

## **Absatztheorie**

Weinberg, Peter; Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; Grosse, Nicola

*Publication date:*  
1993

*Document Version*  
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*  
Weinberg, P., Bekmeier-Feuerhahn, S., & Grosse, N. (1993). Absatztheorie: Vorlesungsmitschrift für Studierende. (9 Ausg.) Universität Paderborn.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**UNIVERSITÄT - GESAMTHOCHSCHULE - PADERBORN**  
**Fachbereich Wirtschaftswissenschaften**

## **ABSATZTHEORIE**

**von**  
**Prof. Dr. Peter Weinberg**  
**Dr. Sigrid Bekmeier**

**Vorlesungsmitschrift für Studenten von**  
**Dipl.-Kff. Nicola Grosse**

21-  
UNIVERSITÄT - GESAMTHOCHSCHULE - PADERBORN  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

## **ABSATZTHEORIE**

von  
Prof. Dr. Peter Weinberg  
Dr. Sigrid Bekmeier

Vorlesungsmitschrift für Studenten von  
Dipl. Kff. Nicola Grosse

Sommersemester 1993

9., überarbeitete Auflage

Vervielfältigungen und Nachdruck - auch auszugsweise - nur mit Genehmigung  
der Dozenten

## Vorwort zur 1. Auflage

Die Studentenschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Universität-GH-Paderborn hat beschlossen, Mitschriften von Lehrveranstaltungen anzufertigen. Damit ergreift sie eine Initiative, die sich an Hochschulen bewährt hat.

Derartige Mitschriften von Studenten für Studenten in einzelnen Studienabschnitten dienen mehreren Zielen:

- Sie tragen zur inhaltlichen Kontinuität im Lehrbetrieb bei.
- Sie liefern Orientierungen, um selbständig an Hand der Literatur den Stoff zu erarbeiten.

Sie stecken den prüfungsrelevanten Rahmen ab.

Natürlich sind derartige Mitschriften nicht unbedingt fehlerfrei, sie sind in der Sprache der Studenten formuliert und auch ergänzungsbedürftig. Mit anderen Worten: Sie ersetzen nicht das Literaturstudium.

## Ergänzung zur 9. Auflage:

Diesem Skript liegt eine einstündige Lehrveranstaltung zugrunde. Vorausgesetzt werden die Inhalte aus dem Grundkurs "Marketing". Das Skript wird ergänzt durch examensrelevante Literaturhinweise.

Prof. Dr. Peter Weinberg

## Inhaltsverzeichnis

<b>I. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>II. Methodologische und Wissenschaftstheoretische Grundlagen .....</b>	<b>2</b>
<b>A. Ansätze in der Absatztheorie.....</b>	<b>2</b>
1. Institutionenorientierte Absatztheorie.....	3
2. Güterorientierte Absatztheorie.....	4
3. Funktionenorientierte Absatztheorie.....	4
4. Mikroökonomischer Ansatz.....	5
5. Entscheidungsorientierte Absatztheorie.....	6
6. Verhaltensorientierte Absatztheorie.....	7
7. Marketingansatz.....	8
<b>B. Entstehung wissenschaftlicher Aussagen .....</b>	<b>10</b>
1. Entdeckungszusammenhang.....	11
2. Begründungszusammenhang.....	13
2.1. Definition der Begriffe .....	13
2.2. Hypothesenbildung .....	14
2.3. Operationalisierung.....	16
2.4. Prüfung von Hypothesen .....	18
2.5. Immunisierung von Aussagen.....	21
3. Verwendungszusammenhang .....	23

III. Ausgewählte Kapitel der Absatztheorie .....	27
A. Marketing-Planung.....	27
1. Strategische Marketing-Planung.....	28
2. Operative Marketing-Planung .....	33
B. Das Marketing-Mix.....	35
1. Preisentscheidungen.....	35
1.1. Gewinnung von Preiszielen.....	36
1.1.1. Kurzfristige Gewinnmaximierung .....	37
1.1.2. Kurzfristige Umsatzmaximierung .....	37
1.1.3. Marktanteilsgewinnung.....	37
1.1.4. Marktaberschöpfung .....	38
1.1.5. Kurzfristige Einnahmenmaximierung .....	39
1.1.6. Erzielung psychologischer Effekte.....	39
1.2. Strategien der Preisbildung .....	39
1.2.1. Kostenorientierte Preisbildung .....	40
1.2.2. Konkurrenzorientierte Preisbildung.....	42
1.2.3. Nachfrageorientierte Preisbildung.....	43
1.2.4. Extrempreisstrategien.....	46
1.2.5. Preisdifferenzierung.....	46
1.2.6. Kalkulatorischer Ausgleich .....	47

2. Produktentscheidungen .....	49
2.1. Grundlagen der Produktplanung .....	49
2.2. Produktinnovationen .....	53
2.3. Produkteinführungsentscheidungen.....	54
2.4. Verbreitung neuer Produkte.....	58
2.5. Produktqualität.....	60
2.6. Packungsgestaltung und Markierung.....	66
2.7. Garantieleistungen und Kundendienst .....	67
3. Distributionsentscheidungen .....	67
3.1. Akquisitorische Distribution.....	68
3.2. Standortwahl .....	81
3.3. Physische Distribution .....	82
4. Kommunikationsentscheidungen .....	86
4.1. Das Marketing-Kommunikationsmix.....	86
4.2. Das Grundmodell des Kommunikationsprozesses .....	87
4.3. Beeinflussung des Konsumentenverhaltens.....	90
4.4. Kommunikationsstrukturen .....	92
4.5. Werbung als Kommunikation .....	94
C. Marketing-Kontrolle .....	96
D. Marketing-Organisation.....	97
IV. Literaturhinweise.....	98

## I. Einleitung

Seit Beginn der Industrialisierung hat die Produktion ein hohes Maß an Komplizierung und Spezialisierung erfahren, während parallel die Bedürfnisse der Konsumenten ein nie zuvor gekanntes Maß an Differenzierung erreicht haben. Diese Entwicklung bringt es mit sich, daß Hersteller und Verbraucher normalerweise nicht mehr unmittelbar miteinander in Berührung kommen.

Um die Distanzen und Differenzen zwischen diesen zu überwinden, werden verschiedene betriebliche Organe (z.B. Verkaufsorgane der Hersteller; Einkaufsorgane der Abnehmer) und externe Institutionen (z.B. Groß- und Einzelhandel als Absatzmittler) in die Absatzkette integriert.

Die betrieblichen Organe und externen Institutionen sowie die Maßnahmen, die zur Verfolgung des Absatzzieles ergriffen werden, werden unter dem Begriff Absatzwirtschaft zusammengefaßt.

In dem vorliegenden Skript soll in Teil II ein Einblick in die Entwicklung und Methodik der Absatztheorie gegeben werden. In Teil III werden anschließend einige marketingpolitische Instrumente vorgestellt.

## II. Methodologische und Wissenschaftstheoretische Grundlagen

### A. Ansätze in der Absatztheorie

Die wissenschaftliche Untersuchung von Austauschprozessen auf Märkten begann erst um die Jahrhundertwende, obwohl Warentausch und Handel weit in das vorindustrielle Zeitalter zurückreichen (vgl. Meffert, 1992, S. 662).

Entwicklungsphasen des Marketing	Orientierungsphasen des Marketing	Vorherrschende Theorieansätze	Anspruchsspektrum des Marketing	Anwendungsfelder	Methodenentwicklung (ausgewählte)
1900		(Handels-Export-Lehre) (Absatzlehre, -theorie)		landwirtschaftliche Erzeugnisse Massen-industriegüter	unmittelbare Beobachtung Verkaufsanalysen Fragebogen-Surveytechnik Wahrscheinlichkeitsrechnung
1950	Handelsbetriebslehre	Distributionsorientierung	Institutionenorientiert	Marketing als Distributionsfunktion	Konsumgüter
	Verkaufsorientierung	Warenorientiert			Motivforschung Operations Research Multiple Regression und Korrelation Marketingsimulation Instrumentelle Einstellungsmessung
1960	Betriebliche Absatzlehre	Verbraucherorientierung	Verhaltenswissenschaftlich	Marketing als dominante Engpaßfunktion	Konsumgüter und Investitionsgüter
	Entscheidungsorientierung				Faktoren-Diskriminanzanalyse Mathematische Modelle Marketingsimulation Computergestützte Datenanalyse
1970	Rezeptions-angeleglicher Marketinglehre	Handelsorientierung	Systemorientiert	Marketing als Führungsfunktion	Konsumgüter, Investitionsgüter und Dienstleistungen
					Multidimensionale Skalierung Marketing-Planungs-Modelle (EDV) Labortests Konsumententypologien
1980	Aufbau der Marketing- (Management-) Lehre	Wettbewerbsorientierung	Situativ	Strategisches Marketing	Positionierungsverfahren Clusteranalyse Konsumententypologien Marketing-Expertensysteme Conjoint-Analyse Kausalanalysen
1990	Umweltorientierung			Marketing als marktorientiertes, integriertes Führungskonzept	

Abb. 1: Geschichtliche Entwicklung des Marketing

Quelle: Meffert, 1992, S. 663

Seit jener Zeit hat das Marketing eine Reihe von Entwicklungsstufen durchlaufen, in denen sich verschiedene klassische und moderne Ansätze der Marketingtheorie im gegenseitigen Paradigmenwechsel herausgebildet haben.

Diese können in Theorieansätze der klassischen Absatzlehre und Ansätze der modernen Marketingtheorie unterteilt werden. Von den **klassischen Ansätzen** sollen im folgenden der institutionenorientierte, der güterorientierte, der funktionenorientierte und der mikroökonomische Ansatz kurz beschrieben werden.

#### 1. Institutionenorientierte Absatztheorie

Der institutionenbezogene Ansatz ist der älteste der Lehre der Absatzwirtschaft. Bei dieser Konzeption sind die Institutionen, d.h. die absatzwirtschaftlichen Organe, ihre Struktur und ihr Zusammenwirken das Erkenntnisobjekt. Die Ziele dieses Ansatzes lauten u.a.:

- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Institutionen
- Analyse der Faktorkombinationsgesetzmäßigkeiten der Betriebe
- Entwicklung und Veränderung von Betriebstypen
- die zieladäquate Einbindung der Betriebe in Absatz- und Beschaffungsmärkte
- Anpassung des Managements

(vgl. Tietz, 1974, Sp. 130).

Der institutionelle Ansatz ist deskriptiv orientiert, das induktive Vorgehen ist vorherrschend.

In neueren Arbeiten ist der Forschungsgegenstandsbereich um die Analyse der Konzentrations- und Kooperationsformen erweitert worden, die die Entstehung und den Wandel von Institutionen erklären soll (z.B. Dynamik der Betriebsformen des Handels, vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 1991).

Die institutionelle Betrachtung ist heute noch die Grundlage zur Messung gesamtwirtschaftlicher und regionaler Strukturen und deren Entwicklungen (vgl. Tietz, 1974, Sp. 130 ff.; Busse v. Colbe, Hammann, Laßmann, 1990, S. 15).



## 2. Güterorientierte Absatztheorie

Der güterbezogene Ansatz richtet seine Aufmerksamkeit auf die unterschiedlichen Anforderungen verschiedenartiger Produkte an die Absatzpolitik. Dabei wird sich auf bewegliche Güter ( $\neq$  Dienstleistungen) beschränkt. Mittelpunkt der Betrachtungen ist die Warentypologie, wo sich problembezogene Klassifizierungen z.B. nach Konsumgüter- und Investitionsgütermärkten sowie Gebrauchsgüter- und Verbrauchsgütermärkten, als zweckmäßig erwiesen haben. Differenzierte Betrachtungen, entsprechend der ursprünglichen Konzeption des induktiven Ansatzes (pro Warenart eine eigene Absatzlehre), sind aufgrund ihrer Unüberschaubarkeit weniger sinnvoll.

## 3. Funktionenorientierte Absatztheorie

Der funktionsbezogene Ansatz betrachtet die Absatzwirtschaft als ein System von Teilaufgaben (Beschaffung, Produktion, Absatz), durch die das Gefüge der Waren und Institutionen geprägt wird.

Neben der deskriptiven Analyse bilden die Spannungen zwischen Herstellung und Verbrauch eines bestimmten Absatzgutes (Raum-, Zeit-, Mengen-, Qualitätsüberbrückung) den Forschungsgegenstand (vgl. Meffert, 1992, S. 698).

Dieser vorwiegend deskriptive Ansatz kann wie die bisher genannten Ansätze für die Absatzpolitik keine Entscheidungshilfen geben, da die einzelnen Teilaufgaben gleichgewichtig nebeneinander gestellt werden und keine einzelne Gewichtung bzgl. ihrer Bedeutung für das Erlös- und Absatzvolumen vorgenommen wird.

Eine Weiterentwicklung in diese Richtung setzt einen Fortschritt in den Systemen der Kosten- und Leistungsrechnung voraus, welcher eine genauere Kosten-Nutzen-Analyse als die bisher angewandte Gemeinkostenrechnung ermöglicht. Durch die vielseitigen Interdependenzen der Teilbereiche behindert die bisher angewandte Gemeinkostenrechnung effiziente Entscheidungen. Eine mögliche Alternative wird z.Zt. in der Prozeßkostenrechnung gesehen (vgl. Vorlesung "Internes Rechnungswesen" bei Prof. Dr. Fischer).

## 4. Mikroökonomischer Ansatz

Erich Gutenberg betrachtet in seinem mikroökonomischen Ansatz den Absatz als einen "Prozeß der Leistungsverwertung". Der mikroökonomische Ansatz hat vor allem das idealtypische Entscheidungsverhalten der Wirtschaftsobjekte 'Haushalt' und 'Unternehmung' und ihre idealtypischen Interaktionen auf dem Markt zum Gegenstand. Formal geht es dabei meistens um die Ableitung und Analyse von Angebots- und Nachfragefunktionen.

Gutenberg legt u.a. folgende idealtypischen Prämissen zugrunde:

- unendlich schnelle Reaktion
- transitive Präferenzordnung
- Rationalitätsaxiom
- Autonomieaxiom

Ziele der Mikroökonomie können sein:

- logisches Denken in ökonomischen Begriffen
- Ableitung normativer Aussagen

Zur Konstruktion der Modelle benötigt man: Ziele und Gleichgewichtsbedingungen

Unternehmung	Als Ziel kann "Streben nach Gewinnmaximierung" angenommen werden.
Haushalt	Als Ziel kann "Streben nach Nutzenmaximierung" angenommen werden.
Markt	Als Gleichgewichtsbedingung wird im einfachsten Fall angenommen, daß das Angebot gleich der Nachfrage ist.

### Rahmenbedingungen

In der Regel sind dies eine **strukturierende Rahmenbedingung** (z.B. die Präferenzstruktur des Haushalts und die Kostenstruktur der Unternehmung) und eine **dispositive Rahmenbedingung** (z.B. die Bilanzgerade des Haushalts und die Isokostenlinie der Unternehmung, durch die die Möglichkeiten für den Güter- und Faktorkauf festgelegt werden).

Robert Nieschlag (1964) und seine Schüler forderten und begründeten im wissenschaftlichen Bereich den Übergang zur **modernen Marketinglehre**, die sich durch Managementorientierung von der klassischen Lehre abhob. Damit wurde die Absatzproblematik nicht länger funktionenorientiert betrachtet als "das Ende des Fließbandes", sondern das Marketing wurde zu einer unternehmensbezogenen Denkhaltung (vgl. Meffert, 1992, S. 663 f.).

Im folgenden sollen von den Ansätzen der modernen Absatztheorie der entscheidungsorientierte, der verhaltensorientierte und der systemorientierte Ansatz kurz erläutert werden.

### 5. Entscheidungsorientierte Absatztheorie

Hinter dem instrumental-entscheidungsorientierten Ansatz steht eine praktisch-normative Fragestellung:

- Welche Aktionsvariablen zur Beeinflussung des Absatzes gibt es?
- Nach welchen spezifischen Teilkriterien sollen die verschiedenen Absatzinstrumente eingesetzt werden?
- Wie lassen sich die verschiedenen absatzpolitischen Instrumente im Hinblick auf die Zielsetzungen der Unternehmung kombinieren?
- Welche Auswirkungen ergeben sich durch den (kombinierten) Instrumentaleinsatz auf Produktion und Absatz, sowie Kosten und Erlöse?

Als Absatzinstrumente werden hier die Preis-, Produkt-, Sortiments-, Distributions- und Kommunikationspolitik berücksichtigt. Interdependenzen zwischen diesen blieben zunächst unberücksichtigt. Es wurden separate Entscheidungshilfen für den Einsatz einzelner Instrumente gegeben. Erkenntnisobjekt der entscheidungsorientierten Ab-

satztheorie sind alle absatzwirtschaftlichen Entscheidungstatbestände, für deren Lösung das methodische Gerüst sowie die entsprechenden Verfahren zur Verfügung gestellt werden (vgl. Lange, 1974, Sp. 102).

### 6. Verhaltensorientierte Absatztheorie

Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz ist Absatzmarkt orientiert. Gegenstand dieses Ansatzes ist das Verhalten der Konsumenten. Die explikative Zielsetzung des Ansatzes ist das Zustandekommen und die Wirkung absatzpolitischer Maßnahmen von Unternehmungen mit Hilfe verhaltenswissenschaftlicher Kategorien zu erklären. Aus den Erkenntnissen können Techniken zur Steuerung des menschlichen Verhaltens im Dienste der Unternehmung abgeleitet werden.

Die verhaltensorientierte bzw. verhaltenswissenschaftliche Absatztheorie ist ein interdisziplinärer Ansatz. Sie orientiert sich an gleichartigen wissenschaftstheoretischen und methodologischen Ansätzen z.B. der Psychologie und Soziologie. In der neueren Zeit ist die verhaltenswissenschaftlichen Absatztheorie von der neobehavioristischen Forschung geprägt. Danach ist das Verhalten eines Individuums eine Folge von **extern beobachtbaren Stimuli** und **internen psychischen Prozessen** (intervenierende Variablen), welche paradigmatisch in **motivationale** (Motive, Einstellungen) und **kognitive** (Wahrnehmung, Gedächtnis, Lernen, Denken) Variablen kategorisiert werden.

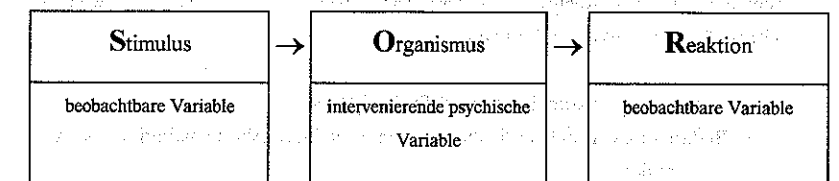


Abb. 3: Das neobehavioristische S-O-R Schema

Durch die Untersuchung der psychischen Größen (z.B. Einstellung zu Produkten oder Geschäften) sollen in erster Linie die individuellen Prädispositionen zum Handeln (z.B. Kauf) erfaßt werden.

Entsprechend der Erkenntnis des Sozialpsychologen Kurt Lewin, nach der das Verhalten eine Funktion aus psychischen und sozialen Determinanten ist, werden

ebenso soziologische Aspekte (z.B. der Einfluß von Bezugsgruppen) als Erklärungsgrößen herangezogen. Hierbei wird zwischen persönlichem direkten Einfluß (z.B. durch ein Verkaufsgespräch) und unpersönlichem indirekten Einfluß (z.B. Medien-Kommunikation) differenziert.

Ziel ist die Erklärung der Entstehung und der Wirkungen absatzpolitischer Maßnahmen von Unternehmen mit Hilfe verhaltenswissenschaftlicher Kategorien (vgl. Kroeber-Riel, 1974, Sp. 159).

Somit unterscheidet sich der verhaltensorientierte Ansatz von den bisher genannten durch seine explikative Zielsetzung, woraus instrumentelle Aussagen abgeleitet werden können.

## 7. Marketingansatz

Das Ziel des Marketingansatzes ist eine umfassende Absatztheorie, welche alle bisher genannten Teiltheorien in sich vereint und somit Interdependenzen berücksichtigt.

Dieser Ansatz setzt voraus, daß Einsatzbedingungen und Gestaltungsalternativen der Instrumente unter den internen (Stärken, Schwächen) und externen Rahmenbedingungen des Unternehmens bzgl. ihrer Wirkungsmöglichkeiten überprüft werden.

Die allgemeine Marktentwicklung (Marktsättigung, Ausgereiftheit der Produkte etc.) macht eine intensive Analyse der Konsumentenziele und -bedingungen notwendig. Weitere Charakteristika des Marketingansatzes sind:

- Ausrichtung an komplexen Bedürfniskategorien
- Bedarfs- bzw. Problemorientierung von Produktart, Absatzinstitution und Absatzfunktion
- Priorität der absatzwirtschaftlichen Aspekte vor fertigungswirtschaftlichen Kriterien
- integrierte Erfassung der Absatzinstrumente in Wirkung auf das Nachfrageverhalten
- Verstärkte Berücksichtigung von ethischen Fragen und sozialen Forderungen (vgl. Busse v. Colbe et al., 1990, S. 19 ff).

Je nach Standort, Interesse und Betrachtungsperspektive wurde und wird Unterschiedliches unter Absatztheorie verstanden. Die Zuordnung der Disziplin zur Ökonomie unter Betonung der rein ökonomischen Fakten oder zur Sozialwissenschaft unter Betonung des interdisziplinären Charakters verdeutlicht verschiedene Sichtmöglichkeiten.

Neben den inhaltlichen Unterschieden bzgl. der Objektbereiche verschiedener absatz-theoretischer Ansätze lassen sich diese nach Arbeitsweisen und Wissenschaftszielen differenzieren.

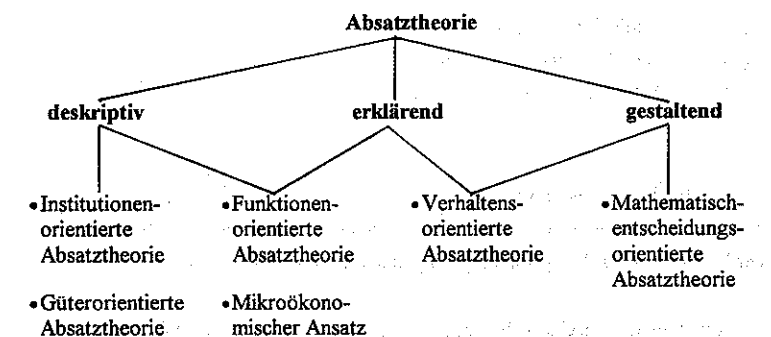


Abb. 4: Ausrichtungen absatztheoretischer Forschung

## B. Entstehung wissenschaftlicher Aussagen

Die Wissenschaftstheorie ist eine Theorie über das wissenschaftliche Handeln. Sie beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie und warum Wissenschaft betrieben wird und welche Folgen sich aus dieser für die Gesellschaft ergeben. Somit sind (1) das Verhalten der Wissenschaftler bei ihrer Arbeit, (2) die Analyse ihrer wissenschaftlichen Aussagen sowie (3) deren Verwendung Gegenstandsbereiche der Wissenschaftstheorie. Entsprechend der Phasen einer Forschungsarbeit werden die drei folgenden Untersuchungsbereiche getrennt:

- (1) Entdeckungszusammenhang
- (2) Begründungszusammenhang
- (3) Verwertungszusammenhang

Wissenschaftliche Problemlösungsmuster oder Forschungskriterien, die in einer "wissenschaftlichen Gemeinschaft" anerkannt sind und nach denen bevorzugt gearbeitet wird, werden **Forschungsparadigma** genannt (vgl. Kroeber-Riel, 1990, S. 17).

In der verhaltenswissenschaftlichen Marketingforschung dominiert nach Kroeber-Riel (1990, S. 18) folgende wissenschaftliche Problemlösestrategie:

- empirisch
- pragmatisch
- interdisziplinär

Diese Kriterien beeinflussen das wissenschaftliche Arbeiten im Entdeckungszusammenhang (z.B. interdisziplinäre Kooperation), im Begründungszusammenhang (z.B. durch empirische Überprüfung von Theorien) und im Verwertungszusammenhang (z.B. durch pragmatische Orientierung der Forschungsarbeit an aktuellen Problemen der Praxis).

Nach dem hier vertretenen Forschungsparadigma sollen daher im folgenden empirische Forschungsabläufe und deren Problematik näher erläutert werden.

Die folgende Abbildung stellt den forschungslogischen Ablauf einer empirischen Untersuchung dar.

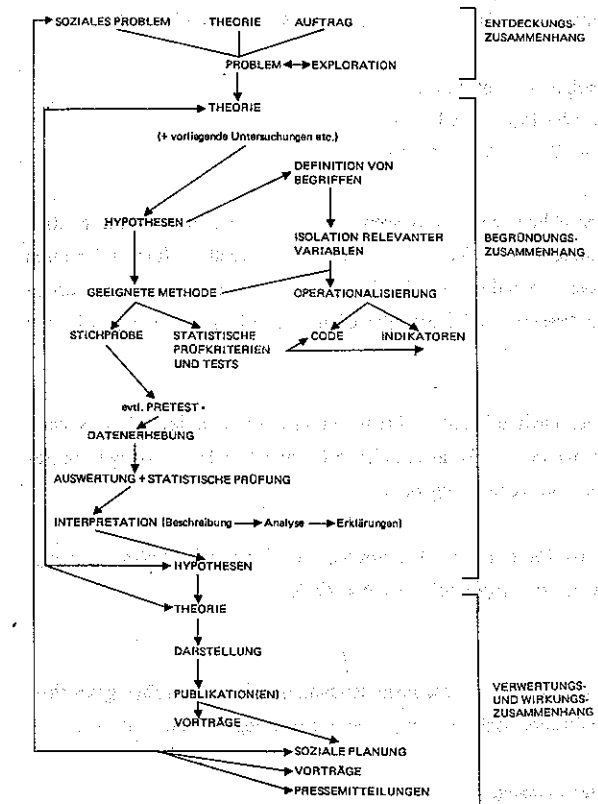


Abb. 4: Forschungslogischer Ablauf einer empirischen Untersuchung

Quelle: Friedrichs, 1985, S. 51

### 1. Entdeckungszusammenhang

Es gibt im Wissenschaftsbetrieb keine verbindlichen Regeln, wie wissenschaftliche Aussagen entstehen. Unerheblich ist es, ob der Forscher z.B. durch Intuition, systematisches Vorgehen oder Analogieschlüsse zu wissenschaftlichen Aussagen gelangt. Im allgemeinen werden im Entdeckungszusammenhang folgende drei Anlässe als Auslöser für ein Forschungsprojekt genannt:

- Ein soziales Problem soll analysiert werden (z.B. Ausländerhaß, Drogenkonsum etc.).
- Eine Theorie soll abgeleitet werden.
- Ein Auftrag aus der Praxis wird erteilt.  
(vgl. hierzu auch Raffée, 1974, S. 42 ff.).

Es ist keineswegs unerheblich, wie ein Wissenschaftler arbeitet und welche Motive seinen Aussagen zugrunde liegen. Neben dem Interesse an gesellschaftlich relevanten Problemen oder der Suche nach der "Wahrheit" wirken z.B. Belohnungen und Bestrafungen, wie fachliches Prestige und materielle Chancen, auf die Antriebskräfte der Wissenschaftler.

Das gleichzeitige Streben nach Erkenntnis, Prestige und Geld kann den Wissenschaftler in Konflikte führen, wenn z.B. die akademische Fachwelt andere Aussagen präferiert als die Wirtschafts- und Verwaltungspraxis.

=> Für die Entwicklung einer Wissenschaft sind im erheblichen Ausmaß "wissenschaftsexterne Einflüsse" verantwortlich.

Neben den Motiven des Entdeckungszusammenhangs bilden **forschungsmethodische** und **forschungsökonomische** Bedingungen weitere begrenzende Faktoren.

#### Ziele wissenschaftlicher Aussagen

Das oberste Ziel des "Wissenschaftenmachens" sollte die Erklärung sozialer Phänomene sein. Erklären heißt, von gegebenen Einzelaussagen auszugehen und die dazugehörigen Antecedenzbedingungen und Hypothesen zu suchen.

Mit der Erklärung ist die Prognose sehr eng verbunden. Prognostizieren heißt umgekehrt von vorhandenen Antecedenzbedingungen und Hypothesen auszugehen und auf die in der Zukunft liegenden Einzelergebnisse zu schließen (Prognosen auf der Basis von Extrapolationen bleiben unberücksichtigt). Diesen Zusammenhang verdeutlicht das Hempel - Oppenheim Schema:

	Erklärung des Verhaltens	Prognose des Verhaltens
gegeben	beobachtetes Verhalten	Rahmenbedingungen und Hypothesen
gesucht	Rahmenbedingungen und Hypothesen	Verhalten

Abb. 5: Das Hempel-Oppenheim Schema

## 2. Begründungszusammenhang

Der Begründungszusammenhang beschreibt die methodologischen Schritte mit deren Hilfe ein Problem untersucht werden soll. Nach der Schule des Kritischen Rationalismus (Karl Popper) ist das Ziel ein möglichst exakter, objektiver und intersubjektiv überprüfbarer Test der Hypothesen.

Für die Umsetzung der Problemstellung des Entdeckungszusammenhangs in eine wissenschaftliche Untersuchung muß zunächst die Problemstellung abgegrenzt werden und nach bereits existierenden Analysen, Theorien und Hypothesen recherchiert werden, welche den Problembereich betreffen.

*"Benutze zur Hypothesenbildung theoretische Vorarbeiten und vor allem empirische Bausteine."*

Die Ableitung von Hypothesen erfordert die Definition relevanter Begriffe und die Festlegung relevanter Variablen.

### 2.1. Definition der Begriffe

Durch Definitionen wird der Sprachgebrauch festgelegt. Definitionen sind **niemals** richtig oder falsch, sondern lediglich mehr oder weniger zweckmäßig.

Die Definition von Begriffen wird auf metasprachlicher Ebene vorgenommen. Es wird zwischen **impliziten** und **expliziten** Metasätzen unterschieden. Während die Objektsprache Behauptungen über die Realität im weiteren Sinne wiedergibt, sind me-

tasprachliche Aussagen, Behauptungen über die Objektsprache (vgl. Opp, 1976, S. 295).

BEISPIEL:

Werbung ist eine Sozialtechnik zur Meinungsbeeinflussung.	=	impliziter Metasatz
Wir definieren Werbung als eine Sozialtechnik zur Meinungsbeeinflussung.	=	expliziter Metasatz
50% der Umworbenen erinnern sich an die Werbeausage.	=	objektsprachlicher Satz

Objektsprachliche Aussagen lassen sich weiter unterteilen in deskriptive und normative Sätze. Während **normative Aussagen** ausschließlich auf ihre logische Wahrheit hin überprüft werden können (z.B. Aussagen über Philosophie und Religion) können **deskriptive Sätze** auch (im Sinne des Popper-Kriteriums) auf ihre faktische Wahrheit getestet werden.

## 2.2. Hypothesenbildung

Hypothesen können als Aussagen über die Beziehungen zwischen zwei oder mehr Variablen definiert werden, deren Gültigkeit nicht auf bestimmte raum-zeitliche Bedingungen beschränkt bleibt und die einen empirischen Gehalt aufweisen. In ihnen sind Vermutungen über das Zustandekommen eines Sachverhaltes formuliert.

Eine Menge von logisch miteinander verbundenen widerspruchsfreien Hypothesen bilden eine **Theorie** (vgl. Friedrichs, 1985, S. 62).

In den Sozialwissenschaften sind Aussagen nur sehr selten raum-zeitlich unbestimmt, daher sind auch die Aussagen der Betriebswirtschaftslehre überwiegend mit einem begrenzten Gültigkeitsanspruch. Sie werden als **Quasitheorien** (Albert) bezeichnet,

da sie unter der **Voraussetzung der Konstanz der sozialen Verhältnisse** gebildet werden (vgl. Raffée, 1974, S. 39).

Opp (1976) stellt folgende Anforderungen an Hypothesen:

- Hypothesen müssen **präzise und eindeutig formuliert** werden
- Hypothesen müssen **logisch einwandfrei** sein
- Hypothesen müssen **informativ** sein
- Hypothesen müssen **empirisch überprüfbar** sein.

Es wird zwischen den folgenden Hypothesenarten unterschieden:

- **Deterministische oder nomologische Hypothesen**

z.B.: Alle Unternehmen haben eine Marketing-Abteilung.

- **Statistische oder probabilistische Aussagen**

z.B.: Viele Unternehmen haben eine Marketing-Abteilung.  
oder

95% aller Unternehmen haben eine Marketing-Abteilung.

(vgl. Friedrichs, 1985, S. 62 ff.)

Die im obigen Sinne verwandten "scharfen" Hypothesen haben sich in der Betriebswirtschaftslehre bisher selten bewährt. Daher werden im gegenwärtigen Entwicklungsstadium vermehrt Hypothesen folgender Art formuliert:

- **Tendenzhypothesen**

Tendenzhypothesen sind "je..., desto..." - Sätze, welche es ermöglichen, die Richtung eines bestimmten Effektes anzugeben. Sie machen keine Aussagen über den Grad der Veränderung der "Desto-Komponente". Tendenzhypothesen sind unscharf, anspruchlos und schlecht zu überprüfen. Sie bilden somit eine Vorstufe zur überprüfaren Hypothese (vgl. Opp, 1976, S. 287 ff.).

- **Orientierungshypothesen**

Orientierungshypothesen sind qualitative "wenn..., dann..." - Aussagen, die meist stochastisch formuliert werden und nicht ohne weiteres überprüfbar sind. (vgl. Opp, 1976, S. 294 ff.).

Die beiden genannten Formen sogenannter "weicher" Hypothesen bilden Vorstufen zur Bildung überprüfbarer Hypothesen. Ein solches Vorgehen ist dann gerechtfertigt, wenn die Basisarbeiten der Theoriebildung noch nicht abgeschlossen sind.

### 2.3. Operationalisierung

Man unterscheidet zwischen theoretischen und empirischen Aussagen (Sprachebenen).

Eine empirische Aussage bezieht sich direkt auf beobachtbare Gegenstände der Wirklichkeit (z.B. Bei Regenwetter tragen 80% der Deutschen einen Regenschirm mit sich).

Theoretische Aussagen dagegen beziehen sich auf abstrakte Größen und haben nur einen indirekten Realitätsbezug (z.B. Die Einstellung zu Regenwetter ist bei 80% der Deutschen schlecht.). Somit haben diese zunächst noch keinen nachprüfbaren Wirklichkeitsbezug. Theoretische Aussagen (Hypothesen) benötigen daher eine empirische Verankerung, d.h. sie müssen in einer nachweisbaren Art und Weise mit empirischen Begriffen verbunden und dadurch auf die Wirklichkeit bezogen werden, bevor diese empirisch überprüfbar sind. Dieser Prozeß wird **Operationalisierung** genannt (vgl. Kroeber-Riel, 1990, S. 25).

Mittels der Operationalisierung werden theoretische Begriffe durch Indikatoren interpretiert und dadurch meßbar. Die Operationalisierung birgt die Gefahr eines Informationsverlustes in sich.

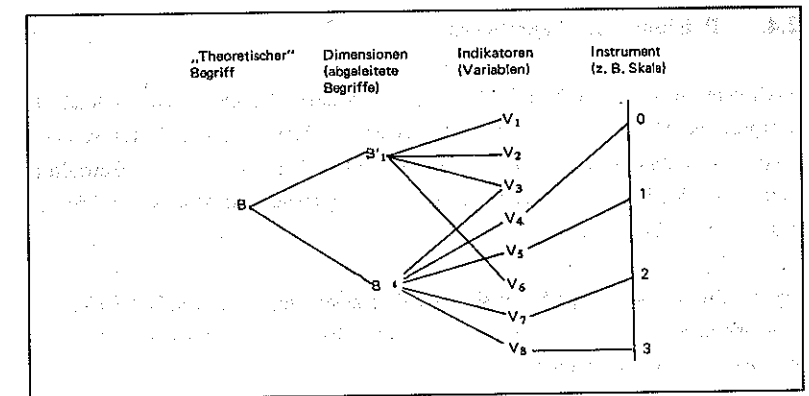


Abb. 6: Vom theoretischen Begriff zum Meßinstrument / Quelle: Friedrichs, 1985, S. 164

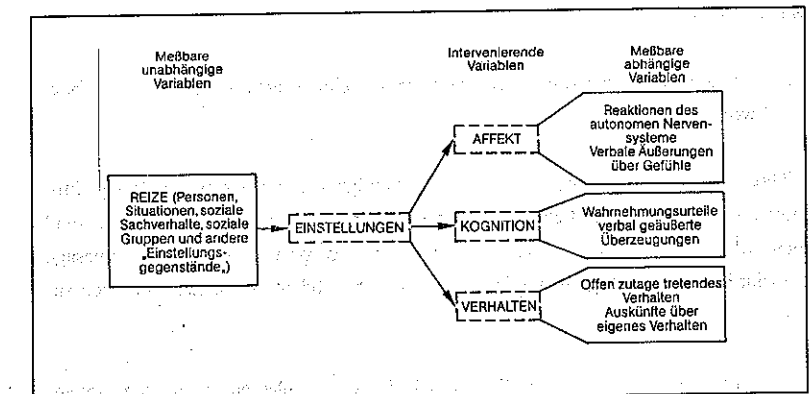


Abb. 7: Operationalisierung der Einstellung nach Rosenberg, Hovland 1960

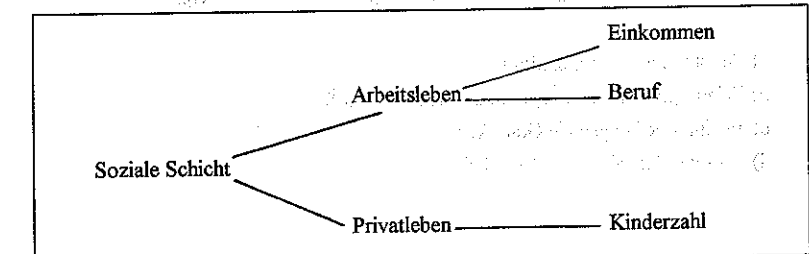


Abb. 8: Beispiel zur Operationalisierung des theoretischen Begriffs "Soziale Schicht"

## 2.4. Prüfung von Hypothesen

Nach dem Prinzip des Kritischen Rationalismus müssen Hypothesen an der Realität überprüft werden. Dabei kann nach Popper eine Hypothese niemals verifiziert werden, sondern **ausschließlich falsifiziert** (Falsifikations - Kriterium) werden. Bewußtes Lernen aus den Fehlern, bewußtes Lernen durch dauernde Korrektur ist das Prinzip des Kritischen Rationalismus.

Für die Prüfung von Hypothesen sind die Zusammenhänge von Wahrheitsfähigkeit, Prüfbarkeit, logischem Spielraum, empirischem Gehalt, Informationsgrad und Präzision der Sätze von Bedeutung.

### Wahrheitsfähigkeit

Eine Aussage ist **logisch wahr**, wenn sie nach logischen Regeln aufgebaut oder abgeleitet worden ist.

Während bei der Feststellung der logischen Gültigkeit nur die formale Satzstruktur interessiert und von der Bedeutung der verwendeten Symbole abgesehen wird, muß man zur Überprüfung der faktischen Wahrheit genau wissen was mit einer Aussage gemeint ist. Eine Aussage ist faktisch wahr, wenn der Inhalt des Satzes empirisch zutrifft.

Erst wenn man den behaupteten Sachverhalt den Gegebenheiten der Realität gegenüberstellt, kann über den Wahrheitsgehalt der Aussage entschieden werden.

Zur Überprüfung der faktischen Wahrheit sind folgende Schritte notwendig:

- a) Aufstellung einer Definitionsliste
- b) Wiedergabe der Behauptung in formaler Schriftweise
- c) Prüfung der logischen Gültigkeit
- d) Prüfung der faktischen Wahrheit

### Prüfbarkeit

Um den Realitätsbezug wissenschaftlicher Aussagen zu sichern, sollen diese in der Empirie feststellbar sein. Die faktische Wahrheit von Allsätzen (deterministische/ stochastische) läßt sich nicht endgültig ermitteln, denn um ihre Übereinstimmung mit der Wirklichkeit festzustellen, müßte man alle für die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft behaupteten Fälle prüfen, was nicht möglich ist. Daher kann eine Hypothese nach Popper niemals verifiziert, sondern allenfalls falsifiziert werden (Falsifikations-Kriterium). Eine Hypothese bewährt sich danach, wenn die gemachten Beobachtungen mit den Behauptungen der Hypothese übereinstimmen. Eine einzelne widersprechende Beobachtung genügt, um die Hypothese zu falsifizieren. Liegen jedoch stochastische Aussagen vor, so sind diese durch einen einzelnen der Hypothese widersprechenden Fall noch nicht widerlegt.

Die Anwendung dieses Kriteriums bereitet in der Betriebswirtschaftslehre gewisse Probleme:

- ☐ Man sollte bedenken, daß man die Wirklichkeit auch falsch oder unvollständig oder mit nicht adäquaten Methoden erschlossen sehen kann ("die Wirklichkeit schweigt").
- ☐ Falsifikationen müssen nicht totale Widerlegungen implizieren, sondern können auch zu einer Einschränkung bzw. Spezifizierung der verwendeten Hypothese führen.
- ☐ Das Konzept fordert eine unendliche Bewährung von Hypothesen. Dies ist in der BWL praktisch nicht möglich, weil z.B. einzelne Erkenntnisobjekte einem ständigen Wandel unterliegen.

Folgerungen für den Wissenschaftsbetrieb in der BWL:

- ☐ Es gibt selten endgültige Falsifikationen oder Bestätigungen.
- ☐ Die Orientierung am Popper-Kriterium kann zu einer Normenverschleierung führen, d.h. man verdeckt Wertungen, um mehr Objektivität vorzugeben.
- ☐ Es soll zu aktiver Kritik, Prüfung von Aussagen und Anerkennung der Werthaftigkeit des eigenen Standpunktes aufgefordert werden.

Die obigen Folgerungen legen die Forderung nach einer empirisch orientierten, kritischen BWL nahe.



**Informationsgehalt**

Gesetzhypothesen bestehen aus einer Wenn-Komponente und einer Dann-Komponente. Von dem Informationsgehalt beider Komponenten hängt der Informationsgehalt der gesamten Wenn-Dann-Aussage ab.

Bei zunehmendem Gehalt der Wenn-Komponente und bei gleichbleibendem Gehalt der Dann-Komponente sinkt der Informationsgehalt der Gesamtaussage und umgekehrt steigt der Informationsgehalt der Gesamtaussage, wenn bei gleichbleibender Wenn-Komponente der Gehalt der Dann-Komponente zunimmt.

Wenn-Komponente spezieller	⇒	Informationsgehalt ↓
Dann-Komponente präziser	⇒	Informationsgehalt ↑

**BEISPIEL:**

Wenn die Preise für O-Saft steigen, sinkt die Absatzmenge.

- Wenn die Preise für O-Saft bei konstantem Realeinkommen steigen, verändert sich die Absatzmenge (Spezialisierung der Wenn-Komponente = zusätzlich Einschränkung der Aussagengültigkeit, sinkender Informationsgehalt).
- Wenn die Preise für O-Saft steigen, sinkt die Absatzmenge mit einer Preiselastizität von 0,1 (Präzisierung der Dann-Komponente, steigender Informationsgehalt).

Aussagen werden häufig durch **logische Transformationen** anders ausgedrückt, wodurch sich der Informationsgehalt einer Aussage jedoch nicht ändert. Durch logische Deduktion einer Aussage nimmt der informative Gehalt einer Aussage **nicht** zu oder ab. Logische Deduktionen garantieren gewissermaßen den Transfer des Wahrheitswertes auf die abgeleitete Aussage.

Der Informationsgehalt einer Aussage steht im Konkurrenzverhältnis zu ihrem Wahrheitsgehalt. Je höher der Informationsgehalt einer Aussage, desto größer ist das Risiko, des Scheiterns an der Realität. Sicherheit des Bestehens einer Aussage an der Realität wird auf Kosten des Informationsgehaltes erreicht. Eine Hypothese muß nur genügend unpräzise gemacht werden, um zu erreichen, daß sie immer wahr ist.

**BEISPIEL:**

"Wenn der Hahn kräht auf dem Mist, ändert sich das Wetter oder es bleibt wie es ist."

**2.5. Immunisierung von Aussagen**

Wissenschaftler scheuen häufig die Falsifikation einer Aussage oder eines Aussagensystems an der Realität. Um die Gefahr des Scheiterns zu umgehen, gibt es verschiedene Strategien, die zwar zu logisch wahren, aber empirisch haltlosen Aussagen führen. Sie sind immun gegen empirische Kritik:

**(1) Tautologisierung**

Man formuliert ein und dieselbe Aussage in unterschiedlichen Sätzen.

**BEISPIEL:**

Gegeben sind folgende 2 Sätze A und B:

A: Wenn der Umsatz und der Gewinn steigen, so steigen nicht die Kosten.

B: Wenn der Umsatz steigt, so steigen nicht gleichzeitig der Gewinn und die Kosten.

Der Zusammenhang zwischen den beiden Sätzen A und B kann formal in mehrfacher Weise geprüft werden. Zunächst wird man versuchen, zu bewährten logischen Hilfsansätzen zu greifen, etwa durch Zerlegung beider Aussagen in einzelne Elemente und Kennzeichnung ihrer logischen Struktur durch übersichtliche Zeichen. Derartigen Hilfsverfahren der logischen Konsistenzprüfung haftet aber die Unsicherheit an, schnell in die vermeintliche Evidenz der Plausibilität abzugleiten.

Es gibt auch methodisch exakte Verfahren, logische Strukturen zu analysieren, z.B. durch Benutzung logischer Gesetze, die analog zum Gebrauch mathematischer Regeln für quantitative Aussagen auf "qualitative" Sätze angewendet werden können (zur Verwendung logischer Gesetze vgl. Weinberg, 1971).

(2) **Leerformeln**

z.B. das Nutzenkonzept in seiner Funktion als Zielsetzung der Wirtschaftssubjekte. Es sind alle wirtschaftlichen Handlungen mit dem Streben nach Nutzen zu begründen, wenn der Nutzenbegriff nur umfassend genug definiert ist (vgl. Raffée, 1974, S. 40).

(3) **Arbeiten mit Ceteris - paribus - Klauseln**

Bei der Formulierung von Aussagen unter der Ceteris - paribus - Klausel wird nur ein Teil des allgemeinen Ursachenkomplexes unter Konstanthaltung der übrigen Einflußfaktoren betrachtet. Für jedes Scheitern einer Hypothese an der Realität unter einer allgemeinen Ceteris - paribus - Klausel kann die Veränderung einer Einflußgröße zur Begründung herangezogen werden.

BEISPIEL:

Wenn der Preis steigt, sinkt unter sonst gleichen Bedingungen (Ceteris - paribus - Klausel) die nachgefragte Menge.

Werden die jeweils konstant gehaltenen Faktoren explizit in der Wenn-Komponente dargestellt, so ist gegen das Verfahren nichts einzuwenden.

(4) **Dann-Komponente als logische Konsequenz der Wenn-Komponente**

BEISPIEL:

Die PAF (Preis-Absatz-Funktion) gelte unter folgenden Bedingungen:

- (1) Die Preise aller anderen Güter seien konstant
- (2) Die gesamten Geldausgaben aller Güter seien konstant
- (3) Die Nachfragemengen aller anderen Güter seien konstant

(5) **Anwendungsgebiete werden offen gelassen**

Es werden keine Spezifizierungen des Raum-Zeit-Bezuges vorgenommen, daher ist auch keine Widerlegung möglich.

(6) **Eingeschränkter Geltungsbereich**

Aussagen werden in ihrer Geltung auf den Bereich **eingeschränkt**, auf dem ihre Voraussetzungen ohnehin erfüllt sind, d.h. Hypothesen werden zu einschränkenden, nicht geprüften Annahmen.

BEISPIEL:

Untersuchungen des rationalen Kaufverhaltens von Konsumenten auf Märkten, wo zuvor das rationale Kaufverhalten entsprechend definiert wurde.

Aus (2) und (3) folgt bereits logisch der in der Nachfragefunktion behauptete Zusammenhang zwischen Preis und Menge. Steigt z.B. der Preis eines Gutes, so muß die nachgefragte Menge reduziert werden, wenn die gesamten Geldausgaben (Nachfragemengen und Preise aller anderen Güter) konstant bleiben sollen.

Die "Dann-Komponente" wird also durch die "Wenn-Komponente" logisch impliziert. Hier wird eine triviale, aber mögliche Immunisierungsstrategie beispielhaft verdeutlicht.

### 3. Verwendungszusammenhang

Unter Verwendungszusammenhang werden die Effekte einer Untersuchung verstanden, ihr Beitrag zur Lösung des anfangs gestellten Problems.

Zwischen dem Entdeckungs- und Verwendungszusammenhang besteht eine enge Beziehung (z.B. Entdeckungen des einen Wissenschaftlers kommen durch die Verwendung von Erkenntnissen eines anderen Wissenschaftlers zustande). Die Exaktheit des Begründungszusammenhangs ist die Bedingung einer begründbaren Verwendung.

Eine Verwendung kann mittelbar oder unmittelbar, je nach Anlaß der Studie durch ihre Anwendung auf soziale Probleme vorgenommen werden (vgl. Friedrichs, 1985, S. 54).

Ein zentrales Problem stellt in diesem Zusammenhang die **Werturteilsproblematik** dar.

Werturteile sind Aussagen, die mindestens ein wertendes Prädikat enthalten (z.B. "Die Beeinflussung der Konsumenten mittels der Werbung ist unfair.").

Es wird zwischen primären Werturteilen und sekundären Werturteilen unterschieden. **Primären Werturteilen** liegen echte Wertungen zugrunde. Geben wir ein eigenes Geschmacksurteil ab, dann handelt es sich um ein primäres Werturteil.

**Sekundäre Werturteile** liegen vor, wenn eine normative Aussage in empirische Aussagen verwoben ist. Sie lassen sich insofern auf ihren Wahrheitsgehalt überprüfen, als sie Aussagen darüber machen, ob ein Gegenstand einer Norm entspricht oder nicht (z.B. das Streben der Unternehmung nach Marktbeherrschung führt zu großer Zufriedenheit bei der Mehrheit der Individuen).

Die Werturteilsproblematik ist seit jeher auch in der BWL heftig diskutiert worden. Viele Fachvertreter meinen, daß die BWL eine angewandte und wertfreie Wissenschaft im Aussagenbereich sein soll. Davon zu trennen sind Werturteile im Basisbereich als unumgängliche Voraussetzung für jede Forschertätigkeit und Werturteile im Objektbereich (Werturteile als Objekte wissenschaftlicher Analysen).

Es ist kaum möglich, exakt zwischen diesen Arten von Werturteilen zu unterscheiden. Die Forderung nach Wertfreiheit im Aussagenbereich birgt die Gefahr in sich, daß eigene Wertungen bereits im Basisbereich vollzogen und zumindest implizit im Aussagenbereich wirksam in pseudo-deskriptiven Aussagen versteckt werden. Solche Aussagen können auch paratheoretisch genannt werden; sie sind ideologische Aussagen.

In einer Wissenschaft sind solche Aussagen ideologisch, die vorgeben, die Wirklichkeit zu beschreiben und zu erklären, die aber von subjektiven Interessen so gelenkt werden, daß sie sich der empirischen Überprüfung entziehen und/oder die Wirklichkeit nur noch selektiv zugunsten des Erkenntnisinteresses beschreiben und erklären.

Kritiker werden nun sagen, dieser Ideologiebegriff sei auf jedes Aussagensystem anwendbar. Das ist zwar richtig, es ist aber schon ein Unterschied, ob jemand explizit oder implizit (vielleicht auch unbewußt) ideologisch arbeitet. Dieser Ideologiebegriff hilft also, die Aufmerksamkeit auf das erkenntnisleitende Interesse zu lenken. Um den Verdacht pseudo-deskriptiven Arbeitens zu begegnen, sollte man

- die Wertbasis offenlegen
  - das Aussagensystem möglichst "objektiv" mit der Realität konfrontieren und
  - die Ergebnisse problematisieren.
- (vgl. zur Werturteilsproblematik in der verhaltenswissenschaftlichen Absatztheorie Kroeber-Riel, 1974, Sp. 159 f.)

Beispiele für ideologisches Arbeiten in der BWL gibt es viele:

- ☐ Bezugnahme auf die Rationalität und Souveränität der Konsumenten
- ☐ Selektive Auswahl von Erkenntnisobjekten, d.h. man beschränkt sein Interesse auf bestimmte Teilbereiche der BWL (und vielleicht zusätzlich aus einseitiger Sicht)
- ☐ Benutzung von "als-ob-Sprachen", d.h. man gibt Texten den Anschein, etwas anderes auszusagen, als ihnen möglich ist (vgl. Kroeber-Riel, 1980)

Mögliche Strategien:

- Es wird über die Sprache gesprochen, als ob es um die Sache ginge.
- Es wird über theoretische Konstrukte gesprochen, als ob es um empirische Sachverhalte ginge.
- Es wird über Wertungen gesprochen, als ob es um Beschreibungen ginge.

Aus all dem folgt, daß es eine wertfreie Betriebswirtschaftslehre im strengen Sinne nicht gibt. Die Wertfreiheit ist in der BWL ein nicht erreichbares puristisches Ideal. Dazu seien folgende Punkte angemerkt:

- ☐ Aufgabe der BWL ist die Beschreibung, Erklärung und Lösung betrieblicher Erscheinungen und Probleme.  
Die Mehrheit der Fachvertreter lehnt dabei die Abgabe von primären Werturteilen ab und befürwortet ein praktisch-normatives Arbeiten. Wie wir jedoch bereits angeführt haben, ist die Vermeidung von Werturteilen im Aussagenbereich nicht immer möglich.
- ☐ Man sollte die Problemstellungen der Betriebswirtschaftslehre aus allen gesellschaftlich relevanten Blickrichtungen sehen (z.B. Verbraucher, Staat, Gewerkschaften, Unternehmer). Eine derartige, vielschichtige Betrachtungsweise impliziert für den Wissenschaftler einen interdisziplinären Forschungsansatz, der seine Grenzen dort finden sollte, wo die persönlichen "Rüstkosten" ein individuell zumutbares Maß überschreiten.

- Die BWL bemüht sich um Handlungsanweisungen. Diese sind oft Sozialtechniken, d.h. Instrumente zur Gestaltung des sozialen Lebens. Da der Einsatz dieser Instrumente von bestimmten Zielen abhängt, sollten diese Ziele im sozialpolitischen Kontext gesehen werden. Es ist daher zu fordern, daß die individuellen und gesellschaftspolitischen Folgen der Wissenschaftsverwendung in die wissenschaftliche Prüfung einbezogen werden.
- Der Wissenschaftler sollte sich bei seiner Arbeit auch seiner sozialen Verantwortung bewußt sein, insbesondere was die Weitergabe wissenschaftlicher Ergebnisse betrifft. Voraussetzung dazu ist, die Wertungen im Basisbereich und Aussagenbereich offenzulegen.

### III. Ausgewählte Kapitel der Absatztheorie

Der Begriff Absatztheorie (Marketing) betrifft eine Vielzahl von Arten zielorientierter Austauschprozesse zwischen Mensch und Organisation.

Zwar findet man diesen Begriff am häufigsten in der erwerbswirtschaftlichen Privatindustrie, er gilt aber gleichermaßen für öffentliche Unternehmen und für kulturelle, sportliche und politische Einrichtungen, in denen Austauschprozesse initiiert, gesteuert und kontrolliert werden.

#### A. Marketing-Planung

Unter Marketing-Planung versteht man das **systematische** und **rationale** Durchdringen des künftigen Markt- und Unternehmensgeschehen mit dem Zweck, daraus Richtlinien für das Verhalten im Marketingbereich abzuleiten (vgl. Nieschlag, Dichtl, Hoerschgen, 1991). Die Notwendigkeit einer systematischen Planung erwächst aufgrund der wachsenden Dynamik und Komplexität des Umwelt- und Unternehmensgeschehens.

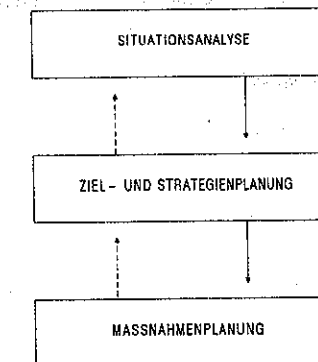


Abb. 9: Prozeß der Marketing-Planung

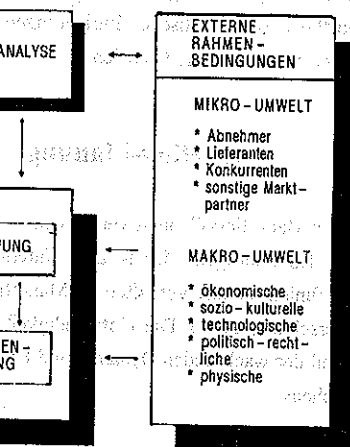
Quelle: Nieschlag/ Dichtl/ Hörschgen, 1988, S. 821

Es wird zwischen strategischer und operativer Marketingplanung unterschieden.

ung

langfristig orientiert. Sie umfaßt die Ziel- und Strategienplanung.

ht sich auf die interne und externe Unter-  
t).



Für die Situationsprognose unterscheidet man drei Fälle:

Einschätzung der zukünftigen Entwicklung		
	↙	↘
deterministischer Fall	verteilungsfreier Fall	stochastischer Fall
= vollkommene Information, nur eine einzige Konstellation ist relevant.	Entscheidungen unter Unsicherheit, es gibt keinerlei Anhaltspunkte über die Wahrscheinlichkeit des Eintritts.	Entscheidungen unter Risiko - objektive Wahrscheinlichkeit - subjektive Wahrscheinlichkeit Meinungen, Expertisen

Abb. 11: Situationsprognosen

Die Prognose der Umweltentwicklung und die Prognose der Wirkung absatzpolitischer Maßnahmen bilden den **neuralgischen Punkt** der gesamten Marketing-Planung.

Die **Zielplanung** umfaßt die Festlegung der Zielinhalte, des Zielausmaßes und des zeitlichen Bezugs sowie die Überprüfung der Zielbeziehungen. Die Unternehmenszielbildung wird auf der Basis der in der Situationsanalyse ermittelten internen und externen Rahmenbedingungen definiert.

## 1. Strategische Marketing-Planung

Die strategische Marketing-Planung ist langfristig orientiert. Sie umfasst die Situationsanalyse und -prognose sowie die Ziel- und Strategienplanung.

Die Situationsanalyse und -prognose bezieht sich auf die interne und externe Unternehmensumwelt (Mikro- und Makro-Umwelt).

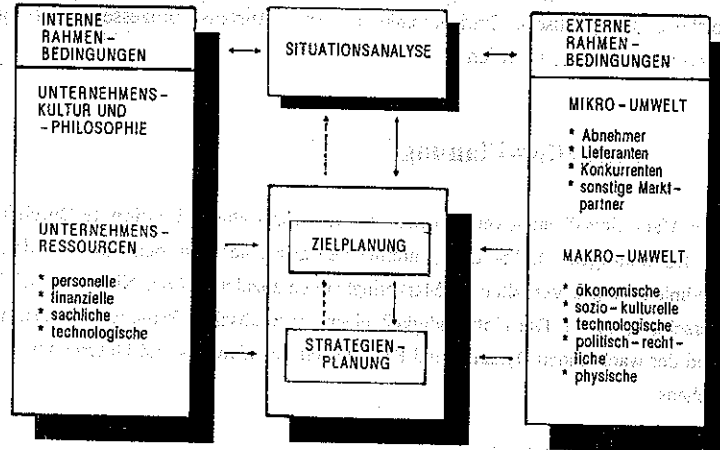


Abb.: 10. Einflussfaktoren der Ziel- und Strategienplanung

Quelle: Nieschlag/ Dichtl/ Hörschgen, 1991, S. 829

Für die Situationsprognose unterscheidet man drei Fälle:

Einschätzung der zukünftigen Entwicklung		
deterministischer Fall	verteilungsfreier Fall	stochastischer Fall
= vollkommene Information, nur eine einzige Konstellation ist relevant.	Entscheidungen unter Unsicherheit, es gibt keinerlei Anhaltspunkte über die Wahrscheinlichkeit des Eintritts.	Entscheidungen unter Risiko - objektive Wahrscheinlichkeit - subjektive Wahrscheinlichkeit Meinungen, Expertisen

Abb. 11: Situationsprognosen

Die Prognose der Umweltentwicklung und die Prognose der Wirkung absatzpolitischer Maßnahmen bilden den **neuralgischen Punkt** der gesamten Marketing-Planung.

Die **Zielplanung** umfasst die Festlegung der Zielinhalte, des Zielausmaßes und des zeitlichen Bezugs sowie die Überprüfung der Zielbeziehungen. Die Unternehmenszielbildung wird auf der Basis der in der Situationsanalyse ermittelten internen und externen Rahmenbedingungen definiert.

<b>Inhalt</b>	- Inhalt - Ausmaß - zeitl. Bezug	angestrebter, künftiger Zustand der Realität, den ein Unternehmen auf der Basis der in der Situationsanalyse ermittelten internen und externen Rahmenbedingungen definiert.
<b>Zielbeziehungen</b>	- komplementär - konfliktär - indifferent  - Oberziele/Unterziele  - Haupt- und Nebenziele	Verträglichkeit des Zielsystems  Mittel-Zweck-Beziehung  Gewichtung

Abb. 12: Kriterien der Zielplanung

Die Ziele sollten **präzise** und **operationalisierbare** Vorgaben bilden, so daß sie als Basis der Kontrolle dienen können.

In einer empirischen Untersuchung sind drei Basiszielkategorien von Unternehmenszielen aufgedeckt worden:

- Marktziele
- Ertragsziele
- Leistungsziele

Die **Strategienplanung** bezieht sich auf die Festlegung von mittel- bis langfristig wirkende Grundsatzentscheidungen mit Instrumentalcharakter. Im Marketingbereich ist es ihre Aufgabe, die nachgeordneten Entscheidungen und den Mitteleinsatz eines Unternehmens im Bereich des Marketing-Instrumentariums an den Bedarfs- und Wettbewerbsbedingungen sowie am vorhandenen Leistungspotential zu orientieren und auf die Erreichung der Ziele hin zu kanalisieren. Bei der Beschreibung der Strategien finden verschiedene strategische Handlungsdimensionen Berücksichtigung (vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 1991, S. 833 f.). Eine fundamentale unternehmerische Idee (z.B. neuartige Produktidee oder Dienstleistung, spezifische Absatzkonzepte,

Bearbeitung ganz bestimmter Teilmärkte) kann sich in der Dominanz einer bestimmten Dimension ausdrücken.

Als Entscheidungshilfen zur Strategienplanung können Kreativitätstechniken (z.B. Brainstorming, Methode 6-3-5) oder konsistente Denkraster (z.B. Portfolio-Analyse) angewandt werden.

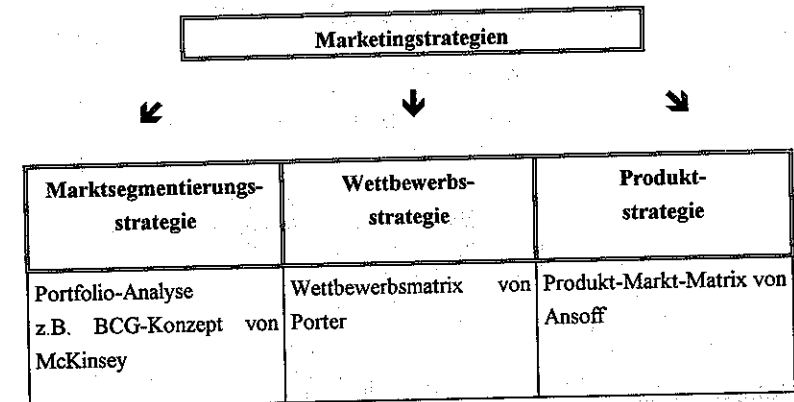


Abb. 13: Beispiele für konsistente Denkraster bei der Entwicklung von Marketingstrategien

### Die Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse ist eine Methode, die u.a. für strategische Produktentscheidungen eingesetzt wird. Dabei betrachtet man ein Unternehmen als eine Gesamtheit von Geschäftseinheiten und Produktlinien, in denen die Wachstumsaussichten unterschiedlich sind. Ein gesundes Unternehmen benötigt ein ausgewogenes Portfolio der strategischen Geschäftseinheiten. Dies ist das zentrale Anliegen der Portfolio-Planung.

Die Produkte einer Unternehmung lassen sich durch unterschiedliche Positionen im Produktlebenszyklus, sowie verschiedene Marktanteile kennzeichnen. Die "klassische" Portfolio-Planung positioniert die nach bestimmten Kriterien abgegrenzten "Geschäftsfelder" in einer zweidimensionalen (Marktanteil-Marktwachstum) Vierfelder-Matrix.

hoher relativer Marktanteil	☆	Cash	Cow
		hohe Bruttogewinne	Hohe Bruttogewinne
	Relativ hohe Bruttogewinne	Hohe Bruttogewinne dank hoher kumulierter Erfahrung bei relativ kleinem Bedarf an finanziellen Mitteln für das Halten des Marktanteils	
	= hohe künftige Einnahmenüberschüsse	= hohe gegenwärtige Einnahmenüberschüsse	
	- Strategie: Marktposition halten und festigen; Erweiterungs-investitionen	- Strategie: Marktposition halten; "vernünftige" Ersatz- und Rationalisierungs-investitionen	
niedriger relativer Marktanteil	?	Dogs	
		Kleiner Bruttogewinn (oder Verlust) im Vergleich zur Konkurrenz mit hohem Marktanteil. Ein Ausbau ist schwierig, da dieser auf Kosten der Kapazitätsauslastung bei der Konkurrenz geschehen müßte. Zudem ist ein Ausbau langfristig weniger rentabel als bei hohem Marktwachstum.	
	Kleiner Bruttogewinn (hoher Verlust) im Vergleich zur Konkurrenz mit hohem Marktanteil. Das Halten des Marktanteils erfordert trotzdem erhebliche Mittel. Geschäftsfeld wird zur "Crash-Trap", wenn es nicht gelingt, den Marktanteil zu steigern.		
	Strategie: Entscheidung für Ausbau- oder Rückstrategie drängt sich auf. Ausbau allenfalls auf aussichtsreiche Marktsegmente beschränken.	Strategie: Beibehalten solange angemessener Deckungsbeitrag erzieltbar; keine oder nur notwendigste Investitionen.	
	hohes Marktwachstum	niedriges Marktwachstum	

Abb. 15: Normstrategien des BCG-Konzeptes

Quelle: in Anlehnung an Köhler, R., 1981 S. 261-291

Aus dieser Ist-Analyse leitet man strategische Entscheidungen ab, die sog. **Normstrategien** (Desinvestition, Abschöpfung, Selektion, Investition). Das Planungs-Instrument dient also zur Analyse der Ist-Situation und zur Ableitung strategischer Zielvorstellungen.

Neben dem eben skizzierten Portfolio existieren noch eine Reihe weiterer Ansätze:

Z.B. das Marktattraktivitäts-/Wettbewerbs-, das Markt-Produktlebenszyklus- sowie das Geschäftsfeld-/Ressourcen-Portfolio.

In den meisten Modellen stellt die Marktsättigung eine zentrale Variable dar, diese wird aber ausschließlich über die Wachstumsrate operationalisiert, was als nicht ausreichend anzusehen ist. Ferner bestehen Interdependenzen zwischen den Geschäftsfeldern, die eine exakte Abgrenzung enorm erschweren. Auch Marktaustrittsbarrieren werden in den Modellen nicht adäquat erfaßt. So können beispielsweise sortimentspolitische Erwägungen die Aufgabe eines Geschäftsfeldes als wenig zweckmäßig erscheinen lassen, obwohl die Portfolio-Analyse diese Entscheidung empfiehlt. Letztendlich spielen auch gewachsene Organisationsstrukturen eine wichtige Rolle.

Das Konzept der Portfolio-Planung kann Hilfestellung leisten, wenn es darum geht, neue und erfolgversprechende Aktivitäten zu entdecken. Für Unternehmungen, die nur einen geringen Grad an Diversifizierung aufweisen und vertikal stark integriert sind, kann diese Planungsmethode aber nur wenige Empfehlungen geben und sollte dann mit Vorsicht eingesetzt werden.

(zur Erläuterung der Strategiekonzepte siehe Nieschlag/ Dichtl/ Hörschgen, 1991, S. 864 ff.)

## 2. Operative Marketing-Planung

Die operative Planung ist mittel- bis kurzfristig orientiert und dient der Erarbeitung konkreter Maßnahmenpläne, d.h. der Konkretisierung der globalen Handlungsrichtlinien einer Strategie.

Gegenstandsbereiche der Maßnahmenplanung sind:

- die Bestimmung und Aufteilung des absatzpolitischen Aktivitätsniveaus



- Optimierungsmodelle bei der Gestaltung des Marketing-Mix (= Auswahl, Gewichtung und Ausgestaltung der absatzpolitischen Instrumente)
- Ressourcenverteilung, z.B. die Festlegung von Budgets (= Bereitstellung und Aufteilung der notwendigen finanziellen Mittel).

Als Entscheidungshilfen können dabei z.B. die **Break-Even-Analyse** für die Kosten-Vergleichs-Analyse oder die **Netzwerkanalyse** für die Aktionsplanung dienen. Die somit zu einem bestimmten Zeitpunkt festgelegte Auswahl, Gewichtung und Ausgestaltung der absatzpolitischen Instrumente bilden das Marketing-Mix. Bei der Gestaltung des Marketing-Mix ergeben sich folgende Optimierungsprobleme:

- Problem der Wirkungsprognose (z.B. Pipeline-Effekt)
- Problem der Ausstrahlungseffekte (z.B. Spill-over-Effekt, Carry-over-Effekt)
- Vielfältigkeit der Kombinationsmöglichkeiten absatzpolitischer Instrumente
- Problem der Interdependenzen / Koordination der Teilpläne (z.B. Top down-, Bottom up-Methode)
- Problem der Restriktionen (z.B. Zeit- und Ressourcen)

Die absatzpolitischen Instrumente des Marketing-Mix werden in der Literatur in vier große Gruppen eingeteilt:

- **Preispolitik**
- **Produktpolitik**
- **Distributionspolitik**
- **Kommunikationspolitik**

Diese sollen in den folgenden Kapiteln näher erläutert werden.

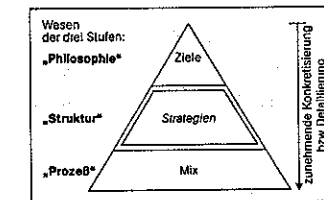


Abb. 16: Aufbau und Schichtung von Marketingkonzeptionen

Quelle: Becker, J.; Marketing-Konzeption; 4. Auflage; 1992; S. 120)

## B. Das Marketing-Mix

### 1. Preisentscheidungen

Preispolitik	
Preisziele	Preisstrategien
- Max. des kurzfristigen Gewinns	- Kostenorientierte Preisbildung
- Max. des kurzfristigen Umsatzes	- Nachfrageorientierte Preisbildung
- Marktanteil	- Konkurrenzorientierte Preisbildung
- Marktabschöpfung	- Extrempreisstrategien
- Maximierung gegenwärtiger Einnahmen	- Preisdifferenzierung
- psychologische Effekte	- Kalkulatorischer Ausgleich

Die Preispolitik ist das älteste absatzpolitische Instrumentarium. Die mikroökonomische Theorie (zur Bildung des Preises im Rahmen der mikroökonomischen Theorie siehe Grundlagenliteratur) berücksichtigt den Preis als einzige Variable, welche die Absatzmengen eines Produktes beeinflussen könne. Sicherlich war entsprechend den vor 150 Jahren gegebenen Bedingungen diese Annahme richtiger als heute, da niedrige Einkommen und geringe Produktvielfalt das Marktbild prägten (vgl. Nieschlag/Dichtl/ Hörschgen, 1991, S. 235 ff.).

Inzwischen sind grundlegende Änderungen der Markt- (z.B. Marktsättigung, zunehmende Marktdifferenzierung) und Gesellschaftsbedingungen (z.B. Wertewandel) zu beachten, wodurch zusätzlich die Produkt-, Distributions- und Kommunikationspolitik große Bedeutung erlangt haben (vgl. Kroeber-Riel, 1991, S. 20-28).

### 1.1. Gewinnung von Preiszielen

Die Preisbildung hängt von den **unternehmerischen Zielsetzungen** ab. Jeder Preis hat unterschiedliche Auswirkungen auf Gewinn, Umsatz und Marktanteil des Unternehmens (vgl. Kotler/ Bliemel, 1992, S. 689 ff.).

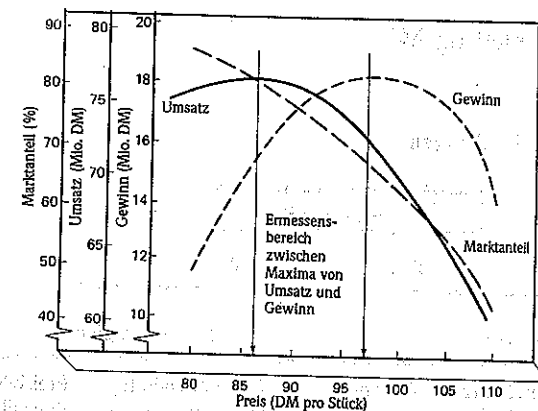


Abb. 14: Auswirkung der Preisentscheidung auf Umsatz, Gewinn und Marktanteil

Quelle: Kotler/ Bliemel, 1992, S. 692 aus: *Decision Making in Marketing*, New York: The Conference Board, 1971, Diagramm von Franz Edelman.

In der Abb. werden beispielhaft die Kurvenverläufe für ein Produkt dargestellt. Bei einem Preis von 97,- DM könnte das Unternehmen seinen Gewinn maximieren, bei einem Preis von 86,- DM dagegen würde es seinen Umsatz maximieren und zur Maximierung des Marktanteils müsste der Preis unter 85,- DM liegen.

Welches Preisziel von einem Unternehmen verfolgt wird, kann durch ein dominierendes Unternehmensziel bestimmt werden, häufig jedoch wird ein ausgewogenes Verhältnis mehrerer Ziele verfolgt.

#### 1.1.1. Kurzfristige Gewinnmaximierung

Eines der häufigsten Preisziele ist die Maximierung des gegenwärtigen Gewinnes. Dazu werden Modelle entwickelt, die die Rolle der Nachfrage- und Kostenfunktionen bei der Preisbildung untersuchen. Derartige Modelle gehen in der Regel von restriktiven Annahmen aus, z.B.:

- konstantes Marketing-Mix
- gleichbleibende Preise der Konkurrenz
- Reaktionen anderer Beteiligten im Marketingsystem bleiben unberücksichtigt (z.B. Gesetzgeber, Lieferanten, Handel)
- Kosten- und Nachfragefunktionen sind bekannt.

Manche Unternehmen versuchen aber auch, die Preise so zu bilden, daß eine bei der jeweiligen Investitions- und Risikohöhe befriedigende Rentabilität erzielt wird. Ein Beispiel dazu sind Vorgabepreise.

#### 1.1.2. Kurzfristige Umsatzmaximierung

Durch die Orientierung am Umsatz bei der Preisbildung reduziert sich die Annahmenproblematik gegenüber der Gewinnmaximierung. Insbesondere wenn die Aufstellung einer eindeutigen Kostenfunktion für ein Produkt durch eine komplexe Kostenstruktur nicht möglich ist, bietet sich das Umsatzmaximierungsziel als Orientierungsgröße an. Hierzu ist nur die Kenntnis der Nachfragefunktion notwendig.

#### 1.1.3. Marktanteilsgewinnung

Es ist denkbar, daß ein Unternehmen einen Preis festlegt, der unter Verzicht auf gegenwärtige Gewinne die **Marktpenetration** forciert. Zunehmend mehr Unternehmen sind überzeugt, daß die langfristige Rentabilität mit dem Marktanteil steigt. Diese Unternehmen bauen eine Produktionskapazität auf, die ein

enormes Volumen ermöglicht, setzen den Preis dem der Konkurrenten gleich oder darunter, um Marktanteilsprozente zu gewinnen, und reduzieren die Preise im selben Rhythmus, in dem die Kosten sinken. In den ersten Jahren erwirtschaften sie Verluste, die später wettgemacht werden, wenn sie auf dem Markt dominieren und die niedrigsten Kosten haben.

Eine Anzahl verschiedener Bedingungen lassen einen niedrigen Preis als geeignet erscheinen:

- (1) Der Markt scheint in hohem Maße preiselastisch zu sein, so daß ein niedriger Preis ein schnelleres Marktwachstum bedeutet.
- (2) Die Stückkosten für die Herstellung und Distribution fallen mit zunehmender Produktionserfahrung (Erfahrungskurveneffekt).
- (3) Ein niedriger Preis entmutigt existierende und potentielle Konkurrenten.

#### 1.1.4. Marktaberschöpfung

Manche Unternehmen versuchen die Tatsache auszunutzen, daß einige Käufer bereit sind, einen weitaus höheren Preis als andere zu zahlen, weil das Produkt gegenwärtig für sie einen großen Wert darstellt. Die Marktaberschöpfung zielt darauf ab, an diese Kunden mit hoher Gewinnspanne zu verkaufen. Diese Strategie ist vernünftig unter den folgenden Bedingungen:

- (1) Es gibt genügend Käufer, deren Nachfrage relativ unelastisch ist.
- (2) Die Stückkosten für die Produktion und Distribution eines kleineren Volumens sind nicht um so viel höher, daß sie die Vorteile der Abschöpfung wieder zunichte machen.
- (3) Es besteht wenig Gefahr, daß der hohe Preis den Einstieg von Konkurrenten ermutigt.
- (4) Der hohe Preis vermittelt den Eindruck, daß es sich um ein überlegenes Produkt handelt.

Sobald die Absatzzahlen rückläufig sind, wird der Preis herabgesetzt, um preisbewußtere Käufer zu gewinnen.

#### 1.1.5. Kurzfristige Einnahmenmaximierung

Das Unternehmen kann den Preis zur Maximierung der gegenwärtigen Einnahmen aus dem Umsatz festlegen. Hier geht es darum, jene Preis/Volumen-Kombinationen zu finden, die die höchsten Einnahmen aus dem Umsatz ermöglichen. Das Interesse an einer raschen Wiedereinbringung der Ausgaben kann entstehen, wenn die liquiden Mittel knapp sind oder weil die Zukunft als so unsicher angesehen wird, daß eine geduldige Marktentwicklung nicht gerechtfertigt erscheint.

#### 1.1.6. Erzielung psychologischer Effekte

Manche Unternehmen versuchen, den Preis so festzulegen, daß der Absatz der gesamten Linie gefördert wird, ohne daß das Produkt selbst unbedingt einen Gewinn bringt. Die **Lockvogelpreisbildung** ist ein Beispiel: ein beliebtes Produkt erhält einen niedrigen Preis, um in großen Scharen Kunden anzuziehen, die auch die übrigen Produkte des Unternehmens kaufen.

Ein weiteres Beispiel sind **Prestigepreise**: ein hoher Preis wird für einen Artikel angesetzt, um das Qualitätsimage der Produktlinie anzuheben (vgl. Kotler/Bliemel, 1992, S. 689 ff.)

#### 1.2. Strategien der Preisbildung

Entsprechend der zuvor genannten Preisziele sind die Determinanten einer Preisentscheidung die Kosten, der Wettbewerb und das Konsumentenverhalten. Man unterscheidet:

- kostenorientierte Preisbildung
- nachfrageorientierte Preisbildung
- konkurrenzorientierte Preisbildung

### 1.2.1. Kostenorientierte Preisbildung

Eine kostenorientierte Preisbildung versucht mittels des geforderten Preises, die Voll- oder zumindest bestimmte Teilkosten zu decken. Basis der Preisgestaltung ist also das betriebliche Rechnungswesen. Die Kostenrechnung wird mit der Preisbildung über die Kalkulation verknüpft.

Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1991) unterscheiden folgende Kalkulationsarten:

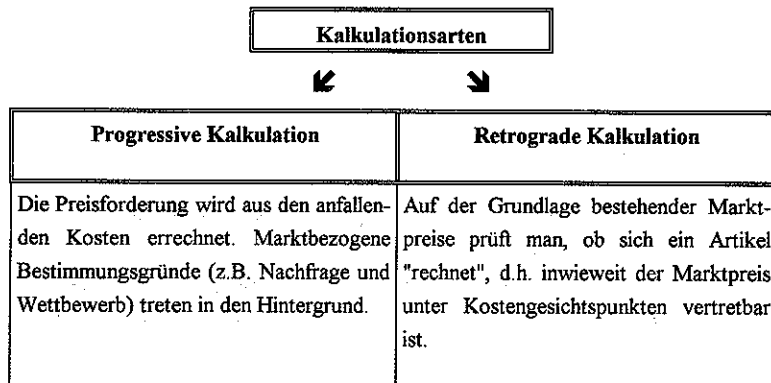


Abb. 15: Kalkulationsarten

Die Kalkulationsverfahren im Rahmen der kostenorientierten Preisbildung lassen sich einteilen in:

#### 1) Kalkulationsverfahren auf Basis von **Vollkosten**

Hierbei werden alle anfallenden Kosten auf die Kostenträger verteilt. Das einfachste Kalkulationsverfahren ist die summarische Zuschlagskalkulation, die man im Handel Divisionskalkulation (Beispiel siehe Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 1991, S. 306) nennt. Dabei werden die Gemeinkosten proportional zur Höhe der Einzelkosten den Kostenträgern zugeschlagen. Verfügt man über eine Kostenstellenrechnung, so bietet sich eine differenzierende Zuschlagskalkulation an, im Handel auch Abteilungskalkulation (Beispiel siehe Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 1991, S. 308 ff.) genannt.

#### 2) Kalkulationsverfahren auf **Teilkostenbasis**

Sie löst den Kostenblock in Elemente auf, die dem Kostenträger angelastet werden oder unberücksichtigt bleiben. So kann geprüft werden, ob der ange-

strebte Verkaufspreis zumindest die mit dem Leistungsträger verbundenen Kosten trägt. Das bekannteste Verfahren der teilkostenorientierten Kalkulation ist die Deckungsbeitragsrechnung. Man rechnet:

$$\begin{array}{r}
 \text{Erlös} \\
 - \text{variable Kosten} \\
 \hline
 = \text{Deckungsbeitrag}
 \end{array}$$

Nach Abzug eines Gewinnanteiles - sofern der Markt ihn zuläßt - verbleibt eine Restgröße zur Reduzierung des Gemeinkostenblockes (vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 1991, S. 311 ff.).

### Kostenwirtschaftliche Preisuntergrenzen

Eine Preisuntergrenze ist das Entgelt für eine Leistung, bei dessen Unterschreitung geprüft werden muß, ob sich die Leistungserstellung noch lohnt. Derartige Preisuntergrenzen spielen eine Rolle, wenn es um Überlegungen geht, ob Zusatzaufträge angenommen oder abgelehnt werden sollen. Man muß dann prüfen, ob Kapazitätsengpässe entstehen, die zu Opportunitätskosten der "verdrängten" Kapazität führen, wodurch sich die Preisuntergrenze entsprechend erhöhen muß. Eine kostenorientierte Preisbildung findet man in der Praxis nur in bestimmten Fällen. Beispiele:

- Geringes Preisbewußtsein der Nachfrager, das einen Kalkulationsspielraum erlaubt.
- Angemessene Gewinnerzielung bei starkem Rationalisierungs- bzw. Kostenwettbewerb.
- Fehlender Marktpreis, z.B. bei Großaufträgen und Einzelfertigung.
- Kalkulation von Massenartikeln (z.B. im Handel), für die es einen Marktpreis im einzelnen nicht gibt.
- Angabe kostenorientierter Preisempfehlungen, um von Herstellerseite einen möglichst einheitlichen Marktpreis zu stabilisieren.

### 1.2.2. Konkurrenzorientierte Preisbildung

Die konkurrenzorientierte Preisbildung findet man vor allem auf oligopolistischen Märkten. Hier kann ein Preiswettbewerb leicht in einen ruinösen Wettbewerb ausarten. Daher orientieren sich die Anbieter unter diesen Bedingungen an einem Leitpreis oder Durchschnittspreis. Preiskämpfe werden so vermieden.

Angebot Nachfrage	atomistisch	oligopolistisch	monopolistisch
atomistisch	vollkommene Konkurrenz	Angebotsoligopol	Angebotsmonopol
oligopolistisch	Nachfrageoligopol	bilaterales Oligopol	beschränktes Angebotsmonopol
monopolistisch	Nachfragemonopol	beschränktes Nachfragemonopol	bilaterales Monopol

Abb. 16: Marktformenschema

Eine beliebte Variante ist die Preisbildung nach dem **Durchschnitt der Konkurrenzpreise** (going-rate-pricing). Dabei umgeht man schwierige Kostenberechnungen und belastet die Konkurrenzbeziehungen minimal. Ein weiterer Aspekt ist die nur schwer vorhersagbare Reaktion der Käufer und Konkurrenten auf Preisunterschiede. Man findet diese Art der Preisberechnung vor allem bei homogenen Produkten.

Die konkurrenzorientierte Preisbildung dominiert auch bei **Ausschreibungen** (Submissionspreisbildung). Man versucht einerseits, die Konkurrenz zu unterbieten, andererseits eine preisliche Untergrenze nicht zu unterschreiten.

Die **Unterordnung unter einen Preisführer** findet man dann, wenn der Wettbewerber seine Marktmacht durchzusetzen versteht. Innerhalb der vom Preisführer gezogenen Preislinie versucht man, Kostenvorteile zu erwirtschaften und Präferenzen aufzubauen. Eine dominierende Preisführerschaft findet man vor allem im Handel und im Handwerk.

Eine weitere Form der konkurrenzorientierten Preisbildung ist die Anwendung **branchenüblicher Kalkulationsgrundsätze**. Dafür gibt es mehrere Gründe: Zum einen

fürchtet man Preiskämpfe und vertraut auf das Wohlwollen der marktstarken Konkurrenten. Zum anderen helfen Preisempfehlungen, die Kalkulation zu erleichtern, auch wenn sie den Preiswettbewerb einschränken. Man kennt sodann Kalkulations- bzw. Preisvorschläge von freiwilligen Verbundgruppen, um den einzelnen bei seiner Kalkulation zu entlasten. Nicht zu unterschätzen ist auch die Bequemlichkeit als Motiv für die Kalkulation nach branchenüblichen Kalkulationsgrundsätzen.

### 1.2.3. Nachfrageorientierte Preisbildung

Die Erläuterung der Preisziele ließ erkennen, daß die Kenntnis der Nachfragefunktion der Konsumenten eine wichtige Voraussetzung für die Bildung von Preisstrategien ist. Nur wenn bekannt ist, wie die Konsumenten auf Preisveränderungen reagieren, können erfolgreiche Strategien eingesetzt werden. Die Preissensibilität der Kunden wird dabei durch **ökonomische** und **psychologische** Größen bestimmt (vgl. Kotler/Bliemel, 1992, S. 690 ff.).

Ein zentraler ökonomischer Begriff der nachfrageorientierten Preisbildung ist die Preiselastizität. Unter der Preiselastizität der Nachfrage (E) versteht man eine mathematische Kennzahl, die das Verhältnis zwischen einer relativen Änderung des Preises und der dadurch bewirkten relativen Änderung der Absatzmenge ausdrückt.

Formal:

$$E = \frac{\frac{dx}{x}}{\frac{dp}{p}} = - \frac{dx}{dp} \cdot \frac{p}{x}$$

Dieser Koeffizient gibt an, wie eine Preisänderung wirkt und ob Extrempreisstrategien (siehe oben) empfehlenswert sind. Deshalb ist die Berechnung von Preiselastizitäten ein wichtiges Hilfsmittel der nachfrageorientierten Preisbildung.

Eine **Preisdifferenzierung** ist dann möglich, wenn es Marktsegmente gibt, die auf verschiedene Preise unterschiedlich reagieren. Bei der horizontalen Preisdifferenzierung prüft man, ob ein Gesamtmarkt segmentiert und preispolitisch unterschiedlich behandelt werden kann. Im Falle der vertikalen Preisdifferenzierung vergleicht man mehrere Teilmärkte miteinander, die sich durch individuelle Preisabsatzfunktionen

auszeichnen. Hier nutzt man die unterschiedliche Preiselastizität, um mittels differenzierter Preise den Gewinn zu beeinflussen.

Auch die **Auktion** (Versteigerung und Veiling) gehört zur nachfrageorientierten Preisbildung. Hierbei handelt es sich um Marktveranstaltungen, bei denen Anbieter und Nachfrager einen Preis "aushandeln". Der erzielte Preis ist in der Regel das Ergebnis eines Wettbewerbs zwischen den Nachfragern.

Wie bereits erwähnt zählen zur nachfrageorientierten Preisbildung auch Strategien, die man als **"Psychological Pricing"** bezeichnet. Dabei geht es darum, psychische Prozesse, die dem Individuum nicht immer bewußt sind, für die Preisstellung strategisch zu nutzen. Exemplarisch seien folgende Strategien genannt:

#### Preis-Qualität-Beziehungen

Bei vielen Produkten entzieht sich die Qualität einer konkreten Bewertbarkeit durch die Konsumenten. Dann suchen sie nach Indikatoren für ihre Kaufentscheidung. Spezielle Indikatoren, die Hinweise auf bestimmte Qualitätskomponenten geben, sind z.B. Haltbarkeitsdaten, Bezeichnung mit Handelsklassen, Gütesiegel usw.. Globalindikatoren, die Hinweise auf die globale Produktqualität geben, sind z.B. Preise, Markenzeichen, Image usw.

Wenn die Qualität eine erhebliche Bedeutung für die Kaufentscheidung hat, aber große Beurteilungsunsicherheit vorliegt, kann es daher vorkommen, daß das Produkt mit dem höheren Preis gekauft wird, weil eine höhere Qualität unterstellt wird. Derartige Preis-Qualitätsbeziehungen findet man vor allem bei prestigebeladenen Produkten, deren Eigenschaften entweder sehr kompliziert oder "verborgen" sind.

#### Preiswahrnehmung

##### a) Preisauszeichnungseinfluß (Denken in Preisklassen)

Im Falle von Massenartikeln wählt man häufig Preise so, daß sie bestimmte Preisschwellen nicht überschreiten, z.B. 0,97 DM; 9,98 DM; 19,75 DM. Derartige Preise erwecken beim Konsumenten einerseits den Eindruck, daß scharf kalkuliert wird, andererseits wird unabhängig davon der Preis 19,75 DM spontan wesentlich preisgünstiger beurteilt, als der Preis 20,10 DM, obwohl der tatsächliche Preisunterschied nur gering ist.

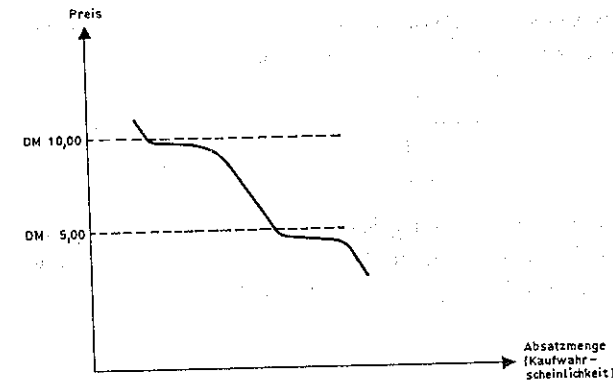


Abb. 20: Preiselastizität der Nachfrage bei gebrochenen Preisen

Quelle: Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 1991, S. 273

##### b) Preisniveaueinfluß (Snobeffekt, Vebleneffekt etc.)

Einige Produkte werden durch den Preis zu Exklusivprodukten. Das sind vor allem "Vorzeigeprodukte", z.B. Kleidung, Schmuck etc. Eine Preisherabsetzung kann bei diesen Produkten zu einer grundlegenden Veränderung der Käuferstruktur führen.

Auf ausgereiften, gesättigten Märkten können emotionale Erlebniswerte (Strategie: emotionale Produktdifferenzierung) helfen, Preise durchzusetzen, die über denen der Konkurrenz liegen (Beispiel: Miele). Der Kunde kauft dann ein Produkt mit einem besonderen Image.

#### Akzeptanz von Preiserhöhungen

Preiserhöhungen können das Firmenimage verschlechtern, daher werden sie häufig im Zusammenhang mit anderen Aktionen angekündigt, die eine Preiserhöhung in der Wahrnehmung der Konsumenten rechtfertigen, z.B. zusammen mit Lohnerhöhungen, Preiserhöhungen der Rohstoffe, Produktveränderungen usw.. Zur Wahrnehmbarkeit von Preisunterschieden kann das Gesetz von We-

ber herangezogen werden. Danach hängt die Wahrnehmung einer Preisdifferenz von der absoluten Höhe des Preises ab. Formal:

$$\frac{\Delta p}{p} = \text{const.}$$

Der Konsument denkt sodann häufig in Preisklassen, d.h. er hat Vorstellungen von den unteren und oberen Preisen, die ein Produkt bestimmter Qualität kosten darf. Diese Preisklassen können empirisch ermittelt werden.

#### 1.2.4. Extrempreisstrategien

##### Hochpreispolitik

Diese Preisstrategie bietet sich insbesondere in der Einführungsphase eines neuen Produktes an. Ziel ist es, ein Produkt aufgrund einer geringen Preiselastizität der Nachfrage zu extrem hohen Preisen zu verkaufen und damit den Markt abzuschöpfen. Man kann deshalb auch davon sprechen, daß von einer bestimmten Käuferschicht schrittweise eine Konsumentenrente abgeschöpft werden soll.

##### Niedrigpreispolitik

Ziel ist es, durch niedrige Preise den Markt möglichst schnell zu durchdringen und (potentielle oder tatsächliche) Konkurrenten vom Markt fernzuhalten. Dies wird umso eher gelingen, je höher die Preiselastizität der Nachfrage ist.

#### 1.2.5. Preisdifferenzierung

Preisdifferenzierung ist immer dann sinnvoll, wenn die Nachfrageelastizitäten einzelner Marktsegmente unterschiedlich hoch sind. Bei der Preisdifferenzierung unterscheidet man üblicherweise:

<b>Personelle Preisdifferenzierung</b>	Wenn nach personellen Gesichtspunkten, z.B. nach dem Einkommen differenziert wird.
<b>Räumliche Preisdifferenzierung</b>	Wenn räumliche Gesichtspunkte die Differenzierung bestimmen (z.B. Dumping).
<b>Zeitliche Preisdifferenzierung</b>	Wenn ein und dasselbe Gut zu zwei verschiedenen Zeitpunkten zu unterschiedlichen Preisen verkauft wird (z.B. Tagstrom bzw. Nachtstrom).
<b>Quantitative Preisdifferenzierung</b>	Wenn die Preissetzung an der gekauften Menge ausgerichtet wird (z.B. Mengenrabatte).
<b>Qualitative Preisdifferenzierung</b>	Wenn je nach Verwendungszweck unterschiedliche Preise bestehen.

#### 1.2.6. Kalkulatorischer Ausgleich

Von kalkulatorischem Ausgleich spricht man, wenn die Gewinne erfolgreicher Artikel die Verluste anderer decken. Die Ausgleichskalkulation kann auf verschiedene Anlässe zurückgeführt werden. Hier nur zwei Beispiele:

- Einige Artikel können nur "mit Verlust" abgesetzt werden, gehören aber zum "vollständigen Sortiment", auf das nicht verzichtet werden soll.
- Durch "unterkalkulierte" Sonderartikel werden Käufer "angelockt", die dann auch "überkalkulierte" Artikel kaufen sollen.

Es geht also darum, im Wege des kalkulatorischen Ausgleichs (man sagt auch Misch-, Kompensations-, Ausgleichs- oder Sortimentskalkulation, Erfolgsausgleich bzw. preispolitische Gewinndifferenzierung) niedrige Deckungsbeiträge durch hohe Deckungsbeiträge zu kompensieren, die die Gewinne einzelner Leistungsträger beinhalten.

Eine **Mischkalkulation** liegt vor, wenn Leistungsträger ohne Verbundbeziehungen in den kalkulatorischen Ausgleich eingehen, z.B. Konkurrenzartikel, die für den Verbraucher eine Schlüsselposition zur Beurteilung der Preiswürdigkeit des Angebotes haben.

Findet der kalkulatorische Ausgleich in einer Periode statt, so spricht man von **Simultanausgleich**. Beim **Sukzessivausgleich** werden zeitlich gestaffelte Preise aufeinander abgestimmt.

Produkt	Preis	Umsatz	Gewinn
Produkt A	100	1000	200
Produkt B	120	1200	240
Produkt C	150	1500	300
Produkt D	180	1800	360
Produkt E	200	2000	400
Produkt F	220	2200	440
Produkt G	250	2500	500
Produkt H	280	2800	560
Produkt I	300	3000	600
Produkt J	320	3200	640
Produkt K	350	3500	700
Produkt L	380	3800	760
Produkt M	400	4000	800
Produkt N	420	4200	840
Produkt O	450	4500	900
Produkt P	480	4800	960
Produkt Q	500	5000	1000
Produkt R	520	5200	1040
Produkt S	550	5500	1100
Produkt T	580	5800	1160
Produkt U	600	6000	1200
Produkt V	620	6200	1240
Produkt W	650	6500	1300
Produkt X	680	6800	1360
Produkt Y	700	7000	1400
Produkt Z	720	7200	1440

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

Die Tabelle zeigt den zeitlichen Verlauf der Preise, Umsätze und Gewinne für verschiedene Produkte. Die Preise steigen von 100 bis 720 in Schritten von 20 oder 30 an. Die Umsätze und Gewinne steigen entsprechend.

## 2. Produktentscheidungen

### 2.1. Grundlagen der Produktplanung

Die Produktpolitik zählt zu den bedeutendsten Marketinginstrumenten, da neue und verbesserte Produkte ein Kennzeichen des wissenschaftlich-technischen Fortschrittes sind. Die Zunahme gesättigter Märkte legt insbesondere folgende Strategien der Produktpolitik nahe:

- **Entwicklung neuer Produkte**, für die sich noch keine Sättigungstendenzen abzeichnen. Veränderungen im Rahmen der gesellschaftlichen Werteorientierung (z.B. Zunahme des Umweltbewußtseins) liefern Anhaltspunkte für innovative Produktentscheidungen.
- **Belebung des Ersatzbedarfes**. Auf Märkten mit technisch ausgereiften Produkten ist das häufig nur durch modeorientierte Produkt- und Programmvariationen möglich (z.B. Anpassung des Produktdesigns an Modetrends). Denkbar sind auch Strategien der vorzeitigen Veralterung von Produkten durch Beschleunigung des Modellwechsels und die bewußte Verschlechterung von Produkten ("built in obsolescence").

Der Einsatz der Gestaltungselemente der Produktpolitik erfolgt auf 3 Ebenen (vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 1991):

- **Gestaltung der Produktqualität**: Hierbei geht es um konstruktive und ästhetische Aspekte, wie ein Produkt gestaltet und wahrgenommen wird.
- **Gestaltung der Produktverpackung**: Die Produktverpackung dient nicht nur dem Schutz und dem Transport von Produkten, sondern übernimmt auch Marketingfunktionen (z.B. Unterstützung des Images und der Werbung).
- **Markierung und Markenbildung**: Konsumenten erkaufen keine technischen Aggregate, sondern erwartete Problemlösungen zur Bedürfnisbefriedigung. Dazu muß eine "Produktpersönlichkeit" angeboten werden, die über die Markierung wahrgenommen, bewertet und erinnert wird.



Auch die Produkt- und Programmpolitik richtet sich an betrieblichen Oberzielen aus, aus denen produktpolitische Marketingziele abgeleitet werden. Sie beziehen sich in der Regel auf:

- Gewinn,
- Deckungsbeitrag
- Umsatz
- Kosten
- Wachstum
- Marktanteil.

Eine zielorientierte Produkt- und Programmpolitik erhält ihre Informationen zum einen aus dem Rechnungswesen zur laufenden Erfolgskontrolle des Angebotsprogrammes, zum anderen liefert die Marktforschung die Daten, um Trends, Bedürfnisstrukturen und Marktrisiken zu erkennen. Auf derartigen Daten baut die strategische Marketingplanung auf.

#### Der Produktlebenszyklus

Die Praxis hat häufig den "Lebensweg" von Produkten erfaßt, die diese zwischen Markteinführung und Marktaustritt zurücklegen. Derartige Zyklen charakterisieren nicht nur die technische Veralterung der Produkte, sondern auch Mode- und Stilwandlungen sowie den Einfluß des technischen Fortschrittes.

Unter dem Produktlebenszyklus kann man ein Modell der zeitlichen Umsatzentwicklung eines Produktes verstehen. Statt des Umsatzes können auch andere Größen, wie z.B. die verkaufte Menge, Gewinn oder Deckungsbeiträge erfaßt werden. Die Lebenszyklen können nach der Art eines Produktes sehr unterschiedlich gegliedert werden, man kennt in der Regel 3 bis 6 Phasen. Wir werden im folgenden einen Produktlebenszyklus betrachten, der aus vier Phasen besteht:

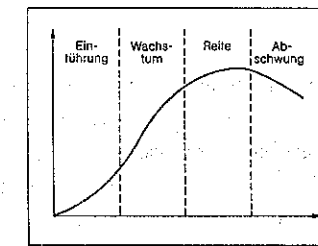


Abb. 19: Produktlebenszyklus

Quelle: Diller, 1992, S. 608; in: Hermann Diller (Hrsg.), Vahlens großes Marketinglexikon

#### Einführungsphase

Die Einführungsphase ist durch geringe Wachstumsraten gekennzeichnet, da auf der Verbraucherseite erhebliche Widerstände zu überwinden sind. Man muß daher versuchen, die latente Nachfrage durch einen optimalen Werbemiteleinsatz zu aktivieren. Da in dieser Phase die Käufer sogenannte Innovatoren sind, beobachtet man häufig eine geringe Preiselastizität. Es besteht dann ein befristetes Monopol. Für die Preispolitik bestehen zwei Möglichkeiten:

- Hochpreispolitik
- Niedrigpreispolitik

Entweder fordert man hohe Einführungspreise mit stufenweiser Ermäßigung, oder man beginnt mit mäßigen Preisen, um einen Markt aufzubauen und potentielle Konkurrenten durch niedrige Gewinnspannen fernzuhalten. Es gibt mehrere Möglichkeiten, das Ende der Einführungsphase zu bestimmen, z.B. durch den Wechsel der Deckungsbeiträge vom negativen in den positiven Bereich.

#### Wachstumsphase

In der Wachstumsphase (ab Beginn positiver Deckungsbeiträge) steigt das Absatzvolumen merklich an, so daß die Erschließung zusätzlicher Absatzwege notwendig wird. Da in dieser Phase die Gewinne steigen, muß mit Konkurrenten gerechnet werden, die versuchen werden, ähnliche Produkte auf den Markt zu bringen. Dies bedeutet einen verschärften Wettbewerb, der in dieser Phase vornehmlich durch eine markenspezifische Werbung sowie durch eine stärkere Produktstandardisierung ausgetragen wird. Die Wachstumsphase endet am 1. Wendepunkt der Umsatzkurve.

**Reifephase**

Die Reifephase (Sättigungsphase) ist durch eine Normalisierung des Umsatzwachstums gekennzeichnet. Man wird daher versuchen, Produkte zu differenzieren, um so neue Marktsegmente zu erschließen. Es empfiehlt sich, spätestens zu diesem Zeitpunkt ein neues Produkt zu planen. Die Reifephase beginnt am 1. und endet am 2. Wendepunkt der Umsatzkurve.

**Abschwung**

Die Abschwungphase (Degeneration) wird durch stark sinkende Umsätze charakterisiert. Die wichtigsten Ursachen dafür sind:

- die Entwicklung neuer Produkte durch technischen Fortschritt
- veränderte Konsumwünsche

Soll spätestens in dieser Phase ein neues Produkt eingeführt werden, so sind zwei Effekte zu unterscheiden:

**Partizipationseffekt:**

Das neue Produkt partizipiert auf dem Markt der Konkurrenzprodukte und beeinträchtigt den Lebenszyklus des eigenen, alten Produktes in der Regel nicht.

**Substitutionseffekt:**

Das eigene, neue Produkt ersetzt das eigene, alte Produkt und beschleunigt dessen Degenerationsphase. In der graphischen Darstellung würde das ein steileres Abfallen der Umsatzkurve bedeuten.

**Kritik:**

Das Konzept des Produktlebenszyklus ist in der Vergangenheit oft überschätzt worden. Um dieses Modell richtig einschätzen zu können, sind folgende Einwände zu berücksichtigen:

- ☐ Es wird mit Daten aus der Vergangenheit gearbeitet; die Prognose eines Lebenszyklusses im Zeitablauf ist sehr problematisch.
- ☐ Es gibt keine scharfen Kriterien für die Abgrenzung der einzelnen Phasen.
- ☐ Es gibt wenige Anhaltspunkte für die zeitliche Dimensionierung eines Lebenszyklusses.

- ☐ Die Auswirkung von "Produktversagern" (Flops) wird nicht berücksichtigt.
- ☐ Es werden keine Sortimenteffekte berücksichtigt.
- ☐ Es wird versucht, den Einsatz absatzpolitischer Mittel phasenabhängig zu sehen. Dagegen muß der Umsatz auch in Abhängigkeit vom Marketing-Mix der Vorphasen gesehen werden.
- ☐ Es gibt eine Vielzahl atypischer Umsatzverläufe (z.B. von "Maggi" oder "Nivea").

Zusammenfassend kann man sagen, daß das Modell des Produktlebenszyklusses nicht das halten kann, was Theorie und Praxis häufig erwarten. Es ist eine grobe Faustregel, wenn bessere Daten, Modelle und Methoden zur Entwicklung absatzpolitischer Konzeptionen fehlen.

**2.2. Produktinnovationen**

Von Produktneuerung kann man dann sprechen, wenn ein Produkt von potentiellen Konsumenten als neu **wahrgenommen** wird. Möglichkeiten der Produktinnovation sind:

**Modifikation (Variation)**

Bestimmte Eigenschaften bestehender Produkte werden verändert (z.B. Aussehen, Funktionstüchtigkeit) unter Beibehaltung des Produktes.

**Differenzierung**

Bisherige Produkte werden nicht verändert; es erfolgt lediglich eine Erhöhung der Produktanzahl in einer bestehenden Gruppe.

**Diversifikation**

Erweiterung des Produktions- und Leistungsprogramms um andersartige Produkte

**horizontale Diversifikation**

Ein Unternehmen dehnt Aktivitäten auf gleicher Wirtschaftsstufe aus (Bsp.: Eindringen der Zigarettenindustrie in die Getränkeindustrie).

**vertikale Diversifikation**

Produkte der Vor- und Nachstufe werden aufgenommen (Bsp. Stahl- und Eisenindustrie oder Zellstoff- und Papierhersteller oder Chemiekonzerne, die in die Weiterverarbeitung drängen).

**laterale Diversifikation**

Ein sachlicher Zusammenhang mit der bisherigen Angebotspalette ist kaum zu erkennen (Bsp: Tankstellen vertreiben Erfrischungen und Zeitschriften).

**Marktvertiefung**

Intensivierung des Bemühens, auf bestehenden Märkten den Umsatz zu steigern. Dies geschieht durch Veränderung der Werbebotschaften, Verbesserung der Absatzmethoden und Serviceleistungen etc.. Erfolg ist auch hier nur dann gegeben, wenn Neuerungen als solche erkannt werden.

**Markterweiterung**

Absatz eines Produktes auf "neuen" Märkten, sowohl aus geographischer als auch aus personeller Sicht.

**2.3. Produkteinführungsentscheidungen**

Die marketingpolitischen Aktivitäten bis zur Einführung eines neuen Produktes werden in einzelne Phasen gegliedert. Jeder Phase werden bestimmte Aktivitäten zugeordnet. Zu unterscheiden sind vier Phasen:

**(1) Suchphase**

Ziel ist es, möglichst viele Ideen zu sammeln, ohne gezielte Reflexion auf Wirksamkeit und Realisierbarkeit. Man unterscheidet die Ideensammlung und die Ideenproduktion.

**Ideensammlung**

Hier werden systematisch leicht beschaffbare Ideen zusammengetragen, die sowohl aus **internen Quellen** (Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionsabteilungen etc.) als auch aus **externen Quellen** (Forschungsinstitute, Konkurrenzunternehmen) stammen können.

**Ideenproduktion**

Die Ideenproduktion bedient sich *diskursiver Verfahren*, die auf logisch kombinierten Denkprozessen aufbauen oder *intuitiver Verfahren*, welche auf spontanen, kreativen Eingebungen beruhen.

<b>Diskursive Verfahren</b>	<b>Fragenkataloge</b>	Hauptkriterium sind präzise gestellte Fragen hinsichtlich der Verwendungsmöglichkeit, z.B. Was soll erstellt werden? Wie soll erstellt werden? Wofür? etc.
	<b>Funktionsanalyse (Zerlegung in Eigenschaften)</b>	Alle Eigenschaften eines Produktes werden schriftlich fixiert. Zur Ideenproduktion variiert man eine oder mehrere Eigenschaften und untersucht die Auswirkungen. Neue Ideen hängen also von früheren Ideen ab.
	<b>Morphologische Methode (Zerlegung in Funktionen oder Bedürfnisse)</b>	Das Grundproblem wird in seine Elemente zergliedert, um möglichst viele kreative Lösungen für jedes Problem zu finden.
<b>Intuitive Verfahren</b>	<b>Brainstorming</b>	Man formuliert ein Grundproblem, zu dem sich 7-12 Gruppenglieder spontan und frei äußern sollen. Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt. 4 Regeln sind zu beachten: 1) Kritik ist verboten 2) Freie Assoziationen sind ausdrücklich erwünscht, jeder Teilnehmer soll spontan und ungehemmt seine Gedanken äußern. 3) Alle geäußerten Gedanken sollen von den Teilnehmern wechselseitig aufgegriffen und verarbeitet werden. Die Dauer einer Sitzung beträgt 15-30 Minuten. 4) Quantität ist wichtiger als Qualität.
	<b>Methode 635</b>	Diese Variante des Brainstormings arbeitet mit 6 Mitgliedern, die 3 Lösungsvorschläge für ein Problem innerhalb von 5 Minuten niederschreiben sollen. Anschließend werden die Lösungsblätter ausgetauscht und weiterentwickelt. So werden bei 6 Gruppenmitgliedern 18 Lösungsvorschläge 5 mal unter verschiedenen Gesichtspunkten erörtert.
	<b>Synektik</b>	beruht auf der Erkenntnis, daß "Erfindungen" durch Bildung von Analogien entstehen. Im Mittelpunkt steht die schrittweise Verfremdung des Problems.  <i>direkte Analogie:</i> Übertragung der Problemstruktur auf problemfremde Bereiche.  <i>persönliche Analogie:</i> man versetzt sich in einen Gegenstand.  <i>symbolische Analogie:</i> zur Problemlösung sollen Wortassoziationen entworfen werden.

**(2) Vorselektionsphase**

Hier werden solche Vorschläge ausgesondert, die nicht realisierbar sind (zu teuer, produktionstechnische Restriktionen, keine Absatzerwartungen etc.)

**(3) Selektionsphase**

Es fallen Planungs- und Entscheidungsaufgaben an. Die Entscheidung, ob ein neues Produkt in den Markt eingeführt werden soll oder nicht, ist eine Entscheidung unter Risiko. Dabei interessiert den Entscheidungsträger, mit welcher Situation er bei Einführung des neuen Produktes zu rechnen hat; d.h. ob das einzuführende Produkt ein "Renner" oder ein "Flop" wird. Zur Klärung dieser Frage und zur Absicherung seiner endgültigen Entscheidung kann sich der Entscheidungsträger weitere Informationen beschaffen. Diese Informationsbeschaffung ist aber mit Kosten und Zeit verbunden. Der Entscheidungsträger muß also abwägen, ob es sich lohnt, die Entscheidung hinauszuzögern, um weitere Informationen einzuholen. Es stellt sich die Frage: Wieviel darf die Informationsbeschaffung maximal kosten, wenn das neue Produkt noch einen positiven Ertrag abwerfen soll, der höher ist als der Ertrag ohne zusätzliche Informationsbeschaffung.

Eine Antwort auf diese Frage gibt der **Ansatz von Bayes**. Das Bayes'sche Theorem beruht auf den Gesetzen der Wahrscheinlichkeitsrechnung. Im Unterschied zur klassischen Wahrscheinlichkeitsrechnung, die nur mit objektiven Wahrscheinlichkeiten arbeitet, erlaubt das Bayes'sche Theorem auch die Berücksichtigung subjektiver Wahrscheinlichkeiten. Solche subjektiven Bewertungen spielen in der Realität eine außerordentlich große Rolle, weil objektive Wahrscheinlichkeiten in den seltensten Fällen ermittelt werden können. Erhält der Entscheidungsträger zusätzliche Informationen für seine Entscheidung, so wird er natürlich seine ursprünglichen subjektiven Bewertungen (Wahrscheinlichkeiten) ändern. Hierbei taucht die Frage auf, in welchem Verhältnis die subjektiven Wahrscheinlichkeiten vor der Informationseinholung zu den subjektiven Wahrscheinlichkeiten nach der Informationseinholung stehen. Die Antwort hierauf liefert das Theorem von Bayes, das konkrete Anweisungen dafür gibt, wie die A-Priori- Beurteilung mit den neuen Informationen zu kombinieren ist.

**(4) Realisationsphase**

Hier gilt es, die getroffenen Entscheidungen zu realisieren und durchzusetzen.

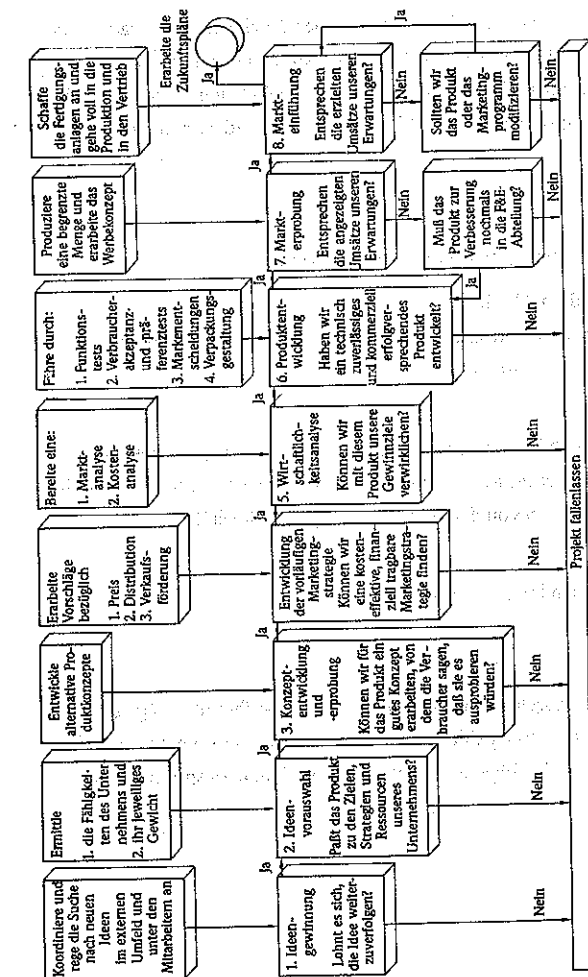


Abb. 22: Darstellung eines Entscheidungsprozesses bei der Neuproduktentwicklung

Quelle: Kotler, Bliemel, 1992, S. 531

## 2.4. Verbreitung neuer Produkte

In den Sozialwissenschaften wird die Ausbreitung einer Neuigkeit (Innovation) als **Diffusionsprozeß** bezeichnet (vgl. Kaas, 1973). Als **Adoptions- oder Übernahmezeit** bezeichnet man die zeitliche Verzögerung, mit der ein Individuum im Vergleich zum ersten Käufer ein Produkt übernimmt. Der Diffusionsprozeß besteht im wesentlichen aus 4 Elementen:

### (1) Innovation

Produkte, Informationen, Ideen, Verhaltensweisen etc.

### (2) Kommunikation auf dem Markt

Der Austausch von Informationen in den vielfältigsten Formen ist die treibende Kraft eines Diffusionsprozesses.

### (3) Soziales System

Diffusion vollzieht sich in einem sozialen System. Soziale Systeme bestehen aus Gruppen von Personen, die miteinander kommunizieren, wobei deren Meinungen und Einstellungen von den Normen des Systems beeinflusst werden.

### (4) Zeitablauf

Diffusion vollzieht sich im Zeitablauf.

Der Diffusionsprozeß wird durch die **Innovatoren** (erste Käufer) in Gang gesetzt. Mit mehr oder weniger Verzögerung folgen dann die anderen Konsumenten. Empirische Untersuchungen legen die folgende Darstellung des Diffusionsprozesses nahe (vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 1991, S. 170 ff.):

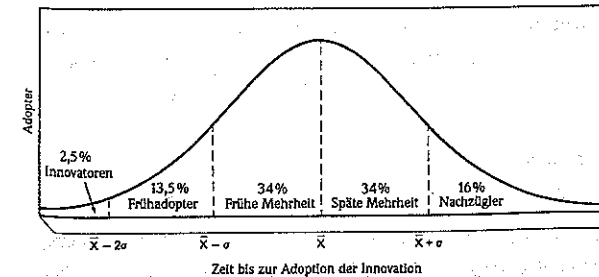


Abb. 22: Diffusionsprozeß

Quelle: Kotler, Bliemel, 1992, S. 533

### Innovatoren

Kennzeichen: jung, dynamisch, hohes Einkommen, kommunikationsfreudig, meist keine Meinungsführer

### Frühe Übernehmer

sind eher Meinungsführer, haben bereits Produkterfahrungen, zeichnen sich durch Kompetenz und Kommunikation aus.

### Frühe Mehrheit

### Späte Mehrheit

Die Mehrzahl der Konsumenten, die über die mehrstufige Kommunikation erreicht werden.

### Nachzügler

zeichnen sich durch besonders geringe Kommunikation aus.

### Erklärungen des Diffusionsprozeßverlaufes:

#### □ Intraindividueller Ansatz

Frage: Was geht im Konsumenten beim ersten Kauf vor?

Man kann den Entscheidungsprozeß (Adaptionsprozeß) in verschiedene Phasen gliedern, z.B. in:

- - Bewußtseinsphase: Existenz der Innovation wird wahrgenommen.
- - Interessenphase: Verbraucher wird zur Informationensammlung angeregt.

- **Bewertungsphase:** Einstellung bzgl. der Innovation wird gebildet.
- **Versuchsphase:** Innovation wird in kleinem Umfang ausprobiert, um ihren Nutzen noch besser einschätzen zu können.
- **Übernahmephase:** Beschluß von der Innovation in vollem Umfang (Adoption) und regelmäßig Gebrauch zu machen.

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, den Adoptionsprozeß zu gliedern, angefangen bei Praktiker-Regeln wie z.B. die **Aida-Formel** (Attention, Interest, Desire, Action) bis hin zu komplexen Entscheidungsprozessen (vgl. die Vorlesung "Entscheidungsverhalten" von Weinberg). Die Wahl der Phasen erfolgt nach Zweckmäßigkeitserwägungen im Einzelfall.

#### □ Interindividueller Ansatz

Frage: Welche Rolle spielen Interaktionen im Diffusionsprozeß?

Die mehrstufige Kommunikation ist die treibende Kraft des Diffusionsprozesses. Folgende Einteilung der Kommunikation hat sich als zweckmäßig erwiesen:

##### **Persönliche Kommunikation**

Dazu gehören alle Unterhaltungen, Ratschläge, Erfahrungsberichte hinsichtlich des neuen Produktes, denen sich ein Konsument aussetzt.

##### **Massenkommunikation**

Dazu zählen die von Presse, Funk und Fernsehen übermittelten Informationen hinsichtlich des neuen Produktes.

##### **Mehrstufige Kommunikation**

Bei der Verbreitung neuer Produkte wirken meist Massenkommunikation und die persönliche Kommunikation gemeinsam (Prinzip der zweistufigen Kommunikation, vgl. dazu das Kapitel Kommunikationsentscheidungen).

## 2.5. Produktqualität

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten der Definition von Qualitätsbegriffen, je nachdem, ob man unter Qualität einen mehr objektiven, d.h. von persönlichen Urteilen weitgehend unabhängigen Sachverhalt, oder ein eher subjektives Phänomen versteht.

Bei einer **objektiven** Qualitätsauffassung geht man von der Vorstellung allgemein gültiger Verwendungszwecke von Produkten aus und bewertet die Produktmerkmale nach ihrer "Tauglichkeit" für diese Zwecke. Die Qualität drückt dann den Grad der Zweckeignung eines Produktes aus. Dieser Qualitätsbegriff kann dann sinnvoll sein, wenn für bestimmte Produkte standardisierte Verwendungszwecke festgestellt werden können und somit keine Gewichtungprobleme bestehen. Ein derartiger Qualitätsbegriff birgt zumindest bei Konsumgütern die Gefahr in sich, "am Markt vorbei" definiert zu sein. Konsumenten kaufen nicht das, was Qualität sein soll, sondern das, was sie als Qualität wahrnehmen.

Geht man von der **subjektiven** Qualitätsvorstellung aus, so erhält ein Produkt erst dann einen Gebrauchswert, wenn es zur individuellen Bedürfnisbefriedigung herangezogen werden kann. Zur Messung der subjektiven Produktbeurteilung sind verschiedene Meßkonstrukte entwickelt worden, von denen drei der wichtigsten aus der verhaltenswissenschaftlichen Marketingforschung, das Rosenberg-, Fishbein- und Trommsdorff-Modell, sind. Es handelt sich dabei um Multiattribut-Modelle.

#### **Messung der subjektiven Produktqualität**

Die folgenden Messkonzepte sind einfach und haben sich in den Verhaltenswissenschaften bewährt. Sie liefern Informationen, in welchem Ausmaß das Qualitätsurteil von der Wichtigkeit von Produkteigenschaften und/oder von der Ausprägung der entsprechenden Markeneigenschaften abhängt. Man erhält also Anhaltspunkte, wie Konsumenten ein Qualitätsurteil fällen.

Die folgenden Multi-Attribut-Modelle sind vorwiegend Einstellungsmodelle, die kognitive und evaluative Elemente beinhalten und meist additiv zu einem Gesamturteil zusammengefaßt werden. Dabei geht man von der Annahme aus, daß die Einstellungen gegenüber Produkten von der objektbezogenen kognitiven Struktur (Informationselementen) des Individuums abhängig sind, die sich aus der Wahrnehmung der konkreten Eigenschaftsstruktur eines Produktes ergibt. Bei den Informationselementen handelt es sich um die **Bedeutung von Produktmerkmalen** (Wichtigkeit = evaluative Komponente), sowie um den **subjektiv wahrgenommenen Eindruck eines Produktmerkmals** (Instrumentalität = kognitive Komponente). Bei struktureller Identität zwischen Einstellung und Qualitätsurteil lassen sich die Qualitätsurteile als eine Funktion der Informationsstruktur kennzeichnen:

$$\begin{array}{llll} & (1) Q_{ik} = & f & (J_{ik}) \\ & (2) J_{ik} = & f & (A_{ijk}, R_{ik}) \\ \text{aus} & (1) & \text{und} & (2) \\ & (3) Q_{ik} = & f(A_{ijk}, R_{ik}) & \text{folgt:} \end{array}$$

$Q_{ik}$  = Qualitätsurteil des Konsumenten  $k$  bzgl. Produkt  $i$   
 $J_{ik}$  = Informationsstruktur des Konsumenten  $k$  zur Beurteilung des Produktes  $i$   
 $A_{ijk}$  = Inhaltliche Elemente der Informationsstruktur in Form der Ausprägungen der mit den Produkten  $i$  assoziierten Produktmerkmale  $j$   
 $R_{ik}$  = Repertoire von Informationsregeln zur Ableitung der Gesamtqualitätsurteile bezüglich Produkt  $i$

Die verschiedenen Meßmodellansätze unterscheiden sich hinsichtlich der Operationalisierung der Informationsstrukturelemente und bezüglich der Annahmen über die "kognitive Algebra" der Individuen bei der Informationsintegration. Die gemeinsame Grundkonzeption sieht folgendermaßen aus:

$$A_{ijk} = \beta (BED_{ijk} \cdot EIN_{ijk})$$

$BED_{ijk}$  = Bedeutung des  $j$ -ten Produktmerkmals von Produkt  $i$  für Konsument  $k$  (affektive Komponente)  
 $EIN_{ijk}$  = Eindruck des Konsumenten  $k$  bezüglich Merkmal  $j$  bei Produkt  $i$  (kognitive Komponente)  
 $\beta$  = kognitiver Operator zur Verknüpfung der affektiven und kognitiven Komponente

### Rosenberg-Modell

Im Rosenberg-Modell wird die subjektiv wahrgenommene Instrumentalität eines Produktes für die Befriedigung einer Motivmenge gemessen (means-end-analysis). Rosenberg formulierte folgende Hypothese, die sich häufig bewährt hat:

Die Einstellung eines Subjektes zu einem Objekt hängt von der Wichtigkeit (affektive Komponente) seiner Ziele und der wahrgenommenen Eignung (kognitive Komponente) des Objektes zur Zielerreichung ab.

$$\text{Formal: } A_{ij} = \sum_{k=1}^n a_{ik} \cdot b_{ijk}$$

$A_{ij}$  = Einstellung von Person  $i$  zu Objekt  $j$  (attitude)  
 $a_{ik}$  = Wichtigkeit des Zieles  $k$  für die Person  $i$  (value importance)  
 $b_{ijk}$  = Subjektive Meinung der Person  $i$  über die Eignung des Objektes  $j$  für das Ziel  $k$  (perceived instrumentality)

Grundlegend für das Modell ist die multiplikative Verknüpfung der Modellkomponenten und ihre anschließende Addition. Die Additivität ist problematisch, weil sie die Unabhängigkeit der Modellkomponenten voraussetzt.

In Anlehnung an Rosenberg wollen wir den Qualitätsbegriff folgendermaßen operationalisieren:

$$Q_{ij} = \sum_{k=1}^n x_{ijk} \cdot y_{ijk}$$

$Q_{ij}$  = Qualitätsurteil des Konsumenten  $i$  über die Marke  $j$   
 $x_{ijk}$  = Wichtigkeit der Eigenschaft  $k$  für den Konsumenten  $i$  am Produkt  $J$  ( $j \in J$ )  
 $y_{ijk}$  = Ausprägung der Eigenschaft  $k$  an der Marke  $j$  beurteilt durch Konsument  $i$

### Fishbein-Modell

Die Grundannahme einer Struktur aus kognitiven und motivationalen Elementen ist auch bei Fishbein wiederzufinden. Fishbein bezieht die motivationale Komponente auf die Bewertung einstellungsrelevanter Objekteigenschaften. Diese wird - wie im Rosenberg-Modell - mit der subjektiven Wahrnehmung von Produkteigenschaften verknüpft, welche durch die Wahrscheinlichkeit, mit der das Objekt mit einer bestimmten Eigenschaft verbunden ist, ausgedrückt wird (vgl. Kroeber-Riel, 1990, S. 194 f.).

### Trommsdorff-Modell

Das Modell von Trommsdorff berücksichtigt Idealvorstellungen der Konsumenten bei der Messung. Er verzichtet auf die getrennte Messung affektiver und kognitiver Einstellungskomponenten, indem er nur die kognitive Komponente direkt anhand der



wahrgenommenen mengenmäßigen Merkmalsausprägung mißt. Die affektive Komponente wird dabei indirekt durch die Differenz zwischen der wahrgenommenen und der idealen Merkmalsausprägung gemessen. Je geringer die Differenz, um so besser ist der Beitrag eines Merkmals zur Gesamteinstellung (vgl. Trommsdorff, Schuster, 1981). Der Vorteil in der Berücksichtigung von Idealvorstellungen liegt für den Marketingbereich in den wertvollen Orientierungshilfen (z.B. für Innovationen), die aus der Kenntnis der Idealvorstellungen der Konsumenten gewonnen werden können.

### Qualitätsurteile der Stiftung Warentest

Die Stiftung Warentest versteht unter Qualität die "Gebrauchstauglichkeit" von Produkten, die an Produkteigenschaften gemessen wird. Neben technischen Merkmalen prüfen Experten, nicht Konsumenten, auch qualitative Merkmale. Das Qualitätsmaß läßt sich formal folgendermaßen darstellen:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n X_{jk} \cdot Y_{jk}$$

- $Q_j$  = Qualitätsurteil über die Marke j  
 $X_{jk}$  = Wichtigkeit der Eigenschaft k am Produkt j  
 $Y_{jk}$  = "Objektivierte" Messung der Eigenschaft k an der Marke j

### Kritik:

Die Auswahl der Produktmerkmale, Prüfmethode und Gewichtungsfaktoren spiegelt überwiegend die subjektive Meinung der Gutachter wieder. Konsumentenurteile über die Qualität von Produkten gehen meist nur indirekt in das Qualitätsmaß ein. Insofern spiegelt das Qualitätsmaß der Stiftung Warentest nicht unbedingt die Qualitätsauffassung von Konsumenten wieder, sondern dient beim Kauf als Orientierungshilfe. So gesehen, erfüllen die Qualitätsmaße der Stiftung Warentest eine normative Funktion.

"Zur 'Verbrauchernähe' von Qualitätsurteilen der Stiftung Warentest (vgl. Weinberg, Behrens, 1978, S. 15 ff.):

Es fällt auf, daß die Stiftung Warentest in ihren Beurteilungen einige Produkteigenschaften manchmal nicht berücksichtigt, die den Konsumenten wichtig erscheinen. So hat man festgestellt, daß für Konsumenten bei der Qualitätsbeurteilung von Vollwaschmitteln die "Frische" wichtig ist. In Testberichten über Vollwaschmittel wurde darauf aber nicht eingegangen (Test 4/1974, S. 188 ff.). Es wäre aufschlußreich zu erfahren, warum diese Produkteigenschaft nicht berücksichtigt wurde. An Meßschwierigkeiten dürfte das nicht liegen, denn die Stiftung Warentest berücksichtigt ja auch subjektive Wertungen von wahrgenommenen Eigenschaften, die zur "Anmutungsqualität" eines Produktes beitragen.

Ein anderes Beispiel: Es kommt auch vor, daß die Stiftung Warentest solche Eigenschaften berücksichtigt, denen Konsumenten kaum Bedeutung beimessen, weil sie sie falsch einschätzen oder nicht beurteilen können. So wird z.B. bei der Prüfung von Vollwaschmitteln neben der "Waschwirkung" auch die "optische Aufhellung" besonders berücksichtigt (Test 4/1974, S. 188 ff.). Die optische Aufhellung bestimmen Prüfer mit Hilfe von "Weißgradmessungen". Die Hausfrauen unterscheiden zwischen diesen beiden Produkteigenschaften aber kaum. Hier muß einerseits die Aufklärung einsetzen, andererseits müssen (z.B. über die Kennzeichnungsverordnung) Möglichkeiten geschaffen werden, daß der Konsument die Marken nach diesen Eigenschaften überhaupt unterscheiden kann.

Entsprechendes gilt für die Gewichtungsfaktoren. Abweichungen zwischen dem Experten- und Konsumentenurteil sollten begründet werden, denn es gibt sicherlich wesentliche Gründe für die von den Experten gewählten Gewichtungsfaktoren. Diese Gründe sind dem Verbraucher aber unbekannt, denn er entscheidet sich häufig anders. So wurde z.B. bei Babykost die sensorische Prüfung (Farbe, Konsistenz, Geruch und Geschmack) mit 70% am stärksten gewichtet (Test 10/1974, S. 522). Das ist nach empirischen Befunden nicht einsichtig. Für den Konsumenten können Zusammensetzung (insbesondere Vitamingehalt) und Haltbarkeit von größerer Bedeutung sein.

Kurzum: Diese Beispiele sollen zeigen, wie wichtig es aus Verbrauchersicht ist, das zu messen, was Konsumenten unter der Qualität von Produkten verstehen.



## 2.6. Packungsgestaltung und Markierung

Die Verpackung ist ein Mittel, um das Äußere des Produktes zu gestalten. Die Packung hat in erster Linie den Zweck, Transport und Lagerung zu unterstützen, soll aber auch Verkaufsanreize bieten (z.B. durch werbewirksame Farben, Formen und Texte). Bei Markenartikeln werden folgende Anforderungen an die Packungsgestaltung gestellt:

- Der Produktvorteil und der Anwendungsbereich sollen aus der Packung eindeutig hervorgehen.
- Die Packung soll den Gewohnheiten der Käufer entgegenkommen (z.B. hinsichtlich Bedarfsmenge, Haltbarkeit, Verträglichkeit etc.).
- Packung und Inhalt müssen einander entsprechen, um keine falschen Erwartungen aufkommen zu lassen (z.B. keine Luxuspackung für billiges Produkt).

Eng verbunden mit der Packung ist die Markierung der Güter. Namensgebung und Verpackung verhelfen zu einer Produktpersönlichkeit. Dadurch werden homogene Güter "heterogenisiert". Als Folge der Produktmarkierung sind die Markenartikel entstanden.

Aktuelle Trends in der Markierungspolitik:

- Einführung von Zweitmarken, um Verbraucherschichten anzusprechen, die durch den ursprünglichen Rahmen nicht erreichbar sind.
- Einsatz von Handelsmarken führender Handelsunternehmungen oder Handelsgruppen, um Sortimente zu ergänzen oder mit unbekannten Herstellermarken zu konkurrieren.
- Verbreitung von No-Name-Produkten, die unter einem Gattungsnamen bemüht sind, über eine schlichte Verpackung schnell zu informieren und Preiswürdigkeit zu betonen. No-Name-Artikel erreichen so ein profiliertes Image und einen prägnanten Markennamen.
- Auch Rohstoffe und Investitionsgüter werden zunehmend markiert, um Firmen- bzw. Herstellerimages zu unterstützen.

## 2.7. Garantieleistungen und Kundendienst

Garantie- und Kundendienstleistungen zählen zu den Nebenleistungen im Rahmen der Produkt- und Programmpolitik (vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 1991).

Bei den Garantieleistungen, die vor allem die Haltbarkeit und die Funktionsfähigkeit von Produkten betreffen, lassen sich zwei Trends erkennen: Zum einen findet eine Ausdehnung der Garantieleistungen nach Umfang und Dauer statt, bedingt durch die technische Reife der Produkte und durch zunehmenden Konkurrenzdruck. Zum anderen geht die Garantie immer mehr vom Einzelhandel auf den Hersteller über. Das erklärt sich durch den verstärkten Absatz technisch hochwertiger Erzeugnisse in Betriebsformen des Einzelhandels, die den Service nicht übernehmen können (z.B. Discount-Häuser).

Beim Kundendienst, der nicht wie Garantien nach Umfang und Frist begrenzt ist, unterscheidet man zwischen einem technischen und einem kaufmännischen Kundendienst. Während der erstgenannte die Gewährleistung der technischen Funktionen betrifft, geht es beim zweitgenannten um Einkaufserleichterungen, Beratung und Kulanzregelungen. Die Verrechnung derartiger Leistungen erfolgt in der Regel nicht direkt, sondern muß in der Kalkulation verursachungsgerecht aufgefangen werden.

Der akquisitorische Effekt von Kundendienstleistungen wird umso wirksamer, je homogener und damit vergleichbarer die Produktangebote sind.

## 3. Distributionsentscheidungen

Distributionsentscheidungen betreffen die betrieblichen Aktivitäten, die auf den Transfer von Leistungen vom Ort ihrer Entstehung unter räumlicher, zeitlicher und mengenmäßiger Überbrückung gerichtet sind (= Marketing-Logistik). Zu den Aufgaben der Distributionspolitik zählen die Wahl der Absatzwege (Akquisitorische Distribution), die Gestaltung des Vertriebssystems, die Standortwahl, sowie Betriebs- und Lieferbereitschaft (vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 1991, S. 996).

Unter Logistik versteht man allgemein die Summe aller Tätigkeiten, die bei der Steuerung und Kontrolle von Objekten anfallen, die bewegt und gespeichert werden. Logistik-Entscheidungen sind vorrangig kostenorientiert, das Marketingdenken hingegen ist in erster Linie nachfrage- und damit umsatzorientiert. Somit ist die Verknüpfung

Logistik-Entscheidungen sind vorrangig kostenorientiert, das Marketingdenken hingegen ist in erster Linie nachfrage- und damit umsatzorientiert. Somit ist die Verknüpfung zwischen Umsatz- und Kostendenken in allen Entscheidungsbereichen charakteristisch für die Marketing-Logistik. Ziel ist es einen Kompromiß zwischen **Lieferservice für die Kunden** und **Auslieferungskosten für die Lieferanten** zu finden.

### 3.1. Akquisitorische Distribution

Die Wahl der Absatzwege gehört zu den strategischen Unternehmensentscheidungen, da diese aufgrund ihrer Komplexität und vertraglicher Bindungen auf lange Sicht getroffen werden müssen. Sie gehören zu den grundlegenden Entscheidungen der Absatzpolitik und werden bei zwei Anlässen erforderlich:

- Bei der Konstitution neuer Absatzwege
- Bei der Reorganisation bestehender Absatzwege

Absatzwege lassen sich als vertikale Kooperationen unterschiedlicher Betriebsformen definieren, um Güter und Dienste dem Markt zuzuführen. Sie kennzeichnen die Stufen, die ein Produkt von der Herstellung bis zur Verwendung durchläuft. Man kann zwischen folgenden Arten von Absatzwegen (gebräuchlich sind auch Bezeichnungen wie Absatzkanal, Distributionsweg, Distributionskette, Vertriebsweg usw.) unterscheiden.

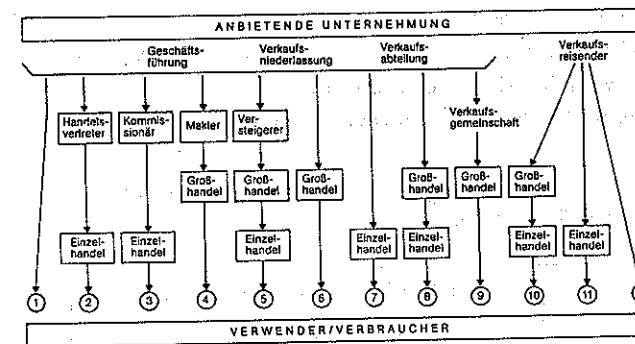


Abb. 24: Vertriebswege

Quelle: Peterman, G., Absatzwirtschaft, 1979, S. 117

Beispiele für die Absatzwegewahl:

Markenartikelhersteller:	2,3,10,11,12
Investitionsgüterhersteller:	1,12
Produzent von Agrarprodukten:	4,8
Hersteller von Schuhen:	7,8
Automobilhersteller:	1

Die direkte Belieferung des Endverbrauchers wird als direkte Absatzmethode bezeichnet. Durch die Einschaltung von Absatzmittlern verringert sich die Kontrolle des Produzenten über sein Produkt und sein Gewinnanteil wird geschmälert. Diese Nachteile werden durch verschiedene Vorteile des indirekten Absatzes ausgeglichen.

Es gibt keine verbindlichen Regeln für die Absatzwegewahl. Es hängt vom konkreten Einzelfall ab, welches Verfahren der jeweiligen Problemstellung am ehesten gerecht wird.

Die Einsatzmöglichkeiten anderer absatzpolitischer Instrumente sind durch einen installierten Absatzweg häufig weitgehend determiniert und mit vertraglichen Vereinbarungen belastet. Somit verbleibt meist ein relativ kleiner Entscheidungsspielraum, der den langfristigen Charakter der Absatzwegewahl besonders unterstreicht.

Die durch die unterschiedlichen Vertriebswege beeinflussten Größen lassen sich unterteilen in quantitative und qualitative Faktoren.

<b>Quantitative Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinn- bzw. Umsatz des Absatzweges</li> <li>• Marktausschöpfung durch den Absatzweg</li> <li>• Kosten des Absatzweges</li> </ul>
<b>Qualitative Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenkbarkeit des Absatzweges</li> <li>• Flexibilität des Absatzweges</li> <li>• Kontrollierbarkeit des Absatzweges</li> <li>• Imagebildung durch den Absatzweg</li> </ul>

Die Absatzwegewahl wird durch **marketingpolitische Ziele** und **gegebene Rahmenbedingungen** beeinflusst.

Neben den monetären Zielen, zu denen insbesondere die Marktausschöpfung und die Minimierung der Vertriebskosten infolge eines Absatzweges zählen, kennt man eine Reihe qualitativer Ziele, an denen sich die Entscheidung ebenfalls orientiert. Dazu können z.B. die Lenkbarkeit, Flexibilität, Kontrollierbarkeit und Imagebildung des Absatzweges im Sinne der langfristigen Absatzstrategie gerechnet werden. Ein wesentliches Problem ist die Gewichtung derartiger Zielvorstellungen, die auch von der Stärke der Restriktionen abhängt, mit denen die Entscheidungsobjekte der Absatzwegewahl behaftet sind. Zu den wichtigsten Einflußgrößen auf die Absatzwegewahl zählen der Markt, das Produkt, das vertreibende Unternehmen und die benötigten Absatzmittler.

(1) Die **marktbezogenen Einflußgrößen** betreffen vor allem die Käuferstruktur und die Konkurrenz. Zunächst ist zu unterscheiden, ob es sich um einen Konsumgütermarkt oder einen Investitionsgütermarkt handelt. Die Zahl der Abnehmer, ihre geogra-

phische Verteilung, Kaufgewohnheiten und die Wettbewerbssituation zählen u.a. zu den marktbezogenen Einflußgrößen.

(2) Die **produktbezogenen Einflußgrößen** betreffen vor allem den Wert des Produktes, seine Erklärungsbedürftigkeit, die Lagerfähigkeit und die Transportfähigkeit. Hier können etwa der Spezialisierungsgrad des Handels und die Sortimentsabhängigkeit des eigenen Angebots zu einschneidenden Restriktionen der Absatzwegewahl werden.

(3) Die **unternehmensbezogenen Einflußgrößen** konzentrieren sich auf die Betriebsgröße und den Marktanteil des Unternehmens. Von besonderer Bedeutung sind dabei u.a. Reputation, Finanzkraft und betriebliches "Know-how" der Absatzorganisation sowie rechtliche Bedingungen.

(4) Die **Einflußgrößen von seiten der Absatzmittler** betreffen die Möglichkeiten, alternative Absatzmittler in potentielle Absatzwege aufzunehmen. Die Bewertung orientiert sich vor allem an der Verfügbarkeit der Absatzmittler, ihrer Fähigkeit, die erforderlichen Handelsfunktionen zu übernehmen, den Vertriebskosten und der Größe des erreichbaren Marktes.



### Machtbeziehungen in Absatzwegen

#### a) Macht nach FRENCH und RAVEN :

French und Raven verstehen unter Macht die potentielle Beeinflussung einer Person durch eine andere und unterscheiden fünf Ursachen der Macht:

- Macht aufgrund von Belohnung
- Macht aufgrund von Zwang
- Macht aufgrund von Fachkenntnissen
- Macht aufgrund von Legitimität
- Macht aufgrund von Wertschätzung

Die Übertragung dieser "bases of power" von French und Raven auf Interaktionen im Absatzweg hat den Vorteil, daß man zumindest eine grobe und nominal meßbare Klassifikation für Verhaltensweisen unter fremdem Einfluß erhält.

#### b) Macht nach DAHL

Unter Macht versteht Dahl die Nettoerhöhung der Wahrscheinlichkeit, daß B eine bestimmte Aktion durchführt, falls A seine Machtmittel gegenüber B einsetzt. Diese Macht kann in Form von bedingten Wahrscheinlichkeiten ausgedrückt werden. Dahl verwendet folgende Symbolik:

(A,w) A führt die Handlung w aus

(A,w-) A führt die Handlung w nicht aus

(B,x) B führt die Handlung x aus

(B,x-) B führt die Handlung x nicht aus

$p(u/v)$  Wahrscheinlichkeit, daß das Ereignis u eintritt, wenn das Ereignis v eingetreten ist.

Mit Hilfe dieser Symbolik können die folgenden bedingten Wahrscheinlichkeiten formuliert werden:

$$p_1 = p(B,x/A,w)$$

$$p_2 = p(B,x/A,w-)$$

Die Differenz  $p_1 - p_2$  bezeichnet Dahl als die Macht M des A bei Einsatz von w über B bezüglich seines Verhaltens x.

Übertragen auf Absatzwege empfiehlt es sich, inhaltlich den Begriff schärfer zu fassen. Macht liegt dann vor, wenn A die Handlung w mit dem Ziel verfolgt, B zu einer Einstellung bzw. zu einem Verhalten zu bewegen, zu dem er freiwillig nicht bereit ist.  $p_2$  bezieht sich also auf "freiwillige",  $p_1$  auf "erzwungene" Verhaltenswahrscheinlichkeiten, die A einzuschätzen hat. Die Differenz gibt seine Macht an. V1 erfordert demnach einen spezifischen Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums. Wird es für besondere Beeinflussungsaktionen spezifiziert und/oder ergänzt, so kann man vom Einsatz eines machtpolitischen Instrumentariums sprechen. In dieser Interpretation ist das Konzept von Dahl geeignet, Machtbeziehungen in Absatzwegen quantitativ zu erfassen.

#### c) Macht nach HARSANYI

Den Machtbegriff von Dahl erweitert Harsanyi um die beiden folgenden Elemente:

- Kosten der Macht  
Darunter werden die Kosten verstanden, die A bei dem Versuch entstehen, das Verhalten von B zu beeinflussen
- Stärke der Macht  
Darunter werden die Kosten verstanden, die B entstehen, wenn er sich weigert, das zu tun, was A von ihm verlangt

Bei gleicher Machtstärke ist die Macht des A über B umso größer, je geringer die von A aufzuwendenden Machtkosten sind. Die Stärke der Macht des B drückt seine Verlussterwartungen aus. Je geringer B diese Opportunitätskosten einschätzt, umso kleiner wird  $p_2$ .

### Verfahren zur Auswahl von Absatzwegen

Für die Wahl der Absatzwege gibt es verschiedene Entscheidungshilfen. Im folgenden werden beispielhaft das Punktbewertungsverfahren, die Kostenvergleichsrechnung und die Segmenterfolgsrechnung erläutert.

#### Punktbewertungsverfahren

Bei diesem Praktikerverfahren müssen drei Fragen vor der Absatzwegewahl beantwortet werden:

- Welche Anforderungen sind an den Absatzweg zu stellen?

• Wie stark sind die einzelnen Anforderungen an einen idealen Absatzweg zu gewichten?

• In welchem Ausmaß erfüllen die alternativ möglichen Absatzwege die notwendigen Anforderungen?

Vorgehensweise:

Man stellt eine Tabelle auf, in deren 1. Spalte man die Kriterien einträgt, die von dem einzuschlagenden Absatzweg gefordert werden. In der 2. Spalte werden die einzelnen Kriterien gewichtet. Diese Gewichtung wird durch die Vertriebsleitung festgelegt (Gewichtungsfaktoren zwischen 0-1). Die Erfüllungsintensitäten der realen Absatzwege werden mit dem Gewichtungsfaktor multipliziert und mit dem "Idealweg" verglichen.

BEISPIEL:

Ein Unternehmen will ein neues Produkt auf den Markt bringen. Es stehen zwei Absatzwege zur Wahl. Produktkapazität für das neue Produkt: 1 Million Stück.

Anforderung	Gewichtfaktor	Idealer Absatzweg		Absatzweg 1		Absatzweg 2	
		Erfüllungsintensität	gewicht. Bewertung	Erfüllungsintensität	gewicht. Bewertung	Erfüllungsintensität	gewicht. Bewertung
1. Standort des Absatzmittlers	1,0	100	100	100	100	70	70
2. Qualität des Absatzmittlers	0,8	100	80	100	80	70	56
3. Werbung	0,8	100	80	100	80	70	56
4. Erklärungsbedürftigkeit	0,8	100	80	20	16	100	80
5. Wartungsdienst	0,3	100	30	100	30	20	6
6. Finanzielle Vertriebsleistung Produzenten	1,0	100	100	70	70	70	70
7. Anpassung an die Konkurrenz	0,8	100	80	50	40	100	80

8. Zuverlässigkeit der Absatzmittler	0,6	100	60	50	30	100	60
9. Image des Absatzweges beim Endverbraucher	0,8	100	80	70	56	100	80
10. Unterordnung der Absatzmittler unter die Absatzpolitik des Herstellers	0,8	100	80	50	40	100	80
Summe			770		542		638

Kalkulierte Ausschöpfbarkeit des Marktes über Absatzweg 1:

542

— = 70,4 % Ausschöpfbarkeit

770

Kalkulierte Ausschöpfbarkeit des Marktes über Absatzweg 2:

638

— = 82,8 % Ausschöpfbarkeit

770

Die errechneten Ausschöpfungsziffern werden zur Kalkulation des Umsatzes herangezogen:

Absatzweg 1: 70,4 % der Produktionskapazität = 704.000 Stück

Absatzweg 2: 82,8 % der Produktionskapazität = 828.000 Stück

Absatzweg	Preis/Stück	Kosten/Stück	Gewinn/Stück
1	80,-	58,-	22,-
2	85,-	67,-	18,-

Die Entscheidung fällt auf Grund des höheren Gewinns auf den Absatzweg 1. Über diesen Absatzweg werden die möglichen 704.000 Stück vertrieben. Der Rest der Produktionskapazität (296.000) wird über den Absatzweg 2 verkauft. Der Gewinn, der dabei erzielt wird, beläuft sich auf:

$$\begin{array}{rcl}
 704.000 \times 22,- & = & 15.488.000 \text{ DM} \\
 296.000 \times 18,- & = & 5.328.000 \text{ DM} \\
 \hline
 \text{Gewinn} & = & 20.816.000 \text{ DM}
 \end{array}$$

Trotz der Beliebtheit derartiger Punktbewertungsverfahren in der Praxis darf nicht übersehen werden, daß die Bewertung sehr subjektiv erfolgt und starken individuellen Einflüssen unterliegen kann. Auch bleibt ungeklärt, wie der Bewertungsprozeß personell organisiert wird.

### Kostenvergleichsrechnung

Für die möglichen Absatzwege einer Ware werden die Preise und Kosten erfaßt. Ein typischer Fall für die Anwendung der Kostenvergleichsrechnung ist die bekannte **Break-Even-Analyse** zwischen Handelsvertreter und Reisenden:

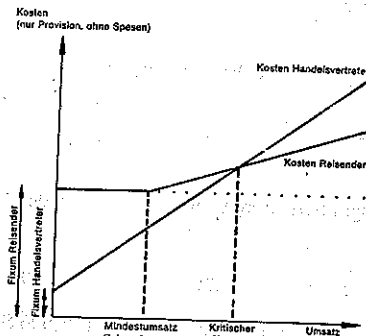


Abb. 25: Break-Even-Analyse

Derartige Kostenvergleichsrechnungen können zur Entscheidung nur ergänzend herangezogen werden, da sie zum einen die Ertragswirkung der Absatzwege vernachlässigen, zum anderen die folgenden Kriterien für Reisende bzw. Handelsvertreter unberücksichtigt lassen:

Kriterium	Reisender	Handelsvertreter
1. Vertragliche Bindung	§§ 59 ff. HGB unselbständig, stark weisungsgebunden	§§ 84 ff. HGB selbständig, nicht weisungsgebunden
2. Arbeitszeitgestaltung der Tätigkeit	Vorgabe durch das Unternehmen (Umsatzsoll)	freie Gestaltung im Rahmen des Vertrags
3. Kostencharakter	größtenteils fix	fast nur variabel
4. Kundenbearbeitung	nach Vorgabe durch die Vertriebsleitung, daher intensiv	nach eigener Disposition, in Abstimmung mit dem Unternehmen, daher meist extensiver
5. Kontakte zu Abnehmern	im Rahmen des Vertriebsprogramms und der persönlichen Beziehungen	vielseitige Kontakte durch breites Sortiment von verschiedenen Firmen
6. Verhalten gegenüber dem Kunden	vertritt Interessen des Unternehmens	vertritt vorwiegend sein Interesse und das seiner Kunden, bildet eigenen Kundenstamm
7. Änderung der Absatzbezirke	leichter möglich	schwieriger, u.U. nur mit Änderungskündigung (Abfindung)
8. Berichterstattung	regelmäßig, Vorschriften für Inhalt, Form Umfang, Häufigkeit	je nach Vereinbarung, generell seltener und in geringem Umfang
9. Reiseroute	Planung durch Verkaufsleiter	vorwiegend eigene Planung
10. Einsatz-, Steuerungs- und Verwendungsmöglichkeit	überall im Außen- und Innendienst	im Rahmen des Vertrags nur im Außendienst
11. Arbeitsweise	vorwiegend unternehmensorientiert	unternehmens- und einkommensorientiert
12. Arbeitskapazität	konzentriert auf ein Unternehmen	verteilt auf mehrere Unternehmen
13. Verkaufstraining	fester Bestandteil der Aus- und Fortbildung	freiwillig oder im Rahmen der Vereinbarung
14. Nachwuchsförderung	aus den eigenen Reihen, auf dem Stellenmarkt	auf dem Stellenmarkt
15. Nebenfunktionen	Verkaufsförderung, Markterkundung, Kundendienst	je nach Vereinbarung
16. Kündigung	wie bei jedem Angestellten	Sonderregelung, evtl. Ausgleichsanspruch nach § 89b HGB
17. Zahlungstermin	bevor Kunde Rechnung begleicht	nach Zahlungseingang

### Segmenterfolgsrechnung

Neben den Kostengrößen werden in der Absatzsegmentrechnung auch die Ertragsgrößen berücksichtigt. Als Segmente werden hier entweder vorhandene oder in Aussicht genommene Distributionskanäle bezeichnet. Es kann hier auf der Basis von Voll- oder Teilkosten gerechnet werden.

Während bei der Vollkostenrechnung alle anfallenden Kosten auf die Kostenträger verrechnet werden, d.h. zur Bestimmung der Selbstkosten sowohl variable als auch fixe Kosten miteinfließen, werden bei dem Verfahren auf Teilkostenbasis (Deckungsbeitragsrechnung) nur die variablen Kostenteile auf die Leistungen verrechnet. Der Fixkostenblock geht separat in die Erfolgsermittlung ein. Das Betriebsergebnis ergibt sich aus der Bestimmung des Deckungsbeitrages (Umsatzerlöse - variable Selbstkosten der umgesetzten Produkte), der um den Anteil der Fixkosten gemindert wird.

Aufgrund der unterschiedlichen Berücksichtigung der Fixkosten durch die beiden Kostenverfahren ergeben sich abweichende Betriebsergebnisse. Das Verfahren auf Teilkostenbasis ist dabei vorzuziehen, da es dem Verursachungsprinzip entspricht, also keine proportionale Beziehung zwischen Fixkosten und erzeugten Mengeneinheiten unterstellt und somit die Gefahr von Fehlentscheidungen mindert.

Das folgende Beispiel zeigt eine auf Teilkostenbasis durchgeführte Absatzsegmentrechnung:

Absatzweg	A	B
Aufträge pro Kunde/ Jahr	3	6
Durchschnittlicher Rechnungsbetrag pro Auftrag	100,-	500,-
Umsatz pro Kunde/ Jahr	300,-	3000,-
Anzahl der Kunden	500	50
Umsatz aller Kunden	150.000,-	150.000,-
Variable Kosten ohne Reisenden- und Abwicklungskosten	50%	60%
Deckungsbeitrag I pro Kunde (= 3) - 7))	150,-	1.200,-
Deckungsbeitrag I für Absatzweg (= 8) x 4))	75.000,-	60.000,-
Reisendenbesuche pro Kunde	4	8

Kosten pro Besuch	30,-	60,-
Reisendenkosten pro Kunde (= 10) x 11))	120,-	480,-
Abwicklungskosten pro Auftrag	15,-	60,-
Abwicklungskosten pro Kunde (= 1) x 13))	45,-	360,-
Reisendenkosten und Abwicklungskosten pro Kunde (= 12) + 14))	165,-	840,-
Deckungsbeitrag II pro Kunde (= 8) - 15))	- 15,-	+360,-
Deckungsbeitrag II für Absatzweg (= 16) x 4))	-7.500,-	+18.000,-

Quelle: Petermann, 1979, S. 133

### Absatzsegmentrechnung nach Absatzwegen

Absatzweg A:

Hersteller → Reisender → Einzelhandel → Verbraucher

Absatzweg B:

Hersteller → Reisender → Großhandel → Einzelhandel → Verbraucher

Im o.a. Beispiel ist der Absatzweg B vorzuziehen, da sich die Aufträge auf wenige Kunden konzentrieren und daraus resultieren geringere Umsatzanteile an Reisendenkosten.

### 3.2. Standortwahl

Auch die Wahl des Standortes kann ein Entscheidungsproblem der Distribution sein. Seine Wahl erfolgt häufig nach technischen Gesichtspunkten; zusätzlich spielen Subventionen, Steuervorteile, die Verkehrsanbindungen und das Arbeitskräftepotential vor Ort eine erhebliche Rolle.

Der Einzelhandel, konsumorientierte Handwerkszweige, die Gastronomie und Kreditinstitute sind in der Regel gezwungen, etablierte Passantenströme zu nutzen. Dagegen können Warenhäuser und Verbrauchermärkte eigene Standortbedingungen schaffen, indem sie Kaufkraft in neue Regionen ziehen, in die andere Betriebe dann folgen.

Fragen der Standortwahl unterliegen in den letzten Jahren verstärkt der kommunalen Planung. Stadt- und Regionalplaner bemühen sich zunehmend, die Standortwahl auch



unter architektonischen, ästhetischen und kommunikativen Aspekten zu beeinflussen, damit Wohnen, Freizeit und Einkaufen zu einer ganzheitlichen Lebensqualität integriert werden können.

### 3.3. Physische Distribution

Bei der Marketing-Logistik geht es darum, einen Kompromiß zwischen **Lieferservice** für die Kunden und **Auslieferungskosten** für die Lieferanten zu finden. Für die Lösung dieses Zielkonfliktes bieten sich eine Reihe von Entscheidungskriterien an.

Der **Lieferservice** beschreibt den Output der Marketing-Logistik und damit des gesamten logistischen Systems der Unternehmung. Es werden vier Bereiche von Indikatoren unterschieden, deren Ausprägungen gemeinsam das Niveau des Lieferservice bestimmen.

Lieferservice			
Lieferzeit	Lieferzuverlässigkeit	Lieferungsbeschaffenheit	Lieferflexibilität
- auftragsabwicklungsbedingt	- arbeitsablaufsbedingt	- Liefergenauigkeit	- Auftragsmodalitäten
- lagerhaltungsbedingt	- lieferbereitschaftsbedingt	- Zustand der Lieferung	- Liefermodalitäten
- transportbedingt			- Kundeninformation
- standortbedingt			

Abb. 26: Bereiche des Lieferservice

Quelle: Werner Delfmann et al., 1992, S. 614, in: Vahlens großes Marketinglexikon, H. Diller (Hrsg.)

#### □ Lieferzeit

Als Lieferzeit wird die Zeitspanne zwischen dem Ausstellen des Auftrags durch den Kunden bis zum Erhalt der Ware definiert. Wesentliche Bestandteile der Lieferzeit sind die Zeit für die Auftragserstellung, die Übermittlung des Auftrags vom Kunden zum Lieferanten, die Bearbeitungszeit des Auftrags, Zu-

sammenstellung und Verpackung, Verladung, Transport und Einlagerung beim Kunden.

Vier wesentliche Einflußfaktoren der Lieferzeit sind:

- die ablauforganisatorische Regelung der Auftragsabwicklung
- die Vorratspolitik (lagerbedingte Lieferzeit)
- Auslieferungsgeschwindigkeit (Transportwegewahl)
- Standorte der Auslieferungslager

Obgleich die Nachfragewirksamkeit der Lieferzeit offensichtlich ist, wird sie häufig als passiv Resultierende, nicht als ein betrieblicher Aktionsparameter behandelt.

#### □ Lieferzuverlässigkeit und -bereitschaft

Die Lieferzuverlässigkeit beschreibt die Wahrscheinlichkeit mit der die Lieferzeit eingehalten wird. Diese wird durch die Stufigkeit der Auftragsausführung mitbestimmt. Eine dreistufige Kette mit einer Zuverlässigkeit von 92% je Stufe beispielsweise erreicht nur noch eine Gesamtzuverlässigkeit von 78%. Darüber hinaus hängt die Lieferzuverlässigkeit von der Lieferbereitschaft ab. Die Lieferbereitschaft ist von der Lagerhaltungspolitik abhängig und beschreibt, inwieweit ein Lieferant eingehende Aufträge direkt aus einem Lagerbestand erfüllen kann.

#### □ Lieferbeschaffenheit

Die Lieferbeschaffenheit betrifft die Lieferung selbst, d.h. die bestellte Menge und den Preis (= Liefergenauigkeit), sowie die Qualität der Güter (= Auslieferungszustand).

#### □ Lieferflexibilität

Die Lieferflexibilität wird an den Möglichkeiten beurteilt, auf Sonderwünsche einzugehen. Man denke an Auftragsmodalitäten, Transportwünsche, Abruf bestimmter Bestellungen usw.

Zur Sicherung des Lieferservices müssen verschiedene Aufgaben erfüllt werden.

auftragsorientierte Informationsbereitstellung und -bearbeitung	<p>Wesentliche Informationsaufgaben, die die Auftragsabwicklung direkt berühren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entgegennahme und Registrierung von Kundenaufträgen</li> <li>• Kontrolle der formalen Vollständigkeit der Aufträge</li> <li>• Vervollständigung der Aufträge durch betriebsinterne Daten (Verfügbarkeit, Lagerorte, innerbetriebliche Transportzeiten usw.)</li> <li>• Erstellung betriebsexterner und betriebsinterner Informationsträger (z.B. Auftragsbestätigung oder Warenbegleitpapier)</li> <li>• Weiterleitung der betriebsinternen Informationsträger</li> <li>• Meldung der Lieferbereitschaft an die Transportabteilung und den Kunden</li> <li>• Bearbeitung der Rechnung</li> </ul>
betriebliche Lagerhaltung und Auftragszusammenstellung	<p>Fertigwarenlager (Absatzlager) haben die Funktion der Überbrückung zwischen Leistungserstellung und Absatz. Die Effizienz der Lagerhaltung wird durch folgende Faktoren wesentlich beeinflusst:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lagerverwaltung</li> <li>• Lagerausstattung</li> <li>• Lagerorganisation</li> </ul> <p>Die Auftragszusammenstellung ist ein Problem der Ablauforganisation. Sie steht in engem Zusammenhang mit der Lagerhaltung. Hier geht es vor allen Dingen um die Verpackung, die folgende Funktionen erfüllt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Packgut schützen,</li> <li>• Raumausnutzung verbessern,</li> <li>• Lagerkontrolle erleichtern,</li> <li>• rationeller Transport (z.B. Stapelfähigkeit).</li> </ul>

Transportnetzgestaltung	<p>Massnahmen zur Gestaltung des Transportnetzes beziehen sich auf:</p> <p>1) Auslieferungslager bzw. Außenlager</p> <p>Bei hochwertigen Erzeugnissen, die in langfristigen Intervallen geliefert werden, erübrigen sich in der Regel solche Lager. Bei kurzfristigem und unregelmäßigem Bedarf sind solche Lager unumgänglich. In diesen Fällen haben sie folgende Aufgabe: Sie sollen große Mengen an gelieferten Produkten aufnehmen und in kleineren Mengen, den Kundenaufträgen entsprechend, ausgeliefert werden. Dadurch wird die Frachtbelastung verringert und der Lieferservice erhöht.</p> <p>2) Transportwege</p> <p>Die Entscheidung über die Transportwege hängt vor allem von folgenden Überlegungen ab:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentral- oder Außenlager</li> <li>• Standort des Lagers</li> <li>• Standorte der Abnehmer</li> <li>• Höhe der Lagerbestände</li> <li>• Umfang der jeweiligen Auslieferungsmengen</li> <li>• Höhe der Transportkosten</li> </ul>
Auswahl der Transportmittel und Transportinstitutionen	<p>Die Auswahl der Transportmittel und Transportinstitutionen hängt von den jeweiligen Kosten ab. Daneben sind folgende Faktoren zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geographische Struktur des Liefergebietes</li> <li>• Verkehrsmäßige Infrastruktur des Liefergebietes</li> <li>• Verteilung der Auslieferungs- und Empfangspunkte</li> <li>• Nachfragecharakteristika (z.B. Bedarfshäufigkeit)</li> <li>• Produkteigenschaften</li> </ul> <p>Ein grundsätzliches Problem ist, ob die Transporte vom Werksverkehr durchgeführt werden oder auf andere Institutionen übertragen werden sollen.</p>

#### 4. Kommunikationsentscheidungen

Die Kommunikationspolitik umfaßt sämtliche Entscheidungen, die die bewußte Gestaltung der nachfragegerichteten Information betreffen (vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörshagen, 1991, S. 1006). Für die Gestaltung der individuellen Kommunikationspolitik stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Die Summe der instrumentellen Maßnahmen ergibt das Kommunikations-Mix, dessen Ziel es ist, den Konsumenten Botschaften zu übermitteln, die sie zu einem bestimmten Verhalten veranlassen sollen.

##### 4.1. Das Marketing-Kommunikationsmix

Instrumente der absatzfördernden Kommunikation sind (vgl. Kotler, Bliemel, 1992, S. 828 f.):

- ☐ **Werbung:**  
Jede bezahlte Form der nicht-persönlichen Präsentation und Förderung von Ideen, Waren oder Dienstleistungen durch einen identifizierbaren Auftraggeber.
- ☐ **Verkaufsförderung:**  
Kurzfristige Anreize zum Kauf bzw. Verkauf eines Produktes oder einer Dienstleistung.
- ☐ **Öffentlichkeitsarbeit:**  
Eine Vielzahl von Möglichkeiten auf indirektem Wege das Image des Unternehmens und seiner Produkte im Bewußtsein der Öffentlichkeit zu fördern.
- ☐ **Persönlicher Verkauf:**  
Verkaufsgespräch mit einem oder mehreren möglichen Käufern, um auf einen Verkaufsabschluß hinzuwirken.

Werbung	Verkaufsförderung	Public Relations	Persönlicher Verkauf
Anzeigen in den Printmedien sowie in Funk und Fernsehen	Preisausschreiben Gewinnspiele Verlosungen und Lotterien	Pressemappen Reden und Vorträge Veröffentlichungen Seminare	Verkaufspräsentationen Verkaufskonferenzen Telefonverkauf
Außenverpackung Packungsbeilagen Postwurfsendungen	Lobbyismus Zugaben und Werbegeschenke Muster und Kostproben	Verkaufs Sonderprogramme Geschäftsberichte Spenden für wohltätige Zwecke Auftritt als Sponsor	Bemusterung Fachmessen und -veranstaltungen
Kataloge Kinowerbung Firmenzeitschriften Broschüren und Prospekte Plakate Handzettel Adreßbücher Anzelgnachdrucke Großplakate Reklameschilder POP-Display-Material Audiovisuelle Werbung Zelchen, Symbole und Logos	Fachmessen und -veranstaltungen Ausstellungen Vorführungen Gutscheine bzw. Kupons Rabatte Günstige Finanzierungsangebote Unterhaltungs- und Bewirtungsangebote Inzahlungnahme gebrauchter Ware Rabatt- und Sammelmarken Verbundangebote	Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit	

Abb.27: Ausführungsformen der Kommunikationsinstrumente

Quelle: Kotler, Bliemel, 1992, S. 829

##### 4.2. Das Grundmodell des Kommunikationsprozesses

Die Kenntnis der Elemente eines Kommunikationsprozesses ermöglicht die Planung und Kontrolle des Informationsflusses.

Laswell (1948) entwickelte zur Abbildung des Kommunikationsprozesses ein Modell mit neun Elementen, welches die folgende Fragestellung abbildet:

(1) Wer (2) sagt was (3) über welchen Kanal (4) zu wem (5) mit welcher Auswirkung?

Die Analyse der Kommunikation betrifft folglich die zwei Hauptbeteiligten Sender und Empfänger, die Kommunikationsträger Botschaft und Medien und die wichtigsten Teilfunktionen des Kommunikationsprozesses Codierung, Dekodierung, Wirkung und Rückmeldung.

Das Kommunikationsmodell von Laswell bildet die wesentlichen Wirkungskomponenten des Kommunikationsprozesses ab. Ein Sender muß wissen, welchen Empfänger er erreichen will und welche Reaktionen er wünscht. Die Botschaft muß so verschlüsselt werden, daß der Empfänger sie in der gewünschten Weise decodiert. Zur Übermittlung der Botschaft müssen effiziente Medien gewählt werden, die die Zielgruppen erreichen. Es müssen Rückmeldungskanäle aufgebaut werden, so daß die Wirkung der Botschaft auf den Rezipienten analysierbar wird.

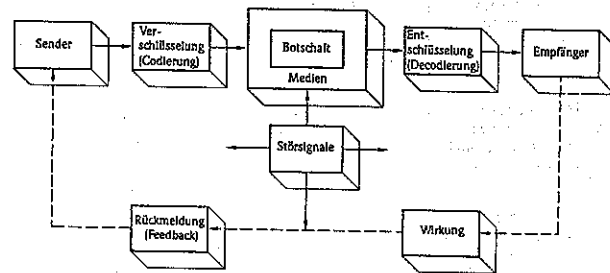


Abb 28: Elemente im Kommunikationsprozeß

Quelle: Kotler, Bliemel, 1992, S. 830

#### Sender

Die Partei, die die Botschaft an eine andere Partei übermittelt.

#### Codierung

Der Vorgang des Umsetzens der Botschaft in symbolische Form.

#### Botschaft

Die Gesamtheit der Symbole, die der Sender übermittelt.

#### Medien

Die Wege, über die sich die Botschaft vom Sender zum Empfänger hinbewegt.

#### Decodierung

Der Vorgang, mittels dessen der Empfänger den vom Sender übermittelten Symbolen eine Bedeutung zuschreibt.

#### Empfänger/ Adressat

Die Partei, die die von einer anderen Partei übermittelte Botschaft erhält.

#### Reaktion

Das Verhalten des Empfängers nach Übermittlung der Botschaft.

#### Feedback

Die Bestandteile der Reaktion, die der Empfänger dem Kommunikator zurücksendet.

An diesem Modell lassen sich die Voraussetzungen für eine wirksame Kommunikation analysieren. Der Sender muß wissen, welche Empfänger er erreichen will und welche Reaktionen er wünscht. Er muß die Kunst beherrschen, die Botschaft so zu codieren, daß sie in der gewünschten Weise decodiert wird. Er muß zur Übermittlung der Botschaft effiziente Medien wählen, die die Zielgruppen erreichen. Er muß Feedbacks entwickeln, mit deren Hilfe er feststellen kann, ob die Empfänger die intendierte Botschaft erhalten haben.

Das Ziel des Senders, seine Botschaft dem Empfänger zu übermitteln, wird durch Störgrößen im Umfeld des Prozesses beeinträchtigt, welche er bei der Entwicklung der Botschaft antizipierend berücksichtigen muß.

Die bei weitem entscheidende Störquelle ist nach Kroeber-Riel die Informationsüberlastung. Er stellte 1987 für die Bundesrepublik bereits eine Informationsüberlastung von 98% fest (Vgl. Kroeber-Riel, 1991, S. 11 ff.), dabei versteht er die Informationsüberlastung oder Informationsüberschuß, als den Anteil der nicht beachteten Informationen an den insgesamt angebotenen Informationen.

Eine weitere mögliche Störquelle nennen Kotler/Bliemel (1992) die selektive Wahrnehmung, d.h. es werden nicht alle übermittelten Reize wahrgenommen, die selektive Verzerrung, d.h. die Reize werden den Erwartungen der Rezipienten angepaßt und die selektive Erinnerung, d.h. nur ein Bruchteil der gesendeten Informationen werden im Langzeitgedächtnis gespeichert (zur Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung siehe Kroeber-Riel, 1990, S.237 ff.).

### 4.3. Beeinflussung des Konsumentenverhaltens

#### Wertewandel und Wertetrends

Der derzeitige Wertewandel läßt ein übergeordnetes Bedürfnis nach einer Neudefinition der Lebensqualität erkennen. Aktuelle Wertetrends sind:

- Zunahme der Verunsicherung: Zweifel an der Bewältigung sozialer und politischer Probleme und am Steuerungskonzept der Wirtschaft.
- Einstellungswandel zu klassischen Werten wie Eigentum und Karriere.
- Streben nach Vereinfachung des Lebens: Mangelnde Einsicht in komplexe gesellschaftliche Vorgänge, Suche nach vereinfachter Weltsicht.
- Verlagerung zentraler Bezugspunkte der Existenz vom Beruf in die Privatsphäre: Anspruch auf Selbstverwirklichung, Bildung, Freizeit und Kommunikation.
- Anstieg des Sensibilitätsbedürfnisses: Suche nach Erlebnisqualitäten, Lebensgenuß und Naturverbundenheit.

Derartige Entwicklungen dürfen im Rahmen der Kommunikation nicht unberücksichtigt bleiben, sondern man muß versuchen, sie dem Marketing und insbesondere der Werbung zugrunde zu legen. Viele Zukunftsforscher sehen in der zunehmenden Freizeit-, Genuß-, Natur- und Umweltorientierung einen grundlegenden Wertewandel in der heutigen Gesellschaft.

Zukunftsforscher gehen davon aus, daß in Zukunft solche Produkte präferiert werden, die sich auszeichnen durch:

- Natürlichkeit, Gesundheit, Umweltverträglichkeit
- Vermittlung von Freizeiterlebnissen und Lebensfreude
- Beitrag zu einem anspruchsvollen und individuellen Lebensstil

#### Aktivierung und Informationsverhalten

Unter Aktivierung wird die "innere Spannung oder Erregung" des Organismus verstanden. Sie entsteht im Stammhirn des Menschen.

Je stärker Umweltreize den Menschen aktivieren, desto größer ist seine Leistungsfähigkeit und Reaktionsbereitschaft. Ab einem "Schwellwert" der Aktivierungsstärke nimmt die Leistung wieder ab:

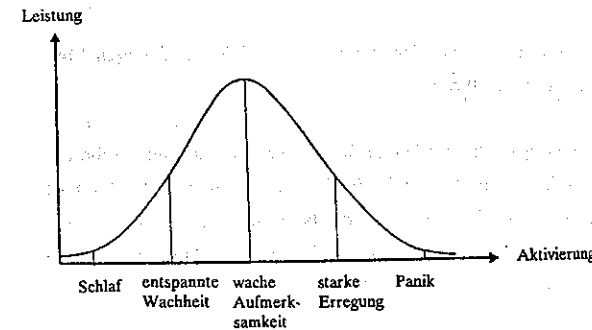


Abb. 29: Lamda-Kurve der Aktivierung

Quelle: Weinberg, P.: *Erlebnismarketing*, 1992, S. 100

#### Wirkung der Aktivierung:

- Aktivierende Stimuli erzeugen Aufmerksamkeit und beeinflussen das Informationsverhalten. Die Aktivierung kann von der Information selbst ausgehen oder zur sachlichen Aussage ergänzt werden.
- Gibt man Schlüsselinformationen ein abgestuftes Aktivierungspotential, so werden die wichtigsten Informationen zuerst aufgenommen und verarbeitet.
- Es muß zwischen den aktivierenden Stimuli und der zentralen Aussage eine Beziehung aufgebaut werden, die zur Verständlichkeit beiträgt und der Ablenkungsgefahr begegnet. Falsch verstandene Argumente und verfestigte Irrtümer sind nur schwer korrigierbar.
- Art und Stärke der ausgelösten Emotion müssen so beschaffen sein, daß die durch die rationale Argumentation aufgezeigten Verhaltensmöglichkeiten vom Individuum als erregungsadäquat empfunden werden.
- Die langfristige Erinnerung wird durch Aktivierung gesteigert. Bei Wiederholungskontakten nutzt sich die Aktivierung kaum ab.

### Widerstand gegen Meinungsbeeinflussung

"Man merkt die Absicht und ist verstimmt". Diesen gefühlsmäßigen Widerstand gegen Beeinflussung nennt man Reaktanz.

Die Reaktanztheorie beschäftigt sich mit Erklärungen, wie Widerstand gegen Meinungsbeeinflussung zustandekommt. Ihre Grundhypothese lautet:

Immer dann, wenn die Meinungs- und Verhaltensfreiheit einer Person eingeschränkt oder mit Einschränkung bedroht wird, versucht die Person dagegen Widerstand zu leisten. Sie engagiert sich dann für die entzogene oder bedrohte Meinungs- und Verhaltensalternative und setzt sich für die Erhaltung oder Wiederherstellung ihres Spielraumes ein.

Primäre Voraussetzungen für das Auftreten von Reaktanz sind, daß die der Kommunikation ausgesetzten Personen den Druck zur Meinungsänderung subjektiv wahrnehmen und die bedrohte Meinungsfreiheit persönlich als wichtig empfinden. Die Reaktanzreaktionen sind vermutlich umso stärker,

- je größer der wahrgenommene Beeinflussungsdruck ist;
- je größer die Bedeutung der beschränkten oder von Beschränkung bedrohten Meinung oder Verhaltensweise für eine Person ist;
- je weiter die eigene Meinung von der Meinung des Kommunikators abweicht.

Die Werbeforschung und Werbepraxis kennen eine Reihe von Strategien, wie Reaktanz vermieden bzw. abgeschwächt werden kann. Nähere Einzelheiten dazu folgen in der Lehrveranstaltung "Werbung" von Prof. Weinberg.

### 4.4. Kommunikationsstrukturen

In der Welt des Marketing werden zwei Kommunikationsarten unterschieden:

- **Persönliche Kommunikation**

Hierfür sind das persönliche Gespräch und der persönliche Kontakt charakteristisch.

- **Massenkommunikation**

Hier wird die Botschaft durch Massenmedien übermittelt. Das kann direkt sein, z.B. durch persönlich adressierte Werbebriefe, erfolgt aber meistens indirekt, z.B. durch Massenmedien wie das Fernsehen.

Botschaften können mit Hilfe der unterschiedlichen Kommunikationsarten über verschiedenen Wege zu ihrem Empfänger gelangen. Dabei wird zwischen einstufigen und mehrstufigen Kommunikationsstrukturen unterschieden.

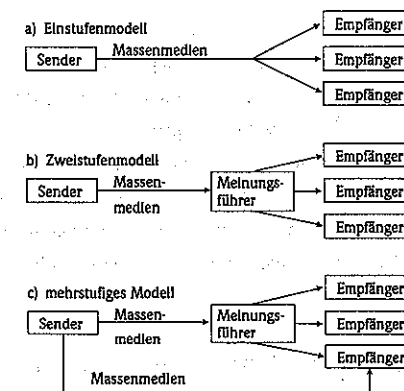


Abb. 30: Kommunikationsstrukturen

Quelle: Kotler, Bliemel, 1992, S. 849

Die **einstufige Kommunikationsstruktur** ist dadurch gekennzeichnet, daß die Werbebotschaft vom Werbesender unmittelbar an den Werbeempfänger übermittelt wird.

Charakteristisch für die **mehrstufige Kommunikation** ist der Einsatz eines Mittlers zwischen Kommunikator und Kommunikant. Das können Freunde sein, Berufskollegen, Familienangehörige usw. Unter diesen kommt den Meinungsführern eine besondere Bedeutung zu. Das sind Personen, die als überdurchschnittlich kompetent angesehen werden und daher starken Einfluß auf die Meinungsbildung haben. Man hat versucht, die Meinungsführer durch Persönlichkeitsmerkmale und soziodemographische Merkmale zu kennzeichnen; es gibt allerdings keine generelle Meinungsführerschaft. Am ehesten können Meinungsführer durch spezifische Verhaltensweisen in der Grup-

pe charakterisiert werden: Sie halten sich stark an Gruppennormen, haben meist gute Kenntnisse der in der Gruppe vorherrschenden Meinungen und kommunizieren viel mit anderen Gruppenmitgliedern.

Die **zweistufige Kommunikation** ist ein Sonderfall der mehrstufigen Kommunikation. Sie wird dadurch gekennzeichnet, daß in der ersten Stufe die Übermittlung der Werbebotschaft durch indirekte Massenkommunikation erfolgt und in der zweiten Stufe durch persönliche Kommunikation weitergegeben wird. Nach der These von der zweistufigen Kommunikation werden Meinungsführer direkt durch die Werbung angesprochen (z.B. in Fachzeitschriften, auf Ausstellungen usw.) und geben die Informationen dann an die anderen Gruppenmitglieder weiter.

Man wird diese These aber nur beschränkt akzeptieren dürfen. Vielmehr ist das Kommunikationsverhalten der Konsumenten sehr verschieden, je nachdem, um welche Produkte und um welche Phasen des Entscheidungsprozesses es sich handelt. So ist zu beobachten, daß Konsumenten im Stadium des ersten Interesses durchaus bemüht sind, Informationen über das Produkt zu erhalten. Hier kommt auch der Massenkommunikation eine erhebliche Bedeutung zu, da sie zu ersten Prädispositionen für den Kauf beiträgt oder sogar, insbesondere wenn es sich um Produkte mit einem geringen Kaufrisiko handelt, zu Kaufentschlüssen führt.

Dagegen ist der Einfluß der persönlichen Kommunikation auf die Kaufentscheidungen immer dann besonders groß, wenn es sich um Produkte mit einem höheren Kaufrisiko handelt (z.B. hoher Preis, unsichere Qualitätsbeurteilung). Die Werbung wird dann besonders versuchen, Meinungsführer anzusprechen, die den Kommunikationsprozeß persönlich fortführen.

#### 4.5. Werbung als Kommunikation

Hier interessiert vor allem die Werbung, die sich folgendermaßen charakterisieren läßt:

Die Lehre von der Werbung ist auch eine Lehre von der Beeinflussung der Menschen. Werbung übt in dem Maße Macht aus, wie sie das menschliche Verhalten verändert. Die Ausübung von Macht durch Beeinflussung von Menschen ist etwas normales, denn jeder Mensch ist fast täglich Beeinflussungen ausgesetzt. Für "eigenständige"

Entscheidungen bleibt oft nur ein begrenzter Spielraum. Die Frage kann also nicht heißen, ob Werbung einen Einfluß auf das menschliche Verhalten ausübt, denn dies tut sie neben anderen Einflußgrößen täglich, sondern wie stark dieser Einfluß tatsächlich ist und wie man ihn zu beurteilen hat.

Werbung ist in hohem Maße eine Form der öffentlichen Kommunikation. Ihr Beeinflussungspotential und ihre Ausdruckskraft (z.B. durch Farbe, Musik etc.) ergänzt in kommunikativer Hinsicht den persönlichen Verkauf. Werbung wirkt weitgehend unbemerkt, und auch dann, wenn man die Beeinflussungsabsicht durchschaut, kann man sich ihr häufig nicht entziehen.

Werbung übt Macht aus und steuert somit das Konsumentenverhalten. Deshalb bedarf es sozialer Kontrollen, die die individuellen und gesellschaftlichen Folgen der Werbung kontrollieren. Der Einsatz sozialer Kontrollen ist aber immer ein normatives Problem, da die Normen eines gesellschaftlichen Systems zugrunde gelegt werden müssen.

Erkennt man die beeinflussende Wirkung der Werbung an, so sollte man grundsätzlich fordern:

- Aufgabe der "metaphysischen" Annahme von der unbeschränkten Willensfreiheit des Menschen
- Untersuchung der Folgen, die beim Individuum und in der Gesellschaft durch werbliche Beeinflussung entstehen
- Wirksamer Schutz der Konsumenten vor einer eventuell schädlichen Wirkung der Werbung

## C. Marketing-Kontrolle

Unter Kontrolle versteht man die permanente Überprüfung sämtlicher Marketingprozesse im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs, um Entscheidungen möglichst frühzeitig korrigieren zu können (vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 1991). Sie läßt sich in folgende Schritte gliedern:

- a) Festlegung der Soll-Werte bzw. Standards
- b) Ermittlung der Ist-Werte
- c) Vergleich der Soll-Ist-Werte
- d) Auswertung der Ergebnisse, Beurteilung von Handlungserfolgen wie Umsatz, Marktanteil, Gewinn usw.

Das Marketing-Audit dient der Überprüfung der betrieblichen Voraussetzungen für das Erzielen von Ergebnissen. Ziel ist die Früherkennung planungs- und systembedingter Fehlentwicklungen.

<b>Verfahrens-Audit:</b> Prüfung – der Planungsverfahren – der Kontrollverfahren – der Informationsversorgung (einschl. EDV-gestützter Informationssysteme)	<b>Strategien-Audit:</b> Prüfung – der zugrunde gelegten Prämissen – der strategischen Ziele – der Konsistenz von Schlußfolgerungen
<b>Marketing-Mix-Audit:</b> Prüfung – der Vereinbarkeit mit den strategischen Grundkonzeptionen – der wechselseitigen Maßnahmenabstimmung – der Mittel-Zweck-Angemessenheit	<b>Organisations-Audit:</b> Prüfung – der vollständigen Berücksichtigung von Marketing-Aufgaben – der aufgabenentsprechenden Organisationsform – der Koordinationsregelungen

Abb. 17: Teilgebiete des Marketing-Audit

Quelle: Köhler, 1992, S. 657

## D. Marketing-Organisation

Die Marketingpraxis kennt eine Vielzahl von Organisationsformen (vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 1991; Kotler/ Bliemel, 1991, S. 1021 ff.). Die wesentlichen sind:

### Funktionale Organisation:

Zusammenfassung gleichartiger oder ähnlicher Tätigkeiten (z.B. in Marketing-Abteilungen).

### Spartenorganisation:

Gliederung des Marketing-Ressorts nach Produkten, Kunden oder Gebieten (z.B. Key-Account-Management).

### Matrixorganisation:

Gliederung nach zwei Weisungssystemen (z.B. Funktionen wie Marketing einerseits und Produkte, Regionen oder Kunden andererseits).

Für jede Marketing-Organisation ist die Einrichtung eines Informationssystems von besonderer Bedeutung. Dazu zählen Dokumentationssysteme, Planungssysteme (z.B. interaktive Planungsmodelle) und Kontrollsysteme in Form von Berichts- oder Auskunftssystemen. Mittels flexibler Informationsverdichtung darf aus dem früheren Informationsdefizit keine Informationsüberflutung entstehen, da Menschen nur begrenzt Informationen aufnehmen und verarbeiten können.



## IV. Literaturhinweise

### 1. Pflichtlektüre (ergänzend zur Lehrveranstaltung)

#### zu II A.: Ansätze in der Absatztheorie

1. Lange, M.: Entscheidungsorientierte Absatztheorie, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg. v. B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 101 - 110.
2. Meffert, H.: Systemorientierte Absatztheorie, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg. v. B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 138 - 158.
3. Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991, §1

#### zu II B.: Entstehung wissenschaftlicher Aussagen

1. Opp, K.-D.: Methodologie der Sozialwissenschaften, Reinbek 1976, S. 217 - 225.
2. Raffée, H.: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974, S. 26 - 78.
3. Friedrichs, J.: Empirische Sozialforschung, 1985
4. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, München 1991

#### zu III A.: Marketing Planung

1. Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991, §2, S. 820-904
2. Kotler, P.; Bliemel, F.: Marketing-Management, Stuttgart 1992, S. 47-85, 86-116

#### zu III B 1.: Preisentscheidungen

1. Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991, §4: 1, 3.
2. Weinberg, P.; Behrens, G.; Kaas, K.P. (Hrsg.): Marketingentscheidungen, Köln 1974, S. 52 - 58.
3. Busse v. Colbe, W.; Hammann, P.; Laßmann, G.: Betriebswirtschaftstheorie, Bd. 2, Absatztheorie, 3. Aufl., Berlin 1990, S. 163 - 176.
4. Kotler, P.; Bliemel, F.: Marketing-Management, Stuttgart 1992, S. 689-736

#### zu III B 2.: Produktentscheidungen

1. Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991, §3: 1, 4.1, 5.
2. Weinberg, P.; Behrens, G.; Kaas, K.P. (Hrsg.): Marketingentscheidungen, Köln 1974, S. 134 - 141.
3. Kotler, P.; Bliemel, F.: Marketing-Management, 7. Aufl., Stuttgart 1992, S. 485 - 538.

#### zu III B 3.: Distributionsentscheidungen

1. Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991, §5: 1, 2 (2.1. - 2.3.).
2. Weinberg, P.; Behrens, G.; Kaas, K.P. (Hrsg.): Marketingentscheidungen, Köln 1974, S. 278 - 298.
3. Kotler, P.; Bliemel, F.: Marketing-Management, S. 739-756, 765-778

#### zu III B 4.: Kommunikationsentscheidungen

1. Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991, §6.1, 3, 4.
2. Kotler, P.; Bliemel, F.: Marketing-Management, S. 827 - 839, 917 - 941, 949 - 960.

**zu III C: Marketing-Kontrolle**

1. Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991, §9; 1; 2; 3.1

**zu III D: Marketing-Organisation**

1. Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991, §10 1.1.-1.3.2.

**2. Literaturhinweise für die im Text verwandten Quellen**

- Becker, J.: Marketing-Konzeption, 4. Auflage, 1992.
- Bruhn, M.; Tilmes, J.: Social Marketing, Kohlhammer, Berlin 1989.
- Busse v. Colbe, W.; Hammann, P.; Laßmann, G.: Betriebswirtschaftstheorie 2 - Absatztheorie, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag 1990.
- Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, 1. Auflage, München 1992.
- Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, 13. Auflage, Opladen 1980.
- Knoblich, H.: Warenorientierte Absatztheorie, in: B. Tietz (Hrsg.) Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Sp. 167-179.
- Köhler, R.: Marketing-Audit, in: H. Diller (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, S. 656 f.
- Kotler, Ph.; Bliemel, F.W.: Marketing Management, 7. Auflage, Stuttgart 1992.
- Kroeber-Riel, W.: Verhaltensorientierte Absatztheorie, in: B. Tietz (Hrsg.) Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Sp. 159-167.
- Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 4. Auflage, München 1990.
- Kroeber-Riel, W.: Strategie und Technik der Werbung, 3. Auflage, Berlin 1991.
- Lange, M.: Entscheidungsorientierte Absatztheorie, in: B. Tietz (Hrsg.) Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Sp. 102-110.
- Meffert, H.: Marketing-Geschichte, in: H. Diller (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, S. 662-665.

- Meffert, H.: Strategisches Marketing, in: H. Diller (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, S. 1113-1115.
- Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing, 15. Auflage, Duncker und Humblot, Berlin 1988.
- Opp, K.-D.: Methodologie der Sozialwissenschaften, 1. Auflage, Hamburg 1976.
- Raffée, H.: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, 1. Auflage, Vandenhoeck und Ruprecht-Verlag, Göttingen 1974.
- Schenk, H.-O.: Funktionale Absatztheorie, in: B. Tietz (Hrsg.) Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Sp. 110-120.
- Tietz, B.: Institutionenorientierte Absatztheorie, in: B. Tietz (Hrsg.) Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Sp. 130-138.
- Tietz, Bruno: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974.
- Trommsdorff, V.; Schuster, H.: Die Einstellungsforschung für die Werbung, in: B. Tietz: Die Werbung: Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, Landsberg am Lech 1981, S. 717-765.
- Weinberg, P.: Betriebswirtschaftliche Logik, Göttingen 1971.
- Weinberg, P.: Das Entscheidungsverhalten der Konsumenten, 1. Auflage, Paderborn 1981.
- Weinberg, P.: Erlebnismarketing, 1. Auflage, München 1992.
- Zentes, J.: Grundbegriffe des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Poeschel-Verlag 1988.