiv (Manipulierbarkeit der Ergebnisse). Würden z. B. wichtige Kriterien vernachlässigt oder nicht adäquat gewichtet, dürfte sich also die Entscheidungsgrundlage deutlich verschlechtern. Weiterhin ist zu beachten, dass es sich bei einem ‚Punktbewertungsverfahren‘ lediglich um ein statisches Konzept handelt. Infolgedessen könnten sich z. B. die ursprünglich für die Entscheidung als relevant erachteten Kriterien im Zeitverlauf ändern. Dadurch ergäbe sich die Notwendigkeit, nicht nur die Gewichtung vorhandener Kriterien, sondern auch die Aufnahme neuer Kriterien zu überdenken.

Neben diesen allgemeinen Schwächen, die bei ‚Punktbewertungsverfahren‘ zu konstatieren sind, sollte die Implementierung eines Punktbewertungsverfahrens aber auch immer die unternehmensspezifischen Besonderheiten berücksichtigen. Nur dann kann der Einsatz eines derartigen Verfahrens eine sinnvolle Ergänzung zu quantitativen Ansätzen darstellen und erfolgreich dazu beitragen, die Entscheidungsgrundlage zu verbessern.

6.5.3. Die Planung der physischen Warenverteilungsprozesse

6.5.3.1. Gestaltungsbereiche

Die eigentliche *physische Distribution*²⁷⁶ 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.

physische
Distribution

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.

Vereinbarungen über
Lieferkonditionen

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 Transports sowie über die Gestaltung einer aus logistischer Sicht adäquaten Verpackung.

Absatz- /
Marketinglogistik

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 Stellenwert. 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 Ge-

Lieferungspolitik

²⁷⁶ Vgl. hierzu Ahlert 1996, S. 22 ff.

samtwert des Angebots 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

- | | |
|--------------------|--|
| Lieferservice | Allgemein bestimmt der <i>Lieferservice</i> 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 wird die Zeitspanne zwischen Auftragserteilung durch den Kunden und Wareneingang beim Kunden verstanden. |
| Lieferbereitschaft | Je höher die <i>Lieferbereitschaft</i> 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, wird von einer Fehlmenge gesprochen. 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. |

6.5.3.3. Marketinglogistik als Element des integrierten Logistikmanagements

- | | |
|----------------------|---|
| Absatzlogistik | Allgemein umfasst die Logistik ²⁷⁷ sämtliche Transport-, Lager- und Umschlagvorgänge im Realgüterbereich in und zwischen Betrieben/Organisationen. Hierin eingeschlossen ist nicht nur die Aufgabe der <i>Absatzlogistik</i> (d. h. die Zuleitung der Güter von der Produktion zum Kunden), sondern auch die |
| Beschaffungslogistik | <i>Beschaffungslogistik</i> (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. |

²⁷⁷ Vgl. ausführlich zur Logistik Pfohl 2016.

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.

Flusssystem von Realgütern

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 Bestandsmanagements 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.

Kernfunktionen der Logistik

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

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 verborgen 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.

integriertes Logistikmanagement	In der Praxis besteht derzeit die Tendenz zur Einführung eines <i>integrierten Logistikmanagements</i> , 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 <i>Güterverteilzentren</i> (auch Güterverkehrszentren oder Transitterminals). Hierunter wird die lokale Zusammenführung von Verkehrs-, Logistik-, und Dienstleistungsunternehmen an einem oder mehreren verkehrsgünstig gelegenen Standorten verstanden. 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.
Güterverteilzentren	Derzeit wird dieser Ansatz überwiegend von Handelsunternehmen zur Bündelung von Güterströmen angewendet. Die Warenauftragserledigung 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 Fehlmengen 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 Lieferungspolitik weitgehend festgelegt wurden, sind Entscheidungen über die konkrete Abwicklung und Steuerung dieser Prozesse zu treffen.

Auftragsabwicklung	Von besonderer Bedeutung ist zunächst die <i>Auftragsabwicklung</i> . 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 Ware beim Kunden sowie der vollständigen Zahlungsabwicklung. Kern der Auftragsabwicklung ist der Informationsfluss zur Bearbeitung eines Auftrags.
--------------------	--

Zur Erleichterung und Standardisierung der Auftragsabwicklung greifen viele Unternehmen auf computergestützte Auftragsabwicklungssysteme zurück. Diese steuern den Kundenauftrag vom Angebot bis zur Auslieferung (vgl. Abb. 87).

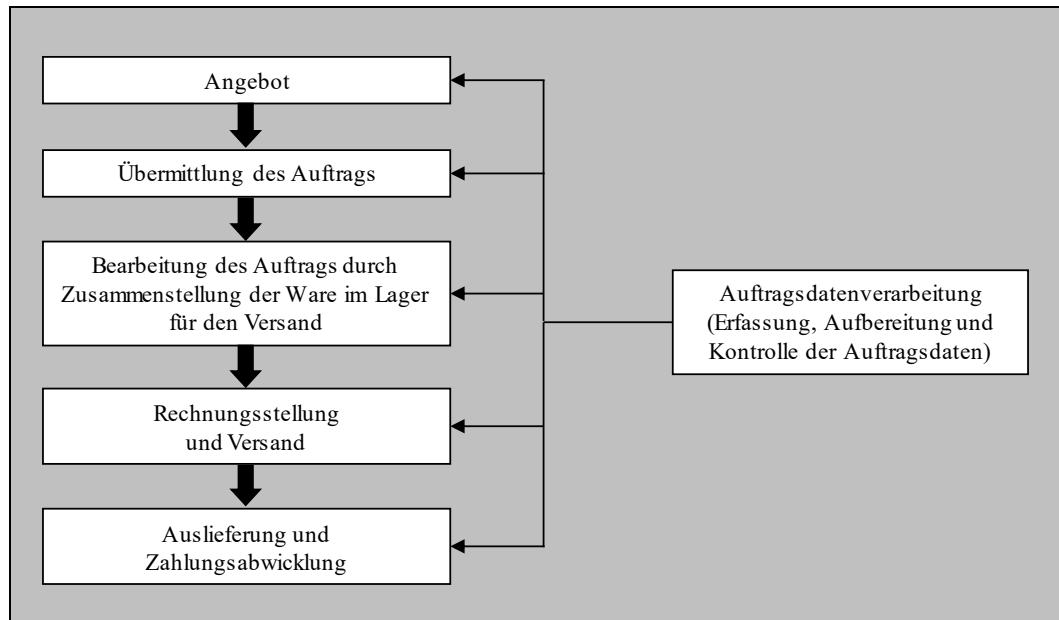


Abb. 87: Idealtypische Phasen der Auftragsabwicklung mit computergestützten Auftragsabwicklungssystemen

Die Phasen sind naturgemäß idealtypisch, da im Einzelfall die Reihenfolge der Phasen abweichen kann. So kann u. U. erst die Zahlungsabwicklung erfolgen (z. B. per Kreditkarte im Internet) bevor die Ware ausgeliefert wird.

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

Auftragsdatenverarbeitung

6.5.5. Interdependenzen zwischen der Distributionspolitik und der Produktpolitik

entscheidungs-
theoretische Sicht Die Distributionspolitik stellt keine isolierte Betrachtung von Einzelentscheidungen dar. Vielmehr bestehen aus *entscheidungstheoretischer Sicht* Interdependenzen zwischen der Distributionspolitik und den anderen Instrumentalbereichen. Nachfolgend wird dieser Zusammenhang am Beispiel der Produktpolitik erläutert.

Die Planung der abzusetzenden Produkte und deren Absatzmengen muss die Anzahl und die Art der zur Verfügung stehenden Distributionskanäle berücksichtigen.²⁷⁸ Wenn die Produkte eines Markenartikelherstellers der Konsumgüterbranche z. B. in großflächigen Verbrauchermärkten nicht gelistet werden, sondern nur in kleineren Supermärkten, dann wird der Hersteller trotz einer national flächendeckenden Distribution nie das Marktpotenzial seiner Produkte ausschöpfen können.²⁷⁹

Absatzprogramm Im Folgenden betrachten wir ein Unternehmen, das über die Aufnahme der Produkte A und B in das *Absatzprogramm* entscheiden muss. Gleichzeitig sollen die Absatzmengen x_A und x_B geplant werden. Das Unternehmen rechnet damit, dass für einen Absatz von jeweils 100 (140) Mengeneinheiten pro Jahr von Produkt A (B) ein Verbrauchermarkt, in dem das Produkt angeboten wird, notwendig ist. Die Produkte A und B können nicht in demselben Verbrauchermarkt angeboten werden. Maximal stehen 100 Verbrauchermärkte zur Verfügung. Die Preisabsatzfunktionen der beiden Produkte lauten unter der Bedingung, dass die Produkte in ausreichend vielen Verbrauchermärkten angeboten werden:

$$(6.19) \quad p_A = 25.000 - 2x_A$$

$$p_B = 20.000 - x_B$$

Die variablen Kosten betragen für Produkt A 4 € und für Produkt B 3 €. Mit den Preisabsatzfunktionen erhalten wir als Deckungsbeitragsfunktion:

$$(6.20) \quad DB(x_A, x_B) = (25.000 - 4 - 2x_A)x_A + (20.000 - 3 - x_B)x_B.$$

Der Distributionsengpass führt zu der Nebenbedingung:

$$(6.21) \quad \frac{x_A}{100} + \frac{x_B}{140} \leq 100$$

²⁷⁸ Vgl. zur hier nachfolgend betrachteten horizontalen Absatzkanalstruktur Abschnitt 6.5.2.3.3.

²⁷⁹ Vgl. zu dieser Problematik Olbrich/Battenfeld/Grünblatt 1999, S. 15 f.

Die *Deckungsbeitragsfunktion* (6.20) ist nun unter der Nebenbedingung (6.21) zu maximieren.

Für die Maximierung der Deckungsbeitragsfunktion unter der o. g. Nebenbedingung kann das *Lagrange-Verfahren* herangezogen werden. Hierzu wird unter Verwendung des sogenannten ‚*Lagrange-Multiplikators*‘ λ die Lagrange-Funktion gebildet. Diese wird aus der Zielfunktion (6.20) und der Engpassgleichung (6.21) gebildet:

$$(6.22) \quad DB_L(x_A, x_B, \lambda) = (25.000 - 4 - 2x_A)x_A + (20.000 - 3 - x_B)x_B - \lambda \left[\frac{x_A}{100} + \frac{x_B}{140} - 100 \right]$$

Für $\lambda = 0$ ergibt sich die Zielfunktion (6.20). Wenn die Engpassbedingung (6.21) erfüllt ist, dann ist der Klammerausdruck hinter λ gleich Null. Durch partielle Ableiten nach x_A , x_B und λ sowie anschließendes Nullsetzen ergibt sich das folgende Gleichungssystem:

$$(6.23) \quad \frac{\partial DB_L}{\partial x_A} = 24.996 - 4x_A - \frac{\lambda}{100} = 0$$

$$(6.24) \quad \frac{\partial DB_L}{\partial x_B} = 19.997 - 2x_B - \frac{\lambda}{140} = 0$$

$$(6.25) \quad \frac{\partial DB_L}{\partial \lambda} = \frac{x_A}{100} + \frac{x_B}{140} - 100 = 0$$

Nach dem Auflösen der Ableitungen (6.23) und (6.24) nach λ werden diese gleichgesetzt (Elimination des Lagrange-Multiplikators):

$$(6.26) \quad 2.499.600 - 400x_A = 2.799.580 - 280x_B$$

Die obige Gleichung wird nach einem der beiden Parameter – entweder x_A oder x_B – aufgelöst. Durch Einsetzen der Ergebnisse in (6.25) ergibt sich als Lösung: $x_A = 4.570,73$ und $x_B = 7.600,97$. Folglich plant das Unternehmen, Produkt A in 46 und Produkt B in 54 Verbrauchermärkten anzubieten.

Ein *alternativer Lösungsweg* liegt darin, die Nebenbedingung (6.21) nach einem der beiden Parameter aufzulösen:

alternativer Lösungsweg

$$(6.27) \quad \frac{x_A}{100} + \frac{x_B}{140} \leq 100 \Leftrightarrow x_A = 10.000 - \frac{100}{140}x_B$$

Durch Einsetzen in die zu Anfang aufgestellte Gesamtdeckungsbeitragsfunktion ergibt sich:

$$(6.28) \quad DB(x_B) = \left[24.996 - 2 \left(10.000 - \frac{100}{140}x_B \right) \right] \cdot \left(10.000 - \frac{100}{140}x_B \right) + (19.997 - x_B)x_B$$

Ableiten und gleich Null setzen führt zu der bereits bekannten Lösung: $x_B = 7.600,97$. Durch Einsetzen in die Nebenbedingung (6.27) ergibt sich anschließend der Wert $x_A = 4.570,73$.

Übungsaufgaben

Aufgabe 41: 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 42: Planungsprozess der Distributionspolitik

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

Aufgabe 43: Planung der Vertriebsstruktur

Die Verhaltensabstimmung in Absatzkanalsystemen kann unterschiedlich intensiv ausgeprägt sein.

- a) Was ist in diesem Zusammenhang unter Vertriebssystemen zu verstehen? Erklären Sie die beiden Extreme „Absatzkanalsystem mit anarchistischen Beziehungen zwischen den Systemelementen“ auf der einen Seite und „Anweisungsvertrieb über ausschließlich herstellereigene Verkaufsorgane“ auf der anderen Seite! Unter welchen Bedingungen ist das eine oder andere Extrem zu wählen?
- b) Listen Sie stichpunktartig auf, welche Kooperationsformen zwischen den beiden Extremen existieren! Halten Sie sich dabei an die logische Reihenfolge bei abnehmender Intensität der Verhaltensabstimmung!
- c) Grenzen Sie die Bezugsbindung und die Alleinvertriebsklausel als verschiedene Arten von Ausschließlichkeitsbindungen voneinander ab!

Aufgabe 44: Planung der vertikalen Absatzkanalstruktur

Derzeit finden „Factory Outlets“ in Deutschland eine zunehmende Verbreitung. Dabei handelt es sich ursprünglich um herstellereigene Verkaufsniederlassungen, in denen Hersteller einen Teil ihrer Erzeugnisse – z. B. leicht fehlerhafte Waren – zu deutlich reduzierten Preisen anbieten.

- a) Welche Art des Absatzweges liegt der oben skizzierten Vertriebsform zugrunde? Gehen Sie bei der Beantwortung dieser Frage so vor, dass Sie zunächst zwei alternative Arten von Absatzwegen nennen und beschreiben! Begründen Sie anschließend ausführlich, welcher der beiden Arten von Absatzwegen Sie den Vertrieb über ‚Factory Outlets‘ zuordnen!
- b) Nennen und erläutern Sie aus der Perspektive der Industrie Vorteile und Nachteile des Vertriebs über ‚Factory Outlets‘ gegenüber anderen Vertriebsformen!
- c) Welche Entwicklungen im Konsumgütereinzelhandel bewirken, dass Industrieunternehmen ihre Produkte in zunehmendem Maße über ‚Factory Outlets‘ vertreiben?

Aufgabe 45: Planung der horizontalen Absatzkanalstruktur

Im Rahmen der Distributionspolitik wird u. a. die Tiefe und Breite des Absatzkanals bestimmt, d. h. Handelsbetriebstypen werden ausgewählt und die Anzahl der Vertriebsstätten wird für jeden ausgewählten Handelsbetriebstyp festgelegt. Dabei unterscheidet man zwischen intensiver, selektiver und exklusiver Distribution.

- a) Beschreiben Sie die Ziele sowie Vor- und Nachteile der intensiven, selektiven und exklusiven Distribution!
- b) Nennen Sie vier Produktmerkmale, die die Festlegung der Breite des Absatzkanals beeinflussen können! Erläutern Sie dabei ausführlich die Wirkungsverflechtungen zwischen den Produktmerkmalen und den drei in a) beschriebenen Distributionsintensitäten!
- c) Wodurch könnte ein Handelsunternehmen die Intensität der Distribution einer Handelsmarke erhöhen?

Aufgabe 46: Absatzkanalkonflikte

- a) Im Rahmen der Koordination von Absatzmittlern spielen Absatzkanalkonflikte und deren Vermeidung eine wichtige Rolle. Erläutern Sie ausführlich den Begriff Absatzkanalkonflikt!
- b) Zeigen Sie auf, welche Arten an Absatzkanalkonflikten unterschieden werden können und wie diese gelöst werden könnten!
- c) Diskutieren Sie mögliche Absatzkanalkonflikte an einem selbst gewählten Beispiel vor dem Hintergrund politischer, wirtschaftlicher und technologischer Rahmenbedingungen!

Aufgabe 47: Vertikales Marketing

Hersteller haben nicht selten die Zielsetzung, den Marktauftritt ihrer Produkte möglichst vollständig zu koordinieren und zu kontrollieren. Dies kann ein Motiv für eine vertikale Kooperation zwischen Hersteller und Handel sein.

- a) Zeigen Sie die Rahmenbedingungen des Vertikalen Marketing auf!
- b) Welche Rollen kann der Handel im Absatzkanal des Herstellers einnehmen?
- c) Nennen Sie ein konkretes Beispiel für eine vertikale Kooperation zwischen Hersteller und Handel und zeigen Sie die branchentypischen Rahmenbedingungen für dieses Beispiel auf!

Aufgabe 48: Verkaufs- und Außendienstpolitik

Eine Ausgestaltung der Verkaufs- und Außendienstpolitik eines Herstellers ist der persönliche Verkauf.

- a) Unter welchen Bedingungen bietet sich der persönliche Verkauf besonders an? Woraus resultiert seine Bedeutung?
- b) Welche Ziele sollten mit dem persönlichen Verkauf verfolgt werden?
- c) Ordnen Sie die unterschiedlichen Aufgaben des Verkäufers im Rahmen dieser persönlichen Form der Kommunikation den Phasen des Verkaufsprozesses zu! Erklären Sie in diesem Zusammenhang den Begriff der ‚kognitiven Dissonanz‘!

Aufgabe 49: Handelsvertreter versus Reisender

- a) Ein Unternehmen stellt ein Produkt her, dessen Stückpreis 7 € beträgt. Die variablen Stückkosten betragen 4,9 €. Das Unternehmen steht vor dem Entscheidungsproblem für die nächste Planungsperiode die Vertriebsstrukturen auszuwählen. Zwei Angebote stehen zur Auswahl. Ein Reisender erwartet ein Fixum von 7.000 € pro Periode und eine Beteiligung von 0,1 € an jedem verkauften Stück. Ein Handelsvertreter erwartet ein Fixum von 700 € pro Periode und eine Beteiligung von 1,1 € an jedem verkauften Stück. Welches Angebot sollte angenommen werden, wenn 1.000, 5.000 oder 10.000 verkaufte Stücke erwartet werden?
- b) Hinterfragen Sie die Vorgehensweise unter a) und arbeiten Sie heraus, welche Kriterien bei dieser Entscheidung unberücksichtigt bleiben, wenn nur die Stückpreise und die Stückkosten berücksichtigt werden!

- c) Gibt es operable Verfahren, die dazu beitragen, mit den unter b) genannten Kriterien zu einer fundierten Entscheidung über die Vertriebsstrukturen zu gelangen?

Aufgabe 50: Planung der physischen Warenverteilungsprozesse

Unter dem Begriff Lieferungspolitik können die beiden wesentlichen Gestaltungselemente der physischen Distribution zusammengefasst werden.

- Definieren Sie zunächst den Begriff ‚physische Distribution‘!
- Nennen Sie nun stichpunktartig einige Aspekte, bezüglich derer im Rahmen der Lieferungskonditionen als erstem Gestaltungselement Vereinbarungen getroffen werden können!
- Erläutern Sie durch welches zweite Gestaltungselement von Seiten des Anbieters die Einhaltung der Lieferkonditionen gewährleistet werden soll!

Aufgabe 51: Phasen der Auftragsabwicklung

Unternehmen können mit computergestützten Auftragsabwicklungssystemen ihre Kundenaufträge steuern. Im Rahmen derartiger Systeme steht die Auftragsdatenverarbeitung im Mittelpunkt. Erklären Sie die Phasen der Auftragsabwicklung am Beispiel eines Unternehmens der Möbelindustrie, das seine Möbelstücke im Internet anbietet und durch Logistikdienstleister ausliefert.

Aufgabe 52: Gewinnmaximales Absatzprogramm

Produkt	Preisabsatzfunktion	variable Kosten	benötigter Regalplatz in cm pro Mengeneinheit
A	$p_A = 250 - 5x_A$	10	2
B	$p_B = 150 - 10x_B$	5	4
C	$p_C = 200 - 10x_C$	20	1

Bestimmen Sie das gewinnmaximale Absatzprogramm für die in der folgenden Tabelle dargestellten Entscheidungssituationen!

	produzierbare Produkte	verfügbarer Regalplatz in cm
a)	A und B	50
b)	A und C	30

Weiterführende Literatur

- AHLERT, D. 1996: Distributionspolitik – Das Management des Absatzkanals, 3. Aufl., Stuttgart u. Jena 1996.
- OLBRICH, R. 1998: Unternehmenswachstum, Verdrängung und Konzentration im Konsumgüterhandel, Stuttgart 1998.
- PFOHL, H.-C. 2016: Logistikmanagement – Konzeption und Funktionen, 3., neu bearb. u. aktual. Aufl., Berlin u. a 2016.
- TRIPP, C. 2019: Distributions- und Handelslogistik – Netzwerke und Strategien der Omniprofession im Handel, Wiesbaden 2019.

6.6. Digital Marketing

6.6.1. Digitale Transformation von Geschäftsmodellen und Digital Marketing

6.6.1.1. Einführung und Überblick

Der vorliegende Lehrtext dient der Erarbeitung wichtiger begrifflicher und konzeptioneller Grundlagen des *Digital Marketing*. Nach einer Einführung in die digitale Transformation von Geschäftsmodellen und in das Digital Marketing wird ein Überblick über den Electronic Commerce gegeben. Anschließend werden die jüngeren, netzbasierten Instrumente des Marketing, die unter dem Begriff des Online-Marketing zusammengefasst werden, kurz vorgestellt.²⁸⁰

Digital Marketing

Mit Blick auf den Electronic Commerce dient dieser Lehrtext insbesondere der Betrachtung innovativer distributionspolitischer Ansätze, jüngerer Entwicklungen zum Social Commerce und zum Mobile Commerce. Mit Blick auf das Online-Marketing geht es um konkrete netzbasierte Marketinginstrumente, wie Bannerwerbung, E-Mail-Marketing, Affiliate-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Mobile-Marketing und Social-Media-Marketing.

Nach der Lektüre des vorliegenden Textes sollten die Leserinnen und Leser in der Lage sein,

- die wesentlichen Formen klassischer und digitaler Geschäftsmodelle zu verstehen und die daraus resultierenden Anforderungen an das Marketing zu erläutern,
- das Anwendungsspektrum des Electronic Commerce zu skizzieren, die Akteure, das Kaufverhalten und die entsprechenden Nutzenpotenziale zu charakterisieren,
- die distributionspolitischen Ansätze „Online-Vertrieb“ und „Multichannel-Retailing“ zu diskutieren,
- die Charakteristika und die Nutzenpotenziale von Online-Marktplätzen zu erörtern,

²⁸⁰ Einzelne Passagen in dem Abschnitt Digital Marketing entstammen in weiten Teilen dem Lehrbuch Olbrich/Schultz/Holsing 2019 und werden dort vertiefend ausgeführt.

- die Besonderheiten des Social Commerce und das Mobile Commerce zu benennen,
- die Eigenschaften und die Erscheinungsformen der netzbasierten Marketinginstrumente zu erläutern.

Nach diesen einführenden Bemerkungen werden im folgenden Abschnitt der Begriff und die Besonderheiten der Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen und des Digital Marketing knapp erläutert.

In Abschnitt 6.6.2. wird der Bereich des sogenannten ‚Electronic Commerce‘ diskutiert, insbesondere mit Blick auf den Kauf bzw. Verkauf von Gütern und Dienstleistungen. Im Zentrum stehen hierbei das Anwendungsspektrum, die Akteure, das Kaufverhalten und die Nutzenpotenziale des Electronic Commerce. Darüber hinaus werden der Online-Vertrieb, das Multichannel-Retailing, Online-Marktplätze, der Social Commerce und der Mobile Commerce vorgestellt.

Anschließend wird in Abschnitt 6.6.3. das Online Marketing behandelt. In diesem Abschnitt werden Bannerwerbung, E-Mail-Marketing, Affiliate-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Mobile-Marketing und Social-Media-Marketing jeweils kurz vorgestellt.

6.6.1.2. Veränderungsprozesse im Marketing durch Digitale Transformation

,Digitale Transformation‘ Die ‚Digitale Transformation‘ wandelt das Verhalten der Konsumenten und auch der Unternehmen grundlegend. Die digitale Transformation bewirkt einen durch digitale Technologien begründeten Veränderungsprozess, der die gesamte Gesellschaft betrifft. Die zugrunde liegenden Technologien entwickeln sich in einer immer schneller werdenden Folge und ebnen den Weg für weitere neue Technologien.

,Disruption von Geschäftsmodellen‘ Digitale Technologien verändern Prozesse, Produkte, Dienstleistungen bis hin zur Transformation von kompletten Geschäftsmodellen, die teilweise grundsätzlich in Frage gestellt werden. Diese ‚Disruption‘ von etablierten Strukturen und Handlungsmustern durch Unternehmen, wie z. B. Amazon, Apple, Facebook, Netflix, Uber sowie Google, ist hierfür symptomatisch.

neue Technologien vernetzen Konsumenten Die *neuen Technologien* und die mit ihnen einhergehenden Applikationen machen *Konsumenten zu gut vernetzen* und informierten Akteuren. Dadurch gewinnen sie erheblich an Einfluss auf das Marktgeschehen. Smartphone und Tablet garantieren ihnen einen permanenten Zugang zum Internet und zu Einkaufsmöglichkeiten. Ein Unternehmen kann in einem Online-Shop Transak-

tionen anbahnen und abwickeln, indem den Konsumenten dort Produkte angeboten werden. Hinter einem Online-Shop steht ein diese Transaktionen ermöglichtes System aus Hard- und Software.

Aus Sicht der Konsumenten kann das ‚*Online-Shopping*‘ bzw. ‚*Internet-Shopping*‘ gegenüber dem stationären Einzelhandel und dem klassischen Versandhandel einige Vorteile aufweisen, die sich u. a. aus den generellen Charakteristika von elektronischen Märkten ergeben.²⁸¹ Ein Vorteil besteht in den geringeren Informations- und Transaktionskosten, z. B. durch die Nutzung von Preisvergleichsdiensten, Marktplätzen und Messaging-Diensten.²⁸² Zudem werden die Zeitersparnis und Bequemlichkeit (Convenience-Orientierung) sowie eine Verbesserung des Angebots (Aktualität, Umfang und Verfügbarkeit) im Rahmen des Online-Shopping positiv bewertet.²⁸³ Damit geht letztlich eine Änderung des Konsumentenverhaltens einher. Heute erwarten Konsumenten oftmals eine hohe Qualität und bevorzugen individuelle Produkte. Sie erwarten, dass ihre Produkte zum besten Preis und schnellstmöglich sowie gratis geliefert werden. Sie stellen zudem erhöhte Erwartungen an After Sales Services, z. B. kostenlose Rücknahmen, langfristige Garantien oder kostenlose Updates.

,*Electronic Marketing*‘ stellt in diesem Kontext einen relativ jungen Zweig des Marketing zur Gestaltung aller marktgerichteten Innen- und Außenbeziehungen eines Unternehmens dar. Die Grundlage dieser neuen Entwicklungsrichtung wurde durch die immer rascher fortschreitende Entwicklung auf dem Gebiet der computergestützten Informations- und Kommunikationssysteme geschaffen. Insofern wird in jüngster Zeit von ‚*Digital Marketing*‘ gesprochen.

Neben der Digitalisierung des Marketing ist auch eine Verschiebung der Marketing-Budgets hin zum ‚*Online-Marketing*‘ zu beobachten. Grundlegende Anwendungsbereiche des Online-Marketing sind die Verbesserung der Absatzmarkt- und beschaffungsmarktgerichteten Informations- und Entscheidungsprozesse eines Unternehmens sowie insbesondere die Verbesserung der Kundenbeziehungen. Die Nutzung von modernen, computergestützten *Datenbanken* führt zu einer effizienten Steuerung des Informationsflusses und einer schnelleren und konsistenten Informationsverarbeitung (z. B. durch verringerte Daten-Redundanzen). Die *Erfolgspotenziale von Datenbanken* liegen also in der Möglichkeit der effizienten Ansprache aktueller und potenzieller Kunden und auch in der Vermeidung von Streuverlusten.

²⁸¹ Hierzu zählen Ubiquität, Erhöhung der Markttransparenz, Senkung von Transaktionskosten und Offenheit. Vgl. z. B. Brandtweiner/Greimel 1998, S. 38 sowie Schmid 2002, S. 228-236.

²⁸² Vgl. z. B. Bakos 1997, S. 1678-1684 und Su 2008, S. 109 f.

²⁸³ Vgl. z. B. Bellman/Lohse/Johnson 1999, S. 38 sowie Brynjolfsson/Hu/Smith 2003, S. 1581 f.

Nutzung des Internets Für den Bereich der Kundenbeziehungen stellt die *Nutzung des Internets* eine vielfältige kommunikative Basis dar. Das Internet kann z. B. zur Kontaktaufnahme mit den potenziellen Kunden, zur Waren- oder Unternehmenspräsentation durch ‚Werbebanner‘ auf fremden Webseiten oder durch eigene vollständige Werbeseiten genutzt werden.²⁸⁴ Es kann darüber hinaus als Vertriebsweg durch einen direkten Kaufvertrag per Internet-Shopping und Internet-Auktionen, 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 Baidu.

,Zweiwege-Kommunikation‘ Mit Blick auf eine derartige Nutzung des Internets ist insbesondere die Möglichkeit der unmittelbaren ‚*Zweiwege-Kommunikation*‘ hervorzuheben, die es bei der klassischen Werbung in der Regel nicht gibt. Mit Blick auf die Nutzung des Internets als international ausgerichtete Werbeplattform ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die Möglichkeit zur Standardisierung von Werbebotschaften hierbei ein bedeutendes Problem darstellt. Besonders im Rahmen einer emotionalen Ansprache der Nachfrager ergeben sich hier schnell (kulturelle) Grenzen.

,Electronic Commerce‘ Zu beachten bleibt weiterhin, dass im Bereich des Digital Marketing eine trennscharfe Abgrenzung zwischen Kommunikationspolitik und Distributionspolitik nicht erfolgen kann. Bei dem Bereich des sogenannten ‚*Electronic Commerce*‘ (vgl. hierzu Abschnitt 6.6.2.) liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf dem Gebiet des Kaufs bzw. Verkaufs von Gütern und Dienstleistungen, also im Bereich der Distributionspolitik.

6.6.1.3. Geschäftsmodele im digitalen Zeitalter

Geschäftsmodell Der Begriff *Geschäftsmodell* (business model) findet zunehmend Einzug in die wirtschaftswissenschaftliche Forschung und auch in die Unternehmenspraxis.²⁸⁵ Geschäftsmodelle werden im Rahmen der strategischen Marketingplanung eingesetzt und werden als eine Fortentwicklung des Strategiekonzepts gesehen.²⁸⁶ Geschäftsmodelle dienen zur Umsetzung der Strategie und nehmen eine zentrale Rolle bei der Erreichung von Unternehmenszielen ein.²⁸⁷

²⁸⁴ Vgl. zu unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten des Internets Becker 2013, S. 635-647.

²⁸⁵ Vgl. Osterwalder/Pigneur/Tucci 2005, S. 3; Panten 2005, S. 23.

²⁸⁶ Vgl. z. B. Knyphausen-Aufseß/Meinhardt 2002, S. 64 f. und die dort angegebene Literatur.

²⁸⁷ Vgl. z. B. Krüger/Bach 2001, S. 34 und Wirtz 2016, S. 90 f.

Der Nutzen von Geschäftsmodellen liegt u. a. in der übersichtlichen Darstellung der geschäftlichen Tätigkeit der betrachteten Unternehmen. So können Aussagen über Prozesse, Finanzströme und Erfolgsfaktoren getätigt werden.²⁸⁸

Nach Wirtz lässt sich der Begriff Geschäftsmodell wie folgt definieren:

„Mit dem Begriff *Geschäftsmodell (Business Model)* wird die Abbildung des Leistungssystems einer Unternehmung bezeichnet. Durch ein Geschäftsmodell wird in stark vereinfachter und aggregierter Form abgebildet, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden.“²⁸⁹

Klassische Geschäftsmodelle lassen sich als ‚analog‘ ohne digital unterstützte Strukturen und Prozesse beschreiben, wie z. B. eine klassische Bibliothek oder ein klassischer Kiosk. Sie stellen die Ausgangssituation ohne jegliche Digitalisierung dar. Klassische Geschäftsmodelle werden durch die Digitalisierung zunehmend modifiziert. So können u. U. sogar die wettbewerbsentscheidenden Komponenten (Kernleistungen) des Geschäftsmodells digitalisiert werden.

klassische
Geschäftsmodelle

Interagiert ein Unternehmen lediglich mit Blick auf den Absatz materieller Güter auf der Ebene einer Internet-Plattform, die für die Nachfrager zum Kauf der Güter wichtigen Informationen anbietet, so werden lediglich Teilbereiche des Geschäftsmodells durch Digitalisierung modifiziert. Handelt es sich allerdings um digitalisierbare Güter (z. B. Versicherungen, Streamingdienste oder soziale Netzwerke), so kann sogar die eigentliche Leistung selbst digitalisiert übermittelt werden.

Abbildung 88 skizziert die Entwicklung von klassischen zu digitalen Geschäftsmodellen. Einerseits werden klassische Geschäftsmodelle zunehmend zu digitalen Geschäftsmodellen weiterentwickelt. Andererseits entstehen aber auch neue, bisher nicht existente digitale Geschäftsmodelle. Diese Geschäftsmodelle sind nicht einem klassischen Geschäftsmodell durch Weiterentwicklung entsprungen, sondern unmittelbar als digitales Geschäftsmodell entstanden. Darüber hinaus können nicht alle Geschäftsmodelle (vollständig) digitalisiert werden. Somit bleiben Teile der klassischen Geschäftsmodelle bestehen.

von klassischen
zu digitalen
Geschäftsmodellen

²⁸⁸ Vgl. z. B. Scheer/Deelmann/Loos 2003, S. 7.

²⁸⁹ Wirtz 2018, S. 297.

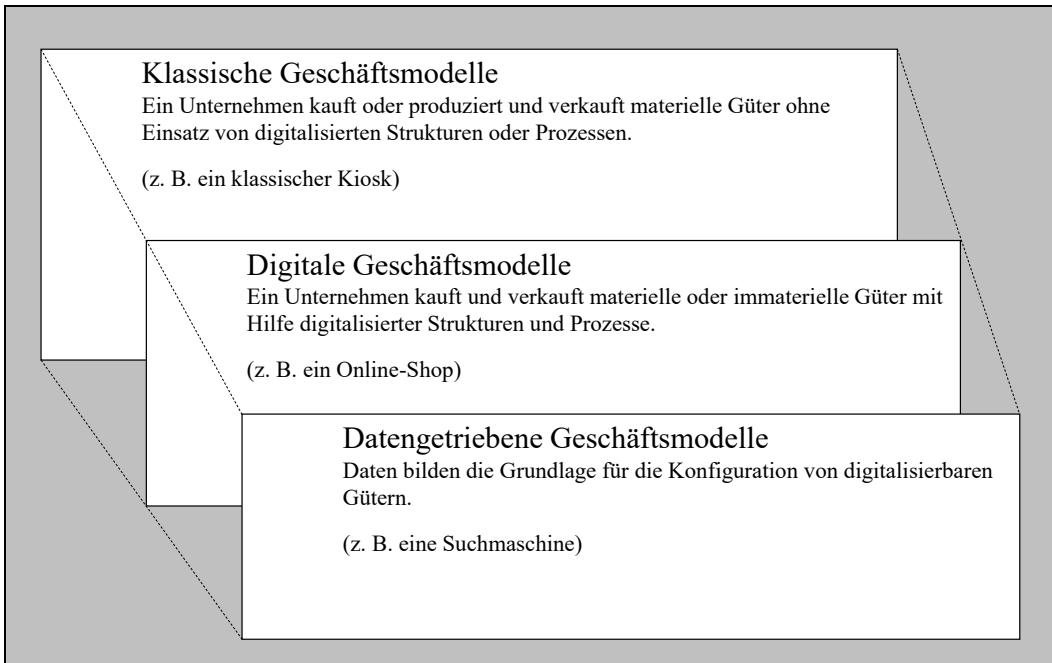


Abb. 88: Klassische, digitale und datengetriebene Geschäftsmodelle

datengetriebene *Datengetriebene Geschäftsmodelle* gehen noch einen Schritt weiter als digitale Geschäftsmodelle. Sie stellen eine spezielle Form der digitalen Innovation dar, die erst durch Daten und deren Analyse ermöglicht wird.

Hierbei sind folgende Formen datengetriebener Innovationen zu unterscheiden:

- Prozessinnovation (bestimmte Abläufe werden mithilfe von Daten digitalisiert)
- Produktinnovation (Produkte entstehen aus der Analyse von Daten mithilfe von Datenbanken)
- Geschäftsmodellinnovation (Nachfrager erhalten aufgrund von Datenanalysen personalisierte Angebote)

Ein Beispiel für ein datengetriebenes Geschäftsmodell sind Suchmaschinen. Hier besteht die Kernleistung des Geschäftsmodells aus der Selektion und Bereitstellung von Daten im Internet, die mit einer entsprechenden Suchanfrage eines Nutzers korrespondieren. Datengetriebene Geschäftsmodelle sind letztlich eine Fortentwicklung der digitalen Geschäftsmodelle.

Im folgenden Abschnitt wird die schematische *Unterscheidung von Geschäftsmodellen* weiter konkretisiert. Zu diesem Zweck werden der Grad der Digitalisierung und die nutzenstiftenden Funktionen in der Wertschöpfung herangezogen.

Unterscheidung digitaler Geschäftsmodelle

6.6.1.4. Zur Digitalisierung der Wertschöpfung

Die Unterscheidung von Geschäftsmodellen lässt sich durch eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze vornehmen. Ein möglicher Ansatz ist die Differenzierung nach dem Grad der Digitalisierung der Wertschöpfung. Der Blick auf die Wertschöpfung ermöglicht eine Unterscheidung der relevanten Kernbereiche eines Unternehmens. Als Analyseinstrument bietet sich hierzu die Wertschöpfungskette an, z. B. in der Form der *Porter'schen Wertkette* (Abb. 89).²⁹⁰

Porter'sche Wertkette

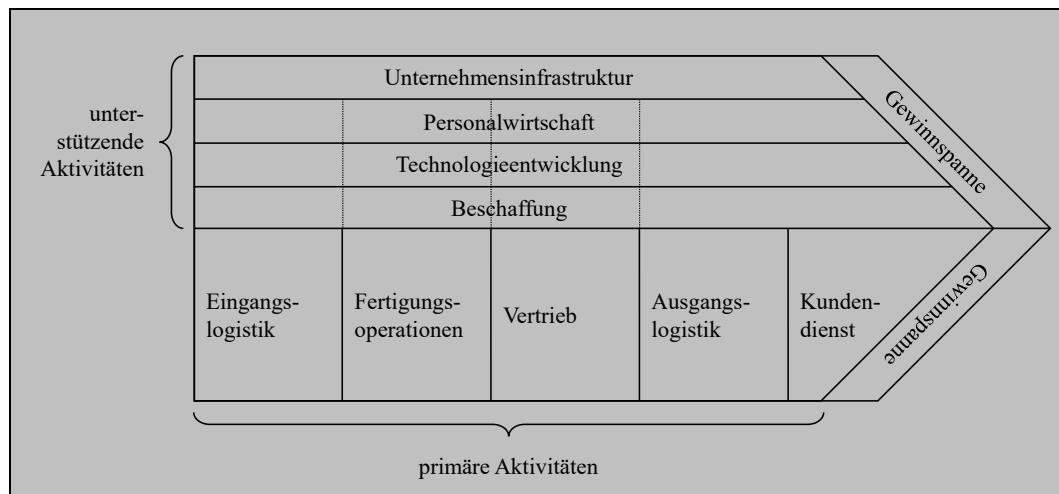


Abb. 89: Die Wertkette von Porter (Porter 2014, S. 64)

Das zentrale Kennzeichen der *Wertschöpfungskette* ist darin zu sehen, dass sie die Zusammensetzung des Gesamtwertes widerspiegelt, den ein Abnehmer für eine Leistung zu zahlen bereit ist. Als Wertaktivitäten werden deshalb nur diejenigen Aktivitäten angesehen, durch die ein Anbieter ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt schafft. Wertaktivitäten lassen sich in primäre und unterstützende Aktivitäten unterteilen: „Primäre Aktivitäten ... befassen sich mit der physischen Herstellung des Produktes und dessen Verkauf und Übermittlung an den Abnehmer sowie dem Kundendienst. ... Unterstützende Aktivitäten halten die primären Aktivitäten unter sich selbst gegenseitig

²⁹⁰ Vgl. hierzu tiefergehend Porter 2014, S. 61 ff.

dadurch aufrecht, dass sie für den Kauf von Inputs, Technologie, menschlichen Ressourcen und von verschiedenen Funktionen fürs ganze Unternehmen sorgen.“²⁹¹

Digitalisierungsgrad Die Unterteilung des *Digitalisierungsgrades* von Geschäftsmodellen kann in drei Kategorien erfolgen. So wird zwischen einer vollständig analogen Wertschöpfung, einer partiell digitalen Wertschöpfung sowie einer vollständig digitalen Wertschöpfung unterschieden. Die Abbildung 90 stellt die Einordnung von digitalen Geschäftsmodellen nach dem Grad der Digitalisierung der Wertschöpfung grafisch dar, wobei die Übergänge in der konkreten Betrachtung bestimmter Unternehmen fließend sind.

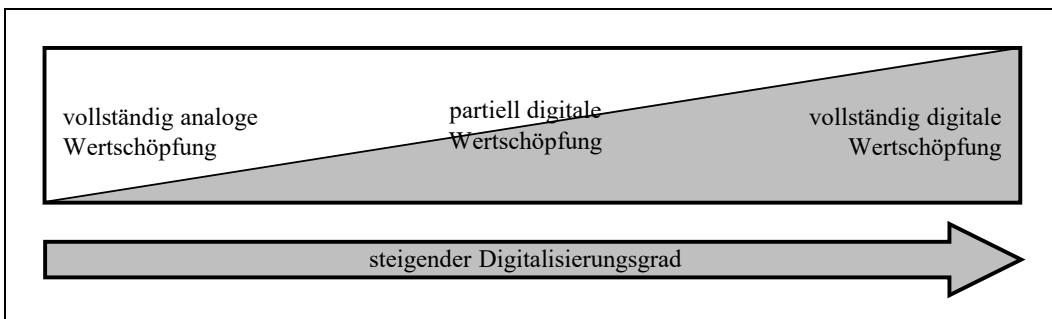


Abb. 90: Grad der Digitalisierung von Geschäftsmodellen

- vollständig analoge Wertschöpfung Eine *vollständig analoge Wertschöpfung* weist dabei keinen Digitalisierungsgrad auf. Als Beispiel lässt sich auch hier wieder der klassische Kiosk anführen, der seine Leistung ohne jegliche digitale Unterstützung erbringt.
- partiell digitale Wertschöpfung Im Fall der *partiell digitalen Wertschöpfung* ist ein Teil der Wertschöpfung durch Digitalisierung geprägt, wie z. B. bei einem stationären Einzelhandelsunternehmen, das ein computergestütztes Warenwirtschaftssystem oder einen Online-Shop einsetzt.
- vollständig digitale Wertschöpfung Noch einen Schritt weiter geht die *vollständig digitale Wertschöpfung*. Hier ist die gesamte Leistungserbringung digital, wie z. B. bei Online-Streamingdiensten oder sozialen Netzwerken. Da die vollständig digitalisierte Wertschöpfung voraussetzt, dass die zu erbringende Leistung digitalisiert erbracht werden kann, ist diese Kategorie nicht für jedes Produkt realisierbar. So kann z. B. ein Friseur oder ein Automobilhersteller seine Wertschöpfung nicht vollständig digital generieren. Der Friseur kann seine Dienstleistung nur unmittelbar in Kontakt mit seinen Kunden erbringen und der Automobilhersteller muss das Kraftfahrzeug produzieren.

²⁹¹ Porter 2014, S. 67.

Die unterschiedlichen Ausprägungen des Digitalisierungsgrades von Geschäftsmodellen werden in [Abbildung 91](#) erläutert.

Digitalisierungsgrad	Erläuterungen
vollständig analoge Wertschöpfung	Die Wertschöpfungskette wird ohne jegliche Unterstützung durch digitalisierte Strukturen und Prozesse vollzogen.
partiell digitale Wertschöpfung	Teile der Wertschöpfungskette werden mit digital unterstützter Infrastruktur und digitalisierten Prozessen vollzogen.
vollständig digitale Wertschöpfung	Die gesamte Wertschöpfungskette wird digitalisiert vollzogen.

Abb. 91: Geschäftsmodelle mit Blick auf den Grad der Digitalisierung

6.6.1.5. Zur nutzenstiftenden Funktion der Wertschöpfung

Neben der Digitalisierung der Wertschöpfung können Geschäftsmodelle nach der *nutzenstiftenden Funktion der Wertschöpfung* unterschieden werden. [Abbildung 92](#) beinhaltet vier nutzenstiftende Funktionen²⁹² der Wertschöpfung sowie zugehörige Erläuterungen.

nutzenstiftende Funktion der Wertschöpfung

Nutzenstiftende Funktion der Wertschöpfung	Erläuterungen
Informationsbeschaffung	Beschaffung von Informationen oder Dokumenten
Informationsselektion	Auswahl von spezifischen Informationen
Informationsaustausch	Kollektive Nutzung von Informationen auf einer Plattform
Transaktion von Gütern	Verkauf von materiellen oder immateriellen Gütern

Abb. 92: Geschäftsmodelle mit Blick auf die nutzenstiftende Funktion

Mithilfe eines Geschäftsmodells kann die *Beschaffung von Informationen* vollzogen werden. Die Funktion der Informationsbeschaffung zielt auf Nut-

Informationsbeschaffung

²⁹² Vgl. auch den „4C-Net-Business-Model“-Ansatz nach Wirtz/Kleineicken 2000, S. 627-631 und Wirtz 2018, S. 308-425.

zer mit einem Informationsbedarf ab, der durch das Geschäftsmodell befriedigt wird. Ein klassisches Beispiel für Geschäftsmodelle zur Informationsbeschaffung sind Telefon- und Adressauskünfte. Ein Beispiel aus dem Bereich digitaler Geschäftsmodelle sind Suchmaschinen.

Informationsselektion Neben dem informierenden Charakter kann ein Geschäftsmodell aber auch auf die *Selektion von Informationen* spezialisiert sein. Bei der Funktion der Informationsselektion ist das Ziel des Geschäftsmodells, Nutzern einen Informationsgewinn im Sinne einer Auswahlentscheidung, z. B. bezüglich eines Produktes oder einer Dienstleistung, zu verschaffen. Geschäftsmodelle mit dieser Funktion werden insbesondere auf Internetplattformen angewendet, wie z. B. durch Vergleichsportale.

Informations- Der Informationsaustausch als Funktion der Wertschöpfung stellt die Interaktion bei der Leistungserbringung in den Vordergrund. Das Geschäftsmodell kann dabei auf die kollektive Nutzung von Informationen abzielen. Der austausch *Informationsaustausch* verfolgt den Transfer von Informationen zwischen zwei oder mehreren Beteiligten. Dieser Transfer kann sich klassischerweise z. B. auf Informationen im Rahmen von Messen beziehen. Mit Blick auf das Internet kann sich der Informationsaustausch insbesondere auf den Transfer von Daten beziehen. Ein Beispiel dafür sind Online-Messen, aber auch Media-Sharing-Plattformen.

Transaktion Neben den informationsbezogenen Funktionen kann ein Geschäftsmodell von Gütern auch auf die *Transaktion von materiellen oder immateriellen Gütern* ausgerichtet sein. So vertreibt ein Online-Versandhandel im Falle einer vollständig digitalen Wertschöpfung immaterielle Güter.

6.6.1.6. Die Geschäftsmodellmatrix

Geschäftsmodell- Der Digitalisierungsgrad der Wertschöpfung und die nutzenstiftenden Funk- matrix tionen der Wertschöpfung können zu einer *Geschäftsmodellmatrix* kombiniert werden. Mithilfe dieser Geschäftsmodellmatrix lassen sich unterschiedliche Geschäftsmodelle nach der nutzenstiftenden Funktion und dem Grad der Digitalisierung der Wertschöpfung unterscheiden. Abbildung 93 zeigt die Geschäftsmodellmatrix sowie die exemplarische Einordnung ausgewählter Geschäftsmodelle.

		Nutzenstiftende Funktion der Wertschöpfung			
		Informationsbeschaffung	Informationsselektion	Informationsaustausch	Transaktion von Gütern
Digitalisierung der Wertschöpfung	vollständig analoge Wertschöpfung	klassische Telefon- und Adressauskünfte	klassische Bibliothek	stationäre Messe	klassischer Kiosk
	partiell digitale Wertschöpfung	Datenbankgestützte Auskunftei	Bibliothek mit Datenbanken	stationäre Messe mit Online-Partizipation	Online-Handel mit materiellen Gütern
	vollständig digitale Wertschöpfung	Suchmaschine	Online-Bibliothek für digitalisierte Werke	Online-Messe (virtuelle Konferenz)	Online-Handel mit digitalisierten Gütern

Abb. 93: Die Geschäftsmodellmatrix

Mit Blick auf eine vollständig analoge Wertschöpfung können zur *Informationsbeschaffung* z. B. klassische Telefon- und Adressauskünfte dienen. Die datenbankgestützte Auskunftei kann die Leistung der Informationsbeschaffung bereits partiell digital erbringen, z. B. durch Anruf und sofortigen Abruf von gewünschten Informationen. Eine vollständig digitale Informationsbeschaffung bietet das Geschäftsmodell von Suchmaschinen.

Informations-
beschaffung und
Digitalisierung

Die analoge *Informationsselektion* kann durch das Geschäftsmodell einer klassischen Bibliothek erfolgen. Die Bibliothek wählt bereits bestimmte Werke aus, um den Interessenten eine gewisse Vorselektion abzunehmen. Wird in der klassischen Bibliothek eine Datenbank zur Erleichterung der Literaturrecherche eingeführt, wird das ursprünglich analog geprägte Geschäftsmodell zu einem Geschäftsmodell mit partiell digitaler Wertschöpfung. So lange die Bibliothek allerdings materielle Werke (Bücher, Zeitschriften) als Medium nutzt, ist eine vollständig digitale Wertschöpfung nicht möglich. Erst wenn die Bibliothek mit einem vollumfänglichen Online-Zugriff auf digitalisierte Werke ausgestattet ist, kann von einem vollständig digitalen Geschäftsmodell gesprochen werden.

Informationsselektion
und Digitalisierung

Informationsaustausch und Digitalisierung	Die Funktion des <i>Informationsaustausches</i> ohne digitale Wertschöpfung kann durch das Geschäftsmodell einer stationären Messe, z. B. für Autos oder Kunstwerke, erfolgen. So kann eine Messeveranstaltung u. a. auf den Informationsaustausch zwischen Kunden und Aussteller ausgerichtet sein. Sofern bei einer Messeveranstaltung eine Online-Partizipation möglich ist, kann der Informationsaustausch partiell digital erfolgen. Eine vollständig digitalisierte Wertschöpfung mit Blick auf den Informationsaustausch liefern Geschäftsmodelle für Online-Messen oder sogenannte virtuelle Konferenzen. Bei diesen Veranstaltungen findet die Wertschöpfung ausschließlich über das Internet statt.
Transaktion von Gütern und Digitalisierung	<p>Das Geschäftsmodell eines klassischen Kiosks zielt auf die <i>Transaktion von Gütern</i> ab. Sofern dieser Kiosk keine für die Leistungserbringung relevanten Strukturen und Prozesse in digitalisierter Form nutzt, liegt hier eine vollständig analoge Wertschöpfung vor. Als ein Beispiel für eine partielle Digitalisierung der Wertschöpfung, z. B. durch digitale Werbung, computergestützte Warenwirtschaftssysteme oder durch einen Online-Shop, kann der stationäre Einzelhandel genannt werden. Eine vollständig digitalisierte Wertschöpfung liegt allerdings nicht vor, wenn die eigentliche Leistung (z. B. Lebensmittel, Bekleidung) nicht digital erbracht werden kann. In Bezug auf den Handel mit immateriellen Gütern ist dies möglich. So kann z. B. die Transaktion von Versicherungsprodukten, Aktien oder Fonds, vollständig digital erfolgen.</p> <p>Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich einzelne Geschäftsmodelle vollständig digitalisieren lassen, andere jedoch nicht. Bei immateriellen Gütern kann die Wertschöpfungskette sowohl partiell als auch vollständig digitalisiert werden. Für materielle Güter kann die Wertschöpfung nicht vollständig digital erfolgen, da eine Erstellung des Gutes notwendig ist. Die Wertschöpfungskette für materielle Güter kann allerdings partiell digitalisiert werden, um auf diese Weise Wettbewerbsvorteile zu erzielen.</p> <p>Es ist also stets zu prüfen, welche Wertaktivitäten wettbewerbsentscheidend sind und ob diese durch Digitalisierung zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Dem Marketing kommt hierbei die Aufgabe zu, diese Wettbewerbsvorteile aus der Perspektive der Nachfrager aufzuspüren und mithilfe des Electronic Commerce und der Instrumente des Online-Marketing zu erlangen.</p>

6.6.2. Electronic Commerce

6.6.2.1. Anwendungsspektrum des Electronic Commerce

Vor dem Hintergrund der *steigenden Relevanz von elektronischen Geschäftstätigkeiten* ist häufig die Rede von ‚Electronic Business‘ (E-Business) und ‚Electronic Commerce‘ (E-Commerce). Diese Begriffe finden allerdings keine einheitliche Verwendung in der Literatur.²⁹³ steigende Relevanz elektronischer Geschäftstätigkeiten

Der Begriff *E-Business* wird in verschiedenen Zusammenhängen verwendet.²⁹⁴ Hierunter werden in der Regel sämtliche Geschäftsprozesse eines Unternehmens verstanden, die über Informationstechnologie (IT) bzw. elektronische Netzwerke abgewickelt werden.²⁹⁵ Bei der Gestaltung von unternehmensinternen und -externen Geschäftsprozessen spielen sowohl private als auch offene Netzwerke eine Rolle.²⁹⁶ Electronic Business

Es existieren aber auch enger gefasste Definitionen, die die Abwicklung von Transaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten betrachten.²⁹⁷ In dieser engeren Sichtweise, die einen handels- und marktorientierten Charakter aufweist, wird vom *elektronischen Handel bzw. E-Commerce* gesprochen, bei der Kauf und Verkauf von Gütern und Dienstleistungen mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologie betrachtet wird.²⁹⁸ Electronic Commerce

Wenngleich die beiden Begriffe oft synonym verwendet werden,²⁹⁹ hat sich mittlerweile die Unterscheidung zwischen E-Business und E-Commerce etabliert, die *E-Commerce als einen Teilbereich des umfassenderen Begriffs E-Business* ansieht.³⁰⁰ Jedoch ist die Bandbreite an Definitionen des Begriffs E-Commerce mittlerweile recht groß und eine allgemein anerkannte Definition existiert bisher nicht.³⁰¹ E-Commerce als Teilbereich des E-Business

²⁹³ Vgl. z. B. Weiber 2002, S. 16 f. und Wirtz 2018, S. 17.

²⁹⁴ Vgl. z. B. Maaß 2008, S. 1 f.

²⁹⁵ Vgl. z. B. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 337; Alt 2012, S. 133-139 sowie Wirtz 2018, S. 23.

²⁹⁶ Vgl. z. B. Hermanns/Sauter 2001, S. 16 und Maaß 2008, S. 2.

²⁹⁷ Vgl. z. B. Clement/Peters/Preiß 2001, S. 56; Wen/Chen/Hwang 2001, S. 5 und Kalakota/Robinson 2008, S. 4.

²⁹⁸ Vgl. z. B. Merz 2002, S. 19-21; Fritz 2004, S. 27 und Maaß 2008, S. 2.

²⁹⁹ Vgl. z. B. Turban/King/Lang 2011, S. 48 f.

³⁰⁰ Vgl. z. B. Kalakota/Whinston 1996, S. 1; Merz 2002, S. 19 und Weiber 2002, S. 10. Neben E-Commerce beinhaltet E-Business also weitere Bereiche, wie z. B. das E-Procurement. Vgl. z. B. Kollmann 2013a, S. 52.

³⁰¹ Vgl. z. B. Bliemel/Fassott/Theobald 2000, S. 2 f.; Hermanns/Sauter 2001, S. 16 und Gremmel 2004, S. 6.

Im Rahmen einer detaillierteren Definition handelt es sich beim E-Commerce laut Müller-Hagedorn/Kaapke „um jene Transaktionen zwischen selbständigen Wirtschaftssubjekten, durch die der Austausch von wirtschaftlichen Gütern gegen Entgelt begründet wird [...], wobei nicht nur das Angebot elektronisch offeriert wird, sondern auch die Bestellung bzw. die Inanspruchnahme elektronisch unter Verwendung eines interaktiven Mediums erfolgt. Die Art der Bezahlung oder die Art der Auslieferung werden nicht als Abgrenzungskriterium verwendet.“³⁰²

Gemeinsamkeit aller Definitionen Gemeinsam ist den meisten Definitionen allerdings, dass sie jegliche Art von elektronischen Netzwerken einbeziehen und den Begriff E-Commerce nicht nur auf offene Netzwerke, wie z. B. das Internet, beschränken. Gegenstand des E-Commerce sind somit alle Transaktionen, die durch ein elektronisches Medium ermöglicht werden.

Ein Ansatz zum Umgang mit dem vielfältigen Begriffsverständnis wird in der expliziten Definition der Akteure, des Mediums und der Güter gesehen.³⁰³ So lassen sich die unterschiedlichen Ansätze mit Blick auf die verwendeten technischen Mittler (Medium), die involvierten Akteure (Partner) und die transaktionsbezogenen Leistungen (Güter) klassifizieren. Eine Definition des Begriffs E-Commerce kann folglich durch die Konkretisierung dieser drei Dimensionen erfolgen.

Abbildung 94 verdeutlicht exemplarisch einige Ausprägungen dieser Dimensionen. Das Medium der Transaktion umfasst hierbei die elektronisch-technischen Mittler der Interaktion. Die Güter der Transaktion repräsentieren das Objekt, das zwischen den Transaktionspartnern gehandelt wird. Auf ausgewählte Ausprägungen der Medien sowie der Partner der Transaktion, so z. B. Konsumenten (C: Consumer), Unternehmen (B: Business) und öffentliche Einrichtungen (A: Administration), wird in Abschnitt 6.6.2.2. vertiefend eingegangen.

³⁰² Müller-Hagedorn/Kaapke 1999, S. 198.

³⁰³ Vgl. Schultz 2007, S. 13 f.

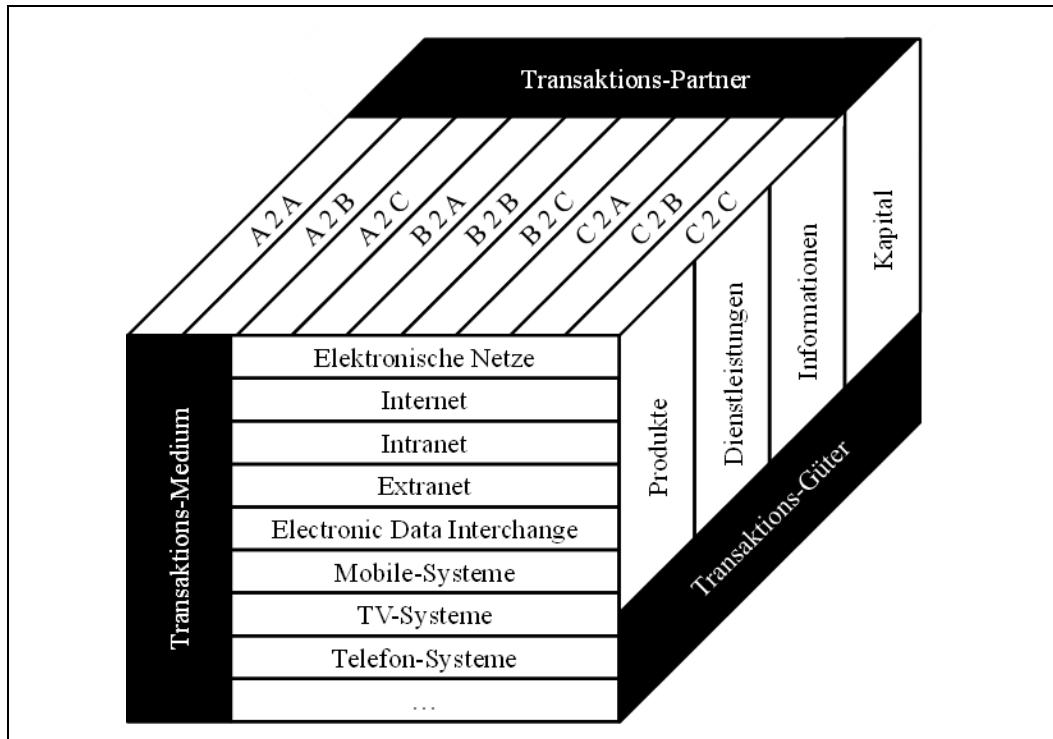


Abb. 94: Ausprägungen der E-Commerce-Dimensionen (in Anlehnung an Schultz 2007, S. 13)

6.6.2.2. Akteure im Electronic Commerce

Die seit den 1990er Jahren zunehmend einsetzende Kommerzialisierung des Internets hat maßgeblich dazu beigetragen, dass der Begriff ‚Electronic Commerce‘ (auch E-Commerce) nicht länger nur für den standardisierten elektronischen Datenaustausch im Bereich der Business-to-Business-Kommunikation steht, sondern auch für geschäftliche Beziehungen zu den Konsumenten (Business-to-Consumer).³⁰⁴ Am E-Commerce können also verschiedene Gruppen von Anbietern und Nachfragern partizipieren. Es ist daher sinnvoll, eine weitere *Einteilung nach der Art der Teilnehmer* vorzunehmen. In der entsprechenden Literatur wird zwischen Konsumenten (Consumer), Unternehmen (Business) und öffentlichen Einrichtungen (Administration) differenziert, die jeweils als Initiatoren bzw. Adressaten einer Leistung auftreten können.³⁰⁵

Teilnehmergruppen

³⁰⁴ Vgl. Link 2000, S. 6.

³⁰⁵ Vgl. z. B. Hermanns/Sauter 2001, S. 25 und BMWi 2009, S. 230.

- Business-to-Business-Bereich (B2B) Innerhalb des *Business-to-Business-Bereiches* (B2B) wickeln Hersteller untereinander oder mit einem Handelspartner ihre Transaktionen ab. In diesem Rahmen können auch andere Tätigkeiten, wie z. B. Online-Beschaffung, Datenaustausch zwischen Hersteller und Handel sowie Online-Lieferung von Software-Produkten durchgeführt werden. Der Konsument bleibt in diesem Falle ausgeklammert.
- Business-to-Consumer-Bereich (B2C) Innerhalb des *Business-to-Consumer-Bereiches* (B2C) wickeln Hersteller und Handel ihre Transaktionen direkt mit den Konsumenten ab. Die Offenheit des Internets und sinkende Preise in der Computerbranche ermöglichen einen zunehmenden elektronischen Geschäftsverkehr zwischen Unternehmen und Einzelpersonen auf globaler Ebene. E-Commerce ist aber aufgrund seiner technischen und psychologischen Besonderheiten nicht einfach zu implementieren und bedarf deshalb gewisser Vorbereitungen.³⁰⁶
- ,Online-Kanäle‘ Konstituierendes Merkmal des E-Commerce ist somit die Abwicklung von Transaktionen mittels sogenannter ‚*Online-Kanäle*‘. Dies ist die allgemeine Bezeichnung für Datenübertragungssysteme, die den Transfer von Informationen zwischen einer Zentraleinheit (z. B. Datenbank auf dem Server eines Herstellers) und peripheren Geräten (z. B. Computer von Konsumenten) ermöglichen. Die technischen Voraussetzungen für den Online-Transfer von Daten sind ein Datennetz, dezentral angesiedelte Computer und geeignete Software. Die Übertragung von Daten kann sowohl innerhalb (Intranet) als auch außerhalb (Extranet, Internet) eines Unternehmens stattfinden. Während das Intranet und das Extranet Datennetze mit geschlossenem Adressatenkreis bezeichnen, stellt das Internet ein Datennetz mit offenem Adressatenkreis dar.
- Electronic Data Interchange (EDI) In Unternehmen können z. B. mithilfe eines Online-Kanals Informationen zwischen einzelnen Abteilungen übertragen werden (*Electronic Data Interchange, EDI*).³⁰⁷ Zudem können im Zuge der Nutzung von ‚Standards‘, also Normierungen, Daten zwischen Unternehmen und Behörden übertragen werden. Mit Blick auf die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager spielt die Nutzung von Datenaustauschsystemen insbesondere bei der Abwicklung von Transaktionen (Electronic Shopping) eine wichtige Rolle. Das Electronic Shopping bildet in diesem Zusammenhang den Oberbegriff für Anwendungen, die auf den direkten elektronischen Verkauf von Waren und Dienstleistungen an den Endverbraucher gerichtet sind.
- Einsatzmöglichkeiten des E-Commerce Die *Einsatzmöglichkeiten des E-Commerce* können anhand einer Gegenüberstellung von Konsumenten, Unternehmen und öffentlicher Verwaltung als mögliche Anbieter bzw. Nachfrager einer Leistung differenziert werden (vgl. Abbildung 95).

³⁰⁶ Vgl. Albers et al. 2001, S. 163.

³⁰⁷ Vgl. ausführlich zum Einsatz von EDI im Handel Olbrich 1997, S. 140-142.

		Nachfrager der Leistung		
		Consumer	Business	Administration
Anbieter der Leistung	Consumer	Consumer-to-Consumer z. B. Internet-Kleinanzeigenmarkt	Consumer-to-Business z. B. Jobbörsen mit Anzeigen von Arbeitssuchenden	Consumer-to-Administration z. B. Steuerabwicklung von Privatpersonen (ESt etc.)
	Business	Business-to-Consumer z. B. Bestellung eines Kunden in einer Internet-Shopping-Mall	Business-to-Business z. B. Bestellung eines Unternehmens bei einem Zulieferer per EDI	Business-to-Administration z. B. Steuerabwicklung von Unternehmen (USt., KSt. etc.)
	Administration	Administration-to-Consumer z. B. Abwicklung von Unterstützungsleistungen (Sozialhilfe, Arbeitslosenhilfe etc.)	Administration-to-Business z. B. Beschaffungsmaßnahmen öffentl. Institutionen im Internet	Administration-to-Administration z. B. Transaktionen zwischen öffentl. Institutionen im In- und Ausland

Abb. 95: Einsatzmöglichkeiten des E-Commerce (in Anlehnung an Hermanns/Sauter 2001, S. 25)

Da im Folgenden primär distributionspolitische Aspekte des E-Commerce von Interesse sein sollen, steht exemplarisch der Einsatz des Internets im Business-to-Business- und Business-to-Consumer-Bereich im Mittelpunkt.

6.6.2.3. Kaufverhalten im Electronic Commerce

Im Folgenden soll ein grundlegendes Verständnis des Konsumentenverhaltens im Internet geschaffen werden.³⁰⁸ Die *Konsumenten- oder Kaufverhaltensforschung* betrachtet allgemein das Kaufverhalten von Konsumenten.³⁰⁹ In die Betrachtung werden das beobachtbare und das nicht beobachtbare Verhalten von Personen beim Kauf und Konsum wirtschaftlicher Güter einbezogen.³¹⁰ Das Ziel besteht im Verstehen und Erklären des Kaufverhaltens sowie

Kaufverhaltensforschung im E-Commerce

³⁰⁸ Die Ausführungen in diesem Abschnitt erfolgen in enger Anlehnung an Holsing 2012, S. 47-49; siehe auch Olbrich/Schultz/Holsing 2019, S. 10-12.

³⁰⁹ Vgl. z. B. Kuß/Tomczak 2007, S. 2 und Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S. 4.

³¹⁰ Vgl. z. B. Meffert 1992, S. 24-30; Müller-Hagedorn/Schuckel 2003, S. 83 und Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S. 4.

dem Ableiten von Handlungsempfehlungen zur gezielten Beeinflussung der Käufer.³¹¹ Ausgehend von diesem Begriffsverständnis umfasst die Kaufverhaltensforschung im Internet das Kaufverhalten im Kontext elektronischer Netzwerke.³¹² Trotz der Besonderheiten des E-Commerce gegenüber klassischen Einkaufsumgebungen können die das klassische Kaufverhalten beeinflussenden Faktoren auch zur Erklärung des Kaufverhaltens im Internet beitragen.³¹³

Im Folgenden werden die wesentlichen Einflussfaktoren des Kaufverhaltens vorgestellt. Als Ausgangspunkt zur Untersuchung des Kaufverhaltens wird S-R-Modell hier das bekannte S-R-Modell bzw. S-O-R-Modell herangezogen. Das *S-R-Modell* (Stimulus-Response) ist der Forschungsrichtung des Behaviorismus zuzuordnen und betrachtet ausschließlich solche Faktoren, die beobachtbar und messbar sind. Es herrscht die Meinung, dass das Verhalten als Reaktion (Response) auf einen bestimmten, beobachtbaren Reiz (Stimulus) anzusehen ist.³¹⁴ Im Gegensatz dazu wird in neobehavioristischen *S-O-R-Modellen* (Stimulus-Organismus-Response) zusätzlich der als ‚Black Box‘ bezeichnete Organismus des Käufers als intervenierende Variable betrachtet.³¹⁵ Dies ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

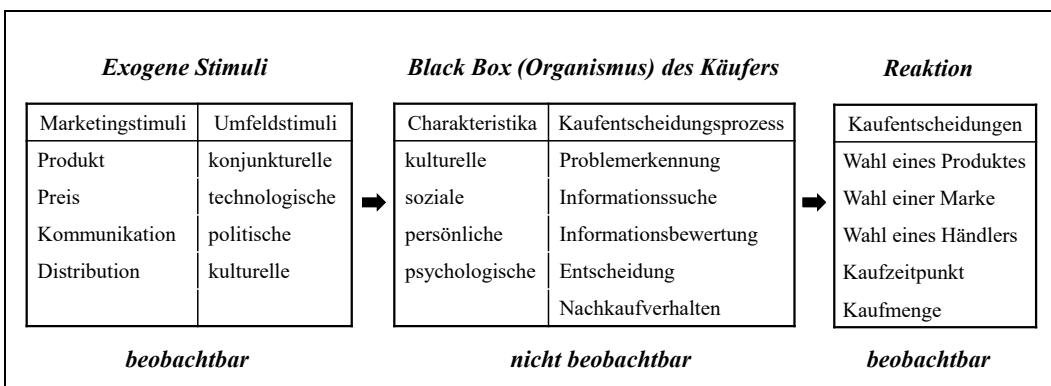


Abb. 96: S-O-R-Modell des Kaufverhaltens (in Anlehnung an Kotler/Armstrong 2018, S. 159)

³¹¹ Vgl. z. B. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S. 10.

³¹² Vgl. z. B. Maaß 2008, S. 183.

³¹³ Vgl. z. B. Fritz 2004, S. 121.

³¹⁴ Vgl. hierzu z. B. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S. 43 und Foscht/Swoboda 2017, S. 23 f.

³¹⁵ Vgl. z. B. Kuß 2013, S. 220-222 und Foscht/Swoboda 2017, S. 29 f.

Zu den *exogenen, beobachtbaren Stimuli* des Kaufverhaltens zählen Marketing- und Umfeldstimuli.³¹⁶ Die Marketingstimuli resultieren aus dem Einsatz von Marketinginstrumenten (Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation). Die Umfeldstimuli ergeben sich aus konjunkturellen, technologischen, politischen, rechtlichen, ökologischen und kulturellen Wirkungen.

exogene Stimuli

Die Stimuli gehen in die *Black Box* ein und führen zu bestimmten Reaktionen des Käufers. Die Verarbeitung dieser Stimuli im *Organismus* ist allerdings nicht beobachtbar. Mithilfe von nicht beobachtbaren Konstrukten, z. B. Einstellungen und Wahrnehmungen, wird in Ansätzen der Verhaltenswissenschaft das Ziel verfolgt, die Vorgänge in der Black Box zu beleuchten.³¹⁷ Letztlich führt die Stimuliverarbeitung zu einem beobachtbaren Ergebnis (*Response*) des Kaufverhaltens, z. B. der Entscheidung für ein Produkt.

Black Box und Organismus

Response

6.6.2.4. Nutzenpotenziale des Electronic Commerce

6.6.2.4.1. Nutzenpotenziale aus Anbietersicht

Ein Anbieter sichert sich durch den (unter Umständen mehrsprachig gestalteten) Auftritt im Internet zunächst *globale Präsenz* und damit den Zugang zu neuen Märkten und neuen Zielgruppen. Darüber hinaus bietet das Internet mit Blick auf die Platzierung des Angebots und auf die Sortimentsgestaltung eine deutlich höhere *Flexibilität*, da im traditionellen Handel der vorhandene Regalplatz stets als möglicher Engpassfaktor zu betrachten ist. Im Internet können demgegenüber einem Sortiment z. B. problemlos neue Artikel hinzugefügt oder auch einzelne Artikel beliebig vielen Warengruppen zugeordnet werden. Die daraus resultierende (Tages-) Aktualität des Angebots verbessert unter Umständen die Wettbewerbsfähigkeit des Anbieters.

globale Präsenz

Flexibilität

Die Möglichkeit der *direkten Bestellannahme* führt zudem zu einer Verkürzung der Vertriebsketten und somit zu Zeit- und Kostenvorteilen, die sich in höheren Margen niederschlagen können. Auch die Möglichkeit zur Vermeidung von Händlerspannen wirkt sich in der Regel positiv auf die Kostensituation des Anbieters aus.

direkte Bestellannahme

Über den Online-Vertrieb eröffnen sich einem Unternehmen auch große Chancen im Rahmen der *Gewinnung von Kundendaten*, da das tatsächliche Such- und Kaufverhalten innerhalb bestimmter Online-Vertriebssysteme nachvollzogen werden kann. Auf Basis der gesammelten Daten können Präferenzstrukturen erkannt werden, die es einem Anbieter z. B. ermöglichen können, Offerten zu unterbreiten, die speziell auf einen Kunden zugeschnit-

Gewinnung von Kundendaten

³¹⁶ Vgl. hierzu Kotler/Armstrong 2018, S. 158 f.

³¹⁷ Vgl. z. B. Meffert 1992, S. 26.

ten sind. Der Online-Händler Amazon bietet seinen Nutzern z. B. Produktempfehlungen auf Basis der eigenen Bestellhistorie und der Käufe von Konsumenten, die ähnliche Merkmale und ein ähnliches Kaufverhalten aufweisen. Derartige ‚individualisierte Marketing-Maßnahmen‘ können wiederum zu einer engeren Kundenbindung beitragen. Der direkte Kontakt zum Kunden eröffnet einem Anbieter darüber hinaus sogenannte Cross-Selling-Potenziale, d. h. die Möglichkeit zum Angebot weiterer Produktbereiche.

- Vorteile des Online-Vertriebs
- Mit dem *Online-Vertrieb* über das Internet können sowohl für die Anbieter von Gütern als auch für deren Nachfrager *Vorteile* verbunden sein, die auf die spezifischen Merkmale elektronischer Märkte zurückzuführen sind. Dies sind u. a. die Geschwindigkeit des Mediums, die Orts- und Zeitungebundenheit, die (mitunter anzutreffende) Transparenz (Erleichterung der Informationsbeschaffung), die Offenheit (Zugänglichkeit für alle Anbieter und Nachfrager) sowie die im Vergleich zu traditionellen Vertriebswegen vor allem bei digitalisierbaren Gütern geringen Transportkosten.³¹⁸ Offen erscheint die Ausprägung der Transaktionskosten. Diese resultieren im Allgemeinen aus den Informationskosten, den Kosten des Vertragsabschlusses und der Vertragserfüllung sowie den Kontrollkosten.³¹⁹

6.6.2.4.2. Nutzenpotenziale aus Konsumentensicht und Veränderung des Online-Kaufprozesses

Anywhere- und Anytime-Verfügbarkeit

Die Vorteile des ‚Internet-Shopping‘ aus Sicht der Konsumenten beruhen vor allem auf der *Anywhere- und Anytime-Verfügbarkeit* des jeweiligen Angebots. Der Bestellvorgang kann ‚rund um die Uhr‘ und ‚von jedem Ort‘ durchgeführt werden, d. h. im Bedarfsfall kann eine Order – unabhängig von Ladenöffnungszeiten – unmittelbar erteilt und im Fall von digitalisierbaren Gütern sogar die Leistung unmittelbar empfangen werden. Darüber hinaus hat der Konsument Zugang zum internationalen Markt und kann aus einem wesentlich reichhaltigeren Angebot auswählen als dies beim Einkauf im statio-nären Handel möglich wäre.

Abbildung 97 stellt die unterschiedlichen Preisstrukturen eines Dienstleistungsanbieters für das online-basierte Lernen von Sprachen dar. Die Dienstleistung kann als digitalisiertes Gut beinahe unmittelbar nach Abschluss des Bestellvorgangs genutzt werden. Die Nutzung kann im Sinne des Anywhere- und Anytime-Prinzips an jedem Ort zu jeder Zeit erfolgen.

³¹⁸ Vgl. hierzu Fantapié Altobelli/Fittkau 1997, S. 408 sowie Fritz 2004, S. 250.

³¹⁹ Vgl. Kaas/Fischer 1993, S. 688. Möglichen Kosteneinsparungen müssen allerdings die oftmals nicht unerheblichen Anschaffungsinvestitionen und Wartungskosten des Internetauftritts gegenübergestellt werden.

Der Gefahr der Informationsüberflutung sollen dabei sogenannte *Suchmaschinen* entgegen steuern. Die auf diese Weise verhältnismäßig einfache und schnelle Vergleichbarkeit der Angebote soll eine *erhöhte Markttransparenz* erfüllen. Suchmaschinen verschaffen, die im günstigsten Falle dazu führt, dass der Konsument ohne großen Aufwand die für ihn optimale Alternative auswählen kann.

The screenshot shows the Babbel website's landing page for English learning. At the top, there are buttons for 'Einloggen' and 'Registrieren'. Below that, a main heading reads 'Unbegrenzt Englisch lernen zum kleinen Preis'. A subtext says 'In 60 Sekunden hast du vollen Zugriff auf alle Englisch-Kurse.' On the left, there are dropdown menus for 'LERNSPRACHE ÄNDERN' (set to 'Englisch') and 'DEIN LAND' (set to 'Deutschland'). To the right are three small British flags. The main content area displays five price plans:

Dauer	Preis	Aktion
1 Monat	9,95 €/Monat	Auswählen
3 Monate	6,65 €/Monat	Auswählen
6 Monate	5,55 €/Monat	Auswählen
12 Monate	4,95 €/Monat	Auswählen
Aller verfügbaren Sprachen 12 Monate	8,25 €/Monat	Auswählen

Below the plans, a note states '20 Tage Geld-zurück-Garantie ohne Wenn und Aber!'. The entire screenshot is framed by a thin black border.

Abb. 97: Beispiel eines Online-Sprachanbieters (mit freundlicher Genehmigung von Lesson Nine GmbH)

Vor diesem Hintergrund erfahren auch sogenannte *Preisvergleichsdienste* (z. B. billiger.de und idealo.de) eine verstärkte Nutzung. Im Rahmen des Kaufprozesses werden Preisvergleichsdienste herangezogen, um sich einen Überblick über Preise und Lieferbedingungen zu verschaffen. Für die Konsumenten treten in diesem Fall unter Umständen geringere Informations- und Suchkosten auf, so dass ein Preisvergleich über mehrere Online-Shops erleichtert wird. Diese Möglichkeit trägt teilweise zu einer Verschärfung des Preiswettbewerbes im E-Commerce bei.

Vorteile im Vergleich zum klassischen Versandhandel liegen in der *Multimedialität und Interaktivität* der Online-Medien begründet. Der Begriff ‚Interaktivität‘ umschreibt die Fähigkeit eines Anwendungsprogrammes oder einer Benutzeroberfläche, bestimmte Aufgaben im Dialog mit dem Anwender zu lösen. So liefern bewegte Bilder und Ton parallel zu den ausführlichen Produktinformationen in Textform einen ‚plastischeren‘ Eindruck vom jeweiligen Produkt als dies eine Abbildung in einem Versandhaus-Katalog könnte. Zudem lassen sich bestimmte Güter interaktiv den individuellen Wünschen des Kunden anpassen (z. B. Oberhemden, bei denen der Konsument den Stoff, das Muster, die Ärmellänge, die Kragenform und weitere Merkmale auswählen kann).

Online-Kaufprozess In den letzten Jahren ist eine Veränderung zu einem stärker konsumentengetriebenen *Online-Kaufprozess* zu beobachten.³²⁰ In den Anfangszeiten des Online-Shoppings suchten Kunden meist direkt renommierte, ihnen bekannte Online-Shops auf. Mittlerweile werden vor einer Produktentscheidung oft Empfehlungen und Bewertungen von Konsumenten zurate gezogen. Die Bereitstellung erfolgt unter anderem durch Infomediäre, z. B. Preisvergleichsdienste, oder in sozialen Netzwerken.³²¹ Darüber hinaus stellen mehr als die Hälfte der deutschen Konsumenten einen Preisvergleich im Rahmen der Produktrecherche im Internet an.³²² Die hierdurch zunehmende Transparenz verändert den Kaufprozess dahingehend, dass Konsumenten im ersten Schritt ein Produkt und erst dann einen Anbieter wählen. Bei der Anbieterwahl spielen der Preis, die Lieferfähigkeit und die Reputation eine bedeutende Rolle. Vor dem Hintergrund der Änderungen im Konsumentenverhalten ändert sich der Kaufprozess im Internet hin zu folgendem in Abbildung 98 dargestellten konsumentengetriebenen Kaufprozess.

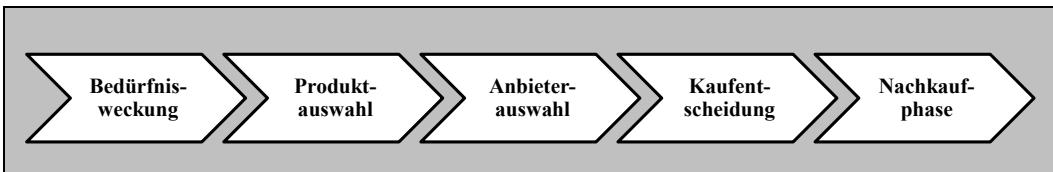


Abb. 98: Neuer Online-Kaufprozess (in Anlehnung an Holsing/Schäfers 2010b, S. 257)

Nach der Bedürfnisweckung wird zuerst ein Produkt ausgewählt. Im Rahmen der Produktauswahl verschafft sich der Konsument eine Übersicht und holt Informationen über den Preis und die Eigenschaften ein. Anschließend findet eine Produktbewertung (vgl. Abbildung 99) anhand verschiedener Kriterien statt. Hierbei spielen nutzergenerierte Empfehlungen eine zentrale Rolle. Anschließend kommt es zur Anbieterauswahl, wobei Bewertungen erneut ein wichtiger Entscheidungsfaktor sind. Durch positive Bewertungen und das gewonnene Vertrauen kann ein Online-Händler eine hohe Reputation aufbauen und der Preisspirale entgegenwirken. Es folgt schließlich die Kaufentscheidung. In der Nachkaufphase unterstützen sich Konsumenten z. B. durch Bewertungen und die Beantwortung von produktspezifischen Fragen und geben damit neue Impulse in ihrem Netzwerk.

³²⁰ Vgl. hierzu sowie zu den folgenden Ausführungen Holsing/Schäfers 2010b, S. 255 ff.

³²¹ Vgl. Peters et al. 2009.

³²² Vgl. ACTA 2009a.

Doris
1 Bewertung

Veröffentlicht vor 44 Stunden

✓ Verifizierte Bestellung

sehr empfehlenswert

Bin selber Deutsch als Fremdsprache Lehrerin und online Kursen gegenüber eher skeptisch eingestellt. Ich hätte nie gedacht, dass man damit so gut in eine neue Sprache einsteigen kann. Ich empfehle die Babbel Kurse sehr. Sehr sorgfältig und vielfältig aufgebaut, effizientes Übungsmaterial und auch unterhaltend. Man kann sich damit die A1 Stufe gut alleine aneignen (im Goethe Institut und in anderen Sprachinstituten mit einem Kurs pro Woche dauert das normalerweise 1 Jahr!) Allerdings muss man dranbleiben können - keine zu langen Pausen, vor allem am Anfang.

✓ nützlich

Antwort von Babbel.com
Veröffentlicht vor 30 Stunden

Vielen Dank für das tolle Lob. Weiterhin viel Spaß mit Babbel :)

Abb. 99: Beispiel Produktbewertung (mit freundlicher Genehmigung von Lesson Nine GmbH)

6.6.2.5. Spezielle Formen des Electronic Commerce

6.6.2.5.1. Online-Vertrieb und Multichannel-Retailing

Es ist zu beobachten, dass *stationäre Händler* und Hersteller ihre Vertriebs- und Kommunikationsaktivitäten zunehmend in das Internet verlagern und in Konkurrenz zu sogenannten ‚*Pure-Playern*‘, also ausschließlich im Internet tätigen Händlern, treten.³²³ Dies hat zu einer Zunahme des ‚Multichannel-

Konkurrenz zwischen
Stationärhandel und
Pure-Playern

³²³ Vgl. Ahlert/Hesse 2003, S. 6 und Schramm-Klein 2003, S. 10. Die folgenden Ausführungen sind an Holsing/Schäfers 2010b, S. 252 f. angelehnt. Siehe auch Olbrich/Schultz/Holsing 2019, S. 29-31.

Retailing‘ geführt.³²⁴ Hierunter versteht man den parallelen Einsatz mehrerer Vertriebskanäle, zwischen denen ein wesentlicher Sortimentszusammenhang existiert.³²⁵ Das Angebot eines Multichannel-Systems kann zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen³²⁶ und nicht selten bestehen starke informationsbezogene Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Vertriebskanälen.³²⁷

Formen des Online-Vertriebs	Als Absatzkanal kann das Internet sowohl zum direkten Vertrieb (d. h. ohne Einschaltung einer Handelsstufe zwischen Hersteller und Konsument) als auch zum indirekten Vertrieb (d. h. mit Einschaltung des Handels) von Waren oder Leistungen eingesetzt werden. Auch der Handel kann seinen Vertrieb letztlich über das Internet direkt oder indirekt (mittels weiterer Handelsstufen) abwickeln.
Electronic Shopping	Das ‚ <i>Electronic Shopping</i> ‘ bildet den Oberbegriff für Anwendungen des Electronic Commerce, die auf den direkten Verkauf von Waren und Dienstleistungen an den Endverbraucher gerichtet sind und den Geschäftsverkehr elektronisch unterstützen. Das Electronic Shopping verfolgt im Wesentlichen das Ziel, die Zeit- und Raumgrenzen beim Einkauf von Produkten aufzuheben. Für die Durchführung des Electronic Shopping sind Medien für den Austausch von Informationen notwendig. Dabei wird zwischen Online-Medien (z. B. Internet), Offline-Medien (z. B. USB-Speichermedien) und interaktiven Medien (z. B. Store-Terminals) unterschieden.
Online-Distribution	Die eigentliche physische Distribution, d. h. die Überbringung der Absatzleistung zum Konsumenten, kann allerdings nur bei digitalisierbaren Gütern, wie Software, elektronischen Dokumenten oder Musik, direkt über einen so genannten Download (Herunterladen auf die Festplatte) erfolgen. In diesem Fall kann man von einer <i>Online-Distribution</i> im engeren Sinne sprechen. Bei nicht digitalisierbaren Gütern erfolgt die physische Distribution dagegen nach wie vor über traditionelle Formen der Zustellung (z. B. Postversand), d. h. ‚offline‘. Alternative Gestaltungsformen der Offline-Distribution umfassen die Lieferung der Güter an sogenannte Pick-Up-Points. ³²⁸ An diesen werden die Bestellungen einzelner Kunden gebündelt.
Nachteile des Online-Vertriebs	Neben den Vorteilen des Internets lassen sich auch <i>Nachteile des Online-Vertriebs</i> gegenüber dem stationären Handel ausmachen. Diese sind vor allem auf die fehlenden physischen Kontakte mit dem jeweiligen Produkt zurückzuführen. So können nach dem heutigen Stand der Technik Produkte z. B. nicht gefühlt, gerochen und geschmeckt werden, was bei einigen Gütern die

³²⁴ Vgl. Müller-Lankenau/Wehmeyer/Klein 2005, S. 85.

³²⁵ Vgl. Zentes/Schramm-Klein 2008, S. 369 und Schramm-Klein 2012, S. 421.

³²⁶ Vgl. Ahlert/Hesse 2003, S. 20.

³²⁷ Vgl. Baal/Hudetz 2008, S. 12.

³²⁸ Vgl. z. B. Olbrich/Engels 2003, S. 401-403.

Wahrnehmung und damit die Kaufbereitschaft der Konsumenten einschränken kann. Derzeit sind zwar einzelne Prototypen in Planung, die mittels Sensortechnik z. B. die Übertragung von Gerüchen ermöglichen sollen. Die Verbreitung der dafür erforderlichen technischen Werkzeuge ist jedoch noch sehr ungewiss.

Bei *digitalisierbaren Gütern* besteht darüber hinaus die Gefahr einer Erleichterung der illegalen Vervielfältigung. Außerdem werden die Distributionskosten auf die Nachfrager verlagert, d. h. die Nachfrager müssen über geeignete Ausgabemedien verfügen und die anfallenden Kosten für den Download übernehmen.

digitalisierbare Güter

Probleatisch ist ferner nach wie vor die *Zahlungsabwicklung* über das Internet. Weiterhin können Konflikte mit den traditionellen Vertriebskanälen des Anbieters aufgrund von Kannibalismuseffekten entstehen.

Zahlungsabwicklung

6.6.2.5.2. Online-Marktplätze

Online-Marktplätze bieten eine Möglichkeit für Händler und Hersteller, ihre Waren im Internet anzubieten.³²⁹ *Online-Marktplätze* sind u. a. dadurch charakterisiert, dass ein Intermediär bzw. Marktplatzbetreiber die Infrastruktur für die Zusammenkunft von Anbietern und Nachfragern zur Verfügung stellt.³³⁰ Mithilfe des Marktplatzbetreibers entsteht ein virtueller Raum, der wirtschaftliche Transaktionen ohne zeitliche und räumliche Beschränkungen ermöglicht. Eine wichtige Funktion eines Online-Marktplatzes ist, dass die Nachfrager mit mehreren Anbietern gleichzeitig handeln können (et vice versa).³³¹

An einem Online-Marktplatz sind drei *Parteien* beteiligt: der Marktplatzbetreiber, die Anbieter und die Nachfrager. Der Marktplatzbetreiber bietet die Infrastruktur und koordiniert das Angebot und die Nachfrage. Die Infrastruktur eines Online-Marktplatzes ermöglicht zum einen die Präsentation von Produkten oder Dienstleistungen der Anbieter und zum anderen den Austausch von Informationen zwischen Anbietern und Nachfragern.³³² Als bekannte Beispiele für Online-Marktplätze können Amazon, Alibaba und eBay genannt werden.

beteiligte Parteien

³²⁹ Vgl. hierzu Olbrich/Lehmann 2018, S. 48. Vgl. zu diesem Abschnitt tiefergehend Lehmann 2019, S. 17-27 u. S. 38-41.

³³⁰ Vgl. Bakos 1991, S. 296 und Meents 2009, S. 65.

³³¹ Vgl. Bogaschewsky 2002, S. 753 f.

³³² Vgl. Bakos 1991, S. 296.

Die grundlegende Struktur eines Online-Marktplatzes ist der [Abbildung 100](#) zu entnehmen.

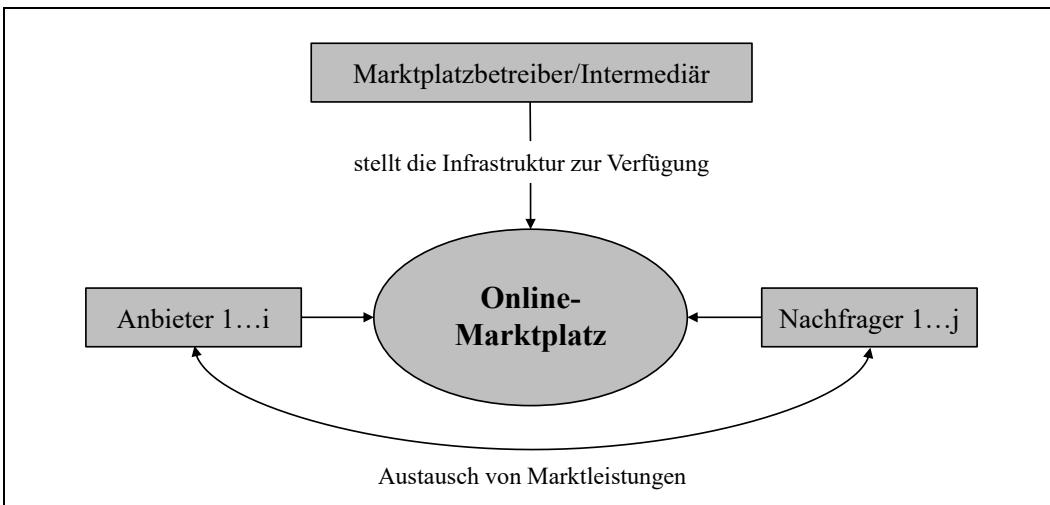


Abb. 100: Grundprinzip eines Online-Marktplatzes (in Anlehnung an Lindemann/Schmid 1999, S. 10)

- Nutzenpotenziale für die Nachfrager Ein Nutzenpotenzial von Online-Marktplätzen für die *Nachfrager* liegt in der Erhöhung der Markttransparenz und somit der Verringerung der Kosten für die Suche nach Informationen über Produkte oder Dienstleistungen, Preise und alternative Anbieter.³³³ Online-Marktplätze können z. B. durch die Möglichkeit von Preisvergleichen auch Informationsasymmetrien aufseiten der Nachfrager reduzieren und auf diese Weise Ineffizienzen verringern.³³⁴ Darüber hinaus können Nachfrager von dem Wettbewerb zwischen den Anbietern auf Online-Marktplätzen profitieren, da dieser unter Umständen zu geringeren Verkaufspreisen führt.³³⁵ Im Rahmen der dynamischen Preisbildung (z. B. in Form von Online-Auktionen) können Nachfrager ihre Preisbereitschaft mit der Abgabe eines Gebotes äußern.³³⁶
- Nutzenpotenziale für die Anbieter *Anbieter* können mittels Online-Marktplätzen eine räumliche und mengenmäßige Marktausdehnung erreichen sowie dadurch ihren Umsatz steigern. Im Vergleich zur Errichtung eines eigenen Online-Shops bietet ein Online-Marktplatz den Anbietern eine kostengünstigere Alternative zur Vermarktung ihrer Produkte oder Dienstleistungen über das Internet.³³⁷ Darüber hin-

³³³ Vgl. Giaglis/Klein/O’Keefe 2002, S. 237.

³³⁴ Vgl. Morasch/Bartholomae 2017, S. 354.

³³⁵ Vgl. Lee/Westland/Hong 1999, S. 45.

³³⁶ Vgl. Georg 2006, S. 179.

³³⁷ Vgl. Zoll/Marks 2016, S. 205.

aus kann die Bekanntheit des Online-Marktplatzes zur Erhöhung der Produkt- oder Markenbekanntheit sowie zur Steigerung der Bekanntheit der Anbieter und damit einhergehend zur Gewinnung neuer Kunden beitragen.³³⁸ Die Steigerung der Bekanntheit ist insbesondere für Anbieter von Bedeutung, die den Online-Marktplatz im Rahmen des Multichannel-Retailing nutzen.³³⁹

Betreiber von Online-Marktplätzen können Erträge aus verschiedenen Einnahmequellen erwirtschaften. Ein Marktplatzbetreiber kann u. a. Gebühren für die Berechtigung zur Teilnahme an dem Online-Marktplatz (Mitgliedsgebühren) oder für zusätzliche Leistungen (Nutzungsgebühren) verlangen.³⁴⁰ Des Weiteren können Transaktionsgebühren erhoben werden, die entweder unabhängig von der Höhe des Verkaufspreises bei jeder über den Online-Marktplatz abgeschlossenen Transaktion entrichtet werden müssen oder in Form eines prozentualen Anteils am realisierten Verkaufspreis anfallen.³⁴¹ Eine andere Möglichkeit stellen Gebühren für das Einstellen eines Angebots oder Gesuchs dar. Außerdem können Einnahmen mithilfe von Werbemaßnahmen (z. B. durch das Platzieren von Werbebannern) generiert werden.³⁴²

Nutzenpotenziale für
Marktplatzbetreiber

6.6.2.5.3. Social Commerce

Die Entwicklung des Social Commerce geht einher mit dem Aufkommen ‚sozialer Medien‘ (*Social Media*), wie Blogs, Communities und soziale Netzwerke.³⁴³ Diese nehmen einen zunehmend höheren Stellenwert im Rahmen der Information und Kommunikation ein. Konsumenten tauschen sich immer häufiger in sozialen Netzwerken, wie Facebook, aus und erstellen nutzergenerierte Inhalte („user-generated content“), z. B. Produktempfehlungen.³⁴⁴

soziale Medien

„Social Commerce“ steht für eine Ausprägung des E-Commerce, im Rahmen derer Konsumenten in den Marketingprozess involviert sind³⁴⁵ und z. B. als Berater und Verkäufer von Waren und digitalen Gütern auftreten. Auf vielen Plattformen können Konsumenten u. a. Ratings, Kommentare oder Produktlisten erstellen.³⁴⁶ Die zwischenmenschlichen Beziehungen und Interaktionen vor, während und nach einer Transaktion stehen also im Zentrum³⁴⁷ und

Social Commerce

³³⁸ Vgl. Bolz/Stahl/Wittmann 2015, S. 20.

³³⁹ Siehe zum Multichannel-Retailing Abschnitt 6.6.2.5.1.

³⁴⁰ Vgl. Kollmann 2001, S. 127.

³⁴¹ Vgl. Schumacher 2005, S. 20.

³⁴² Vgl. Peitz 2006, S. 318.

³⁴³ Dieser Abschnitt folgt in enger Anlehnung Olbrich/Holsing 2011.

³⁴⁴ Vgl. Trusov/Bucklin/Pauwels 2009, S. 92 f.

³⁴⁵ Vgl. Stephen/Toubia 2010, S. 215.

³⁴⁶ Vgl. Holsing/Schäfers 2010a, S. 173.

³⁴⁷ Vgl. Richter/Koch/Krisch 2007, S. 5.

ergänzen den E-Commerce um die Kooperations- und Kommunikationsebene. Dies ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

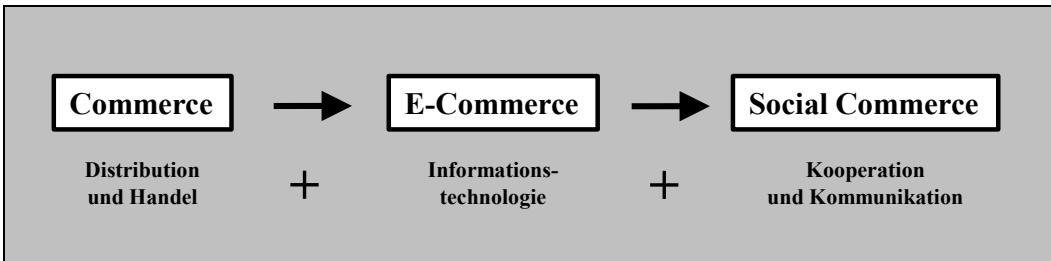


Abb. 101: Entwicklung vom Commerce zum Social Commerce
(in Anlehnung an Richter/Koch/Krisch 2007, S. 5)

Die Verbreitung der sozialen Medien lässt Social Commerce zunehmend an ökonomischer Relevanz gewinnen. Konsumenten, die sich untereinander vernetzen, stehen im Fokus und integrieren sich in den Marketingprozess. Je nach Situation und Plattform kann die Rolle der Konsumenten im Social Commerce verschieden sein und vom ‚Produktentwickler‘ über ‚Berater‘ bis hin zum ‚Verkäufer‘ reichen. Dies kann zu einer erhöhten Markttransparenz und sinkenden Anbahnungskosten führen. Im Gegensatz zu Suchmaschinen liefern community-basierte Social-Commerce-Plattformen spezielle Empfehlungen und erweitern E-Commerce um eine ‚soziale‘ Komponente.

Integration der Konsumenten Vor diesem Hintergrund zielen absatzpolitische Strategien zunehmend auf eine *Integration der Konsumenten* in die Wertschöpfungskette ab, z. B. in den Herstellungs-, Kauf- oder Nachkaufprozess. Generell stehen Unternehmen die reaktive und die proaktive Strategie zum Umgang mit Social Commerce zur Verfügung. Im Rahmen einer proaktiven Strategie werden bestehende Webseiten und Online-Shops um Social-Commerce-Funktionen erweitert (intern) oder externe Kanäle wie soziale Netzwerke genutzt (extern). Eine Entscheidung über diese Alternativen sollte stets in Abhängigkeit von der Zielgruppe und des angebotenen Sortimentes getroffen werden. Durch eine proaktive Strategie können Unternehmen durch eine erhöhte Aufmerksamkeit und Vernetzung mit Konsumenten den Dialog mit und zwischen Kunden fördern. Social-Commerce-Verkaufskonzepte sind zudem durch einen hohen

Dezentralität *Dezentralitätsgrad* gekennzeichnet. Die Angebote sind auf eine Vielzahl von Webseiten, Weblogs und Netzwerken verteilt, wodurch nicht mehr zwingend Online-Shops der zentrale Anlaufpunkt sind. Dezentrale Konzepte können also dazu beitragen, den ‚vernetzten Konsumenten‘ (Social), direkt bei der Bedürfnisweckung zum Kauf ‚abzuholen‘ (Commerce).

Obwohl sich Social Commerce noch in der Entwicklungsphase befindet, werden die Auswirkungen für die Geschäftsmodelle vieler Unternehmen voraussichtlich bedeutend sein. Die *Diffusion neuer Geschäftsmodelle* im Rahmen des E-Commerce sollte beobachtet werden, da überlegene Innovationen im

Schumpeterschen Sinne bestehende Strukturen zerstören und zur Herausbildung neuer Strukturen führen können.³⁴⁸ Der Großteil innovativer, nutzerfokussierter Geschäftsmodelle wurde z. B. nicht von etablierten (Online-) Händlern gegründet. Begünstigt durch die neuen Möglichkeiten umgehen auch Hersteller zunehmend den Handel und sprechen Konsumenten direkt an. Somit könnte es langfristig zu Verschiebungen in der Hersteller-Handels-Dyade kommen. Trotz der dynamischen Entwicklung und der Chance auf den sogenannten ‚First Mover‘-Vorteil sollten Investitionen in neue Social-Commerce-Konzepte stets kritisch bewertet werden.

,First Mover‘

6.6.2.5.4. Mobile Commerce

In enger Beziehung zu den zahlreichen Online-Kanälen steht der sogenannte ‚Mobile Commerce‘.³⁴⁹ Beim Mobile Commerce steht die Nutzung von webfähigen, mobilen Endgeräten, z. B. Smartphones, beim Kauf im Vordergrund.³⁵⁰ Durch die steigende Nutzung mobiler Endgeräte³⁵¹ wird Kommunikation und Information zu jeder Zeit und an jedem Ort üblich und Mobilität ohne einen Informationsverlust ermöglicht. Somit ist eine Konvergenz von mobilen Endgeräten und Online-Kanälen zu beobachten.

Mobile Commerce

Die Vorteile des Mobile Commerce aus Kundensicht sind primär die Ortsunabhängigkeit, die Bequemlichkeit und die ständige Verfügbarkeit.³⁵² Momentan stellen eine geringe Nutzungsfreundlichkeit von Webseiten und technische Probleme mit dem Endgerät die wesentlichen Herausforderungen mit Blick auf die mobile Nutzungsbereitschaft dar.

Vorteile und Herausforderungen

Die über mobile Endgeräte getätigten Umsätze haben mittlerweile ein relevantes Niveau erreicht, das auch weiterhin ansteigt. Mobile Konzepte bieten sich für Unternehmen somit als zusätzlicher Interaktions- und Verkaufskanal an, nicht zuletzt da sich das mobile Internet von einem reinen Informationsträger zu einem Interaktionskanal entwickelt hat.³⁵³

Umsätze erreichen relevantes Niveau

Im Hinblick auf neue Kommunikationsstrukturen im Web 2.0 bzw. in den sozialen Medien sind insbesondere sogenannte ‚location based social networks‘ eine zu beobachtende Entwicklung. Personen fragen sich unterwegs

location based social networks

³⁴⁸ Vgl. Schumpeter 1942.

³⁴⁹ Die folgenden Ausführungen orientieren sich stark an Holsing/Schäfers 2010b, S. 263-265.

³⁵⁰ Vgl. Zentes/Schramm-Klein 2008, S. 377.

³⁵¹ Vgl. ACTA 2009b und Bundesnetzagentur 2019.

³⁵² Vgl. Möhlenbruch/Dölling/Ritschel 2009, S. 226.

³⁵³ Vgl. Möhlenbruch/Dölling/Ritschel 2009, S. 226.

oftmals, was aktuell in ihrer Nähe geschieht. Ausgehend vom eigenen Standort, der z. B. durch GPS ermittelt werden kann,³⁵⁴ kann angezeigt werden, welche Freunde sich in der näheren Umgebung aufhalten und was deren momentane Aktivität ist.³⁵⁵ Dieses Anwendungsinteresse, oftmals auch als ‚Socializing‘ bezeichnet,³⁵⁶ wird voraussichtlich die Frequenz von Kommunikation und Information erhöhen und die Anzahl an Kurzkontakten und -informationen wird zunehmen.

standortbezogene Dienste Auch für den Stationärhandel bringen ‚location based services‘, also *standortbezogene Dienste*, neue Möglichkeiten der Umsatzsteigerung. Dem Konsumennten können unter Berücksichtigung von zeit- und ortsbabhängigen Gegebenheiten lokale Angebote übermittelt werden.³⁵⁷ In einer Filiale können dem Kunden z. B. individuelle Werbebotschaften übermittelt werden.

Händler verlieren Informationshoheit am Point-of-Sale Neben den vielfältigen Möglichkeiten im Rahmen einer Multichannel-Strategie ergeben sich für Händler aber auch Nachteile. So *verliert er z. T. die Informationshoheit am Point-of-Sale*, da sich der Kunde jederzeit online Bewertungen und Preisvergleiche ansehen kann.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass mobile Verkaufskonzepte ein großes Potenzial darstellen, wenngleich die Entwicklung bislang nicht schlagartig verlaufen ist. Gründe hierfür sind Probleme mit der entsprechenden Technik und die geringe Nutzungsfreundlichkeit vieler Applikationen. Vor der Entwicklung der zunehmenden Konvergenz der On- und Offline-Kanäle sollten Unternehmen allerdings beginnen, ihre Kommunikations- und Vertriebsstrategien entsprechend zu modifizieren und zu vernetzen.

6.6.3. Online-Marketing

6.6.3.1. Online-Marketing im Überblick

Die vielfältigen Möglichkeiten der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie haben zu einer schnellen Verbreitung und Akzeptanz der Online-Medien, insbesondere des Internets, geführt. Unternehmen bietet das Internet eine Vielzahl kommunikationspolitischer Möglichkeiten. Als Teilbereich des Online-Marketing und der kommunikationspolitischen Maßnahmen befasst sich *Online-Kommunikation* mit der Gestaltung und der Beeinflussung der auf alle Märkte gerichteten Online-Informationsströme.

³⁵⁴ Vgl. O'Reilly/Battelle 2009, S. 3.

³⁵⁵ Vgl. mySonar 2008.

³⁵⁶ Vgl. ACTA 2009b.

³⁵⁷ Vgl. Maaß 2008, S. 52 f. und Zentes/Schramm-Klein 2008, S. 377.

Die Steuerung des umfangreichen Online-Informationsflusses geht über die Zielsetzung der Online-Werbung hinaus, (potenzielle) Interessenten zu einem Verhalten zu bewegen, das den absatzwirtschaftlichen Zielen des Anbieters dient. Aktivitätsbereiche der *Instrumente der Online-Kommunikation* sind neben dem Einsatz kompletter Webseiten unter anderem die E-Mail-Kommunikation, die Nutzung von Werbebanner sowie der Betrieb bzw. die Beobachtung von Online-Communities, Foren und Weblogs. Zu den Instrumenten der Online-Kommunikation zählen z. B. die Bannerwerbung, das E-Mail-Marketing, das Affiliate-Marketing, das Suchmaschinenmarketing, das Mobile-Marketing und das Social-Media-Marketing. Diese Instrumente sind vielfach nicht überschneidungsfrei. So werden Banner auch im Rahmen der Suchmaschinenwerbung (Textbanner) und im Rahmen des Affiliate-Marketing als Träger der Werbebotschaft eingesetzt.

Instrumente der Online-Kommunikation

Aufgrund der durch die Informations- und Kommunikationstechnologie zeitnah verfügbaren Daten, die eine Reaktion der Zielgruppe nach einem Kontakt mit einem Werbemittel messbar machen, wird u. a. auch der Begriff *Performance-Marketing* für die Instrumente der Online-Kommunikation verwendet. Neben der zeitnahen Leistungsmessung erfolgt als charakteristisches Merkmal des Performance-Marketing die Vergütung erfolgsabhängig – im Gegensatz zu alternativen, reichweitenabhängigen Ansätzen, wie z. B. des Tausend-Kontakt-Preises. In Abhängigkeit von der gewählten Erfolgsgröße erfolgt die Abrechnung beispielsweise pro Klick auf eine Anzeige, für jede Anforderung von Informationsmaterial (Lead) oder jeden Kaufabschluss (Sale). Auch finden permanente Umsatzbeteiligungen und hybride Verfahren im Rahmen der erfolgsabhängigen Vergütung Anwendung.

Performance-Marketing

Der Anteil der Online-Werbung am gesamten Werbemarkt nimmt kontinuierlich zu. Neben den vielen kommunikationspolitischen Möglichkeiten dürfen vor allem die kreativen Spielräume sowie die zeitnahe Erfolgsmessung im Internet dazu beigetragen haben. Da die Allokation der Werbebudgets bisher das Mediennutzungsverhalten im Rahmen des Online-Marketing vielfach unzureichend repräsentiert, ist auch zukünftig von steigenden Wachstumsraten für den Online-Werbemarkt auszugehen.

Entwicklung der Ausgaben für Online-Werbung

Abbildung 102 stellt die Entwicklung des deutschen Werbemarktes dar. Die kontinuierliche Ausdehnung der Online-Werbung zulasten anderer Werbeträger ist zu erkennen. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den absoluten Daten in **Abbildung 103** wider.

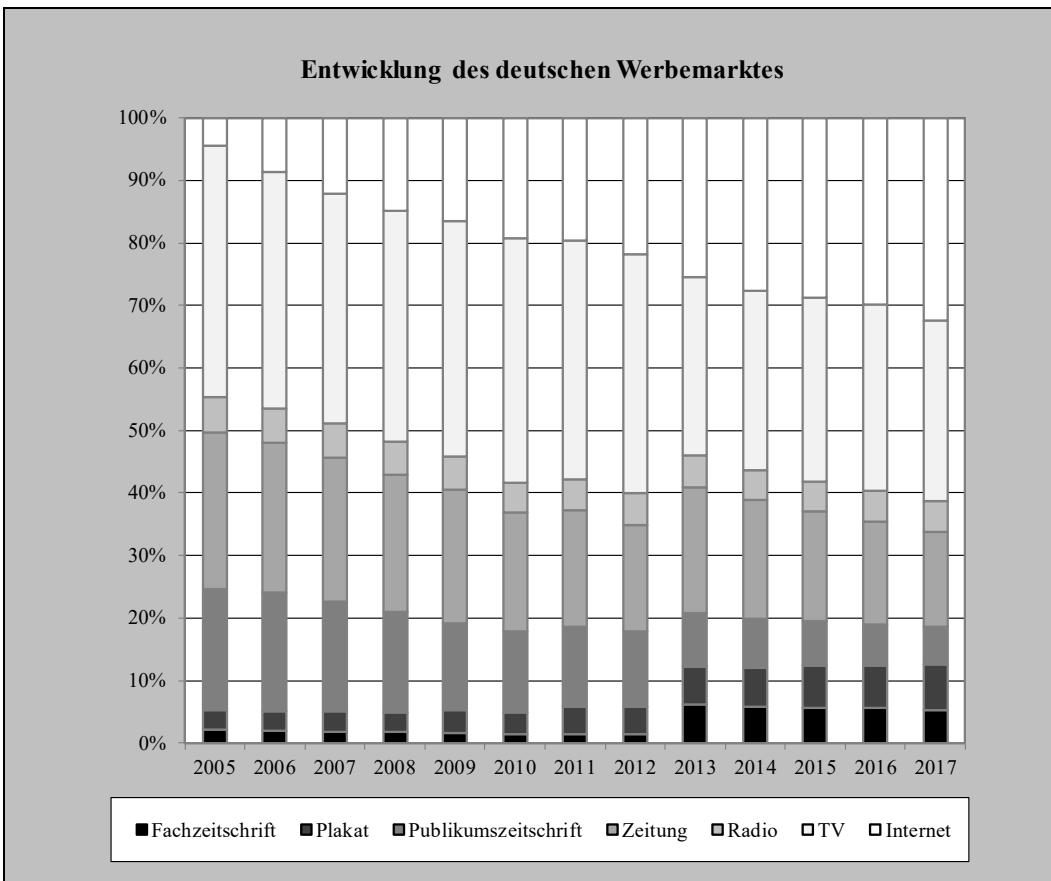


Abb. 102: Entwicklung des deutschen Werbemarktes (erstellt in Anlehnung an den Online-Vermarkterkreis (OVK) des Bundesverbandes Digitaler Wirtschaft (BVDW) e. V. 2006-2018)

Abbildung 103 verdeutlicht am Beispiel des US-amerikanischen Online-Werbemarktes im Zeitraum von 2005 bis 2017 das stetige absolute Wachstum des Online-Bereiches. Der Anstieg des Mobile-Marketing ist deutlich zu erkennen. Das Mobile-Marketing enthält die mobile Bannerwerbung, die mobile Videowerbung und das mobile Suchmaschinenmarketing. Inklusive der mobilen Anteile nahm im Jahr 2017 das Suchmaschinenmarketing einen Anteil von 46 Prozent am US-amerikanischen Online-Werbemarkt ein. Die Bannerwerbung, die unterschiedliche Bannerformate und verschiedene Medieninhalte umfasst, folgt als zweitgrößtes Online-Instrument inklusive der mobilen Bannerwerbung mit 31 Prozent.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden die in Abbildung 103 angeführten Online-Instrumente einzeln erläutert. Der Bereich *Anzeigenwerbung* fasst die Gebühren für die Listung von Anzeigen, z. B. in Immobilienportalen, Job-

börsen sowie Branchen- und Telefonverzeichnissen, zusammen. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind hierbei häufig standardisiert und lehnen sich an die Möglichkeiten der Bannerwerbung und des Social-Media-Marketing an, so dass auf eine gesonderte Darstellung der Möglichkeiten in dem Bereich der Anzeigenwerbung verzichtet wird.

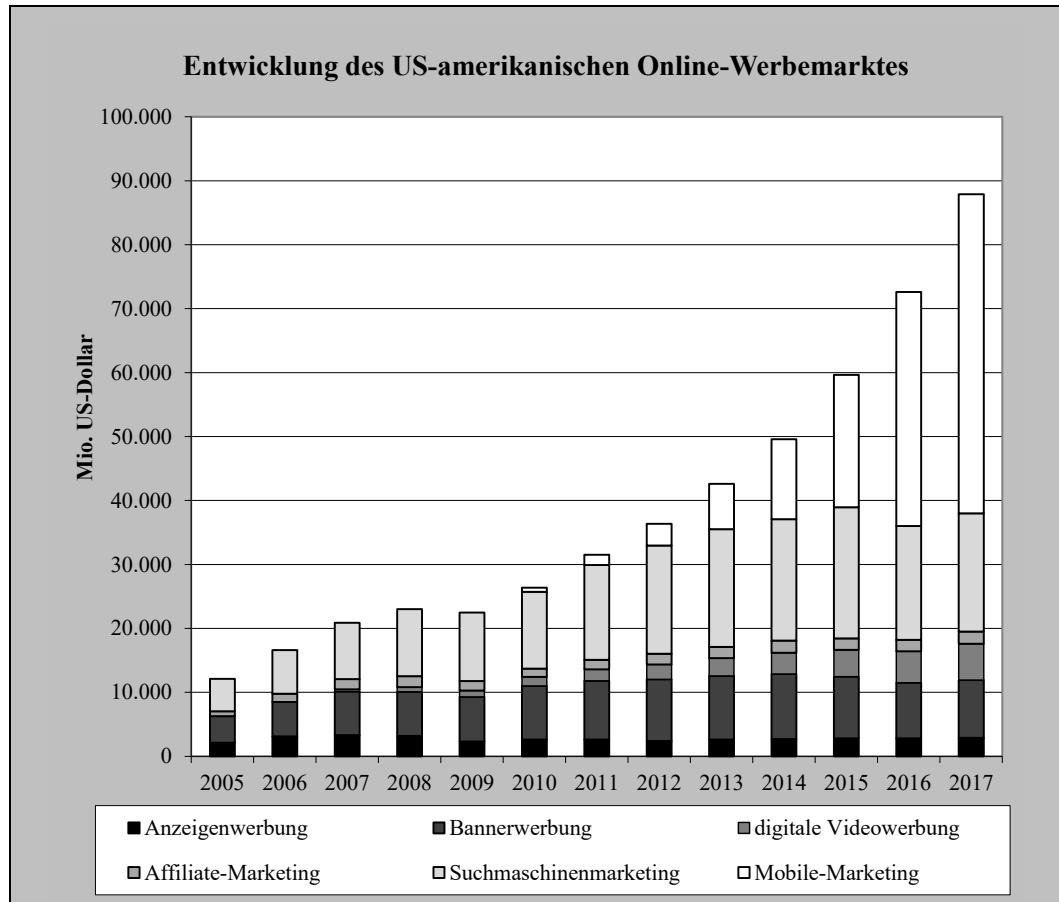


Abb. 103: Entwicklung des US-amerikanischen Online-Werbemarktes (erstellt in Anlehnung an Angaben des Interactive Advertising Bureau (IAB) 2006-2018)³⁵⁸

³⁵⁸ Unter Bannerwerbung werden die Bereiche Banner, Rich Media und Content Sponsoring zusammengefasst. Das E-Mail-Marketing wird seit 2013 (156 Millionen US-Dollar) nicht berichtet. Angaben für das Mobile-Marketing liegen ab 2010 vor.

6.6.3.2. Bannerwerbung

Bannerwerbung	Vergleichbar mit klassischer Anzeigen- und Plakatwerbung ist die sogenannte <i>Bannerwerbung</i> . ³⁵⁹ Banner werden in verschiedenen Größen und Formen mit unterschiedlichsten Inhalten sowie Interaktionsmöglichkeiten eingesetzt. Insbesondere die direkte Interaktionsmöglichkeit mit dem Werbetreibenden stellt einen Unterschied zu den klassischen Anzeigenformaten dar. Der einfachste Grad der Interaktion ist hierbei das Banner mit einem Hyperlink zu hinterlegen, der zu den Webseiten des Werbetreibenden führt. Als Ziele der allgemeines <i>Ziel der Bannerwerbung</i> lässt sich also formulieren, möglichst viele Interessenten anzusprechen und auf das eigene Webangebot zu lenken.
Abrechnungsmodelle	Die <i>Abrechnung der Bannerwerbung</i> erfolgt teilweise noch „klassisch“ (reichweitenorientiert) nach dem Tausend-Kontakt-Preis (TKP). Hierbei zahlt der Werbetreibende einen vereinbarten Betrag pro 1.000 Werbeeinblendungen (Impressions). Alternativ erfolgt die Abrechnung auch als Fixum für eine bestimmte Zeitspanne oder auch interaktivitätsorientiert pro Klick. In diesem Fall zahlt der Werbetreibende lediglich für einen Klick auf die Anzeige – also für einen Kontakt, der zum beworbenen Webangebot geführt hat. Zwar bietet das Online-Medium vielfältige erfolgsorientierte Abrechnungsmodelle, diese werden allerdings nur begrenzt im Rahmen der klassischen Bannerwerbung eingesetzt.
Charakteristika des Online-Mediums	Im Folgenden werden einige Bannerarten und Bannerformate vorgestellt. Bereits hier sei angemerkt, dass unterschiedliche Erscheinungsformen existieren, die sich nicht immer trennscharf voneinander und anderen Werbeformen abgrenzen lassen. Ebenfalls erheben die Ausführungen zu den verschiedenen Erscheinungsformen der Bannerwerbung keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

³⁵⁹ Teilweise findet sich für den Begriff Bannerwerbung auch der Begriff Banner-Marketing. Vgl. z. B. Kollmann 2013b, S. 189. Mitunter findet sich hierfür auch der Begriff klassische Online-Werbung. Vgl. z. B. Lammenett 2019, S. 332.

³⁶⁰ Zu den Medienformen werden z. B. Texte, Bilder, Animationen, Töne und Filme gezählt. Im Rahmen der Bannerwerbung findet jegliche Kombination verschiedener Medien Verwendung.

Um die Planbarkeit im Rahmen der Erstellung und des Einsatzes von Bannerwerbung zu verbessern und den Aufwand dabei möglichst gering zu halten, wurden, z. B. durch das Interactive Advertising Bureau (IAB), *Standards* für einige Banner formuliert.³⁶¹

Standards der
Bannerwerbung

Die Verwendung *standardisierter Banner* erlaubt Webseitenbetreibern, das Design der Seiten vorausschauend zu planen und zu strukturieren. Für Werbeagenturen und Werbetreibende führen standardisierte Formate vor allem zu einer weitgehenden Übertragbarkeit der gestalteten Banner und somit zu weniger Adoptionsaufwand für verschiedene Webseitenbetreiber. Insgesamt bedeutet die Standardisierung von Bannerformaten einen geringeren Aufwand für die Medienerstellung, die Verwaltung und die Buchung von Werbekampagnen bei gleichzeitig verbesserter Transparenz und Vergleichbarkeit.

Vorteile der
Standardisierung

Abbildung 104 stellt einige durch das IAB vorgeschlagene Bannerformate vor. Neben der Dateigröße schlägt das IAB eine *maximale Länge von 15 Sekunden für Animationen* vor. Für kleinere Bannerformate hat sich auch der Begriff *Button* etabliert. Die im Universal Ad Package formulierten Standards sind durch Fettdruck hervorgehoben. Frühere Bannerformate, die nach Angaben des IAB am Markt nur noch in geringem Umfang angeboten bzw. nachgefragt werden, sind kursiv geschrieben.

Animationslänge
Button

In **Abbildung 105** werden die Größenverhältnisse ausgewählter Bannerformate im Vergleich dargestellt.

Einige exemplarische Bannerformate, wie Leaderboard, Medium Rectangle und Wide Sky Scraper, sind in **Abbildung 106** dargestellt. Diese Banner greifen das gleiche Motiv in unterschiedlichen Formaten auf.³⁶²

³⁶¹ Vgl. zu einer Darstellung dieser aktuellen Standards <https://www.iab.net>.

³⁶² Vgl. zur weiteren Vertiefung Olbrich/Schultz/Holsing 2019, S. 105 ff.

Bannerbezeichnung	Bannergröße (in Breite x Höhe in Pixel)	Dateigröße (in Kilobyte)
Rectangles and Pop-Ups		
Medium Rectangle	300 x 250	40
Rectangle	180 x 150	40
Pop-Up	300 x 250	40
Pop-Up Large	550 x 480	40
<i>Square Pop-Up</i>	<i>250 x 250</i>	<i>40</i>
<i>Vertical Rectangle</i>	<i>240 x 400</i>	<i>40</i>
<i>Large Rectangle</i>	<i>336 x 280</i>	<i>40</i>
<i>3:1 Rectangle</i>	<i>300 x 100</i>	<i>40</i>
<i>Pop-Under</i>	<i>720 x 300</i>	<i>40</i>
Banners and Buttons		
Micro Bar	88 x 31	10
Button 2	120 x 60	20
Leaderboard	728 x 90	40
Super Leaderboard	970 x 90	40
<i>Full Banner</i>	<i>468 x 60</i>	<i>40</i>
<i>Half Banner</i>	<i>234 x 60</i>	<i>30</i>
<i>Button 1</i>	<i>120 x 90</i>	<i>20</i>
<i>Vertical Banner</i>	<i>120 x 240</i>	<i>30</i>
<i>Square Button</i>	<i>125 x 125</i>	<i>30</i>
Skyscrapers		
Wide Skyscraper	160 x 600	40
Half Page Ad	300 x 600	40
<i>Skyscraper</i>	<i>120 x 600</i>	<i>40</i>

Abb. 104: Bannerformate des Interactive Advertising Bureau (vgl. zu diesen Bannerformaten die IAB Display Advertising Guidelines unter <http://www.iab.net>)

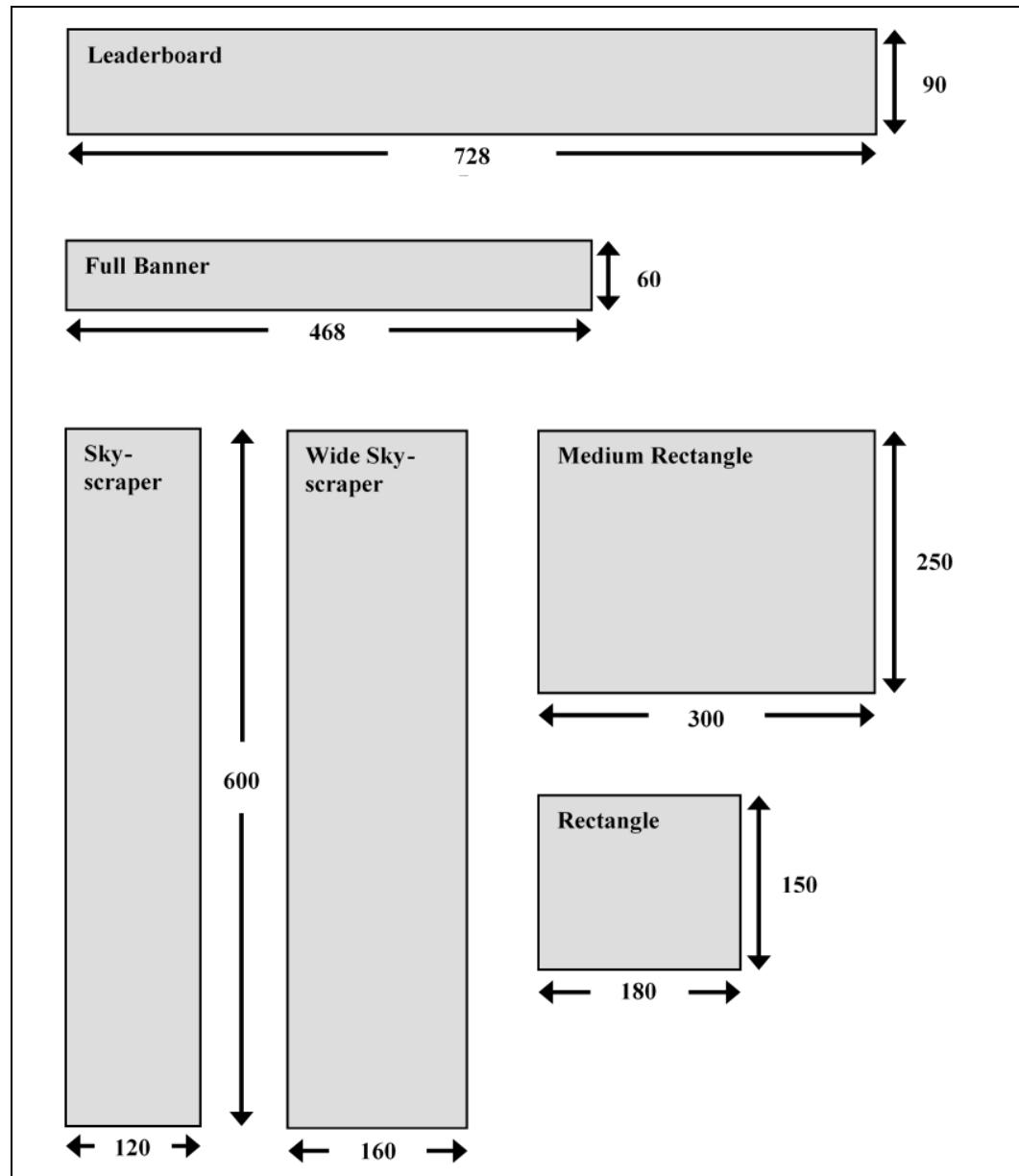


Abb. 105: Größenverhältnisse ausgewählter Bannerformate

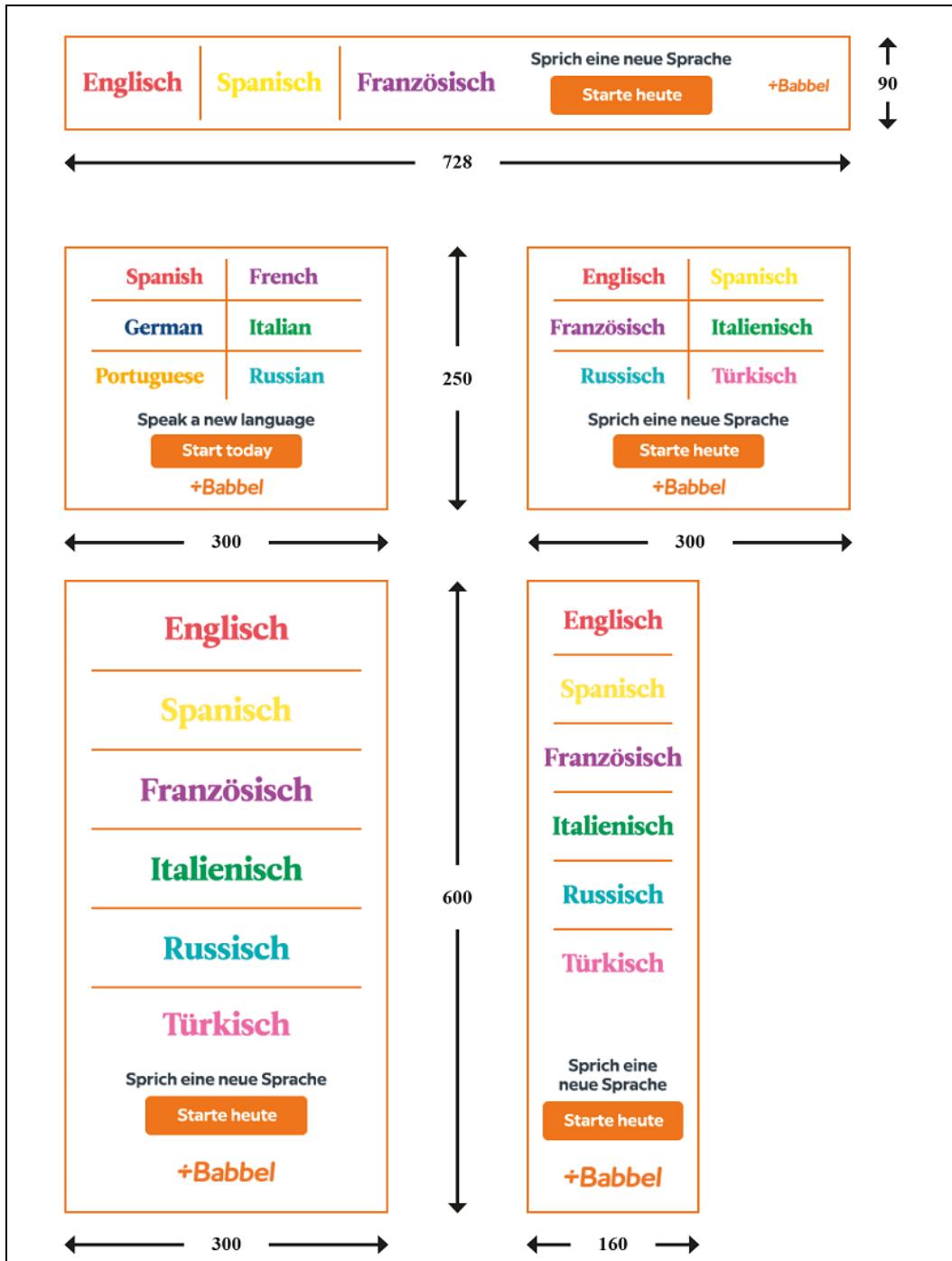


Abb. 106: Unterschiedliche Bannerformate mit gleichem Motiv (mit freundlicher Genehmigung von Lesson Nine GmbH)

6.6.3.3. E-Mail-Marketing

Das *E-Mail-Marketing* folgt in seiner Grundidee der individuellen Ansprache des Direktmarketing. Aufgrund der im Vergleich zu z. B. Werbesendungen entfallenden Druck- und Portokosten wurden mit diesem Instrument hohe Erwartungen verbunden. Diese Erwartungen wurden u. a. aufgrund der hohen Zahl von unaufgeforderten E-Mail-Nachrichten (*Spam*) und des folgenden Reaktanzverhaltens nicht eingelöst.

Neben absatzpolitischen Zielen, die sich vor allem auf die Gewinnung und Ausschöpfung des Nachfragepotenzials richten, dient das E-Mail-Marketing der Kundenbindung. Als periodisches Instrument erfolgt der Versand sogenannter *Newsletter*. Zentrale strategische Planungselemente des Newsletter-Versands umfassen die Frequenz und die inhaltliche Gestaltung.

Die *Frequenz des Newsletter-Versands* ist aus Unternehmenssicht so zu bestimmen, dass die werblichen Inhalte durch verfügbare informative Inhalte ergänzt werden können. Einerseits muss die Frequenz so gewählt werden, dass Inhalte in ausreichendem Umfang zur Verfügung stehen. Andererseits dürfen die Empfänger nicht durch zu viele Informationen überlastet werden.

Im Rahmen der *inhaltlichen Gestaltung* sind im Vorfeld die Anteile informativer und werblicher Inhalte zu bestimmen und der Grad der Personalisierung festzulegen. Die unterschiedlichen Personalisierungsgrade sind aus den vorhandenen Kundendatenbanken zu identifizieren. Des Weiteren sind der Umfang und die medialen Inhalte des Newsletters auf das Nutzungsverhalten der Zielgruppe abzustimmen. In diesem Zusammenhang sind vor allem die verschiedenen Darstellungsgeräte bzw. Verwendungssituationen zu berücksichtigen, für die gegebenenfalls eigene Varianten zu programmieren sind. Die Gestaltung des einzelnen Newsletters unterliegt dann einerseits dem Bezugsrahmen der Kommunikationsstrategie, d. h. der Corporate Identity, und andererseits der adäquaten Zielgruppenansprache.

In [Abbildung 107](#) ist ein Newsletter zur Fußballweltmeisterschaft 2018 in Russland abgebildet. Zur übersichtlichen Illustration wurde die mobile Darstellung des Newsletters in zwei Teile unterteilt und nebeneinander angeordnet. In dieser E-Mail werden die Empfänger auf eine spielerische Möglichkeit hingewiesen, Sprachkompetenz mit Blick auf das Event zu erlernen. Neben dem zentralen Hinweis der Kundenbindung (Bezug zum „Babbel-Russisch-Cup“) findet sich z. B. auch eine direkte leistungsbezogene, absatzorientierte Maßnahme („Fußball-und-Russisch-Angebot“).

Zentrale Herausforderung im Rahmen des E-Mail-Marketing ist die *Akquisition der E-Mail-Adressen* der Zielgruppen in Kombination mit deren Einwilligung, dass die Adressen für werbliche Zwecke genutzt werden dürfen. Hierzu existiert eine Reihe von teilweise global stark divergierenden rechtlichen Vorschriften, die die Verwendung von E-Mail-Adressen regulieren.

Double-Opt-in-Verfahren Als Verfahren zur Erhebung der Einwilligungserklärung hat sich das sogenannte *Double-Opt-in-Verfahren* bewährt. Bei diesem Verfahren muss der Nutzer neben einer Eintragung der E-Mail-Adresse innerhalb eines Online-Formulars in einem zweiten Schritt diese Einwilligung und somit seine E-Mail-Adresse bestätigen. Zu diesem Zweck wird vielfach eine E-Mail-Nachricht mit einem Bestätigungslink an die durch den Nutzer eingetragene Adresse gesendet. Mit dem Aufruf dieses Links werden der Erhalt der Nachricht und die E-Mail-Adresse bestätigt und erst zu diesem Zeitpunkt erfolgt die eigentliche Einwilligungserklärung.

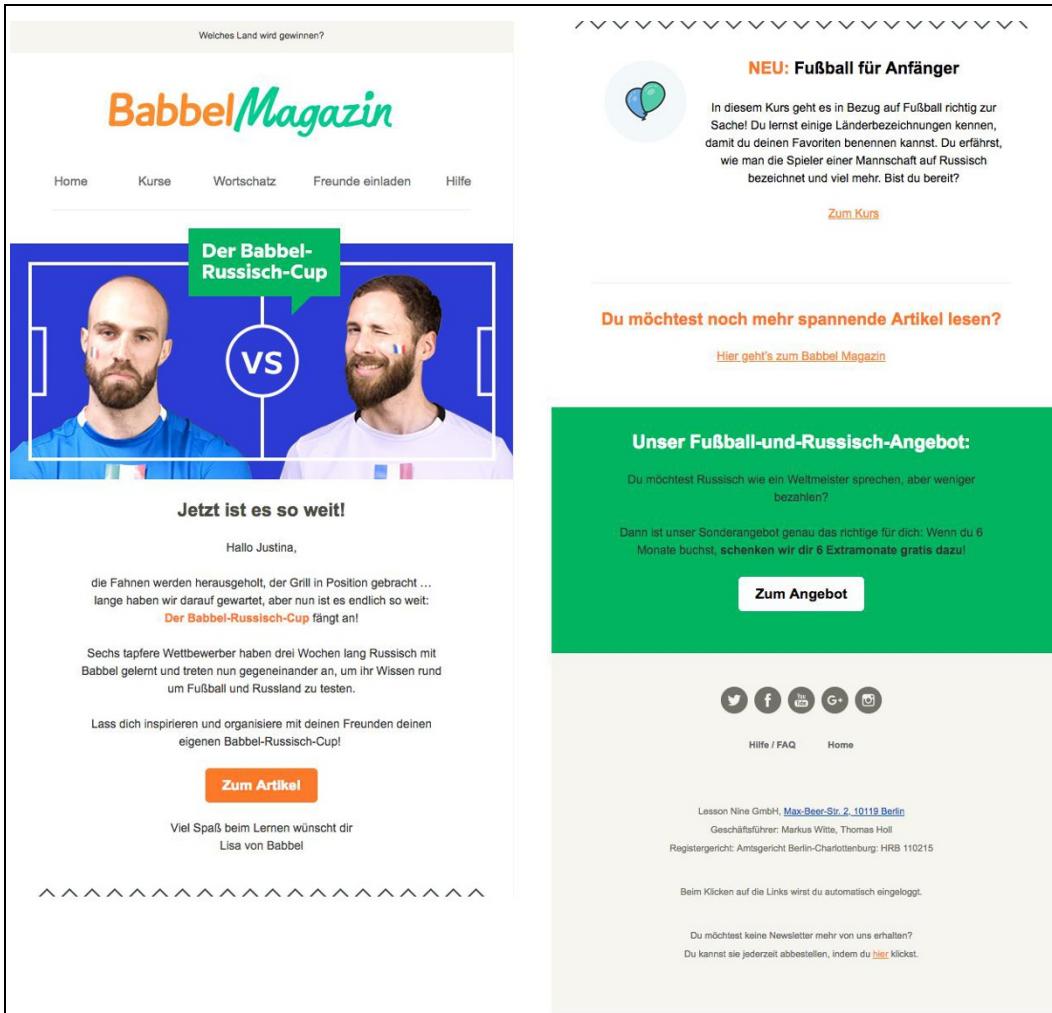


Abb. 107: Newsletter zur Fußballweltmeisterschaft 2018
(mit freundlicher Genehmigung von Lesson Nine GmbH)

Anhand von *Response-Statistiken* lässt sich identifizieren, welcher Anteil der versendeten Nachrichten geöffnet wurde, zu welchen Inhalten zusätzliche Informationen aufgerufen wurden und welche Absätze direkt auf die E-Mail zurückzuführen sind. Für zukünftige kundenspezifische Maßnahmen bieten sich die thematischen Interessen des individuellen Nachfragers an, die sich anhand der aufgerufenen Seiten ermitteln lassen.

Response-Statistik

6.6.3.4. Affiliate-Marketing

Beim Affiliate-Marketing handelt es sich im Prinzip um einen Transfer bewährter Vertriebsstrukturen, sogenannter *Vertriebs- und Netzwerkpartner-schaften*, auf das Online-Medium.³⁶³ Das Eingehen dieser Partnerschaften dient insbesondere der Erweiterung des Kundenkreises durch die Erschlie-bung neuer Vertriebskanäle.

Vertriebs- und Netzwerkpartnerschaften

Mithilfe ausgewählter Partnerwebseiten, den sogenannten *Affiliates*, baut das werbetreibende Unternehmen, auch *Merchant* genannt, ein virtuelles Vertriebsnetz auf. Für ein entsprechend breites Werbe- und Vertriebsnetz werden meist mehrere Kooperationen mit unterschiedlichen Affiliates eingegangen. Ein einzelner Affiliate deckt in der Regel nicht die gesamte Zielgruppe ab.

Affiliate Merchant

Der *Aufwand* für die Betreuung des Werbe- und Vertriebsnetzes steigt sowohl für den *Merchant* als auch den *Affiliate* mit der Zahl an Kooperationen.³⁶⁴ Das Angebot muss mit mehreren Partnern abgestimmt und koordiniert werden.

Koordinations-aufwand

Der *Affiliate* wird in der Regel verschiedene in ihrer Form teilweise konkurrierende Werbemittel von unterschiedlichen *Merchants* auf seiner Webseite einbinden. Die eingebundenen Angebote erhöhen für den *Affiliate* die Wahrscheinlichkeit, Provisionen zu erhalten. Gleichzeitig wird ein *Affiliate* in dieser Situation mit unterschiedlichen, teilweise konkurrierenden Ansprüchen der *Merchants* konfrontiert.

Im Affiliate-Marketing lassen sich zwei Arten der Kooperation unterscheiden: das linkbasierte und das integrative Affiliate-Marketing.³⁶⁵

Beim *linkbasierten Affiliate-Marketing* führt ein Textverweis oder ein Banner auf die Seiten des werbetreibenden Unternehmens. Mithilfe der bereitgestellten Werbemittel wird das Leistungsspektrum des Unternehmens beworben. Für die Bereitstellung dieser Werbefläche erhalten die *Affiliates* eine verein-

linkbasiertes Affiliate-Marketing

³⁶³ Vgl. Fritz 2004, S. 182 und Lammenett 2019, S. 63.

³⁶⁴ Vgl. Libai/Biyalogorsky/Gerstner 2003, S. 304.

³⁶⁵ Vgl. Büttgen 2002, S. 567-570.

barte Provision. Diese vertraglich festgelegte Provision kann hierbei unterschiedlichste Ausprägungen annehmen.³⁶⁶ Je nach individueller Abstimmung ist eine Kombination aus Fixbetrag, kontaktorientierter, interaktionsorientierter und erfolgsorientierter Vergütung denkbar.

Aus Sicht des Affiliates besteht ein wesentlicher Nachteil des linkbasierten Affiliate-Marketing darin, dass die Umworbenen die Seiten des Affiliates verlassen und nur selten zurückkehren.³⁶⁷ Ebenso ist anzunehmen, dass der Kunde für zukünftige Transaktionen direkt die Seiten des Merchants aufrufen wird. **Abbildung 108** stellt den idealtypischen Ablauf im linkbasierten Affiliate-Marketing dar.³⁶⁸

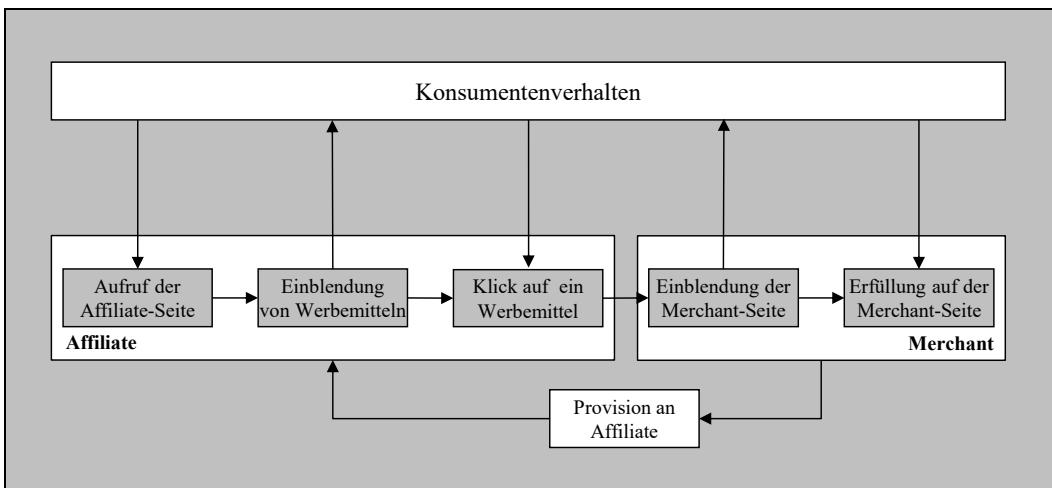


Abb. 108: Idealtypischer Ablauf im linkbasierten Affiliate-Marketing

Ablaufprozess Affiliate-Marketing Ein Konsument ruft die Webseite eines Affiliates auf, die in der Regel Werbemittel unterschiedlicher Merchants einblendet. Klickt der Konsument auf ein Werbemittel, so wird er zu der Webseite des Merchants weitergeleitet. Auf der Webseite erhält der Konsument z. B. die Möglichkeit, mehr über das beworbene Produkt zu erfahren und das Produkt direkt zu erwerben. Die Abwicklung der Transaktion erfolgt durch den Merchant. Abschließend zahlt der Merchant dem Affiliate für die vordefinierte abgeschlossene Handlung des Konsumenten eine Provision.

integratives Affiliate-Marketing Mithilfe des *integrativen Affiliate-Marketing* wird versucht, dem oben skizzierten zentralen Nachteil des linkbasierten Affiliate-Marketing, dass der

³⁶⁶ Vgl. Albers/Jochims 2003, S. 26.

³⁶⁷ Vgl. Fritz 2004, S. 182.

³⁶⁸ Eine vertiefende Erläuterung findet sich bei Olbrich/Bormann/Holsing 2016 bzw. Bormann 2019, S. 40-63.

Konsument selten zu der Seite des Affiliates zurückkehrt, durch die Integration der Inhalte des Merchants in den Internetauftritt des Affiliates zu begegnen. Vielfach geschieht diese Integration durch Aufnahme eines Online-Shops, in dem die Produkte bzw. Dienstleistungen des Merchants direkt auf den Seiten des Affiliates gekauft werden können. Die physische Transaktion wird dabei durch den Merchant abgewickelt. Die Vergütung erfolgt im integrativen Affiliate-Marketing insbesondere anhand erfolgsorientierter Modelle, wie z. B. anhand von Umsatzprovisionen.

Im Rahmen der Ausgestaltung des integrativen Affiliate-Marketing kann das werbetreibende Unternehmen explizit oder explizit nicht in Erscheinung treten.³⁶⁹ Eine ausdrückliche Darstellung des Merchants kann für den Affiliate z. B. sinnvoll sein, um die Attraktivität und die Vertrauenswürdigkeit seines Angebotes gegenüber der Zielgruppe zu erhöhen. Durch die Integration zusätzlicher Inhalte dehnt der Affiliate-Partner sein Leistungsangebot für die Zielgruppe aus. Neben der Ausweitung der Vertriebsstruktur wird der Merchant das Ziel verfolgen, in Absprache mit dem Affiliate die Gestaltung und den Auftritt seiner Inhalte abzustimmen.

explizites Auftreten
des Merchants

Eine weitere Möglichkeit stellt die Integration der Inhalte dar, ohne dass der Merchant explizit in Erscheinung tritt. Für das werbetreibende Unternehmen kann dies sinnvoll sein, um zusätzliche Zielgruppen oder Vertriebswege, z. B. im Sinne einer *differenzierten Markenstrategie*, zu adressieren. Dieses Vorgehen dient wiederum der Ausweitung des eigenen Leistungsspektrums des Affiliates, unter anderem mit der Möglichkeit Cross-Selling-Potenziale zu realisieren.

Markenstrategie

In beiden Formen des integrativen Affiliate-Marketing bieten sich dem werbetreibenden Unternehmen Handlungsräume zur *Preisdifferenzierung*. Insbesondere bei dem expliziten Auftreten des Merchants ist aber unter Umständen mit negativen Folgen der Preisdifferenzierung, wie z. B. negative Wirkungen auf die Marke und ausweichendes Kaufverhalten, zu rechnen.

Preisdifferenzierung

Insbesondere die aufgezeigten Möglichkeiten einer *langfristigen und strategischen Zusammenarbeit* zwischen Merchant und Affiliate stellen ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zur Bannerwerbung dar.

Zusammenarbeit

Zusammenfassend liegen die Vorteile für den Affiliate-Partner in der Anreicherung des eigenen Inhaltes sowie der Realisierung von Werbeeinnahmen. Aus Sicht des Merchants bestehen die Vorteile des Affiliate-Marketing in einem häufig erfolgsabhängigen Ausbau der Vertriebsstrukturen.

³⁶⁹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Büttgen 2002, S. 568-570.

6.6.3.5. Suchmaschinenmarketing

Das Internet bietet eine Vielfalt an Informationen zu beinahe jedem Thema. Um die relevanten Informationen, Neuigkeiten und Angebote im Internet zu finden, nutzen viele Interessenten Suchmaschinen. Mithilfe der Suchmaschinen kann so einer möglichen Gefahr der Informationsüberflutung im Internet entgegengesteuert werden. Einen Überblick über den globalen Suchmaschinenmarkt bietet [Abbildung 109](#).

Vorteil des Suchmaschinenmarketing

Seitdem Suchmaschinen zur Informationssuche genutzt werden, sind Entscheidungsträger im Marketing daran interessiert, potenzielle Konsumenten bereits zu Beginn des Suchprozesses anzusprechen. Attraktiv ist aus Sicht der Werbetreibenden insbesondere die selektive Ansprache potenzieller Interessenten in Abhängigkeit von der konkreten Suchanfrage. Der *Vorteil des Suchmaschinenmarketing* besteht darin, dass eine Ansprache der Zielgruppe zu einem Zeitpunkt erfolgen kann, zu dem die Suchenden bereits thematisch aktiviert und involviert sind.

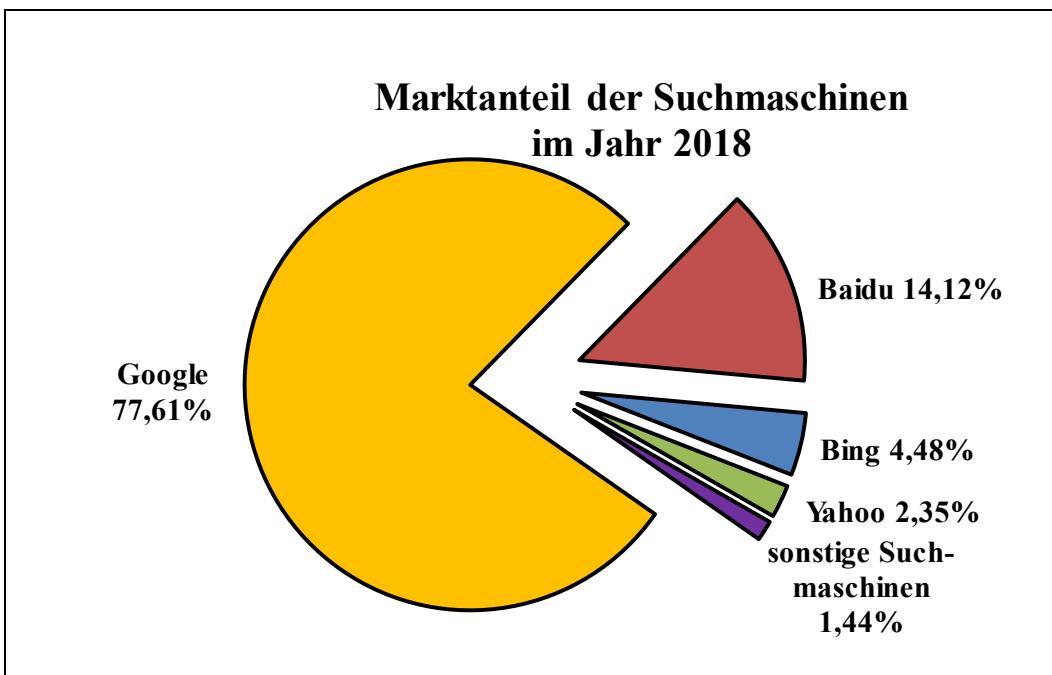


Abb. 109: Aufteilung des Marktes für Suchanfragen im Jahr 2018 (erstellt nach Angaben des „Search Engine Market Share Report“ von Net Market Share (<https://www.netmarketshare.com/>) für das Jahr 2018 und unter Berücksichtigung von Computern, Tablets und mobilen Endgeräten)

Mittlerweile stellt das sogenannte *Suchmaschinenmarketing*³⁷⁰ eine weit verbreitete Form der Online-Werbung dar. Das Suchmaschinenmarketing lässt sich als eine Gruppe von Maßnahmen definieren, die die Zielgrößen einer bestimmten Webseite erhöhen sollen. Ein notwendiges Teilziel ist vielfach die Steigerung der Besucherzahl (Traffic) auf dieser Webseite. Als Teilgebiete des Suchmaschinenmarketing können die Suchmaschinenoptimierung und die Suchmaschinenwerbung unterschieden werden.

Definition des Suchmaschinenmarketing

Die *Suchmaschinenoptimierung* bezeichnet alle Ansätze zur Beeinflussung der Suchergebnisse. Anhand der Algorithmusparameter zur Relevanzbewertung werden im Rahmen der Suchmaschinenoptimierung z. B. Struktur, Inhalt und Programmierung des Internetauftritts so überarbeitet, dass eine erhöhte Relevanz der bearbeiteten Dokumente gegenüber der Suchmaschine signalisiert wird. Die Überarbeitung kann sowohl Faktoren innerhalb des Internetauftritts als auch externe Faktoren berücksichtigen. Der wichtigste externe Faktor ist die sogenannte Link-Popularität, ein Maß für die Anzahl und Qualität der auf die Seiten des Internetauftritts verweisenden Quellen. Ziel dieser Vorgehensweise ist die Gewinnung themenrelevanter sowie hochwertiger externer Verweise auf die eigenen Seiten des Internetauftritts.

Suchmaschinen-optimierung

Die *Suchmaschinenwerbung* beschäftigt sich hingegen nicht mit den sogenannten natürlichen Suchergebnissen, sondern mit bezahlten Anzeigen, die neben, oberhalb oder unterhalb der Suchergebnisse eingeblendet werden. Die bezahlte Platzierung von Werbeanzeigen hat sich in den letzten Jahren zum vorherrschenden Geschäftsmodell für Suchmaschinen entwickelt. Die Suchmaschinenwerbung lässt sich ferner in die Anzeigenwerbung mit Suchworten und die Anzeigenwerbung auf anderen Webseiten einteilen.

Suchmaschinen-werbung

Die Anzeigenwerbung mit Suchworten (*keyword search advertising*) bezieht sich auf alle durch Suchanfragen ausgelöste Werbeeinblendungen. Die Anzeigen können auf der Webseite des Suchmaschinenanbieters oder auf einer Partnerseite, die die Suchtechnologie ebenfalls anbietet, angezeigt werden.

keyword search advertising

Im Gegensatz hierzu erscheinen Anzeigen auf einer anderen Webseite (*content search advertising*) aufgrund des spezifischen Seiteninhalts und nicht aufgrund einer Suchanfrage. [Abbildung 110](#) gibt einen Überblick über die Teilgebiete des Suchmaschinenmarketing.

content search advertising

³⁷⁰ Die vorliegenden Ausführungen zum Suchmaschinenmarketing sind in enger Anlehnung entnommen aus Schultz 2009, S. 70-98 sowie Olbrich/Schultz 2010b.

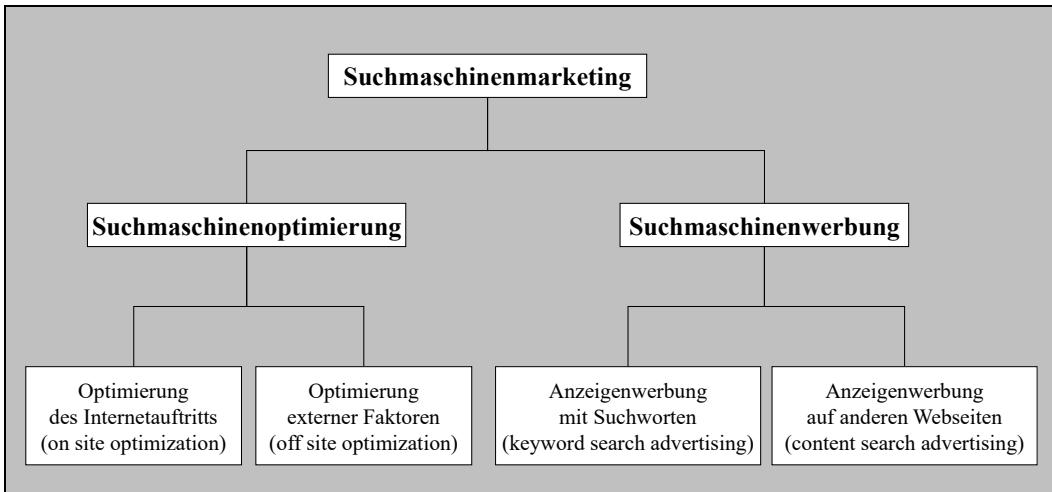


Abb. 110: Instrumente des Suchmaschinenmarketing (Schultz 2009, S. 71)

6.6.3.6. Mobile-Marketing

Mobile-Marketing Die verbreitete Nutzung von webfähigen, mobilen Endgeräten steht im Fokus des sogenannten *Mobile-Marketing*. Durch die Nutzung z. B. von Smartphones wird der Austausch von Informationen zeit- und ortsunabhängig bei gleichzeitiger Mobilität des Nutzers ermöglicht. Das Mobile-Marketing umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle von Marketingmaßnahmen, die sich dieser drahtlosen Technologien bedienen, um die Zielgruppe zu erreichen.

Entwicklung Das *mobile Nutzungsverhalten* und die mobilen Endgeräte beeinflussen in zunehmendem Maße auch die Instrumente des Electronic Marketing. Der Entwicklung des durch mobile Geräte geprägten Nutzungsverhaltens wird u. a. durch die Begriffe *multi-screen* und *augmented reality* Rechnung getragen.

multi-screen Mit dem Begriff *multi-screen* wird die zunehmende Nutzung verschiedener Bildschirmgeräte, wie z. B. Computer, Fernsehen, Smartphone und Tablet, verbunden. Zentrale Fragen sind, wie die Verfügbarkeit dieser Geräte das Nutzerverhalten ändert. Zu welchem Zweck bzw. auf welche Art und Weise werden die Bildschirmgeräte bei separater sowie gleichzeitiger Nutzung eingesetzt?

unterschiedliche Die unterschiedlichen *Bildschirmformate* erfordern von Unternehmen in erster Linie eine Anpassung der Inhalte an die entsprechenden Auflösungen. In Abbildung 111 (Smartphone) und 112 (Tablet) ist jeweils die Webseite zur Anforderung einer Unternehmensapplikation dargestellt. Dieser Kerninhalt

wird in der größeren Auflösung eines Tablets um weitere Inhalte, hier Vorschaubilder der Applikationsnutzung ergänzt (vgl. Abbildung 112).

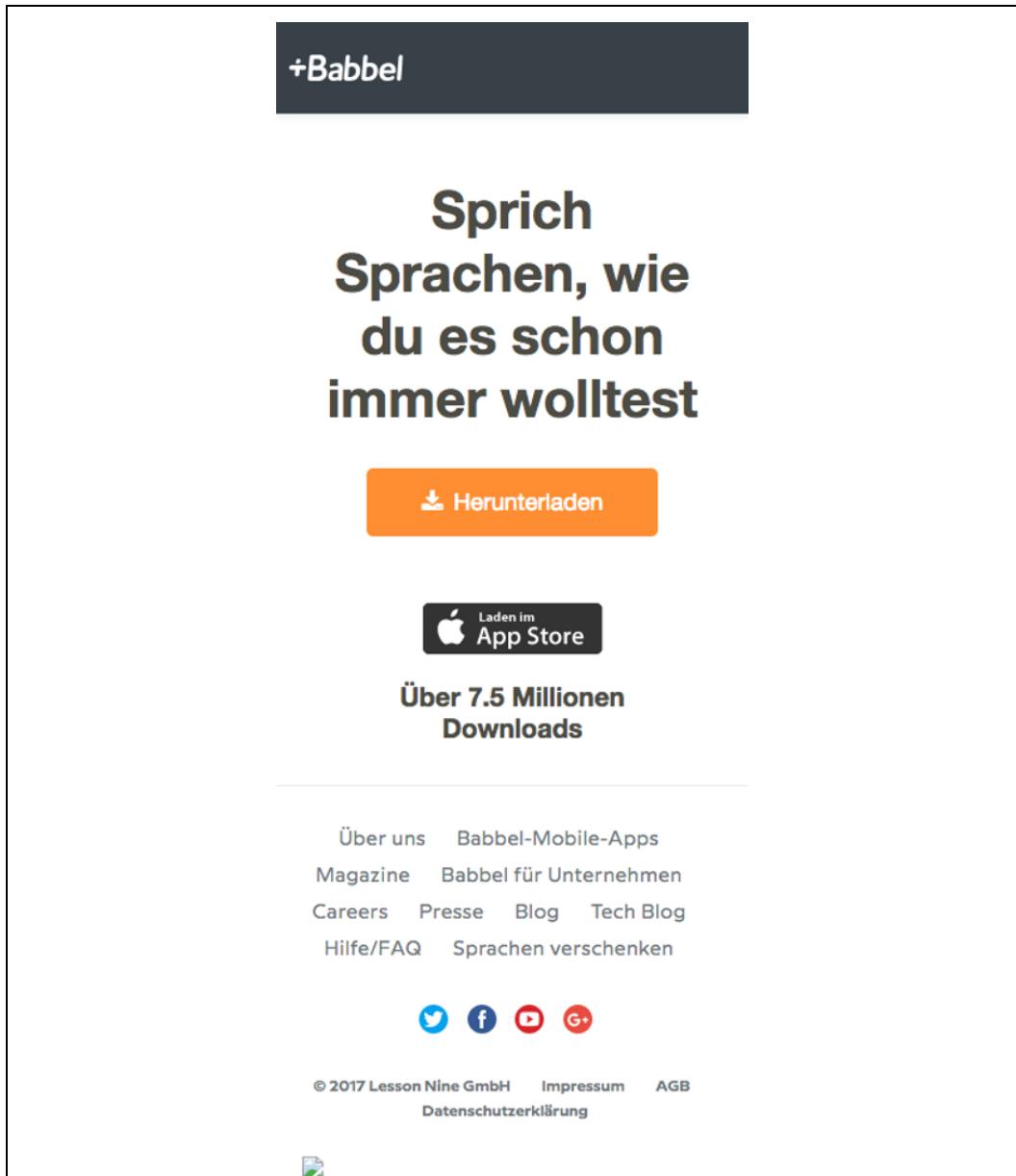


Abb. 111: Ansicht zur Anforderung einer Applikation für Smartphones
(mit freundlicher Genehmigung von Lesson Nine GmbH)

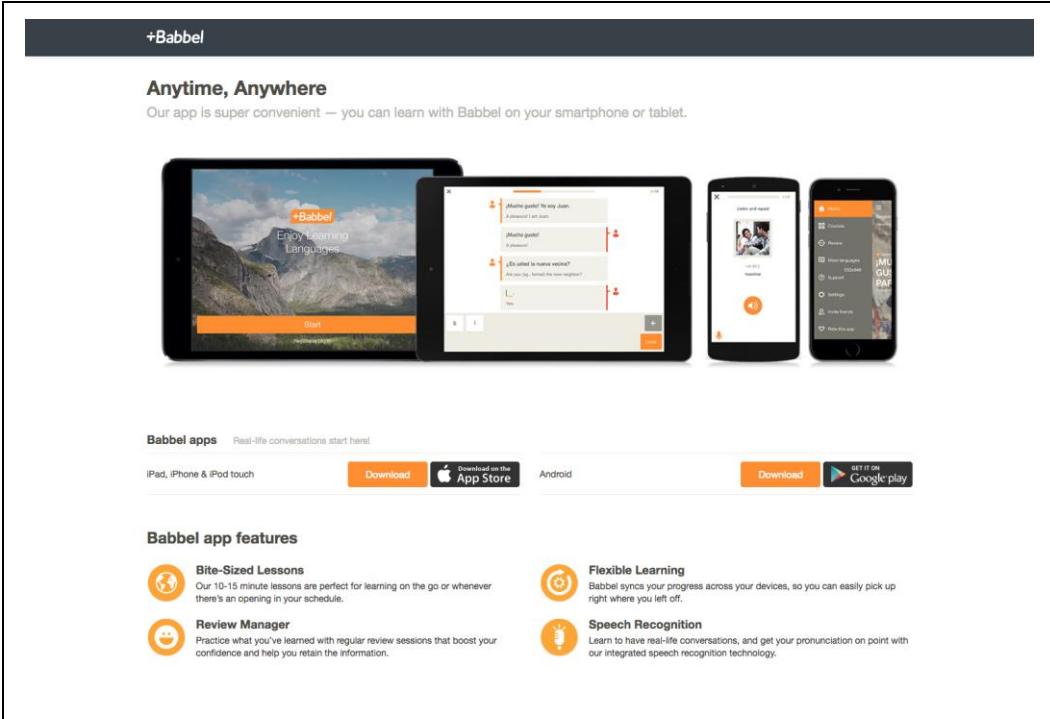


Abb. 112: Ansicht zur Anforderung einer Applikation für Tablets
(mit freundlicher Genehmigung von Lesson Nine GmbH)

- augmented reality** Unter *erweiterter Realität (augmented reality)* wird die Verbindung der realen mit der digitalen Welt verstanden. Die Einblendung von Streckenhinweisen und zusätzlichen Informationen, z. B. zur Verkehrslage auf der Windschutzscheibe, ist ein Beispiel für diese erweiterte Realität. Ähnlich können zusätzliche Informationen zum aktuellen Standort auf einem Smartphone angezeigt werden.
- QR-Code** Mittels sogenannter *Quick-Response-Codes (QR-Codes)* wird es Nutzern mobiler Endgeräte ermöglicht, direkt auf inhaltliche oder werbliche Unternehmenskommunikation zu reagieren. Bei einem QR-Code handelt es sich um einen zweidimensionalen Barcode, der durch die Kamerafunktion der Mobilgeräte erfasst und anschließend interpretiert werden kann. Durch Verarbeitung des QR-Codes wird vielfach eine bestimmte, idealerweise mobile Webseite im Browser des Mobilgerätes aufgerufen. Für diesen Prozess hat sich auch der Begriff *mobile tagging* etabliert. Das mobile tagging wird z. B. eingesetzt, um Nutzern weitere Informationen zu einem Produkt bereitzustellen oder einen Gutschein anzubieten.
- standortbezogene Dienste** Die geographische Identifikation der Nutzer stellt vielfach ein konstituierendes Merkmal der mobilen Angebote dar. *Abhängig vom Standort* können Nutz-

zer z. B. Informationen zu Sehenswürdigkeiten anfragen, Hinweise zu Aktionen in nahegelegenen Einkaufsstätten erhalten oder eine Wegbeschreibung zu beliebten Restaurants abrufen. Ähnlich können Unternehmen nach Zustimmung der Nutzer auf lokale Angebote hinweisen, wie z. B. mittels des Unternehmens Gettings.

Die standortbezogenen Dienste werden im Sinne der sozialen Medien, d. h. der zunehmenden Interaktion von Individuen und dem Erstellen und Austausch nutzergenerierter Inhalte, auch im Rahmen sogenannter „*location based social networks*“ eingesetzt. Bei diesen standortbezogenen sozialen Netzwerken werden z. B. bestehende Netze um eine geographische Komponente erweitert. Foursquare ist ein Beispiel für solch ein standortbezogenes soziales Netzwerk.

location based
social network

Durch die mobilen technischen Möglichkeiten wird die Trennung von realer und digitaler Welt zunehmend aufgehoben. So besitzt beispielsweise ein Nachfrager jederzeit und überall Zugriff auf Online-Bewertungsportale und Preisvergleichsdienste, so dass diese Entwicklung in den Entscheidungen des Handels zu berücksichtigen ist. Das Mobile-Marketing stellt nicht nur einen weiteren marketingpolitisch relevanten Kanal dar, sondern verstärkt schlussendlich die Notwendigkeit und die Anforderungen eines *integrierten Marketing*.

integriertes
Marketing

6.6.3.7. Social-Media-Marketing

Die Interaktion und Kommunikation von Nutzern verzeichnet mit dem Aufkommen des sogenannten *Web 2.0* („Mitmach-Web“) einen starken Zuwachs. Eine anerkannte, einheitliche Definition des Begriffes Web 2.0 existiert bislang nicht.³⁷¹ Für die Entwicklung des Web 2.0 werden jedoch die folgenden drei Strömungen als maßgeblich angesehen:³⁷²

Web 2.0

- die zunehmende Verbreitung und technologische Weiterentwicklung des Internets,
- neue Anwendungssysteme und Geschäftsmodelle sowie
- eine veränderte Nutzung der Online-Medien, insbesondere des Internets.

Inhalte werden nun nicht mehr nur zentralisiert von Medienkonzernen erstellt und verbreitet, sondern auch von unabhängigen, untereinander vernetzten Personen.

³⁷¹ Vgl. Maaß/Pietsch 2008, S. 2.

³⁷² Vgl. hierzu Richter/Koch/Krisch 2007, S. 2.

Typische Beispiele des Web 2.0 sind Wikis, Weblogs, Podcasts, soziale Netzwerke, Tauschbörsen sowie Bild- und Videoportale. Die Mitwirkung der Online-Nutzer bei der Erstellung bzw. Bereitstellung von Inhalten, wie z. B. user-generated content Texten, Bildern und Videos, wird mit dem Begriff „user-generated content“ (nutzergenerierte Inhalte) belegt.³⁷³

Social Media Die Dienste zum Austausch von Informationen werden unter dem Begriff „Social Media“ (soziale Medien) zusammengefasst. Unter Social Media werden demnach alle Medien bzw. Plattformen verstanden, die die Nutzer über digitale Kanäle im Rahmen der Zweiwege-Kommunikation beim interaktiven Austausch von verschiedenen Informationen unterstützen.

Formen sozialer Medien Mittlerweile existieren diverse *Formen sozialer Medien*, wobei die Entwicklung in diesem Bereich von einer hohen Dynamik geprägt ist, so dass sich die bestehenden Formen entwickeln, ständig weitere Formen hinzukommen und (neue) hybride Formen entstehen. Zu den sozialen Medien zählen z. B.

- soziale Netzwerke (z. B. Facebook und LinkedIn),
- Weblog (kurz: Blog) oder Micro-Blog (z. B. Twitter),
- Kollektivprojekte, wie z. B. Wikis (z. B. Wikipedia),
- Foren,
- Content Communities (u. a. YouTube, Instagram und Flickr),
- virtuelle Welten (z. B. Habbo) und
- Social-Commerce-Plattformen (u. a. Empfehlungsdienste, wie z. B. Ciao, Polyvore und Smatch).

Wachstum sozialer Netzwerke Insbesondere *soziale Netzwerke* haben einen starken *Nutzerzuwachs* zu verzeichnen. In einem sozialen Netzwerk ist es Nutzern möglich, ein Profil anzulegen, sich mit anderen Nutzern zu vernetzen und eigene Inhalte (u. a. Bilder, Videos, Empfehlungen) zu erstellen und auszutauschen. Vor diesem Hintergrund ist die Kommerzialisierung von sozialen Netzwerken ein stark wachsender Bereich.

In diesem Zusammenhang müssen Unternehmen insbesondere entscheiden, welche Bedeutung sie diesen sozialen Netzwerken beimessen. So lassen sich soziale Netzwerke einerseits als Werbeplattform nutzen. Andererseits können sich Unternehmen auch das soziale Netzwerk erschließen und mit Inhalten füllen. In [Abbildung 113](#) ist eine Vorschau für ein Video bei dem Netzwerk YouTube abgebildet. [Abbildung 114](#) zeigt die Darstellung am Ende dieses

³⁷³ Vgl. z. B. Nitsche 2008, S. 691.

Videos. Hier wird eine weitere Videoempfehlung (linke Seite) gegeben, auf eine Landingpage (Mitte) verwiesen und die allgemeine Homepage des Unternehmens (rechte Seite) verlinkt.

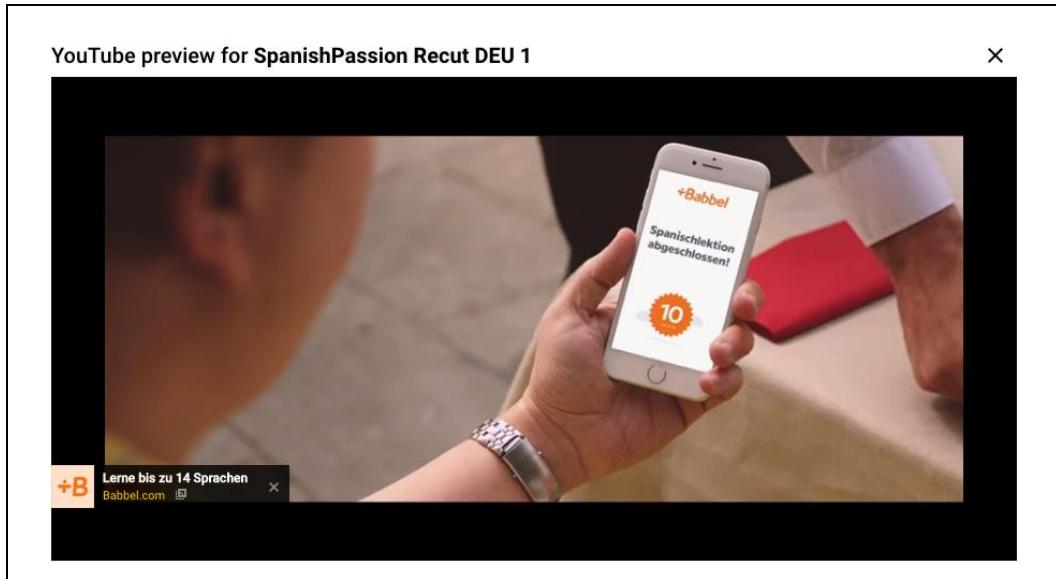


Abb. 113: Vorschau eines YouTube-Videos
(mit freundlicher Genehmigung von Lesson Nine GmbH)



Abb. 114: Einblendung am Ende des Videos
(mit freundlicher Genehmigung von Lesson Nine GmbH)

Übungsaufgaben

Aufgabe 53: Einsatzmöglichkeiten des Electronic Commerce

Erläutern Sie die Einsatzmöglichkeiten des Electronic Commerce! Erläutern Sie hierzu die wesentlichen Akteure und verdeutlichen Sie die einzelnen Einsatzmöglichkeiten mit einem selbst gewählten Beispiel!

Aufgabe 54: Electronic Commerce

Ein Teehändler überlegt, das Internet als zusätzlichen Absatzkanal zu nutzen. Diskutiert werden zwei Möglichkeiten: Die erste Alternative sieht den Verkauf an den stationären Einzelhandel vor. Die zweite Möglichkeit wird im direkten Absatz an den Endverbraucher gesehen.

- a) Ordnen Sie die beiden Möglichkeiten in die Einsatzmöglichkeiten des E-Commerce ein! Erläutern Sie aus Sicht des Teehändlers die wesentlichen Nachteile der beiden Möglichkeiten!
- b) Als Möglichkeiten für den Teehändler bieten sich unter Umständen der flächendeckende und der fachgerechte Vertrieb an. Erläutern Sie beide Vertriebsformen am Beispiel des Teehändlers! Geben Sie je einen Grund für diese Vertriebsformen aus Sicht des Teehändlers an!
- c) Erläutern Sie kurz zwei wesentliche Punkte, die den Händler im Rahmen beider Möglichkeiten vor Herausforderungen stellen!

Aufgabe 55: Instrumente des Online-Marketing

Das Online-Marketing umfasst unter anderem die Bannerwerbung, das Suchmaschinenmarketing und das Affiliate-Marketing.

- a) Erläutern Sie die drei genannten Instrumente des Online-Marketing!
- b) Erläutern Sie, wie die Bannerwerbung in den beiden Formen des Affiliate-Marketing eingesetzt werden kann! Gehen Sie anschließend auf Unterschiede zwischen Bannerwerbung und Affiliate-Marketing ein!
- c) Nehmen Sie zu der Aussage Stellung, dass Affiliate-Marketing keine Online-Werbung sei!

Weiterführende Literatur

OLBRICH, R./SCHULTZ, C. D./HOLSING, C. 2019: Electronic Commerce und Online-Marketing – Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, 2., überarb. u. erw. Aufl., Berlin u. Heidelberg 2019



7. Sektorales Marketing

Das Marketing einzelner Sektoren (d. h. Institutionen, Branchen oder bestimmter Gruppen von Unternehmen) erfährt i. d. R. aufgrund einiger Besonderheiten spezifische Ausprägungen. Hier werden exemplarisch das Handels-, das Dienstleistungs-, das Investitionsgüter- und das Non-Profit-Marketing skizziert.

7.1. Handelsmarketing

Mit wachsender Bedeutung des Handels im Konsumgütersektor erfolgte im Sprachgebrauch der Praxis und der Wissenschaft die ‚Geburt‘ des Handelsmarketing. Zudem rechtfertigen handelsspezifische Besonderheiten eine spezifische Auffächerung der Marketinginstrumente für *Handelsbetriebe*.³⁷⁴

Handelsbetriebe

Die tieferen Gründe für eine Eigenständigkeit des Handelsmarketing liegen in der Emanzipation des Handels von der Rolle des ‚bloßen Absatzmittlers‘ der Konsumgüterindustrie zu einem Marktpartner mit eigenen Profilierungsbemühungen und erheblicher Marktmacht. Der Machtzugewinn des Handels gegenüber der Industrie ist im Wesentlichen eine Folge fortschreitender Konzentrations- und Kooperationsprozesse auf der Handelsstufe.³⁷⁵ Darüber hinaus ist die in jüngerer Zeit rasch voranschreitende Verbreitung von Handelsmarken ein bedeutender Grund für die Emanzipation des Handels und die zunehmende Bedeutung des Handelsmarketing.

Handelsmarketing beinhaltet das Marketing von Handelsunternehmen. In der Praxis wird mit Handelsmarketing mitunter auch das Marketing von Herstellern in Bezug auf den Handel bezeichnet. Terminologisch kennzeichnet der Begriff des Handelsmarketing allerdings nur das Marketing von Handelsunternehmen gegenüber den Absatz- und Beschaffungsmärkten dieser Institutionen. Das Marketing von Herstellern in Bezug auf den Handel wird in Wissenschaft und Praxis nicht selten auch als Trade-Marketing bezeichnet. Dieses ist eng verknüpft mit dem Bemühen der Hersteller, ein ‚Vertikales Marketing‘ durchzusetzen.³⁷⁶

Handelsmarketing

³⁷⁴ Vgl. zum Handelsmarketing z. B. Müller-Hagedorn/Natter 2011 sowie Ahlert/Kenning/Brock 2020. Für weitere Bereiche der Handelsbetriebslehre vgl. Ahlert/Kollenbach/Korte 1996 und Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012.

³⁷⁵ Vgl. Olbrich 1998.

³⁷⁶ Vgl. hierzu Abschnitt 6.5.2.3.7. und Olbrich 1995.

Das Handelsmarketing umfasst alle an den Marketingzielen orientierten Maßnahmen eines Handelsunternehmens, die sowohl auf eine gezielte Beeinflussung der Kaufentscheidungen potenzieller Abnehmer als auch auf eine Beeinflussung der Verkaufsentscheidungen potenzieller Lieferanten gerichtet sind. Spezialformen des Handelsmarketing stellen das Groß- und Einzelhandelsmarketing dar.

Marketing-Mix des Handels Obwohl der *Marketing-Mix eines Handelsunternehmens* mit dem eines Industrieunternehmens prinzipiell vergleichbar ist, machen einige Besonderheiten, wie z. B. die Standortgebundenheit, die ‚Nähe‘ zum Endkunden der Wertschöpfungskette und die Sortimentsbildung über eine Vielzahl an Lieferanten hinweg, eine spezifische Ausprägung des Handelsmarketing erforderlich.

Im Mittelpunkt des Handelsmarketing steht die Handelsleistung und damit nicht der einzelne Artikel oder ein einzelnes Produkt, sondern die Kombination aus fremderstellten Sachleistungen (Ware) und eigenerstellten Dienstleistungen (Beratung und Service). Das Handelsmarketing orientiert sich damit i. d. R. weniger an Produkten, sondern vielmehr an Sortimenten und Betriebsformen. Eine Betriebsform stellt z. B. der Discounter oder das Warenhaus dar. Diese ‚Verkaufsprinzipien‘ beinhalten ganz bestimmte Ausprägungen des Marketing-Mix und führen zur Wahrnehmung als Marke (z. B. ‚Aldi‘, ‚Saturn‘, ‚KaDeWe‘).

absatzseitige Instrumente Zu den *absatzseitigen Marketinginstrumenten* des Handels zählen die Sortimentspolitik, die Produktpolitik (hier vor allem die Handelsmarkenpolitik), die Preispolitik, die Kommunikationspolitik und die Vertriebspolitik inklusive der Betriebsformenpolitik.

beschaffungsseitige Instrumente Zum *beschaffungsseitigen Marketinginstrumentarium* des Handels gehören die beschaffungsseitige Sortiments- und Produktpolitik, die beschaffungsseitige Preispolitik, die Beschaffungskommunikation und die Lieferantenpolitik.³⁷⁷

Der Einsatz und die Kombination der absatz- und beschaffungsseitigen Marketinginstrumente sollten auf der Grundlage einer ausführlichen Informationsbasis, z. B. über das Einkaufsverhalten potenzieller Kunden, erfolgen. Die elektronische Erfassung der Abverkaufsdaten im Einzelhandel (Scanning am Point of Sale) ermöglicht hier eine preiswerte Informationsbeschaffung.³⁷⁸

³⁷⁷ Vgl. hierzu vertiefend Hansen 1990; Theis 1999, S. 28.

³⁷⁸ Vgl. hierzu Olbrich/Grünblatt 2004. Zu weiteren Maßnahmen der Marktfor- schung im Einzelhandel vgl. z. B. Berekoven 1995, S. 367 ff.; Theis 1999, S. 66 ff. oder Olbrich/Grünblatt 2006, S. 77 ff.

Die Fähigkeit eines Marktpartners, seine Marketingstrategien im Absatz- oder Beschaffungsmarkt durchzusetzen, kann unter dem Begriff *Marketing-führerschaft* zusammengefasst werden.³⁷⁹ Aufgrund der häufig anzutreffenden mehrstufigen Distributionssysteme kann vielfach auch eine sogenannte partielle Marketingführerschaft vorliegen. Bei dieser speziellen Form bezieht sich die Marketingführerschaft entweder lediglich auf die erste Stufe im Absatzkanalsystem oder auf eine bestimmte Betriebsform. Insbesondere im Rahmen der Hersteller-Handels-Beziehung können bei einem beidseitigen Streben nach Marketingführerschaft Spannungen entstehen.

Marketing-führerschaft

Obwohl die Industrie für einen geraumten Zeitraum vielfach die Position des Marketingführers innehatte, verschiebt sich das Machtgefüge durch die anhaltenden Konzentrationsprozesse in der Handelslandschaft zusehends zugunsten des Handels.³⁸⁰

Mittlerweile besitzen die fünf größten Handelskonzerne in den meisten Ländermärkten ganz erhebliche Marktstellungen. Dies verdeutlicht [Abbildung 115](#) am Beispiel des Lebensmittelmarktes, der nicht selten Dreh- und Angel punkt der Geschäftsfelder in den größten Handelskonzernen ist. Letztlich verschwimmen auch die Sortimentsgrenzen zunehmend, sodass viele weitere Branchen (z. B. Unterhaltungselektronik, Textilien) in diesen Konzernen vertreten sind.

Durch die Konzentrationsprozesse erhält der Handel oftmals eine sogenannte *Gatekeeper-Funktion*, da er im Falle des indirekten Absatzes letztlich entscheidet, welche Produkte den Endabnehmer erreichen.

Gatekeeper-Funktion
des Handels

³⁷⁹ Vgl. Kümpers 1976, S. 19 f. und Abschnitt [6.5.2.3.7.3.2](#).

³⁸⁰ Vgl. Olbrich 2001a und b sowie Hundt 2014, S. 2-14.

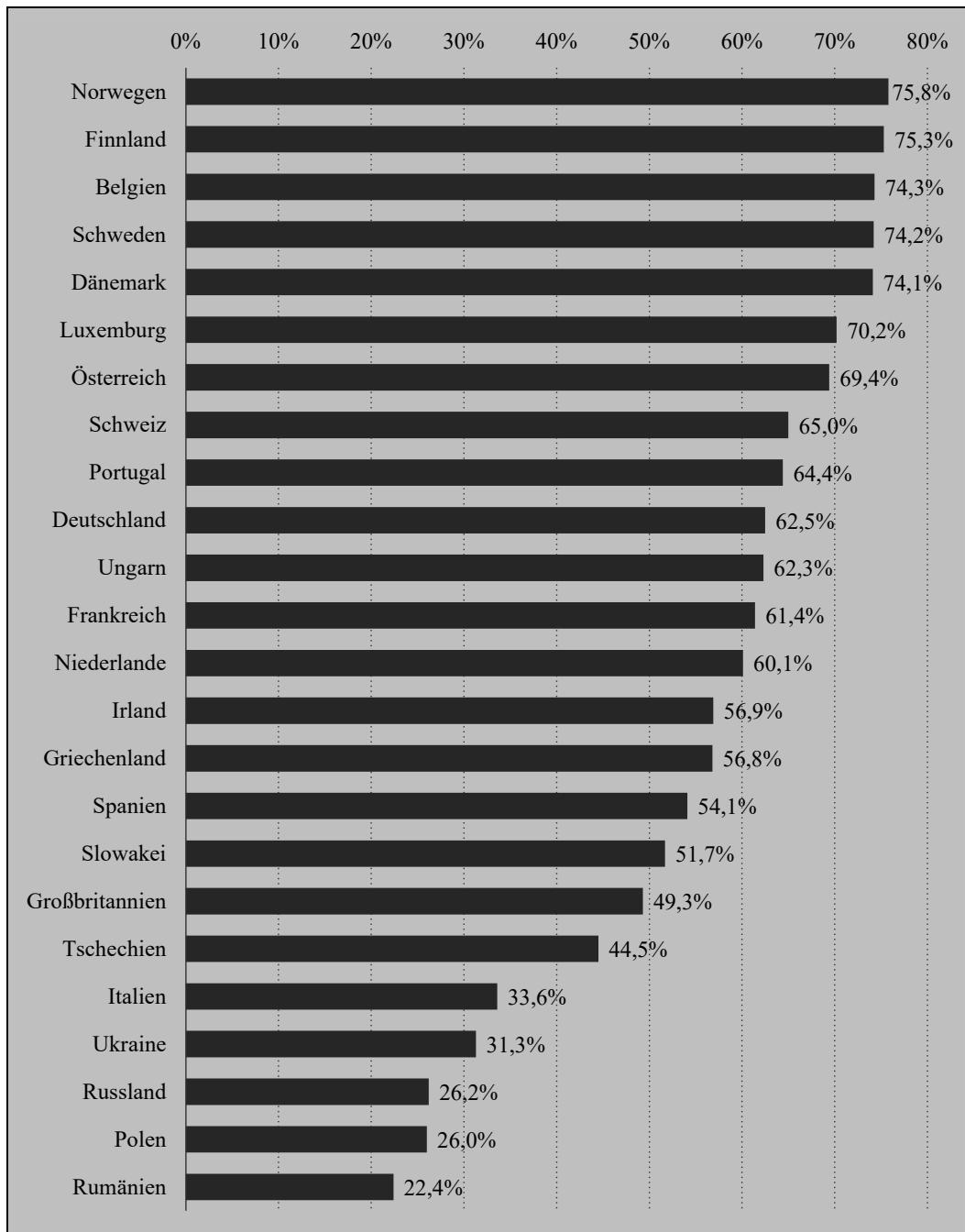


Abb. 115: Marktanteil der jeweils fünf größten Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel am Food-Umsatz nach Ländern in Europa im Jahr 2013 (Datenquelle: Metro AG 2015, S. 138)

7.2. Dienstleistungsmarketing

7.2.1. Allgemeine Grundlagen

Im Rahmen des ‚Dienstleistungsmarketing‘ steht eine nicht gerade leicht zu bestimmende Leistung eines Anbieters im Vordergrund. ‚Dienstleistungen‘ sind bislang in der betriebswirtschaftlichen Literatur³⁸¹ nicht eindeutig definiert. Eine frühe Definition ist:

„Dienstleistungen sind selbstständige oder produktbegleitende Leistungen, die durch Bereitstellung und/oder den Einsatz von Potenzialfaktoren mit nutzenstiftenden Verrichtungen an Dienstleistungsobjekten verbunden sind.“³⁸²

Dienstleistungsobjekte können hierbei Personen sein (z. B. in den Bereichen Dienstleistungsschulung, Beratung, Freizeitgestaltung) oder Sachen (z. B. Reparatur-, objekte Transportdienstleistungen).

Einen anderen Ansatz bieten Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer, die das Konstrukt ‚Leistungsbündel‘ zur Überwindung der ‚Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen‘ wählen:

„Absatzobjekte setzen sich jeweils aus mehreren gleich- oder verschiedenartigen Wirtschaftsgütern zusammen. Sie werden durch den Anbieter zur Befriedigung spezieller Nachfragerbedürfnisse geschnürt und am Markt verwertet (gegen oder ohne direktes Entgelt). Am Markt werden somit niemals nur einzelne Leistungen abgesetzt, sondern eine vermarktete Leistung ist immer ein Bündel von Teilleistungen.“³⁸³

Bei der Verwendung des Konstruktes ‚Leistungsbündel‘ wird eine trennscharfe Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen vermieden. Stattdessen werden Merkmale von Absatzobjekten genannt, die auf ‚Sach-‘ und ‚Dienstleistungen‘ zutreffen können.³⁸⁴

Trotz derartiger Interpretationsspielräume lässt sich eine nähere *Bestimmung des Wesens von Dienstleistungen* an der gleichzeitigen Betrachtung folgender Ebenen orientieren:³⁸⁵

Bestimmung des Wesens von Dienstleistungen

³⁸¹ Vgl. zum Dienstleistungsmarketing bereits Maleri 1973; Scheuch 1982 sowie Meffert 1995.

³⁸² Meffert 1995, S. 454. Vgl. ähnlich Bruhn/Meffert/Hadwich 2019, S. 25.

³⁸³ Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 407.

³⁸⁴ Vgl. zu dieser Konzeption Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 404 ff. Siehe auch Bruhn/Meffert/Hadwich 2019, S. 32-36.

³⁸⁵ Vgl. zu den drei Ebenen Hilke 1989, S. 10 ff. Vgl. auch zu diesen Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing Scheuch 2002 und Bruhn/Meffert/Hadwich 2019, S. 23 ff. u. S. 46 ff.

- Potenzialebene – die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Erbringung einer Dienstleistung,
- Prozessebene – das ‚Tätigsein‘ im Sinne der Erstellung einer Dienstleistung,
- Ergebnisebene – das Ergebnis der dienstleistenden Tätigkeit.

Potenzialebene Zunächst ist eine Dienstleistung auf der *Potenzialebene* durch die Fähigkeit des Dienstleistungsanbieters (z. B. geistig, körperlich, technologisch) charakterisiert, diese Dienstleistung zu erbringen. So muss ein Versicherungsmakler über die notwendige Ausbildung bzw. entsprechenden Fachkenntnisse verfügen, um das jeweilige Angebot einem potenziellen Kunden darbieten zu können. Zum anderen muss auch die Bereitschaft des Dienstleistungsanbieters zur Erbringung der Leistung in einer entsprechenden Form und zu einem bestimmten Termin vorhanden sein. Eine besondere Bedeutung kommt somit der Leistungsfähigkeit und dem Leistungswillen des Dienstleisters zu.

Prozessebene Mit Blick auf die *Prozessebene* lässt sich feststellen, dass das synchrone Auftreten der Erbringung und Inanspruchnahme ein weiteres konstitutives Merkmal einer Dienstleistung darstellt. Dieses synchrone Auftreten ist dadurch gekennzeichnet, dass der Dienstleistungsanbieter erst mit der Erbringung der Dienstleistung beginnen kann, sobald der Nachfrager einen externen Faktor einbringt: Dies kann mit Blick auf Kreditinstitute das ‚Einbringen‘ von Geld oder Wertpapieren zur Verwahrung (Anlage) sein. Als externer Faktor können z. B. auch Informationen angesehen werden, die der Nachfrager einem Steuerberater zur Berücksichtigung im Rahmen einer zu erbringenden Beratungsleistung (z. B. Erstellung einer Steuerbilanz) mitteilt.³⁸⁶

Ergebnisebene Die *Ergebnisebene* ist durch den Umstand charakterisiert, dass es sich bei einer Dienstleistung um ein immaterielles, also ‚nicht greifbares‘ Gut handelt. Vielfach wird diese Immaterialität diskutiert und z. T. als prägnanteste Eigenschaft von Dienstleistungen gesehen.³⁸⁷ Aus dieser Eigenschaft resultiert, dass Dienstleistungen i. d. R. nicht lagerfähig sind.

konstitutive Eigenschaften der Erstellung von Dienstleistungen Die Betrachtung dieser drei Ebenen führt also zu drei *konstitutiven Eigenschaften der Erstellung von Dienstleistungen*:

- Potenzialorientierung – Leistungsfähigkeit, -wille und -kapazität des Dienstleisters,

³⁸⁶ Zur Problematik von Kundenintegrationsprozessen vgl. Fließ 2001 und zu Perspektiven der Kundenintegration vgl. Fließ 2009, S. 20 ff. sowie Bruhn/Meffert/Hadwich 2019, S. 64 ff.

³⁸⁷ Vgl. bereits Maleri 1973, S. 31 und Maleri/Frietsche 2008, S. 31 sowie Bruhn/Meffert/Hadwich 2019, S. 66 ff.

- Prozessorientierung – gleichzeitige Erbringung und (erste) Inanspruchnahme der Dienstleistung sowie Beteiligung des Kunden an der Leistungserstellung (Integration des externen Faktors),
- Ergebnisorientierung – Immateriellität und Nichtlagerfähigkeit der Leistung.

Letztlich dienen die Marketinginstrumente vor dem Hintergrund dieser Eigenschaften dem Zweck, gewisse *Nachteile von Dienstleistungen* gegenüber Sachgütern in der Vermarktung auszugleichen. So müssen Dienstleistungen zur Verbesserung ihrer Wahrnehmung in den Augen der Nachfrager ‚sichtbar‘, ‚berührbar‘ und ‚riechbar‘ gemacht werden. Dienstleistungsmarken können mit dem Auge wahrgenommen werden und prägen das Image eines Dienstleisters. Ein mit einer Folie umhülltes Glas im Hotel kommuniziert ‚Sauberkeit‘. Ein im Einzelhandelsgeschäft versprühter Duft soll über den Geruchssinn die Motivation der Konsumenten positiv beeinflussen und repräsentiert die Ware und die Einkaufsatmosphäre!

Nachteilsausgleich durch das Dienstleistungsmarketing

7.2.2. Marketing für Finanzdienstleistungen

7.2.2.1. Charakteristika von Finanzdienstleistungen

Um die Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing zu veranschaulichen, wird nachfolgend das Marketing für Finanzdienstleistungen exemplarisch herausgegriffen.

Neben ihrem allgemeinen Charakter als Dienstleistungen sind Finanzdienstleistungen durch folgende Charakteristika gekennzeichnet, die sie für eine tiefergehende Betrachtung als besonders geeignet erscheinen lassen:

- finanzielle Transaktionen als ‚Kerndienstleistung‘, daraus folgt eine
- hohe Bedeutung des Risikoaspektes, und daraus folgt eine
- hohe Bedeutung des Imagetransfers zwischen dem anbietenden Unternehmen und der Dienstleistung.

Aus diesen Besonderheiten resultiert, dass zwischen Anbieter und Nachfrager i. d. R. eine längerfristige Geschäftsbeziehung entsteht bzw. zur Reduktion von Risiken von beiden Parteien angestrebt wird.

Im Folgenden werden die aus diesen Charakteristika resultierenden Besonderheiten des Marketing für Finanzdienstleistungen mit Blick auf die einzelnen Instrumente des Marketing beleuchtet:

7.2.2.2. Besonderheiten der Marketinginstrumente

7.2.2.2.1. Besonderheiten der Produktpolitik

Die folgende Abbildung beinhaltet zunächst exemplarisch einen Vergleich der Eigenschaften von Konsumgütern und Versicherungsdienstleistungen, die Fröhner bereits sehr früh zusammengestellt hat.

	Konsum-/Gebrauchsgüter	Dienstleistung/Versicherung
Eigenart der Ware	konkrete Ware mit evidentem Gebrauchsnutzen und Zusatznutzen, z. B. Geltungsnutzen	unsichtbare, ideelle Ware; ihr Nutzen ist abstrakt, sie verspricht keinen Prestigenutzen
Bedarf	vorhanden, wird erkannt und empfunden	vorhanden, aber weitgehend nicht erkannt, teilweise verdrängt
Kundeninitiative	Eigeninitiative des Kunden ist meist vorhanden	in der Mehrzahl der Fälle keine Eigeninitiative des Kunden vorhanden
Vertrieb	lenkt vorhandenen Bedarf und Bedürfnis auf das eigene Angebot	muss das Versicherungsbedürfnis erst wecken, um es befriedigen zu können
Verkauf – Ende oder Anfang	„Verkauf“ bedeutet den Abschluss eines Wirtschaftsprozesses, der sich in Teilbereichen in Form des Kundendienstes fortsetzen kann; dabei sind die Anstrengungen jedoch auf die Ware gerichtet	„Verkauf“ = Vertragsbeginn zwischen Kunde und Unternehmen, der bis zum Ende der Vertragslaufzeit bzw. bis zur Leistungserfüllung andauert Service: Persönliche Betreuung des Kunden durch Beratung; Anpassung, Ergänzung der Versicherungsverträge; Hilfe im Schadenfall etc., z. T. auch Nebenleistungen durch Beratung, z. B. bei Rentenansprüchen aus der Sozialversicherung

Abb. 116: Vergleich Konsum-/Gebrauchsgüter versus Versicherung
(Fröhner 1969, S. 20)

Fröhner lenkt am Beispiel der Versicherung die Aufmerksamkeit auf folgende, insbesondere für die Produktpolitik wichtige Eigenschaft von Finanzdienstleistungen: In einer Vielzahl von Fällen ist *keine Eigeninitiative des potenziellen Nachfragers* vorhanden, sodass dem potenziellen Kunden der Bedarf zunächst erst aufgezeigt werden muss.³⁸⁸ Vielfach wird z. B. der entsprechende Versicherungsbedarf vom Gesetzgeber „zwangserweckt“, wie z. B. bezüglich einer Kfz-Haftpflicht-Versicherung. Obgleich somit mit Blick auf die Dienstleistung „Versicherung“ nicht selten ein latenter Bedarf

³⁸⁸ Vgl. hierzu Lindenbeck 2018 und Olbrich/Lindenbeck 2019.

erst geweckt werden muss, ist doch aufgrund des finanziellen Risikos von einem relativ hohen Grad an Involvement seitens der potenziellen Nachfrager auszugehen. Als Konsequenz für die Produktpolitik ergibt sich somit die Notwendigkeit, dass das Produkt selbst die Initiative des potenziellen Nachfragers wecken muss (private Rente, Risikolebensversicherung etc.).

Die im Rahmen von Versicherungsdienstleistungen i. d. R. erstrebte *Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung* zwischen dem anbietenden Unternehmen und dem Kunden bedingt die besondere Bedeutung der sog. Zusatzleistungen. Obgleich eine Abgrenzung des eigenen Leistungsangebotes mit Blick auf das Leistungsangebot konkurrierender Unternehmen aufgrund der Immaterialität der Leistung und der damit einhergehenden Gefahr der Nachahmung durch Wettbewerber zunächst schwierig erscheint, bergen u. a. die Zusatzleistungen (besonders kompetente Beratung, schnelle zeitliche Abwicklung beim Eintritt eines Versicherungsfalles etc.) Potenziale zur Differenzierung im Wettbewerb.

Langfristigkeit
der Geschäfts-
beziehung

Eine weitere Möglichkeit zur Differenzierung im Wettbewerb stellt die aus dem Handelsmarketing bekannte Methode der Schaffung von ‚Eigenmarken‘ dar. Während Versicherungsunternehmen zunächst den eigenen Unternehmensnamen in den Vordergrund ihrer kommunikativen Strategien zur Sicherung der eigenen Stellung im Wettbewerb positionierten, werden seit einiger Zeit auch die eigenen ‚Produkte‘ mit einem Markennamen versehen. Insbesondere ‚innovative‘ Leistungsbündel werden entsprechend ‚markiert‘ und zumeist gemeinsam mit dem Firmennamen entsprechend positioniert (z. B. „Vario 2000“ der Deutschen Lloyd oder die sog. „Jahrtausend-Police“ der Agrippina)³⁸⁹.

,Eigenmarken‘

Die *Immaterialität* des angebotenen ‚Produktes‘, also der (Dienst-)Leistung, bedingt nicht zuletzt das Problem der Nicht-Patentierbarkeit des ‚nicht greifbaren‘ Gutes. Die i. d. R. erstrebte Generierung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils ist somit nicht ohne Weiteres möglich. Insbesondere im Bankensektor ist eine Nachahmung von Dienstleistungen zumeist ohne besondere Hindernisse zu erzielen.

Immaterialität

7.2.2.2. Besonderheiten der Preispolitik

Auch mit Blick auf die Preispolitik führen die Charakteristika von Finanzdienstleistungen zu einigen Besonderheiten:

³⁸⁹ Vgl. zu diesen frühen Beispielen bereits Kurtenbach/Kühlmann/Käßer-Pawelka 1992, S. 128 f.

Qualitätsindikator Preis als Qualitätsindikator Aufgrund der fehlenden ‚Stofflichkeit‘ der Leistung übernimmt der *Preis* vielfach den Charakter eines *Qualitätsindikators*.

kein direkter Preisvergleich Finanzdienstleistungen sind i. d. R. so unterschiedlich zusammengesetzt, dass oftmals unterschiedliche Leistungsbündel nicht direkt miteinander verglichen werden können. Ein *direkter Preisvergleich* unterschiedlicher Leistungen ist somit nur selten möglich.

Preis-Leistungs-Verhältnis nicht prognostizierbar Da die Erbringung der Leistung mit dem Kauf einhergeht, ist i. d. R. auch das *Preis-Leistungs-Verhältnis* nur ungenau prognostizierbar. Mit Blick auf Versicherungsdienstleistungen ist eine Prognose des Preis-Leistungs-Verhältnisses noch schwieriger, da bei dieser speziellen Art der Finanzdienstleistungen mit dem Kauf keine ‚bewertbare‘ Leistung des Dienstleistungsunternehmens einhergeht, sondern ‚lediglich‘ ein Leistungsversprechen transferiert wird.

Kapazitätsauslastung Aus der Nichtlagerfähigkeit der Leistung und der Möglichkeit des Kunden, in den Leistungserstellungsprozess eingreifen zu können, entstehen mitunter Probleme, da sich hieraus für den Dienstleister häufig die Notwendigkeit ergibt, relativ große Kapazitäten bereitzustellen (hoher Anteil von Fixkosten), um eine eventuell auftretende Spitzennachfrage befriedigen zu können. Bei Ausfall einer derartigen Spitzennachfrage entsteht somit ein Leerkostenproblem. Der *Kapazitätsauslastung* durch eine entsprechende Preispolitik kommt somit eine hohe Bedeutung zu. So wird bspw. mit Blick auf das ‚Produkt‘ Girokonto in jüngerer Zeit durch unterschiedliche Gebühren eine Preisdifferenzierung zur ‚kostendeckenden‘ Kapazitätsauslastung eingesetzt.

7.2.2.2.3. Besonderheiten der Kommunikationspolitik

Darstellung tangibler Elemente Die Kommunikationspolitik hat im Rahmen des Marketing von Finanzdienstleistungen eine besondere Bedeutung, da sie verschiedene Möglichkeiten aufweist, die fehlende ‚Stofflichkeit‘ des Gutes ‚Finanzdienstleistung‘ durch entsprechende *Darstellungen tangibler Elemente* zu kompensieren:

Personifizierung Aufgrund der Immateriellität der Leistung ist es häufig nicht möglich, in einer Werbemaßnahme die eigentliche Dienstleistung darzustellen. Es müssen vielmehr damit zusammenhängende Personen oder Leistungen als Visualisierung der Dienstleistung ‚verwendet‘ werden. Es kann somit zum einen eine *Personifizierung* und zum anderen eine Materialisierung angestrebt werden:

So verwundert es nicht, dass oftmals in Werbesendungen, in denen die Dienstleistung ‚Lebensversicherung‘ angesprochen wird, auf die beteiligten Personen abgestellt wird. In derartigen Werbesendungen werden i. d. R. die Familienangehörigen in speziellen Situationen (Familie im Urlaub, Vater-Sohn Gespräche über die ‚Zukunft‘ etc.) dargestellt. Des Weiteren wurden und werden im Rahmen kommunikationspolitischer Maßnahmen Darstellun-

gen von (realen oder fiktiven) Mitarbeitern, wie z. B. ‚Herr Kaiser‘ (Hamburg-Mannheimer-Versicherung), zur Veranschaulichung der eigentlichen Dienstleistung verwendet.

Im Fall der *Materialisierung* wird z. B. auf die Darstellung repräsentativer Unternehmensgebäude oder fertiggestellter Eigenheime (bei Bausparkassen) zurückgegriffen.

Eine weitere Folge der Immaterialität von Dienstleistungen und der hohen Relevanz des Risikoaspektes ist die insbesondere im Bereich der Finanzdienstleistungen vorherrschende *hohe Bedeutung des Unternehmensimages*, da dem Image des anbietenden Unternehmens im Rahmen der Leistungsbeurteilung durch potenzielle Nachfrager vielfach eine bedeutende Rolle zuteil wird.

hohe Bedeutung des Unternehmensimages

7.2.2.4. Besonderheiten der Distributionspolitik

Die Spezifika von Finanzdienstleistungen führen im Rahmen der Distributionspolitik insbesondere zu folgenden Besonderheiten:

Die Immaterialität von Dienstleistungen erfordert eine einheitliche Präsentation des Dienstleisters, die insbesondere durch eine Distribution im Rahmen von *Filial- oder Franchisesystemen* erzielt werden kann. Auch die Möglichkeit der Online-Distribution besteht grundsätzlich und erfreut sich zunehmender Akzeptanz, was letztlich zum Rückbau vieler Filial- und Franchisesysteme führt.

Filial- oder Franchisesysteme

Die Notwendigkeit der Integration externer Faktoren in den Dienstleistungs- erstellungsprozess führt i. d. R. zu Formen des *direkten Vertriebs*. Dem *direkten Vertrieb* Standort (real oder virtuell in Suchmaschinen und Portalen) kommt somit eine hohe Bedeutung zu, da sowohl die ‚Präsenz‘ als auch die ‚Erreichbarkeit‘ wesentliche Faktoren sind, die die Leistungsfähigkeit des Dienstleisters betreffen. Für den Bereich der Finanzdienstleistungen bedingt nicht zuletzt der Imagetransfer zwischen dem Dienstleistungsunternehmen und der zu erbringenden Dienstleistung eine hohe Bedeutung des Standortes und der Gestaltung des Dienstleistungspotenzials (z. B. Gebäude, Einrichtungen, Web-sites etc.).

Standort

7.3. Investitionsgütermarketing

7.3.1. Besondere Eigenschaften von Investitionsgütermärkten im Vergleich zu Konsumgütermärkten

,Investitions-, bzw. ,Industriegut‘ lässt sich in der Literatur ein ausgeprägt heterogenes Begriffsverständnis feststellen. Bereits im Abschnitt 6.2.1.2. wurde die Sichtweise von Engelhardt/Günter erläutert, die der Auffassung sind, dass als Investitionsgüter solche Leistungsbündel bezeichnet werden, die zur Erstellung von weiteren Leistungen genutzt werden. Aus Verwendersicht ergibt sich durch diese Abgrenzung unter anderem folgende Problematik: Wird ein Computer vom Endkonsumenten gekauft, handelt es sich um ein Konsumgut. Sobald dieser Computer von einer Organisation beschafft und genutzt wird (z. B. zur Erstellung von Software oder zur Buchhaltung) nimmt er den Charakter eines Investitionsgutes an.

Zur Unterteilung des Investitionsgütermarketing in homogene Teilbereiche existieren verschiedene *güterspezifische Ansätze*. Die Unterteilung des Investitionsgütermarketing erfolgt in der Literatur z. B. in die Bereiche Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe sowie Energieträger.³⁹⁰ Ein weiterer, weit verbreiteter Ansatz ist die geschäftstypenspezifische Ausrichtung des Investitionsgütermarketing. Hierzu existiert eine Vielzahl an Typologien, sodass an dieser Stelle nur beispielhaft die Einteilung in Zuliefer-, System-, Anlagen- und Produktgeschäft erwähnt werden soll.³⁹¹

Bevor nun auf die wichtigsten Besonderheiten des Investitionsgütermarketing eingegangen wird, werden aufbauend auf den gerade erläuterten Ansätzen zunächst einige bedeutende *Charakteristika der zugrunde liegenden Investitionsgütermärkte* betrachtet. Diese Charakteristika treffen gleichwohl auf die unterschiedlichen Arten von Investitionsgütern zu:

Investitionsgütermärkte: *Investitionsgütermärkte* sind dadurch gekennzeichnet, dass die Vermarktung von Gütern an Organisationen (i. d. R. Unternehmen, aber auch staatliche Institutionen, private und öffentliche Einrichtungen, usw.) erfolgt, die mit ihrem Einsatz (Ge- und Verbrauch) weitere Güter erstellen.³⁹² *Konsumgütermärkte* zeichnen sich demgegenüber dadurch aus, dass die Vermarktung der

³⁹⁰ Vgl. Engelhardt/Günter 1981. Vgl. zur Abgrenzung unterschiedlicher Investitionsgüter aber auch bereits Copeland 1978, S. 130 ff., der ‚installations‘, ‚accessory equipment‘, ‚operating supplies‘, ‚fabricating materials and parts‘ und ‚primary materials‘ unterscheidet.

³⁹¹ Vgl. zu einer Darstellung verschiedener Typologien im Investitionsgütermarketing Backhaus/Voeth 2014, S. 195-218.

³⁹² Vgl. ähnlich Engelhardt/Günter 1981, S. 24.

Güter entweder direkt an die Konsumenten (Letztverwender) oder aber an Organisationen erfolgt, die diese Güter im Wesentlichen unverändert an Konsumenten weiterveräußern.

Im Vergleich zu Konsumgütern besteht bei Investitionsgütern das Phänomen der derivativen Nachfrage (bzw. des abgeleiteten Bedarfs). Eine sogenannte „*derivative Nachfrage*“ ist dadurch charakterisiert, dass die Nachfrage nach Investitionsgütern im jeweiligen Markt durch die Nachfrage nach den mit dem Investitionsgut hergestellten Gütern in den nachgelagerten Marktstufen entsteht.³⁹³

Das jeweilige Investitionsgut wird zumeist von produzierenden Unternehmen im Rahmen einer sogenannten „*organisationale Beschaffung*“ nachgefragt. Daher ist die Anzahl dieser nachfragenden Unternehmen i. d. R. kleiner als die Anzahl der Nachfrager des letztlich hergestellten Produktes.

Durch die komplexe Art vieler Investitionsgüter und der wichtigen Rolle der Zuverlässigkeit von Anbietern sind langfristig „gewachsene“ und *dauerhafte Geschäftsbeziehungen* auf Investitionsgütermärkten die Regel. Dies ist auch sehr oft im Hinblick auf die Notwendigkeit der langjährigen Ersatzteillieferung und der technischen Nachrüstung erforderlich. Im Gegensatz dazu stehen bei dem Erwerb von Konsumgütern häufiger einzelne, voneinander weitgehend unabhängige Kaufentscheidungen im Vordergrund.

Direkte Marktkontakte, wie die persönliche Beratung und der persönliche Verkauf, spielen bei Investitionsgütern eine bedeutendere Rolle als bei Konsumgütern. Dies resultiert aus der vergleichsweise geringen Anzahl an Nachfragern und der erheblichen Bedeutung der jeweiligen Geschäftsbeziehungen. Die bei Investitionsgütern vorherrschenden organisationalen Kaufentscheidungen werden größtenteils unter Einbeziehung spezialisierter Fachleute getroffen.

Der Ablauf des eigentlichen Kaufprozesses wird durch gewisse Regeln geprägt. Es handelt sich oft um *zeitaufwändige, formalisierte Kaufentscheidungsprozesse*. Zu diesen gehören z. B. Ausschreibungen, schriftliche Angebote und detaillierte Verträge. Aufgrund der Höhe der zu tätigenden Investition und aufgrund der Beteiligung mehrerer Personen am organisationalen Beschaffungsprozess zieht sich der Kaufentscheidungsprozess zumeist über eine längere Zeit hin. Auch das vielfach hohe Maß an Integration des Nachfragers in die Produktion des zu erstellenden Leistungsbündels und die möglicherweise daraus entstehenden technischen Probleme tragen zu einem zeitaufwändigen Kaufentscheidungsprozess bei.

Fehlentscheidungen im Bereich der organisationalen Beschaffung können zu Verzögerungen in Produktionsprozessen führen, die unter Umständen hohe

„*derivative Nachfrage*“

organisationale
Beschaffung

dauerhafte Geschäfts-
beziehungen

direkte
Marktkontakte

zeitaufwändige,
formalisierte
Kaufentscheidungs-
prozesse

³⁹³ Vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 8.

Verluste durch nicht mehr einzuhaltende Lieferzeiten nach sich ziehen. Auch Qualitätsverluste der mit dem Investitionsgut hergestellten Folgeprodukte durch technisch nicht einwandfreie oder nicht ausgereifte Anlagen sind negative Konsequenzen, die sich auf das gesamte Unternehmen auswirken können.

Die Unterschiede zwischen Investitions- und Konsumgütermärkten sind also vielfältig und es fällt schwer, geeignete Kriterien zur Unterscheidung beider Markttypen zu finden. Die Besonderheiten werden überwiegend von technischen und technologischen Bestimmungsfaktoren dominiert, weshalb auch von der Technik- und Technologiedominanz auf Investitionsgütermärkten (Technizität) gesprochen wird. Die auf den Investitionsgütermärkten gehandelten Güter zeichnen sich durch unterschiedliche *Spezifitätsgrade* aus.³⁹⁴ So

Spezifitätsgrad können auf Investitionsgütermärkten einerseits Standardleistungen mit einem geringen Spezifitätsgrad angeboten werden, andererseits jedoch auch Spezialleistungen mit einem hohen Spezifitätsgrad. Zwischen diesen Extrema entsteht ein Kontinuum, das sich wiederum auf die Auswahl, Gewichtung und Kombination der Marketinginstrumente auswirkt. Standardleistungen, wie z. B. Personalcomputer und Universalmaschinen, können mithilfe klassischer Marketinginstrumente ähnlich wie auf Konsumgütermärkten verkauft werden. Mit steigendem Spezifitätsgrad wandeln sich die Marketingaktivitäten zu einem auf die Einzeltransaktion gerichteten Einsatz von Marketinginstrumenten.

Relationalitätsgrad Der *Relationalitätsgrad* (oder Geschäftsbeziehungsintensitätsgrad) stellt ein weiteres Kriterium zur Abgrenzung von Investitionsgütermärkten dar. Er spiegelt ein Kontinuum wider, das Transaktionen kennzeichnet, die einerseits durch eine geringe Interaktion zwischen den Geschäftspartnern und andererseits durch eine starke Interaktion der Geschäftspartner geprägt sind. Zwischen diesen Extrema besteht ein Kontinuum, das durch den Relationalitätsgrad beschrieben wird.³⁹⁵

Als Beispiel zur Verdeutlichung der Unterschiede zwischen Spezifität und Relationalität sei hier das Anlagengeschäft aufgeführt. Beim Anlagengeschäft werden komplexe Leistungen, wie z. B. Stahlwerke und Zementanlagen, vermarktet. Auf der einen Seite werden bei Anlagengeschäften Leistungen vermarktet, die sich durch eine vergleichsweise hohe Spezifität auszeichnen. Somit ist das erstellte Produkt Ergebnis einer spezifischen Einzeltransaktion und findet in identischer Weise keinen weiteren Abnehmer auf dem Markt. Auf der anderen Seite ist die Relationalität der Geschäftsbeziehung eher gering, da sich die Anbieter-Nachfragerbeziehung lediglich auf das betreffende Geschäft bezieht und eine weitere Interaktion zwischen Anbieter

³⁹⁴ Vgl. ähnlich Richter 2001, S. 29.

³⁹⁵ Vgl. Richter 2001, S. 35.

und Nachfrager nach dessen Abschluss unterbleibt. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer niedrigen Geschäftsbeziehungsintensität.

Anhand des Spezifitätsgrades und des Relationalitätsgrades kann die Zuordnung der auf Investitionsgütermärkten gehandelten Güter bzw. der dort vorhandenen Transaktionstypen noch weiter verfeinert werden. Transaktionen in Gruppen, die einerseits in sich relativ homogen sind, andererseits jedoch untereinander relativ klar voneinander abgegrenzt werden können.

Geschäftstypologien

Die primär durch die Technizität bestimmte Spezifität der Investitionsgüter eignet sich als Basiskriterium für die Charakterisierung von Investitionsgütermärkten. Güter mit einem hohen Spezifitätsgrad erfordern geeignete organisatorische Voraussetzungen, um die Marketinginstrumente auf Einzeltransaktionen richten zu können. Das Phänomen der derivativen Nachfrage erzwingt hierbei eine *mehrstufige Betrachtung* der Wertkettensysteme und mehrstufige Wettbewerbsvorteile im Investitionsgütermarketing (vgl. hierzu vertiefend Abschnitt 7.3.2.).

Betrachtung

Weiterhin spielt in Entscheidungsprozessen, die zwischen Organisationen ablaufen, der Zeitfaktor eine wichtige Rolle. Dieser äußert sich in *Phasenabläufen* von Beschaffung und Absatz (vgl. hierzu vertiefend Abschnitt 7.3.3.).

Phasenabläufe

In die Absatz- und Beschaffungsentscheidungen innerhalb der Transaktionsbeziehungen von Anbieter- und Nachfragerorganisation sind meist mehrere Personen involviert. Es wird in diesem Zusammenhang von der *Multipersonalität* betrieblicher Entscheidungen gesprochen (vgl. hierzu vertiefend Abschnitt 7.3.4.).

Multipersonalität

Aus den Besonderheiten der Investitionsgütermärkte resultieren Konsequenzen für den Instrumenteeinsatz im Investitionsgütermarketing. Diese Konsequenzen werden im Abschnitt 7.3.5. erläutert.

7.3.2. Die derivative Nachfrage als Ausgangspunkt des Investitionsgütermarketing

Da Investitionsgüter nicht direkt an die Konsumenten, sondern an Organisationen verkauft werden, ist die Nachfrage nach Investitionsgütern abhängig von der *Nachfrage*, die diese Organisationen auf sich ziehen. Sie ist also „*derivativ*“ und hängt von nachgelagerten Märkten ab.

derivative Nachfrage

Dieses Phänomen führt zu einer wichtigen Konsequenz für die Marketingplanung eines Anbieters von Investitionsgütern. Dieser muss nicht nur die eigene Wertschöpfungskette, sondern auch die Wertschöpfungsketten der nachgelagerten Marktstufen in seine Marketingplanung einbeziehen. Die Nachfrage nach Investitionsgütern ist also nicht originär, d. h. die Nachfrage

nach Investitionsgütern leitet sich aus der Nachfrage nach den Leistungen ab, die mit ihrem Einsatz erstellt werden sollen. Für einen Anbieter ist es somit notwendig, sich Klarheit darüber zu verschaffen, wie die eigenen Leistungen dazu beitragen, den Kunden auf ihren Märkten einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Aus der Existenz einer derivativen Nachfrage entstehen für den Anbieter verschiedene Problembereiche, die es zu berücksichtigen gilt. Probleme entstehen dabei sowohl in quantitativer als auch zeitlicher Hinsicht:

Je größer die Zahl der Marktstufen ist, die zwischen Endverbraucher und Investitionsgüterhersteller liegen, desto schwerer kann abgeschätzt werden, welche Mengen zu welchem Zeitpunkt produziert werden müssen. Die so

,Bullwhip-, bzw.
,Peitscheneffekt‘
ausgelösten Verzerrungen erklärt der sogenannte ‚Bullwhip-Effekt‘ bzw.
‘Peitscheneffekt‘.³⁹⁶ Dieser erstmals von Forrester beschriebene Effekt wird
auch Forrester-Effekt genannt.³⁹⁷ Der Bullwhip-Effekt wirkt in der Weise,
dass Veränderungen des individuellen Konsums über die Nachfrage nach
Konsumgütern überproportionale Veränderungen der Nachfrage nach Inves-

tionsgütern hervorrufen können.

Abbildung 117 zeigt, dass die Nachfrage nach Investitionsgütern im konjunkturellen Verlauf tendenziell unbeständiger sein kann als die Nachfrage nach Konsumgütern. Ursache für dieses Phänomen ist letztlich die Erwartungshaltung der Disponenten. Sie wirkt sich z. B. auf Kapazitätsentscheidungen aus. Bei anziehender Nachfrage erwarten sie einen höheren Kapazitätsbedarf. Bei einem leichten Rückgang reagieren sie vorsichtig, also mit Kapazitätsabbau.

³⁹⁶ Vgl. Forrester 1961, S. 21-42; Lee/Padmanabhan/Whang 1997, S. 547 sowie Keller/Krol 2004, S. 109 u. S. 112.

³⁹⁷ Vgl. Keller/Krol 2004, S. 109.

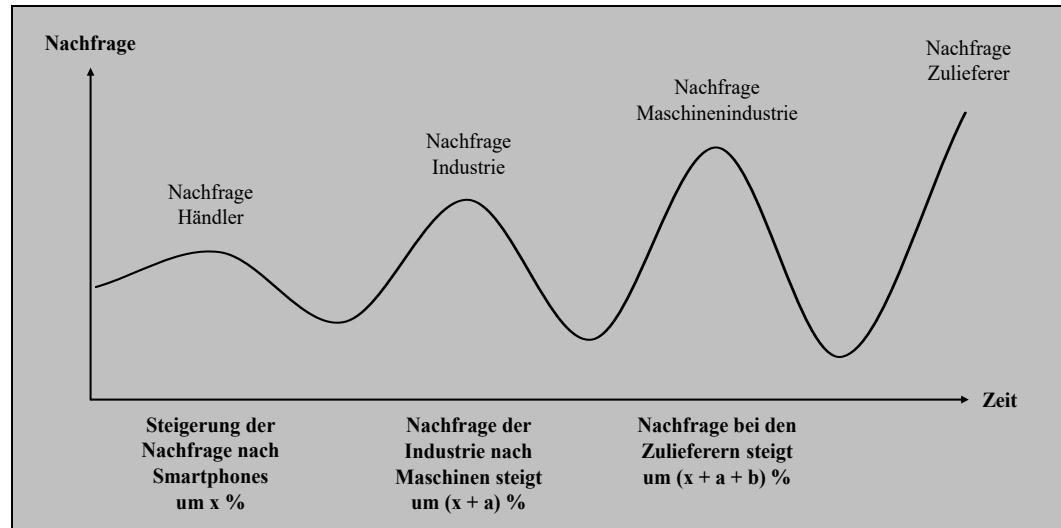


Abb. 117: Der Bullwhip- bzw. Peitscheneffekt

Ein Wachstum der Nachfrage nach Konsumgütern um einen bestimmten Prozentsatz kann also dazu führen, dass die Nachfrage nach Anlagen und Maschinen zur Bewältigung des zusätzlichen Produktionsvolumens, um einen erheblich höheren Prozentsatz steigt. So kann eine Steigerung der Nachfrage nach Smartphones um x % zu einer Steigerung der Nachfrage nach Maschinen zur Herstellung von Smartphones um (x + a) % führen. Diese Nachfragesteigerung wiederum kann eine Steigerung der Nachfrage der Maschinen produzierenden Industrie nach Vorprodukten und Rohstoffen um (x + a + b) % bei ihren Zulieferern bewirken, usw. Ebenso ist auch der umgekehrte Fall denkbar: So kann ein leichter Rückgang der Verbrauchernachfrage zu einem vollständigen Zusammenbruch der Nachfrage nach Investitionsgütern führen.

Zudem ist anzumerken, dass die Prognose- und Informationsprobleme hinsichtlich der Höhe der Nachfrage, der möglichen Einflussfaktoren sowie der betroffenen Wirtschaftsstufen und Unternehmen über die einzelnen Marktstufen zunehmen.

Die Frage, wie es einem Anbieterunternehmen gelingen kann, durch seine Leistungen den Kunden auf ihren Märkten einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, ist gerade auf mehrstufigen Märkten besonders schwierig zu beantworten. Zur Beantwortung dieser Frage ist es nötig, die Abnehmerunternehmen der Folgestufen nicht als Ganzes zu betrachten, sondern diese zunächst in einzelne Tätigkeiten zu unterteilen. Es gibt in einer vereinfachten Betrachtung isolierbare Tätigkeiten, wie z. B. die Fertigung, das Marketing oder die Auslieferung. Jede dieser Tätigkeiten kann einen Beitrag dazu leisten, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. So kann ein Kostenvorteil aus grundver-

schiedenen Quellen, wie einem effizienten Fertigungssystem, einer ‚schlanke‘ Verwaltung oder aber durch ein kostengünstiges Distributionssystem entstehen.

Um potenzielle Wettbewerbsvorteile aufzudecken, ist es notwendig, alle Aktivitäten eines Unternehmens und deren Wechselwirkungen zu analysieren. Als Analyseinstrument bietet sich hierzu die Wertschöpfungskette an, z. B. in der Form der *Porter'schen Wertkette* (Abb. 118).³⁹⁸

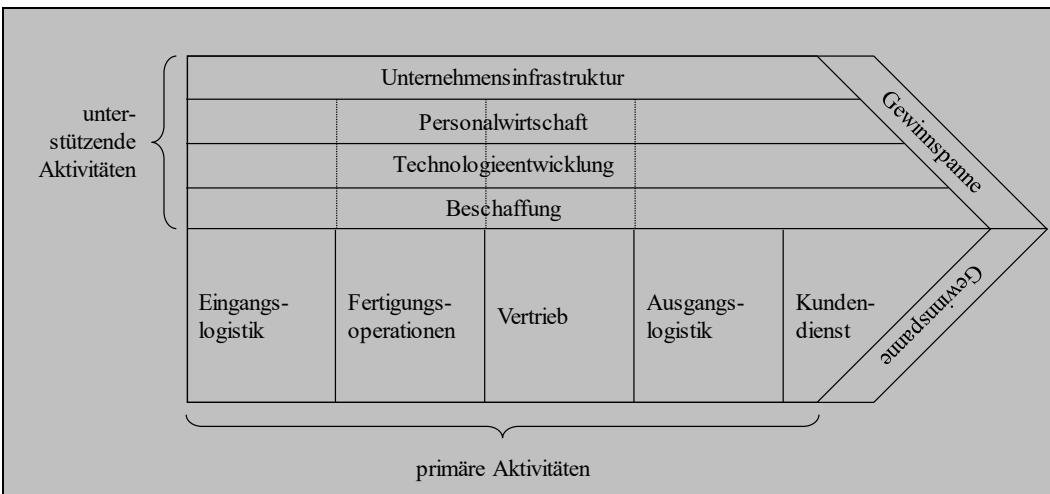


Abb. 118: Die Wertkette von Porter (Porter 2014, S. 64)

Wertschöpfungskette Die *Wertschöpfungskette* zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Zusammensetzung des Gesamtwertes widerspiegelt, den ein Abnehmer bereit ist, für eine Leistung zu zahlen. Als Wertaktivitäten werden deshalb nur diejenigen Aktivitäten angesehen, durch die ein Anbieter ein für seinen Abnehmer wertvolles Produkt schafft. Wertkettenaktivitäten lassen sich in primäre und unterstützende Aktivitäten unterteilen: „Primäre Aktivitäten ... befassen sich mit der physischen Herstellung des Produktes und dessen Verkauf und Übermittlung an den Abnehmer sowie dem Kundendienst. ... Unterstützende Aktivitäten halten die primären Aktivitäten unter sich selbst gegenseitig dadurch aufrecht, dass sie für den Kauf von Inputs, Technologie, menschliche Ressourcen und von verschiedenen Funktionen fürs ganze Unternehmen sorgen.“³⁹⁹ Wie ein Unternehmen die einzelnen Aktivitäten gestaltet, entscheidet darüber, ob es im Vergleich zu seinen Konkurrenten effektiver und effizienter arbeiten kann.

³⁹⁸ Vgl. Porter 2014, S. 61.

³⁹⁹ Porter 2014, S. 67.

Der Einfluss eines Investitionsgüteranbieters auf die Effektivität bzw. Effizienz eines Unternehmens einer nachgelagerten Marktstufe gestaltet sich allerdings als äußerst schwierig. Einfluss kann ein Anbieterunternehmen in erster Linie auf die primären Aktivitäten nehmen, da diese Fertigungsprozesse (z. B. durch Lieferung effizient arbeitender Fertigungsstraßen), Vertriebssysteme (z. B. durch Lieferung maßgeschneiderter Hard- und Software) oder aber die Logistik (z. B. durch Installation eines Logistiksystems) direkt beeinflussen können. Zudem ist eine Beeinflussung der unterstützenden Aktivitäten der Folgestufen denkbar (z. B. durch Lieferung eines EDV-gestützten Dispositionssystems).

Die Effektivität wird im Rahmen dieser Perspektive als ein externes Leistungsmaß angesehen, das angibt, ob ein Unternehmen den Erwartungen und Ansprüchen der Kunden gerecht wird. Die Effizienz soll hingegen ein internes Leistungsmaß darstellen. Es soll das Verhältnis zwischen Input und Output angeben. Effektivität und Effizienz stellen im Rahmen dieser Betrachtung zwei Komponenten eines Wettbewerbsvorteils dar. Diese Zweidimensionalität des Wettbewerbsvorteils soll zeigen, dass bei der Orientierung eines Anbieters im Wettbewerb zwei Richtungen der Vorteilsfindung getrennt werden müssen: Die anbieterexterne Sphäre und die anbieterinterne Sphäre. Vorteile, die aus der externen Sphäre resultieren, werden als Kundenvorteile bezeichnet. Vorteile, die aus der internen Sphäre resultieren, können als Anbietervorteile bezeichnet werden.⁴⁰⁰ Natürlich gibt es neben dieser Definition für das Konstrukt des Wettbewerbsvorteils auch eine Vielzahl anderer Definitionen.⁴⁰¹ Die hier getroffene Abgrenzung erscheint jedoch für die Betrachtung von Investitionsgütermärkten von besonderer Bedeutung.

Komponenten eines
Wettbewerbsvorteils

7.3.3. Die Multitemporalität des organisationalen Beschaffungsverhaltens

Während des Kaufprozesses unternimmt das nachfragende Unternehmen verschiedene Aktivitäten, um das Beschaffungsproblem zu strukturieren, Lösungsmöglichkeiten zu finden und schließlich eine Lösungsmöglichkeit auszuwählen. Diese Aktivitäten werden in einem sogenannten ‚Phasenkonzept‘, Phasenkonzept zu einzelnen, den Verlauf des Kaufprozesses charakterisierenden Phasen zusammengefasst.⁴⁰² Es existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Phasenkonzepte, die sich vor allem in ihrem Detaillierungsgrad unterscheiden (Abb. 119).

⁴⁰⁰ Vgl. zu diesen Erkenntnissen Plinke 2000, S. 85.

⁴⁰¹ Vgl. hierzu Günter 1997, S. 215.

⁴⁰² Vgl. z. B. Fließ 2000, S. 255 f.

	Robinson/ Faris/Wind 1967	Cardozo 1970	Backhaus/ Günter 1976	Spiegel-Verlag 1972	Weis 1983
1	Antizipation der Wahrnehmung eines Problems	Problem identification	Voranfragephase	Initiierung	Anregungsphase
2	Feststellung der Eigenschaften und Mengen der benötigten Artikel	Formation of buying group	Angebots-erstellungsphase	Vorüberlegung/Vorentscheidung	Konkretisierungsphase
3	Beschreibung der Eigenschaften und Mengen der benötigten Artikel	Determining specification	Kundenverhandlungsphase	Letzte Entscheidung	Bewertungsphase
4	Suche nach potenziellen Bezugsquellen	Seeking bids	Abwicklungsphase		Entschlussphase
5	Einholung und Analyse von Angeboten	Evaluation of bids and selection of suppliers			Nachentschlussphase
6	Bewertung des Angebotes und Auswahl der Lieferanten	Expediting performance of chosen suppliers			
7	Festlegung eines Bestellverfahrens	Evaluation of supplier performance			
8	Leistungsfeedback und Neubewertung				

Abb. 119: Überblick über Phasenkonzepte (Quelle: Erweiterung der Abbildung aus Backhaus/Voeth 2010, S. 43)

So detailliert und umfassend die in der Literatur aufgeführten Phasenkonzepte auch sein mögen, sind dennoch folgende Kritikpunkte anzumerken: Das Phasenkonzept gibt lediglich einen idealtypischen Beschaffungsprozess wieder. Die in der Realität beobachtbaren Phasen finden oft in einer anderen Reihenfolge statt. Weiterhin bleibt in den meisten Konzepten eine Interaktion unberücksichtigt. Es zeigt sich nämlich, dass es bei Beschaffungsvorhaben

zu Rückkopplungen zwischen den Phasen kommt und bestimmte Phasen zum Teil mehrmals durchlaufen werden. Zum leichten Verständnis und zur Verdeutlichung wird nachfolgend ein *idealtypischer Phasenablauf eines Beschaffungsprozesses* beschrieben:

idealtypischer
Phasenablauf eines
Beschaffungs-
prozesses

Der Kaufprozess beginnt mit der Feststellung eines vorliegenden oder zukünftig wahrscheinlich auftretenden Problems. Dies führt zu einem Problemlösungsbedürfnis. Hier schließt sich die zweite Phase des organisationalen Kaufprozesses an, denn nun wird anhand einer allgemeinen Bedarfsbeschreibung festgelegt, wie das Problem gelöst werden soll. Anschließend kann die technische Produktspezifikation vorgenommen werden. Dies bedeutet, dass die für die Lösung des vorliegenden Problems notwendigen technischen Leistungselemente des Produktes abgegrenzt werden. Ist die technische Produktspezifikation abgeschlossen, bzw. zu einem vorläufigen Ergebnis gekommen, so kann mit der Suche nach potenziellen Lieferanten begonnen werden. Sobald die beschaffende Organisation hier zu einer ersten Auswahl gekommen ist, beginnt die Phase des Einholens von Angeboten bei den potenziellen Lieferanten. Nach Abschluss der Prüfphase der so eingegangenen Angebote wird die Wahl des zu beauftragenden Lieferanten getroffen. Daraufhin wird der endgültige Auftrag formuliert und die Auftragsmodalitäten, wie z. B. Lieferzeit, Gewährleistungen, Rücktrittsmöglichkeiten etc., werden erarbeitet. Die letzte Phase bildet die Leistungsbewertung des tatsächlich beschafften Investitionsgutes seitens des Abnehmers.

In den frühen Phasen des Kaufprozesses hat das beschaffende Unternehmen i. d. R. das vorrangige Anliegen, möglichst allgemeine Informationen einzuholen, um einen Überblick über potenzielle Alternativen der Problemlösung zu gewinnen. Üblicherweise werden dabei zunächst Sekundärquellen genutzt. Als Beispiel kommen hier Werbemedien, Prospekte und Messebesuche in Betracht.

Je weiter die Phasen des Kaufprozesses durchschritten werden, umso mehr werden Primärquellen bevorzugt. Sobald sich das Beschaffungsobjekt näher spezifizieren lässt, werden Quellen wie Verkäufergespräche sowie Informationsgespräche mit Meinungsführern und bereits existierenden Anwendern des jeweiligen Produktes in Anspruch genommen. Persönliche Kontakte sind nicht zuletzt auch deswegen zu diesem Zeitpunkt erforderlich, da es in diesen Phasen bereits um konkrete technische Fragen geht und Verhandlungsprozesse eingeleitet werden.

Den Sachverhalt eines unterschiedlichen Informationsbedarfes berücksichtigt das sogenannte „Buygrid-Modell“⁴⁰³ (vgl. Abb. 120), indem es Beschaffungsphasen mit Kaufklassen kombiniert. Neugeschäfte (New Tasks) unterstellen im Allgemeinen den eben beschriebenen, idealtypischen Ablauf der

„Buygrid-Modell“

⁴⁰³ Vgl. Webster/Wind 1972, S. 24.

einzelnen Kaufphasen, wobei jedoch unterschiedliche Geschäftspartner und Spezifitätsgrade zu beachten sind. New Tasks können Transaktionen mit neuen Partnern, aber auch Geschäfte mit langjährigen Geschäftspartnern und neuen Transaktionsobjekten sein. Bei Wiederholungskäufen (Straight Rebuy) und modifizierten Wiederholungskäufen (Modified Rebuy) fallen einzelne Phasen weg. Beim wiederholten Kauf eines Standardproduktes mit niedriger Spezifität fallen z. B. die Such- und Informationsphase und die Angebotserstellungsphase weg.

	BUYPHASES			BUYCLASSES		
	New Task	Modified Rebuy	Straight Rebuy			
1. Vorwegnahme oder Erkennen eines Problems und einer allgemeinen Lösungsmöglichkeit	X	X	X			
2. Bestimmung der Eigenschaften und Mengen der benötigten Produkte	X	X	X			
3. Beschreibung der Eigenschaften und Mengen der benötigten Produkte	X	X	X			
4. Suche und Bewertung potenzieller Produktquellen	X	X				
5. Einholen und Analyse von Angeboten	X	X				
6. Bewertung der Angebote und Auswahl der Lieferanten	X	X				
7. Auswahl eines Bestellverfahrens	X					
8. Leistungs-Feedback und Leistungsbewertung	X					

Abb. 120: Das Buygrid-Modell (Webster/Wind, 1972, S. 24)

7.3.4. Der organisationale Beschaffungsprozess als Mehrpersonenentscheidung

Eines der wichtigsten Merkmale des organisationalen Beschaffungsverhaltens ist die ‚Einschaltung‘ mehrerer Personen in den Beschaffungsprozess. Auf der Nachfragerseite werden die am Kaufprozess beteiligten Personen als ‚Buying Center‘, auf der Anbieterseite als ‚Selling Center‘ zusammengefasst. ‘Buying Center’ und ‘Selling Center’ Das Buying Center bzw. Selling Center wird als gedankliche Konstruktion aller am Kaufprozess beteiligten Personen gesehen, und ist nicht als feste Institution im Unternehmen zu verstehen. Es wird nur in den wenigsten Fällen als formal institutionalisierte Gruppe in Erscheinung treten.

Je nach Umfang, Komplexität und Bedeutung des Beschaffungsprozesses ist die Zusammensetzung des Buying Centers (Selling Centers) für den Nachfrager (Anbieter) von großer Bedeutung und wichtiger Bestandteil seines Beschaffungs- bzw. Absatzmarketing. Ebenso hat der Anbieter (Nachfrager) großes Interesse daran, sich genauere Informationen über das Buying Center (Selling Center) zu verschaffen. Schließlich muss seine Absatzstrategie (Beschaffungsstrategie) möglichst exakt auf die an den Einkaufsvorgängen (Verkaufsvorgängen) beteiligten Personen ausgerichtet sein.

Nicht jeder Einkauf, der von Organisationen getätigt wird, erfordert die Beteiligung mehrerer Personen am Kaufprozess. Bei der Beschaffung von Produkten mit einem niedrigen *Spezifitätsgrad* (z. B. Normteile, standardisierte Elektromotoren) reicht es i. d. R. aus, wenn der Kauf von einer dafür qualifizierten Person abgewickelt wird. Mit zunehmendem Spezifitätsgrad der Produkte wächst jedoch die Notwendigkeit der koordinierten Beteiligung von Experten.

Spezifitätsgrad

Da die Investitionssumme mit dem Spezifitätsgrad i. d. R. positiv korreliert, steigt das Risiko im Falle einer Fehlinvestition. Auch aus diesem Grund ist es notwendig, mehrere Experten am Kaufentscheidungsprozess zu beteiligen. Gleiches gilt für die Anbieterseite. Hier ist eine wachsende Anzahl der am Verkaufsprozess beteiligten Personen mit Zunahme des Spezifitätsgrades festzustellen. Die Beziehung zwischen Spezifität des Transaktionsobjektes und Ausgestaltung der Beschaffungs- und Absatzorgane stellt folgende Abbildung 121 dar:

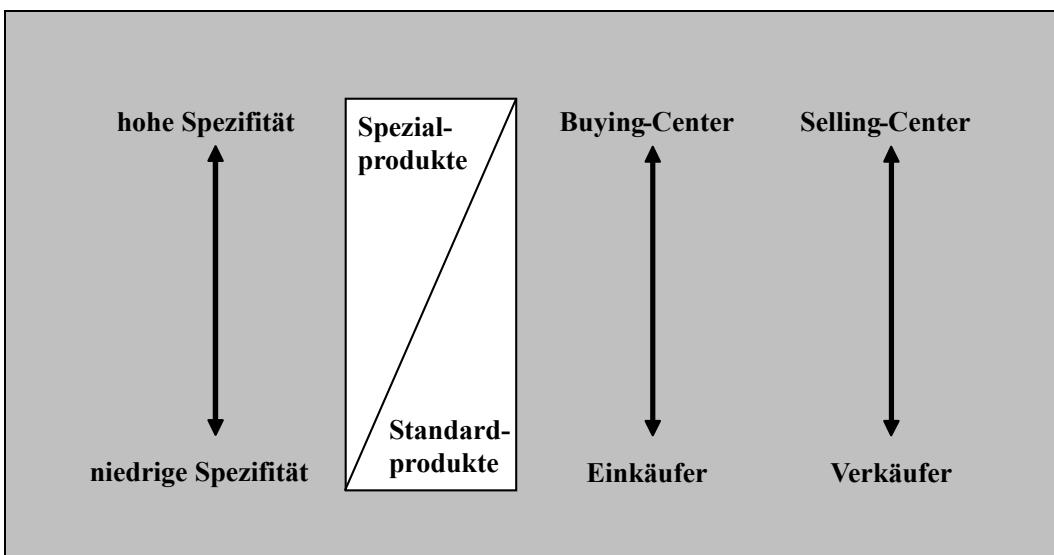


Abb. 121: Buying Center und Selling Center in Abhängigkeit von der Spezifität

Die Zahl der beteiligten Personen und betrieblichen Instanzen hängt nicht nur von der Art des zu beschaffenden Gutes ab, das beschafft wird, sondern auch von der Häufigkeit, mit der ein solcher Entscheidungsprozess getroffen wird. Je häufiger ein Investitionsgut beschafft wird, desto kleiner wird die Zahl der Personen sein, die nötig sind, um den Beschaffungsvorgang (Verkaufsvorgang) zu begleiten. Letztlich spielt hier die Erfahrung eine wichtige Rolle.

Zudem spielt die Genauigkeit der Erfassung aller in die Beschaffung einbezogenen Personen eine wichtige Rolle bei der Betrachtung der organisatorischen Verankerung des Absatz- oder Beschaffungsprozesses. Dies gilt auch für die Definition und Abgrenzung dessen, was als Instanz verstanden wird.

Die am Kaufentscheidungsprozess beteiligten Personen (Buying Center) können in Bezug auf verschiedene, für das Marketing relevante Merkmale charakterisiert werden. Innerhalb der vorliegenden Untersuchungen sollen hier zwei Einteilungen erwähnt werden:

Einteilung nach (1) Nach den *Rollen*, die am Kaufentscheidungsprozess beteiligte Personen Rollen bezüglich des Beschaffungsobjektes bzw. des Kaufprozesses übernehmen, unterscheiden Webster und Wind⁴⁰⁴ fünf Gruppen:

- | | |
|--------------|---|
| Verwender | <ul style="list-style-type: none"> • Die <i>Verwender</i> des Beschaffungsobjektes (<i>User</i>) sind die Personen, die später mit dem zu beschaffenden Gut arbeiten müssen. Sie haben häufig eine Schlüsselposition im Beschaffungsprozess, da sie Erfahrungsträger im Hinblick auf die Qualität des Produktes sind. Ihr Verhalten bei der Nutzung des Produktes bestimmt wesentlich, ob das gekaufte Gut zweckadäquat eingesetzt wird. |
| Einkäufer | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Einkäufer (Buyer)</i> sind Personen, die mit ihrer formalen Kontrahierungsbefugnis z. B. Lieferanten auswählen und Kaufabschlüsse tätigen. Sie gehören i. d. R. der Einkaufsabteilung eines Unternehmens an und haben durch ihre Position einen besonderen Einfluss auf die Lieferantenauswahl. |
| Beeinflusser | <ul style="list-style-type: none"> • Die <i>Beeinflusser (Influencer)</i> sind Personen, die formal nicht am Kaufprozess beteiligt sind, aber über ein Beschaffungsobjekt durch informelle Einflussnahme mitentscheiden können. |
| Entscheider | <ul style="list-style-type: none"> • Als <i>Entscheider (Decider)</i> werden die jeweiligen Organisationsmitglieder bezeichnet, die aufgrund ihrer Machtposition letztlich die Auftragsvergabe bestimmen. Bei Großinvestitionen nimmt diese Funktion häufig ein Mitglied der Unternehmensleitung wahr. |

⁴⁰⁴ Vgl. Webster/Wind 1972, S. 77-87.

- Die *Informationsselektierer (Gatekeeper)* steuern den Informationsfluss im und in das Buying Center. So üben z. B. Assistenz von Entscheidungsträgern durch die Vorbereitung von Sitzungen, Vorträgen und Vertragsverhandlungen einen indirekten Einfluss auf die Entscheidung aus.

Kotler, Keller und Opresnik⁴⁰⁵ nennen zusätzlich den *Initiator* und den *Befürworter*. Der Initiator ist ein Anwender oder ein anderes Organisationsmitglied. Er äußert den Wunsch, dass etwas gekauft wird. Der Befürworter autorisiert die vorgeschlagenen Handlungen der Entscheidungsträger oder der Einkäufer.

(2) Witte⁴⁰⁶ unterscheidet Personen mit entscheidendem Einfluss auf den Kaufprozess danach, ob sie nur *Fach- oder Machtkompetenz* oder beides aufweisen. Dementsprechend bezeichnet er diejenigen Personen als Fachpromotoren, die objektspezifisches Fachwissen in den Entscheidungsprozess einbringen. Machtpromotoren werden hingegen vor allem durch formalen Einfluss (Anweisungsbefugnis, Sanktionsverhängung etc.) charakterisiert.

Witte hat aufgeführt, dass Fach- und Machtpromotoren meist bei Kaufentscheidungen in einem ausgewogenen Verhältnis auftreten, wobei jedoch der Machtpromotor in der Hierarchie höher eingestuft ist als der Fachpromotor. Das Auftreten des Fach- oder Machtpromotors bzw. das Vorhandensein beider im Kaufprozess hat erhebliche Auswirkungen auf die Dauer des Entscheidungsprozesses. Dies gilt ebenso für die Anzahl der Aktivitäten, die in seinem Verlauf unternommen werden, und zwar sowohl auf der Seite des Verwenders wie auch auf der Seite des Anbieters. Die Anzahl der innovativen Aktivitäten, soll die Effizienz des Prozesses (Gründlichkeit, Reibungslosigkeit der Zusammenarbeit etc.) sowie die Problemlösungsumsicht ausdrücken.⁴⁰⁷

7.3.5. Konsequenzen für den Instrumenteeinsatz im Investitionsgütermarketing

Die besonderen Charakteristika von Investitionsgütermärkten führen dazu, dass die Marketinginstrumente im Investitionsgütermarketing in ihrer Ausprägung, Gewichtung und Kombination eine besondere Akzentuierung erfahren.

Die *Produktpolitik* steht häufig vor der Aufgabe, nachfragegerechte Problemlösungen anzubieten. Um diese umsetzen zu können, sind nicht selten hohe

⁴⁰⁵ Vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 242.

⁴⁰⁶ Vgl. Witte 1973, S. 150 ff.

⁴⁰⁷ Vgl. Engelhardt/Günter 1981, S. 42.

spezifische Investitionen erforderlich. Dienstleistungen spielen während und auch nach dem eigentlichen Verkauf der Produkte eine große Rolle. So ist bei Produkten, die sich durch eine hohe Spezifität auszeichnen, i. d. R. eine breite Palette an Serviceleistungen, wie z. B. Schulungs- oder Wartungsleistungen, zu ergänzen.

- Preispolitik Die *Preispolitik* ist durch einige Besonderheiten gekennzeichnet, die wiederum in der hohen Spezifität der angebotenen Leistungen wurzeln. I. d. R. existieren im Wettbewerb nur selten gleichartige Produkte, sodass die Preissetzung nicht durch eine Analyse von bereits vorhandenen Marktmechanismen (z. B. bei Konkurrenzprodukten) gestützt werden kann. Aufgrund des bereits weiter oben geschilderten hohen Risikos beim Erwerb spezifischer Güter werden z. B. Preisgleitklauseln vertraglich festgesetzt. Preisgleitklauseln minimieren für den Käufer den Einfluss von Veränderungen im Produktionsprozess des Zulieferers, indem Verkaufspreise z. B. an bestimmte Preisindizes gebunden werden.
- Kommunikationspolitik Im Rahmen der *Kommunikationspolitik* ist die hohe Bedeutung von Ausstellungen und Messen besonders hervorzuheben. Es werden jedoch gerade in jüngerer Zeit in zunehmendem Maße die ‚klassischen‘ Instrumente der Massenkommunikation eingesetzt. Allerdings besteht hier in erster Linie das Ziel darin, das Unternehmen in der Öffentlichkeit bekannter zu machen, um auf diesem Wege dauerhaft in der Wahrnehmung aller Marktteilnehmer verankert zu sein.
- Distributionspolitik Im Rahmen der *Distributionspolitik* erfolgt der Vertrieb von Investitionsgütern in aller Regel direkt. Als Außendienstmitarbeiterin oder Außendienstmitarbeiter sollten eigens zu diesem Zweck geschulte Spezialisten (z. B. Ingenieurinnen oder Ingenieure, die betriebswirtschaftliche Kenntnisse besitzen) eingesetzt werden.

7.4. Non-Profit-Marketing

- „Non-Profit-“/
„Non-Business-
Marketing“ Im Rahmen des sogenannten „Non-Profit-“⁴⁰⁸ oder auch „Non-Business-Marketing“ wird der Objektbereich des Marketing auf den Bereich der nicht-erwerbswirtschaftlichen Organisationen ausgeweitet. Beispiele für derartige Organisationen sind öffentliche Unternehmen, Hochschulen, Museen, Wohlfahrtsorganisationen und Kirchen.

Das Non-Profit-Marketing spielt eine bedeutende Rolle im Wirtschaftsgeschehen, was mit Blick auf den Begriff Non-Business-Marketing zunächst

⁴⁰⁸ Vgl. zum Bereich des Non-Profit-Marketing Andreasen/Kotler 2008.

paradox erscheinen mag.⁴⁰⁹ Das klassische Marketing-Instrumentarium ist auch für Non-Profit-Organisationen von großem Nutzen, da für diese i. d. R. die Notwendigkeit besteht, die für die Organisation relevanten Anspruchsgruppen im Sinne einer ‚Goodwill‘-Generierung zu beeinflussen.

Das sogenannte ‚Soziale Marketing‘ wird teilweise gleichgesetzt mit dem Non-Profit-Marketing. Das (auch *Sozio-Marketing* genannte) Soziale Marketing ist i. d. R. an aktuellen sozialen Zielen ausgerichtet (wie z. B. bessere AIDS-Vorsorge), während beim Non-Profit-Marketing eher traditionelle öffentliche Ziele (z. B. Verbesserung des Bildungs- und Gesundheitswesens) bestimmter Organisationen im Vordergrund stehen.⁴¹⁰

Die Beziehung zwischen dem Non-Profit-Marketing und dem Sozialen Marketing wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht:

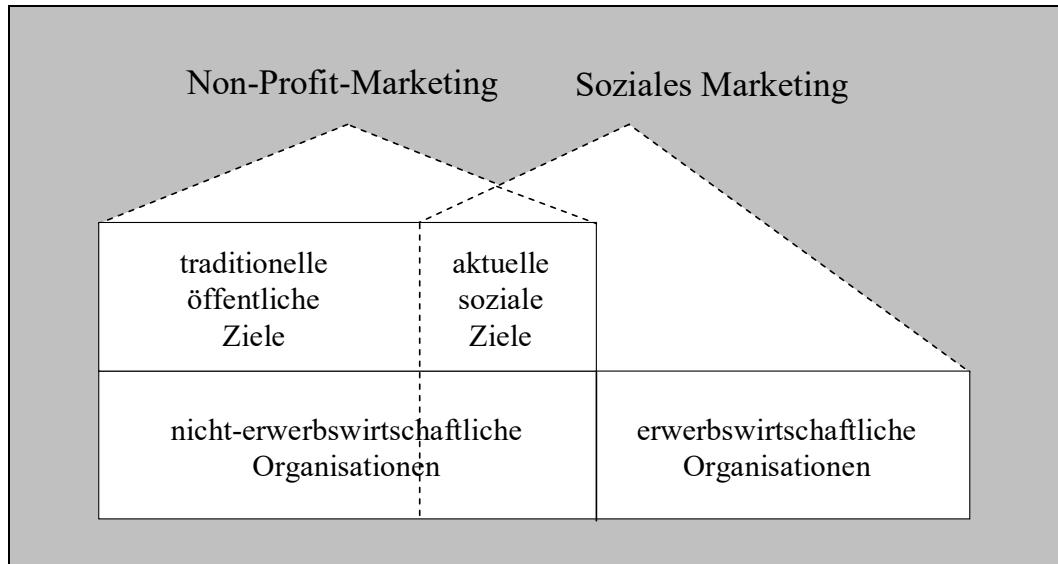


Abb. 122: Beziehung zwischen Non-Profit- und Sozialem Marketing

Im Gegensatz zum Non-Profit-Marketing, das sich ausschließlich auf nicht-erwerbswirtschaftliche Organisationen bezieht, kann das Soziale Marketing

⁴⁰⁹ So erwähnen Kotler/Andreasen 1991, S. 14, als Beispiele die sogenannten ‚Girl Scouts‘, deren Keksverkauf damals 10 % des gesamten Keksverkaufs in den U.S.A. ausmachte, und den Universitätsbuchladen der Washington State University, der einer der größten ‚department stores‘ des östlichen Teils des Staates Washington sei.

⁴¹⁰ Vgl. zu diesem Verständnis Raffée/Wiedmann 1995, S. 1930 f.

auch ein Tätigkeitsfeld von erwerbswirtschaftlichen Organisationen darstellen.

Eine mögliche Schnittmenge dieser beiden Ansätze liegt mithin im Bereich des ‚Marketing für aktuelle soziale Ziele durch nicht-erwerbswirtschaftliche Organisationen‘.

Übungsaufgaben

Aufgabe 56: Besonderheiten des Marketing in einzelnen Sektoren

Skizzieren Sie die Besonderheiten des Handels-, Dienstleistungs-, Investitionsgüter- und Non-Profit-Marketing!

Aufgabe 57: Konsumgütermärkte versus Investitionsgütermärkte

Im Vergleich zu Konsumgütermärkten zeichnen sich Investitionsgütermärkte durch einige Besonderheiten aus. Skizzieren Sie diese!

Aufgabe 58: Personen im Buying Center

Ordnen Sie die Personen Technikerinnen oder Techniker, externe Berater, Angehörige der Einkaufsabteilung, Mitglieder der Geschäftsleitung und Assistenzen der Geschäftsleitung den verschiedenen Rollen eines Buying Centers zu!

Weiterführende Literatur

zu Abschnitt 7.1. Handelsmarketing:

AHLERT, D./KENNING, P./BROCK, C. 2020: Handelsmarketing – Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben, 3., überarb. u. erw. Aufl., Berlin 2020.

BARTH, K./HARTMANN, M./SCHRÖDER, H. 2002: Betriebswirtschaftslehre des Handels, 5., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2002.

MÜLLER-HAGEDORN, L./NATTER, M. 2011: Handelsmarketing, 5., aktual. Aufl., Stuttgart 2011.

OLBRICH, R. 1998: Unternehmenswachstum, Verdrängung und Konzentration im Konsumgüterhandel, Stuttgart 1998.

zu Abschnitt 7.2. Dienstleistungsmarketing:

BRUHN, M./MEFFERT, H./HADWICH, K. 2019: Handbuch Dienstleistungsmarketing – Planung – Umsetzung – Kontrolle, 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2019.

FLIEß, S. 2009: Dienstleistungsmanagement – Kundenintegration gestalten und steuern, Wiesbaden 2009.

MEFFERT, H./BRUHN, M./HADWICH, K. 2018: Dienstleistungsmarketing – Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2018.

SCHEUCH, F. 2002: Dienstleistungsmarketing, 2., völlig neugest. Aufl., München 2002.

zu Abschnitt 7.3. Investitionsgütermarketing:

BACKHAUS, K./VOETH, M. 2014: Industriegütermarketing, 10., überarb. Aufl., München 2014.

KLEINALTENKAMP, M./SAAB, S. 2009: Technischer Vertrieb – Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business Marketing, Berlin u. Heidelberg 2009.

zu Abschnitt 7.4. Non-Profit-Marketing:

BRUHN, M. 2012: Marketing für Nonprofit-Organisationen – Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 2., aktual. u. überarb. Aufl., Stuttgart 2012.

HELMIG, B./BOENIGK, S. 2019: Nonprofit Management, 2., überarb. Aufl., München 2019.

ANDREASEN, A. R./KOTLER, P. 2008: Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 7th ed., Englewood Cliffs, N. J. 2008.



8. Lösungsskizzen zu den Übungsaufgaben

Lösungsskizze zu Aufgabe 1: Die 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!

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 Aufgabe 2: Produktstandardisierung und -differenzierung

a) Erläutern Sie, wie die Standardisierung von Produkten mit dem klassischen Verkaufsprozess und die Differenzierung von Produkten mit dem modernen Verkaufsprozess einhergehen! Grenzen Sie die beiden Sachverhalte jeweils mit einem geeigneten Beispiel voneinander ab!

Der klassische Verkaufsprozess zielt darauf ab, gegebene Produkte ohne Rücksicht auf die spezifischen Bedürfnisse einzelner Gruppen von Nachfragern abzusetzen. Den Nachfragergruppen wird hierbei keine Möglichkeit der Individualisierung geboten. Die Standardisierung verfolgt das Ziel einer Einengung der Sortimentstiefe und beabsichtigt damit eine Verbesserung der Kostensituation sowie eine Vereinfachung der Produktionsprozesse. Eine extreme Standardisierung resultiert in der Konzentration auf eine Produktvariante. Folglich ist es den Nachfragern dann nicht mehr möglich, zwischen verschiedenen Produktvarianten zu wählen. Eine Berücksichtigung verschiedener Kundenbedürfnisse ist gar nicht angestrebt.

Als Beispiel für den klassischen Verkaufsprozess und für eine extreme Produktstandardisierung kann das ‚T-Modell‘ von Ford herangezogen werden. Die Produktion des ‚T-Modells‘ war durch die Einführung der Fließbandfertigung hoch standardisiert und bot keine Möglichkeit der Produktdifferenzierung. Mithilfe des hoch standardisierten Produktionsprozesses in Verbindung mit nur einer standardisierten Ausstattung konnte der Preis des ‚T-Modells‘ stetig reduziert und die Kostenführerschaft in der Branche weiter ausgebaut werden.

Im Gegensatz zu dem klassischen Verkaufsprozess spielen im Rahmen des modernen Verkaufsprozesses die Bedürfnisse der unterschiedlichen Nachfragergruppen eine zentrale Rolle. Durch die Erforschung und die Berücksichtigung der latenten und manifesten Bedürfnisse der Nachfrager soll hier eine entsprechende Anpassung der Produkte vorgenommen werden. Die entstehende Differenzierung zeigt sich sowohl in verschiedenen Produktvarianten mit entsprechenden unterschiedlichen Produktmerkmalen als auch in einer differenzierten Ansprache unterschiedlicher Nachfragergruppen. Die Auswahl der Produktmerkmale und -eigenschaften leitet sich hierbei aus der Kundenperspektive ab.

Als Beispiel für den modernen Verkaufsprozess kann der VW-Konzern herangezogen werden, der durch seine Vielzahl an Marken und unterschiedlichen Modellen versucht auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse einzugehen. Diese Ausrichtung nach Kundenbedürfnissen ist soweit ausgeprägt, dass es den Konsumenten ermöglicht wird, mittels eines Internetkonfigurators ihr eigenes Automobil individuell zu gestalten.

b) Welche Wettbewerbsvorteile bietet der klassische gegenüber dem modernen und der moderne gegenüber dem klassischen Verkaufsprozess?

Der klassische Verkaufsprozess zeichnet sich durch eine geringe bis keine Berücksichtigung der individuellen Kundenbedürfnisse aus. Durch eine geringe Vielfalt an Produktvarianten bis hin zu nur einer Produktvariante sollen auch Produktionsprozesse standardisiert werden.

Die Vereinfachung des Produktionsprozesses soll eine Reduktion der Produktionskosten bewirken. Die entstehenden Kostenvorteile resultieren u. a. aus geringeren Produktionszeiten pro Stück. Zudem besteht ein größeres Potenzial für Rationalisierungsmaßnahmen innerhalb des Produktionsprozesses. Eine solche Produkt- und Produktionsstrategie zielt letztlich auf die Erlangung der Kostenführerschaft ab. Darüber hinaus soll durch die standardisierten Produktionsprozesse und die Erzielung von Lerneffekten eine Qualitätsverbesserung erreicht werden.

Der moderne Verkaufsprozess berücksichtigt die unterschiedlichen Bedürfnisse der Nachfragergruppen und versucht, diese durch eine Vielzahl unterschiedlicher absatzpolitischer Instrumente zu beeinflussen. Die stärkere Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse der Nachfragergruppen kann eine bessere Zielgruppenansprache, eine höhere Kundenbindung und eine größere Marktdeckung bewirken. Durch eine größere Marktdeckung können höhere Absatzzahlen erzielt werden.

Die Produktdifferenzierung soll schließlich eine bessere Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften und eine bessere Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz bewirken. Darüber hinaus kann durch eine höhere Vielfalt an Produktvarianten ein Know-how-Zuwachs im Unternehmen erzeugt werden, der auch das Innovationspotenzial steigern kann. Zusätzlich kann auf diese Weise eine gewisse Risikostreuung erfolgen, indem verschiedene Nachfragergruppen und Märkte angesprochen werden.

- c) Erklären Sie an einem selbst gewählten Beispiel wie die Standardisierung von Produkten und Prozessen in globalisierten Märkten einen Wettbewerbsvorteil im Zuge der Digitalisierung erzeugen kann!

Die Standardisierung ist auch in der heutigen Zeit noch ein wichtiger Bestandteil in der Gestaltung von Produktmerkmalen und -eigenschaften sowie in der Gestaltung von Produktions- und Geschäftsprozessen.

Die Produktstandardisierung besitzt weiterhin die Chance, Wettbewerbsvorteile in Zeiten der Globalisierung und der Digitalisierung zu generieren. Als Beispiel kann hierfür zum einen das Betriebssystem ‚Windows‘ von Microsoft und zum anderen das ‚iPhone 1‘ von Apple genannt werden.

Das Betriebssystem ‚Windows‘ besitzt derzeit weltweit einen Marktanteil von ca. 84 Prozent, der sich jedoch auf die verschiedenen Versionen der Betriebssoftware verteilt (Windows 10, Windows 7, Windows XP etc.).

Windows ist innerhalb der verschiedenen Versionen stark standardisiert und bietet nur wenige Differenzierungsmöglichkeiten (z. B. 32-Bit-Betriebssystem und 64-Bit-Betriebssystem, Windows 10 Home und Windows 10 Pro etc.). Darüber hinaus besitzen die verschiedenen Versionen eine hohe Kompatibilität untereinander. Zudem ist auch das Microsoft Office-Paket (Word, Excel, PowerPoint etc.) zu nennen, das besonders in den USA und Europa als Standard für die jeweiligen Anwendungen anzusehen ist und in der Funktionsweise keine Differenzierungsmöglichkeit bietet. Somit ist die Anwendbarkeit für die Nutzer stark vereinfacht und standardisiert. Das bietet zum einen den Vorteil das Wartungs- und Reparaturmaßnahmen effizienter und somit kostengünstiger umgesetzt werden können. Zum anderen kann das Produkt dadurch gleichzeitig weltweit vertrieben und beworben werden.

Die erste Version des iPhones von Apple (iPhone 1) kann als ein weiteres Beispiel für ein standardisiertes Produkt angesehen werden. Das iPhone 1 sollte die Funktionen eines PCs, eines Mobiltelefons und eines tragbaren Medienabspielgerätes vereinen. Durch die standardisierte Betriebssoftware (iOS) ist es möglich, die verschiedenen Produkte (z. B. iTunes, iPad) von Apple miteinander zu verknüpfen und eine reibungslose Kompatibilität zu gewährleisten.

Darüber hinaus war bei der ersten Version des iPhones nur eine minimale Differenzierungsmöglichkeit für die Konsumenten gegeben (4-GB und 8-GB-Version). Durch die einheitliche Produktgestaltung und die einfache Bedienbarkeit war es Apple möglich das iPhone

international gleichzeitig zu vertreiben, ohne eine länderspezifische Produktanpassung vornehmen zu müssen. Hierdurch konnte vor allem auch eine höhere Qualität sichergestellt und eine bessere Servicefreundlichkeit und -kompetenz erreicht werden.

Lösungsskizze zu Aufgabe 3: 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!

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 Neuproekte erarbeitet. Um ‚Marktlücken‘ für möglichst erfolgversprechende Neuproekte zu ermitteln, sind im Vorfeld latente und manifste 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 erscheint, 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 Markssegmente 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 Aufgabe 4: Synoptische und inkrementalistische Planung

Erläutern Sie den synoptischen und den inkrementalistischen Planungsansatz! Illustrieren Sie Ihre Ausführungen anhand von Beispielen!

Als *synoptische Planung* bezeichnet man den Versuch, die gesamte ‚Route‘ einer Strategie zu planen. Ein vermeintlicher Vorteil dieser Planungsart besteht in dem abgrenzbaren Zeitraum der Planungsphase, da nach Abschluss der Planung keine weiteren Anpassungen der Strategie vorgesehen sind. Die diesem Planungsansatz inhärente Prämisse des nahezu vollständigen Informationsstandes begründet jedoch einen bedeutenden Kritikpunkt, da die zunehmende Markt- und Umweltdynamik eine Vielzahl an nicht (oder nur in sehr eingeschränktem Maße) prognostizierbaren Einflussfaktoren generiert. So können z. B. nach ‚Abschluss‘ einer Strategieformulierung im Rahmen des Verkaufes von elektronischen Anlagen durchaus externe Faktoren auftreten, z. B. in Form von Gesetzesänderungen hinsichtlich des Produktionsstandortes (z. B. Umweltschutzauflagen), die eine Strategieanpassung seitens des anbietenden Unternehmens erfordern.

Der *inkrementalistische Planungsansatz* trägt dem zuvor skizzierten Umstand einer lediglich in Grundzügen möglichen Prognose des Einflusses externer Einflussgrößen Rechnung. Bei dieser Art der Planung wird lediglich der ‚erste Schritt‘ geplant. Der weitere Verlauf

der ‚Strategie‘ ist durch eine Abkehr von einer langfristigen Planung und einer Zuwendung zu einem sogenannten ‚muddling through‘ gekennzeichnet. Auch diesem Planungsansatz sind bedeutende Schwächen zu bescheinigen, da durch die Ausblendung weiterer Planungsschritte keineswegs die Schwäche des synoptischen Ansatzes, von einer weitgehend vollständigen Information auszugehen, sinnvoll beseitigt werden kann. In dem zuvor skizzierten Beispiel würde bei der Wahl eines inkrementalistischen Planungsansatzes erst dann reagiert, wenn die Gesetzesänderung bekannt wird. Sinnvoll wäre es jedoch u. U. gewesen, bereits im Vorfeld mögliche Handlungsalternativen, die z. B. alternative Standorte beinhalten, zu eruieren.

Lösungsskizze zu Aufgabe 5: Umweltanalyse

Erläutern Sie in Grundzügen die Umweltanalyse! Welche Faktoren umfasst die sogenannte ‚globale Umwelt‘ und welche die sogenannte ‚Wettbewerbsumwelt‘?

Die ‚Umweltanalyse‘ soll Einflussfaktoren der Unternehmensumwelt identifizieren und analysieren. Aus den Veränderungen der Umwelt resultieren häufig Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Die rechtzeitige Wahrnehmung von Umweltveränderungen stellt eine wesentliche Voraussetzung dar, um Marketingstrategien mit Blick auf bestimmte Marketingziele durchführen zu können. Die ‚globale Umwelt‘ (auch als sogenannte *Makroumwelt* bezeichnet) umfasst vier Umweltfaktoren. Diese Umweltfaktoren sind die politisch-rechtlichen, die ökonomischen, die sozio-kulturellen und die technologischen Umweltfaktoren. Die Umweltfaktoren der ‚Wettbewerbsumwelt‘ (*Mikroumwelt*) sind im Porter-Modell der Branchenanalyse wieder zu finden. Diese werden als ‚Wettbewerbskräfte‘ bezeichnet. Die Analyse dieser Umweltfaktoren liefert Informationen über die Branchenstruktur, insbesondere über aktuelle und potenzielle Konkurrenzunternehmen. Zu den Umweltfaktoren der ‚Wettbewerbsumwelt‘ zählen die Verhandlungsstärke der Abnehmer und der Lieferanten, potenzielle Konkurrenten, Ersatzprodukte und die Intensität der Rivalität der Wettbewerber in einer Branche.

Lösungsskizze zu Aufgabe 6: Stärken-/Schwächenanalyse

a) Erläutern Sie das Konzept der Stärken-/Schwächenanalyse! Zeigen Sie die Vorgehensweise der Stärken-/Schwächenanalyse an einem selbst gewählten Beispiel auf!

Die Stärken-/Schwächenanalyse ist ein Instrument der Marketingplanung, das der Generierung von Informationen zur Kontrolle und Steuerung von Strategischen Geschäftseinheiten (z. B. Unternehmen, Produkte und Marken) dient.

Ziel der Stärken-/Schwächenanalyse ist es, die relativen Stärken und Schwächen der eigenen Strategischen Geschäftseinheiten im Vergleich zu den Strategischen Geschäftseinheiten der Wettbewerber zu identifizieren und diese auch zu quantifizieren. Zu diesem Zweck werden ausgewählte und relevante Beurteilungskriterien (z. B. eingesetzte Ressourcen und

vorhandene Kompetenzen) der eigenen Strategischen Geschäftseinheiten mit denen des direkten Wettbewerbers oder des Marktführers verglichen.

Weist die zu untersuchende Strategische Geschäftseinheit im Vergleich zum Wettbewerber Vorteile (z. B. höhere Effizienz, geringere Kosten, höherer Bekanntheitsgrad) hinsichtlich der ausgewählten Beurteilungskriterien auf, so spricht man von sogenannten ‚Stärken‘ der eigenen Strategischen Geschäftseinheit gegenüber dem Wettbewerber. Weist die zu betrachtende Strategische Geschäftseinheit hingegen Nachteile im Vergleich zum Wettbewerber (z. B. geringere Effizienz, höhere Kosten, geringerer Bekanntheitsgrad) hinsichtlich der ausgewählten Beurteilungskriterien auf, so spricht man von sogenannten ‚Schwächen‘ der eigenen Strategischen Geschäftseinheit gegenüber dem Wettbewerber.

Zur Durchführung der Stärken-/Schwächenanalyse kann wie folgt vorgegangen werden:

In einem ersten Schritt werden die Beurteilungskriterien ermittelt, von denen der ‚Markterfolg‘ der Strategischen Geschäftseinheit abhängen soll. Anschließend werden die Informationen der eigenen und der Strategischen Geschäftseinheit des Wettbewerbers beschafft, die zur Bewertung der Beurteilungskriterien notwendig sind. In einem weiteren Schritt werden die Informationen ausgewertet, um einzelnen Beurteilungskriterien eine ‚Bewertung‘ zuzuordnen zu können. Zu diesem Zweck können Rating-Skalen, Scoring-Verfahren und Punktbewertungssysteme verwendet werden. Zur Illustration der Ergebnisse einer Stärken-/Schwächenanalyse wird anhand der Bewertungen der Beurteilungskriterien ein Profil erstellt. Mithilfe des Profils kann schließlich die Intensität der Stärken und Schwächen der eigenen Strategischen Geschäftseinheit im Vergleich zum Wettbewerb visualisiert werden.

Das ermittelte Stärken-/Schwächenprofil gibt der Unternehmensführung Anhaltspunkte für die Formulierung von Handlungsempfehlungen. Im Allgemeinen gilt:

- Stärken nutzen und ausbauen, um einen Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern zu erzielen;
- Schwächen mithilfe geeigneter Strategien abbauen, um den Vorsprung der Wettbewerber zu verringern oder gar zu beseitigen.

Die [Abbildung 123](#) zeigt ein Beispiel für eine Stärken-/Schwächenanalyse. Hier werden zwei Unternehmen hinsichtlich unterschiedlicher Leistungsbeurteilungsgrößen verglichen. Das erstellte Stärken-/Schwächenprofil zeigt, dass das eigene Unternehmen beim Produktpreis, der Produktqualität und dem Unternehmensimage eine ‚Stärke‘ gegenüber dem Konkurrenzunternehmen hat. Bei der Markenbekanntheit hingegen hat das Konkurrenzunternehmen jedoch eine ‚Stärke‘.

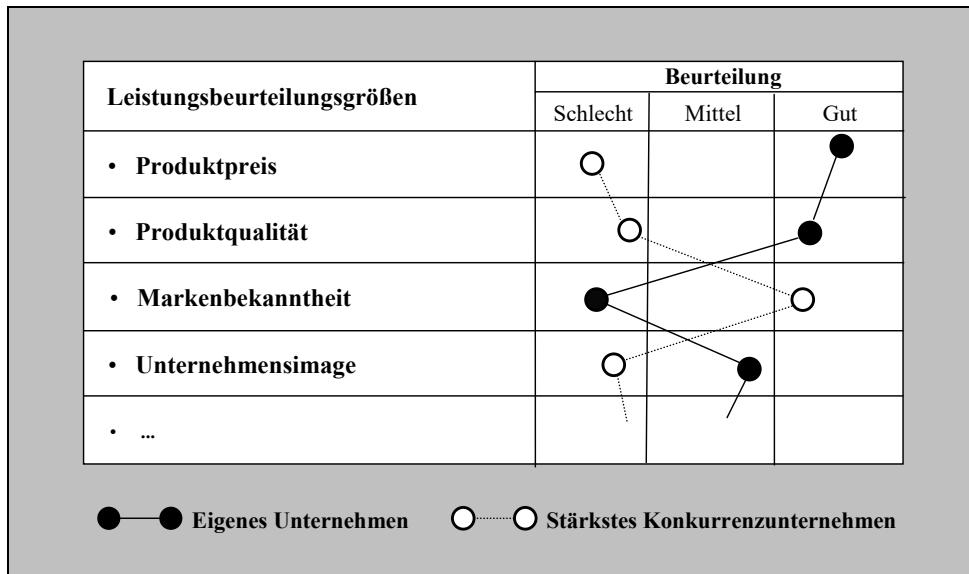


Abb. 123: Fiktives Beispiel eines Stärken-/Schwächenprofils

b) Diskutieren Sie, ob mit den fünf Wettbewerbskräften nach PORTER eine sinnvolle Stärken-/Schwächenanalyse durchgeführt werden könnte!

Das Konzept der Branchenanalyse nach Porter identifiziert fünf grundlegende Wettbewerbskräfte einer Branche, die die Stärke der Wettbewerbsintensität und damit auch die Rentabilität der Unternehmen innerhalb der zu betrachtenden Branche beeinflussen sollen. Diese fünf Wettbewerbskräfte sind:

- Verhandlungsstärke der Abnehmer,
- Verhandlungsstärke der Lieferanten,
- Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten,
- Bedrohung durch Ersatzprodukte und
- Intensität der Rivalität der Wettbewerber.

Die Verhandlungsstärke der Abnehmer wird als Wettbewerbskraft angesehen, da die Abnehmer Forderungen an das Unternehmen stellen können. Zu diesen gehören z. B. Forderungen hinsichtlich der Ausstattung von Produkten.

Die Verhandlungsstärke der Lieferanten ist ebenfalls eine Wettbewerbskraft, da auch die Lieferanten Forderungen an das Unternehmen stellen können (z. B. Vertragsbedingungen) oder „Drohpotenziale“ besitzen (z. B. Vorwärtsintegration).

Eine weitere Größe, die die Wettbewerbsintensität innerhalb einer Branche beeinflusst, ist die Anzahl der potenziellen Konkurrenten. Der Markteintritt potenzieller Konkurrenten erhöht die Produktionskapazität (Angebot) innerhalb der Branche. Ein großes Angebot führt nicht selten zu einem niedrigen Preisniveau und somit auch zu einer geringen Rentabilität der Branche.

Auch Ersatzprodukte können die Wettbewerbsintensität innerhalb einer Branche erhöhen. Diese Produkte erfüllen aus Sicht der potenziellen Abnehmer die gleiche Funktion wie etablierte Produkte, bieten aber oft ein besseres Preis-/Leistungsverhältnis.

Letztlich stellt die Intensität der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern die letzte Wettbewerbskraft in einer Branche dar. Diese hängt insbesondere von der vorliegenden Marktsituation ab. In stagnierenden Märkten ist die Intensität der Rivalität unter den Wettbewerbern häufig sehr stark, da die Gewinne stagnieren bzw. rückläufig sind. In diesem Fall kann ein höherer Gewinn nur zu Lasten eines anderen Wettbewerbers erzielt werden. Entsprechende absatzpolitische Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenbindung und zur Akquisition von neuen Kunden sind z. B. Dauerniedrigpreise, Werbeschlächten oder kostenlose Service- und Garantieleistungen.

Mit den fünf Wettbewerbskräften nach Porter kann i. d. R. keine sinnvolle Stärken-/Schwächenanalyse durchgeführt werden. Bei den von Porter behandelten Wettbewerbskräften handelt es sich um weitgehend exogene Einflussgrößen eines Unternehmens. Eine vergleichende Beurteilung dieser Kräfte zwischen mehreren Wettbewerbern, wie es die Stärken-/Schwächenanalyse vorsieht, würde lediglich die Stärken und Schwächen der betreffenden Unternehmen hinsichtlich ihrer ‚Wettbewerbssituation‘ innerhalb der Branche darstellen. Die endogenen Einflussgrößen des Unternehmens (z. B. Kosten, Leistung, Produktqualität, Effizienz) würden hingegen durch diese Darstellung nicht berücksichtigt. Die Stärken-/Schwächenanalyse und die Branchenanalyse stellen somit komplementäre Verfahren dar, die durch die Bewertung unternehmensexnterer und -externer Informationen eine relativ klare Beurteilung der ‚Marktposition‘ einer strategischen Geschäftseinheit ermöglichen sollen.

c) Welche Probleme können sich bei der praktischen Anwendung der Stärken-/Schwächenanalyse ergeben?

Probleme bei der praktischen Anwendung der Stärken-/Schwächenanalyse können im Rahmen der Auswahl, der Bewertung und der Gewichtung der relevanten Beurteilungskriterien sowie bei der Erhebung der relevanten Informationen über die Konkurrenz auftreten.

Auswahl der relevanten Beurteilungskriterien:

Die Auswahl der relevanten Beurteilungskriterien sollte aus der Perspektive der Nachfrager erfolgen. In diesem Zusammenhang kann das Problem auftreten, dass relevante Kriterien nicht ausgewählt werden, da diese u. U. den Nachfragern oder den eigenen Mitarbeitern nicht bewusst sind. Darüber hinaus können bei der Durchführung der Stärken-/Schwächenanalyse weitere Probleme durch fehlende Operationalisierbarkeit der Kriterien auftreten.

Bewertung und Gewichtung der Beurteilungskriterien:

Um zu einer ‚Gesamtaussage‘ hinsichtlich der ‚Stärken‘ und ‚Schwächen‘ einer Strategischen Geschäftseinheit zu kommen, müssen häufig verschiedene Kriterien bewertet und in einer sinnvollen Art und Weise verknüpft werden. So können z. B. erst durch die Bewertung der eingesetzten Produktionstechnologien und der Produktionseffizienz Aussagen über die ‚Schwächen‘ und/oder ‚Stärken‘ der Montage/Fertigung getroffen werden. Da der ‚Erfolgsbeitrag‘ der einzelnen Beurteilungskriterien (z. B. Produktionstechnologie und -effizienz) nicht gleich ist, sollte dieser gewichtet werden. Diese Gewichtung wird – wie die Bewertung der Beurteilungskriterien auch – häufig anhand subjektiver Wahrnehmungen vorgenommen. Hierdurch kann das Ergebnis der Stärken-/Schwächenanalyse ‚verzerrt‘ werden.

Erhebung der relevanten Informationen über die Konkurrenz:

Bei der Bewertung der Beurteilungskriterien der Strategischen Geschäftseinheit der Wettbewerber ergibt sich nicht selten das Problem, dass die relevanten Informationen nicht oder nur schwer beschafft werden können. Die Wettbewerber veröffentlichen im Normalfall freiwillig keine Informationen, die es den anderen Wettbewerbern ermöglichen könnten, Rückschlüsse auf die Stärken und Schwächen der Strategischen Geschäftseinheiten zu ziehen. Deshalb sind die Anwender der Stärken-/Schwächenanalyse häufig auf die Marktkenntnisse der eigenen Mitarbeiter (z. B. Marktforschung, Vertrieb und Kundenservice) angewiesen. Diese Problematik erhöht die Ungenauigkeit der Bewertung der ‚Stärken‘ und ‚Schwächen‘ der Konkurrenz.

Lösungsskizze zu Aufgabe 7: Absatzmarktgerichtete Maßgrößen der Marketingplanung

Das Marktpotenzial eines Gutes in einem Absatzmarkt beträgt 150 Mio. Mengeneinheiten pro Jahr. Die gesamte Nachfrage wird von 5 Anbietern gedeckt. Alle Anbieter zusammen setzen 90 Mio. Mengeneinheiten pro Jahr ab. Der Anbieter A ist Marktführer. Er setzt 40 Mio. Mengeneinheiten pro Jahr ab. Der Anbieter B setzt 20 Mio., der Anbieter C 15 Mio., der Anbieter D 10 Mio. und der Anbieter E 5 Mio. Mengeneinheiten pro Jahr ab. Wie groß ist das Marktvolumen? Wie groß sind die Marktanteile und die relativen Marktanteile der Anbieter?

Das Marktvolumen beträgt 90 Mio. Mengeneinheiten oder 60 % des gesamten Marktpotenzials. Die Marktanteile betragen: Anbieter A: 44,4 %, Anbieter B: 22,2 %, Anbieter C: 16,7 %, Anbieter D: 11,1 % und Anbieter E: 5,6 %. Die relativen Marktanteile betragen: Anbieter A: 2,0, Anbieter B: 0,5, Anbieter C: 0,375, Anbieter D: 0,25 und Anbieter E: 0,125.

Lösungsskizze zu Aufgabe 8: Marktsegmentierung

Erläutern Sie die Voraussetzungen der Marktsegmentierung und die Anforderungen, denen Segmentierungskriterien genügen müssen!

Allgemeine Voraussetzungen der Marktsegmentierung sind:

1. Der Gesamtmarkt sollte vor Anwendung der Segmentierung *heterogen sein*.
2. Die Segmente sollten in sich möglichst homogen sein. Untereinander sollten sie allerdings heterogen sein.
3. Eine differenzierte Bearbeitung des Marktes ist nur dann sinnvoll, wenn die Marktsegmente ein *Potenzial* aufweisen, das den höheren Produktions-, Marketing- und Verwaltungsaufwand rechtfertigt.
4. Darüber hinaus müssen sich Kriterien finden lassen, die eine Aufteilung des Gesamtmarktes in Segmente und somit eine *Identifikation* homogener Nachfragergruppen ermöglichen.

Die Segmentierungskriterien müssen folgenden Anforderungen genügen:

1. Sie sollten einen möglichst *starken Bezug zum Käuferverhalten* aufweisen, d. h. sie müssen mit bestimmten Verhaltensdispositionen der Käufer möglichst hoch „korrelieren“.
2. Sie müssen darüber hinaus erfasst werden können, d. h. sie sollten dem Instrumentarium der Marktforschung zugänglich sein.
3. Sie sollten während eines bestimmten Zeitraumes ihre Aussagefähigkeit nicht verlieren. Die Marktsegmente müssen also während einer „ökonomisch vertretbaren“ Zeitspanne ausschöpfbar sein.

Lösungsskizze zu Aufgabe 9: Positionierung

a) **Erläutern Sie das Konzept der Positionierung! Gehen Sie hierbei insbesondere auf die Ziele und auf den Planungsprozess der Positionierung ein!**

Aus der Perspektive eines Unternehmens ist es Ziel der Positionierung, die Wettbewerbsstruktur eines bestimmten Marktes in einem zwei- oder mehrdimensionalen Raum abzubilden und eigene bestehende bzw. neue Produkte oder Marken so zu positionieren, dass sie in den Augen der Nachfrager die kaufverhaltensrelevanten Eigenschaften aufweisen.

Die deskriptive Erfassung der Marktstruktur im Rahmen der Positionierung gibt dem Unternehmen einerseits Hinweise auf die Anzahl und den Grad der wahrgenommenen Austauschbarkeit unterschiedlicher Produkte. So können z. B. die Entfernung zwischen den

Produkten in dem Positionierungsraum erste Hinweise auf die *Intensität der Wettbewerbsbeziehungen* zwischen den Produkten geben. Geht man davon aus, dass Produkte, die räumlich nah beieinander liegen (weit auseinander) von den Nachfragern als ähnlich (unähnlich) wahrgenommen werden, so können diese leichter (schwerer) substituiert werden. Andererseits kann die Positionierung dazu beitragen, *Marktlücken* zu ermitteln.

Der Planungsprozess der Positionierung, der im Folgenden erläutert werden soll, umfasst i. d. R. sechs Phasen.

1. Den Ausgangspunkt der Positionierung bildet die Bestimmung des relevantes Marktes und der relevanten *Positionierungsobjekte*. Darunter können z. B. miteinander konkurrierende Produkte oder Marken verstanden werden, die die Konsumenten zur Befriedigung eines bestimmten Bedarfes erwerben können.
2. Der zweite Planungsschritt ist die Ermittlung beurteilungsrelevanter *Bewertungsdimensionen*. Dieses sind die relevanten Eigenschaften, die die Nachfrager im Kaufentscheidungsprozess zur Auswahl ihrer präferierten Produkte berücksichtigen. Die aus Sicht der Nachfrager kaufverhaltensrelevanten Eigenschaften (z. B. Preis, Qualität und Service) können aus Sicht des Managements geschätzt (z. B. bei langjähriger Markterfahrung) oder aber von den Konsumenten direkt erfragt werden. Letztere Vorgehensweise wird dem Grundgedanken der Marktsegmentierung gerecht und ermöglicht i. d. R. eine aktuelle Erfassung der relevanten Eigenschaften und eignet sich damit insbesondere für die Positionierung in neuen Märkten, da Unternehmen in diesem Falle Erfahrungswerte fehlen.
3. Die *Ermittlung der Objektwahrnehmungen* erfolgt durch die Befragung der Nachfrager. Hier sollen sie beurteilen, in welchem Ausmaß die ausgewählten Positionierungsobjekte die kaufverhaltensrelevanten Eigenschaften erfüllen.
4. Im vierten Schritt wird der Eigenschaftsraum von mehreren Achsen (Dimensionen) aufgespannt. Hinter den einzelnen Dimensionen des Eigenschaftsraumes können sich mehrere Produkteigenschaften verborgen.
5. Im nächsten Schritt wird der Eigenschaftsraum interpretiert.
6. Der Planungsprozess der Positionierung wird durch die Wahl einer geeigneten Positionierungsstrategie abgeschlossen. Hierbei gilt es u. a., die Zielposition des eigenen Zielobjektes festzulegen.

b) Skizzieren Sie die Strategien, die einem Unternehmen im Rahmen der Positionierung zur Verfügung stehen!

Es lassen sich im Rahmen der Positionierung vier idealtypische Strategien unterscheiden:

Das Unternehmen kann z. B. versuchen, durch produkt- und kommunikationspolitische Maßnahmen neue kaufverhaltensrelevante Eigenschaften zu schaffen. Diese Strategie wird

als *Restrukturierungsstrategie* bezeichnet. Sollte dieses Anliegen gelingen, könnte u. U. gar binnen kurzer Zeit eine neue Marktstruktur geschaffen werden.

Sollte das Unternehmen nicht das Ziel verfolgen bzw. nicht in der Lage sein, den Markt zu restrukturieren, so verbleiben noch die folgenden drei Strategien:

Die *Repositionierungsstrategie* zielt darauf ab, die Entfernung zwischen dem eigenen Produkt und einem attraktiven Marktsegment zu verringern. Dies geschieht durch eine Änderung der Eigenschaftskombination des eigenen Produktes.

Bei der *Imitationsstrategie*, die letztlich eine Folge der Repositionierung sein kann, wird versucht, das eigene Produkt in der ‚Nähe‘ eines erfolgreichen Wettbewerbers zu positionieren.

Im Rahmen der *Profilierungsstrategie* wird versucht, das Produkt so zu positionieren, dass es in dem Positionierungsraum möglichst eine Position einnimmt, die eine direkte Konkurrenz zu anderen Produkten des Marktes vermeidet. Derartige Strategien sind u. U. dann erfolgreich, wenn eine gewisse ‚Außenseitergruppe‘ bereit ist, bei diesen Ausprägungen der Eigenschaften zu kaufen.

c) Verdeutlichen Sie anhand eines aussagekräftigen Beispiels, inwiefern die Marktsegmentierung von Bedeutung für die Positionierung ist!

Mithilfe der Positionierung werden die kaufverhaltensrelevanten Eigenschaften und die Wettbewerbsstruktur eines Marktes aufgedeckt. Eine erfolgreiche Positionierung bzw. Umpositionierung des eigenen Produktes ist jedoch nur dann möglich, wenn das Unternehmen neben der Angebotsstruktur auch die Nachfragestruktur des betrachteten Marktes kennt. Es ist also für eine erfolgversprechende Positionierung erforderlich, die Eigenschaftsausprägungen, die von den unterschiedlichen Nachfragergruppen gewünscht werden, zu kennen. So könnte es z. B. sein, dass ein Hersteller von Mobiltelefonen, der den Nachfragern Geräte anbietet, die im Vergleich zu den Produkten der Wettbewerber mehr Funktionen bei gleichem Preis besitzen, keinen Erfolg im Markt hat, da ein Großteil der Nachfrager ‚einfache‘ Mobiltelefone mit wenigen Funktionen bevorzugt.

Lösungsskizze zu Aufgabe 10: Konzept des Produktlebenszyklus

a) Erläutern Sie das Konzept des Produktlebenszyklus und skizzieren Sie die wichtigsten Kritikpunkte an dessen Aussagen!

Der Produktlebenszyklus kennzeichnet die Entwicklung des Umsatzes innerhalb eines bestimmten Zeitraumes und unterstellt, dass diese Entwicklung einen ‚lebenszyklusähnlichen‘ Verlauf annimmt. Die Darstellung des Produktlebenszyklus kann durch die Berücksichtigung weiterer Erfolgsgrößen (z. B. Gewinn und Deckungsbeitrag) ergänzt werden.

Die wesentlichen *Annahmen des Lebenszykluskonzeptes* sind:

1. Das Angebot eines Produktes ist zeitlich begrenzt.
2. Der Umsatz des Produktes durchläuft deutlich differierende Phasen.
3. Der Gewinn steigt bzw. fällt mit den verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus.
4. In den einzelnen Phasen des Lebenszyklus sind unterschiedliche Ausprägungen der Marketinginstrumente vorteilhaft.

Die geläufigste Darstellung des Produktlebenszyklus zeigt die idealtypische Umsatzentwicklung eines Produktes als S-förmige Kurve. Die Kurve kann exemplarisch in fünf Abschnitte unterteilt werden: Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration.

Die ‚Einführungsphase‘ beginnt mit der erstmaligen Vermarktung des Produktes und stellt den Zeitabschnitt langsamen Umsatzwachstums dar. Die hohen Einführungskosten des Produktes führen jedoch dazu, dass in der Einführungsphase die Kosten noch die Umsätze übersteigen (Verlustzone).

Die ‚Wachstumsphase‘ ist der Abschnitt rasch zunehmender Marktakzeptanz und spürbarer Gewinnzuwächse. In dieser Phase übersteigen die Umsätze i. d. R. die Kosten, sodass nach Angaben des Modells die Gewinnzone erreicht wird.

Die ‚Reifephase‘ ist der Abschnitt geringer werdender Zuwachsraten des Umsatzes, da das Produkt nunmehr bereits von den meisten potenziellen Käufern akzeptiert wurde. Der Übergang in die Reifephase wird durch den Wendepunkt der Produktlebenszykluskurve markiert. Das Marktpotenzial ist weitgehend ausgeschöpft. Es können kaum noch neue Käufer gewonnen werden. Weiterhin hat sich i. d. R. die Konkurrenzsituation verändert, da einige andere Unternehmen als ‚Me-Too Anbieter‘ in den Markt eingetreten sind.

In der ‚Sättigungsphase‘ kommt es zu einer ersten Schrumpfung von Umsätzen und Gewinnen. Die Ursache hierfür kann z. B. sein, dass Substitutionsprodukte auf den Markt kommen.

Die ‚Degenerationsphase‘ ist der Abschnitt, in dem das Verkaufsvolumen stark schrumpft und die Gewinne sinken.

Die wichtigsten Kritikpunkte sind:

- Das Konzept des Produktlebenszyklus besitzt keine ausgeprägte normative Aussagekraft, sondern stellt lediglich ein beschreibendes und erklärendes Instrument dar.
- Der Verlauf des Produktlebenszyklus ist nicht unveränderlich vorgegeben, sondern kann durch Marketinginstrumente beeinflusst werden.
- Es ist schwierig zu bestimmen, in welcher Phase sich ein Produkt befindet.

- Externe Faktoren, wie Konjunktur und Arbeitslosigkeit, finden in dem Modell keine Berücksichtigung, obwohl sie den Umsatzverlauf eines Produkts beeinflussen können.

b) Welche Konsequenzen kann die fehlende Berücksichtigung des Produktlebenszykluskonzeptes für einen TV-Sender haben?

Ein TV-Sender ist ein Anbieter von Leistungen. Die Produkte, die er anbietet, sind z. B. Serien und Nachrichten. Seine Kunden werden durch zwei Gruppen repräsentiert. Die eine Gruppe bilden die Zuschauer, während das zweite Kundensegment aus Unternehmen besteht, die den TV-Sender als Werbemedium nutzen.

Die fehlende Berücksichtigung des Produktlebenszyklus kann gravierende Konsequenzen für einen TV-Sender haben. Z. B. können bei älteren Serien die Zuschauerzahlen und somit die Werbeeinnahmen zurückgehen.

Unternehmen, die einen Spot durch den TV-Sender zeigen lassen, achten darauf, dass eine entsprechende Einschaltquote vorhanden ist. Zurückgehende Einschaltquoten führen i. d. R. zu sinkenden Werbeeinnahmen, da der TV-Sender seine Preise für die Ausstrahlung von TV-Spots senken muss. Die geringen Werbeeinnahmen haben automatisch eine Verschlechterung des Leistungsprogrammes zur Folge, falls neue Serien bzw. eigene Produktionen nicht mehr finanziert werden können. Mit anderen Worten: Es entsteht ein ‚Teufelskreis‘. Die Berücksichtigung des Produktlebenszyklus kann einem TV-Sender helfen, die Aktualität seines Leistungsprogrammes zu erhalten. Allerdings gelten die unter a) genannten Kritikpunkte.

Letztlich hilft das Konzept des Produktlebenszyklus lediglich, bestimmte Gefahren (z. B. Umsatzrückgang, Gewinneinbruch) möglichen Ursachen (z. B. Veralterung der Produkte) zuzuordnen.

c) Lässt sich die Phase des Produktlebenszyklus einer Fernsehserie ermitteln? Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang die Sendezeit und die Sendedauer?

Hilfreich bei der Ermittlung der Phase, in der sich eine Fernsehserie befindet, kann die Ermittlung der Einschaltquote sein. Niedrige Einschaltquoten nach der Einführung der Serie können darauf hindeuten, dass die Serie die Wachstumsphase noch nicht erreicht hat. Dagegen kann eine zurückgehende Einschaltquote einer sehr bekannten Serie darauf hindeuten, dass diese in eine Rückgangsphase geraten ist. Ebenfalls kann die Nachfrage nach Werbezeiten Hinweise auf die Phase des Produktlebenszyklus geben, in der sich eine Serie aktuell befindet. Die Nachfrage nach Werbezeiten richtet sich i. d. R. nach der Entwicklung der Einschaltquote, aber auch nach der Kompatibilität der Zielgruppen (Sendung, Werbung).

Aus der Perspektive der Zuschauer kann die Sendezeit Anhaltspunkte über die Phase geben, in der sich eine Fernsehserie befindet. Serien, die sich in der Reifephase befinden und Serien

der Wachstumsphase, die eine hohe Akzeptanz bei den Zuschauern haben, werden i. d. R. in der Hauptsendezeit gezeigt (19 bis 23 Uhr). Serien, die in der Wachstumsphase waren und nicht mehr erfolgreich sind, bekommen i. d. R. eine weniger attraktive Sendezeit oder werden bei weiterem Rückgang der Einschaltquoten aus dem Programm gestrichen.

Eine Änderung der Sendedauer kann ebenfalls von der Senderleitung zur Berücksichtigung bzw. Ermittlung der Kundenwünsche verwendet werden. Ist die Sendedauer kurz, so kann es sich z. B. um eine Serie in der Einführungsphase handeln. I. d. R. wird mit einer zunächst kurzen Sendedauer versucht, die potenzielle Einschaltquote zu ermitteln.

Problematisch bei der Heranziehung von Sendezeit und -dauer zur Ermittlung der Phase des Produktlebenszyklus ist, dass diese beiden Instrumente den Lebenszyklus selbst beeinflussen. Eine ungünstige Sendezeit bewirkt somit u. U. nachlassendes Interesse der Zuschauer und fördert so die ‚Degeneration‘ der Serie. An diesem Beispiel zeigen sich deutlich die Schwächen des Lebenszykluskonzeptes. Durch Variation der Gestaltungsparameter kann u. U. ein bestimmter Verlauf des Lebenszyklus herbeigeführt werden. Andere Ausprägungen der Gestaltungsparameter würden u. U. einen anderen Verlauf der Umsatzkurve bewirken.

Lösungsskizze zu Aufgabe 11: Konzept der Erfahrungskurve

a) Beschreiben Sie das Konzept der Erfahrungskurve! Gehen Sie insbesondere auf die Annahmen und auf mögliche Ursachen des Erfahrungskurveneffektes ein!

Das Konzept der *Erfahrungskurve* ist in den sechziger Jahren von der Unternehmensberatung Boston Consulting Group auf der Grundlage empirischer Untersuchungen entwickelt worden. In Veröffentlichungen wurde die These vertreten, dass sich im Zeitablauf bei Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge die inflationsbereinigten Stückkosten um ca. 20-30 % verringern. Dieser Effekt wurde als Erfahrungskurveneffekt bezeichnet, da sich die Stückkostenreduktion nicht durch das ökonomische Gesetz der Massenproduktion (*economies of scale*) ergäbe, sondern durch die aus der Produktionserhöhung gewonnene Erfahrung.

Dieses Konzept soll insbesondere

- die langfristige Prognose der Kostenentwicklung,
- die langfristige Prognose der Preisentwicklung,
- die Ermittlung der Kostenentwicklung und des preispolitischen Spielraumes der Konkurrenten und somit die langfristige Prognose von Gewinnpotenzialen

ermöglichen.

Als wesentliche Ursachen für den Erfahrungskurveneffekt werden Lerneffekte, der technische Fortschritt und die Veränderung der Zusammensetzung des Produktes angesehen.

Lerneffekte stellen hier vielschichtige Vorgänge in der Produktion dar, bei denen durch häufige Wiederholung der gleichen Tätigkeit die Effizienz steigt, weil Tätigkeiten schneller ausgeführt werden können. Diese Aspekte werden oft in einen Zusammenhang mit der Fertigung von Gütern gebracht, sind jedoch in anderen Bereichen eines Unternehmens, wie z. B. Logistik und Vertrieb ebenso denkbar.

Der technische Fortschritt, z. B. in Form von neuen Produktionstechnologien, hat in vielen Branchen zu sinkenden Kosten geführt. Der Erfahrungskurveneffekt ist in diesem Falle auf die Erhöhung der Produktivität durch technische und konstruktive Mittel und Methoden zurück zu führen.

Oftmals ist es möglich, die Stückkosten für ein lediglich in der *Zusammensetzung verändertes Produkt* dadurch zu senken, dass Werkstoffe durch billigere ersetzt werden, die Zahl der Bauteile verringert oder die Montage des Produktes vereinfacht wird.

b) Grenzen Sie die Begriffe Erfahrungskurve und economies of scale ab! Verdeutlichen Sie die Unterschiede dieser Konzepte anhand aussagekräftiger Beispiele!

Der Erfahrungskurveneffekt beschreibt einen Zusammenhang zwischen Produktionsmenge und Stückkosten. Hierbei sinken die Stückkosten durch die bei der Erhöhung der kumulierten Produktionsmenge gewonnene Erfahrung im Zeitablauf. Die gewonnene Erfahrung kann unterschiedliche Aspekte umfassen. So kann diese u. a. zu einer effizienten Durchführung einzelner Produktionsschritte oder zur Entwicklung besserer Produktionstechnologien führen. Die Erfahrung entsteht nicht nur in der Produktion, sondern kann auch in anderen Unternehmensbereichen gewonnen werden, wie z. B. in der Logistik und in dem Vertrieb.

Die Verminderung der Stückkosten bei Betriebsgrößenersparnissen (*economies of scale*) erfolgt hingegen durch die Erhöhung der Produktionsmenge pro Zeiteinheit. Die Einsparung bei diesem Konzept ist u. a. auf eine höhere Kapazitätsauslastung des Produktions-, Logistik- und des Vertriebssystems (Fixkostendegression), eine höhere Verhandlungsstärke (bessere Beschaffungs- und Lieferkonditionen) sowie auf eine Umlage der Marketingausgaben (z. B. Kommunikationspolitik) auf eine höhere Produktionsmenge zurückzuführen.

Als Beispiel soll die Produktion eines Konsumgutes (DVD-Players) betrachtet werden. Erfahrungskurveneffekte können z. B. bei der Montage der Produktteile erzielt werden. So können durch ein häufiges Wiederholen von nicht automatisierbaren Arbeitsvorgängen Arbeiten schneller und qualitativ besser erledigt werden. Darüber hinaus kann die bei der Montage gewonnene Erfahrung dazu führen, dass Arbeitsprozesse umgestaltet werden und somit die Effizienz der Arbeitsprozesse verbessert wird. Betriebsgrößenersparnisse können hingegen z. B. entstehen, wenn durch eine Erhöhung der Produktionsmenge pro Tag, die für die Beleuchtung der Produktionshallen notwendigen Stromkosten pro Stück fallen. Betragen die Stromkosten z. B. 1.000 € pro Tag und die Ausbringungsmenge pro Tag 10.000 Stück, dann ergeben sich 0,10 € Stromkosten pro Stück. Steigt die Produktionsmenge z. B. um 10.000 Stück, dann betragen die Stromkosten pro Stück nur noch 0,05 €. Die höhere Ausbringungsmenge pro Tag hat in diesem Falle eine (rechnerische) Betriebsgrößenersparnis in Höhe von 0,05 € pro Stück zur Folge.

c) Lassen sich aus dem Erfahrungskurveneffekt Marketingstrategien ableiten? Begründen Sie Ihre Antwort!

Mit dem Erfahrungskurvenkonzept sollen Prognosen und Handlungsempfehlungen erarbeitet werden. Allerdings ist es zu bezweifeln, ob das Erfahrungskurvenkonzept diese Funktionen erfüllen kann, da sich die Kosten des eigenen Unternehmens und diejenigen von Wettbewerbern nur dann vorausschätzen lassen, wenn die zukünftigen Ausbringungsmengen und Marktanteile näherungsweise bekannt sind. Diese hängen allerdings von den zuvor genannten Größen ab, womit ein Interdependenzproblem entsteht, welches eine Prognose erschwert.

Aus dem oben Gesagten ergeben sich konkrete Probleme bei der Ableitung von Marketingstrategien aus den ex post beobachteten oder erwarteten Erfahrungskurveneffekten. So könnte man auf den ersten Blick annehmen, dass die Marktführerschaft als ‚Normstrategie‘ aus dem Erfahrungskurvenkonzept resultiert. Unternehmen mit dem höchsten Marktanteil erreichen – zumindest nach einiger Zeit – die größte kumulierte Produktionsmenge und damit die geringsten Stückkosten, woraus wiederum ein großer Deckungsbeitrag resultiert, der zur Sicherung der Marktposition (über entsprechende Marktinvestitionen und/oder Preissenkungen) genutzt werden kann. In diesem Zusammenhang werden auch manche Bemühungen von Unternehmen, die eigenen Märkte auszuweiten, auf die Bestrebung, Erfahrungskurveneffekte zu erzielen, zurückgeführt. Stagnierende Märkte und Märkte mit einer großen Anzahl von Wettbewerbern erschweren i. d. R. die Ausweitung von Produktionsmengen. Dagegen bieten neue Märkte oft bessere Möglichkeiten zur Kundenakquisition und somit zum Absatz höherer Produktionsmengen.

Problematisch bei der oben genannten Sichtweise ist allerdings die Gefahr, dass alle Wettbewerber die Strategie der Marktführerschaft anstreben und sich somit alle anderen Unternehmen einer Branche gleich verhalten können. Dies hätte zur Folge, dass der Wettbewerb um die Marktanteile intensiver wird, um möglichst niedrige Kosten zu erzielen. Dieser Wettbewerb kann sich allerdings sehr deutlich auf die Preisentwicklung in der Branche auswirken, wenn die Kostenvorteile an die Konsumenten weitergegeben werden (Preiswettbewerb). In diesem Falle würde der Preisverfall u. U. zum Ausscheiden einiger Wettbewerber aber auch zu einer Senkung des Gesamtgewinnes der Branche führen.

Ein weiteres Problem bei der Ableitung einer Marketingstrategie aus dem Erfahrungskurvenkonzept besteht darin, dass das Preissetzungsverhalten der Wettbewerber nicht bekannt ist. Somit können die Preise der Wettbewerber keine Anhaltspunkte über deren Kostenentwicklung liefern et vice versa. Unternehmen können den Verkaufspreis z. B. über, in Höhe der, oder für gewisse Zeitspannen unter die Grenzkosten setzen, sodass die Ableitung von Handlungsalternativen aus den Kosten nur bedingt möglich ist.

Eine weitere Strategie, die mit dem Erfahrungskurvenkonzept in Verbindung gebracht wird, ist die ‚Pionierstrategie‘. Pionier-Unternehmen können einen Kostenvorsprung gegenüber anderen Wettbewerbern erarbeiten. Je eher ein Unternehmen Erfahrungen sammelt, um so eher können Erfahrungskurveneffekte erzielt werden. Allerdings muss hierbei eine konstante Erfahrungsrate gegeben sein. Wenn ein Unternehmen später in einen Markt eintritt, hat es zunächst Kostennachteile. Wenn es diesem Unternehmen aber gelingt, z. B. durch

eine neue Technologie eine höhere Erfahrungsrate zu erreichen, dann wird es die Kosten-senkungspotenziale besser nutzen und die Kostenvorteile des Pionier-Unternehmens aufholen können. Bleibt die Erfahrungsrate der Unternehmen dagegen konstant, dann wird das Pionier-Unternehmen in der Lage sein, niedrigere Preise zu setzen oder höhere Gewinne als andere Wettbewerber zu erzielen. Durch einen frühen Markteintritt eines Unternehmens (bei einer konstanten Erfahrungsrate) können also nach dieser vordergründigen Betrachtung Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Gleichzeitig ist aber deutlich geworden, dass die Pionierstrategie nur dann erfolgversprechend ist, wenn das Pionier-Unternehmen es schafft, die Kostenvorteile mit Blick auf die Erfahrungsrate auf lange Sicht aufrechtzuerhalten. Hierbei muss das Unternehmen sich ebenso bemühen, u. a. neue Arbeitsmethoden, -verfahren und Produktionstechnologien zu entwickeln, die die Erfahrungsrate positiv beeinflussen.

Lösungsskizze zu Aufgabe 12: PIMS-Studie

a) Erläutern Sie ausführlich die PIMS-Studie! Gehen Sie hierbei insbesondere auf die methodische Vorgehensweise und auf die Ergebnisse der PIMS-Studie ein!

Die sogenannte PIMS-Studie (Profit Impact of Market Strategies) ist eine groß angelegte empirische Untersuchung, die in den letzten 30 Jahren die Entwicklung der strategischen Marketingplanung beeinflusst hat. Durch gängige statistische Analyseverfahren (hauptsächlich die Regressionsanalyse) versuchte man im Rahmen dieser empirische Studie, den Einfluss unterschiedlicher ‚strategischer Faktoren‘ auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen bzw. Geschäftsbereichen zu untersuchen.

Das wesentliche Ziel der PIMS-Studie ist die Ermittlung der Faktoren, die die unterschiedliche Rentabilität von Unternehmen bzw. Geschäftsbereichen erklären.

Die wichtigsten Ergebnisse der PIMS-Studie sind:

Der positive Zusammenhang zwischen der Marktposition (gemessen durch den Marktanteil oder den relativen Marktanteil) und der Profitabilität (ROI) von Geschäftsfeldern hat sich in verschiedenen Teiluntersuchungen bestätigt.

Als mögliche Gründe für den vorstehend genannten Zusammenhang können genannt werden:

- die größere Effizienz in Produktion und Vertrieb bei großen Anbietern (Erfahrungskurveneffekte und economies of scale),
- die Vermeidung von Risiken aufseiten der Kunden durch Kauf bei führenden Anbietern,
- die Machtposition großer Anbieter.

Der Zusammenhang ist u. U. auch dadurch erklärbar, dass ein Faktor (z. B. Qualität des Managements) beide Variablen (Marktposition und Profitabilität) beeinflusst. Es ist darüber hinaus möglich, dass eine hohe Profitabilität kleinerer Unternehmen ein rasches Wachstum und damit einen hohen Marktanteil ermöglicht. Somit wäre die vermutete Kausalität „auf den Kopf gestellt“.

Darüber hinaus zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Produktqualität (relative Produktqualität) und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Geschäftsfeldes. Als mögliche Gründe für die Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges durch eine überdurchschnittliche Produktqualität können genannt werden:

- die größere Loyalität der Kunden,
- mehr Wiederholungskäufe,
- eine geringere Verwundbarkeit bei Preiskämpfen,
- die leichtere Durchsetzbarkeit höherer Preise ohne Marktanteilsverluste und
- nicht zuletzt auch Marktanteilsgewinne aufgrund einer überlegenen Leistung.

Der gemeinsame Einfluss des Marktanteils und der Produktqualität auf den wirtschaftlichen Erfolg soll zudem stärker sein als die Summe der vorstehend isoliert genannten Einflüsse.

b) Welche Vor- und Nachteile können sich aus der Vorgehensweise der PIMS-Studie für Unternehmen, die die Ergebnisse nutzen wollen, ergeben?

Die wesentlichen Vorteile der PIMS-Studie sind:

- Diese Art der Informationsbeschaffung bindet weniger Unternehmensressourcen. Der Kosten- und der Zeitaufwand sind somit relativ gering.
- Unternehmen können (unter bestimmten Umständen) die Erfahrungen anderer Unternehmen als Entscheidungshilfe in verschiedenen Situationen verwenden (z. B. bei Neugründungen und im Rahmen von Akquisitionsstrategien).

Die wesentlichen Nachteile der PIMS-Studie sind:

- Für den Untersuchungsansatz ist die Betrachtung von „Durchschnittswerten“ üblich, die nicht dem Einzelfall gerecht werden.
- Die in die Untersuchung einbezogenen Daten sind mit zahlreichen Messproblemen und Messfehlern behaftet (z. B. die Ermittlung der relativen Produktqualität durch subjektive Schätzungen des Managements).
- Zahlreiche unabhängige Variablen können miteinander korrelieren und führen deshalb zu Problemen bei der Anwendung der Regressionsanalyse.

Die Übertragbarkeit der Ergebnisse der PIMS-Studie auf den eigenen Geschäftsbereich kann sehr problematisch sein. Das wesentliche Problem liegt hier darin, dass eine ‚vergleichbare‘ Strategische Geschäftseinheit gefunden werden muss. Die Verwendung der Ergebnisse (z. B. Umsetzung einer bestimmten Wettbewerbsstrategie) kann zu anderen Ergebnissen führen, wenn die Wettbewerbssituation (z. B. Konkurrentenzahl) des eigenen Geschäftsbereiches durch die Geschäftsbereiche in der Studie nicht oder nicht im ausreichenden Maße abgebildet worden ist.

Die PIMS-Studie ist zudem nicht ausreichend fundiert, wenn z. B. zahlreiche Unternehmen mit kleinem Marktanteil einen hohen ROI aufweisen.

c) Inwiefern spiegeln sich die Ergebnisse der PIMS-Studie in der Portfolio-Analyse wider?

In der PIMS-Studie wurde herausgefunden, dass der ROI häufig mit der Marktposition eines Unternehmens positiv korreliert. Die Forderung nach einer besseren Marktposition in der PIMS-Studie wird durch die Achse ‚relativer Marktanteil‘ in der Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group zum Ausdruck gebracht. Strategische Geschäftseinheiten mit einem hohen Marktanteil, sogenannte ‚Cash cows‘ und ‚Stars‘, sollen nach Aussagen des Modells zu höheren Umsätzen und Gewinnen führen als solche, die einen geringeren relativen Marktanteil aufweisen. Aus der PIMS-Studie lässt sich somit für die Portfolio-Analyse folgende Aussage ableiten:

Ein Unternehmen sollte in den bearbeitenden Märkten eine führende Stellung erlangen, um den positiven Einfluss auf die Rentabilität zu nutzen.

Lösungsskizze zu Aufgabe 13: PIMS-Studie und Konzept der Erfahrungskurve

Inwiefern bestätigen die Ergebnisse der PIMS-Studie das Konzept der Erfahrungskurve?

In der *PIMS-Studie* wurde herausgefunden, dass der *ROI* häufig mit der Höhe des relativen Marktanteils eines Unternehmens positiv korreliert. Die Forderung nach höheren kumulierten Produktionsmengen im Erfahrungskurvenkonzept entspricht dem ‚Wunsch‘ nach größeren Marktanteilen in der PIMS-Studie. Mit Blick auf die Wirkung des Marktanteils scheinen sich die Aussagen der ‚Erfahrungskurve‘ zu bestätigen, sofern im Einzelfall davon ausgegangen werden kann, dass eine auf Erfahrungskurveneffekten beruhende Stückkostenreduktion zu einer Erhöhung des *ROI* beigetragen hat.

Lösungsskizze zu Aufgabe 14: Konzept des Produktlebenszyklus und Portfolio-Analyse**a) Erläutern Sie den Zusammenhang zwischen dem Produktlebenszyklus und der Portfolio-Analyse!**

Die Umsatz- und Gewinnentwicklung im Produktlebenszykluskonzept spiegelt sich in den Größen ‚Marktwachstum‘ und ‚relativer Marktanteil‘ der Portfolio-Analyse wider.

Geht man davon aus, dass die strategischen Geschäftseinheiten in diesem Falle Produkte darstellen, dann liefert die Stellung in der Portfolio-Matrix der BCG einen Rückschluss auf ihre Stellung im Produktlebenszyklus (vice versa).

Bei den ‚*Question marks*‘ handelt es sich um strategische Geschäftseinheiten, die sich in der Einführungs- bzw. Wachstumsphase des Produktlebenszyklus befinden. Das Marktwachstum ist idealtypischerweise groß. Geringe Umsätze bewirken einen niedrigen relativen Marktanteil, der seinerseits ‚*höchstens*‘ einen entsprechend geringen Gewinn ermöglicht.

„*Stars*“ sind strategische Geschäftseinheiten, die sich in der Wachstumsphase befinden. In dieser Phase des Produktlebenszyklus steigen die Umsätze idealtypischerweise noch stärker an. Hohe Umsätze bewirken einen hohen relativen Marktanteil und der Gewinn steigt.

„*Cash cows*“ sind strategische Geschäftseinheiten, die sich in der Reife- bzw. Sättigungsphase befinden. Die Umsätze und Gewinne stagnieren bzw. sind leicht rückläufig, der relative Marktanteil bleibt jedoch hoch.

„*Dogs*“ sind strategische Geschäftseinheiten, die sich in der Sättigungs- bzw. Degenerationsphase befinden. Der Umsatrückgang in dieser Phase bewirkt einen geringer werdenden relativen Marktanteil und der Gewinn schrumpft.

Sowohl das Produktlebenszykluskonzept als auch die Portfolio-Modelle der Unternehmensberatungen sind explikative Prognosemodelle, die um ‚Normstrategien‘ erweitert werden. Ihre Aussagekraft ist daher sehr eingeschränkt.

b) Skizzieren Sie die vier Normstrategien der BCG-Portfolio-Matrix! Verwenden Sie zur Illustration Ihrer Ausführungen eine Grafik!

Entsprechend der Einordnung der strategischen Geschäftseinheiten in einen der vier Quadranten der Portfolio-Matrix ergeben sich unterschiedliche Normstrategien. Die Strategieempfehlungen für die einzelnen Felder der Portfolio-Matrix sind in [Abbildung 124](#) dargestellt.

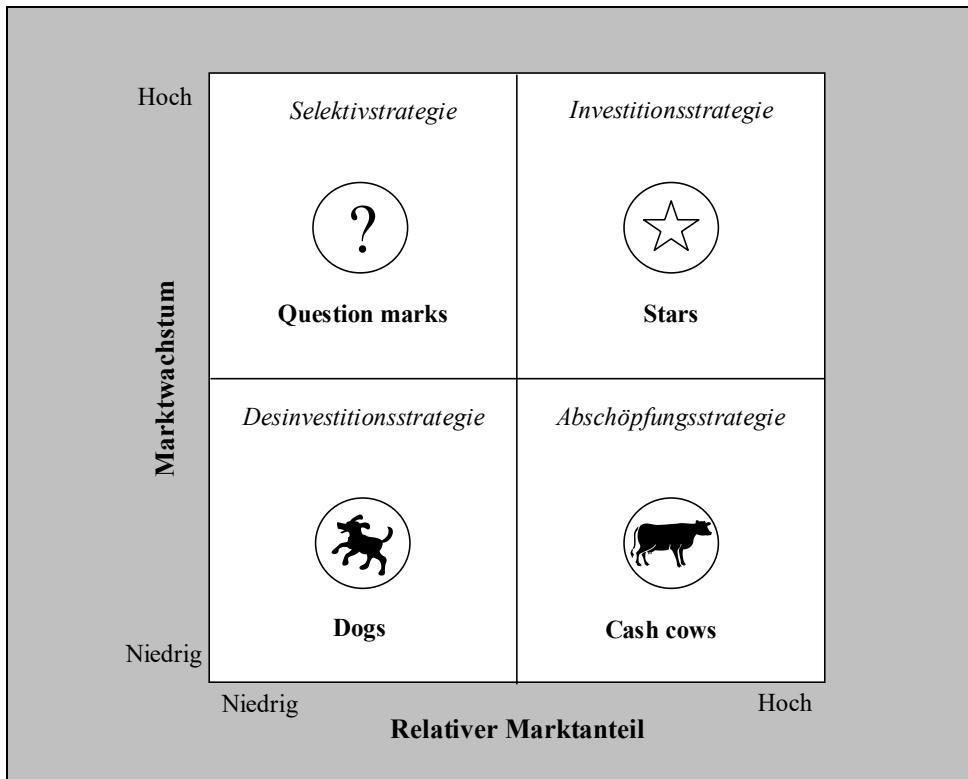


Abb. 124: Normstrategien der Portfolio-Matrix

Mit Blick auf die Normstrategien lassen sich die Selektiv-, die Investitions-, die Abschöpfungs- und die Desinvestitionsstrategie unterscheiden.

Eine *Selektivstrategie* wird für Question marks empfohlen. Im Rahmen dieser Strategie hat das Unternehmen zwei Alternativen. Die erste Alternative besteht darin, erfolgversprechende strategische Geschäftseinheiten aufzubauen (Investitionsstrategie). Kann das Unternehmen trotz hoher Investitionen die Marktanteilsposition der strategischen Geschäftseinheit nicht verbessern, dann wird die zweite Alternative (Desinvestitionsstrategie) empfohlen. Die frei werdenden Finanzmittel sollen in andere, erfolgversprechende Produkte bzw. Märkte investiert werden.

Die *Investitionsstrategie* sieht vor, strategische Geschäftseinheiten in eine ‚Star-Position‘ zu bringen bzw. diese Position weiter zu verbessern. Das Ziel dieser Strategie ist die Marktführerschaft in einem stark wachsenden Markt.

Die *Abschöpfungsstrategie* wird für Cash cows empfohlen. Nachdem sich das Wachstum des Marktvolumens verlangsamt hat und weniger Investitionen für eine Kapazitätsausweitung erforderlich sind, können Cash cows ihre Größenvorteile ausnutzen und Gewinne erwirtschaften. Diese Finanzmittel sollen zur Unterstützung ausgewählter Stars und Question marks eingesetzt werden.

Eine *Desinvestitionsstrategie* wird für strategische Geschäftseinheiten in einer ‚Dog-Position‘ empfohlen. Frei werdende Finanzmittel sollten in dieser Situation in andere, erfolgversprechende Geschäftseinheiten investiert werden.

c) Diskutieren Sie, ob eine gegen den idealtypischen Lebenszyklus gerichtete Normstrategie sinnvoll sein kann!

Folgende, gegen den Lebenszyklus gerichtete Normstrategien können sinnvoll sein:

1. Die zweite Variante der Selektivstrategie richtet sich gegen den idealtypischen Verlauf des Lebenszyklus. Wenn ein Unternehmen trotz hoher Investitionen keine Möglichkeiten hat, die Marktanteilsposition eines Question marks deutlich zu verbessern, muss diese Geschäftseinheit aufgegeben werden.
2. Cash cows liefern Finanzmittel, die zur Unterstützung ausgewählter Stars und Question marks eingesetzt werden können. Von besonderem Vorteil ist es, wenn diese Finanzmittel dazu beitragen können, das Marktwachstum wieder zu beleben. In diesem Falle kann eine Geschäftseinheit ausgehend von einer ‚Cash cow-Position‘ zu einem Star werden.
3. Die Unternehmensleitung sollte bei Geschäftseinheiten in einer ‚Dog-Position‘ überprüfen, ob in absehbarer Zeit eine positive Marktentwicklung zu erwarten ist, die das ‚Wiederbeleben‘ (Erhöhung des relativen Marktanteils) solcher Geschäftseinheiten rechtfertigt.

Lösungsskizze zu Aufgabe 15: Portfolio-Analyse von McKinsey

a) Erläutern Sie ausführlich die Portfolio-Analyse von McKinsey! Gehen Sie hierbei insbesondere auf die Vorgehensweise dieses Konzeptes ein!

Im Rahmen des Portfolio-Modells der Unternehmensberatung McKinsey werden die strategischen Geschäftseinheiten eines Unternehmens anhand der zwei Bestimmungsfaktoren ‚Marktattraktivität‘ und ‚Wettbewerbsvorteil‘ in einer zweidimensionalen Matrix positioniert. Im Unterschied zum Portfolio-Modell der Boston Consulting Group werden die beiden Bestimmungsfaktoren dabei mithilfe mehrerer Indikatoren charakterisiert, wodurch eine detaillierte Analyse der Wettbewerbs- und der Marktsituation der strategischen Geschäftseinheiten erfolgt. Darüber hinaus wird bei den beiden Bestimmungsfaktoren zwischen ‚niedrigen‘, ‚mittleren‘ und ‚hohen‘ Ausprägungen unterschieden, sodass die Portfolio-Matrix neun Felder besitzt. Diese stärkere Unterteilung der zweidimensionalen Matrix ermöglicht eine differenziertere Betrachtung der strategischen Geschäftseinheiten.

Um die strategischen Positionen der strategischen Geschäftseinheiten zu bestimmen, wird bei dem Portfolio-Modell der Unternehmensberatung McKinsey wie folgt vorgegangen:

Zunächst sind die relevanten Indikatoren der beiden Dimensionen zu bestimmen. Die Marktattraktivität kann z. B. durch die Indikatoren Marktwachstum und -größe, „Marktqualität“, Energie- und Rohstoffversorgung sowie „Umfeldsituation“ ermittelt werden. Als Indikatoren zur Bestimmung der Wettbewerbsvorteile können z. B. die relative Marktposition, die relative Produktqualität, die relative Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter in Frage kommen.

Die Indikatoren der beiden Dimensionen hängen wiederum von mehreren Faktoren ab. Z. B. hängt die „Marktqualität“ von den Faktoren Rentabilität der Branche und Wettbewerbsintensität ab.

Die Ermittlung der Ausprägung jedes Indikators erfolgt im Rahmen des Modells durch die Bewertung der Faktoren und wird mithilfe eines Scoring-Verfahrens durchgeführt. Anschließend werden die Ausprägungen der Indikatoren anhand ihrer Bedeutung für die strategischen Geschäftseinheiten gewichtet. Die Summe der gewichteten Indikatorausprägungen ergibt wiederum die Ausprägung der Dimension. Sind beide Koordinatenwerte der beiden Dimensionen bekannt, so können die strategischen Geschäftseinheiten in der Matrix positioniert werden.

Anhand ihrer Positionen in der Matrix können für die strategischen Geschäftseinheiten Normstrategien abgeleitet werden. Zu diesen Normstrategien zählen im Rahmen des Portfolio-Modells die Investitionsstrategie, die Wachstumsstrategie, die Abschöpfungsstrategie, die Desinvestitionsstrategie und die Selektiven Strategien (Offensivstrategie, Defensivstrategie und Übergangsstrategie).

b) Skizzieren Sie anschließend die Grenzen der Aussagefähigkeit dieser Form der Portfolio-Analyse!

Als wesentliche Kritikpunkte am Portfolio-Modell der Unternehmensberatung McKinsey können die folgenden gelten:

- Dieses Portfolio-Modell ist ein weitgehend statischer Ansatz. Es wird nur die gegenwärtige und nicht die zukünftige Situation der strategischen Geschäftseinheiten im Wettbewerb abgebildet.
- Die Bewertung der Faktoren mithilfe eines Scoring-Modells ist problematisch, da die Bewertungen und die Gewichtungen der Faktoren i. d. R. auf den subjektiven Urteilen der Mitarbeiter des Unternehmens bzw. der externen Berater beruhen.
- Besonders problematisch stellt sich die Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheiten dar. Unterschiedliche Aggregationsniveaus bei der Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheiten können dazu führen, dass sich unterschiedliche Werte für die Marktattraktivität und die Wettbewerbsvorteile ergeben.
- Darüber hinaus ist es mit Blick auf die Ausprägungen der Dimensionen schwierig, „niedrige“ von „mittleren“ bzw. „mittlere“ von „hohen“ Ausprägungen zu unterscheiden.

c) Welche Vor- und Nachteile bietet das Konzept von McKinsey gegenüber der Portfolio-Analyse der BCG?

Das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio hat den Vorteil gegenüber dem Konzept der BCG, dass die Marktattraktivität und die Wettbewerbsvorteile anhand mehrerer Indikatoren charakterisiert werden, wodurch eine detaillierte Analyse der Wettbewerbs- und der Marktsituation der strategischen Geschäftseinheiten erfolgt. Darüber hinaus besitzt die Portfolio-Matrix neun Felder, wodurch eine differenziertere Betrachtung der strategischen Geschäftseinheiten ermöglicht wird.

Aus diesem Vorteil ergeben sich mehrere Probleme in der methodischen Vorgehensweise, die den wesentlichen Kritikpunkt des McKinsey-Konzeptes ausmachen. Die Ermittlung der Koordinatenwerte für die Marktattraktivität und die Wettbewerbsvorteile entspricht der Vorgehensweise von Scoring-Modellen. Scoring-Modelle weisen die folgenden methodischen Probleme auf:

- Die vollständige Erfassung aller Faktoren, die für die Bestimmung der Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsvorteile relevant sind, ist nicht möglich.
- Die berücksichtigten Faktoren sind u. U. nicht unabhängig voneinander.
- Die Bewertung der Faktoren, Indikatoren und Dimensionen ist besonders problematisch, da es keine einheitlichen Richtlinien für eine Bewertung gibt. Eine objektive Ermittlung der Koordinatenwerte ist daher selten möglich.

Lösungsskizze zu Aufgabe 16: Nutzenkomponenten und Positionierung von Produkten

Die Produktpolitik beschäftigt sich mit Entscheidungen, die in einem engen Zusammenhang mit der Gestaltung des Leistungsprogramms eines Unternehmens stehen. Ein zentrales Anliegen der Produktpolitik ist in diesem Zusammenhang die Erzeugung eines ‚Kundennutzens‘.

- a) Beschreiben Sie mögliche Nutzenkomponenten von Produkten und verdeutlichen Sie diese mithilfe aussagekräftiger Beispiele! Erläutern Sie in diesem Zusammenhang mögliche Konzeptionsebenen von Produkten! Grenzen Sie diese mithilfe geeigneter Beispiele voneinander ab!**

Ein Produkt kann als ein *Bündel von nutzenstiftenden Eigenschaften* betrachtet werden, das die Befriedigung von Kundenbedürfnissen zum Ziel hat. Aus Sicht der Nachfrager bedeutet dies, dass das Produkt nicht um seiner selbst willen gekauft wird. Beim Kauf steht vielmehr der mit dem Produkt verbundene Nutzen im Vordergrund.

Das Produkt kann in die Nutzenkomponenten Grund- und Zusatznutzen unterteilt werden. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Nutzenkomponenten am Beispiel eines Automobils veranschaulicht.

Der *Grundnutzen* besteht in der funktionalen Eigenschaft des Transportes von Ort A nach Ort B. Der *Zusatznutzen* setzt sich u. a. aus dem ‚Erbauungs-‘ und dem ‚Geltungsnutzen‘ zusammen. Während der *Erbauungsnutzen* die individuellen Bedürfnisse des Konsumenten befriedigt, berücksichtigt der *Geltungsnutzen* die sozialorientierten Bedürfnisse des Konsumenten. So kann der Erbauungsnutzen z. B. durch das ästhetische Design des Automobils charakterisiert werden. Der Geltungsnutzen kommt in der gesellschaftlichen Anerkennung durch den Kauf einer besonderen Marke zum Ausdruck.

Mit Blick auf die verschiedenen ‚Konzeptionsebenen‘ kann ein Produkt in die drei idealtypischen Ebenen generisches, erwartetes und augmentiertes Produkt unterteilt werden.

Mit der ersten Ebene, dem *generischen Produkt* wird die grundlegende Produktform beschrieben (z. B. Zimmer mit Bett in einem Hotel). Die fundamentale Produktleistung ‚Ruhe und Schlaf‘ zu bekommen, ist zwar bereits vorhanden, das Produkt ist allerdings auf dieser Ebene noch nicht selbstständig vermarktbare. Dies wird erst auf der zweiten Ebene möglich.

Die zweite Ebene bezeichnet den Zustand des *erwarteten Produktes*. Diese Ebene umfasst die obligatorischen Eigenschaften, die ein Produkt beinhalten muss, um es vermarkten zu können. Das erwartete Produkt stellt das ‚minimale‘ Leistungsbündel zur Herstellung der Vermarktungsfähigkeit dar. Mit Blick auf Konkurrenzprodukte besitzt diese Ebene keine komparativen Wettbewerbsvorteile. Im Falle des Hotelzimmers werden z. B. ein sauberes Bett, Seife und ein Zimmerservice vorausgesetzt und können somit nicht der Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb dienen. Um ein Produkt von denen der Wettbewerber abzuheben, bedarf es der dritten Ebene.

Das *augmentierte Produkt* besitzt spezielle Zusatzleistungen. Erst diese Ebene der Produktkonzeption ermöglicht die konkrete Differenzierung des eigenen Produktes von denen der übrigen Anbieter und möglicherweise die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen. Ein Internetanschluss, Blumen, frisches Obst und kostenfreie Getränke in einem Hotelzimmer sind Beispiele für Zusatzleistungen auf dieser Ebene.

- b) Durch die zunehmende Sensibilität der Öffentlichkeit gegenüber Schädigungen der Umwelt wird eine stärkere ökologische Ausrichtung von Produktkonzeptionen immer wichtiger. Beschreiben Sie mögliche Strategieoptionen und wägen Sie Vor- und Nachteile beider Optionen gegeneinander ab!**

Strategien einer verstärkten Ökologieorientierung sind die defensive und die offensive Strategieausrichtung.

Bei der *defensiven Strategie* besteht das Ziel des Unternehmens darin, die gesetzlichen Bestimmungen mit Blick auf die ökologische Unbedenklichkeit von Produkten und Prozessen zu erfüllen. Oftmals werden hierzu ökologische Eigenschaften bereits bestehender Konkurrenzprodukte imitiert. Zur Differenzierung im Anbieterwettbewerb erscheint diese Strategie nicht geeignet, da keine Wettbewerbsvorteile geschaffen werden.

Entscheidet sich ein Unternehmen für eine *offensive Strategie*, so soll ein dauerhafter ökologischer Vorteil der Produkte geschaffen werden. Dies kann letztlich nur durch die Schaffung echter Innovationen gelingen.

Als Nachteil der offensiven Strategie kann angeführt werden, dass die jeweilige Zielgruppe den zusätzlichen ökologischen Nutzen u. U. nicht wahrnimmt bzw. honoriert. Ist dies der Fall, können negative Folgen entstehen. Dies wird insbesondere dann eintreten, wenn der vermeintliche ökologische Zusatznutzen gleichzeitig eine Kostenerhöhung und eventuell sogar eine Beeinträchtigung der Gebrauchseigenschaften mit sich bringt (z. B. Beeinträchtigung der Farbqualität bei Umweltpapier). In einer derartigen Situation muss sich die Unternehmensführung letztlich zwischen der Schonung der Umwelt und dem (auf das betreffende Unternehmen begrenzten und u. U. kurzfristigen) ökonomischen Vorteil bei Verzicht auf die umweltschonende Gestaltung der Produkte entscheiden.

- c) Diskutieren Sie anhand geeigneter Kriterien, welche möglichen Ziele Handelsunternehmen mit der Positionierung ökologischer Eigenmarken (z. B. ‚REWE-Bio‘ (REWE), ‚Bio-Wertkost‘ (EDEKA)) verfolgen!

Ökologische Produkte werden von Handelsunternehmen im Allgemeinen als Premiumprodukte positioniert. Ihr Preisniveau liegt deutlich über dem Preis konventioneller Erzeugnisse. Gleichzeitig ist ihr Anteil, bezogen auf den Umsatz einer Warengruppe, noch relativ klein, sodass trotz des relativ hohen Preises der Gesamtumsatz eines Handelsunternehmens kaum beeinflusst wird. Die horizontale Wettbewerbsintensität ist im Bereich der ökologischen Produkte derzeit noch gering. Preispolitische Instrumente werden von den beteiligten Wettbewerbern kaum eingesetzt.

Vor diesem Hintergrund können mit der Positionierung ökologischer Eigenmarken folgende Ziele verfolgt werden.

Höhere Gewinnmargen / Gewinnung von Neukunden

Empirische Untersuchungen legen nahe, dass *Nachfrager* ökologischer Produkte eine höhere Preisbereitschaft aufweisen als andere Nachfrager. Diese Preisbereitschaft kann (zumindest kurzfristig) dazu genutzt werden, höhere Gewinnmargen zu erzielen. Mit dem Angebot eines ökologischen Sortimentes ist es darüber hinaus möglich, Kunden anzusprechen, die ihren Bedarf an ökologischen Produkten bisher in Spezialgeschäften (z. B. Reformhaus) gedeckt haben.

Profilierung gegenüber der Konkurrenz

Ein ökologisches Sortiment mit einem eindeutigen Markenprofil kann dazu genutzt werden, sich von der *Konkurrenz* abzugrenzen. Durch die Verfügbarkeit einer exklusiven ökologischen Marke können Kunden an die zugehörigen Verkaufsstellen eines Handelssystems gebunden werden.

Aufbau eines ‚ökologischen Images‘ / Verstärkung der Machtposition

Mithilfe kommunikationspolitischer Maßnahmen kann zudem die zunehmende Sensibilität der gesamten *Öffentlichkeit* gegenüber Schädigungen der Umwelt angesprochen werden und ein *ökologisches Image* ‚transportiert‘ werden.

Mit der Positionierung hochpreisiger Handelsmarken dringt der Handel in ein Preissegment vor, in dem bisher nur Hersteller von Markenartikeln zu finden waren. Das Vordringen des Handels in dieses Segment stellt eine weitere Verstärkung der Machtposition des Handels dar.

Lösungsskizze zu Aufgabe 17: Produktqualität und Qualitätswahrnehmung

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

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 i. d. R. 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.

Der Blick der Konsumenten richtet sich i. d. R. vielmehr auf die sogenannte ‚subjektive Qualität‘, d. h. auf die von den Konsumenten tatsächlich ‚wahrgenommene Qualität‘. 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 technischen Eigenschaften zwar ‚gemessen‘ werden könnte, die i. d. R. kaufentscheidende, subjektive Qualität jedoch aus obengenannten Gründen nur in sehr beschränktem Maße bewertet werden kann.

Lösungsskizze zu Aufgabe 18: Involvement und Erfahrung

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

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 i. d. R. 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. I. d. R. nimmt das Involvement mit zunehmender Erfahrung ab.

Lösungsskizze zu Aufgabe 19: Markierung von Produkten

Was ist ein ‚Markenartikel‘? Nennen Sie die Zwecke einer Markierung von Produkten!

Vielfach werden einem *Markenartikel* u. a. die Eigenschaften

- gleich bleibende, hohe Qualität,
- ubiquitäre Erhältlichkeit und
- ein hoher Bekanntheitsgrad

zugesprochen. Ein Markenartikel ist indes weit mehr als nur die Summe der obigen Charakteristika. Es handelt sich bei einem Markenartikel vielmehr um ein geschlossenes Absatzkonzept, das zur Differenzierung gegenüber den Produkten der Wettbewerber im anonymen Markt der ‚Massenartikel‘ gedacht ist.

Ein weiterer Zweck, der durch die Markierung eines Produktes verfolgt wird, ist die Vermittlung eines Herkunftsnnachweises und einer damit verbundenen Qualitätsgarantie, die allerdings einen gewissen ‚Unternehmens-Goodwill‘ voraussetzt. Bei einem etwaigen negativen Firmenimage in der Öffentlichkeit ist ansonsten auch eine negative Imageübertragung auf den jeweiligen Markenartikel nicht auszuschließen.

Von hoher Bedeutung ist auch die Möglichkeit der werblichen Auslobung, die bei einigen Produkten erst durch die Generierung eines Markenartikel-Konzeptes ermöglicht wird. Mit Blick auf das Produkt ‚Milch‘ wäre es z. B. für ein Unternehmen ohne ein derartiges Markenartikel-Konzept nicht möglich, das eigene Produkt gegenüber dem der Konkurrenz zu differenzieren oder gar im Rahmen von kommunikationspolitischen Maßnahmen differenziert zu kommunizieren.

Lösungsskizze zu Aufgabe 20: Steigende Variantenvielfalt

Wie wirkt sich eine steigende Variantenvielfalt auf die Kosten und Erlöse eines Unternehmens aus?

In der Literatur wird unterstellt, dass die Gesamtkosten in Abhängigkeit vom Komplexitätsgrad progressiv steigen, während die Gesamterlöse einen degressiven Verlauf in Abhängigkeit vom Komplexitätsgrad zeigen.

Die Kosten werden mit steigendem Komplexitätsgrad i. d. R. zwar ansteigen, es bleibt im Einzelfall jedoch unklar wie stark sie ansteigen. Die Erlöse können sich im Einzelfall auch anders verhalten; zu den meisten Erlöseffekten, die in der Literatur aufgezählt werden, lassen sich plausible Gegenbeispiele konstruieren. Insgesamt ist deshalb eine Prognose, wie sich eine steigende Variantenvielfalt in einem Unternehmen auswirkt, mit großer Unsicherheit behaftet.

Lösungsskizze zu Aufgabe 21: Negative Auswirkungen einer steigenden Komplexität

Welches organisatorische Problem wird in der Literatur herangezogen, um die negativen Auswirkungen einer steigenden Komplexität in Unternehmen zu erklären?

Um eine Entscheidung für oder gegen eine neue Produktvariante zu treffen, müssen die Kosten in allen Bereichen des Unternehmens berücksichtigt werden. Hierzu zählen auch die Kosten, die in den sogenannten indirekten Bereichen, wie z. B. der Materialbeschaffung, entstehen.

In der Literatur wird argumentiert, dass aufgrund einer funktionalen Unternehmensgliederung die Kosten in den indirekten Bereichen gar nicht bzw. nicht im richtigen Ausmaß in die Entscheidung über das Absatzprogramm einbezogen werden. Eine funktionale Unternehmensgliederung begünstigt Koordinationsdefizite zwischen den Bereichen (bzw. Funktionen) Marketing (zuständig für die Absatzprogrammscheidung), den indirekten Bereichen und der Produktion.

Lösungsskizze zu Aufgabe 22: Maßnahmen zum Umgang mit einer steigenden Komplexität

Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um den negativen Auswirkungen einer steigenden Komplexität entgegenzuwirken?

Die Maßnahmen können unterteilt werden in Methoden zur Komplexitätsreduktion und solche zur Komplexitätsbeherrschung. Zu den Verfahren zur Komplexitätsreduktion zählen:

- Die Elimination exotischer Produktvarianten,

- die Bildung von ‚Ausstattungspaketen‘ und ‚Zwangskombinationen‘,
- die Verlagerung der Komplexität auf vor- oder nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette,
- die einheitliche Verwendung eines höherwertigen Bauteils und
- die Konzentration auf Segmente von Nachfragern mit relativ homogenen Kundenbedürfnissen.

Zu den Verfahren zur Komplexitätsbeherrschung zählen:

- Eine möglichst späte Produktdifferenzierung im Produktionsprozess,
- die Bildung von Teilefamilien sowie von Modulen und Baugruppen und
- der Einsatz flexibler Fertigungssysteme und von Computer Integrated Manufacturing (CIM).

Lösungsskizze zu Aufgabe 23: Variantenvielfalt und Kundenorientierung

Kann eine Zunahme der Variantenvielfalt zu einer Abnahme der Kundenorientierung führen? Begründen Sie Ihre Antwort!

In einigen Märkten unterliegen die Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden einem schnellen Wandel. Ein Unternehmen, das in derartigen Märkten tätig ist, muss über eine hinreichende Anpassungsflexibilität verfügen, wenn es der Zielsetzung ‚Kundenorientierung‘ gerecht werden will. Die Anpassungsflexibilität bezieht sich hier auf die Fähigkeit, die Produkte und Leistungen des Unternehmens ausreichend schnell an die sich wandelnden Kundenbedürfnisse anzupassen.

Eine Zunahme der Variantenvielfalt hemmt u. U. die Geschwindigkeit, mit der ein Unternehmen auf gravierende Veränderungen der Kundenbedürfnisse reagieren kann, sodass das Ausmaß der Kundenorientierung letztlich abnehmen kann. So führt eine zu starke Ausdifferenzierung der Angebotspalette nicht selten zu einer erheblichen ‚Aufblähung‘ der Vertriebsorganisation, die dann u. U. grundlegend neue Kundenbedürfnisse nicht mit der erforderlichen Geschwindigkeit aufnimmt und weiterleitet.

Darüber hinaus kann eine zu hohe Variantenvielfalt die Kunden letztlich auch verunsichern und auf diesem Wege der Kundenorientierung schaden.

Lösungsskizze zu Aufgabe 24: Schätzung von Preisabsatzfunktionen

Auf welche Probleme stößt man bei der Schätzung von Preisabsatzfunktionen?

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 Aufgabe 25: 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	1000	2000	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!

$$\varepsilon = \frac{120-130}{12-10} \cdot \frac{12}{120} = -0,50 > -1 \Rightarrow \text{Nachfrage unelastisch.}$$

$$\varepsilon = \frac{100-100}{14-12} \cdot \frac{14}{100} = 0 > -1 \Rightarrow \text{Nachfrage unelastisch.}$$

$$\varepsilon = \frac{200-220}{400-380} \cdot \frac{400}{200} = -2 < -1 \Rightarrow \text{Nachfrage elastisch.}$$

$$\varepsilon = \frac{1.000-2.000}{1.60-1.59} \cdot \frac{1,60}{1.000} = -1,60 < -1 \Rightarrow \text{Nachfrage elastisch.}$$

	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	1000	2000	1,60	1,59	-160	X	

- b) Welches Vorzeichen hat die Preiselastizität stets, wenn ein Snob-Effekt vorliegt? Begründen Sie Ihre Antwort!

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 Absatzerückgang bei den übrigen Konsumenten, dann kann es ebenfalls zu einer positiven Preiselastizität kommen.

Lösungsskizze zu Aufgabe 26: 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?

Die Preiselastizität ist definiert durch:

$$\varepsilon = \frac{\frac{x_1 - x_2}{x_1}}{\frac{p_1 - p_2}{p_1}} = \frac{x_1 - x_2}{p_1 - p_2} \cdot \frac{p_1}{x_1}$$

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.

- 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!

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.

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

Im Aufgabenteil a) ist eine Preiselastizität von -10 ausreichend, damit eine Preissenkung von 2 € auf $1,50 \text{ €}$ sinnvoll ist. Angenommen die variablen Kosten betragen $1,35 \text{ €}$ 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 $0,35 \text{ €}$ sinkt. Damit ergibt sich eine Deckungsspanne von $0,65 \text{ €}$ vor der Preissenkung bzw. in Höhe von $0,15 \text{ €}$ nach der Preissenkung. Der Verkauf von 100 Mengeneinheiten mit einer Deckungsspanne von $0,65 \text{ €}$ (Deckungsbeitrag 65 €) ist dem Verkauf von 350 Mengeneinheiten mit einer Deckungsspanne von $0,15 \text{ €}$ (Deckungsbeitrag $52,5 \text{ €}$) vorzuziehen. Die Nachfrage müsste nun noch elastischer sein (Preiselastizität von z. B. -14), damit die Preissenkung sinnvoll ist.

Lösungsskizze zu Aufgabe 27: Preiselastizität

Eine allgemeine lineare Preisabsatzfunktion hat die Form $x = a - bp$. Die Preiselastizität ε beim Ausgangspreis p_1 (mit zugehöriger Verkaufsmenge x_1) und einer Preisänderung auf p_2 (mit zugehöriger Verkaufsmenge x_2) ist definiert als:

$$\varepsilon = \frac{x_1 - x_2}{p_1 - p_2} \cdot \frac{p_1}{x_1} = \frac{\frac{x_1 - x_2}{x_1}}{\frac{p_1 - p_2}{p_1}}$$

Da sich diese Form der Preiselastizität auf zwei Punkte bezieht, wird sie auch als **Bogenelastizität** bezeichnet.

- a) Wie ist die Preiselastizität ökonomisch zu interpretieren? Berechnen Sie für diese allgemeine Preisabsatzfunktion die Preiselastizität im Punkt (p_1, x_1) bei einer Preisänderung auf (p_2, x_2) ! Wie verändert sich die Preiselastizität entlang einer fallenden, linearen Preisabsatzfunktion?

Eine Preisänderung von p_1 auf p_2 entspricht einer relativen Preisänderung von $\frac{p_1 - p_2}{p_2} \cdot 100\%$.

Eine Absatzsteigerung von x_1 auf x_2 entspricht einer relativen Mengenänderung von $\frac{x_1 - x_2}{x_2} \cdot 100\%$.

Der sich daraus ergebende Quotient ε sagt aus, dass die relative Mengenänderung um den Faktor ε mal so groß ist wie die relative Preisänderung.

Die Preiselastizität berechnet sich im Falle einer allgemeinenen linearen Preisabsatzfunktion zu:

$$\begin{aligned}\varepsilon &= \frac{x_1 - x_2}{p_1 - p_2} \cdot \frac{p_1}{x_1} = \frac{(a - bp_1) - (a - bp_2)}{p_1 - p_2} \cdot \frac{p_1}{a - bp_1} = \frac{-bp_1 + bp_2}{p_1 - p_2} \cdot \frac{p_1}{a - bp_1} \\ &= \frac{-b(p_1 - p_2)}{p_1 - p_2} \cdot \frac{p_1}{a - bp_1} = \frac{-bp_1}{a - bp_1} = \frac{-bp_1}{x_1}\end{aligned}$$

Bei einer fallenden, linearen Preisabsatzfunktion wird der Quotient $\frac{p}{x}$ mit steigendem p immer größer. Die Preiselastizität errechnet sich als Produkt aus diesem Quotienten und $-b$. Die Nachfrage wird also entlang der Preisabsatzfunktion mit steigendem p immer elastischer.

- b) Zeigen Sie, dass bei einer beliebigen linearen Preisabsatzfunktion das Umsatzmaximum genau dort liegt, wo die Preiselastizität -1 beträgt!

Wir bilden die Umsatzfunktion und setzen die erste Ableitung dieser Funktion gleich Null:

$$U(x) = (a - bp)p = ap - bp^2$$

$$U'(x) = 0 \Leftrightarrow a - 2bp = 0 \Leftrightarrow p = \frac{a}{2b}$$

Zu zeigen bleibt, dass die Preiselastizität -1 ist, genau dann, wenn als Preis $\frac{a}{2b}$ gewählt wird. Mit der Berechnung der Preiselastizität einer allgemeinen linearen Preisabsatzfunktion in Teilaufgabe a) erhalten wir:

$$\varepsilon = -1$$

$$\stackrel{a)}{\Leftrightarrow} -b \cdot \frac{p_1}{x_1} = -1$$

$$\Leftrightarrow -b \cdot \frac{p_1}{a - bp_1} = -1$$

$$\Leftrightarrow -bp_1 = bp_1 - a$$

$$\Leftrightarrow p_1 = \frac{a}{2b}$$

- c) Die Punktelastizität $\dot{\varepsilon}$ in einem Punkt (x, p) der Preisabsatzfunktion ist definiert als: $(dx/dp) \cdot (p/x)$. Zeigen Sie, dass bei einer allgemeinen linearen Preisabsatzfunktion Punkt- und Bogenelastizität identisch sind!

Mit der Berechnung der Preiselastizität einer allgemeinen linearen Preisabsatzfunktion in Teilaufgabe a) erhalten wir:

$$\frac{dx}{dp} = -b \Rightarrow \dot{\varepsilon} = -b \cdot \frac{p_1}{x_1} = \varepsilon$$

Lösungsskizze zu Aufgabe 28: Kreuzpreiselastizitäten

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

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

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

- 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!

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:

$$\begin{aligned}\varepsilon_{AB} &= \frac{\frac{x_{A1} - x_{A2}}{x_{A1}}}{\frac{p_{B1} - p_{B2}}{p_{B1}}} \\ &= \frac{\frac{170 - 210}{170}}{\frac{8 - 10}{8}} \approx \frac{-0,2353}{-0,25} = \frac{23,53 \%}{25 \%} \approx 0,941\end{aligned}$$

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 so groß wie die relative Preisänderung des Produktes B. Die Kreuzpreiselastizität ist positiv und das Produkt A steht in einer Konkurrenzbeziehung zu Produkt B.

- b) Zeigen Sie, dass für eine allgemeine, lineare Preisabsatzfunktion $x_A = a_1 + a_2 p_A + a_3 p_B$ die Kreuzpreiselastizität als Punkt- und Bogenelastizität identisch ist!

$$\begin{aligned}\varepsilon_{AB} &= \frac{x_{A1} - x_{A2}}{p_{B1} - p_{B2}} \cdot \frac{p_{B1}}{x_{A1}} = \frac{a_1 + a_2 p_A + a_3 p_{B1} - (a_1 + a_2 p_A + a_3 p_{B2})}{p_{B1} - p_{B2}} \cdot \frac{p_{B1}}{x_{A1}} \\ &= \frac{a_3(p_{B1} - p_{B2})}{p_{B1} - p_{B2}} \cdot \frac{p_{B1}}{x_{A1}} = a_3 \cdot \frac{p_{B1}}{x_{A1}} = \frac{\partial x_A}{\partial p_B} \cdot \frac{p_{B1}}{x_{A1}} = \dot{\varepsilon}_{AB}\end{aligned}$$

- c) Welcher Parameter in der allgemeinen Preisabsatzfunktion aus Aufgabe b) bestimmt, ob die Produkte A und B in einer Konkurrenz- oder einer Komplementärbeziehung stehen und wie stark diese Beziehung ausgeprägt ist? Begründen Sie ihre Antwort, indem Sie die Kreuzpreiselastizität berechnen und zeigen, dass das Vorzeichen und die Größe der Kreuzpreiselastizität von diesem Parameter abhängen!

Aus Aufgabenteil b) entnehmen wir:

$$\varepsilon_{AB} = a_3 \cdot \frac{p_{B1}}{x_{A1}}$$

Da Preise und Absatzmengen stets positiv sind, hängt das Vorzeichen der Kreuzpreiselastizität von dem Vorzeichen des Parameters a_3 ab. Produkt A steht in einer Konkurrenzbeziehung zu Produkt B, wenn a_3 positiv ist und in einer Komplementärbeziehung, wenn a_3 negativ ist. Je größer der Betrag von a_3 ist, umso stärker ist diese Beziehung ausgeprägt.

Lösungsskizze zu Aufgabe 29: Dynamische Preistheorie

Im Rahmen der dynamischen Preistheorie werden verschiedene Effekte untersucht, die einen Einfluss auf die Wahl einer Preisstrategie ausüben.

- a) **Was ist ein Preisänderungsresponse? Wie sollten Preisänderungen im Zusammenhang mit dem Preisänderungsresponse gemessen werden?**

Der Preisänderungsresponse beschreibt die Reaktion der Nachfrager auf Preisveränderungen. Ein starker Preisänderungsresponse bedeutet, dass die Nachfrage bei Preiserhöhungen stark abfällt und bei Preissenkungen stark ansteigt.

Ausschlaggebend für das Ausmaß eines Preisänderungsresponses ist die prozentuale Preisänderung. Preisänderungen sollten also im Zusammenhang mit dem Preisänderungsresponse immer relativ zum Ausgangspreis gemessen werden.

- b) **Wie beeinflusst die Ausprägung eines Preisänderungsresponse die Wahl des Einführungspreises für ein neues Produkt?**

Je stärker ein Preisänderungsresponse ausgeprägt ist, umso höher sollte der Einführungspreis gewählt werden. Im Falle eines starken Preisänderungsresponses reagieren die Nachfrager in den Folgeperioden auf Preissenkungen mit einer Nachfrageerhöhung. Je höher der Einführungspreis gewählt wird, umso größer ist der Preissenkungsspielraum in den folgenden Perioden. Je größer der Preissenkungsspielraum ist, umso besser kann der Preisänderungsresponse in den Folgeperioden durch Preissenkungen zur Erhöhung der Nachfrage genutzt werden. Die Nachfrageerhöhungen durch Preissenkungen sollen bei einem starken Preisänderungsresponse zu einer Erhöhung des Deckungsbeitrages in späteren Perioden

führen, sodass der Verlust an Deckungsbeitrag durch einen zu hohen Verkaufspreis in der ersten Periode überkompensiert wird.

c) Worin besteht der Unterschied zwischen der Preiselastizität der Nachfrage und einem Preisänderungsresponse?

Der Preisänderungsresponse beschreibt die Auswirkungen einer Preisänderung auf die Nachfrage. Den Nachfragern werden hier mindestens zwei verschiedene Preise in unterschiedlichen Perioden präsentiert. Der Preisänderungsresponse wird deshalb in der dynamischen Preistheorie betrachtet.

Die Elastizität der Nachfrage gehört demgegenüber zur statischen Preistheorie. Den Nachfragern wird nur ein einziger Preis präsentiert. Die Preiselastizität misst die (relative) Nachfrageänderung in Relation zur (relativen) Preisänderung. Die Preisänderung ist allerdings nur hypothetisch. Den Nachfragern wird also nur ein Preis angeboten, sodass nur die Auswirkung der absoluten Höhe dieses Preises, nicht aber die Auswirkung der Preisänderung selbst auf die Nachfrage gemessen wird.

Lösungsskizze zu Aufgabe 30: Dynamische Absatzeffekte

x_t bzw. p_t bezeichne die Absatzmenge bzw. den Preis in der Periode t. Die folgenden Preisabsatzfunktionen beinhalten jeweils einen dynamischen Effekt:

- a) $x_t = a - c(p_t - p_{t-1})$, $a, c > 0$
- b) $x_t = a - bp_t + \lambda \cdot x_{t-1}$, $a, b, \lambda > 0$
- c) $x_t = (a - bp_t) \cdot r^t$, $a, b > 0$, $0 < r < 1$

Nennen Sie für jede Preisabsatzfunktion den zugehörigen dynamischen Absatzeffekt! Begründen Sie Ihre Ansicht und interpretieren Sie die Parameter c, λ und r ökonomisch!

Die Preisabsatzfunktion a) beinhaltet einen Preisänderungsresponse. Eine Preisänderung im Vergleich zur Vorperiode ($p_t - p_{t-1}$) wirkt sich in der folgenden Weise auf den Absatz der aktuellen Periode aus: Da $c > 0$ ist, vergrößert eine Preissenkung den Absatz, eine Preiserhöhung reduziert den Absatz.

Die Preisabsatzfunktion b) beinhaltet einen Carryover-Effekt. Je größer die Absatzmenge der Vorperiode ist, desto stärker vergrößert sich durch den Term λx_{t-1} der Absatz in der aktuellen Periode. Je größer λ ist, desto stärker ist der Carryover-Effekt ausgeprägt.

Die Preisabsatzfunktion c) bildet Obsoleszenz ab. r^t fällt im Zeitablauf, d. h. mit wachsendem t ($0 < r < 1$). Wird ein konstanter Verkaufspreis angenommen, dann gilt: Je kleiner r

ist, desto stärker fällt der Absatz im Zeitablauf, desto größer ist folglich die Obsoleszenzrate.

Lösungsskizze zu Aufgabe 31: Skimming- versus Penetrationsstrategie

Im Rahmen des dynamischen Preismanagements wird u. a. der Einfluss einer Preisstrategie auf den Gewinn eines Unternehmens untersucht. Die Skimming- und die Penetrationsstrategie werden dabei als idealtypische Preisstrategien diskutiert.

- a) Charakterisieren Sie die Skimming- und die Penetrationsstrategie und stellen Sie die Voraussetzungen zum Einsatz der beiden Strategien dar!**

Die Skimmingstrategie sieht einen relativ hohen Einführungspreis für ein neues Produkt vor. In den folgenden Perioden wird der Preis des Produktes sukzessive reduziert. Die Penetrationsstrategie sieht einen relativ niedrigen Einführungspreis für ein neues Produkt vor. Der geringe Preis soll zu relativ hohen Absatzmengen führen. Eine spezielle Preisentwicklung in den nachfolgenden Perioden sieht die Penetrationsstrategie nicht vor.

Zu den Voraussetzungen der Skimmingstrategie zählt ein Käuferpotenzial, das zum Zeitpunkt der Einführung des Produktes eine hohe Zahlungsbereitschaft aufweist. Zudem ist es vorteilhaft, wenn die Nachfrage unelastisch ist und damit u. a. verhindert, dass Konkurrenten mit einer Penetrationsstrategie die eigenen Skimming-, „Versuche“ unterlaufen. Entsprechend ist es für die Penetration von Bedeutung, dass eine stark elastische Nachfrage für große Absatzmengen bei entsprechend niedriger Preissetzung sorgt. Dabei ist es auch von Bedeutung, dass die Nachfrager von dem niedrigen Preis nicht auf eine geringe Qualität schließen und somit das „Ansehen“ der Produkte nicht leidet.

- b) Unter einem Carryover-Effekt versteht man den Einfluss der verkauften Mengen vergangener Perioden auf die Verkaufsmengen zukünftiger Perioden. Carryover-Effekte entstehen z. B. durch Wiederholungskäufe oder ein imitierendes Kaufverhalten der Nachfrager. Wie beeinflusst die Ausprägung eines Carryover-Effektes die Wahl der Preisstrategie?**

Je stärker ein Carryover-Effekt positiv ausgeprägt ist, umso geringer sollte der Einführungspreis gewählt werden. Durch einen geringen Einführungspreis erhöht sich die Absatzmenge in der ersten Periode (Voraussetzung: elastische Nachfrage). Eine hohe Absatzmenge in der ersten Periode hat bei einem stark ausgeprägten positiven Carryover-Effekt eine große Anzahl von Wiederholungskäufen bzw. Käufen aufgrund von Imitation zur Folge. Dadurch erhöht sich die Nachfrage in den Folgeperioden. Liegen positive Carryover-Effekte vor, sollte also die Penetrationsstrategie gewählt werden.

- c) Die Penetrationsstrategie wird auch als eine ‚Investition‘ in Marktanteile betrachtet. Erklären Sie diese Aussage unter Bezugnahme auf den Carryover-Effekt! Worin bestehen die Ein- und Auszahlungen dieser ‚Investition‘?

Ein (zu) niedriger Einführungspreis führt dazu, dass Unternehmen in der ersten Periode auf Deckungsbeiträge verzichten oder sogar Verluste erzielen. Niedrig bedeutet dabei, dass der Verkaufspreis unterschritten wird, der zu einem Gewinnmaximum in der ersten Periode führt (statisch-optimaler Preis). Dieser Deckungsbeitragsverzicht bildet die Auszahlung der ‚Investition in Marktanteile‘.

Ein geringer Einführungspreis führt zu höheren Absatzmengen in der ersten Periode und über den Carryover-Effekt zu höheren Absatzmengen in den Folgeperioden. Wenn der Carryover-Effekt hinreichend stark ausgeprägt ist, kann in diesen Folgeperioden ein höherer Gewinn erzielt werden als durch den statisch-optimalen Preis möglich gewesen wäre. Der statisch-optimale Preis maximiert jeweils isoliert den Gewinn einer Periode. Mit Blick auf den Carryover-Effekt besteht die Einzahlung der Investition aus den zusätzlichen Deckungsbeiträgen späterer Perioden. Ausschlaggebend ist nun der Kapitalwert dieser Investition.

Lösungsskizze zu Aufgabe 32: Skimming- vs. Penetrationsstrategie in Abhängigkeit von der Güterart

Die Einteilung von Gütern in Convenience-, Preference-, Shopping- und Speciality-Güter geht u. a. auf Copeland zurück. Diskutieren Sie die Einflüsse der unterschiedenen Güterarten auf die Wahl der Preisstrategie! Verdeutlichen Sie Ihre Ausführungen, indem Sie typische Beispiele nennen!

Convenience-Güter (z. B. für viele Nachfrage ‚einfache‘ Zuckersorten) werden gewohnheitsmäßig gekauft. Der Konsument empfindet beim Kauf ein geringes Risiko. Diese Güter sind für eine Skimmingstrategie ungeeignet, da sie schlecht differenzierbar sind. Es ist deshalb schwierig, ein Preisniveau oberhalb der Konkurrenzpreise durchzusetzen. Bei dem Einsatz einer Penetrationsstrategie muss berücksichtigt werden, dass die Nachfrager i. d. R. keine Preisvergleiche durchführen und gegebenenfalls einen im Vergleich zur Konkurrenz geringeren Preis überhaupt nicht wahrnehmen.

Beim Kauf von *Preference-Gütern* (z. B. für viele Nachfrager eine Waschmaschine mit integriertem Trockner) empfinden die Nachfrager ein erhöhtes Risiko; Produktunterschiede werden wahrgenommen. Die Nachfrager nehmen aber keinen besonders großen Suchaufwand in Kauf. Eine Skimmingstrategie scheint hier nicht erfolgversprechend zu sein, wenn es nur wenige Nachfrager gibt, die einen besonders hohen Preis zu zahlen bereit sind. Ebenso wird eine große Gruppe von Nachfragern Preissenkungen nicht wahrnehmen, so dass bei diesen die Preissenkungen nicht zu dem erwünschten Absatzanstieg führen. Eine Penetrationsstrategie erscheint also auch nicht zwingend vorteilhaft. Vielmehr empfiehlt sich eine ‚moderate‘ Preissetzung im ‚mittleren‘ Bereich.

Beim Kauf von *Shopping-Gütern* empfinden viele Nachfrager ein gegenüber Preference-Gütern weiter angestiegenes Risiko. Sie möchten alternative Produkte vergleichen und nehmen deshalb einen relativ großen Suchaufwand in Kauf. Hierzu ist im Sinne eines sehr kurzfristigen Lebenszyklus z. B. modische Kleidung zu zählen, für die aufgrund der Saisonalität eine Skimmingstrategie gewählt wird. Eine Gebrauchsgüterinnovation im Bereich Hifi/Video kann demgegenüber auch durch eine Penetrationsstrategie gegenüber veralteten, aber etablierten Technologien durchgesetzt und zum neuen Marktstandard werden.

Beim Kauf von *Speciality-Gütern* (z. B. für viele Nachfrager Sportwagen) empfinden sehr viele Nachfrager ein sehr hohes Risiko. Die Güter üben auf diese Nachfrager eine hohe Anziehungskraft aus. Diese Nachfrager betreiben einen erheblichen Aufwand bei der Informationsbeschaffung. Eine preisorientierte Qualitätsbeurteilung spricht u. U. bei einzelnen Angeboten dieser Güterkategorie sogar für ein dauerhaft hohes Preisniveau. Ein Anbieter, der neu in einen Markt mit etablierten Anbietern eindringt, kann seine Preise zunächst aber auch unterhalb des Konkurrenzpreisniveaus ansetzen, um sie gegebenenfalls anzuheben, sobald er ein adäquates Image aufgebaut hat.

Zusammenfassend ist darauf hinzuweisen, dass die Güterkategorien nach Copeland keine eindeutige Richtung der Preissetzung vorgeben. Lediglich ein zunehmender Preisspielraum ist mit zunehmendem Risiko und abnehmender Erfahrung aufseiten der Nachfrager zu unterscheiden.

Lösungsskizze zu Aufgabe 33: Phasen im Planungsprozess der Marktkommunikation

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

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 psychographischen 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 i. d. R. ‚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 Aufgabe 34: **Der Begriff ‚Corporate Identity‘**

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

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 Aufgabe 35: Gewinnmaximales Absatzprogramm

Produkt	Preisabsatzfunktion	variable Kosten	Benötigtes Werbebudget in € pro Mengeneinheit
A	$p_A = 500 - 8x_A$	20	60
B	$p_B = 300 - 10x_B$	10	40

Bestimmen Sie das gewinnmaximale Absatzprogramm für die in der folgenden Tabelle dargestellten Entscheidungssituationen unter Verwendung des Lagrange-Ansatzes!

	produzierbare Produkte	verfügbares Werbebudget in €
a)	A und B	3.000
b)	A und B	1.200

zu a)

Die Gesamtdeckungsbeitragsfunktion lautet:

$$DB(x_A, x_B) = (500 - 8x_A - 20 - 60)x_A + (300 - 10x_B - 10 - 40)x_B$$

Zunächst bestimmen wir die gewinnmaximalen Absatzmengen, ohne den Engpass zu berücksichtigen. Hierzu setzen wir die partiellen Ableitungen gleich Null:

$$\frac{\partial DB}{\partial x_A} = 420 - 16x_A = 0 \Rightarrow x_A = 26,25$$

$$\frac{\partial DB}{\partial x_B} = 250 - 20x_B = 0 \Rightarrow x_B = 12,50$$

Zur Produktion der errechneten Absatzmengen wird ein Werbebudget in Höhe von

$$26,25 \cdot 60 + 12,50 \cdot 40 = 2.075$$

€ benötigt. Da 3.000 € verfügbar sind, stellt das Werbebudget keinen Engpass dar. Das gewinnmaximale Absatzprogramm besteht deshalb aus den errechneten Absatzmengen.

zu b)

Unter a) wurde deutlich, dass bei einem Werbebudget in Höhe von 1.200 € ein Engpass vorliegt. Das gewinnmaximale Absatzprogramm wird die verfügbaren Engpasseinheiten vollständig verbrauchen. Deshalb ist es nicht notwendig, das benötigte Werbebudget pro Mengeneinheit in der Zielfunktion zu berücksichtigen. Die Lagrange-Funktion lautet:

$$DB(x_A, x_B, \lambda) = (480 - 8x_A)x_A + (290 - 10x_B)x_B + \lambda(60x_A + 40x_B - 1.200)$$

Durch partielle Ableiten nach x_A , x_B und λ sowie anschließendes Nullsetzen ergibt sich das folgende Gleichungssystem:

$$\frac{\partial DB}{\partial x_A} = 480 - 16x_A + 60\lambda = 0$$

$$\frac{\partial DB}{\partial x_B} = 290 - 20x_B + 40\lambda = 0$$

$$\frac{\partial DB}{\partial \lambda} = 60x_A + 40x_B - 1.200 = 0$$

Dieses Gleichungssystem führt zu den Lösungen $x_A \approx 15,492$ und $x_B \approx 6,762$. Alternativ kann man auch die Zielfunktion:

$$DB(x_A, x_B) = (480 - 8x_A - 60)x_A + (290 - 10x_B - 40)x_B$$

unter der Nebenbedingung $60x_A + 40x_B = 1.200$ maximieren.

Lösungsskizze zu Aufgabe 36: Interpretation von Werbeanzeigen

Interpretieren Sie die Werbeanzeige zum VW – „Generation Golf“ (siehe Abb. 75 bei den Übungsaufgaben zu Abschnitt 6.4.) nach ihrem Inhalt und den Formen der Reize, die zur Aktivierung des Betrachters eingesetzt werden!

Bei der „Generation-Golf“-Werbung von VW handelt es sich dem Inhalt nach um eine emotional gestaltete Werbebotschaft, die auch eine knappe Aussage enthält. Durch die Kampagne soll ein quasi „automobiles Lebensgefühl“ vermittelt werden, mit dem sich nicht nur

Mitglieder der Zielgruppe der ca. 25- bis 35-Jährigen (als sog. „Generation Golf“) identifizieren können, und das man nicht von vornherein mit dem PKW assoziieren würde. Die emotionale Werbebotschaft wird dabei nur in einem vagen Zusammenhang mit dem Werbeobjekt bzw. dem Unternehmen dargestellt, da die Anzeige nicht die Eigenschaften des Golf (wie z. B. Benzinverbrauch, PS-Wert oder Ausstattung) hervorhebt. Vielmehr stellt die Botschaft eine Entlarvung und Verurteilung rassistischer bzw. fremdenfeindlicher Gedanken dar.

Dabei bedient sich die Anzeige sowohl emotionaler als auch gedanklich-überraschender Reize. Die Übertragung der emotionalen Reize erfolgt über das Bild des Gesichtes einer Frau schwarzer Hautfarbe, wobei insbesondere der Blick (resp. die Augen) stark aktivieren soll. Der gedanklich-überraschende Reiz besteht in der Verbindung zwischen Bild und Text. Denn die z. T. (leider) bestehenden Vorurteile gegenüber Menschen mit schwarzer Hautfarbe werden durch das Zitat „Ich habe keine Vorurteile gegenüber Menschen mit anderer Hautfarbe. Viele meiner Freunde sind Deutsche.“ perspektivisch in das Gegenteil umgekehrt.

Implizit besagt die Werbung allerdings auch, dass sich das Unternehmen VW gegen rassistische Tendenzen engagiert. Dies ist ein informativer Bestandteil, der bei dieser Anzeige allerdings zwar deutlich, aber nicht in ‚direkter‘ Form kommuniziert wird.

Lösungsskizze zu Aufgabe 37: Involvement-Konzept und Wahrnehmung von Werbung

Die Aufnahme von Werbebotschaften durch den Konsumenten und deren Wirkung kann u. a. durch das sogenannte Involvement-Konzept verdeutlicht werden. Das Involvement-Konzept ist ein Erklärungsansatz im Rahmen der Konsumentenforschung und dient insbesondere der Beschreibung und Analyse von Kaufentscheidungen anhand unterschiedlicher Modelle.

- a) Stellen Sie zunächst die Unterschiede von informativ und emotional gestalteter Werbung heraus! Erläutern Sie anhand selbst gewählter Beispiele, unter welchen Bedingungen der Einsatz informierender Werbung und unter welchen Bedingungen der Einsatz emotionaler Werbung vorzuziehen ist! Worauf ist bei der Gestaltung der Werbebotschaft jeweils zu achten?

Die Inhalte der Werbebotschaft sind mit Blick auf die Adressaten typischerweise eher informierend oder eher emotional positioniert. Im Fall von informierender Werbung wird mehr oder weniger sachlich und objektiv über die Leistungsmerkmale des Werbeobjektes informiert. Sie enthält z. B. Angaben über den Preis der angebotenen Leistung oder über spezifische Eigenschaften, die Aufschluss über Qualität und Nutzen des Angebots liefern. Auch Besonderheiten des anbietenden Unternehmens (z. B. „Offizieller Sponsor der Olympischen Spiele“) können herausgestellt werden. Insgesamt hat die rein informierende Form der Werbung vor allem mit Blick auf die zunehmende Informationsüberlastung allerdings an Bedeutung verloren, was nicht heißen soll, dass sie weniger wirkungsvoll eingesetzt werden kann als emotionale Werbung.

Im Fall von emotionaler Werbung soll an Gefühle und Bedürfnisse, wie z. B. Glück und Geborgenheit, appelliert werden. Dies geschieht, indem das beworbene Produkt mit psychologischen Merkmalen in Verbindung gebracht wird, die man nicht automatisch mit ihm assoziieren würde. Die Übertragung der emotionalen Reize erfolgt in Form von Bildern oder wenigen Signalwörtern. Dabei kann sich die emotionale Werbebotschaft direkt auf das Werbeobjekt beziehen oder lediglich in einem bestimmten Zusammenhang mit dem Objekt dargestellt werden.

Informierende Werbung wird vor allem dann eingesetzt, wenn die Adressaten ein klar definiertes Bedürfnis haben, das durch das angebotene Produkt bzw. die angebotene Leistung offensichtlich befriedigt wird. Jemand der beabsichtigt, eine Urlaubsreise zu unternehmen, weiß z. B. oft bereits, wohin er reisen möchte, und interessiert sich hauptsächlich für den Preis verschiedener Fluglinien, den Preis und die Ausstattung der Hotels o. ä. Ähnliches gilt für den Fall eines innovativen oder besonders erklärbungsbedürftigen Produktes (z. B. ein neues Arzneimittel), dessen Vorteile gegenüber Konkurrenzprodukten anhand von Daten deutlicher akzentuiert werden können als mittels emotionaler Positionierung. Sofern ausreichend starke Bedürfnisse angesprochen werden, ist damit zu rechnen, dass neue Produkte oder innovative Eigenschaften bereits auf dem Markt befindlicher Produkte das Informationsinteresse der Adressaten anregen.

Emotionale Werbung sollte vorgezogen werden, wenn die relevanten Eigenschaften eines bestimmten Produktes bekannt sind und sich das Produkt, bezogen auf diese Eigenschaften, von (Marken-)Hersteller zu (Marken-)Hersteller nicht nennenswert unterscheidet. Dies ist auf gesättigten Märkten oftmals der Fall. Damit werden Informationen über die Produkteigenschaften überflüssig, da diese quasi ‚austauschbar‘ sind. Stattdessen sollte mit dem jeweiligen Produkt eine bestimmte, eindeutig diesem Produkt zuzuordnende ‚Erlebniswelt‘ verbunden werden. Ein Beispiel für eine solche ‚Erlebniswelt‘ wurde im Zusammenhang mit der Zigarettenmarke ‚Marlboro‘ geschaffen, in deren Anzeigen und Kino-Spots das Bild vom unabhängigen, freiheitsliebenden und naturverbundenen Mann vermittelt wurde.

Bei informativer Werbung kommt es insbesondere auf die Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft der Aussagen sowie die leichte Erkenntbarkeit der Werbebotschaft an.

Bei emotionaler Werbung ist dagegen vor allem auf emotionale Authentizität, Identifikationsmöglichkeiten und Originalität zu achten. Entscheidend ist vor allem die Kompatibilität der vermittelten ‚Erlebniswelt‘ mit dem übrigen Marketing-Mix.

b) Geben Sie nun eine allgemeine Definition des ‚Involvement‘-Begriffes! Erklären Sie anschließend ausführlich drei ‚Involvement‘-Modelle und grenzen Sie diese mit Blick auf die Relevanz der Kaufentscheidung voneinander ab!

„Involvement“ lässt sich definieren als ‚Ich-Beteiligung‘ bzw. gedankliches Engagement und die damit verbundene Aktivierung, mit der sich jemand einem Sachverhalt oder einer Aktivität zuwendet.

1. High-Involvement unterstellt aktive, bewusste Auseinandersetzung mit den Werbebotschaften. Die Werbebotschaft wird zuerst wahrgenommen, dann verarbeitet, und es schließt sich u. U. ein gezielter Kauf an, der auf der gebildeten Einstellung beruht (Learn-Feel-Do).
 2. Bei Low-Involvement-Kaufentscheidungen hat der häufige, zum größten Teil nicht reflektierte und mehr oder weniger unbewusste Kontakt zu Werbebotschaften Auswirkungen auf das Kaufverhalten. In einer Kaufsituation erinnert sich der Konsument dann an das beworbene Produkt und kauft es, wenn dem keine anderweitigen Gründe entstehen. Die Einstellung ergibt sich i. d. R. erst später (Learn-Do-Feel).
 3. Die Nachkaufdissonanz beschreibt eine Werbewirkung, die auf kognitiven Dissonanzen aufbaut. Kognitive Dissonanzen resultieren aus der Spannung zwischen bestehenden Einstellungen und der Erfahrung, die sich nach dem Kauf ergibt. Am Anfang dieses Prozesses steht der Kauf, aus dem eine Dissonanz resultiert. Um diese Dissonanz zu verringern, werden bestimmte Werbebotschaften aufgenommen (Do-Feel-Learn). So mit kehrt sich die Reihenfolge des Ablaufes bei der Nachkaufdissonanz im Vergleich zum High-Involvement genau um.
- c) **Nennen Sie zwei weitere Faktoren bzw. Stimuli, die außer einem mehr oder weniger starken Produktinteresse den Grad der Aktivierung in Bezug auf die Wahrnehmung von Werbung beeinflussen können! Veranschaulichen Sie ihre Antwort anhand von Beispielen!**

Der Grad der Aktivierung wird insbesondere beeinflusst von der *Situation*, in der sich die Person im Moment des Kontaktes mit der jeweiligen Werbung befindet. „Überfliegt“ z. B. jemand, der beabsichtigt, sich in absehbarer Zeit ein neues Auto zu kaufen, unter großem Zeitdruck eine Zeitschrift, kann es sein, dass er selbst eine für ihn eigentlich interessante Anzeige nur flüchtig wahrnimmt.

Eine weitere Rolle spielt der jeweilige *Werbeträger*, dessen sich die Werbung bedient. Durch die Wahl des geeigneten Werbeträgers kann die Aufmerksamkeit der Adressaten von vornherein erhöht sein. So ist zu vermuten, dass Werbung in Medien, die sich auf eine spezielle Zielgruppe ausrichten (z. B. Werbung für einen neuen Tennisschläger im Tennismagazin), von Mitgliedern der entsprechenden Zielgruppe i. d. R. stärker wahrgenommen wird, da die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Botschaft auch im Falle von Low-Involvement von vornherein größer ist.

Ein weiterer Faktor ist die Gestaltung respektive Aktivierungskraft des jeweiligen Werbemittels. So kann ein unterhaltsamer Fernsehspot u. U. selbst bei Convenience- bzw. Preference-Gütern (wie z. B. Lebensmitteln, die für viele Nachfrager derartige Güter darstellen) gesteigertes Involvement zur Folge haben. Als Beispiel sei aus der Perspektive einiger Frauen die Coca-Cola-TV-Spots angeführt, in der die Verkäuferinnen eines Bekleidungsgeschäftes alle Umkleidekabinen verschließen, um einen gutaussehenden Kunden dazu zu bewegen, vor ihren Augen ein T-Shirt anzuprobieren. Anders herum kann die Werbung für einen innovativen Kosmetikartikel, der bei einigen Frauen hohes Involvement auslöst, beim

Durchblättern einer Frauenzeitschrift u. U. sehr intensiv studiert werden, während Fernsehwerbung für das selbe Produkt (auch in Abhängigkeit von der Situation) nur nebenbei aufgenommen wird.

Die Eigenschaften des beworbenen Produktes können ebenfalls auf den Grad der Aktivierung einwirken. So variiert das Involvement insbesondere mit Blick auf den Preis des Produktes, die mit dem Kauf verbundenen Risiken sowie die Marke. So sind Unterschiede u. a. in Verbindung mit der sozialen Auffälligkeit des Produktes auszumachen, d. h. seiner Eignung als ‚Statussymbol‘. Vor diesem Hintergrund ist für einige Nachfrager das Involvement beim beabsichtigten Kauf einer Rolex-Uhr in einer Werbekontaktsituation ungleich höher als beim beabsichtigten Kauf einer Swatch-Uhr.

Darüber hinaus ist schließlich noch die Persönlichkeit des Adressaten von Belang, die z. B. in seiner Werthaltung oder seinen (Kauf-)Motiven Ausdruck findet. Ein Naturfreund etwa wird auf Werbung für umweltfreundliche Produkte mit einem höheren Involvement ansprechen, als ein weniger umweltbewusster Mensch. Bezogen auf die primären Motive (Bedürfnisse) wird ein nach langer Reise hungriger Autofahrer auf Radiowerbung von McDonald's u. U. entsprechend stärker reagieren, als jemand, der gerade von einem Restaurantbesuch zurückkehrt.

Sämtliche Hypothesen hinsichtlich der Werbewirkung bestimmter Stimuli hängen jedoch von dem subjektiven Empfinden des Rezipienten der Werbebotschaft ab.

Lösungsskizze zu Aufgabe 38: **Aufnahme und Verarbeitung von Werbebotschaften**

Die Bereitschaft zur Aufnahme und Verarbeitung einer Werbebotschaft ist abhängig vom Grad der Aktivierung. Dieser kann im Rahmen der Gestaltung der Werbebotschaft durch verschiedene Reize beeinflusst werden.

- a) **Welche Arten von Reizen können bei der Botschaftsgestaltung unterschieden werden? Verdeutlichen Sie Ihre Ausführungen jeweils an einem Beispiel!**

Zur zielgerichteten Auslösung der Aktivierung können viele Reize eingesetzt werden, die mit Blick auf ihre Wirkung differenziert werden in:

- physisch intensive Reize,
- emotionale Reize,
- gedanklich-überraschende Reize.

Physisch intensive Reize

Das Ziel einer Aktivierung durch physisch intensive Reize ist es, durch eine möglichst auffällige Gestaltung der Werbung die Aufmerksamkeit der Betrachter auf die Werbebotschaft zu lenken. Zu den physisch intensiven Reizen gehören z. B. Signalfarben und die Größe

einer Anzeige. Sie können für jede Produktkategorie und bei jeder Zielgruppe eingesetzt werden, jedoch lassen sich ihre Wirkungen nur sehr schwer beurteilen. Z. B. kann nicht ermittelt werden, ob die Betrachter einer Anzeige die Werbebotschaft auch wirklich aufgenommen haben.

Emotionale Reize

Durch emotionale Reize in der Werbung wird versucht, Gefühle oder Bedürfnisse der Betrachter zu wecken. Hierzu werden emotionale Schlüsselreize verwendet, die beim Betrachter biologisch vorprogrammierte Reaktionen auslösen sollen, sodass die Empfänger weitgehend automatisch erregt werden. Solche emotionalen Schlüsselreize sind z. B. Liebe, Glück, Geborgenheit, Vertrautheit, Freundschaft, Gesundheit, Freiheit, Selbstverwirklichung, Neugier sowie der Beschützerinstinkt, den kleine Kinder oder Tiere auslösen. Auch negative Gefühle, wie z. B. Angst oder Schuldgefühle, haben aktivierende Wirkungen. Bei der Verwendung von emotionalen Reizen muss allerdings darauf geachtet werden, dass ein gewisser Zusammenhang zwischen dem Werbemotiv und dem Produkt erkennbar sein sollte, da ansonsten Fehlinterpretationen erfolgen können, die die gewünschte Wirkung u. U. verhindern.

Ein Beispiel für einen emotionalen Reiz ist das sogenannte ‚Kindchenschema‘, bei dem der Betrachter durch die Darstellung von Babies und Kleinkindern aktiviert werden soll.

Ein anderes Beispiel sind die ‚erotischen Reize‘, die neben der Aktivierungswirkung noch den Vorteil bieten, dass sie sich im Zeitablauf kaum abnutzen.

Gedanklich-überraschende Reize

Bei der Verwendung von gedanklich-überraschenden Reizen soll durch widersprüchliche oder überraschende Aussagen und Gestaltungskriterien eine Aktivierung bei den Betrachtern hervorgerufen werden, indem die Reize die Sinne bzw. den Verstand der Adressaten „vor unerwartete Aufgaben stellen“ und somit die Informationsverarbeitung anregen. Der Betrachter soll durch Wörter und Bilder oder durch widersprüchliche Wort-Bild-Kombinationen zum Nachdenken angeregt und somit aktiviert werden. Gedankliche Reize wirken i. d. R. nicht so ‚automatisch‘ wie physische oder emotionale Reize, da die Botschaft zunächst entschlüsselt werden muss. Darüber hinaus ist die Gefahr von Abnutzungerscheinungen größer.

Die drei beschriebenen Reizarten können darüber hinaus miteinander kombiniert werden, wodurch das Aktivierungspotenzial i. d. R. erhöht werden kann.

b) Welche Risiken bzw. Effekte können bei der Verwendung von Reizen als Aktivierungstechnik entstehen?**Vampireffekt**

Bei einem Vampireffekt ist der aktivierende Reiz so intensiv, dass die eigentliche Werbebotschaft von dem aktivierenden Reiz überlagert wird und die Botschaft somit in den Hintergrund rückt. Durch diese Überlagerung wird die Informationsverarbeitung beim Betrachter verhindert und das Werbeziel kann nicht erreicht werden.

Bumerangeffekt

Bei einem Bumerangeffekt wird die Werbebotschaft von dem Betrachter falsch interpretiert. Die Wirkung des aktivierenden Reizes korrespondiert nicht mit dem Werbeziel, sodass die Werbebotschaft verfälscht wird und eine Speicherung von Informationen, die nicht dem Werbeziel entsprechen, erfolgt.

Irritation

Bei Irritationen rufen die aktivierenden Reize bei den Betrachtern eine negative Abwehrhaltung gegenüber der Werbebotschaft hervor, sodass auch hier das eigentliche Werbeziel nicht erreicht wird. Vor allem physisch intensive Reize, die als zu aufdringlich empfunden werden, oder überraschende und emotionale Reize, die als ‚schwachsinnig‘, ‚peinlich‘ oder ‚geschmacklos‘ empfunden werden, lösen bei den Betrachtern Irritationen aus.

c) Welche Probleme treten bei der Messung der Aktivierungswirkung mittels einer Befragung auf?

Die Aktivierungswirkung einer Werbebotschaft ist mittels einer Befragung nur sehr schwer zu messen. Aktivierung wird in der Literatur definiert als „...Zustand vorübergehender oder anhaltender innerer Erregung oder Wachheit [...], der dazu führt, dass sich die Empfänger einem Reiz zuwenden“ (Kroeber-Riel/Esch 2000, S. 164.).

Um zuverlässige Aussagen über die Aktivierungswirkung treffen zu können, müsste der Befragte die innere Erregung bewusst wahrnehmen und zumindest verschiedene Aktivierungsgrade unterscheiden können. Darüber hinaus müsste er auch die Aktivierung eindeutig auf die Wirkung einer speziellen Werbung zurückführen können. Da aber die Aktivierung zumeist eine unbewusste Reaktion ist, kann die Aktivierungsmessung auf der Basis einer Befragung aufgrund mangelnden Bewusstseins der Befragten zu wenig sachdienlichen Antworten und auch zu Messverzerrungen führen. Neben diesen Schwierigkeiten erschweren noch befragungsspezifische Probleme die Messung (wie z. B. Interviewereffekte oder opportunistisches Antwortverhalten der Befragten).

Lösungsskizze zu Aufgabe 39: Instrumente der Kommunikationspolitik

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

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 i. d. R. 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 i. d. R. 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 i. d. R. 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).

Lösungsskizze zu Aufgabe 40: Möglichkeiten zur Messung der Kommunikationswirkung

Welche Möglichkeiten existieren zur Messung der Kommunikationswirkung? Aus welchen Gründen ist eine derartige Messung nur in sehr eingeschränktem Maße möglich?

Zur Messung der Kommunikationswirkung existieren verschiedene Ansätze. Grundsätzlich können derartige Ansätze in die Gruppen der *Pre- und Post-Tests* eingeordnet werden. Pre-Tests werden vor dem Einsatz von Kommunikationsinstrumenten verwendet, Post-Tests hingegen erst nach einem Einsatz von Instrumenten der Kommunikationspolitik. Zu den Pre-Tests gehören z. B. apparative Verfahren, mit denen z. B. die Aktivierung und die Wahrnehmung von Testpersonen gemessen wird, und Interviews. Im Rahmen von Post-Tests werden größtenteils ähnliche Untersuchungstechniken verwandt, die sich jedoch durch den Zeitpunkt ihrer Anwendung unterscheiden, da diese erst ‚im Nachhinein‘ angewendet werden.

Das Hauptproblem einer Messung der Kommunikationswirkung besteht in der nur eingeschränkt möglichen Ermittelbarkeit und direkten Zurechenbarkeit der ‚Kommunikationswirkung‘ zu einzelnen Instrumenten der Kommunikationspolitik. Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass neben den jeweilig eingesetzten Instrumenten noch eine Vielzahl anderer exogener Variablen die Abverkäufe oder ähnliche Ziele der Kommunikationspolitik beeinflussen.

Lösungsskizze zu Aufgabe 41: 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!

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 Wirtschaftsgutes 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 Produktes in den Einkaufsstätten eines Absatzgebietes (Distributionsgrad).

In Abgrenzung hierzu werden unter dem Begriff *Vertrieb* all diejenigen Maßnahmen im Rahmen der Distributionspolitik subsummiert, 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 Aufgabe 42: Planungsprozess der Distributionspolitik

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

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 ver-

schiedener 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 verknapppt 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 Lieferungspolitik 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.

Lösungsskizze zu Aufgabe 43: Planung der Vertriebsstruktur

Die Verhaltensabstimmung in Absatzkanalsystemen kann unterschiedlich intensiv ausgeprägt sein.

- a) Was ist in diesem Zusammenhang unter Vertriebssystemen zu verstehen? Erklären Sie die beiden Extreme „Absatzkanalsystem mit anarchistischen Beziehungen zwischen den Systemelementen“ auf der einen Seite und „Anweisungsvertrieb über ausschließlich herstellereigene Verkaufsorgane“ auf der anderen Seite! Unter welchen Bedingungen ist das eine oder andere Extrem zu wählen?

Unter Vertriebssystemen werden auf Dauer angelegte, vertraglich geregelte Organisationsformen der Distribution zwischen Herstellern und Absatzmittlern verstanden. Dabei ist es unerheblich, ob nur einzelne Vertriebsvereinbarungen oder komplett Bindungssysteme vertraglich geregelt werden.

Im Rahmen von „Absatzkanalsystemen mit anarchistischen Beziehungen zwischen den Systemelementen“ existieren keinerlei Verhaltensabstimmungen. Demgegenüber wird der „Anweisungsvertrieb über ausschließlich herstellereigene Organe“ u. U. sogar durch gar nicht mit allen Beteiligten abgestimmten Entscheidungsprozessen (also vielmehr durch „Anweisungen“) durchgeführt.

Der „Anweisungsvertrieb“ (d. h. insbesondere die Filialisierung) empfiehlt sich vor allem dann, wenn die Verkaufsprozesse bis zum Endverbraucher hin zentral kontrolliert werden sollen. Dies ist insbesondere bei einer Standardisierungsstrategie der Fall, bei der es auf einheitliche Produktqualität und klar definierten Service ankommt. „Anarchistische Systeme“ sollten insbesondere dann vorgezogen werden, wenn es weniger auf die Kontrolle als vielmehr auf die Flexibilität der Absatzmittler und deren Eigeninitiative ankommt. Dies ist z. B. bei Formen des Universalvertriebs der Fall, im Rahmen derer sich die Anbieter bewusst mit einem geringeren Einfluss auf die Absatzmittler begnügen.

b) Listen Sie stichpunktartig auf, welche Kooperationsformen zwischen den beiden Extremen existieren! Halten Sie sich dabei an die logische Reihenfolge bei abnehmender Intensität der Verhaltensabstimmung!

Zwischen den beiden Extremen können folgende Kooperationsformen liegen, wobei der Einfluss bzw. die Kontrolle seitens des Anbieters mehr und mehr abnimmt:

- „Quasi-Anweisungsvertrieb“ über herstellergebundene Verkaufsorgane (Handelsvertreter)
- Vertraglich begründete „Quasi-Filialisierung“
- Vertragliche Einzelbindungen
 - Vertragshändler- und Franchisesysteme
 - Alleinvertriebssysteme
 - Vertriebsbindungssysteme
 - Vertraglich fixierte Zusammenarbeit mit gewissen Rahmenvereinbarungen
- „Marktstrategische Partnerschaft“ auf der Grundlage faktischer Bindungen
- Lose Kooperationsformen mit schwachem Verbindlichkeitsgrad (z. B. bloßer Informationsaustausch)

c) Grenzen Sie die Bezugsbindung und die Alleinvertriebsklausel als verschiedene Arten von Ausschließlichkeitsbindungen voneinander ab!

Die Ausschließlichkeitsbindung beschränkt ein Unternehmen darin, Waren oder gewerbliche Leistungen von Dritten zu beziehen oder an Dritte abzusetzen. Diese Art der Bindung umfasst demnach die Verpflichtung einer Partei zum ausschließlichen geschäftlichen Verkehr mit einer anderen Partei. Als Formen der Ausschließlichkeitsbindung lassen sich die Bezugsbindung und die Alleinvertriebsklausel unterscheiden.

Mit einer Bezugsbindung verpflichten sich Unternehmen, nur Produkte eines bestimmten Herstellers abzunehmen. So beschränken sich gebundene Unternehmen in ihrer Sortimentspolitik auf diese Produkte. Die Bezugsbindung ist besonders häufig in der Getränkebranche als sogenannter ‚Bierlieferungsvertrag‘ vorzufinden. Über eine derartige Bindung lässt sich der Zutritt konkurrierender Lieferanten in den Markt beschränken.

Eine Alleinvertriebsklausel liegt dann vor, wenn sich ein Hersteller dazu verpflichtet, seine Waren nur an einen bestimmten Händler zu verkaufen. Demnach handelt es sich um Beschränkungen, denen sich der Hersteller hinsichtlich des Absatzes seiner Erzeugnisse unterwirft. So verpflichten sich z. B. Hersteller von Handelsmarken, diese ausschließlich an das auftraggebende Handelsunternehmen zu liefern. Eine i. d. R. gebietsbezogene Alleinvertriebsklausel tritt in vielen Branchen des Konsumgüterhandels häufig als vertraglicher Bestandteil im Rahmen des exklusiven Vertriebs auf. Während der Händler von der Exklusivität des Sortiments einen höheren Nutzen verspürt, profitiert der Hersteller von der Aufnahme seiner Erzeugnisse in das Sortiment des Händlers.

Lösungsskizze zu Aufgabe 44: Planung der vertikalen Absatzstruktur

Derzeit finden ‚Factory Outlets‘ in Deutschland eine zunehmende Verbreitung. Dabei handelte es sich ursprünglich um herstellereigene Verkaufsniederlassungen, in denen Hersteller einen Teil ihrer Erzeugnisse – z. B. leicht fehlerhafte Waren – zu deutlich reduzierten Preisen anbieten.

- a) Welche Art des Absatzweges liegt der oben skizzierten Vertriebsform zugrunde? Gehen Sie bei der Beantwortung dieser Frage so vor, dass Sie zunächst zwei alternative Arten von Absatzwegen nennen und beschreiben! Begründen Sie anschließend ausführlich, welcher der beiden Arten von Absatzwegen Sie den Vertrieb über Factory Outlets zuordnen!

Folgende Arten von Absatzwegen werden unterschieden:

1. **Direkter Absatz.** Beim direkten Absatz verkauft ein Hersteller eine Leistung (z. B. ein Produkt) ohne Zwischenschaltung eines Absatzmittlers (z. B. eines Handelsbetriebes) direkt an den Kunden. Die Leistung gelangt also direkt vom Verfügungsbereich des Anbieters in den des Nachfragers. Der direkte Absatz erfolgt entweder über unternehmenseigene Absatzorgane des Herstellers (z. B. Verkaufsniederlassungen) oder aber

mithilfe von unternehmensfremden Absatzhelfern (z. B. Handelsvertretern). Im letzten Falle werden erste Schritte in Richtung indirekter Vertrieb übernommen.

2. **Indirekter Absatz.** Der indirekte Absatz ist dadurch charakterisiert, dass Absatzmittler (z. B. Groß- und Einzelhändler) in den Absatzweg integriert werden. Somit besteht bei diesem Vertriebsweg i. d. R. kein direkter Kontakt zwischen Hersteller und Kunde. Im Rahmen des indirekten Absatzes wird zwischen dem indirekt verkürzten und dem indirekt unverkürzten Absatzweg unterschieden. 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 Markenware weitgehend kontrollieren und beeinflussen möchten. Bei den indirekt unverkürzten Absatzwegen existiert eine Vielzahl möglicher Formen. So ist die Einschaltung mehrerer „hintereinander geschalteter“ Großhändler denkbar.

Für den Fall, dass Hersteller ihre Produkte über Factory Outlets anbieten, wenden sie sich direkt an die Endverbraucher/Konsumenten. Es werden weder Handelsvertreter noch Handelsunternehmen in den Absatzweg der angebotenen Produkte eingeschaltet. Die Produkte werden in eigenen Verkaufsniederlassungen – vielfach sogar direkt ab Fabrik in fabriknahen Verkaufsräumen des Herstellers – angeboten. Daher ist der Vertrieb über Factory Outlets dem direkten Absatz zuzuordnen.

b) Nennen und erläutern Sie aus der Perspektive der Industrie Vorteile und Nachteile des Vertriebs über Factory Outlets gegenüber anderen Vertriebsformen!

Der Vertrieb über Factory Outlets bietet für den Hersteller den Vorteil, dass er den Vertrieb seiner Produkte vollständig kontrollieren und seinen Zielen entsprechend steuern kann. Z. B. gewährleistet diese Form des Direktvertriebs eine optimale Anpassung der Vertriebsanstrengungen an die konsumentengerichteten Marketingaktivitäten des Herstellers (z. B. im Bereich der Kommunikations- und Preispolitik). Darüber hinaus ist der Hersteller unabhängig von den Aktivitäten und Zielen möglicher Absatzmittler. Die direkte Nähe zum Kunden erleichtert die Ermittlung von Kundenbedürfnissen und den Aufbau einer langfristigen Kundenbindung. Nachteilig ist für den Hersteller, dass der Vertrieb über Factory Outlets die Errichtung eines Netzes von Verkaufsniederlassungen erfordert, das sehr fixkostenintensiv ist. Gegebenenfalls kann nur eine eingeschränkte Marktdeckung erreicht werden. Gleichzeitig müssen Hersteller auf das Know-how des Handels und anderer Absatzmittler u. U. verzichten.

c) Welche Entwicklungen im Konsumgütereinzelhandel bewirken, dass Industrieunternehmen ihre Produkte in zunehmendem Maße über Factory Outlets vertreiben?

Verschiedene Entwicklungen im Konsumgüterhandel führen dazu, dass Hersteller in zunehmendem Maße Formen des Direktvertriebs, z. B. den Vertrieb über Factory Outlets, wählen. Die fortschreitende Konzentration und der zunehmende Systemwettbewerb im

Handel führen zu einem Machtzuwachs des Handels gegenüber der Industrie. Gleichzeitig wächst die Abhängigkeit der Industrie vom Handel. Hersteller versuchen, den Gefahren und u. U. negativen Folgen der Machtverschiebung und der zunehmenden Abhängigkeit vom Handel auszuweichen, indem sie auf die Einschaltung des Handels in den Absatzweg ihrer Produkte ganz oder teilweise verzichten und Formen des Direktvertriebs nutzen.

Lösungsskizze zu Aufgabe 45: Planung der horizontalen Absatzkanalstruktur

Im Rahmen der Distributionspolitik wird u. a. die Tiefe und Breite des Absatzkanals bestimmt, d. h. Handelsbetriebstypen werden ausgewählt und die Anzahl der Vertriebsstätten wird für jeden ausgewählten Handelsbetriebstyp festgelegt. Dabei unterscheidet man zwischen intensiver, selektiver und exklusiver Distribution.

a) Beschreiben Sie die Ziele sowie Vor- und Nachteile der intensiven, selektiven und exklusiven Distribution!

Im Rahmen einer ‚intensiven‘ oder auch ‚flächendeckenden Distribution‘ strebt ein Unternehmen die Überallerhältnlichkeit (Ubiquität) seiner Produkte an. Die flächendeckende Distribution ist dadurch gekennzeichnet, dass der Auswahl belieferter Absatzmittler keine quantitativen oder qualitativen Selektionskriterien zugrunde liegen, sondern die Belieferung durch die Bereitschaft der Absatzmittler, die Produkte in ihr Sortiment aufzunehmen, determiniert wird. Diese Art der Distribution wird vorrangig für Güter des täglichen Bedarfs genutzt, damit möglichst viele Verbraucher diese Produkte mühelos erwerben können.

Ein *Vorteil* der flächendeckenden Distribution liegt in der umfassenden Präsenz der Produkte im Handel. Dies führt zum einen zu einer Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Produkte und zum anderen gegebenenfalls zu Spontan- und Probierkäufen.

Ein *Nachteil* der flächendeckenden Distribution ist, dass der Hersteller aufgrund der Verknappung der Regalplätze vermehrt Anstrengungen für die Sicherung seines Regalplatzes, z. B. in Form von Preiszugeständnissen oder zusätzlichen Werbekostenzuschüssen, tätigen muss. Zudem sind die Möglichkeiten zur Kontrolle der Absatzmittler für den Hersteller eher gering. Aufgrund zahlreicher, u. U. auch kleinerer Bestellungen ist ein aufwendiges Belieferungs- und Logistiksystem erforderlich.

Im Rahmen einer ‚selektiven Distribution‘ unterliegt die Auswahl der Absatzmittler überwiegend qualitativen Selektionskriterien. Nur diejenigen Absatzmittler, die bestimmte Kriterien, wie z. B. Geschäftslage, Kundendiensteinrichtungen, Bereitschaft zu kooperativen Verhaltensabstimmungen, erfüllen, werden beliefert.

Ein *Vorteil* der selektiven Distribution ist, dass der Hersteller die Vermarktung seiner Produkte besser kontrollieren und steuern kann. Auf diesem Wege soll ein ‚sach- und fachgerechter‘ Vertrieb gewährleistet werden. Ein *Nachteil* ist die Begrenzung der Marktdeckung. Zudem stellt die Auswahl geeigneter Absatzmittler einen zusätzlichen Aufwand für den Hersteller dar.

Einen Sonderfall der selektiven Distribution stellt die ‚*exklusive Distribution*‘ dar. Zusätzlich zu einer qualitativen Auswahl der beliebten Absatzmittler erfolgt auch eine quantitative Beschränkung. Im Extremfall wird einem Absatzmittler eine gebietsbezogene Alleinvertriebsberechtigung gewährt.

Ein *Vorteil* der exklusiven Distribution besteht darin, dass der Hersteller die Leistungen der Absatzmittler und damit die Vermarktung der Produkte besser kontrollieren und steuern kann. Außerdem können durch eine exklusive Distribution Preiskämpfe zwischen rivalisierenden Absatzmittlern vermieden werden.

Ein *Nachteil* der exklusiven Distribution ist die sehr begrenzte Marktdeckung. Aufgrund von wechselseitigen Abhängigkeiten kann es zu Konflikten zwischen dem Hersteller und den Absatzmittlern kommen, die eine effiziente und zielgruppenadäquate Vermarktung des Produktes behindern. Zudem ist die Auswahl geeigneter Absatzmittler sehr aufwendig.

- b) Nennen Sie vier Produktmerkmale, die die Festlegung der Breite des Absatzkanals beeinflussen können! Erläutern Sie dabei ausführlich die Wirkungsverflechtungen zwischen den Produktmerkmalen und den drei in a) beschriebenen Distributionsintensitäten!**

Verschiedene Produktmerkmale können die Entscheidung eines Herstellers, eine flächen-deckende, selektive oder exklusive Distribution für ein Produkt anzustreben, beeinflussen. Dazu zählen u. a. die Produktmerkmale Nutzenstiftung, Periodizität des Bedarfs, Erklärungsbedürftigkeit und Wartungsbedürftigkeit, die mit Blick auf ein Produkt die Ausprä-gungen ‚hoch‘ oder ‚gering‘ besitzen können.

Das Produktmerkmal ‚*Nutzenstiftung*‘ beinhaltet, dass ein Produkt neben einem Gebrauchs-nutzen einen Zusatznutzen für den Konsumenten bietet. Ein hoher Zusatznutzen kann z. B. in einem Prestige oder einem positiven Imageeffekt bestehen. Damit ein Hersteller diesen Zusatznutzen für die Konsumenten erzeugen kann, bedarf es auch einer imageunterstützen-den Verkaufsleistung des Absatzmittlers. Aus diesem Grunde liegt es bei Produkten mit einer hohen Nutzenstiftung nahe, eine selektive, u. U. gar eine exklusive Distribution anzustreben. Auf diese Weise kann der Hersteller entsprechende Absatzmittler auswählen und die Verkaufsaktivitäten besser steuern und kontrollieren.

Das Produktmerkmal ‚*Periodizität des Bedarfs*‘ beschreibt die Häufigkeit und Regelmäßigkeit, mit der ein Produkt konsumiert und damit auch eingekauft wird. Produkte mit einer hohen Periodizität des Bedarfs oder auch ‚Güter des täglichen Bedarfs‘ sind z. B. Lebens-mittel. Konsumenten fragen diese Produkte regelmäßig nach. Aus diesem Grunde sollten sie auch ‚überall erhältlich‘ sein. Für den Hersteller bietet sich daher bei einem Produkt mit einer hohen Periodizität des Bedarfs eine flächendeckende Distribution an.

Das Produktmerkmal ‚*Erklärungsbedürftigkeit*‘ beschreibt, wie intensiv ein Konsument vor dem Gebrauch eines Produktes über dessen Funktionsfähigkeit und Risiken informiert wer-den muss, damit die gewünschte Bedürfnisbefriedigung durch das Produkt erreicht werden kann. Häufig weisen technisch anspruchsvolle Produkte eine hohe Erklärungsbedürftigkeit

auf, aber auch bestimmte Arznei- und Kosmetikprodukte. Demgegenüber bedarf der Gebrauch oder Konsum anderer Produkte mit einer geringen Erklärungsbedürftigkeit keinerlei Erläuterungen. Bei Produkten mit einer hohen Erklärungsbedürftigkeit muss der Hersteller gewährleisten können, dass der Absatzmittler über ausreichende Produktkenntnisse verfügt, damit er die Konsumenten beraten kann. Der Hersteller sollte deshalb die Absatzmittler gezielt auswählen und das Verkaufspersonal entsprechend schulen. So kann verhindert werden, dass aufseiten der Konsumenten nach dem Kauf des Produktes Dissonanzen auftreten. Aus diesem Grunde bietet sich bei Produkten mit einer hohen Erklärungsbedürftigkeit die selektive oder exklusive Distribution an.

Das Produktmerkmal ‚Wartungsbedürftigkeit‘ bewirkt, dass ein Produkt nach dem Kauf und einer mehr oder weniger langen und intensiven Gebrauchszeit vom Hersteller oder einem entsprechenden Servicedienst überprüft und gegebenenfalls überarbeitet werden muss, bevor es wieder einsatzfähig ist. Dies trifft z. B. für Automobile zu. Wartungsdienste müssen nicht zwangsläufig von dem Hersteller durchgeführt werden, sondern sie können auch von einem Absatzmittler übernommen werden. Dies bietet sich vor allem deshalb an, weil der Absatzmittler für den Konsumenten i. d. R. leichter zu erreichen ist als der Hersteller. Übernimmt der Absatzmittler die Wartung des Produktes, so muss der Hersteller gewährleisten können, dass der Händler über die erforderliche Ausrüstung an technischen Geräten, über die erforderlichen Ersatzteile und entsprechende Produktkenntnisse verfügt. Daher sollte der Hersteller die eingesetzten Absatzmittler gezielt aussuchen und eine selektive Distribution anstreben. Eine exklusive Distribution sollte vermieden werden, um die Erreichbarkeit des Wartungsdienstes für die Konsumenten nicht unverhältnismäßig zu erschweren.

c) Wodurch könnte ein Handelsunternehmen die Intensität der Distribution einer Handelsmarke erhöhen?

Handelsmarken unterscheiden sich von Herstellermarken u. a. zurzeit noch durch ihre eingeschränkte Distribution. Sie werden i. d. R. nur innerhalb der eigenen Verkaufsstellen des Handelsunternehmens oder den Verkaufsstellen angeschlossener Kooperationspartner angeboten.

Demzufolge kann ein Handelsunternehmen die Distribution seiner Handelsmarke nur dadurch erhöhen, dass es die Anzahl der eigenen Verkaufsstellen erhöht oder sich einer Kooperation anschließt, dessen Mitglieder die Handelsmarke in ihr Sortiment aufnehmen. Die Erhöhung der Anzahl der eigenen Verkaufsstellen erfolgt durch Neugründungen oder Aufkauf von Filialen im In- und/oder Ausland.

Lösungsskizze zu Aufgabe 46: Absatzkanalkonflikte

- a) Im Rahmen der Koordination von Absatzmittlern spielen Absatzkanalkonflikte und deren Vermeidung eine wichtige Rolle. Erläutern Sie ausführlich den Begriff Absatzkanalkonflikt!

Ein Absatzkanalkonflikt bezeichnet ein Spannungsfeld zwischen den Mitgliedern eines Distributionssystems. 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. gute Platzierung der Produkte im Handel) und Händlern (z. B. Platzierung der Produkte des Herstellers in weniger guten Regalflächen).

- b) Zeigen Sie auf, welche Arten an Absatzkanalkonflikten unterschieden werden können und wie diese gelöst werden könnten!

Je nachdem welche Mitglieder innerhalb des Distributionssystems ein Konfliktverhältnis zwischen einander aufweisen, lassen sich drei verschiedene Arten von Absatzkanalkonflikten unterscheiden: vertikale und horizontale Absatzkanalkonflikte sowie Multi-Kanal-Konflikte.

Vertikale Absatzkanalkonflikte

Unter vertikalen Absatzkanalkonflikten versteht man Konflikte zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Wirtschaftsstufen. In Abhängigkeit von der vertikalen Absatzkanalstruktur können dabei Konflikte z. B. zwischen Herstellern und Großhändlern auftreten. Vertikale Konflikte können z. B. aufgrund von Marktmacht einer Wirtschaftsstufe entstehen.

Horizontale Absatzkanalkonflikte

Bestehen Absatzkanalkonflikte zwischen Mitgliedern derselben Stufe eines Distributionssystems, so spricht man von horizontalen Absatzkanalkonflikten. Diese treten z. B. zwischen Einzelhändlern auf, die auf dem gleichen relevanten Markt in einer Konkurrenzsituation stehen. Verstärken kann sich dieses Konfliktpotenzial, wenn z. B. Händler Mitglieder eines selektiven oder exklusiven Distributionssystems sind und ein Mitglied sich nicht an den vertraglich festgelegten Gebietsschutz hält.

Multi-Kanal-Konflikte

Multi-Kanal-Konflikte entstehen zwischen Mitgliedern verschiedener Absatzkanäle der gleichen Stufe des Distributionssystems. Diese Form des Absatzkanalkonfliktes entsteht z. B. zwischen dem Absatzkanal Fachhandel und dem Absatzkanal Selbstbedienungshandel. Ist ein Produkt zunächst vom Hersteller über den Fachhandel u. U. mit erheblichen vertraglichen Auflagen distribuiert worden, so stellt die zusätzliche Distribution über einen Absatzkanal des Selbstbedienungseinzelhandels für den Fachhandel einen möglichen Umsatzverlust dar. Da der Fachhandel i. d. R. ein höheres Preisniveau, höhere Personalkosten und eine geringere Kundenfrequenz aufweist, führt dieser Umsatzrückgang u. U. zu sehr stark abnehmendem Gewinn oder gar zu Verlusten.

Lösungsansätze

Die aufgezeigten Absatzkanalkonflikte können durch verschiedene Maßnahmen gelöst werden. Die Lösung des Problems könnte z. B. durch ein übergeordnetes Zielsystem erreicht werden, das durch alle Mitglieder eines Distributionssystems erarbeitet wird. Eine weitere Lösungsmöglichkeit kann im Austausch von Mitarbeitern bestehen. Im Rahmen der Konfliktlösung werden Mitarbeiter der entsprechenden Abteilungen aus den jeweiligen Unternehmen der Wirtschaftsstufen ausgetauscht. Durch diesen Austausch sollen die Konfliktparteien ein Verständnis für die Probleme des Geschäftspartners erhalten. Eine Alternative könnten auch wirtschaftsstufenübergreifende Interessensverbände darstellen, in denen unternehmensübergreifend Problemlösungen diskutiert werden.

- c) **Diskutieren Sie mögliche Absatzkanalkonflikte an einem selbst gewählten Beispiel vor dem Hintergrund politischer, wirtschaftlicher und technologischer Rahmenbedingungen!**

Beispielhaft werden an dieser Stelle mögliche Absatzkanalkonflikte in der Automobilbranche diskutiert.

Politische Rahmenbedingungen

Auf EU-Ebene wurden die wettbewerbspolitischen Rahmenbedingungen im Jahre 2002 modifiziert. Für die Automobilindustrie ist die Änderung der sogenannten Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) zum 30.09.2002 von besonderer Bedeutung. So ist es Herstellern nicht länger gestattet, den Vertragshändlern Beschränkungen, z. B. in Form des Verbotes, Neuwagen konkurrierender Herstellermarken zu vertreiben, aufzuerlegen. Die Modifikation der Gruppenfreistellungsverordnung und eine stagnierende und zum Teil sinkende Nachfrage nach Neuwagen haben dazu geführt, dass ein Großteil der Hersteller die Anzahl der Vertragshändler reduziert und zum Teil durch herstellereigene Verkaufsniederlassungen substituiert hat. Dies kann zu vertikalen Absatzkanalkonflikten zwischen den Herstellern und den verbliebenen Händlern führen. Der Vertragshändler wird kein Interesse an einer Kündigung des Vertragsverhältnisses haben, da so die Möglichkeit Neuwagen direkt über den Hersteller zu beziehen, wegzufallen droht. Ein horizontaler Absatzkanalkonflikt wird zwischen Händlern einer Marke entstehen, da sie um den Verbleib im Händlernetz in Konkurrenz treten. Des Weiteren können diese Maßnahmen des Herstellers zu einem Multi-Kanal-Konflikt zwischen bestehenden Händlern und herstellereigenen Niederlassungen führen, die beide in Konkurrenz um die Kunden stehen.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Das Verhältnis zwischen dem Hersteller und den Händlern ist in der Automobilbranche im Regelfall durch sogenannte Händlerverträge stark reglementiert und führt dazu, dass die Händler in ihrem Entscheidungsspielraum stark eingeschränkt sind. So haben die Händler bei der Planung von Abverkaufszahlen eine nur stark eingeschränkte Möglichkeit auf die Höhe dieser Zahlen Einfluss zu nehmen, da diese im Regelfall vom Hersteller ‚vorgegeben‘ wird. Bewerten die Händler die wirtschaftlichen Entwicklungen konträr zu den Annahmen des Herstellers, so ist oftmals ein Konflikt zwischen dem Hersteller und den Händlern die Folge.

Technologische Rahmenbedingungen

Ein Teil der Automobilhersteller hat mit der Einführung des Internet den Vertrieb von Neufahrzeugen über das Internet als weiteren Vertriebsweg ins Auge gefasst. So kündigte z. B. der Automobilhersteller Opel im Jahre 2001 an, erstmals einige Sondermodelle über das Internet zu vertreiben. Dieses wiederum kann einen Multi-Kanal-Konflikt hervorrufen. Der Absatzkanal Internet konkurriert mit jedem stationären Händler, u. U. auch mit den herstellereigenen Verkaufsniederlassungen.

Lösungsskizze zu Aufgabe 47: Vertikales Marketing

Hersteller haben nicht selten die Zielsetzung, den Marktauftritt ihrer Produkte möglichst vollständig zu koordinieren und zu kontrollieren. Dies kann ein Motiv für eine vertikale Kooperation zwischen Hersteller und Handel sein.

a) Zeigen Sie die Rahmenbedingungen des Vertikalen Marketing auf!

Die Entwicklung des Konsumgütersektors hat in den vergangenen zwei Jahrzehnten dazu geführt, dass die stufenübergreifende Koordination und Kontrolle des Marktauftritts für den Hersteller immer bedeutender wird:

Wegfall der vertikalen Preisbindung

Der Wegfall der vertikalen Preisbindung in vielen Bereichen der Konsumgüterdistribution entzieht dem Hersteller die direkte Kontrolle über den Endabnehmerpreis seiner Produkte im Handel.

Konzentration im Handel

Viele Branchen des Handels sind durch eine zunehmende Konzentration gekennzeichnet. In der Folge sehen sich viele Herstellerunternehmen einer immer geringeren Anzahl umsatzstarker Handelskonzerne gegenüber. Die Gefahr, von diesen ausgelistet zu werden und der damit drohende Umsatzverlust schwächt die Position des Herstellers im vertikalen Wettbewerb.

Produkt- und Markenvielfalt

Die zunehmende Produkt- und Markenvielfalt im Konsumgüterbereich sorgt dafür, dass es für Hersteller immer schwieriger wird, die eigenen Produkte im Wettbewerbsumfeld zu profilieren.

Angebot von Handelsmarken

Der Handel tritt durch das Angebot von Handelsmarken in unmittelbare Konkurrenz zu Herstellermarken. Diese dienen sowohl der Sortiments- als auch der Geschäftsstättenprofilierung.

b) Welche Rollen kann der Handel im Absatzkanal des Herstellers einnehmen?

Vor dem Hintergrund der unter a) skizzierten Rahmenbedingungen kann der Handel aus der Perspektive des Herstellers drei verschiedene Rollen einnehmen:

Störfaktor

Der Handel kann den vom Hersteller intendierten Marktauftritt verzerren, indem er als Störfaktor auftritt. Dies kann sich z. B. in einer schlechten Platzierung der Herstellerprodukte widerspiegeln, wenn der Handel den Absatz seiner Handelsmarken fördern möchte.

Neutraler Bote

Der Handel kann die Rolle des neutralen Boten der Marketingkonzeption des Herstellers einnehmen. Der Einsatz von Instrumenten des Handelsmarketing dient dann lediglich dazu, am Point of Sale die Voraussetzungen für den Marktauftritt zu schaffen, den der Hersteller aus eigener Kraft herbeiführen kann.

Katalysator

Die für den Hersteller interessanteste Rolle des Handels liegt dann vor, wenn er sich als Katalysator für die Marketingkonzeption des Herstellers erweist. Dabei setzt der Handel über die reine Darbietungsfunktion hinaus im Sinne des Herstellers unterstützende Instrumente des Handelsmarketing ein (z. B. Sonderplatzierungen).

Die Zielsetzung des Herstellers im Rahmen des Vertikalen Marketing besteht also darin, dass der Handel die Rolle des Katalysators für die Produkte des Herstellers übernimmt, um somit eine Marketing-Konzeption realisieren zu können, die ohne die Unterstützung des Handels nicht möglich wäre.

c) Nennen Sie ein konkretes Beispiel für eine vertikale Kooperation zwischen Hersteller und Handel und zeigen Sie die branchentypischen Rahmenbedingungen für dieses Beispiel auf!

Ein Beispiel für eine enge vertikale Kooperation zwischen Hersteller und Handel stellt die Automobilbranche dar.

Der Wegfall der vertikalen Preisbindung führte dazu, dass die Intensität der vertikalen Kooperation von Seiten der Hersteller erhöht wurde. Der bestehende hohe Intensitätsgrad zeigt sich in Vertragssystemen, die eine enge Kooperation zwischen Automobilhersteller und -händler herbeiführen. Die Hersteller bemühen sich, diese Intensität noch weiter zu erhöhen indem sie Vertragshändlersysteme durch herstellereigene Verkaufsorgane ersetzen. Um der drohenden Substitution zu entgehen, ist auf der Seite der Händler eine zunehmende Konzentration zu beobachten.

Lösungsskizze zu Aufgabe 48: Verkaufs- und Außendienstpolitik

Eine Ausgestaltung der Verkaufs- und Außendienstpolitik eines Herstellers ist der persönliche Verkauf.

- a) Unter welchen Bedingungen bietet sich der persönliche Verkauf besonders an? Woraus resultiert seine Bedeutung?**

Der persönliche Verkauf bietet sich aufgrund des unmittelbaren persönlichen Kontaktes zwischen den Marktpartnern insbesondere bei Gütern mit hohem Erklärungsbedarf an. Seine Bedeutung resultiert bei erklärungsbedürftigen Gütern daraus, dass der persönliche Verkauf besonders dafür geeignet ist, im Rahmen von persönlichen Gesprächen die Eigenschaften der Produkte zu erläutern und die Kunden somit zum Kauf zu bewegen.

- b) Welche Ziele sollten mit dem persönlichen Verkauf verfolgt werden?**

Das Ziel des persönlichen Verkaufs besteht darin, mithilfe eines Verkaufsgesprächs einen Verkaufsabschluss zu erzielen. Darüber hinaus sollte die Gewinnung von Informationen über die Marktlage und die Kundenbedürfnisse sowie die Kontaktpflege und die Entwicklung spezieller Problemlösungen angestrebt werden.

- c) Ordnen Sie die unterschiedlichen Aufgaben des Verkäufers im Rahmen dieser persönlichen Form der Kommunikation den Phasen des Verkaufsprozesses zu! Erklären Sie in diesem Zusammenhang den Begriff der ‚kognitiven Dissonanz‘!**

In der Kontaktanbahnsphase muss sich der Verkäufer vor der eigentlichen Kontaktaufnahme mit dem potenziellen Kunden alle wesentlichen Informationen über den Gesprächspartner und mögliche Kaufmotive beschaffen (Vorbereitung des Verkaufsgesprächs). Auch die Eröffnung des Gesprächs zählt noch zu dieser Phase. Daran schließt sich die Kernphase an, die als zentrale Bestandteile die eigentliche Produktpräsentation bzw. -demonstration sowie die Abschwächung kritischer Einwände des Gesprächspartners und die Konfliktüberwindung umfasst. Idealerweise geht diese Phase unmittelbar in die Phase des Kaufabschlusses über. Nach dem Kauf sollte der Käufer in seinem Entschluss bestätigt werden, um möglichen kognitiven Dissonanzen (d. h. Zweifel an der Richtigkeit der Kaufhandlung im Nachhinein) vorzubeugen bzw. sie zu beseitigen.

Lösungsskizze zu Aufgabe 49: Handelsvertreter versus Reisender

- a) Ein Unternehmen stellt ein Produkt her, dessen Stückpreis 7 € beträgt. Die variablen Stückkosten betragen 4,9 €. Das Unternehmen steht vor dem Entscheidungsproblem für die nächste Planungsperiode die Vertriebsstrukturen auszuwählen. Zwei Angebote stehen zur Auswahl. Ein Reisender erwartet ein Fixum von 7.000 € pro Periode und eine Beteiligung von 0,1 € an jedem verkauften Stück. Ein Handelsvertreter erwartet ein Fixum von 700 € pro Periode und eine Beteiligung von 1,1 € an jedem verkauften Stück. Welches Angebot sollte angenommen werden, wenn 1.000, 5.000 oder 10.000 verkaufte Stücke erwartet werden?

Ohne Berücksichtigung der Vertriebskosten ergibt sich der Stückdeckungsbeitrag:

$$7 \text{ €} - 4,9 \text{ €} = 2,1 \text{ €}$$

Die gesamten Deckungsbeiträge bei den verschiedenen Stückzahlen lauten:

Stückzahl	Gesamter Deckungsbeitrag
1.000	2.100 €
5.000	10.500 €
10.000	21.000 €

Mit Blick auf die unterschiedlichen Vertriebsstrukturen ergeben sich jeweils die folgenden Aus- bzw. Einzahlungen:

Aus- bzw. Einzahlungen für den Reisenden:

Stückzahl	Deckungsbeiträge	Variable Kosten	Fixkosten	Aus- bzw. Einzahlungen
1.000	2.100 €	100 €	7.000 €	-5.000 €
5.000	10.500 €	500 €	7.000 €	3.000 €
10.000	21.000 €	1.000 €	7.000 €	13.000 €

Aus- bzw. Einzahlungen für den Handelsvertreter:

Stückzahl	Deckungsbeiträge	Variable Kosten	Fixkosten	Aus- bzw. Einzahlungen
1.000	2.100 €	1.100 €	700 €	300 €
5.000	10.500 €	5.500 €	700 €	4.300 €
10.000	21.000 €	11.000 €	700 €	9.300 €

Nur wenn ein Absatz von 10.000 Stück zu erwarten ist, ist der Reisende vorteilhaft, bei allen anderen Stückzahlen ist der Einsatz von Handelsvertretern vorzuziehen.

Exkurs:

Der kritische Umsatz, ab dem sich die fixkostenintensive Distribution über den Reisenden lohnt, kann wie folgt berechnet werden:

$$(7.000 € - 700 €)/(1,1 € \text{ pro Stück} - 0,1 € \text{ pro Stück}) = 6.300 \text{ Stück}$$

Der Umsatz ergibt sich durch Multiplikation mit dem Stückpreis:

$$6.300 \text{ Stück} \cdot 7 € = 44.100 €$$

Ab einer abzusetzenden Menge von 6.300 Stück (dies entspricht einem Umsatz von 44.100 €) lohnt sich der Einsatz des fixkostenintensiven Reisenden.

b) Hinterfragen Sie die Vorgehensweise unter a) und arbeiten Sie heraus, welche Kriterien bei dieser Entscheidung unberücksichtigt bleiben, wenn nur die Stückpreise und die Stückkosten berücksichtigt werden!

Die reine Betrachtung der Ein- und Auszahlungen vernachlässigt z. B. die folgenden qualitativen Kriterien:

Steuerung/Kontrolle

Handelsvertreter und Reisende lassen sich nicht in gleichem Maße steuern. Der Reisende kann i. d. R. durch seine enge Bindung an das anbietende Unternehmen besser gesteuert werden. Er ist zudem – im Gegensatz zu vielen Handelsvertretern – ausschließlich für das ihn beschäftigende Unternehmen tätig.

Ausrichtung der Verkaufsanstrengungen auf das anbietende Unternehmen

Der Reisende gehört der Verkaufsorganisation des anbietenden Unternehmens an und ist als abhängig Beschäftigter ausschließlich für dieses Unternehmen tätig. Der Handelsvertreter agiert hingegen oftmals für mehrere Auftraggeber. In der Folge kann beim Reisenden mit einer deutlicheren Ausrichtung der Verkaufsanstrengungen auf das anbietende Unternehmen gerechnet werden.

Produktwissen

Der auf das anbietende Unternehmen spezialisierte Reisende kann leichter ein hohes Produktwissen aufbauen als ein Handelsvertreter, der u. U. zusätzlich Produkte konkurrierender Anbieter vertreibt. Handelsvertreter mit kleinen oder schmalen Sortimenten können sich in diesem Bereich aber Reisenden annähern.

Marktkenntnis und -kontakte

Der Handelsvertreter als selbstständig am Markt agierender Absatzmittler hat tendenziell eine bessere Marktkenntnis (z. B. bezüglich möglicher Konkurrenzprodukte sowie latenter Bedürfnisse der Konsumenten) als der auf das Leistungsangebot eines Unternehmens spezialisierte Reisende.

Initiative/Engagement

Durch den stärker provisionsorientierten Einkommensbestandteil hat der Handelsvertreter ein größeres Interesse an der schnellen Erreichung eines hohen Umsatzes. Der Reisende erhält hingegen einen höheren fixen Einkommensbestandteil und hat demzufolge eine geringere Abhängigkeit von einem hohen Umsatz. Dieses ist jedoch kein Argument, das in allen Fällen für den Handelsvertreter spricht, da die kurzfristige Erhöhung des Umsatzes nicht immer im Interesse des Herstellers liegt.

c) Gibt es operable Verfahren, die dazu beitragen, mit den unter b) genannten Kriterien zu einer fundierten Entscheidung über die Vertriebsstrukturen zu gelangen?

Die fundierte Entscheidung über die Vertriebsstrukturen kann auch im Rahmen eines Punktbewertungsverfahrens erfolgen, das anhand der unter b) genannten Kriterien erläutert werden soll:

Bei sehr komplexen Produkten besteht für den Hersteller oftmals die Notwendigkeit, eine Vertriebsstruktur auszuwählen, die über ein entsprechend hohes Produktwissen verfügt. Zudem besteht der Zwang, die ausgewählte Vertriebsstruktur zu steuern und zu kontrollieren. Eine bessere Steuerung und Kontrolle ist u. U. besser möglich, wenn die Vertriebsstruktur ausschließlich für das anbietende Unternehmen tätig ist. Dies spricht für den Einsatz von Reisenden.

Bei Produkten, die eher selten gekauft werden, sollte der Hersteller anstreben, den Absatz zu beschleunigen. Dies spricht für den Einsatz von Handelsvertretern, da diese i. d. R. über eine besondere Marktkenntnis sowie über eine hohe Eigeninitiative verfügen.

Diese Kriterien können im Rahmen eines Punktbewertungsverfahrens operabel aggregiert werden. Die Gewichtung der einzelnen Kriterien ist im Rahmen der Anwendung des Verfahrens entsprechend der oben genannten Anforderungen an die Vertriebsstruktur vorzunehmen. Das Vorgehen kann anhand eines fiktiven Beispiels verdeutlicht werden.

In diesem Beispiel legt der Hersteller vor allem Wert auf die Steuerung/Kontrolle der Vertriebsstrukturen, die Ausrichtung der Verkaufsanstrengungen auf das anbietende Unternehmen folgt an zweiter Stelle, an dritter Stelle steht das Produktwissen und an letzter Stelle

stehen Marktkenntnisse und Initiative. Zwischen diesen beiden zuletzt genannten Kriterien ist der Hersteller indifferent. Zudem soll angenommen werden, dass der Hersteller ein komplexes Produkt vertreibt.

Das Punktbewertungsverfahren verdeutlicht, dass der Einsatz von Reisenden dem Einsatz von Handelsvertretern mit Blick auf den Vertrieb komplexer Produkte vorzuziehen ist:

Kriterien	Gewichtungs-faktor (multiplikativ)	Reisender		Handelsvertreter	
		Roh-punkte	Gewich-tete Punkte	Roh-punkte	Gewich-tete Punkte
Steuerung/ Kontrolle	4	6	24	4	16
Ausrichtung der Verkaufsanstrengungen auf das anbietende Unternehmen	3	5	15	3	9
Produktwissen	2	5	10	2	4
Marktkenntnisse	1	3	3	8	8
Initiative, Engage- ment	1	2	2	6	6
Summe der ge- wichteten Punkte		21	54	23	43

Lösungsskizze zu Aufgabe 50: Planung der physischen Warenverteilungsprozesse

Unter dem Begriff Lieferungspolitik können die beiden wesentlichen Gestaltungselemente der physischen Distribution zusammengefasst werden.

a) Definieren Sie zunächst den Begriff „physische Distribution“!

Die physische Distribution hat die Überbrückung des räumlichen und zeitlichen Auseinanderfallens von Produktion und Konsumtion zum Gegenstand. Sie umfasst den Transport und die Lagerhaltung der Produkte. Dabei können Transport und Lagerhaltung sowohl vom Hersteller selbst als auch von den Absatzmittlern oder sogar von den Konsumenten übernommen werden.

b) Nennen Sie nun stichpunktartig einige Aspekte, bezüglich derer im Rahmen der Lieferungskonditionen als erstem Gestaltungselement Vereinbarungen getroffen werden können!

Vereinbarungen über Lieferkonditionen können mit den Absatzmittlern oder Konsumenten z. B. bezüglich folgender Aspekte getroffen werden:

- 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.

c) Erläutern Sie durch welches zweite Gestaltungselement von Seiten des Anbieters die Einhaltung der Lieferkonditionen gewährleistet werden soll!

Die Einhaltung der Lieferkonditionen soll mittels der Marketinglogistik gewährleistet werden. Damit soll ein im Vergleich zur Konkurrenz überlegener Nutzen in den Augen der Nachfrager geschaffen werden. Als absatzbezogener Teilbereich der Unternehmenslogistik beschäftigt sich die Marketinglogistik mit dem Prozess der Übermittlung der betrieblichen Leistungen vom Ort ihrer Entstehung bis hin zur Ablieferung bei den Kunden. Sie umfasst folglich Aktivitäten zur Zeit- und Raumüberbrückung von Produkten durch Transport und Lagerhaltung, aber auch durch die effiziente Auftragsabwicklung und Auslieferung. So sollte ein Hersteller im Rahmen der Marketinglogistik z. B. Entscheidungen über Formen, Standorte und Träger der Lagerhaltung, über Mittel und Träger des Transports und über die Gestaltung einer aus logistischer Sicht adäquaten Verpackung treffen.

Lösungsskizze zu Aufgabe 51: Phasen der Auftragsabwicklung

Unternehmen können mit computergestützten Auftragsabwicklungssystemen ihre Kundenaufträge steuern. Im Rahmen derartiger Systeme steht die Auftragsdatenverarbeitung im Mittelpunkt. Erklären Sie die Phasen der Auftragsabwicklung am Beispiel eines Unternehmens der Möbelindustrie, das seine Möbelstücke im Internet anbietet und durch Logistikdienstleister ausliefert!

Im Rahmen von computergestützten Auftragsabwicklungssystemen steht die Auftragsdatenverarbeitung im Mittelpunkt, d. h. die Erfassung, die unternehmensindividuelle Aufbereitung und die Kontrolle der Auftragsdaten.

Der Prozess der ‚Auftragsabwicklung‘ vom Angebot bis zur Auslieferung der Ware eines möbelproduzierenden Unternehmens lässt sich wie folgt beschreiben:

1. **Angebot:** Ein möbelproduzierendes Unternehmen bietet seine Möbelstücke in einem eigenen Online-Shop an.
2. **Übermittlung des Auftrages:** Ein Nutzer des Online-Shops interessiert sich für verschiedene Möbelstücke, wählt diese aus und bestellt sie. Die Auftragsübermittlung erfolgt über das Internet.
3. **Bearbeitung des Auftrages durch Zusammenstellung der Ware im Lager für den Versand:** Das Unternehmen prüft den Kundenauftrag. Dazu gehören u. a. die Bonitätsprüfung des Kunden sowie die Erfassung der bestellten Waren für das Produktions- und Logistiksystem. Sofern die Möbelstücke im Lager vorrätig sind, kann die Zusammenstellung der Ware und der Versand erfolgen. Ansonsten wird zunächst die Produktion veranlasst.
4. **Rechnungsstellung und Versand:** Für die erbrachte Leistung werden die Sendungsdokumente (z. B. Lieferschein und Rechnung) angefertigt. Die verpackten Möbelstücke werden zusammen mit den Sendungsdokumenten an einen externen Logistikdienstleister übergeben.
5. **Auslieferung und Zahlungsabwicklung:** Die Möbelstücke werden dem Kunden geliefert. Entsprechend der bei Vertragsabschluss festgelegten Zahlungsmodalität ist die Ware zu bezahlen. Die Zahlungsabwicklung wird durch den Zahlungseingang beendet.

Lösungsskizze zu Aufgabe 52: Gewinnmaximales Absatzprogramm

Produkt	Preisabsatzfunktion	variable Kosten	benötigter Regalplatz in cm pro Mengeneinheit
A	$p_A = 250 - 5x_A$	10	2
B	$p_B = 150 - 10x_B$	5	4
C	$p_C = 200 - 10x_C$	20	1

Bestimmen Sie das gewinnmaximale Absatzprogramm für die in der folgenden Tabelle dargestellten Entscheidungssituationen!

	produzierbare Produkte	verfügbarer Regalplatz in cm
a)	A und B	50
b)	A und C	30

zu a)

Die Gesamtdeckungsbeitragsfunktion lautet:

$$DB(x_A, x_B) = (250 - 5x_A - 10)x_A + (150 - 10x_B - 5)x_B$$

Zunächst bestimmen wir die gewinnmaximalen Absatzmengen, ohne den Engpass zu berücksichtigen. Hierzu setzen wir die partiellen Ableitungen gleich Null:

$$\frac{\partial DB}{\partial x_A} = 240 - 10x_A = 0 \Rightarrow x_A = 24$$

$$\frac{\partial DB}{\partial x_B} = 145 - 20x_B = 0 \Rightarrow x_B = 7,25$$

Zur Produktion der errechneten Absatzmengen werden

$$24 \cdot 2 + 7,25 \cdot 4 = 77$$

Einheiten des (potenziellen) Engpasses benötigt. Da nur 50 Einheiten vorhanden sind, stellt diese Restriktion einen Engpass dar. Das gewinnmaximale Absatzprogramm wird die verfügbaren Engpasseinheiten vollständig verbrauchen. Dadurch ergibt sich die folgende Nebenbedingung:

$$2x_A + 4x_B = 50 \Rightarrow x_A = 25 - 2x_B$$

Einsetzen in die Gesamtdeckungsbeitragsfunktion ergibt:

$$\begin{aligned} DB(x_B) &= [240 - 5(25 - 2x_B)](25 - 2x_B) + (145 - 10x_B)x_B \\ &= -30x_B^2 + 165x_B + 2.875 \end{aligned}$$

Ableiten und gleich Null setzen ergibt:

$$0 = DB'(x_B) = -60x_B + 165 \Rightarrow x_B = 2,75$$

Aus der Nebenbedingung ergibt sich: $x_A = 19,5$

zu b)

Die Gesamtdeckungsbeitragsfunktion lautet:

$$DB(x_A, x_C) = (250 - 5x_A - 10)x_A + (200 - 10x_C - 20)x_C$$

Zunächst bestimmen wir die gewinnmaximalen Absatzmengen, ohne den Engpass zu berücksichtigen. Hierzu setzen wir die partiellen Ableitungen gleich Null:

$$\frac{\partial DB}{\partial x_A} = 240 - 10x_A = 0 \Rightarrow x_A = 24$$

$$\frac{\partial DB}{\partial x_C} = 180 - 20x_C = 0 \Rightarrow x_C = 9$$

Zur Produktion der errechneten Absatzmengen werden

$$24 \cdot 2 + 9 \cdot 1 = 57$$

Einheiten des (potenziellen) Engpasses benötigt. Da nur 30 Einheiten vorhanden sind, stellt diese Restriktion einen Engpass dar. Das gewinnmaximale Absatzprogramm wird die verfügbaren Engpasseinheiten vollständig verbrauchen. Dadurch ergibt sich die folgende Nebenbedingung:

$$2x_A + x_C = 30 \Rightarrow x_C = 30 - 2x_A$$

Einsetzen in die Gesamtdeckungsbeitragsfunktion ergibt:

$$\begin{aligned} DB(x_A) &= (240 - 5x_A)x_A + [180 - 10(30 - 2x_A)](30 - 2x_A) \\ &= -45x_A^2 + 1.080x_A - 3.600 \end{aligned}$$

Ableiten und gleich Null setzen ergibt:

$$0 = DB'(x_A) = -90x_A + 1.080 \Rightarrow x_A = 12$$

Aus der Nebenbedingung ergibt sich: $x_C = 6$.

Lösungsskizze zu Aufgabe 53: Einsatzmöglichkeiten des Electronic Commerce

Erläutern Sie die Einsatzmöglichkeiten des Electronic Commerce! Erläutern Sie hierzu die wesentlichen Akteure und verdeutlichen Sie die einzelnen Einsatzmöglichkeiten mit einem selbst gewählten Beispiel!

Die drei wesentlichen Akteure, die im Rahmen der Einsatzmöglichkeiten des Electronic Commerce unterschieden werden, sind Konsumenten, Unternehmen und öffentliche Verwaltung. Diese Akteure können sowohl Anbieter als auch Nachfrager von Leistungen sein, die mittels der elektronischen Infrastruktur realisiert werden. In der folgenden Abbildung sind die Einsatzmöglichkeiten des Electronic Commerce jeweils mit einem Beispiel dargestellt.

		Nachfrager der Leistung		
		Consumer	Business	Administration
Anbieter der Leistung	Consumer	Consumer-to-Consumer z. B. Internet-Kleinanzeigenmarkt	Consumer-to-Business z. B. Jobbörsen mit Anzeigen von Arbeitsuchenden	Consumer-to-Administration z. B. Steuerabwicklung von Privatpersonen (ESt etc.)
	Business	Business-to-Consumer z. B. Bestellung eines Kunden in einer Internet-Shopping-Mall	Business-to-Business z. B. Bestellung eines Unternehmens bei einem Zulieferer per EDI	Business-to-Administration z. B. Steuerabwicklung von Unternehmen (USt., KSt. etc.)
	Administration	Administration-to-Consumer z. B. Abwicklung von Unterstützungsleistungen (Sozialhilfe, Arbeitslosenhilfe etc.)	Administration-to-Business z. B. Beschaffungsmaßnahmen öffentl. Institutionen im Internet	Administration-to-Administration z. B. Transaktionen zwischen öffentl. Institutionen im In- und Ausland

Lösungsskizze zu Aufgabe 54: Electronic Commerce

Ein Teehändler überlegt, das Internet als zusätzlichen Absatzkanal zu nutzen. Diskutiert werden zwei Möglichkeiten: Die erste Alternative sieht den Verkauf an den stationären Einzelhandel vor. Die zweite Möglichkeit wird im direkten Absatz an den Endverbraucher gesehen.

- a) Ordnen Sie die beiden Möglichkeiten in die Einsatzmöglichkeiten des E-Commerce ein! Erläutern Sie aus Sicht des Teehändlers die wesentlichen Nachteile der beiden Möglichkeiten!

Grundsätzlich ermöglicht Electronic Commerce die Abwicklung von Geschäftsprozessen – entweder teilweise oder vollständig – auf elektronischem Wege. Der Absatzkanal „Internet“ eignet sich für verschiedenste Einsatzmöglichkeiten. Betrachtet man Konsumenten, Unternehmen und die öffentliche Verwaltung jeweils als Anbieter bzw. Nachfrager ergeben sich neun mögliche Anbieter-Nachfrager-Kombinationen im E-Commerce.

Die erste Alternative des Teehändlers, der indirekte Vertrieb über das Internet an den stationären Einzelhandel, lässt sich dem Business-to-Business (B-2-B) zuordnen. Die zweite Alternative, der direkte Absatz an den Endverbraucher, kann dem Business-to-Consumer (B-2-C) zugerechnet werden.

Charakteristisch für den B-2-B-Bereich ist, dass Unternehmen (Produzenten, Händler, ...) ausschließlich mit anderen Unternehmen in geschäftlichen Beziehungen stehen. In dem Beispiel erfolgt der Absatz von Teesorten des Teehändlers an verschiedene stationäre Einzelhändler.

Im Falle der Leistungserbringung an den Endverbraucher (B-2-C) schließt der Anbieter direkt mit dem Konsumenten Transaktionen ab, ohne weitere Handelsstufen einzubeziehen. Der Tee wird also direkt an den Teetrinker verkauft.

Neben den Vorteilen des Internets als Absatzkanal, wie beispielsweise die Geschwindigkeit des Mediums, die Orts- und Zeitungebundenheit des Nutzers, die erleichterte Informationsbeschaffung (Transparenz) oder die Zugänglichkeit zum Medium für Anbieter und Nachfrager (Offenheit), kann der Online-Vertrieb auch Nachteile mit sich bringen. Einige Nachteile werden im Folgenden aus Sicht des Teehändlers erörtert.

Problembereiche, die für beide Möglichkeiten Gültigkeit besitzen:

Da der Teehändler das Internet als neuen Absatzkanal nutzen will, muss er zunächst bestimmte technische Voraussetzungen erfüllen, wie beispielsweise die Implementierung geeigneter Hard- und Software für den Abwicklungsprozess von Online-Bestellvorgängen sowie den Aufbau eines konkurrenzfähigen Internetauftrittes. Dies gilt sowohl für den Verkauf an den stationären Einzelhandel als auch für den direkten Vertrieb an den Endverbraucher über das Internet. Die Schaffung dieser Voraussetzungen kann für den Teehändler unter Umständen sehr kosten- und zeitintensiv sein.

Außerdem muss der Teehändler sein Personal den neuen technischen Anforderungen entsprechend schulen und fehlendes Know-how im Zusammenhang mit dem neuen Absatzkanal im Unternehmen aufbauen, damit auch über das Internet eine reibungslose Geschäftsabwicklung gewährleistet werden kann.

Schließlich kann es auch zu Kannibalisierungseffekten zwischen dem traditionellen Vertriebskanal des Teehändlers und dem Internet als neuen Vertriebskanal kommen. Dieses Problem tritt auf, wenn die Umsätze, die über den bisherigen traditionellen Teehandel erzielt wurden, zugunsten des Online-Vertriebs zurückgehen. Dies bedeutet, dass die Kunden des Teehändlers den Online-Kanal aktiver nutzen als den ursprünglichen Vertriebskanal.

Nachteile des direkten Vertriebs an den Endverbraucher über das Internet:

Zunächst steht der Teehändler vor dem Problem, ob im Internet die Nachfrage nach Tee vorhanden ist bzw. ob dieser Absatzkanal für das Produkt Tee bei den Konsumenten Akzeptanz findet. Bei dem Kauf von Tee lässt sich der Kunde stark von Gerüchen leiten. Der Geruch bildet somit einen kaufentscheidenden Faktor. Da der Kunde bei einer Online-Bestellung die verschiedenen Teesorten nur visuell und nach der Produktbeschreibung beurteilen kann, würde dieser olfaktorische Faktor bei der Kaufentscheidung keine Berücksichtigung finden.

Im B-2-C-Bereich muss der Teehändler mit einem höheren Aufwand für Distribution und Logistik rechnen. Er liefert in diesem Fall nun nicht mehr Bestellungen zentral an fremde

oder eigene Händler, sondern beliefert jeden Kunden einzeln. Dadurch erhöhen sich in der Summe die Auslieferungsaufträge, die Bestellmenge pro Lieferung ist jedoch bei Endverbrauchern wesentlich geringer als bei Handelspartnern.

Nachteile des indirekten Verkaufs an den stationären Einzelhandel über das Internet:

Beim indirekten Verkauf an den stationären Einzelhandel überlässt der Teehändler üblicherweise einen Teil der Gestaltungsmöglichkeiten dem Einzelhandel. Dazu gehören unter anderem die Präsentation und die Platzierung in der Verkaufsstelle. Ebenso beansprucht der Einzelhändler einen Teil der Wertschöpfung.

Ein weiterer Nachteil beim Vertrieb über den stationären Einzelhandel ist, dass der direkte Kundenkontakt verloren geht. Anhand des direkten Absatzes lassen sich vielfältige Informationen über das Konsumentenverhalten gewinnen, die zu einer verbesserten Unternehmensplanung führen können.

Abschließend seien noch zwei weitere Nachteile erwähnt, die sich grundsätzlich bei dem Vertrieb über den stationären Einzelhandel ergeben. Zum einen sind die erhöhten Anstrengungen bei der Händlerakquise, zum anderen der Mangel an Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten des Handels zu nennen. Mit Blick auf die zunehmende Regalplatzverknappung muss der Teehändler Handelsunternehmen finden, die bereit sind, seine Teeprodukte zu listen. Nach Auswahl geeigneter Handelsunternehmen hat der Teehändler nur bedingt Einfluss auf die Darstellung seines Unternehmens im Handel oder auf die Platzierung seiner Teesorten im Regal.

- b) Als Möglichkeiten für den Teehändler bieten sich unter Umständen der flächendeckende und der fachgerechte Vertrieb an. Erläutern Sie beide Vertriebsformen am Beispiel des Teehändlers! Geben Sie je einen Grund für diese Vertriebsformen aus Sicht des Teehändlers an!**

Aus Sicht des Teehändlers sind zwei mögliche Formen der Distribution der flächendeckende und der fachgerechte Vertrieb.

Der flächendeckende Vertrieb ist eine auf alle für ein Produkt in Frage kommenden Absatzmittler gerichtete Form der Distribution. Zielsetzung aus Sicht des Herstellers ist, durch die Überallerhählichkeit des Produktes den Absatz großer Mengen zu erreichen. Aus Sicht des Teehändlers soll jeder potenzielle Konsument in möglichst unmittelbarer Nähe seine Teesorten erwerben können. Die Kalkulation des Teehändlers ist folglich auf insgesamt große Absatzmengen ausgerichtet. Durch den flächendeckenden Vertrieb kann der Teehändler z. B. die Bekanntheit seiner Marken fördern und Mengeneffekte nutzen.

Beim fachgerechten Vertrieb führen einzelne Produkteigenschaften zu einer Auswahl von Absatzmittlern, um z. B. eine qualitative Beratung oder ein markenrelevantes Umfeld sicherzustellen. Aus Sicht des Teehändlers sind beim fachgerechten Vertrieb weitere meist qualitative Aspekte, wie Beratung und Einkaufserlebnis, bedeutsam. Zielsetzung des Teehändlers ist, durch Beratung und Serviceleistung gegebenenfalls auch ein Preispremium zu

realisieren. Durch den fachgerechten Vertrieb kann der Teehändler z. B. das Markenimage stärker kontrollieren, sich vom Wettbewerb differenzieren und unter Umständen höhere Preise durchsetzen.

c) Erläutern Sie kurz zwei wesentliche Punkte, die den Händler im Rahmen beider Möglichkeiten vor Herausforderungen stellen!

Der gleichzeitige Einsatz beider Möglichkeiten führt grundsätzlich zu einem Konflikt zwischen den verschiedenen Vertriebswegen. Der Teehändler schafft sich hierdurch teilweise eigene Konkurrenz, durch die sein bisheriges Geschäft kannibalisiert wird. Diese Kannibalisierungseffekte zwischen dem traditionellen Vertriebskanal und dem Internet als neuen Vertriebskanal können dazu führen, dass es zugunsten des Online-Vertriebs zu Umsatzeinbrüchen im bisherigen Vertriebskanal kommt.

Des Weiteren müssen innerhalb des Unternehmens neue Strukturen geschaffen werden, da Geschäftskunden eine andere Behandlung erfordern als Endverbraucher. So können beispielsweise für die Pflege der Geschäftsbeziehungen zu wichtigen Partnerunternehmen spezielle Key-Account-Manager eingesetzt werden, während für die Endverbraucher ein eigenes Kundenmanagement eingerichtet wird. Infolge muss der Teehändler Kompetenzen und Budgets für beide Vertriebskanäle vorhalten und verteilen.

Lösungsskizze zu Aufgabe 55: Instrumente des Online-Marketing

Das Online-Marketing umfasst unter anderem die Bannerwerbung, das Suchmaschinenmarketing und das Affiliate-Marketing.

a) Erläutern Sie die drei genannten Instrumente des Online-Marketing!

Die drei genannten Instrumente des Online-Marketing sind die Bannerwerbung, das Suchmaschinenmarketing und das Affiliate-Marketing.

Einen Transfer klassischer Werbung auf das Online-Medium stellt die Bannerwerbung dar. Im Vergleich zu klassischen Insertionsmedien, wie z. B. Zeitungen und Zeitschriften, bietet das Internet direkte Interaktionsmöglichkeiten mit den potenziellen Kunden. Aufgrund der Eigenschaften des Online-Mediums existiert mittlerweile eine Vielzahl von verschiedenen Bannerarten und -formen.

Das Suchmaschinenmarketing soll die Zielsetzung eines bestimmten Internetauftritts unterstützen. Als Zwischenziel wird häufig die Steigerung der Besuchszahlen auf den beworbenen Webseiten formuliert. Zur Zielerreichung werden sowohl die Suchmaschinenoptimierung als auch die Suchmaschinenwerbung eingesetzt. Die Suchmaschinenoptimierung umfasst alle Maßnahmen zur Steigerung der Position in den sogenannten natürlichen Suchergebnissen. In diesem Zusammenhang wird zwischen Maßnahmen innerhalb und außerhalb

des Internetauftritts differenziert. Im Unterschied dazu wird mithilfe der Suchmaschinenwerbung versucht, die Zielsetzung durch bezahlte Anzeigen zu erreichen. Die Anzeigen können auf der Suchergebnisseite einer Suchmaschine (keyword search advertising) oder auf anderen Partnerseiten (content search advertising) platziert werden. Die Anzeigen werden zumeist als eine bestimmte Bannerform eingeblendet. So werden z. B. auf der Suchergebnisseite einer Suchmaschine vor allem Textbanner eingesetzt, die im Aufbau und der Gestaltung den organischen Suchergebnissen ähneln.

Das Affiliate-Marketing stellt einen Transfer von Vertriebs- und Netzwerkpartnerschaften auf das Online-Medium dar. Hierbei werden insbesondere die Eigenschaften des Mediums, allen voran die Interaktivität und die Multimedialität genutzt, um ein virtuelles Vertriebsnetz zu gestalten. Üblicherweise werden das linkbasierte und das integrative Affiliate-Marketing unterschieden. Beim linkbasierten Affiliate-Marketing wird z. B. über Textlinks oder Banner auf die Seiten des werbetreibenden Unternehmens, des sogenannten Merchants, verwiesen. Im Rahmen des integrativen Affiliate-Marketing werden dagegen die Werbeinhalte in die Seiten des Affiliate-Partners integriert.

b) Erläutern Sie, wie die Bannerwerbung in den beiden Formen des Affiliate-Marketing eingesetzt werden kann! Gehen Sie anschließend auf Unterschiede zwischen Bannerwerbung und Affiliate-Marketing ein!

Das linkbasierte Affiliate-Marketing kann sich der Bannerwerbung bedienen, um die potenziellen Interessenten auf die Seiten des Werbetreibenden zu lenken. Allerdings können Affiliates auch andere Formen, wie z. B. einfache Textverweise, zu diesem Zweck einsetzen. Auch im integrativen Affiliate-Marketing können transaktive Banner oder Nanosite Banner benutzt werden, um die Werbeinhalte in die Seiten der Affiliates zu integrieren. Die aufwendige Datenintegration erfolgt hierbei häufig mithilfe von Schnittstellen zu speziellen Datenbanken.

Vielfach unterscheiden sich Bannerwerbung und Affiliate-Marketing im Vergütungsansatz. Im Rahmen der Bannerwerbung wird teilweise reichweitenorientiert (per Impression) oder interaktionsorientiert (per Klick) bezahlt, während im Affiliate-Marketing eher interaktions- oder erfolgsorientiert (per Konversion) abgerechnet wird. Umsatzprovisionen sind vielfach zentraler Bestandteil der Vergütungsmodelle im Affiliate-Marketing.

Im Rahmen der Bannerwerbung erfolgt häufig eine zeitlich begrenzte Zusammenarbeit zwischen werbetreibendem Unternehmen und werbendem Plattformbetreiber. Insbesondere das integrative Affiliate-Marketing zielt dagegen auf eine längerfristige Kooperation zwischen Merchant und Affiliate ab, da sich dem Merchant vielfältige strategische Optionen, wie z. B. eine differenzierte Markenstrategie oder Ansätze zur Preisdifferenzierung ergeben.

c) Nehmen Sie zu der Aussage Stellung, dass Affiliate-Marketing keine Online-Werbung sei!

Das Affiliate-Marketing stellt im Sinne klassischer Werbeformen keine Werbung dar. Zwar bedient sich das Affiliate-Marketing vereinzelt verschiedener Werbemittel, wie z. B. der Bannerwerbung, aber das Affiliate-Marketing geht über die Schaltung einer Werbekampagne hinaus. Vielmehr als eine Form der Online-Werbung entspricht das Affiliate-Marketing einem Online-Kommunikationsinstrument. Insbesondere im Rahmen des Aufbaus einer Vertriebsstruktur enthält das Affiliate-Marketing auch distributionspolitische Ansätze.

Lösungsskizze zu Aufgabe 56: Besonderheiten des Marketing in einzelnen Sektoren

Skizzieren Sie die Besonderheiten des Handels-, Dienstleistungs-, Investitionsgüter- und Non-Profit-Marketing!

Aufgrund der wachsenden Bedeutung des Konsumgüterhandels und verschiedener handelspezifischer Besonderheiten, wie z. B. die Standortgebundenheit und die Sortimentsorientierung, entwickelte sich eine eigenständige wissenschaftliche Disziplin, das ‚Handelsmarketing‘. Im Mittelpunkt des Handelsmarketing steht die marktorientierte Kombination aus fremderstellten Sachleistungen und eigenerstellten Dienstleistungen.

Die Spezifika von Dienstleistungen, wie

- Immaterialität der Leistung,
- Nichtlagerfähigkeit der Leistung und
- Beteiligung des Kunden an der Leistungserstellung (Integration des externen Faktors),

begründen die Entwicklung eines ‚Dienstleistungsmarketing‘. Aufgrund der Immaterialität der Leistung ist es vielfach nicht möglich, die eigentliche Dienstleistung im Rahmen einer Werbekampagne in den Vordergrund zu stellen. Es muss vielmehr auf begleitende Faktoren, wie z. B. Personen oder ‚Nebenleistungen‘, abgestellt werden.

Das ‚Investitionsgütermarketing‘ stellt einen weiteren spezifischen Sektor dar, der mit Blick auf das Marketing einige Besonderheiten aufweist, wie z. B. die derivative Nachfrage und das organisationale Beschaffungsverhalten. Zudem existieren insbesondere bei höherwertigen Investitionsgütern nicht selten Einkaufsgremien (buying center), die mit Blick auf die Kaufentscheidungsprozesse besondere Anforderungen an die Anbieter stellen.

Der Bereich des Marketing nicht-erwerbswirtschaftlicher Organisationen wird im Rahmen des sogenannten ‚Non-Profit-Marketing‘ betrachtet. Auch für derartige Organisationen kommt dem Marketing-Instrumentarium eine besondere Ausprägung zu. So gewinnt i. d. R. die Öffentlichkeitsarbeit an Bedeutung, die hier gerade auf die fehlende Gewinnorientierung zu verweisen hat. Auf diese Weise kann bei bestimmten Anspruchsgruppen u. U. erst

die Bereitschaft erzeugt werden, Leistungen nicht-erwerbswirtschaftlicher Organisationen in Anspruch zu nehmen.

Lösungsskizze zu Aufgabe 57: Konsumgütermärkte versus Investitionsgütermärkte

Im Vergleich zu Konsumgütermärkten zeichnen sich Investitionsgütermärkte durch einige Besonderheiten aus. Skizzieren Sie diese!

Zu den Besonderheiten von Investitionsgütermärkten zählen insbesondere die folgenden:

Die auf Investitionsgütermärkten agierenden Nachfrager sind Organisationen („Organisationalität“). Ihre Kaufentscheidungen sind i. d. R. durch organisationales Beschaffungsverhalten und formalisierte Kaufentscheidungsprozesse gekennzeichnet. Die Anzahl dieser nachfragenden Unternehmen ist i. d. R. kleiner als die Anzahl der nachgelagerten Nachfrager des letztlich hergestellten Produktes.

Die Nachfrage nach Investitionsgütern ist eine abgeleitete, also „derivative“ Nachfrage. Sie ist dadurch charakterisiert, dass die Nachfrage nach Investitionsgütern im jeweiligen Markt durch die Nachfrage nach den mit den Investitionsgütern hergestellten Gütern in den nachgelagerten Marktstufen entsteht.

Kaufentscheidungen werden auf Investitionsgütermärkten in den meisten Fällen von mehreren Personen gefällt („Multipersonalität“). Die am Kaufprozess beteiligten Personen können in einem sogenannten „Buying-Center“ zusammengefasst werden. Die Zahl der am Kaufprozess beteiligten Personen hängt nicht nur von der Art des zu beschaffenden Produktes, sondern auch von der Häufigkeit ab, mit der ein solcher Entscheidungsprozess durchlaufen wird. Je häufiger ein Investitionsgut beschafft wird, desto kleiner wird mit der Zeit aufgrund gewonnener Erfahrung die Zahl der Personen sein, die nötig ist, um den Beschaffungsvorgang zu begleiten.

Betrachtet man die Art der Marktkontakte, so spielen aufgrund der vergleichsweise geringen Anzahl von Nachfragern und der erheblichen Bedeutung der jeweiligen Geschäftsbeziehungen direkte Marktkontakte (persönliche Beratung und Verkauf) bei Investitionsgütern eine bedeutende Rolle. Die bei Investitionsgütern vorherrschenden organisationalen Kaufentscheidungen werden größtenteils unter Einbeziehung spezialisierter Fachleute getroffen.

Mit Blick auf die zeitliche Ausdehnung des Kaufentscheidungsprozesses bestehen Unterschiede auf Investitionsgütermärkten und Konsumgütermärkten. So sind auf Investitionsgütermärkten langfristig gewachsene und dauerhafte Geschäftsbeziehungen die Regel. Dies ist insbesondere im Hinblick auf die Notwendigkeit der langjährigen Ersatzteillieferung und der technischen Nachrüstung erforderlich. Aufgrund der Höhe der zu tätigenden Investitionen sowie der Beteiligung mehrerer Personen am organisationalen Beschaffungsprozess zieht sich der Kaufentscheidungsprozess zumeist über eine längere Zeit hin.

Der Ablauf des eigentlichen Kaufprozesses wird durch gewisse Regeln geprägt. Es handelt sich oft um formalisierte Kaufentscheidungsprozesse. Ausschreibungen, schriftliche Angebote und detaillierte Verträge gewinnen an Bedeutung, um Risiken für beide Transaktionspartner (Anbieter und Nachfrager) zu senken.

Lösungsskizze zu Aufgabe 58: Personen im Buying Center

Ordnen Sie die Personen Technikerinnen oder Techniker, externe Berater, Angehörige der Einkaufsabteilung, Mitglieder der Geschäftsleitung und Assistenzten der Geschäftsleitung den verschiedenen Rollen eines Buying Centers zu!

Die Personen Technikerinnen oder Techniker, externe Berater, Angehörige der Einkaufsabteilung, Mitglieder der Geschäftsleitung und Assistenzten der Geschäftsleitung können den verschiedenen Rollen des Buying Centers wie folgt zugeordnet werden:

Als *Benutzer* werden die Personen bezeichnet, die zukünftig das zu beschaffende Produkt verwenden. Da es sich bei Investitionsgütern i. d. R. um relativ komplexe Produkte handelt, ist zumeist ein technisches Vorwissen der Anwender erforderlich. Aus diesem Grund können Technikerinnen oder Techniker der Rolle des Benutzers zugeordnet werden.

Beeinflusser wirken auf den Kaufprozess ein, indem sie relevante Informationen einbringen und bei der Festlegung von Produktanforderungen mitwirken. Externe Berater können als Beeinflusser angesehen werden.

Einkäufer sind die Personen, die die Kaufverträge vorbereiten und abschließen. Hier lässt sich der Angehörige der Einkaufsabteilung einordnen.

Entscheider können aufgrund ihrer Stellung in der Unternehmenshierarchie über die Auswahl aus vorliegenden Angeboten letztlich entscheiden. Das Mitglied der Geschäftsleitung hat die Machtposition, um als Entscheider zu fungieren.

Gatekeeper/Informationsselektierer beeinflussen den Informationsfluss in das Buying Center und innerhalb des Buying Centers. Die Assistenzten der Geschäftsleitung können als Informationsselektierer agieren.

Literaturverzeichnis

- ABERNATHY, W./WAYNE, J. 1974: Limits of the Learning Curve, in: Harvard Business Review, Sept.-Oct. 1974, pp. 109-119.
- ABRAMS, J. 1964: A New Method for Testing Pricing Decisions, in: Journal of Marketing, Vol. 28, 1964, No. 7, pp. 6-9.
- ACTA 2009a: Allensbacher Computer- und Technik-Analyse, Zentrale Trends der Internetnutzung in den Bereichen Information, Kommunikation und E-Commerce, Institut für Demoskopie Allensbach 2009.
- ACTA 2009b: Allensbacher Computer- und Technik-Analyse, Technikgetriebene Veränderung von Bedürfnisstrukturen: Konvergenz, Multimedia, Mobilität, Institut für Demoskopie Allensbach 2009.
- ADAM, D./JOHANNWILLE, U. 1998: Die Komplexitätsfalle, in: ADAM, D. (Hrsg.), Komplexitätsmanagement, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 61, S. 5-28.
- AHLERT, D. (Hrsg.) 1981a: Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Wiesbaden 1981.
- AHLERT, D. 1981b: Absatzkanalstrategien des Konsumgüterherstellers auf der Grundlage Vertraglicher Vertriebssysteme mit dem Handel, in AHLERT, D. (Hrsg.), Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Wiesbaden 1981, S. 45-98.
- AHLERT, D. 1996: Distributionspolitik – Das Management des Absatzkanals, 3. Aufl., Stuttgart u. Jena 1996.
- AHLERT, D./HESSE, J. 2003: Das Multikanalphänomen – viele Wege führen zum Kunden, in: AHLERT, D./HESSE, J./JULLENS, J./SMEND, P. (Hrsg.), Multikanalstrategien – Konzepte, Methoden und Erfahrungen, Wiesbaden 2003, S. 3-32.
- AHLERT, D./KENNING, P./BROCK, C. 2020: Handelsmarketing – Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben, 3., überarb. u. erw. Aufl., Berlin 2020.
- AHLERT, D./KOLLENBACH, S./KORTE, C. 1996: Strategisches Handelsmanagement – Erfolgskonzepte und Profilierungsstrategien am Beispiel des Automobilhandels, Stuttgart 1996.
- ALBERS, S./CLEMENT, M./PETERS, K./SKIERA, B. 2001: eCommerce – Einstieg, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 3. Aufl., Frankfurt am Main 2001.
- ALBERS, S./JOCHIMS, H. 2003: Erscheinungsformen, strategische Bedeutung und Gestaltung von Online-Marketing-Kooperationen, in: BÜTTGEN, M./LÜCKE, F. (Hrsg.), Online-Kooperationen. Erfolg im E-Business durch strategische Partnerschaften, Wiesbaden 2003, S. 15-40.

- ALBERS, S./KRAFFT, M. 1996: Zur relativen Aussagekraft und Eignung von Ansätzen der Neuen Institutionenlehre für die Absatzformwahl sowie die Entlohnung von Verkaufs- außendienstmitarbeitern, in: ZfB, 66. Jg., 1996, Nr. 11, S. 1383-1407.
- ALT, R. 2012: E-Business und Logistik, in: KLAUS, P./KRIEGER, W./KRUPP, M. (Hrsg.), Gabler Lexikon Logistik – Management logistischer Netzwerke und Flüsse, 5. Aufl., Wiesbaden 2012, S. 133-139.
- ANDREASEN, A. R./KOTLER, P. 2008: Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 7th ed., Englewood Cliffs, N. J. 2008.
- ANTONI, M./RIEKHOF, H.-C. 1989: Strategieentwicklung mittels Portfolio-Analyse, in: RIEKHOF, H.-C. (Hrsg.), Strategieentwicklung – Konzepte und Erfahrungen, Stuttgart 1989, S. 171-190.
- BAAL, S. VAN/HUDETZ, K. 2008: Das Multi-Channel-Verhalten der Konsumenten, in: E-Commerce-Center Handel am Institut für Handelsforschung (Hrsg.), Ausgewählte Studien des ECC Handel, Band 20, Köln 2008.
- BACKHAUS, K./VOETH, M. 2010: Industriegütermarketing, 9., überarb. Aufl., München 2010.
- BACKHAUS, K./VOETH, M. 2014: Industriegütermarketing – Grundlagen des Business-to-Business-Marketings, 10., überarb. Aufl., München 2014.
- BAKOS, Y. 1991: A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces, in: MIS Quarterly, Vol. 15, 1991, No. 3, pp. 295-310.
- BAKOS, Y. 1997: Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces, in: Management Science, Vol. 43, 1997, No. 12, pp. 1676-1692.
- BÄNSCH, A. 2002: Käuferverhalten, 9., durchges. u. erg. Aufl., München u. a. 2002.
- BATTENFELD, D. 1997: Kostenmanagement und prozessorientierte Kostenrechnung im Handel, in: AHLERT, D. (Hrsg.), Schriften zu Distribution und Handel, Bd. 24, Frankfurt am Main u. a. 1997.
- BATTENFELD, D. 1999: Interne Marktorientierung durch Verrechnungspreise, Diskussionsbeitrag Nr. 279 des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität in Hagen, Hagen 1999.
- BATTENFELD, D. 2005: Delegation oder Zentralisation von Entscheidungskompetenzen – dargestellt am Beispiel der Preissetzungskompetenz. Erkenntnissfortschritte durch neue Verhaltensannahmen in der entscheidungstheoretischen Forschung?, in: OLBRICH, R. (Hrsg.), Schriftenreihe Marketing, Handel und Management, Bd. 3, Lohmar u. Köln 2005.
- BAUER, E. 1977: Markt-Segmentierung, Stuttgart 1977.

- BAUER, H. H. 1986: Das Erfahrungskurvenkonzept – Möglichkeiten und Problematik der Ableitung strategischer Handlungsalternativen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 15. Jg., 1986, Nr. 1, S. 1-10.
- BAUM, H.-G./COENENBERG, A. G./GÜNTHER, T. 2013: Strategisches Controlling, 5., überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2013.
- BECKER, W. 1992: Komplexitätskosten, in: Kostenrechnungspraxis (krp), Zeitschrift für Controlling, Nr. 3, 1992, S. 171-175.
- BECKER, J. 2013: Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 10., überarb. u. erw. Aufl., München 2013.
- BECKER, J./ROSEMANN, M. 1998: Informationsmanagement zur Beherrschung von Komplexität?, in: ADAM, D. (Hrsg.), Komplexitätsmanagement, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 61, 1998, S. 111-124.
- BELLMAN, S./LOHSE, G. L./JOHNSON, E. J. 1999: Predictors of Online Buying Behavior, in: Communications of the ACM, Vol. 42, 1999, No. 12, pp. 32-38.
- BEREKOVEN, L. 1995: Erfolgreiches Marketing – Grundlagen und Entscheidungshilfen, 2., überarb. Aufl., München 1995.
- BEREKOVEN, L./ECKERT, W./ELLENRIEDER, P. 2009: Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2009.
- BERNDT, R. 1993: Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketing, in: BERNDT, R./HERMANN, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation: Strategien – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1993, S. 3-18.
- BLATTBERG, R. C./NESLIN, S. A. 1990: Sales Promotion – Concepts, Methods, and Strategies, Englewood Cliffs, New Jersey 1990.
- BLIEMEL, F./FASSOTT, G./THEOBALD, A. 2000: Einleitung – Das Phänomen Electronic Commerce, in: BLIEMEL, F./FASSOTT, G./THEOBALD, A. (Hrsg.), Electronic Commerce, 3., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 1-8.
- BMWI (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE) 2009: Innovationspolitik, Informationsgesellschaft, Telekommunikation 12. Faktenbericht – Eine Sekundärstudie der TNS Infratest Business Intelligence, Stand: Mai 2009, Berlin 2009.
- BOGASCHEWSKY, R. 2002: Elektronische Marktplätze – Charakteristika, Typisierung und Funktionalitäten, in: WEIBER, R. (Hrsg.), Handbuch Electronic Business – Informati-onstechnologien – Electronic Commerce – Geschäftsprozesse, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 749-774.

- BOLZ, T./STAHL, E./WITTMANN, G. 2015: Online-Marktplätze als Vertriebskanal – Status quo und Bewertung aus Händlersicht, abgerufen unter: <https://www.ecommerce-leitfaden.de/studien/item/online-marktplaetze-als-vertriebskanal>, abgerufen am 20.08.2019.
- BORMANN, P. M. 2019: Affiliate-Marketing – Steuerung des Klickpfads im Rahmen einer Mehrkanalstrategie, in: OLBRICH, R. (Hrsg.), Schriftenreihe Marketing und Marktorientierte Unternehmensführung, Bd. 2, Wiesbaden 2019 (zugl. Diss. FernUniversität in Hagen, 2018).
- BRANDTWEINER, R./GREIMEL, B. 1998: Elektronische Märkte, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Zeitschrift für Studium und Forschung, Jg. 27, 1998, Nr. 1, S. 37-42.
- BRAUCKSCHULZE, U. 1983: Die Produktelimination – Ein Vorschlag zur Gestaltung des Produktidentifikations- und -entscheidungsprozesses, Münster 1983 (zugl. Diss. Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 1983).
- BRUHN, M. 2012: Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 2., aktual. u. überarb. Aufl., Stuttgart 2012.
- BRUHN, M. 2014a: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation – Strategische Planung und operative Umsetzung, 6., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 2014.
- BRUHN, M. 2014b: Unternehmens- und Marketingkommunikation, 3., vollst. überarb. Aufl., München 2014.
- BRUHN, M. 2015: Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 8., überarb. Aufl., München 2015.
- BRUHN, M. 2018: Sponsoring – Systematische Planung und integrativer Einsatz, 6. Aufl., Wiesbaden 2018.
- BRUHN, M. 2019: Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 14., überarb. Aufl., Wiesbaden 2019.
- BRUHN, M./MEFFERT, H./HADWICH, K. 2019: Handbuch Dienstleistungsmarketing – Planung – Umsetzung – Kontrolle, 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2019.
- BRYNJOLFSSON, E./HU, Y./SMITH, M. D. 2003: Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers, in: Management Science, Vol. 49, 2003, No. 11, pp. 1580-1596.
- BUBIK, R. 1996: Geschichte der Marketing-Theorie – Historische Einführung in die Marketing-Lehre, Frankfurt am Main u. a 1996.
- BÜTTGEN, M. 2002: Affiliate Marketing, in: Die Betriebswirtschaftslehre, 62. Jg., 2002, Nr. 5, S. 566-571.

- BUNDESNETZAGENTUR 2019: Anzahl der Mobilfunkanschlüsse in Deutschland von 1992 bis 2018 (in Millionen), in: Statista, abgerufen unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3907/umfrage/mobilfunkanschluess-in-deutschland/>, abgerufen am 20.08.2019.
- BUSCH, S. 1995: Qualitätsmanagement und Markenartikel, in: Melitta Unternehmensgruppe, Geschäftsbericht 1995, Minden, S. 6-11.
- BUZZELL, R./GALE, B. 1987: The PIMS-Principles – Linking to Performance, New York a. London 1987.
- CAMPHAUSEN, B. 2013: Strategisches Management – Planung, Entscheidung, Controlling, 3., überarb. u. erw. Aufl., München 2013.
- CHURCHILL, G. A./FORD, N. M./WALKER, O. C./JOHNSTON, M. W./MARSHALL, G. W. 2011: Sales Force Management, 10. Aufl., New York 2011.
- CLARKESON, J. S. 2003: Über das Portfolio hinaus, in: OETINGER, B. V. (Hrsg.), Das Boston-Consulting-Group-Strategie-Buch: Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, 8. Aufl., München 2003.
- CLEMENT, M./PETERS, K./PREIß, F. 2001: Electronic Commerce, in: ALBERS, S./CLEMENT, M./PETERS, K./SKIERA, B. (Hrsg.), Marketing mit Interaktiven Medien – Strategien zum Markterfolg, 3., überarb. Aufl., Frankfurt am Main 2001, S. 56-70.
- COASE, R. H. 1937: The Nature of the Firm, in: *Economica*, New Series, Vol. 4, pp. 386-405, hier als Nachdruck zitiert in: COASE, R. H.: *The Firm the Market and the Law*, Chicago 1988, pp. 33-55.
- COENENBERG, A. G./PRILLMANN, M. 1995: Erfolgswirkungen der Variantenvielfalt und Variantenmanagement – Empirische Erkenntnisse aus der Elektroindustrie, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (ZfB), 65. Jg., 1995, Nr. 11, S. 1231-1253.
- COPELAND, M. T. 1978: Principles of Merchandising, Nachdruck, Chicago u. a 1978.
- CREMER, P. M. 1983: Die horizontale Händlerauswahl als mehrstufiges Entscheidungsproblem des Konsumgüterherstellers, Münster 1983.
- CZEPIEL, J. 1992: Competitive Marketing Strategy, Englewood Cliffs, New Jersey 1992.
- DEAN, J. 1951: Managerial Economics, Englewood Cliffs 1951.
- DICHTL, E. 1992: Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen, in: DICHTL, E./EGGERS, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992, S. 1-23.
- DICHTL, E./RAFFÉE, H./NIEDETZKY, H.-M. 1981: Reisende oder Handelsvertreter: Eine Anleitung zur Lösung eines Entscheidungsproblems mit praktischen Vorschlägen, München 1981.

- DILLER, H. 1991: Preispolitik, 2., überarb. Aufl., Stuttgart u. a. 1991.
- DILLER, H. (Hrsg.) 2001: Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2. völlig überarb. u. erw. Aufl., München 2001.
- DILLER, H. 2008: Preispolitik, 4., vollst. neu bearb. u. erw. Aufl., Stuttgart 2008.
- DILLER, H./BEINERT, M./IVENS, B./MÜLLER, S. 2021: Pricing – Prinzipien und Prozesse der betrieblichen Preispolitik, 5., überarb. Aufl., Stuttgart 2021.
- DUNST, K. H. 1983: Portfolio-Management: Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, 2., verb. Aufl., Berlin u. New York 1983.
- EMRICH, M.-O. 2011: EU- und nationalrechtliche Liberalisierung des Product Placement im öffentlich-rechtlichen und privaten Fernsehen sowie für Spielfilme, in: Schriftenreihe Studien zur Rechtswissenschaft, Bd. 268, Hamburg 2011 (zugl. Diss. der Technischen Universität Chemnitz, 2011).
- ENGELHARDT, W. H./GÜNTHER, B. 1981: Investitionsgütermarketing – Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger, Stuttgart u. a. 1981.
- ENGELHARDT, W. H./KLEINALTENKAMP, M./RECKENFELDERBÄUMER, M. 1993: Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., 1993, Nr. 5, S. 395–426.
- ESCH, F.-R. 2011: Wirkung integrierter Kommunikation – Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 5., aktual. Aufl., Wiesbaden 2011.
- ESCH, F.-R./HERRMANN, A./SATTLER, H. 2017: Marketing – Eine managementorientierte Einführung, 5., überarb. Aufl., München 2017.
- ESCHENBACH, R./ESCHENBACH, S./KUNESCH, H. 2008: Strategische Konzepte – Ideen und Instrumente von Igor Ansoff bis Hans Ulrich, 5., völlig überarb. u. wesentl. erw. Aufl., Stuttgart 2008.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION 2010: Verordnung (EU) Nr. 330/2010 der Kommission vom 20. April 2010 über die Anwendung von Artikel 101 Absatz 3 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union auf Gruppen von vertikalen Vereinbarungen und abgestimmten Verhaltensweisen, Amtsblatt L 102 vom 23. April 2010, Brüssel 2010.
- EUROPÄISCHER RAT 2003: Verordnung (EG) Nr. 1/2003 des Rates vom 16. Dezember 2002 zur Durchführung der in den Artikeln 81 und 82 des Vertrages niedergelegten Wettbewerbsregeln, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften Nr. L 1, Brüssel 2003.
- EVERSHEIM, W./SCHENKE, F.-W./WARNKE, L. 1998: Komplexität im Unternehmen verringern und beherrschen – Optimale Gestaltung von Produkten und Produktionssystemen, in: ADAM, D. (Hrsg.), Komplexitätsmanagement, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 61, 1998, S. 29–45.

- FANTAPIÉ ALTOBELLİ, C./FITTKAU, S. 1997: Formen und Erfolgsfaktoren der Online-Distribution, in: TROMMSDORFF, V. (Hrsg.), Kundenorientierung im Handel, Wiesbaden 1997, S. 397-416.
- FISCHER, E. 1988: Komplexität – Probleme und mögliche Optimierungsansätze, in: SCHMIDT, K. J. (Hrsg.), Handbuch Logistik und Produktionsmanagement, 1. Nachlieferung, Nr. 9, 1988.
- FLIEß, S. 2000: Industrielles Kaufverhalten, in: KLEINALTENKAMP, M./PLINKE, W. (Hrsg.), Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2., neubearb. u. erw. Aufl., Berlin, S. 251-369.
- FLIEß, S. 2001: Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen – Effizienz in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 2001.
- FLIEß, S. 2009: Dienstleistungsmanagement – Kundenintegration gestalten und steuern, Wiesbaden 2009.
- FLORENZ, P. J. 1992: Konzept des vertikalen Marketing, Köln 1992.
- FORRESTER, J. W. 1961: Industrial Dynamics, Eighth Printing 1973, Cambridge 1961.
- FOSCHT, T./SWOBODA, B. 2017: Käuferverhalten – Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 6., aktual. Aufl., Wiesbaden 2017.
- FREILING, J. 2001: Qualität, in: DILLER, H. (Hrsg.), Vahlens Großes Marketing Lexikon, München 2001, S. 1449-1451.
- FRITZ, W. 2004: Internet-Marketing und Electronic Commerce, 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004.
- GÄLWEILER, A. 1986: Unternehmensplanung, Frankfurt am Main 1986.
- GÄLWEILER, A. 2005: Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl., Frankfurt am Main u. New York 2005.
- GARDNER, D. M. 1987: The Product Life Cycle: A critical look at the literature, in: HOU-STON, M. J. (Ed.), Review of Marketing, 1987, pp. 162-195.
- GASS, F. U. 1982: Der Werbetext, in: TIETZ, B. (Hrsg.): Die Werbung, Bd. 2, 1982, Landsberg am Lech 1982, S. 1020-1039.
- GEDENK, K. 2002: Verkaufsförderung, München 2002.
- GEORG, B. 2006: CPFR und Elektronische Marktplätze – Neuausrichtung der kooperativen Beschaffung, in: HÜBNER, H./REESE, J./WEISE, P./WINAND, U. (Hrsg.), Kasseler Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften, Bd. 23, Wiesbaden 2006 (zugl. Diss. Universität Kassel, 2005).

- GIAGLIS, G. M./KLEIN, S./O'KEEFE, R. M. 2002: The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model, in: *Information Systems Journal*, Vol. 12, 2002, No. 3, pp. 231-246.
- GREMMEL, M. 2004: *Internet Commerce: B2C-Geschäftsmodelle im grenzüberschreitenden Geschäftsverkehr*, Wien 2004.
- GREWE, G. 2010: Handelsmarken und Marktdurchdringung – Ursachen und Auswirkungen auf den Konsumgüterhandel, in: OLBRICH, R. (Hrsg.), *Schriftenreihe Marketing, Handel und Management*, Bd. 10, Lohmar u. Köln 2010 (zugl. Diss. FernUniversität in Hagen, 2009).
- GÜNTER, B. 1997: Wettbewerbsvorteile, mehrstufige Kundenanalyse und Kunden-Feedback im Business-to-Business-Marketing, in: BACKHAUS, K./GÜNTER, B./KLEINAL-TENKAMP, M./PLINKE, W./RAFFÉE, H. (Hrsg.): *Marktleistung und Wettbewerb*, Wiesbaden 1997, S. 213-231.
- GUTENBERG, E. 1973: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 1. Bd.: Die Produktion, 20. Aufl., Berlin, Heidelberg u. New York.
- GUTENBERG, E. 1984: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 2. Bd.: Der Absatz, 17. Aufl., Berlin u. a. 1984.
- HAEDRICH, G./BARTENHEIER, G./KLEINERT, H. (Hrsg.) 1982: *Öffentlichkeitsarbeit – Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft*, Berlin u. New York 1982.
- HAEDRICH, G./TOMCZAK, T. 1996, *Produktpolitik*, Stuttgart u. a. 1996.
- HANSEN, U. 1990: *Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels – eine Aktionsanalyse*, 2., neubearb. u. erw. Aufl., Göttingen 1990.
- HEINEMANN, G./GAISER, C. W. 2016: *SoLoMo – Always-on im Handel – Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Omnichannel-Shopping*, 3., überarb. u. aktual. Aufl., Wiesbaden 2016.
- HELM, R. 2009: *Marketing*, 8., völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart, 2009.
- HELMIG, B./BOENIGK, S. 2019: *Nonprofit Management*, 2., überarb. Aufl., München 2019.
- HENDERSON, B. D. 1984: *Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie*, 2., überarb. Aufl., Frankfurt u. New York 1984.
- HENDERSON, B. D. 2003: Das Portfolio, in: OETINGER, B. v. (Hrsg.), *Das Boston-Consulting-Group-Strategie-Buch: Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker*, 8. Aufl., München 2003.
- HENNIG, K. W. 1928: *Betriebswirtschaftslehre der Industrie*, Berlin 1928.

- HERMANNS, A./PÜTTMANN, M. 1993: Integrierte Marketing-Kommunikation, in: BERNDT, R./HERMANNS, A. (Hrsg.), Handbuch Marketing-Kommunikation – Strategien – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1993, S. 19-42.
- HERMANNS, A./SAUTER, M. 2001: Electronic Commerce – Grundlagen, Einsatzbereiche und aktuelle Tendenzen; in: HERMANNS, A./SAUTER, M. (Hrsg.), Management-Handbuch Electronic Commerce, 2., völlig überarb. u. erw. Aufl., München 2001, S. 15-32.
- HILKE, W. 1989: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: HILKE, W. u. a. (Hrsg.), Dienstleistungs-Marketing, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 35, Wiesbaden 1989, S. 5-44.
- HINTERHUBER, H. H. 2004: Strategische Unternehmensführung II: Strategisches Handeln: Ziele und Rahmenbedingungen für die Funktionsbereiche, Organisation, Umsetzung, Unternehmenskultur, Strategisches Controlling, Leadership, 7., grundl. neu bearb. Aufl., Berlin u. New York 2004.
- HINTERHUBER, H. H. 2015: Strategische Unternehmensführung – Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung, 9., völlig neu bearb. Aufl., Berlin 2015.
- HOFFJANN, O. 2020: Grundwissen Public Relations – Ein Leitfaden für Studium und Praxis, 2., überarb. u. erw. Aufl., München 2020.
- HÖHL-SEIBEL, J. 1994: Zweitmarkenstrategien, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Bd. I, Stuttgart 1994, S. 583-602.
- HOLSING, C. 2012: Kaufverhaltensforschung in Social Shopping Communities – dargestellt unter Berücksichtigung einer Logfile-Analyse, in: OLBRICH, R. (Hrsg.), Schriftenreihe Marketing, Handel und Management, Bd. 13, Lohmar u. Köln 2012 (zugl. Diss. Fern-Universität in Hagen, 2012).
- HOLSING, C./SCHÄFERS, B. 2010a: eWOM: Planung und Steuerung von Kundenempfehlungen, in: Schüller, A. M./Schwarz, T. (Hrsg.), Leitfaden WOM Marketing. Die neue Empfehlungsgesellschaft – Online & offline neue Kunden gewinnen durch Social Media Marketing, Viral Marketing, Advocating und Buzz, Waghäusel 2010, S. 169-177.
- HOLSING, C./SCHÄFERS, B. 2010b: Social Commerce vor dem Hintergrund des Multichannel-Retailings – Entwicklung, Potenziale und Problembereiche, in: AHLERT, D./KENNING, P./OLBRICH, R./SCHRÖDER, H. (Hrsg.), Multichannel-Management, Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2010/2011, Frankfurt am Main 2010, S. 251-274.
- HORVATH, P./MAYER, R. 1989: Prozesskostenrechnung – Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien, in: Controlling, 1. Jg., 1989, Nr. 4, S. 214-219.

- HUNDT, M. 2014: Preisbereitschaften im Lebensmitteleinzelhandel – Messung, Determinanten, Entstehung und Erklärung unter besonderer Berücksichtigung der Verbreitung ökologischer Produkte, in: OLBICH, R. (Hrsg.), Schriftenreihe Marketing, Handel und Management, Bd. 14, Lohmar u. Köln 2014 (zugl. Diss. FernUniversität in Hagen, 2013).
- HUNDT, M. 2015: Das Verbot der vertikalen Preisbindung – Rechtliche Verankerung und kritische Würdigung im Kontext der wettbewerblichen Rahmenbedingungen im Konsumgütersektor, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Zeitschrift für Studium und Forschung, 44. Jg., 2015, Nr. 9, S. 488-494.
- HUNDT, M. 2017: Flagship-Stores als Instrument zur Profilierung im Wettbewerb – Definitorische Einordnung, Beweggründe für die Eröffnung und Erfolgsvoraussetzungen für die Etablierung aus Sicht der Hersteller von Konsumgütern, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Zeitschrift für Studium und Forschung, 46. Jg., 2017, Nr. 2-3, S. 4-9.
- IRRGANG, W. 1989: Strategien im vertikalen Marketing – Handelsorientierte Konzeptionen der Industrie, München 1989.
- JUANEDA-AYENSA, E./MOSQUERA, A./SIERRA MURILLO, Y. 2016: Omnichannel Customer Behavior – Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention, in: Frontiers in Psychology, Vol. 7, 2016, No. 1117, pp. 1-11.
- KAAS, K. P./FISCHER, M. 1993: Der Transaktionskostenansatz, in: Das Wirtschaftsstudium, 22. Jg., 1993, Nr. 8-9, S. 686-693.
- KALAKOTA, R./ROBINSON, M. 2008: e-Business 2.0: Roadmap for Success, Reading a. Massachusetts 2008.
- KALAKOTA, R./WHINSTON, A. B. 1996: Frontiers of Electronic Commerce, Reading, Massachusetts et al. 1996.
- KALDOR, N. 1934: The Equilibrium of the Firm, in: The Economic Journal, 1934, pp. 60-76.
- KELLER, K. L. 2010: Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 24, 2010, No. 2, pp. 58-70.
- KELLER, S./KROL, B. 2004: Der Bullwhip-Effekt in Supply Chains, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Zeitschrift für Studium und Forschung, 33. Jg., 2004, Nr. 2, S. 109-112.
- KENNING, P. 2020: Consumer Neuroscience – Ein transdisziplinäres Lehrbuch, 2., erw. u. aktual. Aufl., Stuttgart 2020.
- KLANTE, O. 2003: Identifikations- und Erklärungsansätze für Markenerosion, Leipzig 2003.

- KNYPAUSEN-AUFSEB ZU, D./MEINHARDT, Y. 2002: Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen, in: BIEGER, T./BICKHOFF, N./CASPERS, R./KNYPAUSEN-AUFSEB ZU, D./REDING, K. (Hrsg.), Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie, Berlin u. a. 2002, S. 63-89.
- KOLL, M./SCHERM, E. 1998: Selbstorganisation vs. organisatorische Gestaltung – Eine Analyse, in: Diskussionsbeiträge des Fachbereiches Wirtschaftswissenschaft der Fern-Universität in Hagen, Diskussionsbeitrag Nr. 253, Hagen 1998.
- KOLLMANN, T. 2001: Virtuelle Marktplätze – Grundlagen – Management – Fallstudie, München 2001.
- KOLLMANN, T. 2013a: E-Business – Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy, 5., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2013.
- KOLLMANN, T. 2013b: Online-Marketing – Grundlagen der Absatzpolitik in der Net Economy, 2., aktual. u. überarb. Aufl., Stuttgart 2013.
- KOPPELMANN, U. 2001: Produktmarketing – Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, 6., überarb. u. erw. Aufl., Berlin u. a. 2001.
- KOSCHNICK, W. J. 1997: Lexikon Marketing, 2., aktual. u. erw. Aufl., Stuttgart 1997.
- KOTLER, P./ANDREASEN, A. R. 1991: Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 4th ed., Englewood Cliffs, N. J. 1991.
- KOTLER, P./ARMSTRONG, G. 2018: Principles of Marketing, global edition, 17th ed., Boston et al., 2018.
- KOTLER, P./ARMSTRONG, G./HARRIS, L. C./PIERCY, N. 2019: Grundlagen des Marketing, 7., aktual. Aufl., Hallbergmoos 2019.
- KOTLER, P./BLIEMEL, F. 2001: Marketing-Management – Analyse, Planung und Verwirklichung, 10., überab. u. aktual. Aufl., Stuttgart 2001.
- KOTLER, P./KELLER, K. L./BLIEMEL, F. 2007: Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln, 12., aktual. Aufl., München u. a. 2007.
- KOTLER, P./KELLER, K. L./OPRENSNIK, M. O. 2017: Marketing-Management – Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, 15., aktual. Aufl., Hallbergmoos 2017.
- KRAFFT, M. 1996: Neue Einsichten in ein klassisches Wahlproblem? – Eine Überprüfung von Hypothesen der Neuen Institutionenlehre zur Frage „Handelsvertreter oder Reisende“, in: ZfB, 56. Jg., 1996, Nr. 6, S. 759-776.
- KREIKEBAUM, H. 1997: Strategische Unternehmensplanung, 6., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart, Berlin u. a. 1997.

- KREIKEBAUM, H./GILBERT, D. U./BEHNAM, M. 2018: Strategische Unternehmensplanung, 8., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart, Berlin u. a. 2018.
- KREILKAMP, E. 1987: Strategisches Management und Marketing – Markt- und Wettbewerbsanalyse – strategische Frühaufklärung – Portfolio-Management, Berlin 1987.
- KROEBER-RIEL, W./ESCH, F.-R. 2015: Strategie und Technik der Werbung – Verhaltens- und neurowissenschaftliche Erkenntnisse, 8., aktual. u. überarb. Aufl., Stuttgart u. a. 2015.
- KROEBER-RIEL, W./GRÖPPEL-KLEIN, A. 2019: Konsumentenverhalten, 11., überarb., aktual. u. erg. Aufl., München 2019.
- KRÜGER, W./BACH, N. 2001: Geschäftsmodelle und Wettbewerb im e-Business, in: BUCHHOLZ, W./WERNER, H. (Hrsg.), Supply chain solutions, Stuttgart 2001, S. 29-51.
- KRUGMAN, H. E. 1965: The Impact of Television Advertising: Learning without Involvement, in: Public Opinion Quarterly, Vol. 29, 1965, No. 3, pp. 349-356.
- KRUGMAN, H. E. 1967: The Measurement of Advertising Involvement, in: Public opinion Quarterly, Vol. 30, 1967, No. 4, pp. 583-596.
- KUHN, W. 1984: Marktsegmentierung zum Zwecke segmentspezifischer Werbepolitik, Würzburg 1984.
- KÜMPERS, U. A. 1976: Marketingführerschaft – Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des vertikalen Marketing, Münster 1976.
- KUNKEL, R. 1977: Vertikales Marketing im Herstellerbereich, München 1977.
- KURTENBACH, W./KÜHLMANN, K./KÄSSER-PAWELEKA, G. 1992: Versicherungsmarketing – eine praxisorientierte Einführung in das Marketing für Versicherungen und ergänzende Finanzdienstleistungen, 3., überarb. u. erw. Aufl., Frankfurt am Main 1992.
- KUß, A. 2013: Marketing-Theorie – Eine Einführung, 3., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2013.
- KUß, A./KLEINALTENKAMP, M. 2016: Marketing-Einführung – Grundlagen – Überblick – Beispiele, 7., überarb. Aufl., Wiesbaden 2016.
- KUß, A./TOMCZAK, T. 2007: Käuferverhalten – Eine marketingorientierte Einführung, 4., überarb. Aufl., Stuttgart 2000.
- LAMBIN, J. 1987: Grundlagen und Methoden strategischen Marketings, Hamburg 1987.
- LAMMENETT, E. 2019: Praxiswissen Online-Marketing – Affiliate-, Influencer-, Content- und E-Mail-Marketing, Google Ads, SEO, Social Media, Online- inklusive Facebook-Werbung, 7., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2019.

- LEE, H. L./PADMANABHAN, V./WHANG, S. 1997: Information Distortion in a Supply Chain – The Bullwhip Effect, in: Management Science, Vol. 43, 1997, No. 4, pp. 546-558.
- LEE, H. G./WESTLAND, C./HONG, S. 1999: The Impact of Electronic Marketplaces on Product Prices: An Empirical Study of AUCNET, in: International Journal of Electronic Commerce, Vol. 4, 1999, No. 2, pp. 45-60.
- LEHMANN, N. 2019: Verkauf über Vermittlungsplattformen – Eine empirische Untersuchung von Erfolgsfaktoren, in: OLBRECHT, R. (Hrsg.), Schriftenreihe Marketing und Marktorientierte Unternehmensführung, Bd. 3, Wiesbaden 2019 (zugl. Diss. FernUniversität in Hagen, 2018).
- LIBAI, B./BIYALOGORSKY, E./GERSTNER, E. 2003: Setting Referral Fees in Affiliate Marketing, in: Journal of Service Research, Vol. 5, 2003, No. 4, pp. 303-315.
- LINDEMANN, M. A./SCHMID, B. F. 1999: Framework for Specifying, Building, and Operating Electronic Markets, in: International Journal of Electronic Commerce, Vol. 3, 1999, No. 2, pp. 7-21.
- LINDENBECK, B. 2018: Steuerung von Dialogmarketingkampagnen, in: OLBRECHT, R. (Hrsg.), Schriftenreihe Marketing und Marktorientierte Unternehmensführung, Bd. 1, Wiesbaden 2018 (zugl. Diss. FernUniversität in Hagen, 2017).
- LINGNAU, V. 1994: Kostenwirkungen der Variantenvielfalt, in: Kostenrechnungspraxis, 38. Jg., 1994, Nr. 5, S. 307-315.
- LINK, J. 2000: Zur zukünftigen Entwicklung des Online Marketing, in: LINK, J. (Hrsg.), Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing, 2., überarb. u. erw. Aufl., Berlin 2000, S. 1-34.
- MAAß, C. 2008: E-Business Management, Stuttgart 2008.
- MAAß, C./PIETSCH, G. 2008: Mythen und Symbole in der Internetökonomie: Das Beispiel Web 2.0, in: Zeitschrift für Management, 3. Jg., 2008, Nr. 4, S. 339-362.
- MALERI, R. 1973: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin, Heidelberg u. New York 1973.
- MALERI, R./FRIETZSCHE, U. 2008: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 5., vollst. überarb. Aufl., Berlin 2008.
- MALIK, F./PROBST, G. 1981: Evolutionäres Management, in: Die Unternehmung, 35. Jg., 1981, Nr. 1, S. 121-140.
- MÄNNEL, W. 1997: Make-or-Buy-Entscheidungen, in: Kostenrechnungspraxis, 41. Jg., 1997, Nr. 6, S. 307-311.

- MANSER PAYNE, E./PELTIER, J. W./BARGER, V. A. 2017: Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement – A research agenda, in: *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 11, 2017, No. 2, pp. 185-197.
- MCCAMMON, B. C. 1970: Perspectives for Distribution Programming, in: BUCKLIN, L. P. (Ed.), *Vertical Marketing Systems*, Glenview (Ill.), London 1970, pp. 32-51.
- MEENTS, S. 2009: The influence of sellers and the intermediary on buyers' trust in C2C electronic marketplaces, in: *Tinbergen Institute Research Series*, No. 453, Amsterdam 2009 (zugl. Diss. Freie Universität Amsterdam, 2009).
- MEFFERT, H. 1992: *Marketingforschung und Käuferverhalten*, 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1992.
- MEFFERT, H. 1995: Dienstleistungsmarketing, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, 2., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 454-469.
- MEFFERT, H. 1998: *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 8., vollst. neubearb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1998.
- MEFFERT, H. 2000: *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 9., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./KIRCHGEORG, M. 2015: *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 12., überarb. u. aktual. Aufl., Wiesbaden 2015.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./KIRCHGEORG, M./EISENBEß, M. 2019: *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 13., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2019.
- MEFFERT, H./KIMMESKAMP, G. 1983: Industrielle Vertriebssysteme im Zeichen der Handelskonzentration, in: *asw*, 26. Jg., 1983, Nr. 3, S. 214-231.
- MEFFERT, H./KIRCHGEORG, M. 1998: *Marktorientiertes Umweltmanagement – Konzeption – Strategie – Implementierung*, 3., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1998.
- MEHN, A./WIRTZ, V. 2018: Stand der Forschung – Entwicklung von Omnichannel-Strategien als Antwort auf neues Konsumentenverhalten, in: BÖCKENHOLT, I./MEHN, A./WESTERMANN, A. (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz – Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen*, Wiesbaden 2018, S. 3-35.
- MERZ, M. 2002: *Electronic Commerce – Marktmodelle, Anwendungen und Technologien*, 2., aktual. u. erw. Aufl., Heidelberg 2002.
- METRO AG 2015: *Metro-Handelslexikon 2015/2016*, Düsseldorf 2015.
- MEYER-HENTSCHEL, G. 1993: *Erfolgreiche Anzeigen – Kriterien und Beispiele zur Beurteilung und Gestaltung*, 2. Aufl., Wiesbaden 1993.

- MINTZBERG, H. 1989: Mintzberg on management – inside our strange world of organizations, Canada 1989.
- MÖHLENBRUCH, D./DÖLLING, S./RITSCHEL, R. 2009: Web 2.0 – Anwendungen im Kundenbindungsmanagement des M-Commerce, in: BAUER, H. H./BRYANT, M. D./DIRKS, T. (Hrsg.), Erfolgsfaktoren des Mobile Marketing, Berlin u. Heidelberg 2009, S. 221-240.
- MORASCH, K./BARTHOLOMAE, F. 2017: Handel und Wettbewerb auf globalen Märkten, 2., aktual. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2017.
- MÜLLER, W. 1995: Geschäftsfeldplanung, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1995, S. 760-785.
- MÜLLER, W. 1997: Produktpositionierung, in: Wirtschaftsstudium (Wisu), 26. Jg., 1997, Nr. 8/9, S. 739-747.
- MÜLLER-HAGEDORN, L./TOPOROWSKI, W./ZIELKE, S. 2012: Der Handel – Grundlagen, Management, Strategien, 2., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart 2012.
- MÜLLER-HAGEDORN, L./NATTER, M. 2011: Handelsmarketing, 5., aktual. Aufl., Stuttgart 2011.
- MÜLLER-HAGEDORN, L./KAAPKE, A. 1999: Das Internet als strategische Herausforderung für Unternehmen aus dem Handel und dem Dienstleistungssektor, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 51. Jg., 1999, Nr. 10, S. 193-204.
- MÜLLER-HAGEDORN, L./SCHUCKEL, M. 2003: Einführung in das Marketing, 3., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 2003.
- MÜLLER-LANKENAU, C./WEHMEYER, K./KLEIN, S. 2005: Multi-Channel Strategies: Capturing and Exploring Diversity in the European Retail Grocery Industry, in: International Journal of Electronic Commerce, Vol. 10, 2005, No. 2, pp. 85-122.
- MYSONAR 2008: Whitepaper Location Based Mobile Networking, abgerufen unter: https://sourceforge.net/projects/mysonar/files/Whitepaper/Location%20Based%20Mobile%20Networking/Whitepaper_LocationBasedMobileNetworking.pdf/, abgerufen am 20.08.2019.
- NEUS, W. 1997: Verrechnungspreise – Rekonstruktion des Marktes innerhalb der Unternehmung?, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 57. Jg., 1997, Nr. 1, S. 38-47.
- NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H. 2002: Marketing, 19., überarb. u. erg. Aufl., Berlin 2002.
- NITSCHE, M. 2008: Social Commerce, in: SCHWARZ, T. (Hrsg.), Leitfaden Online-Marketing, 2. Aufl., Waghäusel 2008, S. 691-697.

- OLBRICH, R. 1995: Vertikales Marketing, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart 1995, S. 2612-2623.
- OLBRICH, R. 1997: Stand und Entwicklungsperspektiven integrierter Warenwirtschaftssysteme, in: AHLERT, D./OLBRICH, R. (Hrsg.), Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling – Konzeptionelle Grundlagen und Umsetzung in der Handelspraxis, 3., neubearb. Aufl., Stuttgart 1997, S. 115-172.
- OLBRICH, R. 1998: Unternehmenswachstum, Verdrängung und Konzentration im Konsumgüterhandel, Stuttgart 1998.
- OLBRICH, R. 2001a: Ursachen, Entwicklung und Auswirkungen der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel, in: OLBRICH, R. (Hrsg.), Berichte aus dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Forschungsbericht Nr. 4, FernUniversität in Hagen 2001.
- OLBRICH, R. 2001b: Ursachen und Konsequenzen der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel, in: Marketing ZFP, 23. Jg., 2001, Nr. 4, S. 253-267.
- OLBRICH, R./BATTENFELD, D. 2000: Komplexität aus Sicht des Marketing und der Kostenrechnung, in: OLBRICH, R. (Hrsg.), Berichte aus dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Forschungsbericht Nr. 3, FernUniversität in Hagen 2000.
- OLBRICH, R./BATTENFELD, D. 2005: Variantenvielfalt und Komplexität – kostenorientierte vs. marktorientierte Sicht, in: der markt, 44. Jg., 2005, Nr. 3 u. 4, S. 161-173.
- OLBRICH, R./BATTENFELD, D. 2014: Preispolitik – Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, 2., überarb. u. erw. Aufl., Berlin u. Heidelberg 2014.
- OLBRICH, R./BATTENFELD, D./BUHR, C. 2012: Marktforschung, Berlin u. Heidelberg 2012.
- OLBRICH, R./BATTENFELD, D./GRÜNBLATT, M. 1999: Die Analyse von Scanningdaten – Methodische Grundlagen und Stand der Unternehmenspraxis, demonstriert an einem Fallbeispiel, in: OLBRICH, R. (Hrsg.), Berichte aus dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Forschungsbericht Nr. 2, FernUniversität in Hagen 1999.
- OLBRICH, R./BORMANN, P./HOLSING, C. 2016: Controlling and Evaluating Affiliates – an Exploratory Research in the Education Sector, in: OLBRICH, R. (Ed.), Research papers from the Chair of Marketing, Research Paper No. 8, FernUniversität in Hagen 2016.
- OLBRICH, R./BUHR, C.-C./GREWE, G./SCHÄFER, T. 2005: Die Folgen der zunehmenden Verbreitung von Handelsmarken für den Wettbewerb und den Verbraucher, in: OLBRICH, R. (Hrsg.), Berichte aus dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Forschungsbericht Nr. 11, FernUniversität in Hagen 2005.

- OLBRICH, R./ENGELS, A. 2003: Marktstrategische Veränderungen in der Lebensmittel-distribution durch das Internet?, in: AHLERT, D., OLBRICH, R., SCHRÖDER, H. (Hrsg.), *Marktstrategische Veränderungen in der Hersteller-Handels-Dyade*, Jahrbuch Ver-triebs- und Handelsmanagement, Frankfurt am Main 2003, S. 397-410.
- OLBRICH, R./HOLSING, C. 2011: Social Commerce – Strategische Potenziale und Problem-bereiche des nutzergetriebenen E-Commerce, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftli-ches Studium, Zeitschrift für Studium und Forschung, 40. Jg., 2011, Nr. 6, S. 314-316.
- OLBRICH, R./HUNDT, M. 2017: Handelskonzentration, Preiswettbewerb und Markenpolitik – wettbewerbliche Rahmenbedingungen, empirische Befunde und Strategien der Mar-kenartikelindustrie zur Kompensation der Verdrängung von Herstellermarken durch Handelsmarken, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), 69. Jg., 2017, Nr. 5, S. 541-567.
- OLBRICH, R./HUNDT, M. 2019: Mehrkanal-Vertriebssysteme im Konsumgütersektor – Neue Entwicklungen aus der Sicht von Hersteller- und Handelsunternehmen, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Zeitschrift für Studium und Forschung, 48. Jg., 2019, Nr. 7-8, S. 12-17.
- OLBRICH, R./GREWE, G. 2012: Vertikale Vertriebssysteme und rechtliche Regulierung der vertikalen Preispflege in Europa – Zu den Begründungszusammenhängen, zur Un-gleichbehandlung der Systeme und zu den Konsequenzen für den Konsumgütersektor, in: AHLERT, D./KENNING, P./OLBRICH, R./SCHRÖDER, H. (Hrsg.), *Vertikale Preis- und Markenpflege im Kreuzfeuer des Kartellrechts*, Wiesbaden 2012, S. 95-125.
- OLBRICH, R./GRÜNBLATT, M. 2004: 25 Jahre Scanning am Point of Sale (POS) in Deutsch-land. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Stand der Nutzung von Scan-ningdaten in der Konsumgüterwirtschaft, in: Controlling, 16. Jg., 2004, Nr. 4-5, S. 265-272.
- OLBRICH, R./GRÜNBLATT, M. 2006: Der Einsatz von Scanningdaten in der Konsumgüter-wirtschaft, in: OLBRICH, R. (Hrsg.), *Marketing-Controlling mit POS-Daten*, Frankfurt am Main 2006, S. 77-159.
- OLBRICH, R./LEHMANN, N. 2018: Erfolgsfaktoren für den Verkauf über Vermittlungsplatt-formen, in: Marketing ZFP, 40. Jg., 2018, Nr. 1, S. 48-62.
- OLBRICH, R./LINDENBECK, B. 2019: Die Steigerung einzuwerbender Versicherungsprämien durch Targeting im Dialogmarketing, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungs-wissenschaft, 108. Jg., 2019, Nr. 2, S. 107-140.
- OLBRICH, R./SCHRÖDER, H. 1995: Absatzhelfer, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, 2., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1995, S. 12-19.

- OLBRICH, R./SCHULTZ, C. D. 2010b: Suchmaschinenmarketing, in: OLBRICH, R. (Hrsg.), Berichte aus dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Forschungsbericht Nr. 19, FernUniversität in Hagen 2010.
- OLBRICH, R./SCHULTZ, C. D./HOLSING, C. 2019: Electronic Commerce und Online-Marketing – Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, 2., überarb. u. erw. Aufl., Berlin u. Heidelberg 2019.
- O'REILLY, T./BATTELLE, J. 2009: Web Squared: Web 2.0 Five Years On, O'Reilly Media, Inc., abgerufen unter: https://assets.conferences.oreilly.com/1/event/28/web2009_websquared-whitepaper.pdf, abgerufen am 20.08.2019.
- OSTERWALDER, A./PIGNEUR, Y./TUCCI, C. L. 2005: Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, in: Communications of AIS, Vol. 15, 2005, pp. 2-40.
- PANTEN, G. 2005: Internet-Geschäftsmodell Virtuelle Community, Wiesbaden 2005.
- PEITZ, M. 2006: Marktplätze und indirekte Netzwerkeffekte, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 7. Jg., 2006, Nr. 3, S. 317-333.
- PETERS, K./ALBERS, S./ASSELMANN, D./SCHÄFERS, B. 2009: eCommerce revisited – The Impact of an Uncoupled Buying Process on Retailing, in: Marketing – Journal of Research and Management, Vol. 5, 2009, No. 2, pp. 85-104.
- PFLAUM, D./EISENMANN, H./LINXWEILER, R. 2000: Verkaufsförderung – Erfolgreiche Sales Promotion, Landsberg am Lech 2000.
- PFOHL, H.-C. 2016: Logistikmanagement – Konzeption und Funktionen, 3., neu bearb. u. aktual. Aufl., Berlin u. a. 2016.
- PICOT, A./FRANCK, E. 1993: Vertikale Integration, in: HAUSCHILD, J./GRÜN, O. (Hrsg.), Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung – Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Festschrift für E. Witte, Stuttgart 1993, S. 179-219.
- PICOT, A./FREUDENBERG, H. 1998: Neue organisatorische Ansätze zum Umgang mit Komplexität, in: ADAM, D. (Hrsg.), Komplexitätsmanagement, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 61, 1998, S. 69-86.
- PICOT, A./REICHWALD, R./WIGAND, R. 2003: Die grenzenlose Unternehmung, 5., aktual. Aufl., Wiesbaden 2003.
- PIEPER, B. 1999: Ermittlung der lang- und kurzfristigen Kosten des Produktionsfaktoreinsatzes – ein vereinheitlichter Ansatz, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 69. Jg., 1999, Nr. 4, S. 449-473.
- PLINKE, W. 2000: Grundlagen des Marktprozesses, in: KLEINALTENKAMP, M./PLINKE, W. (Hrsg.), Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2., neubearb. u. erw. Aufl., Berlin, S. 3-99.

- PORTER, M. E. 2014: Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8., durchges. Aufl., Frankfurt am Main 2014.
- RAFFÉE, H./WIEDMANN, K.-P. 1993: Corporate Identity als strategische Basis der Marketingkommunikation, in: BERNDT, R./HERMANNS, A. (Hrsg.), Handbuch Marketing-Kommunikation – Strategien – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1993, S. 43-67.
- RAFFÉE, H./WIEDMANN, K.-P. 1995: Nonprofit-Marketing, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart 1995, S. 1929-1942.
- RAY, M. L. 1982: Advertising and Communication Management, Englewood Cliffs, N. J. 1982.
- RICHTER, H. P. 2001: Investitionsgütermarketing – Business-to-Business-Marketing von Industrieunternehmen, München 2001.
- RICHTER, A./KOCH, M./KRISCH, J. 2007: Social Commerce – Eine Analyse des Wandels im E-Commerce, Technischer Bericht Nr. 2007-03, Fakultät für Informatik, Universität der Bundeswehr München 2007.
- RIGBY, D. 2011: The future of shopping, in: Harvard Business Review, Vol. 89, 2011, No. 12, pp. 65-76.
- ROSENBERG, O. 2002: Kostensenkung durch Komplexitätsmanagement, in: FRANZ, K.-P./KAJÜTER, P. (Hrsg.), Kostenmanagement – Wettbewerbsvorteile durch systematische Kostensteuerung, 2., übearb. u. erw. Aufl., Stuttgart 2002.
- RÜSCHEN, G. 1994: Ziele und Funktionen des Markenartikels, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Bd. I, Stuttgart 1994, S. 121-134.
- RÖTTGER, U./KOBUSCH, J./PREUSSE, J. 2018: Grundlagen der Public Relations – Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung, 3., aktual. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2018.
- SACK, R. 1987: Zur wettbewerbsrechtlichen Problematik des Product Placement im Fernsehen, in: Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht, Film und Recht, 31. Jg., Sonderheft 1987, S. 103-128.
- SCHÄFER, T. 2010: Handelsmarken und Markenerosion – zu den Auswirkungen der Erosion von Markenartikeln als Folge der zunehmenden Verbreitung von Handelsmarken, in: OLBRICH, R. (Hrsg.), Schriftenreihe Marketing, Handel und Management, Bd. 11, Lohmar u. Köln 2010 (zugl. Diss. FernUniversität in Hagen, 2009).
- SCHEER, C./DEELMANN, T./LOOS, P. 2003: Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle – Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell, ISYM-Arbeitspapier, Nr. 12, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik und Betriebswirtschaftslehre, Mainz 2003.

- SCHERM, E./JULMI, C. 2019: Strategisches Management – Theorie, Entscheidung, Reflexion, Berlin u. Boston 2019.
- SCHEUCH, F. 1982: Dienstleistungsmarketing, München 1982.
- SCHEUCH, F. 2002: Dienstleistungsmarketing, 2., völlig neugest. Aufl., München 2002.
- SCHMALENBACH, E. 1963: Kostenrechnung und Preispolitik, 8., erw. u. verb. Aufl., Köln u. Opladen 1963.
- SCHMID, B. F. 2002: Elektronische Märkte, in: WEIBER, R. (Hrsg.), Handbuch Electronic Business, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 211-239.
- SCHMIDT, I. 2005: Hauptprobleme der 7. Kartellnovelle – Die Wende in der Kartellpolitik, in: Wirtschaftsdienst, 85. Jg., 2005, Nr. 8, S. 536-540.
- SCHÖGEL, M. 1997: Mehrkanalsysteme in der Distribution, Wiesbaden 1997 (zugl. Diss. Universität St. Gallen, 1997).
- SCHRAMM-KLEIN, H. 2003: Multi-Channel-Retailing – Zwölf Grundsätze zur Gestaltung von Multi-Channel-Systemen, in: Science Factory, 5. Jg., 2003, Nr. 3, S. 10-14.
- SCHRAMM-KLEIN, H. 2012: Multi-Channel-Retailing: Erscheinungsformen und Erfolgspotenziale, in: ZENTES, J./SWOBODA, B./MORSCHETT, D./SCHRAMM-KLEIN, H. (Hrsg.), Handbuch Handel, 2., volst. überarb. Aufl., Wiesbaden 2012, S. 419-437.
- SCHULTZ, C. D. 2007: Consumer Trust in E-Commerce – An Analysis of Means Communicating Trustworthiness From a Buying Transaction Life Cycle Perspective, Hamburg 2007.
- SCHULTZ, C. D. 2009: Suchmaschinenmarketing, in: LEWANDOWSKI, D. (Hrsg.), Handbuch Internet-Suchmaschinen: Nutzerorientierung in Wissenschaft und Praxis, Heidelberg 2009, S. 70-98.
- SCHUMACHER, J. 2005: Outsourcing von CRM-Prozessen – Voraussetzungen, Chancen, innovative Einsatzmöglichkeiten im elektronischen B2B-Markt, Wiesbaden 2005 (zugl. Diss. RWTH Aachen, 2005).
- SCHUMANN, J./MEYER, U./STRÖBELE, W. 2011: Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 9., aktual. Aufl., Berlin u. a. 2011.
- SCHUMPETER, J. A. 1942: Capitalism, socialism and democracy, New York 1942.
- SCHWEIGER, G./SCHRATTENECKER, G. 2013: Werbung – Eine Einführung, 8., überarb. u. erw. Aufl., Konstanz u. München 2013.
- SIMON, H. 1992: Preismanagement – Analyse, Strategie, Umsetzung, 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1992.

- SIMON, H./FASSNACHT, M. 2009: Preismanagement – Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung, 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2009.
- SIMON, H./FASSNACHT, M. 2016: Preismanagement – Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung, 4., vollst. neu bearb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2016.
- SIMONE, A./SABBADIN, E. 2018: The New Paradigm of the Omnichannel Retailing – Key Drivers, New Challenges and Potential Outcomes Resulting from the Adoption of an Omnichannel Approach, in: International Journal of Business and Management, Vol. 13, 2018, No. 1, pp. 85-109.
- STAEHLE, W. H. 1999: Management – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8., überarb. Aufl., München 1999.
- STEFFENHAGEN, H. 1974: Vertikales Marketing, in: Marketing Enzyklopädie, Bd. 2, München 1974, S. 675-690.
- STEFFENHAGEN, H. 1975: Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen, Wiesbaden 1975.
- STEPHEN, A. T./TOUBIA, O. 2010: Deriving Value from Social Commerce Networks, in: Journal of Marketing Research, Vol. 47, 2010, No. 2, pp. 215-228.
- SU, B. C. 2008: Characteristics of Consumer Search On-Line: How much Do We Search?, in: International Journal of Electronic Commerce, Vol. 13, 2008, No. 1, pp. 109-129.
- SWOBODA, B./FOSCHT, T./SCHRAMM-KLEIN, H. 2019: Handelsmanagement – Offline-, Online- und Omnichannelhandel, 4., vollst. überarb. Aufl., München 2019.
- THEIS, H.-J. 1999: Handels-Marketing – Analyse- und Planungskonzepte für den Einzelhandel, Frankfurt am Main 1999.
- THIES, G. 1976: Vertikales Marketing – Marktstrategische Partnerschaft zwischen Industrie und Handel, Berlin u. New York 1976.
- THIESS, M. 1986: Marktsegmentierung als Basisstrategie des Marketing, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Zeitschrift für Studium und Forschung, 15. Jg., 1986, Nr. 12, S. 635-638.
- TOMCZAK, T./KUB, A./REINECKE, S. 2014: Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 7., überarb. Aufl., Wiesbaden 2014.
- TRUSOV, M./BUCKLIN, R. E./PAUWELS, K. 2009: Effects of Word-of-Mouth versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site, in: Journal of Marketing, Vol. 73, 2009, No. 5, pp. 90-102.
- TURBAN, E./KING, D./LANG, J. 2011: Introduction to Electronic Commerce, International Version, 3rd ed., Upper Saddle River, New Jersey 2011.

- UEBELE, H. 1984: Marktsegmentierung im Investitionsgüter-Bereich, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 36. Jg., 1984, Nr. 2, S. 158-170.
- VERHOEF, P. C./KANNAN, P. K./INMAN, J. J. 2015: From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing – Introduction to the Special Issue on Multi-Channel-Retailing, in: Journal of Retailing, Vol. 91, 2015, No. 2, pp. 174-181.
- WALSH, G. 2002: Konsumentenverirrtheit als Marketingherausforderung, Wiesbaden 2002 (zugl. Diss. Univ. Hannover, 2001).
- Webster, F./Wind, Y. 1972: Organizational Buying Behaviour, Englewood Cliffs, New Jersey 1972.
- WEIBER, R. 2002: Herausforderung Electronic Business – Mit dem Informations-Dreisprung zu Wettbewerbsvorteilen auf den Märkten der Zukunft, in: WEIBER, R. (Hrsg.), Handbuch Electronic Business, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 1-37.
- WEINHOLD-STÜNZI, H. 1994: Marketing in zwanzig Lektionen, 26. Aufl., St. Gallen 1994.
- WEIS, H. C. 1995: Persönlicher Verkauf, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 1979-1989.
- WEIS, H. C. 2015: Marketing, 17., komplett überarb. Aufl., Ludwigshafen am Rhein 2015.
- WEN, H. J./CHEN, H. G./HWANG, H. G. 2001: E-Commerce Web Site Design: Strategies and Models, in: Information Management & Computer Security, Vol. 9, 2001, No. 1, pp. 5-12.
- WILDEMANN, H. 1998: Komplexitätsmanagement durch Prozess und Produktgestaltung, in: ADAM, D. (Hrsg.), Komplexitätsmanagement, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 61, 1998, S. 47-68.
- WIND, Y. 1982: Product Policy – Concepts, Methods, and Strategy, Reading et al. 1982.
- WIRTZ, B. W. 2016: Medien- und Internetmanagement, 9., aktual. u. überarb. Aufl., Wiesbaden 2016.
- WIRTZ, B. W. 2018: Electronic Business, 6., aktual. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2018.
- WIRTZ, B. W./KLEINEICKEN, A. 2000: Geschäftsmodelltypologien im Internet, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Zeitschrift für Studium und Forschung, 29. Jg., 2000, Nr. 11, S. 628-635.
- WITTE, E. 1973: Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotorenmodell, Göttingen 1973.
- Woo, C. Y./COOPER, A. C. 1984: Erfolg trotz kleinen Marktanteils, in: Harvard Manager 1984, Nr. 3, S. 72-75.

- WRIGHT, T. P. 1936: Factors affecting the costs of airplanes, in: Journal of Aeronautical Sciences, 1936, No. 3, pp. 122-128.
- ZENTES, J. 1997: Taschenlexikon Marketing, Stuttgart 1997.
- ZENTES, J./SCHRAMM-KLEIN, H. 2008: Multi-Channel-Retailing und Interaktives Marketing, in: BELZ, C./SCHÖGEL, M./ARNDT, O./WALTER, V. (Hrsg.), Interaktives Marketing – Neue Wege zum Dialog mit Kunden, Wiesbaden 2008, S. 367-382.
- ZOLL, S./MARKS, S. 2016: Mönchengladbach bei eBay – Wie Online-Marktplätze dem Handel helfen, den digitalen Wandel zu meistern, in: HEINEMANN, G./GEHRCKENS, H. M./WOLTERS, U. J./DGROUP GMBH (Hrsg.), Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel – Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce, Wiesbaden 2016, S. 201-222.

Glossar

Abnehmerselektionsentscheidung: Das Selektionskonzept des Herstellers umfasst die Gesamtheit seiner Entscheidungen bezüglich der Absatzkanalstruktur für seine Absatzgüter. Die Abnehmerselektionsentscheidungen betreffen hierbei zum einen die vertikale Selektion (Auswahl zwischen den Absatzstufen) und zum anderen die horizontale Selektion (Auswahl innerhalb der Absatzstufen). **Abschnitt 6.5.2.3.1.**

Absatzbindung: Form eines → Vertriebsbindungssystems. Eine Absatzbindung stellt im Allgemeinen eine vertragliche Bindung dar, die mit dem Absatz von Produkten im Zusammenhang steht. Absatzbindungen i. e. S. sind Beschränkungen, denen sich der Lieferant (Hersteller) hinsichtlich des Absatzes seiner Erzeugnisse unterwirft. I. w. S. umfassen Absatzbindungen auch → Vertriebsbindungen. **Abschnitt 6.5.2.2.**

Absatzhelfer: Personen oder Institutionen, die im Rahmen der Distribution von Gütern und Dienstleistungen unterschiedliche Distributions- bzw. Handelsfunktionen übernehmen. Im Gegensatz zu den → Absatzmittlern erwerben sie kein Eigentum an der Ware, sondern werden lediglich vermittelnd bzw. unterstützend tätig. **Abschnitt 6.5.2.2.**

Absatzkanalbreite: Die Absatzkanalbreite stellt neben der → Absatzkanaltiefe ein Kriterium im Rahmen der Gestaltung der horizontalen Abnehmerselektion dar. Sie kennzeichnet die Anzahl der beteiligten Verkaufsstätten von den im Absatzkanal vertretenen Handelsbetriebstypen. **Abschnitte 6.5.2.3.1 u. 6.5.2.3.3.**

Absatzkanallänge: Die Absatzkanallänge stellt das Kriterium im Rahmen der Gestaltung der vertikalen Abnehmerselektion dar. Sie bezeichnet die Anzahl der Wirtschaftsstufen, die ein Produkt vom Hersteller bis zum Verbraucher durchläuft. **Abschnitte 6.5.2.3.1. u. 6.5.2.3.2.**

Absatzkanalpolitik: Die Absatzkanalpolitik bezeichnet die absatzkanalpolitische Gestaltung der Warenverkaufsprozesse in mehrstufigen Distributionssystemen durch den Hersteller. **Abschnitt 6.5.2.3.**

Absatzkanaltiefe: Die Absatzkanaltiefe stellt neben der → Absatzkanalbreite ein Kriterium im Rahmen der Gestaltung der horizontalen Abnehmerselektion dar. Unter der Absatzkanaltiefe versteht man die Anzahl der verschiedenen Handelsbetriebstypen, über die ein Produkt vertrieben wird. **Abschnitte 6.5.2.3.1. u. 6.5.2.3.3.**

Absatzlogistik: Die Absatz- oder auch Marketinglogistik stellt den absatzbezogenen Teilbereich der Logistik eines Unternehmens dar. Mit ihrer Hilfe soll insbesondere die Einhaltung der → Lieferkonditionen gewährleistet werden. **Abschnitt 6.5.3.3.**

Absatzmittler: Mitglieder des Distributionssystems, die in eigenem Namen und auf eigene Rechnung Kaufverträge abschließen. Hierbei handelt es sich vor allem um Groß- und Einzelhandelsunternehmen. **Abschnitt 6.5.2.2.**

Absatzweg: Der Absatzweg beschreibt jenen Weg eines Absatzgutes, der alle Wirtschaftssubjekte, die für dieses Gut eine Verkaufsfunktion übernehmen, berücksichtigt. Ein Beispiel für einen Absatzweg stellt die Folge Hersteller, Großhändler, Einzelhändler und Verbraucher dar. **Abschnitt 6.5.2.3.1.**

Abzinsungsfaktor: Zinssatz zur Berechnung des Kapitalwerts einer Zahlungsreihe. **Abschnitt 6.3.4.1.1.**

Affiliate: Ein Affiliate ist ein Kooperationspartner im Rahmen des → Affiliate-Marketing. Ein Affiliate, auch Publisher genannt, bindet Werbemittel eines → Merchants auf seinen Webseiten ein, um das Angebot des Merchants zu bewerben. **Abschnitt 6.6.3.4.**

Affiliate-Marketing: Beim Affiliate-Marketing handelt es um einen Transfer bewährter Vertriebsstrukturen auf das Online-Medium. Der Vertriebspartner (→ Affiliate oder Publisher) erhält in der Regel eine durch das werbende Unternehmen (→ Merchant oder Advertiser) festgelegte, erfolgsbasierte Provision. Als Mittler können sich diese Kooperationspartner sogenannter Affiliate-Netzwerke bedienen. Je nach Ausgestaltung der Kooperation lassen sich das linkbasierte und integrative Affiliate-Marketing differenzieren. **Abschnitt 6.6.3.4.**

Agentursystem: Werden Absatzmittler 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. Während das Vertragshändlersystem einen sehr hohen Abhängigkeitsgrad aufweist, ist die Abhängigkeit der Absatzmittler bei reiner Maklertätigkeit sehr gering. **Abschnitt 6.5.2.2.**

Akquisition von Absatzmittlern: Zur Realisation der von ihm präferierten Vertriebswegepolitik benötigt ein Hersteller eine hinreichend große Anzahl an Handelsunternehmen, die bereit sind, seine Produkte im Sortiment zu führen. Vor diesem Hintergrund zielt die Akquisition von Absatzmittlern darauf ab, eine solche Bereitschaft bei den Handelsunternehmen zu erzeugen bzw. aufrechtzuerhalten. **Abschnitt 6.5.2.3.4.**

akquisitorisches Potenzial: Summe der Eigenschaften eines Unternehmens, die die zukünftige Nachfrage nach den Produkten des Unternehmens beeinflussen. **Abschnitt 6.3.4.2.3.**

Aktivierung: Zustand innerer Spannung, der bewirkt, dass sich eine Person einem äußeren Reiz zuwendet. Es wird angenommen, dass die Bereitschaft zur Aufnahme und Verarbeitung einer Werbebotschaft umso größer ist, je stärker die durch die Werbung ausgelöste Aktivierung ist. **Abschnitt 6.4.2.3.4.1.**

Analyse der ‚globalen Umwelt‘: Diese Form der Situationsanalyse betrifft die Untersuchung der allgemeinen Rahmenbedingungen in einem Wirtschaftsraum, die sogenannten Umweltfaktoren. Zu diesen Umweltfaktoren zählen insbesondere politisch-rechtliche, ökonomische, sozio-kulturelle und technologische Determinanten. **Abschnitt 4.2.1.**

Analyse der Wettbewerbsumwelt: Diese Form der Situationsanalyse umfasst die Analyse der Struktur einer Branche (Branchenanalyse) und die Erhebung von Daten über aktuelle Konkurrenzunternehmen und potenzielle Konkurrenten (Konkurrenzanalyse). **Abschnitt 4.2.1.**

Anweisungsvertrieb: Mögliche Form eines → Vertriebssystems im Rahmen derer die eingeschaltete Vertriebsorganisation den Anweisungen des Herstellers Folge zu leisten hat. **Abschnitt 6.5.2.2.**

asymptotisch: Synonym für näherungsweise. Eine Asymptote ist eine Gerade, die sich einer Funktion beliebig nähert. **Abschnitt 6.3.3.2.**

augmentiertes Produkt: Dritte Ebene eines mit Blick auf die verschiedenen Nutzenkomponenten in drei Ebenen unterteilten Produktes (erste Ebene: → generisches Produkt, zweite Ebene: → erwartetes 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 Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. **Abschnitt 6.2.1.1.**

Ausschließlichkeitsbindung: Form eines → Vertriebsbindungssystems, die Unternehmen darin beschränkt, Waren oder gewerbliche Leistungen von Dritten zu beziehen oder an Dritte abzusetzen. **Abschnitt 6.5.2.2.**

Außendienstorganisation: Gegenstand der Außendienstorganisation ist die Gliederung des Außendienstes. So ist z. B. eine Organisation des Außendienstes nach Kundengruppen, Sortimenten oder Regionen denkbar. **Abschnitt 6.5.2.3.8.2.**

Außendienststeuerung: Die Außendienststeuerung bildet den zentralen Bestandteil der Vertriebssteuerung. In diesem Kontext bildet die Außendienststeuerung einen Ansatz, um die Verkäufer zu motivieren, die Unternehmensziele zu realisieren. Eine solche zusätzliche Motivation erscheint vielfach notwendig, da sich die Außendienstmitarbeiter angesichts ihrer Reisetätigkeit vielfach der direkten ‚Kontrolle‘ des Unternehmens entziehen. Zur zielgerichteten Motivation seiner Mitarbeiter stehen einem Unternehmen unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung, z. B. Vorgaben für die zu erzielenden Ergebnisse. **Abschnitt 6.5.2.3.8.3.**

Außendienstverträge: Verträge zwischen Unternehmen und Mitarbeitern im Außendienst. Gegenstand dieser Form arbeitsrechtlicher Verträge sind insbesondere die Gestaltung des Entlohnungssystems aber auch Vereinbarungen über die private Nutzung von Dienstwagen. **Abschnitt 6.5.2.3.8.3.**

Banner: Vergleichbar mit traditionellen Anzeigen und Plakaten werden Banner auf Webseiten eingeblendet. Banner existieren in vielfältigen Größen und Formen, die unterschiedliche Inhalte und Interaktionsmöglichkeiten nutzen. **Abschnitt 6.6.3.2.**

Bannerwerbung: Online-Werbung mittels → Bannern wird als Bannerwerbung bezeichnet. **Abschnitt 6.6.3.2.**

Betriebsgrößenersparnisse (economies of scale): Economies of scale kennzeichnen den Effekt der Stückkostenreduktion durch eine höhere Produktionsmenge pro Zeiteinheit. Dieser Effekt kann z. B. durch eine höhere Kapazitätsauslastung (Fixkostendegression) oder durch die Beschaffung größerer Mengen an Vorprodukten und Rohstoffen (günstigere Beschaffungskonditionen) entstehen. **Abschnitt 5.2.**

Bewertungsdimensionen: Im Rahmen der Positionierung bilden Bewertungsdimensionen die relevanten Eigenschaften, die die Konsumenten im Kaufentscheidungsprozess zur Auswahl von Produkten berücksichtigen. **Abschnitt 4.4.2.**

Bezugsbindung: Form eines → Vertriebsbindungssystems, die Unternehmen dazu verpflichtet nur Produkte eines bestimmten Herstellers zu beziehen. **Abschnitt 6.5.2.2.**

Bogenelastizität: → Preiselastizität, die sich auf zwei verschiedene Punkte der Preisabsatzfunktion bezieht. **Abschnitt 6.3.3.3.2.**

Branchenanalyse: Im Rahmen der Branchenanalyse werden diejenigen Determinanten einer Branche untersucht, die einen Einfluss auf die Gewinnerwartungen eines Unternehmens haben. Diese Determinanten werden auch als Wettbewerbskräfte bezeichnet. Ziel der Untersuchung ist es, die Stärke des Einflusses und die Auswirkungen einzelner Wettbewerbskräfte auf den Unternehmenserfolg zu ermitteln. **Abschnitt 4.2.1.**

Bullwhip-Effekt: Der Bullwhip-Effekt wirkt auf Märkten in der Weise, dass Veränderungen im Bereich des individuellen Verbrauchs über die Nachfrage nach Konsumgütern überproportionale Veränderungen der Nachfrage nach Investitionsgütern nach sich ziehen. **Abschnitt 7.3.2.**

Bumerangeffekt: Ein Bumerangeffekt zählt zu den Risiken, die mit der → Aktivierung verbunden sind. Während beim → Vampireffekt von der Werbebotschaft abgelenkt wird, wird sie beim Bumerangeffekt vom Adressaten falsch interpretiert. Der aktivierende Reiz stimuliert in diesem Fall die Speicherung von Informationen, die nicht dem Werbeziel entsprechen. Es besteht daher das Risiko einer vollkommenen Verfälschung der Werbebotschaft. Eine weitere Gefahr sind → Irritationen. **Abschnitt 6.4.2.3.4.3.**

Business-to-Business (B2B): Beim Business-to-Business (B2B) handelt es sich um eine Geschäftsbeziehung zwischen mindestens zwei Unternehmen. **Abschnitt 6.6.2.2.**

Business-to-Consumer (B2C): Beim Business-to-Consumer (B2C) handelt es sich um eine Geschäftsbeziehung zwischen mindestens einem Unternehmen und einem Konsumenten. **Abschnitt 6.6.2.2.**

Buygrid-Modell: Modell, bei welchem der Kaufentscheidungsprozess nach Kaufphasen und Kaufklassen differenziert wird, wobei sich die Matrixfelder aus Kaufklassen und -phasen mit konkret vorfindbaren Operationen, Entscheidern, Einflüssen auf die Entscheidung oder aber Anbieteraktivitäten füllen lassen. **Abschnitt 7.3.3.**

Buying Center: Gedankliche Zusammenfassung aller am Kaufprozess Beteiligten oder auf diesen einwirkenden Personen. Die Grenzen eines Buying Center sind im Allgemeinen schwer zu bestimmen. Die Existenz eines Buying Centers kann damit erklärt werden, dass sich das Risiko einer Fehlentscheidung mit zunehmender Zahl der am Kaufprozess Beteiligten für das einzelne Individuum reduziert. **Abschnitt 7.3.4.**

Carryover-Effekt: Einfluss des Absatzes (z. B. über Imitation oder Wiederholungskäufe) in einer gegebenen Periode auf den Absatz in zukünftigen Perioden. **Abschnitt 6.3.4.1.2.**

Cashflow: Finanzwirtschaftliche Kennzahl, die den in einer Periode ermittelten Zahlungsüberschuss angibt. I. d. R. wird der Cashflow indirekt errechnet, indem vom Periodenergebnis die in der Erfolgsrechnung enthaltenen, nicht einzahlungswirksamen Erträge subtrahiert und die nicht auszahlungswirksame Aufwendungen addiert werden. **Abschnitte 5.4. u. 5.4.2.1.**

Convenience-Güter: Güter des täglichen Bedarfs, bei denen der Kunde aufgrund des niedrigen Preises die Kosten von etwaigen Preis- oder Qualitätsvergleichen höher einschätzt als den daraus resultierenden Nutzen. **Abschnitt 6.2.1.2.**

Copy Strategy: Mittels der Copy Strategy wird die werbestrategische Ausrichtung eines Unternehmens festgelegt. Sie benennt die relevanten → Zielgruppen, den speziellen Nutzen, den das beworbene Produkt/die beworbene Leistung bietet, die Begründung des spezifischen Leistungsvorteils und die Tonart und den Stil der Botschaft. **Abschnitt 6.4.2.3.4.1.**

Corporate Behavior: Komponente der → Corporate Identity mit dem Ziel, die Interaktionsprozesse sämtlicher Unternehmensmitglieder mit Blick auf das interne und externe Umfeld einer Unternehmung zu harmonisieren. **Abschnitt 6.4.2.3.1.**

Corporate Communication: Komponente der → Corporate Identity, durch das über den systematisch integrierten Einsatz aller Kommunikationsinstrumente die Einstellung der Öffentlichkeit oder bestimmter Zielgruppen im Sinne des Unternehmens beeinflusst werden sollen. **Abschnitt 6.4.2.3.1.**

Corporate Design: Komponente der → Corporate Identity, dessen Aufgabe es ist, über den systematisch aufeinander abgestimmten Einsatz aller visuellen Elemente der Unternehmenspräsentation ein einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens zu schaffen, um eine einprägende Wirkung mit Blick auf den Bekanntheitsgrad zu erzielen. **Abschnitt 6.4.2.3.1.**

Corporate Identity: Konzept, durch das die Profilierung eines Unternehmens zu einer „Unternehmenspersönlichkeit“ erreicht werden soll. Dieser Begriff subsummiert alle Unternehmensaktivitäten nach innen und nach außen, die sich in einem einheitlichen Verhalten (→ Corporate Behavior), einer einheitlichen Kommunikation (→ Corporate Communication) und einem einheitlichen Erscheinungsbild (→ Corporate Design) ausdrücken. **Abschnitt 6.4.2.3.1.**

Deckungsbeitrag: Differenz zwischen der Summe der Verkaufserlöse und der Summe der variablen Kosten für die verkauften Mengeneinheiten eines Produktes. **Abschnitt 6.4.2.3.2.**

Deckungsspanne: Differenz zwischen Verkaufserlös und variablen Kosten für eine Mengeneinheit eines Produktes. **Abschnitt 6.4.2.3.2.**

derivative Nachfrage: Die sog. „derivative“ oder auch „abgeleitete“ Nachfrage ist dadurch charakterisiert, dass die Nachfrage nach → Investitionsgütern im jeweiligen Markt durch die Nachfrage nach den mit dem Investitionsgut hergestellten Gütern in den nachgelagerten Marktstufen entsteht. **Abschnitt 7.3.2.**

Dienstleistungsmarketing: Im Rahmen des Dienstleistungsmarketing werden die allgemeinen Konzepte des Marketing auf Anbieter von Dienstleistungen übertragen. **Abschnitt 7.2.**

digitale Güter: Als digitale bzw. digitalisierbare Güter werden Produkte bezeichnet, die mittels der Informations- und Kommunikationstechnologie distribuiert werden können. **Abschnitt 6.6.1.**

Digital Marketing: Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien für die Marketinginstrumente (insbesondere für die → Kommunikationspolitik). **Abschnitt 6.6.**

direkter Absatz: Ein Hersteller setzt seine Produkte direkt ab, wenn er keine Zwischenhändler einschaltet. Gegenteil: → Indirekter Absatz. **Abschnitt 6.5.2.3.2.**

direkter Vertrieb: Eine Möglichkeit zur Gestaltung des vertikalen → Absatzweges, mit der ein Hersteller die → Absatzkanallänge für ein Produkt festlegt. Beim direkten Vertrieb verkauft ein Hersteller eine Leistung ohne Zwischenschaltung eines Absatzmittlers direkt an die Kunden. **Abschnitt 6.5.2.3.2.**

Distribution: 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. 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). **Abschnitt 6.5.1.**

Distributionspolitik: Die Distributionspolitik kann als Teilbereich des Marketing-Mix in die Planung der Warenverkaufsprozesse und die Planung der physischen Distribution unterteilt werden. **Abschnitt 6.5.1.**

Diversifikation: Bei der Diversifikation wird die Sortimentsbreite als Aktionsparameter der Sortimentspolitik definiert. Die sogenannte Diversifikationsstrategie ist durch die Orientierung an neuen Produkten und neuen Märkten gekennzeichnet. Sie lässt sich

idealtypisch in die drei Richtungen vertikal, horizontal und lateral aufteilen. **Abschnitt 6.2.2.1.2.**

Double-Opt-In-Verfahren: Bei dem Double-Opt-In-Verfahren handelt es sich um ein Verfahren, um die Einwilligungserklärung eines Nutzers zu erheben. Hierzu muss nach einer bewussten Auswahl in einem Online-Formular in einem zweiten Schritt die Angabe nach Erhalt einer E-Mail-Nachricht bestätigt werden. **Abschnitt 6.6.3.3.**

dynamische Preistheorie: Teilbereich der Preistheorie, in dem der gewinnmaximale Preis mit Blick auf dynamische Effekte, wie z. B. der zeitlichen Entwicklung der Nachfrage, der Konkurrenz- oder Kostensituation, in einer mehrperiodischen Betrachtung bestimmt wird. **Abschnitt 6.3.4.1.**

dynamisch-gewinnmaximaler Preis: Wird der gewinnmaximale Preis unter Berücksichtigung einer periodenübergreifenden Betrachtungsweise ermittelt, dann spricht man von dem dynamisch-gewinnmaximalen Preis. Berücksichtigt wird die Dynamik im Bereich des Lebenszyklus, der Wettbewerbs- und Kostensituation sowie in der Zielfunktion durch die Abzinsung zukünftiger Periodenerfolge. **Abschnitt 6.3.4.1.3.**

economies of scale: Der Effekt sinkender Stückkosten bei Erhöhung der Produktionsmenge. (→ Betriebsgrößenersparnisse) **Abschnitt 5.2.**

eigene Vertriebsorgane: Gehören der eigenen Vertriebsorganisation (i. d. R. des Herstellers) an und sind an Weisungen gebunden, d. h. der Hersteller legt Art und Umfang der von seiner Marketing-Organisation zu übernehmenden Funktionen fest. So sind z. B. Vertriebsabteilungen, Vertriebsniederlassungen und Reisende als unternehmensinterne Organe Träger von Verkaufsfunktionen. **Abschnitt 6.5.2.3.8.5.1.**

einstufiger Vertrieb: Entscheidet sich ein Produzent für einen einstufigen Vertrieb, distribuiert er ein bestimmtes Produkt nur über eine einzige Zwischenstufe zum Konsumenten. **Abschnitt 6.5.2.3.2.**

Electronic Business: Electronic Business konstituiert alle Abwicklungen von Geschäftsprozessen mittels der Informations- und Kommunikationstechnologie. **Abschnitt 6.6.2.1.**

Electronic Commerce: Anbahnung und/oder Abwicklung wirtschaftlicher Tätigkeiten mittels eines Telekommunikationsnetzwerkes, wie dem Internet. **Abschnitt 6.6.2.**

Electronic Data Interchange: Der elektronische Datenaustausch kann definiert werden als automatisierter Austausch von strukturierten Daten, meist durch vereinbarte Nachrichtenstandards, zwischen zwei Datengeräten, z. B. Computern, mittels elektronischer Kanäle. **Abschnitt 6.6.2.2.**

Electronic Shopping: Oberbegriff für Electronic-Commerce-Anwendungen, die auf den direkten Verkauf von Waren und Dienstleistungen an den Endverbraucher gerichtet sind und den Geschäftsverkehr elektronisch unterstützen. **Abschnitt 6.6.2.5.1.**

elektronische Medien: Im Rahmen der → Kommunikationspolitik verwendete Medien, wie z. B. Radio, Fernsehen und Kino. **Abschnitt 6.4.2.4.1.**

E-Mail-Marketing: Das E-Mail-Marketing ist eine Form der direkten Kommunikation mit der Zielgruppe. Für den Versand der Kommunikationsbotschaft werden E-Mail-Nachrichten eingesetzt. → Newsletter werden im Rahmen des E-Mail-Marketing als Instrument zur periodischen Kommunikation verwendet. **Abschnitt 6.6.3.3.**

emotionale Reize: Derartige Reize appellieren an die Gefühle oder Bedürfnisse eines Menschen. Zu den Schlüsselreizen zählen vor allem Liebe, Glück, Geborgenheit, Vertrautheit, Freundschaft, Gesundheit, Erotik, Freiheit, Selbstverwirklichung, Neugier, der Beschützerinstinkt, den kleine Kinder oder Tiere auslösen, aber auch Angst oder Schuldgefühle. **Abschnitt 6.4.2.3.4.3.**

emotionale Werbung: Im Gegensatz zur → informierenden Werbung ist bei emotionaler Werbung die Übertragung expressiver Reize in Form von Bildern oder wenigen Signalwörtern dominierend. Dabei kann sich die emotionale Werbebotschaft direkt auf das → Werbeobjekt beziehen oder sie wird lediglich in einem bestimmten Zusammenhang mit dem Objekt dargestellt. **Abschnitt 6.4.2.3.4.4.**

Entscheidungstheorie: Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre, der sich mit der rationalen Entscheidungsfindung, insbesondere mithilfe mathematischer Modelle beschäftigt. **Abschnitt 6.3.2.**

Erfahrungskurve: Beschreibt einen Zusammenhang zwischen der kumulierten Produktionsmenge und der Gesamtkostenentwicklung. Bei einer Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge sollen sich die Stückkosten auf Basis aller Kosten-Elemente, also eingeschlossen Kapitalkosten, Verwaltungskosten, Produktionskosten, Entwicklungskosten und Marketingkosten um 20-30% verringern. Bruce Henderson, langjähriger „Präsident“ der BCG bezeichnete diesen beobachteten Effekt als ‚Erfahrungskurve‘, weil sich in diesem Falle die Stückkostenreduktion nicht durch das ökonomische Gesetz der Massenproduktion (→ economies of scale) ergebe, sondern durch permanente verfahrenstechnische Fortschritte und die Fortentwicklung der Produkte. **Abschnitt 5.2.**

Erfahrungskurveneffekt: Sinkende Stückkosten durch zunehmende Erfahrung in der Produktion. (→ Erfahrungskurve) **Abschnitt 5.2.**

Erfolgspotenziale: Als Erfolgspotenziale werden diejenigen in einem Unternehmen vorhandenen Voraussetzungen bezeichnet, die die Aktivitäten des Unternehmens nachhaltig positiv beeinflussen. Derartige Erfolgspotenziale können sich z. B. in speziellen Eigenschaften des Unternehmens (z. B. Firmenimage) oder individuellen Kompetenzen (z. B. Kernkompetenzen der Mitarbeiter) manifestieren. **Abschnitt 4.1.2.**

erwartetes Produkt: Zweite Ebene eines mit Blick auf die verschiedenen Nutzenkomponenten in drei Ebenen unterteilten Produktes (erste Ebene: → generisches Produkt,

dritte Ebene: → augmentiertes Produkt). Diese Ebene umfasst im Gegensatz zum generischen Produkt das Mindestmaß an Kommunikation und → Dienstleistung, das erbracht werden muss, um das Produkt vermarkten zu können. **Abschnitt 6.2.1.1.**

Erwartungseffekt: Bei einer Preiserhöhung eines lagerfähigen Verbrauchsgutes wollen sich die Verbraucher vor einem weiteren Anstieg des Preises schützen und reagieren (kurzfristig) mit einer erhöhten Nachfrage. Sinkende Preise bei Gebrauchsgüterinnovationen führen in der Erwartung weiter fallender Preise zu einem kurzfristigen Nachfragerückgang. **Abschnitt 6.3.4.1.3.**

evolutionäres Management: Planungsansatz, der sich durch eine mit Blick auf den vorhandenen Informationsstand begrenzte Planungsreichweite auszeichnet. Voraussetzung für ein ‚evolutionäres‘ Management ist die Generierung von Rahmenbedingungen, die eine ständige Anpassung der gewählten Strategien erleichtern. Eine derartige Anpassung kann z. B. durch eine nicht prognostizierte Einwirkung externer Einflussgrößen begründet sein. **Abschnitt 4.1.1.**

Exklusivvertrieb: Eine Möglichkeit zur Gestaltung des horizontalen → Absatzweges, mit der ein Hersteller die → Absatzkanalbreite und → Absatzkanaltiefe für ein Produkt festlegt. Entscheidet sich ein Hersteller dafür, sein Produkt exklusiv zu vertreiben, unterliegt die Auswahl der Absatzmittler nicht nur einer qualitativen Beschränkung, sondern auch einer quantitativen Restriktion. **Abschnitt 6.5.2.3.3.**

Fabrikverkauf: Form des → direkten Vertriebs. Im Rahmen des Fabrikverkaufs setzt der Hersteller seine Erzeugnisse über an die ‚Fabrik‘ angeschlossenen Läden an die Konsumenten ab. **Abschnitt 6.5.2.3.2.**

Fachpromotor: Person, die einen (Innovations-)Prozess durch objektspezifisches Fachwissen aktiv und intensiv fördert. Ein Fachpromotor hilft die bei Innovationsprozessen häufig auftretenden Fähigkeitenbarrieren zu überwinden. **Abschnitt 7.3.4.**

Factory Outlet: Form des → direkten Vertriebs. Factory Outlet bezeichnet solche herstellereigenen Verkaufsniederlassungen, die in den Anfängen durch eine schlichte Aufmachung der Verkaufsstelle und ein eingeschränktes Serviceangebot gekennzeichnet waren. Zumeist werden hier Überhang-, leicht fehlerhafte oder saisonversetzte Waren zu deutlich niedrigeren Preisen als im Handel angeboten. **Abschnitt 6.5.2.3.2.**

flächendeckende Distribution: Eine auf alle für ein bestimmtes Produkt in Frage kommenden Verkaufsstellen gerichtete Distribution, um so den Absatz großer Mengen zu erreichen. **Abschnitt 6.5.2.1.**

formale Integration: Mittel der → integrierten Kommunikation. Einer formalen Integration dient insbesondere ein Corporate Design, d. h. ein einheitliches visuelles Erscheinungsbild des einzelnen Produktes oder des Unternehmens als Ganzes. Dies bindet meist sogenannte Wort-Bild-Zeichen oder Präsenzsignale ein, kann aber auch durch Farben oder Schrifttypen erreicht werden. Abweichend: → inhaltliche Integration. **Abschnitt 6.4.2.3.4.4.**

Franchising: 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. **Abschnitt 6.5.2.2.**

fremde Vertriebsorgane: Hierzu zählen Absatzmittler (insbesondere der institutionelle Handel) und Distributionshelfer (Absatz- und Beschaffungshelfer). Sie bieten als selbstständige Unternehmen ihre Distributionsleistungen an und werden idealtypischerweise dann eingeschaltet, wenn sie eine zu erfüllende Funktion (z. B. den Verkauf der Ware) zum günstigsten Preis-Leistungsverhältnis offerieren. **Abschnitt 6.5.2.3.8.5.1.**

Gatekeeper-Funktion des Handels: Der Handel entscheidet im Falle eines indirekten Absatzes letztlich, welche Produkte den Endabnehmer erreichen. Dies wird als Gatekeeper-Funktion des Handels bezeichnet. **Abschnitte 7.1.**

Gebrauchsgut: Gut, das bei Nutzung durch den Verbraucher unverändert bleibt. Gegenteil von → Verbrauchsgut. **Abschnitt 6.3.4.2.1.**

gedanklich-überraschende Reize: Diese aktivieren den Adressaten, indem sie seine Sinne bzw. seinen Verstand vor unerwartete Aufgaben stellen. Dazu zählen Wörter oder Bilder, die Verwunderung auslösen, zum Nachdenken anregen oder in Widerspruch zu etwas Bekanntem stehen. Auch ein Widerspruch zwischen Bild und Text kann gedanklich aktivieren. Es sollte aber ein gewisser Wiedererkennungseffekt gewahrt bleiben. **Abschnitt 6.4.2.3.4.3.**

Gegenwartswert: Wert, der sich durch Abzinsung einer Zahlungsreihe auf den Betrachtungs- oder Entscheidungszeitpunkt ergibt. **Abschnitt 6.3.4.1.1.**

gemischte Werbung: Diese enthält sowohl → informative als auch → emotionale Komponenten. Oftmals wird zunächst an ein (latentes) Bedürfnis des Adressaten appelliert, um zugleich aufzuzeigen, inwiefern das eigene Angebot geeignet ist, dieses zu befriedigen. **Abschnitt 6.4.2.3.4.4.**

generisches Produkt: Erste Ebene eines mit Blick auf die verschiedenen Nutzenkomponenten in drei Ebenen unterteilten Produktes (zweite Ebene: → erwartetes Produkt, dritte Ebene: → augmentiertes Produkt). Als generisches Produkt werden die grundlegenden Produkteigenschaften, die bereits den Kernnutzen beinhalten, bezeichnet. Es besteht jedoch noch keine selbstständige Vemarktfähigkeit des Produktes. **Abschnitt 6.2.1.1.**

Grenzkosten: Die Grenzkosten sind identisch mit der marginalen Kostenveränderung bei einer marginalen Produktionsmengenänderung. Im Falle einer linearen Kostenfunktion sind die Grenzkosten identisch mit den variablen Kosten. **Abschnitt 6.3.3.2.**

Grenzkostenfunktion: Ableitung der Kostenfunktion, die die Kosten in Abhängigkeit von der Produktionsmenge angibt. Im Falle einer linearen Kostenfunktion ist die Grenzkostenfunktion gleich den variablen Kosten. **Abschnitt 6.3.3.2.**

Güterverteilzentren: Unter Güterverteilzentren wird die lokale Zusammenführung von Verkehrs-, Logistik- und Dienstleistungsunternehmen an einem oder mehreren verkehrsgünstig gelegenen Standorten verstanden. **Abschnitt 6.5.3.3.**

Handelsbetrieb: Institution, deren Tätigkeit in der Beschaffung und dem Absatz von Gütern besteht. Die Güter werden i. d. R. ohne eine wesentliche Be- und Verarbeitung weiterveräußert. Das Sortiment eines Handelsbetriebes bietet eine Zusammenstellung bedarfsverwandter Waren unterschiedlicher Hersteller. Daneben gehört zum Leistungsspektrum eines Handelsbetriebes eine mehr oder weniger große Anzahl an Dienstleistungen. **Abschnitt 7.1.**

handelsgerichtete Absatzpolitik: Unter handelsgerichteter Absatzpolitik des Herstellers (Trade Marketing, handelsgerichtetes Marketing, → Vertikales Marketing i. w. S.) werden alle Entscheidungsbereiche zusammengefasst, die mit Blick auf die Warenverkaufsprozesse den Handel als potenziellen Absatzmittler betreffen. **Abschnitte 6.5.2.3.7.2.1. u. 7.1.**

Handelsmanagement: Die Unternehmensführung des Handelsbetriebs. Auf der Grundlage der Erkenntnisse der Handelsbetriebslehre soll der Leistungsprozess eines Handelsunternehmens möglichst ökonomisch gesteuert werden. Zu den hierbei zu erfüllenden Managementaufgaben zählen Planung, Entscheidung, Organisation und Kontrolle sowie die Führung der Mitarbeiter. Die Tätigkeitsbereiche des Handelsmanagements bestehen u. a. aus dem Handelsmarketing auf der Beschaffungs- und Absatzseite, der Logistik und der Warenwirtschaft, der Finanzierung des Handelsunternehmens, der Personalpolitik und dem Rechnungswesen. **Abschnitt 7.1.**

Handelsmarketing: Als Handelsmarketing wird die Summe aller Aktivitäten bezeichnet, die eine marktgerichtete Führung von Handelsbetrieben zum Gegenstand haben. Das Handelsmarketing lässt sich in die zwei Teilbereiche Absatzmarketing und Beschaffungsmarketing gliedern. Der erste Teilbereich bezieht sich auf Maßnahmen, die auf eine Beeinflussung potenzieller Nachfrager abzielen. Eines der Hauptziele des Absatzmarketing ist hier, durch Einsatz der dem Handel zur Verfügung stehenden absatzpolitischen Instrumente, einen möglichst hohen Anteil der relevanten Nachfrage in das eigene Einzugsgebiet zu lenken und zu befriedigen. Das Beschaffungsmarketing ist hingegen auf eine möglichst effiziente Gestaltung der Geschäftsbeziehungen mit den jeweiligen Lieferanten ausgerichtet. Die Bedeutung eines eigenständigen Handelsmarketing ist insofern gestiegen, als dass die traditionellen Handelsfunktionen, wie Lagerung, Veredelung und Weiterveräußerung von vorgefertigten Waren, durch relativ neuartige Entwicklungen, wie z. B. die Entwicklung und Einführung von Handelsmarken, erheblich erweitert wurden. In der Praxis wird unter dem Begriff des Handelsmarketing mitunter auch das Marketing von Herstellern in Bezug auf den Handel verstanden. Terminologisch beinhaltet der Begriff des Handelsmarketing allerdings nur

das Marketing von Handelsbetrieben gegenüber den Absatz- und Beschaffungsmärkten dieser Institutionen. Das Marketing von Herstellern in Bezug auf den Handel wird demgegenüber als → handelsgerichtete Absatzpolitik (Trade Marketing) bezeichnet. **Abschnitte 6.5.2.3.7.2.2. u. 7.1.**

Handelsvertreter: Selbstständige Gewerbetreibende, die als Absatzhelfer über einen längeren Zeitraum für ein oder mehrere Unternehmen Geschäfte vermitteln oder abschließen. **Abschnitte 6.5.2.2. u. 6.5.2.3.8.5.**

Imitationseffekt: Der Imitationseffekt beschreibt das Verhalten, Produkte aufgrund von Nachahmung zu kaufen. **Abschnitt 6.3.4.1.2.**

Imitationsstrategie: Die Imitationsstrategie stellt eine Positionierungsstrategie dar. Im Rahmen dieser Strategie wird versucht, ein Positionierungsobjekt in der ‚Nähe‘ eines erfolgreichen Wettbewerbers zu positionieren. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer ‚me-too-Strategie‘. **Abschnitt 4.4.2.**

Incentives: Anreize, durch die die Absatzorgane eines Herstellers (z. B. der Außendienst oder der Handel) zu einer Steigerung ihrer Bemühungen angeregt werden sollen. Die Anreize können finanzieller oder immaterieller Art sein (z. B. Reisen). **Abschnitt 6.4.2.4.2.**

indirekt unverkürzter Absatzweg: Eine Form der Gestaltung des Absatzweges im Rahmen des → indirekten Vertriebs. Bei indirekt unverkürzten Absatzwegen werden mehr als nur eine Handelsstufe in den → Absatzweg eingeschaltet. **Abschnitt 6.5.2.3.2.**

indirekt verkürzter Absatzweg: Eine Form der Gestaltung des → Absatzweges im Rahmen des → indirekten Vertriebs. Ein indirekt verkürzter Absatzweg liegt z. B. vor, wenn lediglich die Einzelhandelsstufe in den Absatzweg integriert wird. **Abschnitt 6.5.2.3.2.**

indirekter Absatz: Ein Hersteller setzt seine Produkte indirekt ab, wenn er Zwischenhändler einschaltet. Gegenteil: → Direkter Absatz. **Abschnitt 6.5.2.3.2.**

indirekte Bereiche: Bereiche des Unternehmens, die nicht unmittelbar an der Produktion beteiligt sind. **Abschnitt 6.2.4.1.2.1.**

indirekter Vertrieb: Eine Möglichkeit zur Gestaltung des vertikalen → Absatzweges, mit der ein Hersteller die → Absatzkanallänge für ein Produkt festlegt. Der indirekte Vertrieb ist dadurch charakterisiert, dass Absatzmittler in den Absatzweg integriert werden. Somit besteht bei diesem Vertriebsweg kein direkter Kontakt zwischen Hersteller und Kunden. **Abschnitt 6.5.2.3.2.**

informierende Werbung: enthält im Gegensatz zur → emotionalen Werbung z. B. Angaben über die Wirtschaftlichkeit der angebotenen Leistung, über spezifische Eigenschaften, die Aufschluss über deren Qualität und Nutzen liefern oder aber über besondere Vorteile der angebotenen Leistung. Sie wird insbesondere dann eingesetzt, wenn

es sich um ein innovatives oder aus einem anderen Grund besonders erklärungsbedürftiges Produkt handelt. **Abschnitt 6.4.2.3.4.4.**

inhaltliche Integration: Ausprägung der → integrierten Kommunikation, die über sprachliche oder bildliche Elemente erzielt wird. Das am häufigsten eingesetzte sprachliche Element sind Slogans, die möglichst kurz, einprägsam und bildhaft formuliert sein sollten. Optionen auf bildlicher Ebene sind die → semantische Bildintegration oder → Schlüsselbilder. Abweichend: → formale Integration. **Abschnitt 6.4.2.3.4.4.**

inkrementalistische Planung: Planungsansatz, nach dem im Gegensatz zur synoptischen Planung lediglich der ‚erste Schritt‘ im Rahmen einer Strategie geplant wird. Die sich daran anschließenden Entscheidungen werden situationsabhängig und zeitnah getroffen. **Abschnitt 4.1.1.**

Insertionsmedien: Im Rahmen der klassischen Werbung verwendete Medien, wie z. B. Zeitschriften, Zeitungen und Außenwerbung. **Abschnitt 6.4.2.4.1.**

integrierte Kommunikation: Vorgehensweise, bei der mit Blick auf Synergieeffekte und die damit verbundenen Kostensenkungspotenziale sämtliche kommunikationspolitischen Maßnahmen aufeinander abgestimmt werden. Für die Umsetzung stehen → formale oder → inhaltliche Integrationsmittel zur Verfügung. **Abschnitt 6.4.2.3.4.4.**

Intensiver Vertrieb: Distributionsstrategie, bei der die Marktdeckung sehr hoch ist. Im Allgemeinen findet eine solche Strategie Anwendung bei Produkten des täglichen Bedarfs. Das Gegenstück zur intensiven Distribution bildet die → exklusive Distribution. **Abschnitt 6.5.2.3.3.**

interpersoneller Carryover-Effekt: Ein → Carryover-Effekt, der z. B. durch Imitation oder Mundwerbung ausgelöst wird, wird als interpersoneller Carryover-Effekt bezeichnet. Ein neuer Nachfrager kauft das Produkt in einer Folgeperiode aufgrund eines Abverkaufs in einer Vorperiode. **Abschnitt 6.3.4.1.2.**

intrapersoneller Carryover-Effekt: Ein → Carryover-Effekt, der durch Wiederholungskäufe ausgelöst wird, wird als intrapersoneller Carryover-Effekt bezeichnet. Ein Nachfrager aus einer Vorperiode kauft das gleiche Produkt in einer Folgeperiode. **Abschnitt 6.3.4.1.2.**

Investitionsgut: In der wissenschaftlichen Literatur heterogen definierter Begriff, der zur Abgrenzung von Gütern herangezogen wird, die sich durch ihnen eigene Besonderheiten von Konsumgütern unterscheiden. Als Beispiel für Besonderheiten von Investitionsgütern kann die sog. → ‚derivative Nachfrage‘ angeführt werden. **Abschnitt 7.3.1.**

Investitionsgütermarketing: Das Investitionsgütermarketing befasst sich mit der Entwicklung von Konzepten des Marketing für die Vermarktung von Investitionsgütern. Folgt man dem verwendungsorientierten Ansatz, so bezeichnen Investitionsgüter solche Leistungsbündel, die zur Erstellung von weiteren Leistungen genutzt werden. **Abschnitt 7.3.**

Involvement: Ausmaß an ‚Betroffenheit‘, das letztlich zu einem mehr oder weniger ausgeprägten subjektiven Kaufrisiko bezüglich des infrage stehenden Gutes führt. **Abschnitte 6.2.1.2. u. 6.4.2.3.4.2.**

Irritationen: Werden insbesondere durch aufdringliche, unglaubliche und nichtssagende Werbetexte hervorgerufen. Auch aufdringliche visuelle Reize oder solche, die ethisch-moralische Grenzen überschreiten, können bei den Adressaten eine gewisse Abwehrhaltung auslösen. Irritationen sind häufig darauf zurück zu führen, dass kein offensichtlicher Zusammenhang zwischen dem beworbenen Produkt und den Elementen der Botschaftsgestaltung besteht. **Abschnitt 6.4.2.3.4.3.**

Ist-Portfolio: Das Ist-Portfolio wird durch die in der Portfolio-Matrix positionierten strategischen Geschäftseinheiten (SGE) gebildet. Es zeigt die aktuelle Situation der strategischen Geschäftseinheiten mit Blick auf die Wettbewerbs- („relativer Marktanteil“) und Marktentwicklung („Marktwachstum“) auf. **Abschnitt 5.4.1.**

Käuferverhalten: Allgemeine Aussagen über das Verhalten von Konsumenten zu treffen, ist i. d. R. nicht möglich. Es lassen sich allerdings einige Grundprinzipien erkennen. Das Konsumentenverhalten 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. **Abschnitt 3.2.**

klassische Werbung: gezielter Versuch, (potenzielle) Nachfrager von Produkten über so genannte ‚klassische‘ Werbeträger (insbesondere Insertions- und elektronische Medien) zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen, das den absatzwirtschaftlichen Zielen des Anbieters dient. **Abschnitt 6.4.2.4.1.**

kognitive Dissonanz: Abweichung zwischen der Wahrnehmung eines gekauften Produktes und den ursprünglich mit der erfolgten Kaufhandlung vom Nachfrager verfolgten Zielen. **Abschnitt 6.4.2.3.4.2.**

kombinierte Distribution: Form der Distribution, im Rahmen derer Waren sowohl vom Hersteller direkt als auch mithilfe anderer Wirtschaftseinheiten, z. B. → Absatzhelfern oder → Absatzmittlern an den Endkunden überführt werden. **Abschnitt 6.5.2.3.2.**

Kommissionäre: Personen, die gewerbsmäßig im Rahmen des sogenannten Kommissionsvertriebs in unregelmäßigen Abständen im eigenen Namen für Rechnung eines Dritten gegen ein entsprechendes Entgelt Waren kaufen oder verkaufen. **Abschnitt 6.5.2.2.**

Kommunikationspolitik: Instrumente-Bereich des → Marketing-Mix. Mittels kommunikationspolitischer Instrumente werden die auf die Märkte (Absatz- und Beschaffungs märkte) gerichteten Informationsströme gestaltet und beeinflusst. **Abschnitt 6.4.**

Komplementärbeziehung: Zwei Produkte stehen in einer Komplementärbeziehung, wenn der Absatz des einen Produktes den Absatz des anderen Produktes stimuliert. In diesem Fall ist die → Kreuzpreiselastizität negativ. **Abschnitt 6.3.3.3.3.**

Komplexitätsgrad: Das Ausmaß der Komplexität in einem Unternehmen. Eine Operationalisierung dieses Begriffes ist problematisch, da sich das Phänomen Komplexität auf verschiedene Bereiche eines Unternehmens beziehen kann und die verschiedenen Komplexitätsarten gewichtet werden müssten, wenn eine Maßzahl für den Komplexitätsgrad bestimmt werden soll. **Abschnitt 6.2.4.**

Komplexitätskosten: Kosten, die ursächlich auf das Phänomen ‚Komplexität‘ zurückgeführt werden können. **Abschnitt 6.2.4.1.1.**

Komplexitätskostentreiber: Maßzahl, die in der Unternehmenspraxis herangezogen wird, um die Höhe von Komplexitätskosten abzuschätzen (z. B. die Anzahl der Produktvarianten). **Abschnitt 6.2.4.3.1.**

Konkurrenzbeziehung: Zwei Produkte stehen in einer Konkurrenzbeziehung, wenn der Absatz des einen Produktes den Absatz des anderen Produktes verringert. In diesem Fall ist die →Kreuzpreiselastizität positiv. **Abschnitt 6.3.3.3.3.**

Konsumentenrente: Die Konsumentenrente der Nachfrager entsteht in Höhe der Differenz zwischen → Zahlungsbereitschaft und gezahltem Preis. Sind Zahlungsbereitschaft und gezahlter Preis identisch, dann wurde die Konsumentenrente vom Anbieter vollständig abgeschöpft. **Abschnitt 6.3.4.2.2.**

Konsumgut: Zur genauen Abgrenzung dieses Begriffes existieren unterschiedliche Ansätze. Dem verwendungsorientierten Ansatz zufolge handelt es sich dann um ein Konsumgut, wenn das jeweilige Gut vom Endkonsumenten gekauft wird. **Abschnitt 6.2.1.2.**

Koordinationskomplexität: Komplexität, die durch eine Vielzahl an Koordinationsaufgaben im Unternehmen ausgelöst wird. **Abschnitt 6.2.4.1.1.**

Kundenkomplexität: Komplexität, die durch eine heterogene Kundenstruktur eines Unternehmens ausgelöst wird. **Abschnitt 6.2.4.1.1.**

Kostendynamik: Veränderung der Kosten im Zeitablauf. Die dynamische Preistheorie berücksichtigt im Gegensatz zur statischen Preistheorie die Entwicklung der Kosten in den nachfolgenden Perioden. **Abschnitt 6.3.4.1.1.**

Kreuzpreiselastizität: Verhältnis der relativen Verkaufsmengendifferenz zweier Produkte zur relativen Preisdifferenz der beiden Produkte. Im Falle einer → Komplementärbeziehung (→ Konkurrenzbeziehung) der beiden Produkte ist die Kreuzpreiselastizität negativ (positiv). **Abschnitt 6.3.3.3.3.**

Lebenszyklusdynamik: Die Entwicklung des Produktumsatzes im Zeitablauf. Der Produktumsatz entwickelt sich z. B. bei einem geringen Einführungspreis anders als bei einem hohen Einführungspreis. Die dynamische Preistheorie berücksichtigt diesen periodenübergreifenden Effekt. **Abschnitt 6.3.4.1.1.**

Leistungsbündel: Ein Produkt lässt sich als Bündel von nutzenstiftenden Eigenschaften und somit als Leistungsbündel definieren. **Abschnitte 6.2.1.1. u. 7.2.**

Lernrate: Maßzahl für die Geschwindigkeit, mit der die Stückkosten bei steigender Produktionsmenge durch zunehmende Erfahrung in der Produktion sinken. **Abschnitt 6.3.4.1.**

Lieferbereitschaft: Die Lieferbereitschaft ist ein Indikator, der Auskunft über die durchschnittliche Liefermöglichkeit eines Lieferanten gibt. Je höher die Lieferbereitschaft ist, umso geringer ist das Risiko von Fehlmengen und umso höher sind die Lagerhaltungskosten, da i. d. R. größere Mindestlagerbestände vorgehalten werden müssen. **Abschnitt 6.5.3.2.**

Lieferkonditionen: Festlegung der Liefer- und Zahlungsbedingungen im Rahmen der → Distributionspolitik. Geregelt werden hier u. a. die Kosten- und Gefahrenübertragung, die technische Abwicklung der Raumüberbrückung, die Lieferzeiten und Termine sowie finanzielle Forderungen. **Abschnitt 6.5.3.1.**

Lieferservice: Allgemein bestimmt der Lieferservice die mit der physischen Warenversorgung verbundene Zufriedenheit der Abnehmer. Als Indikator zur Beurteilung des Lieferservice können die Lieferzeit, die Lieferzuverlässigkeit, die Lieferqualität und die → Lieferbereitschaft herangezogen werden. **Abschnitt 6.5.3.2.**

Lieferungspolitik: Auf die physischen Warenverteilungsprozesse gerichteter Bereich der → Distributionspolitik von Herstellern. Dieser Bereich umfasst zwei Gestaltungsfelder: zum einen müssen Vereinbarungen über → Lieferkonditionen getroffen werden und zum anderen muss die Einhaltung dieser Lieferkonditionen durch eine entsprechende Gestaltung der → Absatzlogistik sichergestellt werden. **Abschnitt 6.5.3.1.**

lineare Preise: Konstanter Preis pro Mengeneinheit. **Abschnitt 6.3.1.**

Link-Popularität: Die Link-Popularität ist ein Maß für die Anzahl und Qualität der auf die Seiten des Internetauftritts verweisenden Quellen. **Abschnitt 6.6.3.5.**

Lockvogelangebot: Besonders preisgünstiges Angebot mit dem Ziel, Kunden zu akquirieren. Die Deckungsbeiträge werden mit anderen Produkten oder Leistungen des Unternehmens erzielt. **Abschnitt 6.2.3.1.3.**

location based service: Location based services sind Dienstleistungen im Rahmen des → Mobile Commerce, die sich auf den Standort einer Person beziehen. **Abschnitt 6.6.2.5.4.**

location based social network: Bei standortbezogenen sozialen Netzwerken werden z. B. bestehende soziale Netze um eine geographische Komponente erweitert. Ausgehend vom eigenen Standort kann z. B. angezeigt werden, welche Freunde sich in der näheren Umgebung aufhalten und was deren momentane Aktivität ist. **Abschnitt 6.6.2.5.4.**

Machtposition: Die Machtposition eines Akteurs ist umso größer, je größer sein → Drohpotenzial im Vergleich zu dem Drohpotenzial seines Verhandlungspartners ist. **Abschnitte 5.3. u. 6.2.3.1.2.**

Machtpromotor: Person, die einen (Innovations-) Prozess durch ihre Macht aktiv und intensiv fördert. Ein Machtpromotor hilft bei (Innovations-)Prozessen die häufig auftretenden Willensbarrieren zu überwinden. **Abschnitt 7.3.4.**

Make-or-Buy: Die Entscheidung zwischen Eigenerstellung („Make“) oder Fremdbezug („Buy“) zählt zu den klassischen Wahlproblemen der Betriebswirtschaftslehre. Mit Blick auf die Distributionspolitik reduziert sich dieses Problem auf die Frage, ob der Hersteller die Verkaufsleistung eigenständig erbringen sollte („Make“) oder ob betriebsfremde Verkaufsorganisationen („Buy“) eingeschaltet werden sollten. **Abschnitt 6.5.2.3.8.5.1.**

Markenartikel: Ein mit einer Marke versehenes Produkt mit hohem Bekanntheitsgrad, stabilem Qualitätsniveau, ubiquitärer Erhältlichkeit (es sei denn, es liegt eine gewollte Exklusivität vor) und eindeutigem Produkt- und Absatzkonzept. **Abschnitt 6.2.3.1.1.**

Markenerosion: Der Begriff „Markenerosion“ umschreibt den Umstand, dass die ursprüngliche Positionierung und das Image des → Markenartikels, z. B. durch „Verwässeung“ des Vertriebsweges, „Schaden“ nehmen. **Abschnitt 6.2.3.1.3.**

Markenware: „Erzeugnisse, deren Lieferung in gleichbleibender oder verbesserter Güte von dem preisempfehlenden Unternehmen gewährleistet wird und die selbst oder deren für die Abgabe an den Verbraucher bestimmte Umhüllung oder Ausstattung oder deren Behältnisse, aus denen sie verkauft werden, mit einem ihre Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Firmen-, Wort- oder Bildzeichen) versehen sind“ (§ 23 Abs. 2 Satz 1 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB)). **Abschnitt 6.2.3.1.1.**

Marketingführerschaft: Fähigkeit eines Marktpartners seine Marketingstrategien im Absatz- oder Beschaffungsmarkt durchzusetzen. **Abschnitt 6.5.2.3.7.3.2.**

Marketinglogistik: 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. **Abschnitte 6.5.3.1 u. 6.5.3.3.**

Marketing-Mix: Kombination einzelner Marketing-Instrumente, die i. d. R. in die vier Bereiche → Produkt-, → Preis-, → Kommunikations- und → Distributionspolitik unterteilt werden. **Abschnitt 3.5.**

Marketingstrategie Grundsatzentscheidungen zur Erreichung von Zielen des Marketing. Derartige Strategien berücksichtigen die Wettbewerbssituation, die Bedürfnisse der Nachfrager und das bisherige Leistungsangebot des Unternehmens. **Abschnitt 3.3.**

Marktanteil: Der Marktanteil stellt eine Kennzahl dar, die den Absatz oder Umsatz eines Unternehmens zum Marktvolumen in Beziehung setzt. Der Marktanteil gibt Auskunft über die wirtschaftliche Stellung eines Unternehmens im Wettbewerb. **Abschnitt 4.2.3.**

Marktattraktivität: Der ökonomische Anreiz aus Sicht eines Unternehmens auf einem Markt aktiv zu werden, wird als Marktattraktivität bezeichnet. Die Marktattraktivität kann z. B. durch die Indikatoren Marktwachstum, Marktgröße, Marktqualität, Energie- und Rohstoffversorgung sowie Umfeldsituation bewertet werden. **Abschnitt 5.4.3.1.**

Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio: Stellt eine Variante der Portfolio-Analyse dar. Dieses Konzept wurde vom amerikanischen Unternehmen General Electric Company und dem Beratungsunternehmen McKinsey entwickelt. In diesem Modell lassen sich die strategischen Geschäftseinheiten (SGE) anhand der Kriterien Marktattraktivität und relative Wettbewerbsvorteile positionieren. Im Gegensatz zur BCG-Portfolio-Matrix werden die Dimensionen anhand zahlreicher Indikatoren charakterisiert (Scoring-Verfahren). Darüber hinaus besitzt die Portfolio-Matrix neun Felder und erlaubt somit eine detailliertere Bewertung einzelner strategischer Geschäftseinheiten als die Portfolio-Matrix der BCG. **Abschnitt 5.4.3.**

Marktaustrittsbarrieren: Marktaustrittsbarrieren können den Marktaustritt aufgrund von damit verbundenen Wettbewerbsnachteilen behindern. Als mögliche Beispiele für Marktaustrittsbarrieren sind absatzfördernde Verbundbeziehungen, niedrige Liquidationswerte oder mit dem Austritt verbundene hohe Fixkosten sowie emotionale Barrieren des Management und soziale Restriktionen zu nennen. **Abschnitt 6.2.2.1.**

Markteintrittsbarrieren: Nachteile, die ein Unternehmen gegenüber etablierten Anbietern im Zuge des Markteintrittes hat. Man unterscheidet hierbei zwischen Marktbarrieren, die von Regierungen als Schutzmaßnahmen für einzelne Branchen oder Unternehmen aufgebaut wurden und solchen Markteintrittsbarrieren, die im Markt selbst oder betrieblichen Gegebenheiten begründet liegen. **Abschnitt 6.3.4.1.1.**

Marktform: Konfiguration der Unternehmen und Nachfrager, die sich auf einem Markt gegenüberstehen. Je nach Marktform stehen sich ein, wenige oder viele Anbieter und Nachfrager gegenüber. **Abschnitt 6.3.3.1.**

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. **Abschnitt 4.2.**

Marktlücke: Eine Marktlücke stellt ein noch nicht angesprochenes Marktsegment (Marktnische) oder einen noch nicht entdeckten (latenten) Bedarf dar. Diese kann Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen und Chancen für künftiges Wachstum eröffnen. **Abschnitt 4.3.1.1.**

Marktpotenzial: Das Marktpotenzial umfasst die in einem Markt maximal absetzbare Absatzmenge eines Gutes (Produkt oder Dienstleistung). Das Marktpotenzial bildet die potenzielle Nachfrage ab – unabhängig davon, ob diese Nachfrage überhaupt befriedigt wird. **Abschnitt 4.2.3.**

Marktsegment: Ein Marktsegment stellt eine Gruppe von potenziellen Nachfragern dar, die aufgrund homogen ausgeprägter Charakteristika durch ein bestimmtes Marketing-Mix effizienter angesprochen werden kann. Die Ermittlung dieser Marktsegmente ist das wesentliche Ziel der Marktsegmentierung. **Abschnitt 4.3.1.**

Marktsegmentierung: Unter Marktsegmentierung versteht man die Aufteilung eines ursprünglich heterogenen Marktes in deutlich voneinander abgegrenzte, in sich homogene Marktsegmente. Auf diese Weise sollen die absatzpolitischen Instrumente gezielt und effizient auf einzelne Abnehmergruppen ausgerichtet werden, um hierdurch letztlich Marktpotenziale besser ausschöpfen zu können. **Abschnitte 3.4. u. 4.3.1.**

Marktvolumen: Das Marktvolumen stellt das in einer Periode von allen Anbietern einer Branche in einem Markt realisierte Absatz- bzw. Umsatzvolumen dar. In all den Fällen, in denen die gesamte Nachfrage befriedigt wird, entspricht das Marktvolumen dem Marktpotenzial. **Abschnitt 4.2.3.**

Marktwachstum: Das Marktwachstum stellt eine Erhöhung des Marktvolumens im Zeitablauf dar. Mit anderen Worten: die abgesetzte Menge oder der Umsatz aller Unternehmen im Jahr_(t+1) ist im Vergleich zum Jahr_(t) größer. **Abschnitt 4.2.3.**

Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio: Dieses Prognosemodell der Marketingplanung wurde Ende der 60er Jahre von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelt. Das Modell geht von der Annahme aus, dass die Rentabilität des eingesetzten Kapitals (ROI) mit der Wachstumsrate des Marktes und der Höhe des eigenen relativen Marktanteils wächst. Entsprechend dieser Annahme entstand ein zweidimensionales Modell, in dem die strategischen Geschäftseinheiten (SGE) von Unternehmen anhand der Kriterien ‚Marktwachstum‘ und ‚relativer Marktanteil‘ positioniert werden können. Durch die Unterteilung der Ordinate und der Abszisse entsteht eine sogenannte ‚4-Felder-Matrix‘. Die strategischen Geschäftseinheiten lassen sich dann anhand ihrer Position in der Matrix charakterisieren (Question marks, Stars, Cash cows und Dogs) und für die Bearbeitung ihrer Märkte lassen sich Normstrategien ableiten. **Abschnitt 5.4.2.**

Mediaplan: Ein Mediaplan dient der optimalen Budgetallokation im Rahmen der Werbeplanung. **Abschnitt 6.4.2.3.2.**

mehrstufiger Vertrieb: Entscheidet sich ein Produzent für einen mehrstufigen Vertrieb, distribuiert er eine bestimmte Produktgruppe mindestens über zwei Handelsstufen zum Konsumenten. **Abschnitt 6.5.2.3.2.**

Mengendegressionseffekt: Bei einer Ausdehnung der Produktion sinken die durchschnittlichen Stückkosten, da sich die fixen Produktionskosten auf eine größere Produktionsmenge verteilen. **Abschnitt 6.3.3.2.**

Merchant: Ein Merchant ist ein Kooperationspartner im Rahmen des → Affiliate-Marketing. Ein Merchant, auch Advertiser genannt, bietet seine Leistung auf den Seiten eines → Affiliates an. Für eine definierte Aktion erhält der Affiliate meist eine erfolgsabhängige Provision. **Abschnitt 6.6.3.4.**

Messen: Messen sind regelmäßige Veranstaltungen an bestimmten Orten, im Rahmen derer einem Publikum Ausstellungsobjekte präsentiert werden. Anbieter und Nachfrager treten dabei in direkten Kontakt. **Abschnitt 6.4.2.4.5.**

Mobile Commerce: Mobile Commerce ist eine Form des → Electronic Commerce, die Geschäftsmodelle bezeichnet, die sich insbesondere mobiler Endgeräte bedienen. **Abschnitt 6.6.2.5.4.**

Mobile-Marketing: Das Mobile-Marketing umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle von Marketingmaßnahmen, die sich webfähiger und drahtloser Technologien, wie z. B. Smartphones, bedienen, um die Zielgruppe zu erreichen. **Abschnitt 6.6.3.6.**

mobile Verkaufsstellen: Mobile Verkaufsstellen sind zumeist Automobile, die zu ladenähnlichen Verkaufsstellen umgebaut wurden und spezielle, dem Konsumenten bekannte Haltestellen in einer vorher fixierten Zeitspanne anfahren und dort ein auf das Verkaufsgebiet abgestimmtes Sortiment an Nahrungs- und Genussmitteln anbieten. **Abschnitt 6.5.2.3.8.1.**

Monopol: Marktform, in der es nur einen Anbieter (Angebotsmonopol) oder Nachfrager (Nachfragemonopol) gibt. Der Begriff Monopol wird i. d. R. synonym mit dem Begriff Angebotsmonopol verwendet. **Abschnitt 6.3.3.1.**

Multichannel-Retailing: Unter Multichannel-Retailing wird ein sogenannter Mehrkanalvertrieb verstanden. Eine Transaktion kann somit auf mehreren Absatzwegen erfolgen. **Abschnitt 6.6.2.5.1.**

Multipersonalität (des Kaufprozesses): Beteiligung mehrerer Personen an einem (Kauf-)Entscheidungsprozess. **Abschnitt 7.3.1.**

multi-screen: Mit dem Begriff multi-screen wird die Entwicklung bezeichnet, dass Personen mehrere Bildschirmgeräte (teilweise parallel) nutzen. **Abschnitt 6.6.3.6.**

Nachfragemacht: Die Nachfragemacht eines Handelsunternehmens beruht auf der Drohung, Einkaufsvolumina mit einem anderen Hersteller als dem betrachteten Verhandlungspartner abzuwickeln. **Abschnitt 6.5.2.3.2.**

Newsletter: Newsletter werden im Rahmen des → E-Mail-Marketing als Instrument zur gezielten, periodischen Kommunikation mit der Zielgruppe verwendet. **Abschnitt 6.6.3.3.**

nicht-lineare Tarife: Preissystem, bei dem der Stückpreis von der Verkaufsmenge abhängt. Die Preise werden z. B. nach Verkaufsmengen gestaffelt oder das Entgelt wird in eine Grundgebühr und einen mengenabhängigen Preis geteilt. **Abschnitt 6.3.1.**

Non-Profit-Marketing: Das Non-Profit-Marketing wird zweckmäßigerweise als das Marketing nichtkommerzieller Organisationen definiert. Nichtkommerzielle Organisationen sind dadurch gekennzeichnet, dass das Gewinnziel im Zielsystem der Organisation nicht enthalten ist oder keine dominante Stellung einnimmt und insbesondere be darfswirtschaftliche oder soziale Ziele an seine Stelle treten. **Abschnitt 7.4.**

Normstrategie: Entsprechend der jeweiligen Position bzw. Einordnung der → strategischen Geschäftseinheiten in die Quadranten der Portfolio-Matrix ergeben sich unterschiedliche Handlungsalternativen. Sie stellen strategische Stoßrichtungen dar, die Ansatzpunkte für die Formulierung der eigenen Strategien geben. **Abschnitt 5.4.2.2.**

objektive Qualität: Der Begriff objektive Qualität bezeichnet die objektive Eignung eines Produktes zur Erfüllung eines bestimmten Verwendungszwecks. **Abschnitt 6.2.1.1.**

obligatorisches Merkmal: Ausstattungsmerkmal, bei dem der Konsument zwar die Wahl zwischen verschiedenen Optionen hat, auf das aber auch in der Grundvariante nicht verzichtet werden kann (z. B. Felgen bei einem PKW). **Abschnitt 6.2.4.1.2.1.**

Obsoleszenz: Verringerung des Nachfragepotenzials eines Produktes aufgrund der Veralterung eines Produktes. **Abschnitt 6.3.4.1.2.**

Obsoleszenzrate: Maßzahl für die Veralterung eines Produktes. Produkte mit hoher Obsoleszenzrate werden bereits nach relativ kurzer Marktpräsenz durch Produktinnovationen substituiert. Ihr Marktpotenzial verringt sich schnell. **Abschnitt 6.3.4.1.2.**

offene Ausstattungsmerkmale: Ausstattungsmerkmale, die für den Kunden sichtbar sind. **Abschnitt 6.2.4.1.2.1.**

offene Varianten: Varianten aufgrund verschiedener → offener Ausstattungsmerkmale. **Abschnitt 6.2.4.1.2.1.**

Öffentlichkeitsarbeit: Teil der Unternehmenskommunikation, der das grundlegende Vertrauen für das Unternehmen bei den jeweiligen ‚Stakeholdern‘ verstärken soll. **Abschnitt 6.4.2.4.3.**

Öko-Marketing: Marketingorientierung, die insbesondere die ökologische Dimension von Marketing-Entscheidungen berücksichtigt. **Abschnitte 6.2.3.2 u. 6.2.3.3.**

Oligopol: Marktform, in der es nur wenige Anbieter und gleichzeitig wenige (Bilaterales Oligopol) oder viele Nachfrager (Angebotsoligopol) gibt. Der Begriff Oligopol wird synonym mit dem Begriff Angebotsoligopol verwendet. Bei einem Nachfrageoligopol stehen sich wenige Nachfrager und viele Anbieter gegenüber. **Abschnitt 6.3.3.1.**

Omnichannel: Beim Omnichannel werden alle bestehenden Kommunikations- und Vertriebskanäle genutzt und miteinander verknüpft. Es kann daher von einer vollständigen Integration aller Kanäle gesprochen werden. **Abschnitt 6.5.2.3.6.**

Omnichannel-Vertrieb: Ein Omnichannel-Vertrieb ist eine Erweiterung des Mehrkanal-Vertriebs (Multi-Channel-Vertriebs). Während Unternehmen im Rahmen des Multichannel-Vertriebs mehrere Absatzkanäle unabhängig voneinander betreiben, werden im Rahmen des Omnichannel-Vertriebs alle bestehenden Absatzkanäle (sowohl Online- als auch Offline-Kanäle) wie eine Einheit betrieben. Die Kunden können während eines Kaufentscheidungsprozesses zwischen den einzelnen Kanälen ohne Informationsverlust wechseln. **Abschnitt 6.5.2.3.6.**

Online-Kanäle: Datenübertragungssysteme, die den Transfer von Informationen zwischen einer Zentraleinheit und peripheren Geräten ermöglichen. **Abschnitt 6.5.2.3.5.4.**

Online-Kommunikation: Als Teilbereich der kommunikationspolitischen Maßnahmen befasst sich Online-Kommunikation mit der Gestaltung und der Beeinflussung der auf alle Märkte gerichteten Online-Informationsströme. **Abschnitt 6.6.3.1.**

Online-Marketing: Das Online-Marketing befasst sich als Teilbereich des Marketing mit allen Entscheidungen und Maßnahmen zur Vermarktung von Leistungen mittels der vernetzten Informations- und Kommunikationstechnologie. **Abschnitt 6.6.3.1.**

Online-Shopping Fehler! Textmarke nicht definiert.: Bezeichnung für den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen über ein Datennetz, wie z. B. das Internet. **Abschnitt 6.6.2.5.1.**

operative Entscheidungen: Als operative Entscheidungen werden Entscheidungen klassifiziert, die zur Ausschöpfung bereits vorhandener Erfolgspotenziale getroffen werden, z. B. im Rahmen einer ‚Optimierung‘ der unternehmerischen Aktivitäten in bereits vorhandenen Betätigungsfeldern. **Abschnitt 4.1.2.**

optionale Merkmale: Zusatzausstattung, die in der Grundvariante nicht enthalten ist (z. B. eine Klimaanlage für einen PKW). **Abschnitt 6.2.4.1.2.1.**

organisationale Beschaffung: Insbesondere im Rahmen des industriellen Käuferverhaltens vorherrschende Sonderform des Beschaffungsverhaltens, die sich u. a. durch die ‚Einschaltung‘ mehrerer Personen in den Beschaffungsprozess in der Form eines sog. ‚Buying Centers‘ auszeichnet. **Abschnitt 7.3.4.**

Overconcentration: Dieser Effekt beschreibt die Gefahr, dass sich Unternehmen zu stark auf ein Segment oder wenige Segmente konzentrieren. Hier besteht z. B. die Gefahr, dass einige ‚Randgruppen‘, die in der Summe beträchtlich zum Umsatz eines Produktes beitragen, das Produkt wechseln, weil ihre Bedürfnisse nicht befriedigt werden. **Abschnitt 4.3.1.4.**

Oversegmentation: Darunter wird die Gefahr einer ‚künstlichen‘ und zu starken Aufspaltung des Marktes verstanden. Für Unternehmen besteht die Gefahr, darin, dass die Größe und das Potenzial der Segmente und somit ihre ökonomische Bedeutung zu gering wird. **Abschnitt 4.3.1.4.**

Party-Verkauf: Der Party-Verkauf stellt eine Form des → direkten Vertriebs dar, bei der Privatpersonen Freunde sowie den Vertriebsrepräsentanten eines Konsumgüterherstellers zu sich nach Hause oder in andere private Räumlichkeiten einladen. Der Vertriebsrepräsentant stellt auf dieser Veranstaltung die Produkte des Konsumgüterherstellers vor. Darüber hinaus können die Produkte häufig direkt im Rahmen der Veranstaltung erworben werden. Ein klassisches Beispiel für den Party-Verkauf ist die ‚Tupper-Party‘. **Abschnitt 6.5.2.3.8.1.**

Peitscheneffekt: → Bullwhip-Effekt. **Abschnitt 7.3.2.**

Penetrationsstrategie: Preisstrategie für neue Produkte, in der ein niedriger Einführungspreis genutzt wird, um möglichst schnell hohe Absatzzahlen zu erzielen. **Abschnitt 6.3.4.1.3.**

Performance-Marketing: Das Performance-Marketing bezieht sich auf Instrumente des Online-Marketing, deren Wirkungen während ihres Einsatzes messbar sind. Beispiele sind u. a. das Affiliate-Marketing und die Suchmaschinenwerbung. **Abschnitt 6.6.3.1.**

persönlicher Verkauf: Entscheidendes Charakteristikum des persönlichen Verkaufs ist die unmittelbare Interaktion von Anbieter und Nachfrager. Das Hauptziel des persönlichen Verkaufs ist, mithilfe von Verkaufsgesprächen einen Verkaufsabschluss zu erzielen. Da im Rahmen des persönlichen Verkaufs eine interaktive Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager stattfindet, ist er in besonderer Weise für die Gewinnung von Informationen über den Markt und die Kundenbedürfnisse sowie als Instrument des Geschäftsbeziehungsmanagement geeignet. **Abschnitte 6.4.2.4.4 u. 6.5.2.3.8.1.**

physische Reize: Physische Reize aktivieren im Gegensatz zu → emotionalen oder → gedanklich-überraschenden Reizen allein aus formalen Gründen. Zu den physischen Reizen zählen z. B. Farben und Größe (einer Anzeige insgesamt oder des gewählten Bildausschnittes) sowie Kontraste und Prägnanz. **Abschnitt 6.4.2.3.4.3.**

PIMS-Studie (Profit Impact of Market Strategies): Das Konzept entstand durch empirische Untersuchungen in dem US-Unternehmen ‚General Electric‘. Dort versuchte man aus 100 strategischen Geschäftseinheiten (SGE) mithilfe einer Datenbank strategische Erfolgsfaktoren für die Unternehmensplanung abzuleiten. Die Datenbank wurde 1972 zum Marketing Science Institute der Harvard Business School ausgegliedert. Aus diesem Institut ging später die Beratungsgesellschaft Strategic Planning Institute (SPI) hervor, die nach einigen Jahren eine Datenbasis von 3000 strategischen Geschäftseinheiten von über 450 Unternehmen besaß. Die Erfolgsfaktorenanalyse (auf Basis der Regressionsanalyse) ermittelte 37 unabhängige Variablen (Erfolgsfaktoren), wobei für die strategische Marketingplanung vor allem die absatzmarktgerichteten Faktoren von Interesse sind, die einen starken Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben. Hervorzuheben sind hierbei die Erfolgsfaktoren Marktanteil und Produktqualität. **Abschnitt 5.3.**

Polypol: Marktform, in der sich viele Anbieter und viele Nachfrager gegenüberstehen. **Abschnitt 6.3.3.1.**

Portfolio: Begriff aus der Finanztheorie. Darunter wird ein Wertpapierbündel verstanden, das nach bestimmten Kriterien – wie erwarteter Gewinn und Risiko – zusammenge stellt wird. Im Rahmen der Marketingplanung kennzeichnet der Begriff Portfolio ein Bündel → strategischer Geschäftseinheiten (SGE), das ähnlich einem Wertpapierbündel Gewinnerwartungen und Risiken für ein Unternehmen darstellt. **Abschnitt 5.4.**

Portfolio-Analyse: Analyseinstrument der Marketingplanung. Sie vermittelt einen Überblick über die Tätigkeitsbereiche des Unternehmens und versucht diese, ihrer Situation entsprechend, zu analysieren. Darüber hinaus verschafft sie einen Ausgangspunkt zur Ableitung von → Normstrategien und liefert auf diese Weise einen Bezugsrahmen für eine intensive Auseinandersetzung mit der Zukunft des eigenen Unternehmens. Das Ziel der Portfolio-Analyse ist, die → Normstrategien so zu kombinieren, dass ein aus geglichenes Portfolio erreicht wird. **Abschnitt 5.4.**

Positionierungsobjekt: Unter einem Positionierungsobjekt werden aus der Perspektive des Positionierungsmanagements die miteinander konkurrierenden Marken, Produkte oder Dienstleistungen verstanden, die die Konsumenten zur Befriedigung eines bestimmten Bedarfes erwerben. **Abschnitt 4.4.2.**

Positionierungsraum: Der Positionierungsraum stellt einen mehrdimensionalen Raum dar, in dem Objekte nach bestimmten Eigenschaften positioniert werden können. Die Eigenschaften werden als Dimensionen interpretiert, die diesen Positionierungsraum aufspannen. Die Ähnlichkeiten bzw. die Verschiedenheit von Objekten werden durch die Entfernung zwischen den Objekten im Positionierungsraum zum Ausdruck gebracht. **Abschnitt 4.4.2.**

Post-Test: Test zur Wirkung einer Kommunikationsstrategie, der erst nach dem Einsatz der Kommunikationsinstrumente angewendet wird (z. B. Analyse von Erinnerungswirkungen im Rahmen eines sogenannten ‚Recall-Tests‘). **Abschnitt 6.4.2.5.**

potenzielle Angebotsvielfalt: Anzahl der Produktvarianten, die vom Kunden als unterschiedlich wahrgenommen werden. **Abschnitt 6.2.4.1.2.1.**

potenzielle Produktkomplexität: Anzahl der unterschiedlichen Produktvarianten durch verschiedene → offene oder → verdeckte Ausstattungsmerkmale. Die potenzielle Produktkomplexität ergibt sich als Produkt aus der → potenziellen Angebotsvielfalt und der Anzahl der → verdeckten Teilevarianten. **Abschnitt 6.2.4.1.2.1.**

Prämien: Prämien stellen im Rahmen des Vergütungssystems eine leistungsorientierte Zu satzvergütung dar. Somit wird die Prämie zusätzlich zu anderen Größen verwendet und dient als Belohnung für Mitarbeiter, die besondere Ziele realisiert haben. **Abschnitt 6.5.2.3.8.3.**

Preference-Güter: Unter dieser Güterart versteht man Güter des täglichen Bedarfs. Im Ge gensatz zu den → Convenience-Gütern werden bei diesen Produkten jedoch durchaus Preisvergleiche seitens der Nachfrager unternommen und Produktunterschiede wahr genommen. **Abschnitt 6.2.1.2.**

Preisabsatzfunktion: Mathematischer Zusammenhang zwischen dem Preis und der Absatzmenge eines Produktes. **Abschnitt 6.3.3.2.**

Preisänderungsresponse: Typische Reaktion der Nachfrager auf Preisänderungen: I. d. R. wirken sich Preissenkungen stimulierend und Preiserhöhungen negativ auf den Absatz aus. **Abschnitt 6.3.4.1.2.**

Preisbündelung: Angebot eines Unternehmens, mehrere Produkte zusammen als ‚Set‘ zu erwerben. **Abschnitt 6.3.1.**

Preiselastizität: Maßzahl für die Stärke einer Absatzänderung in Folge einer Preisänderung. Die Preiselastizität entspricht dem Verhältnis der relativen Mengenänderung zur relativen Preisänderung. **Abschnitt 6.3.3.3.**

preisorientierte Qualitätsbeurteilung: Beurteilung der Qualität eines Produktes anhand seines Preises. Die Nachfrager vermuten, dass ein höherer Preis mit einer besseren Qualität einhergeht. **Abschnitt 6.3.2.**

Preispolitik: Die Preispolitik umfasst alle absatzpolitischen Maßnahmen der Gestaltung des Preissystems eines Unternehmens. Neben Fragen über die Höhe des Preises betrifft die Preispolitik auch die Form der Preissetzung. Dabei werden sowohl → lineare Preise als auch → nicht lineare Tarife und → Preisbündelungen betrachtet. **Abschnitt 6.3.**

Preisschwelle: Wenn der Absatz eines Produkts bei Unterschreiten (Überschreiten) z. B. eines vollen Euro-Betrages deutlich ansteigt (absinkt), spricht man von einer Preischwelle. **Abschnitt 6.3.2.**

Preistransparenz: Wenn die Nachfrager gute Kenntnisse über die Preise der Anbieter haben, dann besteht aufseiten der Nachfrager eine hohe Preistransparenz. **Abschnitt 6.3.4.2.1.**

Preisvergleichsdienst: Ein Preisvergleichsdienst hilft Kunden zu einer gesuchten Leistung Preise unterschiedlicher Anbieter vergleichen zu können. **Abschnitt 6.6.2.4.2.**

Pre-Test: Test zur Wirkung einer Kommunikationsstrategie, der vor Einsatz des jeweiligen Kommunikationsinstrumentes durchgeführt wird. **Abschnitt 6.4.2.5.**

proaktive Strategie: Im Rahmen einer proaktive Social Commerce Strategie ergreifen Unternehmen Maßnahmen zur Integration sozialer Medien in ihren Marketing-Mix. Als Ausprägungen existieren die proaktiv-interne und proaktiv-externe Strategie. Bei der proaktiv-internen Strategie beschränken sich die Maßnahmen auf die eigenen Webseiten, während die proaktiv-externe Strategie auch Maßnahmen über (soziale) Plattformen und Kanäle umfassen. **Abschnitt 6.6.2.5.3.**

Produktart: Einteilung von gleichartigen Produkten in bestimmte Kategorien (z. B. → Konsum- und → Investitionsgüter). **Abschnitt 6.2.1.2.**

Produktdifferenzierung: Bei der Produktdifferenzierung wird durch das gleichzeitige Angebot verschiedener Produktvarianten das Ziel verfolgt, den unterschiedlichen Bedürfnissen von verschiedenen Zielgruppen besser zu entsprechen. **Abschnitt 6.2.2.1.3.**

Produktelimination: Entfernen eines Produktes aus dem Angebotssortiment. **Abschnitt 6.2.2.2.1.**

Produktinnovation: Unter einer Produktinnovation versteht man entweder eine Marktneuheit oder lediglich eine Unternehmensneuheit. **Abschnitt 6.2.2.1.**

Produktlebenszyklus: Der Produktlebenszyklus kennzeichnet als Instrument der Marketingplanung u. a. die Entwicklung des Umsatzes innerhalb eines bestimmten Zeitraumes (Einführungs-, Wachstums-, Reife-, Sättigungs- und Degenerationsphase) und unterstellt, dass diese Entwicklung einen ‚lebenszyklusähnlichen‘ Verlauf annimmt. Es handelt sich hier um ein einfaches Prognosemodell, durch das man Anregungen zur Lösung von Absatzproblemen bekommen soll. **Abschnitt 5.1.**

Product Placement: Unter dem Product Placement versteht man die Platzierung von Produkten, z. B. in Spielfilmen oder Shows. **Abschnitt 6.4.2.4.7.**

Produktpolitik: Die Produktpolitik stellt einen Instrumentalbereich des Marketing-Mix dar und betrifft alle Entscheidungen, die sich auf die Gestaltung der Absatzleistung eines Unternehmens beziehen. Im Zentrum der Produktpolitik stehen vor allem produkt- und programmpolitische Aktivitäten, wie z. B. die Produktgestaltung und die Sortimentszusammensetzung. Daneben werden im Rahmen der Produktpolitik Fragestellungen der Verpackungsgestaltung und der Markenbildung betrachtet. **Abschnitt 6.2.**

Produktqualität: Eine einfache Definition des Begriffs Qualität ist die ‚Gebrauchstüchtigkeit‘ („Fitness for Use“). **Abschnitt 6.2.1.1.**

Produktvariation: Unter der Produktvariation versteht man die Veränderung eines bereits vorhandenen Produktes in Teilen seiner Eigenschaften. **Abschnitt 6.2.2.1.**

Profilierungsstrategie: Die Profilierungsstrategie stellt eine Positionierungsstrategie dar. Im Rahmen dieser Strategie wird versucht, ein Positionierungsobjekt so zu positionieren, dass es in dem Positionierungsraum möglichst eine Position einnimmt, die eine direkte Konkurrenz zu anderen Objekten vermeidet. Derartige Strategien sind u. U. dann erfolgreich, wenn eine gewisse ‚Außenseitergruppe‘ bereit ist, bei diesen Ausprägungen der kaufverhaltensrelevanten Eigenschaften zu kaufen. **Abschnitt 4.4.2.**

Provision: Eine der bekanntesten Provisionsformen stellt die Umsatzvergütung dar. **Abschnitt 6.5.2.3.8.3.**

Prozesskoeffizient: Maßzahl für die Inanspruchnahme eines Prozesses durch ein Kalkulationsobjekt (z. B. durch eine Produktvariante). **Abschnitt 6.2.4.1.4.**

psychologische Differenzierung: Strategie zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern mithilfe kommunikationspolitischer Maßnahmen. **Abschnitt 6.4.1.**

Pull-Methode: Strategie zur → Akquisition von Absatzmittlern. Im Rahmen der Pull-Methode erzeugen Hersteller mithilfe der → Kommunikationspolitik einen Nachfragezug. Dieser führt dazu, dass die Verbraucher das Produkt im Handel verlangen und somit für die Aufnahme des Produktes in das Sortiment des Handels sorgen. **Abschnitt 6.5.2.3.4.**

Pulsationsstrategie: Preisstrategie, die aus zyklischen, starken Preissenkungen nach mehreren kleinen Preiserhöhungen besteht. **Abschnitt 6.3.4.1.3.**

Punktelastizität: Form der → Preiselastizität, die sich auf einen Punkt der Preisabsatzfunktion bezieht. **Abschnitt 6.3.3.3.2.**

Push-Methode: Strategie zur → Akquisition von Absatzmittlern. Im Rahmen der Push-Methode konzentrieren die Hersteller ihre Akquisitionsanstrengungen vorrangig auf die selektierten Händler und lösen damit einen Angebotsdruck aus, der die Händler nahezu zwingt, ihre Produkte in das Sortiment aufzunehmen. **Abschnitt 6.5.2.3.4.**

Ratingsskalen: Ratingsskalen stellen eine Art von Punkt-Bewertungsverfahren dar, im Rahmen derer die Befragten durch vorgegebene und abgestufte Antwortkategorien (z. B. sehr gut, gut, befriedigend etc.) den Grad ihrer Zustimmung abgeben können. **Abschnitt 4.4.2.**

Regressionsanalyse: Statistisches Verfahren zur Ermittlung einer funktionalen Beziehung zwischen einer abhängigen Variable und einer (Einfachregression) oder mehreren (Mehrfachregression) unabhängigen Variablen. **Abschnitt 6.3.3.2.**

Reichweite: Bei der → intramedialen Selektion sind sowohl qualitative Kriterien, wie das Image des → Werbeträgers oder die Zusammensetzung der erreichten Personen (qualitative Reichweite), als auch quantitative Kriterien, wie die Anzahl potenzieller Kontakte mit der Zielgruppe (quantitative Reichweite), zu berücksichtigen. **Abschnitt 6.4.2.3.5.**

Reisende: Traditionelle Form des Außendienstes. Bei Reisenden handelt es sich um weisungsgebundene Angestellte eines Unternehmens, die dessen Kunden in regelmäßigen Abständen aufsuchen, um die Leistungen des Unternehmens zu präsentieren und zu verkaufen. Vielfach ersetzen oder ergänzen Unternehmen diese Form des Außendienstes durch → Handelsvertreter oder → Kommissionäre. **Abschnitte 6.5.2.3.8.1 u. 6.5.2.3.8.5.2.**

relativer Marktanteil: Der relative Marktanteil wird i. d. R. als Quotient aus dem Marktanteil des eigenen Unternehmens und dem Marktanteil des stärksten Konkurrenten errechnet. Diese Größe erlaubt somit einen direkten Vergleich des Unternehmenserfolgs mit dem stärksten Wettbewerber. **Abschnitt 4.2.3.**

Relaunch: Bei einem sogenannten ‚Relaunch‘ wird eine grundsätzliche Neukonzipierung eines Produktes zur Neupositionierung im Markt vorgenommen. **Abschnitt 6.2.2.1.1.**

remanente Kosten: Kosten, die sich nicht vollständig abbauen lassen. **Abschnitt 6.2.4.1.2.1.**

repetitive Tätigkeit: Tätigkeit, die in immer gleicher Weise wiederholt wird (z. B. „Fließbandarbeit“). Jede Wiederholung verursacht ungefähr den gleichen Aufwand. **Abschnitt 6.2.4.1.4.**

Repositionierungsstrategie: Die Repositionierungsstrategie stellt eine Positionierungsstrategie dar. Im Rahmen dieser Strategie wird versucht, die Entfernung zwischen einem Positionierungsobjekt und einem Marktsegment zu verringern. Dies geschieht durch Änderung der Eigenschaftskombination. **Abschnitt 4.4.2.**

Restrukturierungsstrategie: Die Restrukturierungsstrategie stellt eine Positionierungsstrategie dar. Im Rahmen dieser Strategie versuchen Unternehmen mittels kommunikations- und produktpolitischer Maßnahmen, neue kaufverhaltensrelevante Eigenschaften zu schaffen, um die bestehende Marktstruktur zu verändern. Sollte dieses Anliegen gelingen, könnte u. U. sogar binnen kurzer Zeit eine neue Marktstruktur geschaffen werden. **Abschnitt 4.4.2.**

Revival: Werden lediglich wenige Komponenten eines Produktes modifiziert, handelt es sich um ein sogenanntes „Revival“. **Abschnitt 6.2.2.1.1.**

ROI: Return on Investment. Ein in der USA weit verbreitete Kennzahl, die in ihrer einfachsten Form den erwarteten Jahresgewinn alternativer Investitionsprojekte auf das investierte Kapital bezieht, d. h. deren Rentabilität vergleicht. **Abschnitt 5.3.**

Schleichwerbung: Werbung, die nicht unmittelbar als solche erkennbar ist. Dazu zählen z. B. redaktionell gestaltete Anzeigen oder → Product Placement. **Abschnitt 6.4.2.4.7.**

Schlüsselbild: Ein Schlüsselbild ist ein durchgängiges Werbemotiv, das im Rahmen der → inhaltlichen Integration zur visuellen Untermauerung des Positionierungsinhaltes über Jahre hinweg unverändert bleibt und in sämtlichen Werbemitteln eingesetzt wird. **Abschnitt 6.4.2.3.4.4.**

Scoring-Verfahren: Das Scoring-Verfahren stellt i. d. R. ein Punkt-Bewertungsverfahren dar, mit dem mehrere Kriterien im Rahmen einer Wahl zwischen Alternativen bewertet werden können. Die Aggregation der bewerteten Kriterien erfolgt mithilfe von Gewichtungen. Die Bewertung erfolgt durch Addition der gewichteten Kriterienwerte. **Abschnitte 5.4.3.2. u. 6.5.2.3.8.5.3.**

Segmentierungskriterien: Als Segmentierungskriterien werden diejenigen Merkmale bezeichnet, anhand derer der Markt aufgeteilt wird. Die Arten der zur Segmentierung verwertbaren Kriterien sind vielfältig. Daher sollte die Auswahl der Kriterien in Abhängigkeit von übergeordneten Marketingzielen erfolgen. In der Praxis zeigt sich bei der Durchführung der Marktsegmentierung oft, dass erst die Kombination verschiedener Kriterien zu einer genaueren Abgrenzung der Segmente führen kann. **Abschnitte 4.3.1.2. u. 4.3.1.3.**

Selektivvertrieb: Eine Möglichkeit zur Gestaltung des horizontalen → Absatzweges, mit der ein Hersteller die → Absatzkanalbreite und → Absatzkanaltiefe für ein Produkt festlegt. Entscheidet sich ein Hersteller dafür, seine Leistungen selektiv zu vertreiben, begrenzt er die Auswahl der Absatzmittler nach qualitativen Gesichtspunkten. **Abschnitt 6.5.2.3.3.**

Selling Center: Zusammenfassung aller am Verkaufsprozess Beteiligten oder auf diesen einwirkenden Personen. **Abschnitt 7.3.4.**

semantische Bildintegration: Hierbei handelt es sich um eine Ausgestaltung der → inhaltlichen Integration, bei der verschiedene Bildmotive eingesetzt werden, die aber dieselbe Positionierung des Produktes bewirken. **Abschnitt 6.4.2.3.4.4.**

Shopping-Güter: Güter, die aus der Perspektive der Konsumenten relativ selten erworben werden. Es wird ein mittlerer Budgetanteil beansprucht. Bei der Auswahl dieser Güter ist eine aktive Informationssuche des Konsumenten notwendig, da ihnen zu Beginn des Kaufentscheidungsprozesses nur sehr unvollkommene Informationen bezüglich des Gutes zur Verfügung stehen. **Abschnitt 6.2.1.2.**

Skaleneffekte: → economies of scale. **Abschnitt 6.2.4.1.1.**

Skimmingstrategie: Preisstrategie, mit der der Anbieter durch hohe Einführungspreise und anschließende Preisreduktionen versucht, die → Konsumentenrenten der Nachfrager sukzessive abzuschöpfen. **Abschnitt 6.3.4.1.3.**

Snob-Effekt: Eine Preissteigerung führt zu einem Nachfrageanstieg aufgrund einer ‚snobistischen‘ Einstellung der Nachfrager. **Abschnitt 6.3.2.**

Social Media: → soziale Medien. **Abschnitt 6.6.3.7.**

Social-Media-Marketing: Das Social-Media-Marketing umfasst alle Maßnahmen des → Online-Marketing, die → soziale Medien nutzen. **Abschnitt 6.6.3.7.**

Social Commerce: Geschäftsmodelle, die zentrale Charakteristika der sozialen, elektronischen Vernetzung durch → soziale Medien aufgreifen, wie z. B. Interaktion und Dezentralität, werden unter dem Begriff Social Commerce zusammengefasst. **Abschnitt 6.6.2.5.3.**

soziale Medien: Soziale Medien ermöglichen die Interaktion von Online-Nutzern und unterstützen den Austausch nutzergenerierter Inhalte (→ user-generated content). **Abschnitt 6.6.3.7.**

Sonderangebotseffekt: Die Nachfrager reagieren auf ein Sonderangebot mit einer kurzfristigen Steigerung der Nachfrage. Anschließend sinkt häufig die Nachfrage, weil aufgrund eines Lagerbestandes auf Seiten der Konsumenten zunächst weitere Käufe nicht notwendig sind. Nach einiger Zeit normalisiert sich der Absatz wieder. **Abschnitt 6.3.4.1.2.**

Speciality-Güter: Güter, für die aus Nachfragersicht zumeist keine geeigneten Substitute existieren. Diese Güter sind dem Konsumenten so wichtig, dass er gewillt ist, einen erheblichen Such- und Informationsaufwand auf sich zu nehmen. **Abschnitt 6.2.1.2.**

Spekulationseffekt: → Erwartungseffekt. **Abschnitt 6.3.4.1.2.**

Spezialisierung: „Bereinigen“ der Sortimentsbreite durch Aufgabe bisher angebotener Produktbereiche. **Abschnitt 6.2.2.2.3.**

Sponsoring: Bezeichnung für die Beziehung zwischen Sponsoringgeber und Gesponsortem, die durch (i. d. R. finanzielle) Zuwendungen seitens des Sponsors geprägt ist. Als Erscheinungsformen lassen sich z. B. Sport-, Kultur-, Öko- und Soziosponsoring unterscheiden. **Abschnitt 6.4.2.4.6.**

Stakeholder: Personengruppen, die von den Aktivitäten eines Unternehmens betroffen sind. Beispiele für derartige Anspruchsgruppen bilden Mitarbeiter des Unternehmens, Shareholder, politische Gruppierungen, Umweltschützer, Kunden und Lieferanten. **Abschnitt 6.4.2.4.3.**

Standardisierung: Unter einer Standardisierung versteht man die Einengung der Sortimentstiefe durch eine Verringerung der Anzahl an bislang angebotenen, verschiedenen Produktvarianten. **Abschnitt 6.2.2.2.2.**

Stärken/Schwächenanalyse: Das Ziel dieser Analyse ist, die eigenen Ressourcen im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern mit Blick auf Stärken und Schwächen zu bewerten. **Abschnitt 4.2.2.**

statische Preistheorie: Teilbereich der Preistheorie, in der die periodenübergreifenden Konsequenzen einer Preissetzung entscheidung aufgrund dynamischer Effekte (z. B. Veränderung des Nachfragerverhaltens oder der Wettbewerbssituation im Zeitablauf) ausgeklammert werden. **Abschnitt 6.3.4.1.1.**

statisch-gewinnmaximal: Gewinnmaximal bei statischer, einperiodischer Betrachtungsweise. **Abschnitt 6.3.4.2.2.**

Stimulus-Organismus-Response-Modell (S-O-R-Modell): Im Vergleich zum → Stimulus-Response-Modell versucht das S-O-R-Modell auch die Prozesse zu erklären, wie die Reize (Stimuli) zu den Reaktionen (Response) führen. **Abschnitt 6.6.2.3.**

Stimulus-Response-Modell (S-R-Modell): Im Stimulus-Response-Modell werden die Wirkungen ausgewählter Reize (Stimuli) auf beobachtbare Reaktionen (Response) von Individuen in Beziehung gesetzt. Welche Erklärung für die Beziehung von Stimulus und Response existiert, interessiert im Gegensatz zum → Stimulus-Organismus-Response-Modell hierbei nicht. **Abschnitt 6.6.2.3.**

Strategie: Handlungsprogramm, das die Erreichung geplanter Ziele ermöglichen soll. **Abschnitt 4.1.1.**

Strategische Geschäftseinheit (SGE): Stellt eine gedankliche Zusammenfassung von Tätigkeitsfeldern eines Unternehmens dar, die z. B. unter Heranziehung marktbezogener, produkttechnischer, wettbewerbsbezogener sowie umweltbezogener Gesichtspunkte gebildet wird. Strategische Geschäftseinheiten können Produkte, Produktgruppen, Marken oder Märkte sein. I. d. R. bilden Produkte und Märkte den Ausgangspunkt für die Formierung von ‚Produkt-Markt-Kombinationen‘. **Abschnitte 4.1.3. u. 4.3.2.**

strategische Entscheidungen: Als strategische Entscheidungen werden Entscheidungen bezeichnet, die zur Generierung neuer Erfolgspotenziale getroffen werden, z. B. im Rahmen eines Vorstoßes in grundlegend neue Betätigungsfelder. **Abschnitt 4.1.2.**

subjektive Qualität: Die subjektive Qualität ist die vom Nachfrager ‚wahrgenommene‘ Qualität. **Abschnitt 6.2.1.1.**

Suchmaschine: Eine Suchmaschine ist ein Programmsystem, das zur Informationsrecherche im Internet eingesetzt wird. Nach Eingabe einer Suchanfrage wird der Datenbestand einer Suchmaschine (→ Suchindex) nach Dokumenten mit Blick auf ihre Ähnlichkeit zur Suchanfrage untersucht und anschließend werden die entsprechenden Dokumente in eine gewichtete Rangfolge gebracht. **Abschnitt 6.6.2.4.2.**

Suchmaschinenmarketing: Das Suchmaschinenmarketing umfasst eine Gruppe von Maßnahmen, die die Zielgrößen einer bestimmten Webseite erhöhen sollen. Ein notwendiges Teilziel ist vielfach die Steigerung der Besucherzahl (Traffic) auf dieser Webseite. Als Teilgebiete des Suchmaschinenmarketing können die → Suchmaschinenoptimierung und die → Suchmaschinenwerbung unterschieden werden. **Abschnitt 6.6.3.5.**

Suchmaschinenoptimierung: Die Suchmaschinenoptimierung bezeichnet alle Ansätze, die die sogenannten natürlichen oder organischen Suchergebnisse beeinflussen. Die Maßnahmen können sich auf die Optimierung des Internetauftritts (Onpage- bzw. On-site-Optimierung) und die Optimierung externer Faktoren (Offpage- bzw. Offsite-Optimierung) richten. **Abschnitt 6.6.3.5.**

Suchmaschinenwerbung: Die Suchmaschinenwerbung befasst sich mit bezahlten Anzeigen, die neben, oberhalb oder unterhalb von weiteren Inhalten eingeblendet werden. Die Anzeigenwerbung mit Suchworten (keyword search advertising) befasst sich mit der Einblendung von bezahlten Anzeigen im Kontext eines Suchvorgangs und somit im Umfeld weiterer Suchergebnisse. Die Anzeigenwerbung auf anderen Webseiten (content search advertising) befasst sich hingegen mit Anzeigen, die aufgrund ihrer Nähe zum Seiteninhalt angezeigt werden. **Abschnitt 6.6.3.5.**

sunk costs: Kosten, deren Entstehungsursache in der Vergangenheit liegt und die nicht mehr rückgängig gemacht werden kann. **Abschnitt 6.2.4.1.2.1.**

synoptische Planung: Planungskonzept, das auf der Annahme beruht, weitreichende Informationen zur vollständigen Planung einer Strategie erhalten zu können. **Abschnitt 4.1.1.**

Teilekomplexität: Komplexität, die durch eine hohe Anzahl von Materialien und in der Produktion eingesetzten Bauteilen ausgelöst wird. **Abschnitt 6.2.4.1.1.**

Testimonialwerbung: Form der Werbung, in der mehr oder weniger bekannte Personen als zufriedene Verwender des beworbenen Produktes auftreten. **Abschnitt 6.4.2.3.4.4.**

Transaktionskosten: Kosten, die durch Transaktionen (z. B. die Abwicklung der Beschaffung von Rohstoffen) zwischen Unternehmen über Märkte entstehen. **Abschnitt 6.2.4.1.1.**

Tür-zu-Tür-Verkauf: Traditionelle Form des Außendienstes, im Rahmen derer → Reisende oder → Handelsvertreter die Konsumenten zu Hause besuchen und in ihrer Wohnung die Leistungen des Unternehmens demonstrieren und verkaufen. **Abschnitt 6.5.2.3.8.1.**

Ubiquität: Ubiquität bezeichnet die ‚Überallerhältlichkeit‘ von Produkten im relevanten Absatzgebiet. **Abschnitt 6.5.2.1.**

Umweltanalyse: Die Umweltanalyse stellt eine Analyse der ‚globalen Umwelt‘ und der ‚Wettbewerbsumwelt‘ eines Unternehmens dar. Ziel dieser Analyse ist es, die Umweltfaktoren herauszufinden, die für ein Unternehmen besonders relevant sind. **Abschnitt 4.2.1.**

Universalvertrieb: Im Rahmen des Universalvertriebs strebt ein Unternehmen die → Ubiquität seiner Produkte an. Der Universalvertrieb ist dadurch gekennzeichnet, dass der Auswahl belieferter Absatzmittler keine quantitativen oder qualitativen Selektionskriterien zugrunde liegen, sondern die Belieferung durch die Bereitschaft der Absatzmittler, die Produkte in ihr Sortiment aufzunehmen, determiniert wird. **Abschnitt 6.5.2.1.**

user-generated content: Mit user-generated content, also mit nutzergenerierten Inhalten, wird die Mitwirkung von Internetnutzern bei der Erstellung und Verbreitung von Texten, Bildern, Audios und Videos bezeichnet. **Abschnitt 6.6.3.7.**

Vampireffekt: Der Vampireffekt zählt neben dem → Bumerangeffekt und → Irritationen zu den Risiken die mit der → Aktivierung verbunden sind. Von einem Vampireffekt spricht man, wenn der aktivierende Reiz die eigentliche Werbebotschaft überlagert, d. h. die Botschaft in den Hintergrund rückt. Dies ist etwa dann der Fall, wenn ein Bildelement die Blicke derart auf sich zieht, dass z. B. das Markenzeichen bzw. das Firmenlogo vom Betrachter der Anzeige nicht mehr wahrgenommen wird. **Abschnitt 6.4.2.3.4.3.**

variable Kosten: Kosten, die pro Mengeneinheit eines Produktes anfallen. **Abschnitt 6.3.3.2.**

variantenfixe Kosten: Kosten, die für jede Produktvariante unabhängig von der Produktionsmenge entstehen. **Abschnitt 6.2.4.1.**

Variantenkomplexität: Komplexität, die durch Variantenvielfalt ausgelöst wird. **Abschnitt 6.2.4.1.1.**

Variantenvielfalt: Vielfalt der unterschiedlichen Varianten einzelner Produkte im Produktionsprogramm. **Abschnitt 6.2.4.1.**

Verbrauchsgut: Gut, dessen Menge bei Nutzung durch den Verbraucher kleiner wird. Gegen teil: → Gebrauchsgut. **Abschnitt 6.3.4.2.1.**

Verbundeffekt: Liegt ein Verbundeffekt vor, so beeinflusst der Absatz eines Produktes den Absatz eines anderen Produktes positiv. **Abschnitt 6.3.4.1.2.**

verdeckte Ausstattungsmerkmale: Ausstattungsmerkmale, die für den Kunden nicht sichtbar sind (z. B. funktionsgleiche Schaltgetriebe verschiedener Hersteller). **Abschnitt 6.2.4.1.2.1.**

verdeckte Teilevarianten: Produktvarianten, die vom Konsumenten als identisch wahrgenommen werden. **Abschnitt 6.2.4.1.2.1.**

verdeckte Varianten: Varianten aufgrund verschiedener → verdeckter Ausstattungsmerkmale. **Abschnitt 6.2.4.1.2.2.**

Verkaufs- und Außendienstpolitik: Die Verkaufs- und Außendienstpolitik wird bei der Einteilung des Marketing-Mix in die traditionellen absatzpolitischen Instrumente nicht selten der → Kommunikationspolitik zugeordnet. Gleichwohl ist die Verkaufsfunktion elementarer Bestandteil der → Distributionspolitik. Im Rahmen der Verkaufs- und Außendienstpolitik übt der Hersteller über eigene Absatzorgane einen direkten Einfluss auf die Umstände der Kaufhandlungen seiner direkten Abnehmer aus. **Abschnitt 6.5.2.3.8.1.**

Verkaufsberichte: Verkaufsberichte stellen Instrumente zur Kontrolle des Verkaufspersonals dar. Mithilfe von Verkaufsberichten vermittelt der Außendienstmitarbeiter auch markt-, kunden- und mitarbeiterbezogene Informationen. **Abschnitt 6.5.2.3.8.3.**

Verkaufsförderung: Komponente des kommunikationspolitischen Instrumentariums, mit deren Hilfe der Absatz kurzfristig und unmittelbar stimuliert werden soll. **Abschnitt 6.4.2.4.2.**

Verkaufsmanagement: Unter dem Verkaufsmanagement versteht man die leitende Organisationseinheit in einem Unternehmen zur Planung, Steuerung und Kontrolle des Außendienstes. In der Praxis lassen sich unterschiedliche Formen antreffen. **Abschnitt 6.5.2.3.8.2.**

Verkaufpsychologie: Die Verkaufpsychologie beschäftigt sich mit dem Interaktionsprozess zwischen Käufer und Verkäufer. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht i. d. R. der → persönliche Verkauf. **Abschnitt 6.5.2.3.8.4.**

Verkaufstechnik: Vorgehensweise des Verkäufers im Verkaufsprozess. Das Ziel des Einsatzes unterschiedlicher Verkaufstechniken ist der Verkaufsabschluss. Die Verkaufstechniken werden in verbale und non-verbale Methoden unterschieden. **Abschnitt 6.5.2.3.8.4.**

Verkaufstraining: Maßnahmen, die zur Erhöhung der Motivation und der fachlichen Qualifikation des Verkaufspersonals dienen. **Abschnitt 6.5.2.3.8.4.**

Vertikale Kooperation: Als Motor einer vertikalen Kooperation kann das Bestreben des Herstellers gesehen werden, den Marktauftritt seiner Produkte möglichst vollständig zu koordinieren und zu kontrollieren. Der Marktauftritt von Absatzgütern wird neben dem Hersteller insbesondere vom Einzelhandel bzw. den in vielen Branchen zunehmend anzutreffenden Filialsystemen und kooperierenden Gruppen mitgestaltet. **Abschnitt 6.5.2.3.7.1.1.**

Vertikales Marketing: Vertikales Marketing ist derjenige Bereich des Absatzmarketing, der spezifisch darauf gerichtet ist, im Wege einer koordinierten Zusammenarbeit das Verhalten der Absatzmittler nach den absatzpolitischen Zielen des Herstellers auszurichten. **Abschnitte 6.5.2.3.7.2.1. u. 7.1.**

Vertikales Marketing i. e. S.: Vertikales Marketing i. e. S. bezeichnet koordiniertes verbrauchergerichtetes Marketing von Hersteller und Händler/n. Im Gegensatz zum → Vertikalen Marketing i. w. S. setzt es stets eine Kooperation zwischen Hersteller und Händler voraus. **Abschnitt 6.5.2.3.7.2.1.**

Vertikales Marketing i. w. S.: Vertikales Marketing i. w. S. bezeichnet das handelsgerichtete Marketing des Herstellers (Trade Marketing). **Abschnitt 6.5.2.3.7.2.1.**

Vertrieb: Summe der Maßnahmen, die ein Anbieter ergreift, um seine Leistungen den Nachfragern rechtskräftig zu verkaufen (funktionale Sicht). Als Vertrieb kann aber auch die organisatorische Einheit in einem Unternehmen bezeichnet werden (institutionelle Sicht), die sich aus internen Mitarbeitern und u. U. auch Absatzhelfern zusammensetzt und die Aufgaben des Vertriebs in funktionalem Sinne wahrnimmt. **Abschnitt 6.5.1.**

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 weiterzuvertreiben sind. **Abschnitt 6.5.2.2.**

Vertriebsbindungssystem: Vertragliche Vereinbarung zwischen einem Hersteller und seinen Erstabnehmern (einstufiges System) oder auch nachgelagerten Abnehmerstufen (mehrstufiges System). Mithilfe des Vertriebsbindungssystems kann ein Hersteller die Handelsunternehmen nach qualitativen Kriterien selektieren. Im Rahmen solcher Systeme lassen sich unterschiedliche Formen unterscheiden → Bezugsbindung, → Vertriebsbindung. **Abschnitt 6.5.2.2.**

Vertriebspartner: Mit einem Hersteller zum Zwecke der Distribution seiner Leistungen kooperierende Institution (i. d. R. der Handel). **Abschnitt 6.5.2.2.**

Vertriebssystem: Ein Vertriebssystem existiert, wenn die Beziehungen zwischen Hersteller und Absatzmittlern innerhalb eines Absatzkanals oder eines Teilbereichs hiervon eine bestimmte Struktur aufweisen. Bei diesen Strukturen handelt es sich um eine auf Dauer angelegte, vertraglich geregelte Organisationsform der Distribution. **Abschnitt 6.5.2.2.**

Web 2.0: Mit dem Begriff Web 2.0 wird auf die soziale Entwicklung innerhalb der digitalen Welt, insbesondere des Internets, verwiesen. Im Rahmen des Web 2.0 nimmt z. B. der Stellenwert des → user-generated Content und der → sozialen Medien zu. **Abschnitt 6.6.3.7.**

Werbebotschaft: Inhalte, mit denen ein Unternehmen seine Produkte und Leistungen von Konkurrenzangeboten abheben will. Dabei kann eine Werbebotschaft einen offenen (d. h. artikulierten) oder verdeckten (d. h. z. B. suggerierten) Informationsgehalt aufweisen. **Abschnitt 6.4.2.3.4.1.**

Werbebudget: Gesamtheit aller Werbeausgaben innerhalb eines bestimmten Zeitraumes. Die Festlegung des Werbebudgets erfordert eine Bestimmung der ‚optimalen‘ Budgethöhe für einen Zeitraum und ‚optimalen‘ Budgetallokation innerhalb dieses Zeitraums. **Abschnitt 6.4.2.3.2.**

Werbemittel: Form der Darstellung einer → Werbebotschaft. Als Werbemittel kommen z. B. Plakate, Anzeigen, Spots oder Werbebriefe in Betracht. **Abschnitt 6.4.2.3.5.**

Werbeobjekte: Werbeobjekte sind diejenigen Objekte, über die kommuniziert wird. Als Werbeobjekte kommen z. B. einzelne Produkte oder Leistungen, aber auch Unternehmen (z. B. im Rahmen einer Image-Kampagne) in Betracht. **Abschnitt 6.4.2.3.3.**

Werbeträger: Unter Werbeträgern versteht man die Medien der Informationsübermittlung. Bei der Auswahl der Werbeträger ist zwischen ‚intermedialer Selektion‘ (Auswahl der Werbeträgergruppen, z. B. Zeitung oder Fernsehen) und ‚intramedialer Selektion‘ (Auswahl innerhalb der Werbeträgergruppen, z. B. F.A.Z. oder Handelsblatt) zu unterscheiden. **Abschnitt 6.4.2.3.5.**

Wettbewerbsdynamik: Unter Wettbewerbsdynamik versteht man die Entwicklung der Konkurrenzsituation im Zeitablauf. Die dynamische Preistheorie berücksichtigt diesen Effekt. **Abschnitt 6.3.4.1.1.**

Wettbewerbsvorteile: Ein Wettbewerbsvorteil kann in einem Effektivitäts- und/oder einem Effizienzvorteil begründet liegen. Während ein Effektivitätsvorteil dann gegeben ist, wenn es einem Unternehmen gelingt, ein → Leistungsbündel anzubieten, das aus der subjektiven Sicht des Nachfragers der Konkurrenz hinsichtlich der wahrgenommenen Kosten-/Nutzen-Relation überlegen ist, spiegelt der Effizienzvorteil solche Unterschiede zwischen den Wettbewerbern wider, die durch unterschiedliche Potenziale und Prozesse der Anbieter zum Ausdruck kommen und dadurch eine wirtschaftlichere

Leistungserstellung im Sinne der Input-/Output-Relation ermöglichen. **Abschnitte 5.4.3.1. u. 7.3.2.**

Zahlungsbereitschaft: Betrag, den ein Nachfrager für ein Produkt oder eine Leistung zu zahlen bereit ist. **Abschnitte 6.3.1. u. 6.3.4.2.2.**

Zapping: häufiges Wechseln des TV-Programmes (z. B. bei Werbeeinblendungen). **Abschnitt 6.4.1.**

Zielfunktionsdynamik: Eine Zielfunktion, die in der dynamischen Preistheorie verwendet wird, muss die Gewinne zukünftiger Perioden abzinsen. Anstelle eines statischen Gewinns wird der Kapitalwert maximiert. **Abschnitt 6.3.4.1.1.**

Zielgruppen: Aufteilung des Gesamtmarktes in einzelne, in sich möglichst ‚homogene‘ und untereinander möglichst ‚heterogene‘ Kundengruppen zur gezielten Ausrichtung kommunikationspolitischer Maßnahmen. Die Abgrenzung einer Zielgruppe kann z. B. mithilfe von soziodemografischen, psychografischen oder verhaltensbezogenen Kriterien erfolgen. **Abschnitt 6.4.2.2.**

Zielkomplexität: Komplexität, die durch eine große Vielfalt an Zielen und die Beziehungen zwischen diesen Zielen ausgelöst wird. **Abschnitt 6.2.4.1.1.**

Ziel-Portfolio: Das Ziel-Portfolio stellt die Soll-Positionierung von strategischen Geschäftseinheiten (SGE) eines Unternehmens dar. Es erlaubt somit einen Vergleich zwischen der tatsächlichen und der gewünschten Position der → strategischen Geschäftseinheiten in der Portfolio-Matrix. Mögliche Abweichungen sollen dann durch die Ableitung geeigneter Strategien beseitigt werden. **Abschnitt 5.4.2.2.**

Zuschlagskalkulation: Berechnung des Verkaufspreises mithilfe eines branchenüblichen, prozentualen Zuschlagsatzes auf den Einkaufspreis. **Abschnitt 6.3.1.**

Zweiwege-Kommunikation: Form der Kommunikation, bei der die beteiligten Personen sowohl Sender als auch Empfänger einer Nachricht sein können. **Abschnitt 6.6.3.7.**

Stichwortverzeichnis

Das Stichwortverzeichnis gibt an, auf welchen Seiten des Lehrbuches die verzeichneten Begriffe tiefergehend behandelt werden. **Fett** gedruckte Seitenangaben weisen auf die für den jeweiligen Begriff wichtigste Textpassage hin. *Kursiv* gedruckte Seitenangaben verweisen auf einen Glossareintrag zu dem jeweiligen Begriff.

- Abnehmerselektionsentscheidung 252,
515 Affiliate 359, *516*
Affiliate-Marketing 359, *516*
- Abrechnung integratives 360
erfolgsorientiert 352 linkbasiertes 359
interaktivitätsorientiert 352 Agentursystem 248, *516*
reichweitenorientiert 352 Akquisition von Absatzmittlern 258,
516 akquisitorisches Potenzial **147**, 150,
184, *516*
- Absatzbindung 247, *515* Aktivierung 202, *516*
- Absatzhelfer 240, **248**, *515* Alleinvertriebsberechtigung 258
- Absatzkanalbreite 253, **257**, *515* Alleinvertriebsklausel 247
- Absatzkanalkonflikt 259 Anweisungsvertrieb 243, *517*
- Absatzkanallänge 253, *515* Anytime-Verfügbarkeit 338
- Absatzkanalpolitik 252, *515* Anywhere-Verfügbarkeit 338
- Absatzkanaltiefe 253, **256**, *515* asymptotisch 164, *517*
- Absatzlogistik 304, *515* Auftragsabwicklung 306
- Absatzmittler 243, **248**, *515* Auftragsdatenverarbeitung 307
- Absatzprogramm 308 augmented reality 366
- Absatzweg 252, *516* Ausgangskomplexitätsgrad 138
- indirekt unverkürzter 256, *526*
- indirekt verkürzter 255, *526*

- Ausschließlichkeitsbindung 247, 517 Button 353
- Außendienstorganisation 289, 517 Buygrid-Modell 395, 518
- Außendienststeuerung 290, 517 Buying Center 396, 519
- Außendienstverträge 290, 517 Carryover-Effekt 173, 519
- Ausstattungsmerkmale
offene 133, 535 interpersonell 174, 527
- verdeckte 133, 547 intrapersonell 173, 527
- negativer 177
- Banner 352, 517 Cashflow 75, 519
- Bannerwerbung 352, 517 Community 345
- BCG-Portfolio 75 content search advertising 363
- Behaviorismus 336 Copy Strategy 202, 519
- Beschaffungslogistik 304 Corporate Behavior 196, 519
- Betriebsform 377 Corporate Communication 197, 519
- Betriebsgrößenersparnisse 67, 518 Corporate Design 197, 519
- Bewertungsdimensionen 53, 518 Corporate Identity 196, 519
- Bezugsbindung 247, 518 Datenbank 321
- Black Box 336 Deckungsbeitrag 199, 520
- Blog 345 Deckungsbeitragsfunktion 309
- Bogenelastizität 168, 518 Deckungsbeitragsverzicht 175
- Bullwhip-Effekt 390, 518 Deckungsspanne 199, 520
- Bumerangeffekt 211, 518 Dienstleistung 379
- business model 322 Dienstleistungsmarketing 379, 520
- Business-to-Business 334, 518 Dienstleistungsobjekte 379
- Business-to-Consumer 334, 518 Digital Marketing 321

- Digitalisierungsgrad* 326
direkte Bestellannahme 337
Disintermediation 266, 268
Distribution 239, 520
 akquisitorische 239
 exklusive 241
 flächendeckende 241, 523
 intensive 257
 kombinierte 256, 528
 physische 239, 303
 selektive 243
Distributionsgrad 239
Distributionspolitik 239, 520
Diversifikation 105, 520
 horizontale 106
 laterale 106
 vertikale 105
Double-Opt-In-Verfahren 358, 521
dynamische Preistheorie 170, 521
economies of scale 67, 131, 165, 177, 521
Effektivität 30
Effizienz 30
Electronic Business 331, 521
Electronic Commerce 322, 331, 333, 521
Electronic Data Interchange 334, 521
Electronic Marketing 321
Electronic Shopping 334, 342, 521
elektronische Medien 227, 522
E-Mail-Marketing 357, 522
Entscheidungstheorie 160, 164, 308, 522
Erfahrungskurve 67, 170, 522
Erfahrungskurveneffekt 67, 177, 522
Ersatzprodukte 37
Erwartungseffekt 173, 523
exogener Stimulus 337
Extranet 334
Fabrikverkauf 255, 523
Fachpromotor 399, 523
Factory Outlet 255, 523
Factory-Outlet-Center 255
Filiale 266, 269, 273
Filialisierung 244, 292
Filialnetz 266
Finanzdienstleistungen 381
First Mover 347
Flagship-Store 267
Flexibilität 337

- formale Integration 220, 523
Franchising 250, 524
Gatekeeper-Funktion 377, 524
Gebrauchsgut 178, 524
Gegenwartswert 172, 524
Geschäftsgebiet 52
Geschäftsmodell 322
datengetriebenes 324
digitales 323
klassisches 323
Geschäftsmodellmatrix 328
Geschäftsstättenprofilierung 277
globale Präsenz 337
Grenzerlöse 166
Grenzkosten 166, 524
Grenzkostenfunktion 166, 525
Gruppenfreistellungsverordnung 246
Güter
 Convenience- 100, 519
 digitale 520
 digitalisierbare 343
 Investitions- 100, **386**, 527
 Konsum- 100
 Preference- 100, 538
Shopping- 100, 543
Speciality- 101, 544
Güterverteilzentren 306, 525
Handelsbetriebstypen 253, **256**
Handelskonzentration 251, 257, **277**, 375
Handelsmarketing 375, 525
Handelsvertreter 240, **250**, 288, 292, 526
hybrides Kaufverhalten 193
Imitationseffekt **174**, 178, 526
Imitationsstrategie 57, 526
Incentives 228, 526
indirekte Bereiche 131, 526
Informationsüberflutung 339
Informationsüberschuss 193
inhaltliche Integration 220, 527
Innovation 102, 540
Innovationsprozess 104
Insertionsmedien 227, 527
integrierte Kommunikation 220, 527
Intermediär 343
Internetcharakteristika 352
Individualität 352
Interaktivität 352
Multimedialität 352

- Virtualität 352

Intranet 334

Investitionsgütermarketing 386, 527

Investitionsrechnung 294

Involvement 101, **203**, 528

 - High- 203
 - Low- 203

Irritationen 212, 528

Ist-Portfolio 74, 528

Kannibalisierung 272

Kannibalisierungseffekt **264**, 270, 273

Kaufentscheidungsprozess 53, **387**

Keyword 363

keyword search advertising 363

Kindchenschema 206

kognitive Dissonanz 204, 528

Kommissionäre 240, **250**, 288, 528

Kommunikationsziele 194

Komplementärbeziehung 170, 528

Komplexität 128

Komplexitätsbeherrschung 139

Komplexitätsgrad 127, 529

Komplexitätskosten 129, 529

Komplexitätskostentreiber 147, 529

Komplexitätsreduktion 139

Komplexitätsverlagerung 140

Konkurrenten 34, **37**

Konkurrenzbeziehung 170, 529

Konsumentenverwirrtheit 263

Konsumerismus 121

Kontrollverluste 264

Koordination von Absatzmittlern 259

Koordinationsbedarf, steigender 132

Koordinationskomplexität 129, 529

Kosten

 - fixe 159, **165**, 166
 - Gemein- 131
 - remanente 131, **542**
 - sprungfixe 131
 - variable 159, **165**, 546

Kreuzpreiselastizität 169, 529

Kundendaten 337

Kundenkomplexität 128, 529

Kundenorientierung 126

Kundensegmente 147

Lagrange-Verfahren 309

Lebenszyklusdynamik 171, 529

Leistungsbündel 96, **379**, 530

- Lernrate 172, 530
- Lieferbereitschaft 304, 530
- Lieferkonditionen 303, 530
- Lieferservice 304, 530
- Lieferungspolitik 303, 530
- location based service 348, 530
- location based social network **347**, 367, 530
- Lockvogelangebot 174, 530
- Machtpromotor 399, 531
- Make-or-Buy 292, 531
- Management
- evolutionäres 29, 523
 - operatives 31
 - strategisches 31
- Marke 116
- Dach- 117
 - Einzel- 116
 - Gattungs- 118
 - Handels- 117
 - Lizenz- 117
 - Produkt- 116
 - Produktlinien- 116
 - Sortiments- 117
 - Tandem- 117
- Zweit- 117
- Markenartikel 115, 531
- Markenerosion 121, 531
- Marketing-Controlling 33
- Marketingführerschaft **282**, 377, 531
- Marketinginstrumente 33, 49, **95**
- absatzseitige 376
- beschaffungsseitige 376
- Marketinglogistik 303, 531
- Marketing-Mix 22, **33**, 43, 376, 531
- Marketingziele 194
- Marktanteil 33, **41**, 532
- Marktaustrittsbarriere 113, 532
- Markteintritt 171
- Markteintrittsbarriere 83, 532
- Marktform 162, 532
- Marktforschung 34, 532
- Marktlücke **43**, 103, 532
- Marktnische 43
- Marktpotenzial 30, **41**, 64, 533
- Marktsegment 43, 533
- Marktsegmentierung **21**, 43, 533
- Kriterien der 45
- Probleme der 49

- Voraussetzungen der 44 multi-screen 364, 534
- Ziele der 43 Nachfrage
- Marktvolumen **41**, 75, 81, 533 derivative 387, **389**, 520
- Marktwachstum **41**, 74, 533 elastische 167
- Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio unelastische 167
75 vollkommen unelastische 167
- Mediaplan 198, 533 Nachfragemacht 255, 534
- Medien Neobehaviorismus 336
- elektronische 348 Netzwerkpartnerschaft 359
- soziale 345 Newsletter 357, 534
- Mehrkanal-Vertrieb 260 Non-Profit-Marketing 400, 535
- Mengendegressionseffekt 165, 533 Normstrategie 74, **79**, 535
- Merchant 359, 534 Nutzen
- Messen 229, 534 Erbauungs- 97
- Messung Geltungs- 97
- dekompositionelle 53 Grund- 97
- kompositionelle 55 Zusatz- 97
- Misserfolgsquote 104 Nutzenkomponenten 96
- Mitmach-Web 367 obligatorische Merkmale 135, 535
- Mobile Commerce 271, **347**, 534 Obsoleszenz 177, 535
- mobile tagging 366 Obsoleszenzrate 174, 535
- Mobile-Marketing **364**, 534 Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)
- Multichannel-Retailing 269, **342**, 534 228, 535
- Multichannel-System 342 Öko-Marketing 121, 535
- Multipersonalität 389, 534 Oligopol 162, 535

- Online-Distribution 342 Positionierungsobjekt 53, 538
- Online-Kanal 261, **272**, 273, 334, 536 Positionierungsraum 53, 538
- Online-Kommunikation 348, 536 Post-Test 231, 538
- Online-Marketing 348, 536 potenzielle Angebotsvielfalt 133, 538
- Online-Marktplatz 343 potenzielle Produktkomplexität 133, 538
- Online-Shop **267**, 272 Prämien 290, 538
- Online-Werbemarkt 349 Preis
- operative Entscheidung 30, 536 dynamisch-optimaler 175
- optionale Merkmale 133, 536 linearer 157, 530
- organisationale Beschaffung 387, 536 statisch-gewinnmaximaler 179, 544
- Organismus 336 Preisabsatzfunktion 163, 539
- Overconcentration 50, 536 Preisänderungsresponse **172**, 175, 539
- Oversegmentation 50, 536 Preisbindung, vertikale 277
- Peitscheneffekt 390, 537 Preisbündelung 157, 539
- Penetrationspreisstrategie 145 Preiselastizität **167**, 173, 539
- Penetrationsstrategie 177, **180**, 537 preisorientierte Qualitätsbeurteilung 161, 539
- Performance-Marketing 349, 537 Preispolitik 157, 539
- PIMS-Studie 70, 537 Preisschwelle 161, 539
- Planung Preistransparenz 178, 539
- inkrementalistische 28, 527 Preisvergleichsdienst 339, 539
- synoptische 28, 545 Prestige-Effekt 161
- Polypol 162, 537 Pre-Test 231, 539
- Portfolio-Analyse 73, 538 Primärquelle 20
- Positionierung 52 Product Placement 193, **230**, 540

Produkt	Ratingskalen 55, 541
augmentiertes 98, 517	Regression 165, 541
erwartetes 98, 522	Reichweite 226, 541
generisches 97, 524	qualitative 226
Produkt- und Markenvielfalt 277	quantitative 226
Produktart 99, 539	Reisende 248, 288, 292 , 541
Produktdifferenzierung 108, 540	Reize
Produktelimination 102, 112 , 540	emotionale 206, 522
Produktlebenszyklus 63, 540	erotische 206
Produktpolitik 95, 540	gedanklich-überraschende 210, 524
Produktqualität 65, 71, 98 , 540	physische 204, 537
Produktvariation 102, 104 , 540	Relationalitätsgrad 388
Provision 290, 540	Relaunch 105, 541
Prozesskoeffizient 139, 540	repetitive Tätigkeit 139, 542
psychologische Differenzierung 193, 540	Response 337
Pull-Methode 259, 541	Response-Statistik 359
Pulsationsstrategie 175, 541	Restrukturierungsstrategie 56, 542
Punktelastizität 168, 541	Revival 105, 542
Pure-Player 341	Sales Management 289
Push-Methode 259, 541	Schleichwerbung 230, 542
QR-Code 366	Schlüsselbild 222, 542
Qualität	Scoring-Verfahren 87, 89 , 301, 542
objektive 98, 535	Segmentierungskriterien 45, 542
subjektive 99, 545	Sekundärquelle 20

- Selling Center 396, 543
semantische Bildintegration 222, 543
Service 125
Skimmingstrategie 175, **179**, 543
Sleeper-Effekt 217
Snob-Effekt **161**, 167, 543
Social Commerce 345, 543
Social Media 345, **368**, 543
Socializing 348
Social-Media-Marketing 367, 543
Sonderangebotseffekt 173, 543
Sortiment 103
Sortimentsbreite 105
Sortimentsfunktion des Handels 266
Sortimentskompetenz 269
Sortimentstiefe 110
soziale Medien 368, 543
Soziales Marketing 401
soziales Netzwerk 345
Spam 357
Spekulationseffekt **173**, 176, 544
Spezialisierung 114, 544
Spezifitätsgrad 388, **397**
Sponsoring 229, 544
Stakeholder 228, 544
Standardisierung 113, 544
statische Preistheorie 170, 544
Stimulus-Organismus-Response-Modell 336, 544
Stimulus-Response-Modell 336, 544
Strategie
 defensive 124
 offensive 124
strategische Geschäftseinheit **50**, 74, 545
Suchmaschine 339, 545
Suchmaschinenmarketing 363, 545
Suchmaschinenoptimierung 363, 545
Suchmaschinenwerbung 363, 545
sunk costs 131, 545
Synergieeffekte 272
Tarif, nicht-linearer 157, 534
Tausender-Kontakt-Preis 352
Teilekomplexität 129, 546
Transaktionskosten 130, 546
Tritt Brett Fahrer Mentalität 271
Ubiquität 241, 546
Umweltfaktoren 34
user-generated content 368, 546
Vampireffekt 210, 546

- variantenfixe Kosten 127, 546
Variantenkomplexität 128, 547
Variantenvielfalt 126, 547
Verbrauchsgut 178, 547
Verbundeffekt **149**, 174, 547
Verbundwirkungen 113
verdeckte Teilevarianten 133, 547
Verhaltenstheorie 160
Verkauf
 Außen- 288
 Innen- 288
 Messe- 288
 Party- 289, 537
 persönlicher **228**, 286, 537
 Tür-zu-Tür- 289, 546
Verkaufsberichte 290, 547
Verkaufsförderung 228, 547
Verkaufsgespräch 287
Verkaufsmanagement 289, 547
Verkaufpsychologie 291, 547
Verkaufsstellen, mobile 289, 534
Verkaufstechnik 291, 548
Verkaufstraining 291, 548
Verpackung 121
Vertikale Kooperation 276, 548
Vertikales Marketing 276, 548
 i. e. S. 279, 548
 i. w. S. 279, 548
Vertrieb 239, 548
 direkter 254, 520
 einstufiger 255, 521
 Exklusiv- 258, 523
 fachgerechter 242
 indirekter 254, 526
 intensiver 257, 527
 mehrstufiger 255, 533
 Online- 342
 sach- und fachgerechter 258
 Selektiv- 257, 543
 Universal- 241, **257**, 546
 verdeckter 117
 Vertriebsbindung 245, 548
 Vertriebsbindungssystem 244, 548
 Vertriebslinie 260, **271**
 Vertriebsorgane
 eigene 292, 521
 fremde 292, 524
 Vertriebspartner 251, 549

- | | | | |
|------------------------|----------|-------------------------|--------------------------|
| Vertriebspartnerschaft | 359 | Wertschöpfung | |
| Vertriebssteuerung | 290 | partiell digitale | 326 |
| Vertriebsstruktur | 359 | vollständig analoge | 326 |
| Vertriebssystem | 243, 549 | vollständig digitale | 326 |
| Web 2.0 | 367, 549 | Wertschöpfungskette | 325, 392 |
| Weisungsgebundenheit | 249 | Wettbewerbsbeschränkung | 245 |
| Werbebotschaft | 202, 549 | Wettbewerbsdynamik | 171, 549 |
| Werbebudget | 198, 549 | Wettbewerbsintensität | 43 |
| Werbemittel | 226, 549 | Wettbewerbsvorteile | 393, 549 |
| Werbeobjekt | 201, 549 | Zahlungsbereitschaft | 158, 179 , 550 |
| Werbeträger | 226, 549 | Zapping | 193 , 227, 550 |
| Werbung | | Zielfunktionsdynamik | 172, 550 |
| emotionale | 214, 522 | Zielgruppe | 35, 65, 195 , 550 |
| Gemeinschafts- | 215 | Zielkomplexität | 128, 550 |
| informierende | 212, 526 | Ziel-Portfolio | 74, 550 |
| klassische | 227, 528 | Zuschlagskalkulation | 159, 550 |
| Testimonial- | 217, 546 | Zweiwege-Kommunikation | 322, 550 |