



GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT
GÖTTINGEN



ERS
ERS
NENT
ERS

LANDS
DUCTION
ANIES

CONSUMER FACING
MANUFACTURERS

RETAILERS

ADVERTISING
AGENCIES

PROLOGISTS

Achim Spiller

Marketing-Basics

Ein Online-Lehrbuch

Achim Spiller

Professor an der Georg-August-Universität Göttingen,
Lehrstuhl Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte

Copyright by Achim Spiller
creative commons 4.0



Namensnennung – keine kommerzielle Nutzung – keine Bearbeitungen – weiterleiten ausdrücklich erwünscht

Bitte zitieren als:

Spiller, Achim (2019): Marketing Basics: Ein Online-Lehrbuch, 5. Aufl., Göttingen



Weitere Informationen zum AgriCareerNet: agri-career.net

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.



Vorwort

Das vorliegende Lehrbuch ist auf den Kern des Marketings reduziert. Es stellt die wichtigsten Theorien und Methoden des Fachs inklusive der Marktforschung in knapper Form vor. Gedacht ist es für die Bachelor- und Masterausbildung an Universitäten und Fachhochschulen sowie zum Eigenstudium.

Seit der dritten Auflage wird es als Kern eines Blended-Learning-Kurses verwendet und durch weitere online-Materialien (Videos, Screencasts etc.) für unsere Studierenden ergänzt.

Copyright by Achim Spiller – weiterleiten der PDF ausdrücklich erwünscht

Göttingen, im Oktober 2019

Achim Spiller

Zum Autor

Prof. Dr. Achim Spiller ist seit 2000 Professor für „Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte“ am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Konsumentenverhalten, Nachhaltigkeitsmanagement, Animal Welfare und Supply Chain Management im Agribusiness. Achim Spiller hat mehr als 130 Beiträge für begutachtete wissenschaftliche Fachzeitschriften und zahlreiche Bücher und Praxispublikationen verfasst. Achim Spiller ist ordentliches Mitglied der Akademie der Wissenschaften zu Göttingen. Er ist weiterhin Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft für „Agrarpolitik, Ernährung und gesundheitlichen Verbraucherschutz“ und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats des „Tierwohllabels des Deutschen Tierschutzbundes“. Von 2014 bis 2016 war er auf persönliche Einladung des Bundesministers für Ernährung und Landwirtschaft Mitglied des Kompetenzkreises Tierwohl; von 2013 bis 2018 Mitglied im Kuratorium des QS-Systems, davon 4 Jahre als Vorsitzender. Von 2011 bis 2015 war er Dekan der Fakultät für Agrarwissenschaften, von 2015 bis 2017 Finanzdekan. Im FAZ-Ökonomenranking wurde Achim Spiller 2015, 2016 und 2018 jeweils als einer der 100 führenden deutschen Ökonomen ausgezeichnet. Seit 2019 ist er auf Einladung der Bundesministerin Mitglied im BMEL Kompetenznetzwerk Nutztierhaltung.



a.spiller@agr.uni-goettingen.de

Unsere Forschungsarbeiten zum Download

Hier einige aktuelle praxisnahe Beispiele. Unsere komplette Publikationsliste inklusive der Aufsätze in wiss. Zeitschriften finden Sie unter <http://www.agrarmarketing.uni-goettingen.de> ([Online-Link](#))

Forschungsschwerpunkt Konsumentenverhalten

Lemken, D., Knigge, M., Meyerding, S., Spiller, A. (2017): The Value of Environmental and Health Claims on New Legume Products: A Non-Hypothetical Online Auction, in: Sustainability 9 (8): 1-17 ([Online-Link](#))

Forschungsschwerpunkt Corporate Social Responsibility

Sonntag, W.I., Spiller, A. (2018): Measuring Public Concerns? Developing a Moral Concerns Scale Regarding Non-Product Related Process and Production Methods, in: Sustainability 10 (5): 1-16 ([Online-Link](#))

Forschungsschwerpunkt Food-Industry

Kayser, M., Böhm, J., Spiller, A. (Hrsg.) (2010): Die Ernährungswirtschaft in der Öffentlichkeit. Social Media als neue Herausforderung der PR, Göttingen: Cuvillier Verlag. ([Online-Link](#))

Wie sieht die deutsche Gesellschaft (Verbraucher, Medien, Internet) die Ernährungswirtschaft: ([Online-Link](#))

Buch zur Öffentlichkeitsarbeit (PR) in der Ernährungsindustrie, die bekanntlich in der Gesellschaft heftig kritisiert wird: ([Online-Link](#)).

Forschungsschwerpunkt Verbraucherpolitik

Sidali, K.L., Spiller, A., Meyer-Höfer, M. v. (2016): Consumer Expectations Regarding Sustainable Food: Insights from Developed and Emerging Markets, in International Food and Agribusiness Management Review 19 (3): 141-170. ([Online-Link](#))

Werden Verbraucher durch Produktkennzeichnung und Werbebegriffe getäuscht? ([Online-Link](#))

Trendstudie Lebensmittelmarketing und Lebensmittelkennzeichnung in Deutschland: ([Online-Link](#))

Sind teurere Lebensmittel im Durchschnitt besser? Eine Auswertung von Stiftung Warentest-Ergebnissen: ([Online-Link](#))

Forschungsschwerpunkt Animal Welfare

Busch, G., Weary, D.M., Spiller, A., Keyserlingk, M.A.G. v. (2017): American and German attitudes towards cow-calf separation on dairy farms, in: PLoS ONE 12 (3). ([Online-Link](#))

Spiller, A. et al. (2015): Wege zu einer gesellschaftlich akzeptierten Nutztierhaltung, Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats für Agrarpolitik beim Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, Berichte über Landwirtschaft, Sonderheft 221. ([Online-Link](#))

Kayser, M., Schlieker, K., Spiller, A. (2012): Die Wahrnehmung des Begriffs „Massentierhaltung“ aus Sicht der Gesellschaft, in: Berichte über Landwirtschaft 90 (3): 417-428. ([Online-Link](#))

Forschungsschwerpunkt Food-Labeling

May, S., Sidali, K.L., Spiller, A., Tschofen, B. (eds.) (2017): Taste | Power | Tradition – Geographical Indications as Cultural Property. Göttingen Studies in Cultural Property, Volume 10, Göttingen: Universitätverlag. ([Online-Link](#))

Weinrich, R., Spiller, A. (2016): Can a Multi-Level Label do Better than a Binary Label for Animal Welfare? A PLS-Analysis of Consumer Satisfaction, in: International Food and Agribusiness Management Review 19 (3), 1-30. ([Online-Link](#))

Forschungsschwerpunkt Marketing für Bio-Lebensmittel

Umfassende Studie zu Biokonsumenten auf Basis der Repräsentativbefragung der Deutschen Nationalen Verzehrsstudie: ([Online-Link](#))

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

1 Teil I: Marketing ist mehr als Werbung	1
1.1 Geschichte des Marketings	2
1.2 Aktuelle Fachentwicklungen	6
2 Teil II: Entscheidungsgrundlagen der Marketingplanung	9
2.1 Analyse der strategischen Ausgangslage	10
2.1.1 Überblick über den Entscheidungsprozess	10
2.1.2 Unternehmens- und Marktanalyse	12
2.1.3 Käuferanalyse	19
2.1.3.1 Forschungskonzeptionen	19
2.1.3.2 Ökonomische Ansätze	19
2.1.3.3 Psychologische Modelle	27
2.1.3.4 Soziologische Ansätze	38
2.1.3.5 Kulturwissenschaftliche Ansätze	44
2.1.3.6 Neuromarketing und weitere biologische Variablen	46
2.1.4 Umfeldanalyse	48
2.1.4.1 Strategische Frühaufklärung	48
2.1.4.2 Stakeholder- und Medienanalyse	51
2.1.5 Portfolio-Analyse: Die Verknüpfung interner und externer Variablen	54
2.2 Marktprognosen und Marktprojektionen	59
2.3 Methoden der Marktforschung	62
2.3.1 Datengewinnung	62
2.3.2 Sekundärforschung	62
2.3.3 Primärforschung	64
2.3.3.1 Beobachtung	64
2.3.3.2 Befragung	66
2.3.3.3 Experiment	73
2.3.4 Auswertung der Daten	73
2.4 Umgang des Managements mit Informationen	81
3 Teil III: Strategisches Marketing	84
3.1 Marketing-Ziele	85
3.1.1 Einbindung von Marketingzielen in das Gesamtunternehmen	85
3.1.2 Zielfindung und Machtpolitik in Unternehmen	89
3.1.3 Marketingziele und Corporate Social Responsibility	91
3.2 Marketingstrategien	98
3.2.1 Geschäftsfeldstrategien	98
3.2.1.1 Produkt-Markt-Matrix	98
3.2.1.2 Wachstumsstrategien	101
3.2.2 Marktstimulierungsstrategien	102
3.2.3 Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien	107

3.2.4	Timingstrategien	113
3.2.4.1	Innovation und Imitation	113
3.2.4.2	Phasen des Produktlebenszyklus	116
3.2.5	Wettbewerbsstrategien	122
3.2.6	Marktarealstrategien	129
3.2.7	Politisches Marketing: Gestaltung der Rahmenbedingungen	133
3.2.8	Nachhaltigkeitsmarketing	137
3.2.9	Fazit: Strategiekombinationen und Grenzen der Planbarkeit	141
4	Teil IV: Marketing-Instrumentarium	146
4.1	Produktpolitik	147
4.1.1	Qualität	148
4.1.2	Markierung	151
4.1.3	Verpackung	155
4.1.4	Garantie und Gewährleistung	156
4.1.5	Service und Kundendienst	157
4.1.6	Rahmenbedingungen der Produktpolitik	157
4.2	Preispolitik	160
4.2.1	Determinanten der Preispolitik	160
4.2.2	Kostenorientierte Preispolitik	161
4.2.3	Nachfrageorientierte Preisfestsetzung	165
4.2.4	Wettbewerbsorientierte Preisbestimmung	170
4.2.5	Rahmenbedingungen der Preispolitik	173
4.3	Distributionspolitik	175
4.3.1	Die Gatekeeper-Funktion des Handels	175
4.3.2	Absatzkanalmanagement in Situationen mit Angebotsmacht	178
4.3.3	Absatzkanalmanagement bei gleichgewichtigem Vertikalverhältnis	182
4.3.4	Distributionspolitik bei Handelsdominanz	184
4.3.5	Vertriebsmanagement	186
4.4	Kommunikationspolitik	203
4.4.1	Kommunikationsmodelle	203
4.4.2	Kommunikationsplanung	207
4.4.3	Werbung	209
4.4.4	Öffentlichkeitsarbeit	211
4.4.5	Verkaufsförderung	213
4.4.6	Online- und Mobile-Marketing	214
4.4.7	Sonstige Handlungsfelder	221
4.4.8	Rahmenbedingungen der Kommunikationspolitik	223
4.5	Marketing-Mix	225
5	Teil V: Marketing Management	227
5.1	Marketing Kontrolle	228
5.1.1	Gesamtmixbezogene Kontrolle	228
5.1.2	Submixbezogene Marketing-Kontrolle	230
5.1.3	Balanced Scorecard	231
5.2	Marketing-Organisation	233
5.2.1	Überblick	233

5.2.2 Funktionale Organisation	235
5.2.3 Objektorientierte Organisation	236
5.2.3.1 Generelle Gestaltungsmerkmale	236
5.2.3.2 Produkt-Organisation und Category-Management	237
5.2.3.3 Regional-Organisation	239
5.2.3.4 Kunden-Organisation/Key-Account-Management	239
5.2.3.5 Projekt-Organisation	240
5.2.4 Matrix- und Tensor-Organisation	241
5.3 Make-or-Buy von Marketingaktivitäten	242
5.4 Mischformen der Marketing-Organisation	244
5.5 Marketing und organisatorischer Wandel	247
Literaturverzeichnis	250
Glossar wichtiger Marketingbegriffe	254

Abbildungsverzeichnis

1	Unterschiede zwischen Marketing Management und Strategischem Marketing . . .	6
2	Modell eines Marketing-Entscheidungsprozesses (vereinfacht)	11
3	Suchfelder zur Identifikation der strategischen Ausgangslage	12
4	Stärken-Schwächen-Profil	13
5	Wertschöpfungskette	14
6	Vergleichsmaßstäbe beim Benchmarking	15
7	Beziehungen zwischen Marktvolumen, -potenzial und -anteil	16
8	Wettbewerbskräfte einer Branche nach PORTER	17
9	Beispiel: Preiselastizitäten bei Molkereiprodukten (reale Zahlen) in einer Preissteigerungsphase in Deutschland	20
10	Gütertypologie nach Graden der Informationsasymmetrie	23
11	S-O-R-Modell des Käuferverhaltens	28
12	Wertemodell von SCHWARTZ	30
13	Lambda-Hypothese	32
14	Risikowahrnehmung	36
15	Soziale Milieus in Deutschland 2017	43
16	Beeinflussungshierarchie des Konsumentenverhaltens	46
17	Wesentliche Umfeldbedingungen	49
18	Beiträge und Ansprüche der Stakeholder	52
19	Themenkarriere des Milchstreiks	54
20	SWOT-Matrix	54
21	Grundstruktur der Portfolio-Technik	56
22	BCG-Portfolio-Matrix	56
23	Konzept der Erfahrungskurve	58
24	Szenario-Analyse	61
25	Beobachtungsarten in der Marktforschung	65
26	Fragekategorien in der Marktforschung	70
27	Polaritätenprofil zur Bewertung von Lebensmitteln	72
28	Beispiel eines Codierungsplans	74
29	Uni-, bi- und multivariate Verfahren in der Marktforschung	75
30	Verschiedene Verteilungsformen	76
31	Beispiel einer Kreuztabelle	77
32	Beispiel unterschiedlicher Korrelationswerte	77
33	Beispiel einer linearen Regressionsgerade	78
34	Multivariate Analysemethoden in der Marktforschung	79
35	Hierarchie der Zielebenen	85
36	Die zehn Grundsätze der Geschäftstätigkeit von Nestlé (2016)	86
37	Zielebenen im Marketing	88
38	Zielbeziehungen zwischen Nachhaltigkeit und Rentabilität	91
39	Corporate Social Responsibility: Strategieoptionen	94
40	Unternehmensethik als Entscheidungsprozess	97
41	Produkt-Markt-Matrix	99
42	Zum Zusammenhang zwischen Strategieform und ROI	104
43	Outpacing Strategien	106

44	Formen der Marktabdeckung	108
45	Wichtige Marktsegmentierungskriterien	109
46	Einsatzfelder des Database-Marketings	111
47	Positionierung verschiedener Textilmarken (beispielhaft)	112
48	Chancen und Risiken einer Pionierstrategie	114
49	Idealtypische Verbreitungsverläufe von Innovationen	116
50	Modell des Produktlebenszyklus	117
51	Wettbewerbssituation als Gefangenen-Dilemma	123
52	Wettbewerbsstrategien	124
53	Länderpositionierung in einem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	131
54	Internationale Markteintrittsstrategien	131
55	Politische Marketingansätze	134
56	Kernelemente eines Nachhaltigkeitsmarketings	139
57	Kontingenzrahmen der Strategiewahl	143
58	Renditewirkungen der Marktbarrieren	143
59	Kernpunkte einer Produkt-Ökobilanz	149
60	Abwägungsgründe zur Garantiefrist	157
61	Handelsmarkentypen und Handelsmarkenentwicklung	159
62	Deckungsbeitragsrechnung auf Basis relativer Einzelkosten	164
63	Preis-Absatz-Funktionen	165
64	Preisinformationsverarbeitung im vereinfachten S-O-R Modell	167
65	Entscheidungstatbestände der handelsgerichteten Preispolitik	172
66	Typische Zieldivergenzen zwischen Herstellern und Handel	176
67	Typische Klauseln in Automobilvertragshändler-Systemen	179
68	Koordinationsformen der Distribution	180
69	Akquisition von Absatzmittlern	183
70	Funktionsverteilung in der Wertschöpfungskette am Beispiel IKEA	185
71	Erweiterung des Technologieakzeptanzmodells	188
72	Kernfelder des strategischen Vertriebsmanagements	188
73	Kriterien zur Kundensegmentierung im Vertrieb	189
74	Kundenbewertungsverfahren	190
75	Kundenportfolio-Methode	191
76	Zweidimensionale Marktanteils-Analyse	192
77	Regionale Organisation des Vertriebs	193
78	Bestimmung der Anzahl der Außendienstmitarbeiter (ADM) mit einem „flachen Optimum“	194
79	Internetbasierte Verkaufsansätze	195
80	Konsequenzen des Online-Vertriebs	196
81	Verkaufsansätze	197
82	Beziehung zwischen Dauer der Geschäftsbeziehung und Profitabilität	200
83	Vor- und Nachteile der Dezentralisierung der Preisentscheidungskompetenz	201
84	Grundmodell der Kommunikation	204
85	Multi-Step-Flow-Hypothese	206
86	Ablaufschema der Werbeplanung	208
87	Formen der Öffentlichkeitsarbeit	212
88	Elemente der gesamtmixorientierten Marketing-Kontrolle	230

89	Submixbezogene Marketing-Kennziffern (Auswahl)	230
90	Grundtypen der Marketing-Organisation	234
91	Funktionale Organisationsform	235
92	Funktionale Marketingorganisation (vereinfacht)	236
93	Gesamtunternehmensbezogene Produkt-Organisation	237
94	Category Management bei Procter&Gamble	238
95	Verrichtungs-Produkt-Matrix	242
96	Transaktionskostentheoretische Erklärung der Make-or-Buy-Entscheidung (in Anlehnung an Fischer 1994)	244

Top-Links zum Marketing

Viele interessante Studien des globalen Marktforschungsunternehmens: ([Online-Link](#))

Portal der Verbraucherzentralen zu missbräuchlichem Marketing bei Lebensmitteln: ([Online-Link](#))

Glossar einer Schweizer Unternehmensberatung, mit über 2.000 Stichworten, sehr ausführlich: ([Online-Link](#))

Alles rund um das Thema Marke, auch ein entsprechendes Glossar: ([Online-Link](#))

Ebenfalls zur Marke, speziell Werbeslogans, aber auch vieles rund herum: ([Online-Link](#))

Eine Vielzahl spannender PDFs des Kollegen Prof. Esch: ([Online-Link](#))

Seite des Focus, viele Infos, z. B. das Medialexikon unter Wissen oder die Infos unter Forschung: ([Online-Link](#))

Marketing mit Blogs und andere Formen des Low-Budget-Marketings: ([Online-Link](#))

Und wenn es doch ein Buch sein soll?

HOMBURG, Chr. (2017): Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden (Gabler Verlag) (sehr detailliertes und aktuelles Grundlagenwerk, umfangreich zum Nachschlagen) ([Online-Link](#)).

SCHARF, A., SCHUBERT, B., HEHN, P. (2015): Marketing: Eine Einführung in Theorie und Praxis, 6. Aufl., Stuttgart (Poeschel Verlag) ([Online-Link](#)).

BACKHAUS, K., ERICHSON, B., PLINKE, W., WEIBER, R. (2018): Multivariate Analysemethoden, 15. Aufl., Berlin (Springer Verlag) (ausführlicher Klassiker zu den komplexen Auswertungsverfahren der Marktforschung mit SPSS-Beispielen, näheres unter: <http://www.multivariate.de/>) ([Online-Link](#)).

SIMON, H., FASSNACHT, M. (2016): Preismanagement, 4. Aufl., Wiesbaden (Gabler Verlag), Klassiker zum zentralen Thema der Preisgestaltung, gut lesbar, viele Beispiele ([Online-Link](#)).

ESCH, F.-R. (2017): Strategie und Technik der Markenführung, 9. Aufl., München (Vahlen Verlag), preisgekröntes Buch zum Kernbereich des Marketings ([Online-Link](#)).

Wichtige Links zu Marketinginstitutionen

Links zu Berufsverbänden & Branchenorganisationen, auch für den Berufseinstieg:

- Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse: ([Online-Link](#))
- Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung: ([Online-Link](#))
- Arbeitsgemeinschaft Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute, Zusammenschluss der Marktforscher, Standards der Branche, viele Infos: ([Online-Link](#))
- Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher: ([Online-Link](#))
- Deutsche Gesellschaft für Online-Forschung: ([Online-Link](#))
- Deutsche Public Relations Gesellschaft: ([Online-Link](#))
- Deutscher Dialogmarketing Verband, Zusammenschluss der Direktvermarkter: ([Online-Link](#))
- Fachverband Außenwerbung; Zusammenschluss der Plakatwerber: ([Online-Link](#))
- Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e. V., unabhängiges Gremium der gesamten Werbebranche zur Kontrolle der Daten von Werbeträgern, sehr viele Infos zu Auflagen, Reichweiten usw.: ([Online-Link](#))
- Zentralausschuss der Deutschen Werbewirtschaft, Dachverband der gesamten Branche: ([Online-Link](#))
- Fachverband für Sponsoring & Sonderwerbformen: ([Online-Link](#))
- Gesamtverband der Werbeagenturen, viele Infos über die Werbeszene: ([Online-Link](#))
- Website des GWA für Neueinsteiger in die Werbebranche, viele Jobinfos: ([Online-Link](#))
- Zusammenschluss der Markenartikelindustrie: ([Online-Link](#))
- Wichtigste verbraucherpolitische Institution zur Qualitätsprüfung: ([Online-Link](#))
- Verbraucherzentrale Bundesverband, Dachverband der Verbraucherschützer. Hier finden sich viele Beispiele für problematische Marketingmaßnahmen: ([Online-Link](#))

Links zu praxisorientierten Marketingzeitschriften

Markenführung: ([Online-Link](#))

Angesagte Wirtschaftszeitschrift: ([Online-Link](#))

Werbung: ([Online-Link](#))

Konsumgüterhandel, Lebensmittel: ([Online-Link](#))

Marktforschung: ([Online-Link](#))

Werbung: (<http://www.wuv.de>)

Links zu wissenschaftlichen Fachzeitschriften

Marketing ZFP, Deutsche Marketingfachzeitschrift: ([Online-Link](#))

Schweizer Marketingfachzeitschrift: ([Online-Link](#))

Linkliste zu vielen internationalen Marketingzeitschriften und angrenzenden Gebieten:
([Online-Link](#))

Sonstiges

Schöne Übersicht durch den Label-Dschungel: ([Online-Link](#))



1 Teil I: Marketing ist mehr als Werbung

Leitfragen

Marketing wird häufig als Philosophie beschrieben, was ist damit gemeint? Aus welchen Gründen ist Marketing das umstrittenste Teilgebiet des Managements? Wie beeinflussbar sind Sie als Verbraucher? Warum ist Marketing eine interdisziplinäre Wissenschaft?

1.1 Geschichte des Marketings

Der **Marketingbegriff** ist seit Anfang der 1970er Jahren im deutschen Sprachraum gebräuchlich, in den USA schon rund 50 Jahre länger. Die Marketinglehre hat dabei verschiedene Ursprünge, so in der eher psychologisch ausgerichteten Werbelehre, in der Analyse von Warenwegen von der Produktion bis zum Konsumenten (heute als **Wertschöpfungskette** oder Supply Chain bezeichnet) oder in der Untersuchung von unterschiedlichen Handelsgeschäften. Bis 1920 zählte man in den USA schon 24 Bücher zur Werbelehre, die sich inhaltlich überwiegend an die Erkenntnisse der Psychologie anlehnten (Bartels 1988).

Marketing bedeutet mehr als Werbung oder Verkaufen: Während der Verkauf traditionell der Produktion in der Weise nachgeschaltet war, dass erst produziert wurde und anschließend, wenn nötig, durch aggressiven Vertrieb die erzeugten Güter verkauft wurden, beginnt Marketing bereits vor der Entwicklung neuer Angebote. Kundenwünsche, die im Rahmen der **Marktforschung** erhoben werden, fließen in das Design ein, Preise werden kundenorientiert festgelegt, Werbung soll Kaufwünsche wecken etc. Marketing wurde dadurch zur **Führungsfunktion** eines Unternehmens, die anderen Funktionsbereichen wie etwa Forschung & Entwicklung, Produktion und Einkauf vorgibt, wie der Wertschöpfungsprozess auf den Kunden auszurichten ist. All dies wurde notwendig, als in den späten 1960er Jahren die „Wirtschaftswunderzeit“ zu Ende ging und erste ernsthafte Konjunkturprobleme auftauchten. Marketing ist damit ein Ausdruck der Überflussgesellschaft.

Bedingt durch die zunehmende Sättigung der Konsumgütermärkte erkannte das Marketing in der Nachfrage den maßgeblichen Engpass (**Käufermarktsituation**, d. h. Marktsituation, die gekennzeichnet ist durch sinkende Preise aufgrund eines Angebotsüberschuss bzw. Nachfragedefizits) und begründet damit seinen Führungsanspruch unter den Managementfunktionen. Maßnahmen des Marketings waren zunächst auf den Vertrieb von Konsumgütern (Lebensmittel, Kosmetik, Textilien, Autos usw.) gerichtet. Später kamen **Investitionsgüter-** (z. B. Maschinen) und Dienstleistungsmarketing (z. B. Tourismus) hinzu. Heute wird der Begriff auch auf andere Funktionsbereiche des Unternehmens übertragen, so etwa für Personal-, Finanz- oder Beschaffungsmarketing. Marketing wird immer dort erforderlich, wo die Aufmerksamkeit der Marktpartner und die Verfügbarkeit ihrer Gegenleistungen knappe Güter sind. Insofern können zum Beispiel auch Fachkräfte, Rohstoffe oder Vorprodukte wie Silizium für die Solarindustrie äußerst umworben sein. Im Marketing wird versucht, dem Mangel dieser Ressourcen frühzeitig zu begegnen, indem systematisch und strategisch Anreize für die entsprechenden Marktpartner entwickelt werden – im Personalmarketing etwa durch Frauenförderkonzepte oder im Zuge der Rohstoffbeschaffung durch das Angebot langfristiger Abnahmegarantien. Marketing geht also über Werbung weit hinaus.

Beschaffungsmarketing

Beispiel: Rohstoffsicherung

Viele Branchen sind auf Rohstoffe angewiesen, die Computerindustrie z. B. auf eine ganze Reihe seltener Metalle wie Gallium, Neodym und Indium. Solche Engpassfaktoren sollten Unternehmen sichern, z. B. durch langfristige Verträge mit Ländern, in denen diese Stoffe abgebaut werden. Global gibt es eine wachsende Konkurrenz um erfolgskritische Rohstoffe.

Marketing ist gesellschaftlich immer **umstritten**. So wird Marketing nicht selten mit dem Wecken überflüssiger Bedürfnisse gleichgesetzt und in Folge für einen verschwenderischen **Lebensstil** verantwortlich gemacht. Marketing fördere eine Mentalität des „Haben Wollens“, setze auf Absatzmaximierung, forciere die vorschnelle Veralterung der Produkte (geplante Obsoleszenz), trage zu einer aufwändigeren Verpackungsgestaltung bei und schaffe damit die ökologischen und kulturellen Probleme der „Überfluss- und Wegwerfgesellschaft“ (Balderjahn & Hansen 2001). Die Kritik an der wissenschaftlichen Marketinglehre hat eine lange Tradition. Heute wird z. B. gegen Spam-Werbung im Internet oder den gläsernen Konsumenten im google-Zeitalter protestiert („**Big Data**“).

Eine erste Phase der Kritik am Marketing waren die 60er und frühen 70er Jahren des 20. Jahrhunderts. Die gesellschaftlichen Umfeldbedingungen hatten sich in der ersten Wirtschaftskrise nach dem zweiten Weltkrieg drastisch geändert. Das „Wirtschaftswunder“ war zu Ende. Im Zentrum der Kritik standen wirtschaftliche Probleme wie Inflation und Arbeitslosigkeit, aber auch die Fixierung der Menschen auf den materiellen Wohlstand („Haben statt Sein“, Fromm 1976), erste Ressourcenknappheiten („Ölkrise“) und Umweltprobleme. Der Marketingpraxis wurden bereits damals Manipulation, Konsumterror und Förderung der Wegwerfmentalität zugeschrieben. Aber auch die Wissenschaft wurde kritisiert: Die Ausrichtung der Marketinglehre auf die von den Unternehmen gesetzten Ziele verhindere, so ein verbreiteter Vorwurf, die kritische Auseinandersetzung mit den Strategien der Unternehmen und blende damit auch die negativen Folgen für die Gesellschaft aus. Die Marketingforschung suchte daraufhin neue Forschungsfelder, beispielsweise im Konsumerismus (Verbraucherpolitik), Non-Business- und Social-Marketing.

Der **Konsumerismus** war eine Protestbewegung der 1960er Jahre, die sich um die Durchsetzung von Verbraucherinteressen bemühte. Es ging um den Verzicht auf irreführende Praktiken, sichere Produkte, Vermeidung künstlichen Verschleißes, das Angebot gesundheitlich unbedenklicher Lebensmittel und ähnliches. Das Vorbild war Ralph Nader, ein Anwalt, der in den USA medienwirksame Kampagnen gegen Unternehmen organisierte, die legitime Verbraucherinteressen ignorierten. Aus dieser Bewegung entstanden in Deutschland z. B. die Stiftung Warentest und die Verbraucherzentralen. Auch wurden neue Verbraucherschutzrechte eingeführt.

Konsumerismus

Beispiel: www.lebensmittelklarheit.de

Das 2011 eingerichtete Verbraucherportal www.lebensmittelklarheit.de richtet sich an Konsumenten, welche sich durch Angaben auf Lebensmittelverpackungen getäuscht fühlen, z. B. wenn ein Fruchtjoghurt keine Früchte, sondern nur Aromen enthält. Die Redaktion des vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft geförderten Portals veröffentlicht solche Verbraucherbeschwerden, gibt aber den Herstellern auch die Möglichkeit zu einer Stellungnahme. Auf [lebensmittelklarheit.de](http://www.lebensmittelklarheit.de) ([Online-Link](#)) finden Sie eine Dokumentation spannender Fälle.

Non-Business-Marketing meint eine Übertragung der unternehmensbezogenen Marketing-Lehre auf nicht-kommerzielle Institutionen (z. B. Marketingkonzepte für Umweltschutzorganisationen). Viele soziale Institutionen wie z. B. Sportvereine betreiben heute ein sehr professionelles Marketing, von Spendenkampagnen **Fundraising** bis hin zur Mitgliederwerbung.

Social-Marketing bezieht sich auf die Nutzung verschiedenster Marketingtechniken für soziale Anliegen, z. B. in Form einer Anti-Aids-Kampagne zur gesundheitlichen Aufklärung. Marketing kann also von allen gesellschaftlichen Institutionen genutzt werden, um Ideen zu platzieren und Einstellungen der Bevölkerung zu ändern. So ist Greenpeace bekannt für seine ausgefeilte Öffentlichkeitsarbeit und politischen Medienkampagnen.

Social Marketing

Beispiel: „5 am Tag“

Die Kampagne „5 am Tag“ soll durch einen regelmäßigen höheren Obst- und Gemüsekonsum zur Förderung der Gesundheit der Bevölkerung beitragen. Erkrankungen wie Schlaganfall, Krebs, Adipositas und Diabetes mellitus Typ 2 sollen durch Werbung für gesundes Essen vermieden werden ([Online-Link](#)).

Eine zweite Kritik am Marketing geht auf die ökologische Thematik zurück. Weltweite Beachtung fand die Umweltbewegung erstmals in der Diskussion um die begrenzten Rohstoffreserven, die in dem Bericht des Club of Rome, einer 1968 gegründeten Gesprächsrunde von Wissenschaftlern und Industriellen, über die „Grenzen des Wachstums“ (Meadows et al. 1972) ihren Niederschlag fand. Wie eine frühe Bestätigung dieses pessimistischen Szenarios wirkte dann die erste Ölkrise 1973, die für die Wirtschaft einen weiteren Konjunkturreinbruch und steigende Arbeitslosigkeit zur Folge hatte. Hinzu kam Kritik an der Chemieindustrie, z. B. in dem Buch „Silent Spring“ (Carson 1962), in dem die Auswirkungen von Pflanzenschutzmitteln (insb. DDT) angegriffen wurden.

Wirtschaftspraxis und Marketingwissenschaft sahen sich zunehmend gefordert und entwickelten Konzepte für ein ökologisches Marketing. Es ging um die Vermarktung umweltfreundlicher Produkte, Recyclingkonzepte, Öko-Bilanzen und Bio-Lebensmittel. Umweltthemen sind bis heute eine zentrale Herausforderung für das Marketing, wobei die Aktualität des Themas schwankt und die Schwerpunkte wechseln. Zurzeit steht der Klimaschutz im Vordergrund. Auch wurde mit der Einführung des **Nachhaltigkeitsbegriffs** (Sustainability) in den 1990er Jahren der Fokus der Kritik noch etwas weiter gefasst und thematisiert heute auch soziale Fragen der globalen Entwicklung, gerechte Preise (Fairtrade), Kinderarbeit, Korruption u. Ä. Das Marketing hat auf diese umfassenden Anforderungen mit dem Konzept des **Corporate Social Responsibility** Managements (CSR, Übernahme sozialer Verantwortung in der Gesellschaft durch ein Unternehmen) reagiert.

Parallel zu diesen kritischen Diskursen hat sich die Marketingforschung seit den 1980er Jahren durch die Übernahme von Konzepten des **Strategischen Managements** weiterentwickelt. Seit Mitte der 1980er Jahre erreichte der Wettbewerbsdruck in vielen Branchen eine neue Qualität, weil einzelbetriebliches Wachstum wegen der gesamtwirtschaftlichen Stagnationserscheinungen nur noch zu Lasten der Konkurrenten möglich war. Der einsetzende Verdrängungswettbewerb führte zur Entwicklung von Wettbewerbsstrategien und begründete damit eine neue Perspektive der Forschung: die **Strategische Führungslehre**. Kurzfristige (operative) Planung reichte immer weniger aus; die Höhe der notwendigen Investitionen sowie deren Amortisationsdauer verlangten zunehmend perspektivisch-strategisches Handeln. Besonders prägnant spiegelt sich der Wandel vom eher friedlichen Wachstumswettbewerb zum kriegsähnlichen Verdrängungswettbewerb in Marketingbüchern, welche Rück-

griff auf militärhistorische Schriften (z. B. CLAUSEWITZ, MOLTKE) nahmen, um Wettbewerbsstrategien zu entwickeln. Ein prägnantes Beispiel für militärische Konzepte im Marketing ist die strategische Frühaufklärung (vgl. [Teil II: Strategische Frühaufklärung](#)).

Mit der Langzeit- und Wettbewerbsperspektive verknüpft ist das Denken in **Erfolgspotenzialen**, das zu einem Kernelement des Strategischen Marketings wurde. Im Vordergrund des klassischen Marketings standen „Erfolgsgrößen“ wie Umsatz, Absatz, Deckungsbeitrag usw. Mit solchen ex post-Daten des Rechnungswesens wurde zunächst der Marketingerfolg gemessen. Im Gegensatz zu diesen vergangenheitsbezogenen Ergebniswerten repräsentieren Erfolgspotenziale die Aussichten auf einen zukünftigen Gewinn. Sie werden abgeleitet aus den Stärken und Schwächen eines Unternehmens im Hinblick auf die Chancen und Risiken der Marktentwicklung. Mit diesem Blickwechsel von der vergangenheits- zur zukunftsorientierten Betrachtung sind natürlich höhere Unsicherheiten verbunden, aber: „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“.

Es gibt also ein Spannungsfeld zwischen verlässlichen, aber relativ kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Daten des Rechnungswesens und den gerade für das Marketing wichtigen weichen Trends, die schlecht in Zahlen zu fassen sind. In der betriebswirtschaftlichen Sprache spricht man von **schlecht-strukturierten Problemen**, denen mindestens eines der folgenden Kennzeichen wohl-strukturierter Probleme fehlt:

- Kenntnis sämtlicher Rahmenbedingungen und ihrer Entwicklung,
- eindeutig formulierbare Ziele,
- eine endliche Anzahl von Handlungsalternativen,
- hinreichend bekannte Konsequenzen/Erwartungswerte der einzelnen Handlungsparameter sowie
- ein Lösungsalgorithmus, der eine eindeutige Rangordnung der Alternativen im Hinblick auf die Ziele ermöglicht.

Zur Lösung schlecht strukturierter Problemstellungen sind mathematisch-quantitative Modelle kaum geeignet. An ihre Stelle treten **Problemlösungsheuristiken**. Dies sind meist auf Erfahrungen beruhende Anleitungen, Konzepte und Denkmuster zur Lösungsfindung. Letztlich ist es im Marketing die Kreativität der Ideen, die den Unterschied ausmacht. Die Bedeutung von Intuition, Kreativität und weichen Daten trägt dem Marketing bei manchen den Ruf ein, ein „Lagerfach“ zu sein, zu dem jeder etwas beitragen kann – aber nicht alle Menschen sind besonders kreativ, und **Kreativitätstechniken** und kreativitätsfördernde Organisationsformen kann man lernen. Zudem steigt die Verwendung von mathematischen Methoden durch die Verfügbarkeit großer Datenmengen z. B. bei der Analyse des online-Konsums.

Mit der Langfrist- und Wettbewerbsorientierung, dem Denken in Erfolgspotenzialen sowie der Bedeutung unsicherer Erwartungen und Problemlösungsheuristiken sind wesentliche Inhalte des **Strategischen Marketing** umrissen. Kontrastiert man das (eher operative) Marketing-Instrumentarium (Marketing Management) mit dem Strategischen Marketing, so ergeben sich die in der [Abb. 1](#) skizzierten Unterschiede.

Ansatztyp Merkmale	Marketing Management	Strategisches Marketing
Aufgabe	kundenorientierte Ausrichtung der Marketing-Instrumente	Suche nach Wettbewerbsvorteilen in konkurrenzintensiven Märkten
Zeithorizont	überwiegend kurz- und mittelfristig	überwiegend langfristig
Erfolgsmaßstab	Erfolgsgrößen	Erfolgspotenziale
Ziel	Effizienz („Die Dinge richtig tun“)	Effektivität („Die richtigen Dinge tun“)
vorhandene Informationen	präzise Daten	unsichere Projektionen
Problemtyp	eher wohl-strukturiert	eher schlecht-strukturiert
Reversibilität der Entscheidung	leichter korrigierbar	schwerer korrigierbar
Planungsträger	vorwiegend mittleres Management	vorwiegend Unternehmensführung

Abbildung 1: Unterschiede zwischen Marketing Management und Strategischem Marketing

Strategisches Marketing

Fallbeispiel: Uncle Ben´s

In der Praxis ist der Trend zur Ausdehnung bekannter Marken sehr verbreitet. Die Marke Uncle Ben´s besitzt eine prägnante Markenpersönlichkeit. Um das Image nicht zu gefährden, musste, als der Entschluss zur Markenerweiterung getroffen wurde, ermittelt werden, welche Produkte aus Sicht der Kunden zu Uncle Ben´s Reis passen. Man entschied sich für Fertigsaucen, die ergänzend zum Reis konsumiert werden konnten. Um sich von Wettbewerbern zu unterscheiden, wurde die Sauce im Glas mit ganzen Gemüsestücken angeboten. Mittlerweile zählen Uncle Ben´s Feinschmecker Saucen zu den erfolgreichsten Produkten von Master Foods. Die komplette Fallstudie ist verfügbar unter: [Online-Link](#) – „Konsumentenverhalten und Kundenzufriedenheit“ – „Masterfoods Austria: Uncle Ben´s Feinschmecker Saucen“

1.2 Aktuelle Fachentwicklungen

In den 1990er Jahren hat die Marketinglehre wesentlich von der Neuen Institutionenökonomie und der **Spieltheorie** profitiert. Beides sind Weiterentwicklungen der Volkswirtschaftslehre, die sich um eine größere Realitätsnähe der zugrunde liegenden Annahmen bemühen und deshalb zentrale Prämissen verändern. So geht **die institutionenökonomische Forschung** nicht mehr von perfekter (vollständiger) Information aus, sondern berücksichtigt Informationsvorsprünge einzelner Unternehmen gegenüber Konkurrenten oder Verbrauchern. Solche Informationsvorsprünge sind besonders dann problematisch, wenn es Akteure gibt, die sich nicht an die Gesetze halten, sondern bewusst betrügen oder täuschen (siehe aktuell den VW-Diesel-Betrug). Die Einbeziehung solcher unerfreulichen, aber im Wirtschaftsleben doch immer wieder zu beobachtenden Verhaltensmuster, macht die Marketingtheorie realistischer, aber auch komplexer. Besonders wichtige Beiträge hat die Neue Institutionenökonomie für die Verbraucherpolitik geleistet, in dem sie ökonomisch darlegen kann, an welchen Stellen der Konsument geschützt werden muss.

Ähnlich wie die Neue Institutionenökonomie beruht auch **die Spieltheorie** auf einer Veränderung der

Prämissen der Neoklassik: Hier ist der zentrale Ansatzpunkt die Interaktivität des Entscheidungsverhaltens, d. h. der Erfolg von Strategien hängt im Wesentlichen davon ab, ob ein Unternehmen richtig einschätzen kann, wie sich die wichtigsten Wettbewerber verhalten werden. Es ist wie beim Schachspiel: Werden Konkurrenten z. B. auch die Preise senken, so dass eine eigene Preissenkung der Anfang eines für alle ruinösen Preiskrieges ist, oder werden sie nicht reagieren und das eigene Unternehmen gewinnt Marktanteile? Solche interaktiven Entscheidungssituationen werden in der Spieltheorie untersucht, die damit insbesondere Beiträge zu Wettbewerbsstrategien geleistet hat.

Spieltheorie und Neue Institutionenökonomie sind heute wesentliche Bestandteile der Managementlehre insgesamt und insbesondere auch des Marketings geworden. Beide Konzepte legen aber im Kern immer noch das Rationalverhalten zu Grunde und gehen bei allen Informationseinschränkungen von vernünftig planenden Entscheidern aus. Die Finanzkrise verdeutlichte jedoch, dass es Situationen geben kann, in denen fast alle Unternehmen eine Entwicklung falsch einschätzen. Ein solches „Herdenverhalten“ und andere irrationale Handlungsmuster geben der verhaltenswissenschaftlichen Management- und Marketinglehre neue Impulse. So geht z. B. der **Neo-Institutionalistische** Ansatz davon aus, dass Manager häufig unsicher in ihren Entscheidungen sind und deshalb Modetrends folgen, die von Unternehmensberatern und anderen „Management-Gurus“ gesetzt werden. Auch starren manche Unternehmen wie „das Kaninchen auf die Schlange“ auf bestimmte Leitunternehmen, die die Trends in einer Branche vorgeben (wie z. B. auf ALDI im Lebensmittelmarkt).

Wichtige Impulse für das Marketingmanagement gingen in den letzten Jahren von der **verhaltensökonomischen Forschung (behavioral economics)** aus, die auf empirischer Basis untersucht, wann Manager und Verbraucher in ihrem Handeln vom theoretischen Modell des **Homo oeconomicus** (Modell des menschlichen Handelns auf Basis eines rein rational handelnden Nutzenmaximierers) abweichen. Hinsichtlich des Verbraucherverhaltens ist dieser Ansatz für das Marketing nicht wirklich neu, da hier psychologische Konzepte von Anfang an Verwendung fanden. Das Besondere am verhaltensökonomischen Ansatz ist aber das experimentelle Vorgehen, bei dem unter kontrollierten Laborbedingungen Menschen (Verbraucher und Manager) bestimmten Reizen (Informationen, Aktionen) ausgesetzt werden, wobei wie in der medizinischen Forschung eine Experimentalgruppe mit einer Kontrollgruppe verglichen wird. Als Ergebnis wird die Liste der Verzerrungseffekte (Bias), bei denen Menschen von der Verhaltensannahme des Homo oeconomicus abweichen, immer länger.

Spätestens seit Anfang der 2000er Jahre sind **Internet und Mobiltelefon** zu zentralen Herausforderungen für das Marketing geworden. Online-Marketing stellt zunächst die traditionellen Geschäftsmodelle von Verlagen, Musikanbietern, TV-Sendern und Telefongesellschaften massiv in Frage. Auch als Vertriebsweg öffnet das Internet neue Möglichkeiten, den klassischen Handel auszuschalten, nicht nur bei Büchern oder Musik (die digitalisierbar sind), sondern immer mehr auch bei allen anderen Konsumgütern. **Bannerwerbung** ergänzt die klassischen Werbemöglichkeiten. Jedes Kaufverhalten im Internet hinterlässt Datenspuren, die ganz neue Auswertungsmöglichkeiten bieten (**Big Data**), z. B. Produktempfehlungen auf Basis des bisherigen Einkaufsverhaltens (wie bei Amazon). Im Gegenzug kommunizieren aber die Kunden auch untereinander (**Web 2.0/Social Media**), etwa wenn diese bei Produktbewertungen neue Informationen im Netz generieren, die anbieterunabhängig sind (z. B. Hotelbewertungen, Produktbewertungen). Dadurch können sie die Markttransparenz steigern.

Weitere Impulse für das Marketing kommen seit Kurzem aus der medizinischen Forschung im Rahmen des **Neuro-Marketings**. Die Kernspintomographie erlaubt erstmals einen Einblick in den Kopf des Verbrauchers und ermöglicht damit, Denkprozesse und Emotionen in gewisser Weise abzubilden. Zumindest kann beobachtet werden, welche Hirnregionen bei bestimmten Entscheidungen beteiligt sind, so dass sich Konsumententscheidungen im Vergleich zu anderen Handlungen einordnen lassen. Ein bekanntes Beispiel sind berühmte Marken, die bei vielen Verbrauchern beim Kauf Hirnregionen ansprechen, die sonst für Glücksgefühle stehen. Marketingeinflüsse werden hier erstmals

sichtbar, auch wenn diese Grundlagenforschung von einer Anwendung in der Marketingpraxis noch ziemlich weit entfernt ist.

Marketing ist insgesamt eine dynamische Disziplin, die neue Herausforderungen der Technik und der Managementforschung aufnimmt. Mit diesen Trends werden die klassischen Fachinhalte natürlich nicht überflüssig, was zu einer deutlichen Ausweitung des Stoffs in Lehrbüchern führt, die heute nicht selten über 1.000 Seiten stark sind. Vergleicht man die Situation, in der sich ein Leser heute im Vergleich zu der Zeit vor rund 40 Jahren befindet, wird der Unterschied deutlich: Damals gab es eine Handvoll deutscher und englischer Marketinglehrbücher, nicht einmal halb so umfangreich wie die aktuell verfügbaren Werke, wobei es jetzt neben den allgemeinen Lehrbüchern Fachbücher zu den einzelnen Entscheidungsbereichen gibt und selbst ein Lehrbuch zu einem Spezialthema wie **Sponsoring** leicht 500 Seiten überschreiten kann. Nicht zu vergessen die über 100 marketingrelevanten (internationalen) Fachzeitschriften, die alle heute weltweit verfügbar sind – aber von der Praxis nur noch selten gelesen werden.

Auf diese Herausforderung will das vorliegende Lehrbuch reagieren, indem es sich zum einen auf die Basics des Fachs konzentriert und zum anderen online verfügbar ist und damit jederzeit greifbar ist.



2 Teil II: Entscheidungsgrundlagen der Marketingplanung

2.1 Analyse der strategischen Ausgangslage

Leitfragen

In der modernen Informationsgesellschaft gibt es viel mehr Daten als ein Unternehmen je auswerten könnte: Wie sollen Manager damit umgehen? Wie trennt man Wichtiges von Unwichtigem? Was können Unternehmen tun, um ihre „Betriebsblindheit“ zu verringern? Wie kann man neue Trends rechtzeitig aufspüren?

2.1.1 Überblick über den Entscheidungsprozess

In Forschung und Praxis hat das Marketing in den letzten rund 100 Jahren einen Siegeszug sondersgleichen angetreten. In entwickelten Volkswirtschaften, in denen ein harter Wettbewerbsdruck auf zumeist gesättigten Märkten herrscht, kommt kein Unternehmen ohne zumindest rudimentäre Marketingmaßnahmen aus. Aber die Qualität der Planung und die Kreativität der Ausführungen weisen ein deutlich unterschiedliches Niveau auf, abhängig von der Branche, der Unternehmensgröße, der strategischen Ausrichtung und – in erster Linie – der Qualität des Managements.

Marketing, verstanden als marktorientierte Unternehmensführung, beruht auf einem systematischen Handeln. Die folgenden Kapitel sind deshalb auf Basis des **Marketing-Entscheidungsprozesses** gegliedert. Es handelt sich dabei um eine Abfolge von Planungsschritten, wie sie idealtypisch bei der Erstellung einer umfassenden Marketing-Konzeption erfolgen (sollten). Eine systematische Planung beginnt mit der Analyse der Ausgangsbedingungen inklusive einer Abschätzung der zukünftigen Entwicklung. Daran schließt sich eine Zielfindungsphase an. Strategien beschreiben dann – bildlich gesprochen – den langfristigen Weg zu diesen Zielen, während das operative Marketing-Instrumentarium die einzelnen Schritte auf diesem Weg kennzeichnet. Jede Planung sollte regelmäßig auf Zielerreichung, aber auch auf die Gültigkeit der Planungsannahmen kontrolliert werden. Schließlich kann ein Marketingplanungsprozess nur dann erfolgreich verlaufen, wenn er zu den Unternehmenszielen insgesamt passt und wenn das notwendige Budget bereitgestellt wird. Abb. 2 zeigt die Phasen des Marketing-Entscheidungsprozesses.

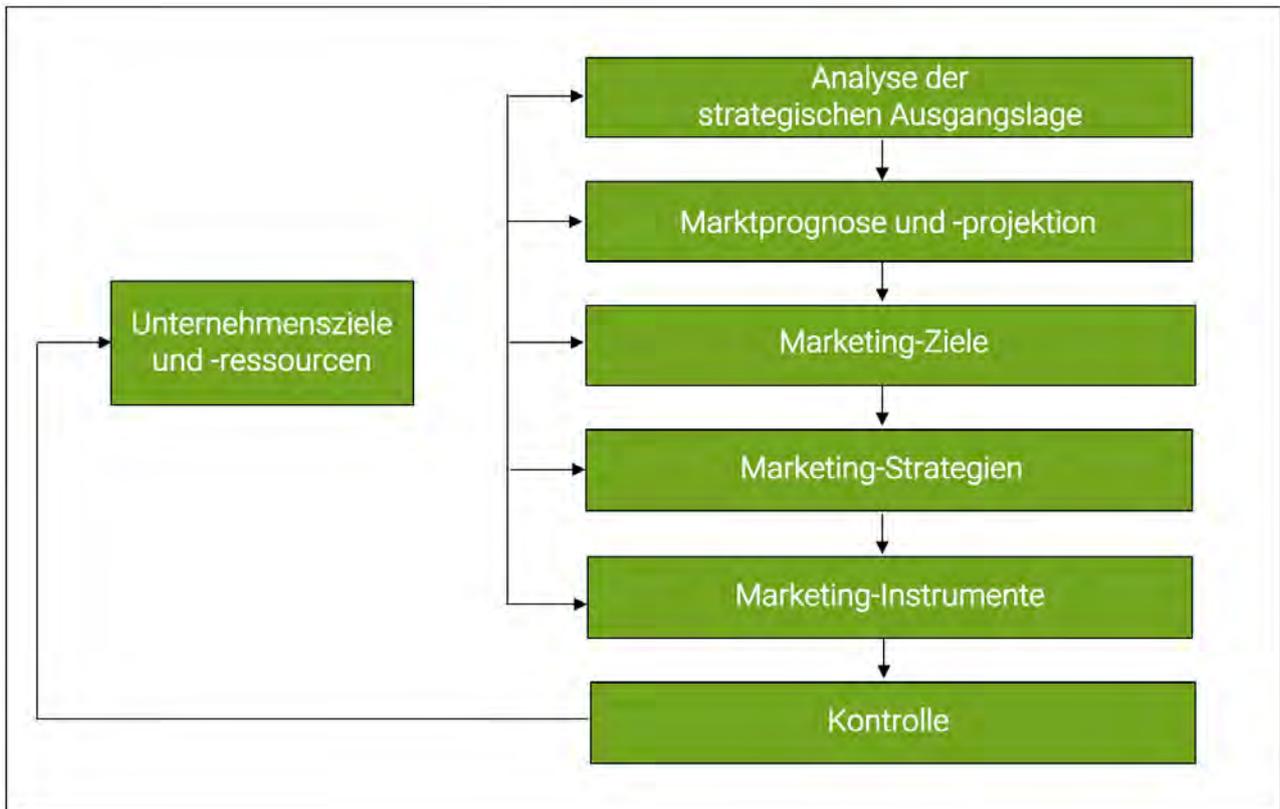


Abbildung 2: Modell eines Marketing-Entscheidungsprozesses (vereinfacht)

Allerdings ist der dargestellte Stufenprozess in der Realität meistens nicht so klar gegliedert. Manche wichtige Entscheidung wird aus dem Bauch heraus gefällt. Darüber hinaus verfügen die Entscheider zumeist weder über hinreichende Informationen noch verfahren sie stets im Sinne des Rationalprinzips. Schließlich scheitern viele Konzepte an der Umsetzung, versanden im Tagesgeschäft oder werden nur teilweise ausgeführt. Kurzum: Das Alltagshandeln in Unternehmen erweist sich – auch in den Führungsetagen – oft mehr als ein **Muddling through** (Durchwursteln) denn als nüchtern kalkuliertes Maximierungshandeln. Viele Entscheidungen fallen auch durch Nichtbefassung (Aussitzen), durch einseitige Machtdurchsetzung wider besseres Wissen oder aufgrund von Prestigeüberlegungen. Zum Teil folgen Unternehmen auch einfach dem Trend, d. h. sie ahmen das Verhalten von anderen (führenden) Unternehmen nach. Auch wenn Studierende manchmal kaum glauben können, dass so etwas in der Praxis vorkommt, nach einigen Jahren Managementenerfahrung haben meine Studenten mir entsprechende Erfahrungen immer wieder bestätigt.

„Muddling trough“

Weiterführende Literatur – Klassiker der Managementlehre:

MINTZBERG, H. (1978):

Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24, 934-948.

[\(Online-Link\)](#)

LINDBLOM, C. E. (1959):

The science of „Muddling through“. *Public Administration Review*, 19, 79-88.

[\(Online-Link\)](#)

Insgesamt suggeriert der entscheidungsorientierte Phasenansatz eine Planbarkeit und Rationalität, die in der Praxis so nur teilweise anzutreffen sind. Die meisten Strategien gewinnen erst in der Rückschau an Stringenz, d. h. sie sind weniger das Resultat langfristiger, vorausschauender Planung,

sondern ergeben sich sukzessive aus dem Handeln und Lernen in der Praxis (emergente Strategien), aus Trial and Error. Glauben Sie also nicht jeder schönen „Story“ in den Wirtschaftsmagazinen, manches verklärt sich erst im Rückblick. Und über Erfolge erzählen Manager viel lieber als über ihre Misserfolge.

Gleichwohl hat sich der Marketingentscheidungsprozess nicht nur didaktisch bewährt. Letztlich stellt der entscheidungsorientierte Ansatz den für die Praxis wichtigen Versuch dar, gegen alle Widerstände rationale Strategien zu entwickeln und auf das bessere Argument zu setzen. Grundlage jeder Marketingplanung ist demnach zunächst eine ausführliche **Standortbestimmung** des jeweiligen Unternehmens. Analysegegenstände sind zum einen das Unternehmen selbst und zum anderen die Unternehmensumwelt (Markt und Umfeld). Differenziert wird also nach drei Betrachtungsebenen:

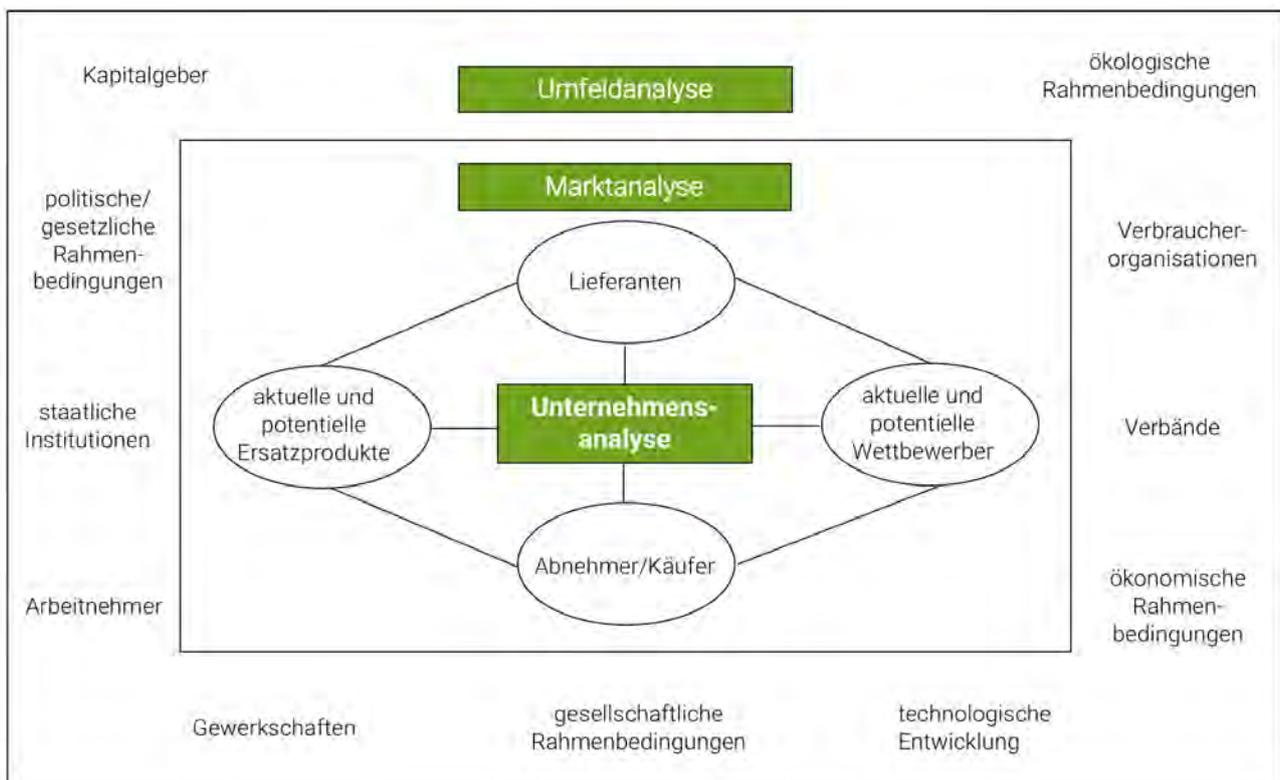


Abbildung 3: Suchfelder zur Identifikation der strategischen Ausgangslage

Im Unternehmen werden die relevanten Stärken bzw. Schwächen des Gesamtunternehmens oder der einzelnen Geschäftsfelder ermittelt (**Unternehmensanalyse = 1. Ebene**). Im Rahmen der **Marktanalyse (= 2. Ebene)** betrachtet man Kunden, Lieferanten und Konkurrenten. Im Fokus steht dabei besonders das **Käuferverhalten**. Die **Umfeldanalyse (= 3. Ebene)** fokussiert auf Einflussfaktoren und Bezugsgruppen aus dem unternehmerischen Umfeld, zu denen zwar keine konkreten Austauschbeziehungen bestehen (müssen), die aber als Rahmendaten für die strategische Marketingplanung relevant sind. Die Markt- und Umfeldanalyse führt zur Identifikation potenzieller Chancen und Risiken (**Portfolioanalyse**). Insgesamt wird deutlich, dass mit zunehmender Entfernung der Analysegegenstände vom Unternehmen die Datengrundlage breiter und unbestimmter wird.

2.1.2 Unternehmens- und Marktanalyse

Unternehmensanalyse: Zur unternehmensinternen Analyse der Geschäftsfelder sind zahlreiche Instrumente entwickelt worden. Als **Stärken- und Schwächenanalyse** bezeichnet man die Beurteilung der unternehmerischen Potenziale, die ein Bild von der relativen Wettbewerbsposition vermitteln kön-

nen. Stärken sind Merkmale, die einen längerfristigen **Wettbewerbsvorteil** versprechen; Schwächen können dagegen den Unternehmenserfolg gefährden und schließen bestimmte Strategien aus. In Abb. 4 sind die Stärken und Schwächen ausgewählter Potenziale in Form eines **Kompetenzprofils** dargestellt, wobei der Bewertungsmaßstab in aller Regel der Wettbewerb ist.

Potentiale	Bewertung								
	gut			mittel			schlecht		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Verfahrenstechnik									
2. Fertigungsflexibilität									
3. Fertigungstiefe									
4. Produktqualität									
5. Markenbekanntheit									
6. Marktanteil									
7. ...									

Abbildung 4: Stärken-Schwächen-Profil

Ein weiteres anschauliches Hilfsmittel ist die **Wertschöpfungskettenanalyse**. Sie unterteilt die Tätigkeiten eines Unternehmens in primäre Aktivitäten, die unmittelbar für Produktion und Vertrieb notwendig sind, und in sekundäre Aktivitäten, die Steuerungs- und Unterstützungsfunktionen für den Primärsektor umfassen. Alle Tätigkeiten tragen zur Gesamtwertschöpfung bei, allerdings in unterschiedlichem Umfang. Ziel der Analyse ist die Identifikation der aus Kundensicht besonders wichtigen Elemente, die das Unternehmen von der Konkurrenz abheben. Diese Tätigkeitsfelder sind bei Ableitung der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen, während andere Elemente ggf. auch ausgelagert werden können (**Outsourcing**). Die Konzeption der Wertkette eignet sich auch zur vergleichenden Analyse der einzelnen Bausteine im Hinblick auf ihren innerbetrieblichen Kosten- und den endverbraucherorientierten Wertbeitrag. Dabei zeigt sich, dass manche Elemente wenig Kosten verursachen, aber aus Kundensicht entscheidend zum Wert des Erzeugnisses beitragen und umgekehrt. Abb. 5 zeigt eine grobe Form der Wertschöpfungskette, die beliebig detailliert werden kann.

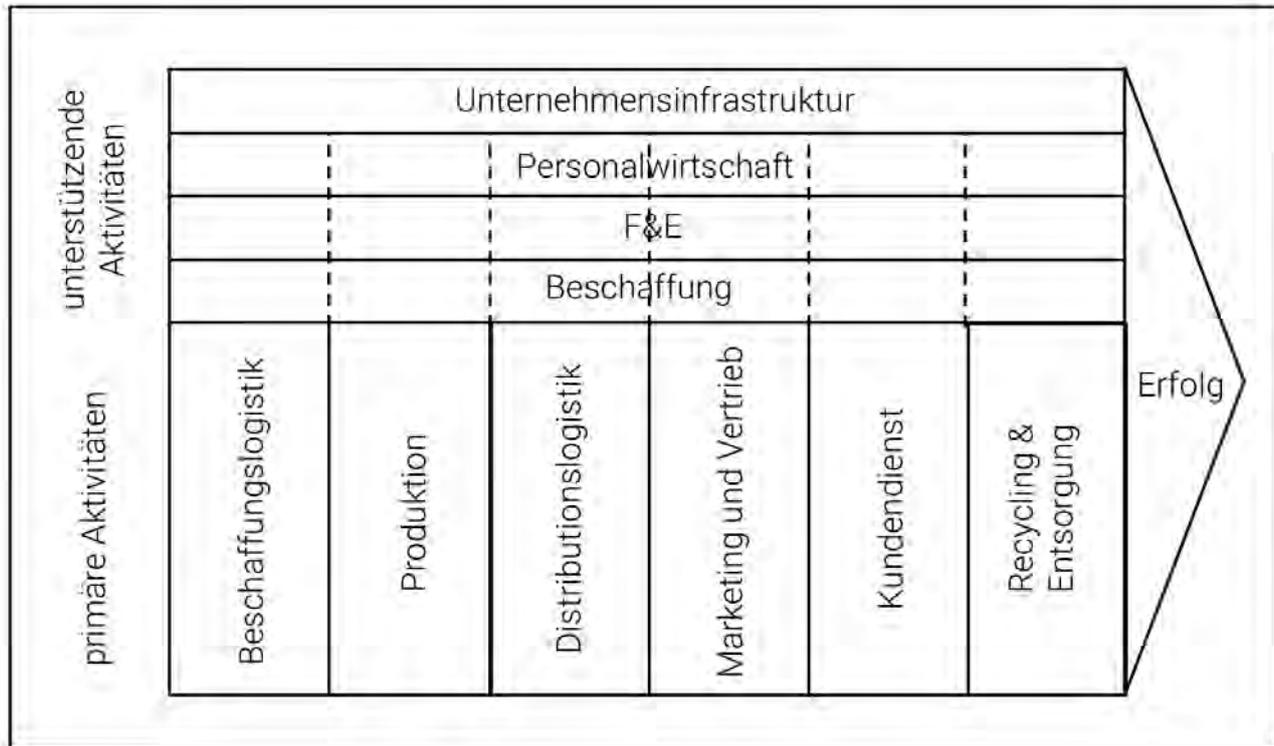


Abbildung 5: Wertschöpfungskette (in Anlehnung an Porter 1986, S. 62)

Die skizzierten Analyseverfahren liefern wertvolle Einsichten in die Struktur des Unternehmens, jedoch fehlt ihnen der Maßstab, um die eigenen Leistungen vergleichend einordnen zu können. Sie werden daher regelmäßig durch Daten aus dem **Betriebsvergleich** ergänzt. Darunter versteht man die Gegenüberstellung von Daten aus unterschiedlichen Bereichen des eigenen Unternehmens (**innerbetrieblicher Vergleich**) oder mit anderen Unternehmen der Branche (**zwischenbetrieblicher Vergleich**). Betriebsvergleiche dienen der Kontrolle der Wirtschaftlichkeit und als Grundlage für Entscheidungen der strategischen Planung. Generell können die zur internen Stärken- und Schwächenanalyse genutzten Kriterien auch beim Betriebsvergleich verwendet werden. Vergleichsdaten für die zwischenbetriebliche Analyse werden häufig durch Wirtschaftsverbände, Kooperationsgruppen oder Marktforschungsinstitute bereitgestellt. Eine Sonderform des Betriebsvergleichs stellt das **Benchmarking** (benchmark = Maßstab) dar, ein Verfahren, bei dem das eigene Unternehmen nicht mit Durchschnittswerten, sondern systematisch mit den besten Eigenleistungen innerhalb eines Konzerns oder mit den Best of Class-/Best Practice-Unternehmen verglichen wird. Im letztgenannten Fall kann Benchmarking innerhalb der Branchengrenzen, aber sogar auch branchenübergreifend angewandt werden, wenn zielgerichtet nach Unternehmen aus ganz anderen Branchen gesucht wird, die bestimmte Technologieprozesse besonders gut beherrschen. Von ihnen will man lernen. Abb. 6 zeigt die beim Benchmarking möglichen Bezugsebenen. Ziel des Benchmarkings ist die Gewinnung neuer Ideen durch Überwindung der Betriebsblindheit. Die **Gefahren** des Benchmarking liegen in einer kritiklosen Übernahme der Praktiken von Marktführern. Zudem ist es schwierig, an die Daten der Vergleichsunternehmen zu gelangen (Betriebsgeheimnisse).



Abbildung 6: Vergleichsmaßstäbe beim Benchmarking (Kleinfeld 1994, S. 19)

Benchmarking

Fallbeispiel: Food Websites

Im Rahmen eines Food-Websites-Benchmarking (Fittkau & Maaß Consulting) wurden über 100.000 deutschsprachige Internetnutzer mittels Online-Fragebogen zu bestimmten Food-Websites befragt. Die Auswertungen zeigen besonders gute Websites, die als Benchmark dienen können:

höchste Website-Zufriedenheit/-Loyalität: [Online-Link](#)

bestes Website-Image: [Online-Link](#)

höchster Informationswert: [Online-Link](#)

leichteste Verständlichkeit: [Online-Link](#)

Marktanalyse: Die unmittelbare Umgebung eines Unternehmens bilden seine Wettbewerber, Abnehmer und Lieferanten; diese stehen im Fokus der **Marktanalyse**. Diese beginnt mit der Abgrenzung des **relevanten Marktes**, d. h. der Festlegung des Marktes, auf dem das Unternehmen tätig sein will. Die Marktangrenzung erfolgt nach **räumlichen und sachlichen** Kriterien. Die räumliche Abgrenzung (z. B. regionale, nationale, internationale, globale Märkte) bereitet in der Regel keine Schwierigkeiten. Das Unternehmen muss sich entscheiden, in welchem Umkreis die Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden sollen. Auch die sachliche Markteingrenzung, d. h. die Bestimmung derjenigen Güter, die demselben Markt zuzurechnen sind und miteinander konkurrieren, klingt auf den ersten Blick trivial. In der Praxis stehen aber manchmal auch ganz unterschiedliche Güter miteinander im Wettbewerb um die Gunst des Käufers, z. B. Milch und Softdrinks auf dem Getränkemarkt. Viele Märkte sind zudem in Segmente oder Nischen unterteilt, und nur in diesen stehen die Produkte in Konkurrenz zueinander. Es ist daher vielfach nicht ausreichend, nur die **Ähnlichkeit der Produkte** (z. B. chemisch-physikalisch) als Kriterium der Marktangrenzung heranzuziehen; vielmehr ist nach den Funktionen bzw. dem Nutzenbeitrag zu fragen.

Ein von der Preistheorie entwickeltes Abgrenzungskriterium ist die **Kreuzpreiselastizität der Nachfrage**, die das Maß der Abhängigkeit der Nachfrage eines Gutes vom Preis eines anderen bezeichnet. Die Kreuzpreiselastizität gibt an, wie die nachgefragte Menge eines Gutes – bei unverändertem Preis – durch Preisänderungen eines anderen Gutes beeinflusst wird. Ein starker negativer Zusammenhang deutet auf eine substitutive Beziehung (d. h. die beiden Güter sind austauschbar); solche Güter konkurrieren miteinander und werden daher demselben **Marktsegment** zugerechnet.

Unter Marketing-Aspekten bietet auch das Konzept der **verwenderorientierten subjektiven Ähnlichkeit** die Möglichkeit einer verlässlichen Eingrenzung, da letztlich nicht objektive Merkmalsverglei-

che, sondern subjektive Ähnlichkeitswahrnehmungen der potenziellen Abnehmer die Substitutionskonkurrenz bestimmen: Produkte konkurrieren nach diesem Konzept dann miteinander, wenn sie aus Sicht der Nachfrager gleiche Funktionen erfüllen und als substitutiv angesehen werden. Die Ähnlichkeitswahrnehmung ist durch Befragungen zu ermitteln.

Im Anschluss an die Abgrenzung des relevanten Marktes sind die zentralen Wettbewerbsdeterminanten zu bestimmen. In einem ersten Schritt werden dazu grundlegende mengen- oder wertmäßige Strukturdaten erhoben, die einen groben Einblick in die Wettbewerbsstruktur und damit einen ersten Eindruck der **Marktattraktivität** vermitteln. Dabei wird zwischen Marktpotenzial, Marktvolumen und Marktanteil unterschieden (vgl. Abb. 7).

Das Marktpotenzial kennzeichnet die generelle Aufnahmefähigkeit eines Marktes bis zu einer geschätzten Marktsättigung; es kann sich im Zeitablauf durch einen Wechsel der Rahmenbedingungen verändern. Eine hohe Marktausschöpfung zieht im Allgemeinen Stagnationstendenzen und einen harten Verdrängungswettbewerb nach sich. Das Marktvolumen markiert den zum Betrachtungszeitpunkt realisierten Absatz aller relevanten Wettbewerber und der Marktanteil weist den prozentualen Anteil einzelner Unternehmen am **Marktvolumen** (Absatz/Menge oder Umsatz/Wert) aus. Als relativer Marktanteil wird der eigene **Marktanteil** im Verhältnis zum stärksten Konkurrenten bezeichnet.

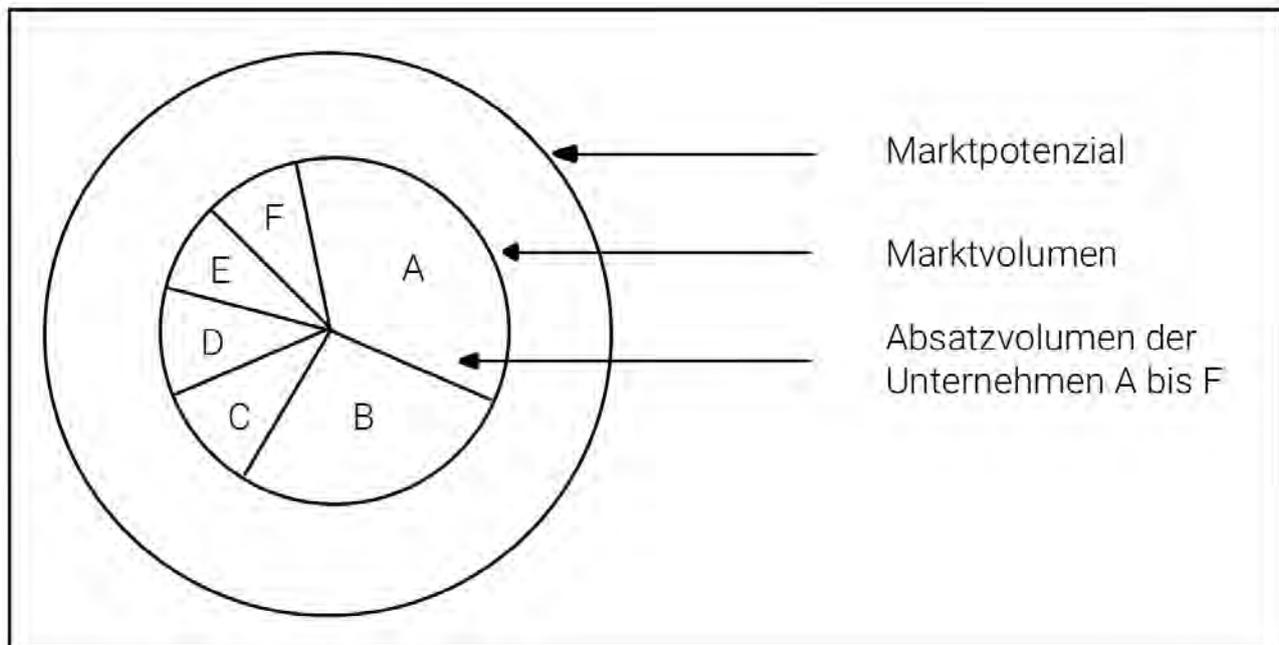


Abbildung 7: Beziehungen zwischen Marktvolumen, -potenzial und -anteil (Becker 2013, S. 396)

Im zweiten Schritt sind die Wettbewerbsstrukturen detailliert und mit Blick auf das Konkurrenzumfeld zu analysieren. Der amerikanische Wettbewerbsforscher Porter 1983 geht davon aus, dass die **Strukturmerkmale einer Branche** die Intensität und Dynamik des Wettbewerbs und damit die Strategiewahl beeinflussen. Wie Abb. 8 zeigt, unterscheidet er fünf **Wettbewerbskräfte**, die die Rentabilität und damit die Attraktivität eines Marktes oder einer Branche bestimmen. Besonders rentabel sind Märkte, in denen die Rivalität gering ist, d. h. die Preise von allen Wettbewerbern möglichst hochgehalten werden, keine nachfragemächtigen Abnehmer mit hohem Preisdruck vorhanden sind, keine neuen Konkurrenten drohen usw. In solchen Märkten erzielen die Unternehmen hohe Gewinne, während in anderen Märkten die Preise aufgrund des harten Wettbewerbs kaum über den Selbstkosten liegen und fast kein Anbieter Geld verdient.

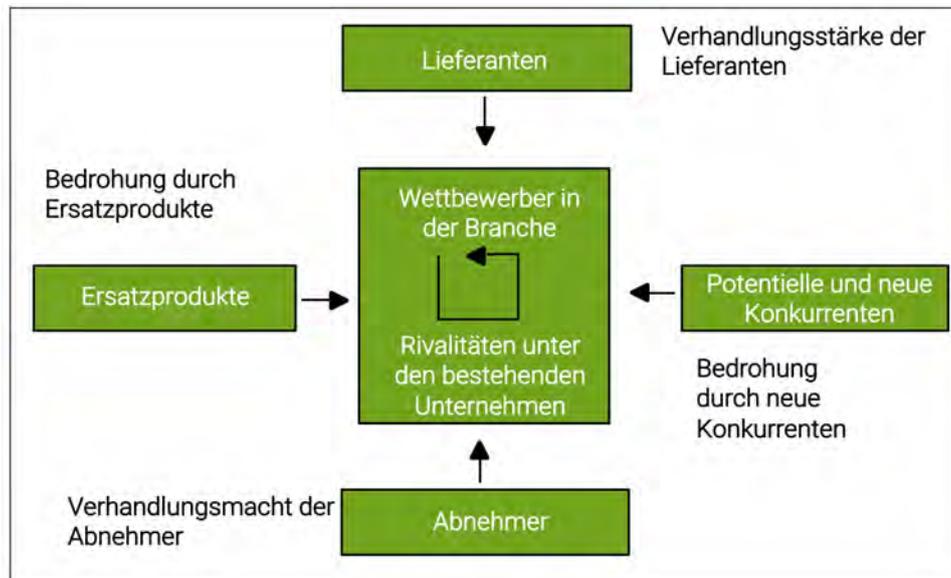


Abbildung 8: Wettbewerbskräfte einer Branche nach PORTER (Porter 1983)

Der Wettbewerb wird maßgeblich geprägt durch die **Rivalität** zwischen den vorhandenen Unternehmen. Diese wird wiederum bestimmt von Faktoren wie:

- der **Marktform**: Ein weites Oligopol, d. h. eine Marktform mit relativ vielen mittelgroßen Anbietern, die sich einen Teilmarkt bzw. eine Branche aufteilen, spricht für eine hohe Wettbewerbsintensität, da die Unternehmen auf der einen Seite über eine gewisse Größe verfügen, auf der anderen Seite aber noch gute Chancen zur Verdrängung der Konkurrenten sehen. Hier wird der Wettbewerb wesentlich härter sein als im Polypol, in dem viele kleine Konkurrenten agieren, die nicht genug Ressourcen zur Verdrängung anderer Wettbewerber haben. In einem engen Oligopol mit sehr wenigen Konkurrenten sind aus Sicht der Unternehmen Absprachen oder wettbewerbsfriedliches Verhalten wieder leichter möglich. Der härteste Wettbewerb findet sich deshalb häufig in Märkten mit mehr als ca. fünf, aber nicht mehr als ca. 15 Anbietern.

Enges Oligopol

Fallbeispiel: Lebensmitteleinzelhandel

Der Lebensmitteleinzelhandel hat sich in Deutschland in den letzten Jahren immer weiter konzentriert. Heute sind es im Wesentlichen vier große Unternehmen, die den Markt bestimmen: Edeka, Rewe, ALDI und Lidl (inkl. Kaufland). Der Anteil dieser Unternehmen am Gesamtumsatz des deutschen Lebensmitteleinzelhandels liegt bei über 80 %. Dies ist eindeutig ein enges Oligopol, so dass das Bundeskartellamt schon seit einigen Jahren befürchtet, dass der Preiswettbewerb hier zu Lasten der Verbraucher zurückgehen könnte. Außerdem könnte es zu Nachfragemacht kommen, d. h. dass die Vorlieferanten bis zur Landwirtschaft so stark unter Druck gesetzt werden, dass z. B. die Produktqualität leidet oder es zu Strukturbrüchen kommt.

- der **Kapazitätsauslastung**: Eine Unterauslastung der Fabriken lässt einen stärkeren Wettbewerbsdruck bis hin zu Preiskämpfen erwarten, denn Anbieter werden hier versuchen, durch niedrige Preise neue Aufträge zu gewinnen. Bei unterausgelasteten Fabriken müssen die Fixkosten auf weniger Produkte verteilt werden, was die Selbstkosten bei technologieintensiven Produktionen deutlich erhöht. Deshalb bemühen sich alle Anbieter durch niedrige Preise um neue Abnehmer. Die Preise sinken, ebenso die Attraktivität der Branche.

- dem **Differenzierungsgrad** der Produkte: Je homogener die Produkte, umso größer ist die Markttransparenz der Nachfrager, die dann schneller auf Preisänderungen oder Leistungsverbesserungen eines aktiven Unternehmens mit Markenwechsel reagieren. Sind die Produkte dagegen durch starke Marken oder spezielle Qualitätseigenschaften ausdifferenziert, sind Preisvergleiche nur schwer möglich. Ein solcher Markt ist attraktiver, die Unternehmen haben größere Preisspielräume.
- den **Marktaustrittsbarrieren**: Marktaustrittsbarrieren liegen z. B. bei spezifischen Anlageinvestitionen, die einen Wertverlust erwarten lassen, bei nichtabbaubaren Personalkosten (wenn Mitarbeiter nicht entlassen werden können) oder bei hoher emotionaler Bindung an die bisherigen Aktivitäten vor. Wenn Unternehmen den Markt nicht ohne hohe Verluste verlassen können, werden sie wahrscheinlich versuchen, sich über Preissenkungen im Markt zu halten, was die Preise insgesamt drückt.

Die **Bedrohung durch neue Konkurrenten** hängt entscheidend von den Markteintrittsbarrieren für Newcomer ab. Deren Höhe wiederum wird durch den Bindungsgrad (z. B. Markenloyalität) der Nachfrager gegenüber den etablierten Unternehmen, durch die Markteintrittskosten, durch die Kosten- und Erfahrungsvorteile der Altwettbewerber und durch Zugangsmöglichkeiten zum Handel beeinflusst.

Eine **Bedrohung durch Ersatzprodukte** ist insbesondere auf jungen, dynamischen Märkten zu erwarten, die noch nicht von manifesten Abnehmerbindungen gekennzeichnet sind. Daneben können neue Technologien Märkte verändern und zu einer Gefahr für die traditionellen Anbieter werden, die häufig nicht rechtzeitig bemerken, dass ihre Angebote durch innovative Techniken ersetzt werden könnten und deshalb zu spät reagieren.

Bedrohung durch Ersatzprodukte

Fallbeispiel: Fleischersatz durch vegetarische oder vegane Produkte

Unter Fleischersatz werden Lebensmittel zusammengefasst, die geschmacklich, haptisch oder vom Eiweißgehalt her Fleisch ähneln, jedoch nicht aus Fleisch hergestellt sind. So bietet beispielsweise der Molkereikonzern Friesland Campina bereits seit Jahren den Fleischersatz „Valess“ an, welcher aus Milch und Ballaststoffen besteht. 2015 hat die Rügenwalder Mühle mit großem Werbeaufwand vegetarische Wurst erfolgreich eingeführt. Andere Technologien zielen auf die Herstellung von Fleisch im Labor (in-vitro-Fleisch durch Gewebezüchtung).

Die **Verhandlungsstärke der Lieferanten und Abnehmer** prägt schließlich die Gewinnverteilung in der Wertschöpfungskette und bestimmt damit wesentlich die Attraktivität einer Wertschöpfungsposition. **Nachfragemacht** durch Konzentration im Handel engt bspw. den Handlungsspielraum der Industrie ein und führt zu einem permanenten Druck auf die Abgabepreise und damit die Rentabilität. Generell kann festgestellt werden, dass die Position eines Herstellers umso günstiger ist, je mehr Lieferanten bzw. Abnehmer verfügbar sind, da damit die Ausweichflexibilität zunimmt.

Obwohl die Bedeutung der richtigen Einschätzung der Wettbewerber sowohl im Horizontalverhältnis (Konkurrenten) wie im Vertikalverhältnis (Lieferanten und Kunden) von enormer Bedeutung ist, hat die Marketingforschung wenig spezielle Methoden dafür entwickelt. Es dominieren klassische betriebswirtschaftliche Analysen, z. B. hinsichtlich der Kostenstruktur der Konkurrenten. Eine detaillierte Abschätzung der Kosten- und Finanzsituation des Wettbewerbers ist wichtig für die Einschätzung, über welche strategischen Handlungsoptionen dieser verfügt. Es ist allerdings schwierig, an diese Daten zu kommen. Hier versuchen Unternehmen beispielsweise, Mitarbeiter der Konkurrenten abzuwerben. Aber auch Betriebsspionage wird – wenn auch illegal – bisweilen eingesetzt.

In erweiterten Ansätzen wird das PORTER-Modell der fünf Wettbewerbskräfte durch eine sechste Ebene, den **Einfluss der Politik**, ergänzt. Viele Märkte wie z. B. die Agrar- und Ernährungswirtschaft oder der Energiemarkt werden ganz entscheidend von gesetzlichen Rahmenbedingungen geprägt. Entsprechend wichtig ist es für Unternehmen, Veränderungen frühzeitig zu erkennen, aber auch durch Lobbyismus selbst auf die Gesetzgebung Einfluss zu nehmen.

2.1.3 Käuferanalyse

2.1.3.1 Forschungskonzeptionen

Leitfragen

Welche wissenschaftlichen Disziplinen sind für die Analyse des Konsumhandelns nützlich? Wie rational handeln Verbraucher? Welche Rolle spielt das Einkommen heute noch für die Erklärung des Konsumverhaltens? Warum handeln Verbraucher nicht immer konsequent auf Basis ihrer Einstellungen? Wie weit können Unternehmen den Konsumenten beeinflussen – sind Verbraucher „Konsumäffchen“, die von der Werbung manipuliert werden können? Welche Möglichkeiten bieten neue Techniken z. B. der Hirnforschung zum Verständnis des Konsumverhaltens?

Ein spezifischer und für das Marketing ganz fundamentaler Teil der Marktanalyse ist das Käuferverhalten. Zunehmend gesättigte Märkte führen dazu, dass der Unternehmenserfolg maßgeblich davon abhängt, inwieweit es gelingt, den Kundenwünschen zu entsprechen. Eine marktbezogene Unternehmenspolitik muss den Käufer in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen rücken (Kundenorientierung). Die Erforschung des Käuferverhaltens ist allerdings kompliziert. Beiträge zur Analyse menschlicher Handlungen und damit auch zur Erklärung des Konsumentenverhaltens findet man in ganz unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen. Die einzelnen Erklärungsansätze sind dabei häufig nicht kompatibel und jeweils charakterisiert durch den aus der spezifischen Forschungstradition resultierenden Blick auf den Menschen. Neben der Ökonomie sind hier vor allem die sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen Psychologie und Soziologie zu nennen. Neuerdings erleben die Neurowissenschaften einen fulminanten Aufschwung, vor allem seit durch eine verbesserte apparative Forschung (z. B. Kernspintomographie) die kognitiven und emotionalen Leistungen des Gehirns eingehender untersucht werden können.

Die Vertreter der unterschiedlichen Forschungsansätze sind häufig verschiedenen wissenschaftstheoretischen und -methodischen Positionen zuzuordnen. Im Marketing findet sich also keine geschlossene Theorie des Konsumentenverhaltens, sodass nachfolgend getrennt auf die vier einzelnen oben angesprochenen Forschungsrichtungen und ihren jeweiligen Erklärungsbeitrag eingegangen wird.

2.1.3.2 Ökonomische Ansätze

Ökonomische Ansätze zur Erklärung des Konsumentenverhaltens greifen zunächst auf die Neoklassik und damit auf den rational handelnden Homo oeconomicus sowie in neueren Konzepten auf einige Erweiterungen dieses Menschenbildes in der Neuen Institutionenökonomie, in der Spieltheorie und den behavioral economics zurück.

Das Kaufverhalten der Konsumenten wird in der **neoklassischen** Mikroökonomie durch das Modell des **Homo oeconomicus** erklärt. Dieser ist gedacht als nutzenmaximierendes, auf ökonomische Eigeninteressen fixiertes Individuum. Als Konsument legt der Homo oeconomicus die nachgefragten Gütermengen so fest, dass der aus der Einkommensallokation resultierende Nutzen ein Maximum annimmt. Das nutzenmaximierende Verhalten aller Marktteilnehmer, Anbieter wie Nachfrager, findet

in der Theorie auf einem vollkommenen Markt statt, der durch weitergehende Annahmen (vollkommene Information, unendliche Reaktionsgeschwindigkeit, keine sachlichen, zeitlichen oder persönlichen Präferenzen usw.) gekennzeichnet ist. Die „unsichtbare Hand“ des Marktes, so die Vorstellung, führt dann zu einem „natürlichen“ Interessensausgleich und zu einer Gleichgewichtsökonomie.

Weil die **Neoklassik** von einer optimalen Bedürfnisbefriedigung bei gegebenem Einkommen ausgeht, erübrigt sich jede nähere Beschäftigung mit den Motiven des Verbrauchers. Studien zum Konsum auf Basis der neoklassischen Theorie gehen daher vom tatsächlichen Handeln der Verbraucher auf Märkten aus und schließen davon auf die Präferenzen (revealed preference-Ansatz). Es wird nicht auf Befragungen oder psychologische Interpretationen gesetzt, sondern gemessen, zu welchem Preis welches Produkt gekauft wird. Daraus lassen sich z. B. **Preis- und Einkommenselastizitäten** berechnen. Auch kann analysiert werden, für welche Produkteigenschaften der Nachfrager besonders viel bezahlt (sog. hedonische Analyse), wenn Nachfragemenge und Preise von Produkten verglichen werden, die sich in Bezug auf einzelne Eigenschaften unterscheiden.

	Absatz Sept. 2006	Absatz Sept. 2007	Absatzänderung (in %)	Preisveränderung (in %)	Eigenpreis- elastizität
Konsummilch (Mio. l)	282,1	251,5	-10,9	ca. 20	-0,55
Joghurt fest	64,8	62,6	-3,4	ca. 10	-0,34
Quark	27,5	24,1	-12,5	23,1	-0,54
Käse	65,1	61,1	-6,1	ca. 2	3,05
Butter	25,9	17,7	-31,7	60,0	-0,53

Abbildung 9: Beispiel: Preiselastizitäten bei Molkereiprodukten (reale Zahlen) in einer Preissteigerungsphase in Deutschland

Die Eigenpreiselastizität misst die Veränderung der Nachfrage bei einem bestimmten Produkt in Abhängigkeit von der Veränderung seines Preises. Bei einer unelastischen Nachfrage (Elastizität nahe 0) ändert sich das Kaufverhalten wenig, bei hoher **Preiselastizität** reagieren Kunden auf Preisänderungen mit deutlicher Nachfrageveränderung (Preiselastizität größer 1 bzw. kleiner -1). Besonders hoch ist die Preiselastizität zumeist bei häufig gekauften Standardprodukten des täglichen Bedarfs.

Im Vordergrund des ökonomischen Modells zur Erklärung des (mengenmäßigen) Kaufverhaltens stehen die beiden Variablen Einkommen und (relative) Güterpreise. Die Zusammenhänge werden in Form von Elastizitäten gemessen. Mit steigendem Einkommen können z. B. höherpreisige Premiumprodukte gekauft werden, während die Ausgaben für lebensnotwendige Artikel wie Lebensmittel relativ zurückgehen. Dies stellt das bekannte **Engelsche Gesetz** dar: Je ärmer eine Familie ist, einen desto größeren Anteil von den Gesamtausgaben muss sie zur Beschaffung der Nahrung aufwenden. „Je wohlhabender jemand ist, desto geringer ist der Anteil der Ausgaben für Nahrungsmittel an den Gesamtausgaben.“ In Industrieländern steigen also zwar die absoluten Ausgaben für Lebensmittel mit steigendem Einkommen, ihr Anteil am Gesamteinkommen bleibt aber gleich oder nimmt ab, die Einkommenselastizität ist also kleiner 1. Darüber hinaus gibt es Produkte, deren Anteil an den Konsumausgaben mit steigendem Einkommen abnimmt („inferiore Güter“) und solche, deren relative Bedeutung zunimmt („superiore Güter“).

Erklärung des Kaufverhaltens durch Einkommen und Güterpreise

Beispiel: Zusammenhänge zwischen Einkommen und Fleischkonsum

Wir haben in einer Studie die Zusammenhänge zwischen Einkommen und Fleischkonsum untersucht. Es zeigt sich, dass heute in Deutschland einkommensstarke Verbrauchergruppen eher weniger Fleisch essen, was historisch neu ist, denn vormals war Fleisch ein superiores Produkt.

Es ist offensichtlich, dass das Einkommen und die (relativen) Preise die konsumtiven Möglichkeiten erheblich beeinflussen. Im Hinblick auf viele Industrieländer lassen sich z. B. Tendenzen zur Spaltung in eine „Zweidrittel-Gesellschaft“ erkennen: Für einen Teil der Bevölkerung ist die finanzielle Lage angespannt, relativ viele Haushalte gelten als hochverschuldet. Auf der anderen Seite spricht man von der „Generation der Erben“, d. h. ein anderer Teil der nachrückenden Jahrgänge erhält erhebliche Vermögenswerte von seinen Eltern. Für das Marketing kann insgesamt davon ausgegangen werden, dass die Einkommensverteilung die Polarisierung der Märkte in das Premiumsegment und das Discountsegment (unter Ausdünnung der mittleren Preislagen) mitverursacht.

„Zweidrittel-Gesellschaft“

Beispiel: Regelsatz für Essen bei „Harz IV-Empfängern“

Leistungsempfänger des Harz IV-Regelsatzes erhalten 2015 ca. 140 Euro pro Monat für Verpflegung, d. h. rund 4,70 Euro pro Tag.

Eine Weiterentwicklung der ökonomischen Konsumanalyse sind **ökonometrische Methoden (Regressionsanalyse)**, die die Wahrscheinlichkeit für den Kauf eines Produktes auf Basis des Preises, aber auch anderer Produkteigenschaften berechnen. Diese Ansätze beruhen im Kern auf der Annahme, durch eine Reihe direkt beobacht- und messbarer Einflussvariablen das Kaufverhalten erklären zu können. Dazu gehört regelmäßig der Preis. Die Auswahl der weiteren Einflussgrößen hängt nicht zuletzt von der Datenverfügbarkeit ab. In Bezug auf das Produktangebot können Leistungsmerkmale, Ausstattungsvarianten, Einkaufsstätten u. Ä. herangezogen werden. Mit Blick auf den Käufer tragen Größen wie Einkommen, Alter oder Haushaltsgröße zur Erklärung bei. Es geht jeweils um zwei Fragen: Welcher dieser Einflussfaktoren trägt besonders stark zur Erklärung der Kauf- bzw. Preisbereitschaft bei und wie hoch ist die Erklärungskraft aller einbezogenen Faktoren insgesamt (das R-Quadrat in der Regressionsanalyse) im Vergleich zur nicht erklärten Restgröße? Diese Modelle werden auch als hedonische Konsumanalysen bezeichnet, weil sie auf der Prämisse einer bestmöglichen Nutzenmaximierung jedes einzelnen Nachfragers beruhen.

Ökonometrische Modelle sagen also nichts über die Gründe des Kaufverhaltens aus, da sie den Käufer als Black Box im Sinne des SR-Modells behandeln, d. h. nicht auf dessen innere Vorgänge (Gefühle, Meinungen, Werte usw.) abheben. Im Gegensatz zur sozialpsychologischen Forschung (vgl. **Teil II: Soziologische Ansätze**) bezieht sich die Ökonometrie nicht auf Befragungen der Verbraucher, sondern auf tatsächliche Marktdaten. Immer da, wo gute Daten zum Verbraucherverhalten vorliegen (z. B. durch Kundenkarten im Handel oder im Internethandel), bieten sich damit Möglichkeiten zur präzisen Analyse des Konsumhandelns, etwa wenn detailliert Preiselastizitäten berechnet und Kundenbindungsmaßnahmen kontrolliert werden können.

Die statistische Auswertung der Kaufdaten ist jedoch zur Verhaltensanalyse und insbesondere zur Prognose nur begrenzt einsetzbar, nämlich solange, wie die Präferenzen der Konsumenten stabil bleiben. Alle Vorgänge, die sich nicht direkt beobachten lassen, weil sie sich im Kopf des Nachfragers abspielen, werden ausgeblendet. Dazu zählen Einstellungen, Images, Risikowahrnehmungen usw., die für das Marketing von zentraler Bedeutung sind. Ändert sich an diesen Motiven der Nachfrage etwas, liefert die vergangenheitsorientierte Auswertung der Nachfragedaten keine verlässlichen Informationen mehr. Präferenzen der Menschen verändern sich, nicht zuletzt durch erfolgreiches Marketing.

Allerdings sind in der Mikroökonomie in den letzten Jahrzehnten eine Reihe von Ansätzen zur weiteren Annäherung der Modelle an die Realität entwickelt worden. So wurden **Zeitrestriktionen** in die Betrachtungen integriert. Gerade in modernen Industriegesellschaften lässt sich eine Tendenz erkennen, wonach in einigen (kaufkräftigen) Schichten nicht mehr das Einkommen und damit das monetäre

Budget, sondern die zeitlichen Restriktionen den Konsum limitieren. Produkte und Dienstleistungen, die Zeit substituieren, können entsprechend teurer sein, wenn die geringen Opportunitätskosten der Zeit dies ausgleichen. Der Preis eines Gutes setzt sich daher nicht nur aus dem monetären Gegenwert, den der Nachfrager bezahlt, zusammen, sondern schließt bei allen Produkten, deren Nutzung Zeit benötigt, die Opportunitätskosten des Nachfragers ein. Verfügbare Zeit ist aber in der Gesellschaft genauso unterschiedlich verteilt wie das Einkommen. Für einen Teil der Verbraucher liefern zeitsparende Produkte (z. B. Convenience-Lebensmittel, schnellere Reiseverbindungen usw.) einen hohen Nutzen, weil sie die „gewonnene“ Zeit zur Einkommenserzielung nutzen können, während andere mehr Zeit als Geld haben.

„Zeitliche Restriktionen“

Beispiel: Zeitbudgeterhebung des Statistischen Bundesamtes

Das Statistische Bundesamt Deutschland führte letztmalig 2012/13 eine deutschlandweit repräsentative Zeitbudgeterhebung durch. Diese liefert Informationen über die Zeitverwendung von Personen in unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen und Haushaltstypen. So zeigt sich, dass der durchschnittliche Deutsche am Tag (nur) 29 Minuten für die Zubereitung der Mahlzeiten aufwendet (insg. 1:41h für Essen und Trinken).

Eine für das Marketing besonders wichtige Entwicklung ist der Einbezug von Informationsdefiziten bzw. fehlender Markttransparenz. Die **Neue Institutionenökonomie** rückt damit von der Annahme der vollständigen Information ab. Konsumenten (oder Unternehmer) besitzen vielfach keine umfassende Markttransparenz, weil sie nur über unzureichende oder sogar falsche Informationen verfügen. Dies ist besonders problematisch, wenn es am Markt Akteure gibt, die nicht ehrlich handeln. Betrug, Verschweigen von Produktfehlern u. Ä. wird in der Neuen Institutionenökonomie als Opportunismus bezeichnet. Kommen Intransparenz und Opportunismus zusammen, funktionieren Märkte nur noch begrenzt oder brechen ganz zusammen.

Der Ökonomie-Nobelpreisträger AKERLOF hat in den USA bereits frühzeitig auf das Problem der Intransparenz am Beispiel des Gebrauchtwagenmarktes aufmerksam gemacht. Er geht in seinem informationsökonomischen Ansatz davon aus, dass Nachfrager beim Kauf eines gebrauchten Pkw aus Unkenntnis über die Qualität der einzelnen Autos nur den Preis eines geringwertigen Gutes zu zahlen bereit sind und damit eine **Adverse Selektion** (Negativauslese) betreiben. Der Gebrauchtwagenmarkt ist – so seine Annahme – gekennzeichnet durch **Informationsasymmetrien**, d. h. durch eine unterschiedliche Informationsverteilung auf Anbieter (mit einzelstückbezogenem Qualitätswissen) und Nachfrager (mit durchschnittlichem Qualitätswissen): Während der Gebrauchtwagenverkäufer recht gut über die Eigenschaften der von ihm vertriebenen Fahrzeuge informiert ist, weiß der Käufer aus Marktstatistiken, wie sie etwa der ADAC veröffentlicht, nur um den Wert eines im Rahmen des Üblichen gepflegten Pkw. Die Kaufentscheidung muss daher unter **Unsicherheit** erfolgen. Der Käufer wird – weil sein Know-how häufig nicht ausreicht, um den Zustand vor dem Kauf detailliert zu überprüfen und erwartet werden muss, dass der Anbieter negative Eigenschaften ohnehin verschweigt – nicht bereit sein, mehr als diesen Durchschnittspreis zu bezahlen. Anbieter hoher Qualität können damit keine kostendeckenden Preise realisieren; überdurchschnittliche Fahrzeuge werden auf dem Markt nicht verkauft. Die höchsten Gewinne erzielen diejenigen Händler, die ihre preiswert erworbenen „Lemons“ (als solche werden in den USA Produkte schlechter Qualität bezeichnet) zu überhöhten – sprich durchschnittlichen – Preisen absetzen. Durch das Ausscheiden der oberen Preis- und damit Qualitätslagen wird der Markt mengen- und qualitätsmäßig schrumpfen, so dass auch die Marktstatistiken mit der Zeit geringere Durchschnittspreise ausweisen. Damit fallen immer mehr Anbieter aus dem Markt, da ihre Fahrzeuge über dem – nun verringerten – Durchschnitt liegen. Dieser als **Adverse Selektion** bezeichnete Prozess führt im Extremfall zu vollständigem Marktversagen,

d. h. es werden überhaupt keine Fahrzeuge mehr angeboten. Die Halter von Fahrzeugen mit überdurchschnittlicher Qualität werden es vorziehen, ihren Wagen bis zum Ende der Laufzeit selbst zu nutzen („Lemon-Gleichgewicht“).

Immer dann, wenn Nachfrager Eigenschaften des Gutes vor dem Kauf nicht überprüfen können, gibt es Anreize für verdeckte Qualitätsverschlechterungen, d. h. für **opportunistische Verhaltensweisen** der Anbieter, wie oben am Beispiel der Gebrauchtwagenhändler beschrieben. Dies führt zur Verringerung der Zahlungsbereitschaft der Käufer, der Marktpreis sinkt auf den Wert eines geringwertigen Gutes und zwingt damit die Qualitätsproduzenten zur Absenkung ihrer Produkthanforderungen (Adverse Selektion, Qualitätsdumping). Die Marktbedeutung, die z. B. Billigware in manchen Segmenten erreicht hat, ist nicht zuletzt auch auf die Informationsasymmetrie zwischen Verkäufer und Käufer zurückzuführen.

Der **Grad der Informationsasymmetrie** und damit die Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten können im Wesentlichen auf unterschiedliche Produkteigenschaften zurückgeführt werden. Es gibt Erzeugnisse, deren Qualität man vor dem Kauf durch einfache Inaugenscheinnahme feststellen kann (Suchgüter), bei anderen erkennt man die wahre Beschaffenheit erst beim Gebrauch (**Erfahrungsgüter**), manchmal auch dann nicht. Allgemein lässt sich der Grad der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen den Marktpartnern zum Zeitpunkt der Transaktion durch folgende Gütertypologie abbilden, deren Eckpunkte durch die vollständige Qualitätstransparenz des Nachfragers einerseits und das Fehlen jeglicher verlässlicher Informationen andererseits gekennzeichnet sind.



Abbildung 10: Gütertypologie nach Graden der Informationsasymmetrie

Die traditionelle Volkswirtschaftslehre geht von standardisierten Waren aus, von deren Eigenschaften sich der einzelne Nachfrager nicht mehr überzeugen muss (z. B. börsennotierte Rohstoffe wie etwa Edelmetalle). Bei Sucheigenschaften dagegen kann die Qualität unterschiedlich sein, die Merkmale sind aber durch den Abnehmer bereits beim Erwerb des Produktes überprüfbar. So kann der kundige Verbraucher beispielsweise die Frische von Obst und Gemüse im Geschäft überprüfen und wird verdorbene Ware liegen lassen. Sucheigenschaften sind daher aus verbraucherpolitischer Sicht unproblematisch, ausgenommen den Fall, dass auch sie manipuliert werden können, wenn z. B. durch Farbstoffe bestimmte Zutaten vorgetauscht werden. Eine wichtige **Erfahrungseigenschaft** bei Lebensmitteln ist der Geschmack. Ob das Fertiggericht oder die neue Süßigkeit wirklich schmeckt, kann erst beim Verzehr festgestellt werden. Es kann also bei Erfahrungseigenschaften zu Fehlkäufen kommen, was bei niedrigpreisigen Lebensmitteln kein größeres Problem ist, bei einer Kiste teureren Champagners aber schon etwas ärgerlicher ist. Anbieter versuchen deshalb, bei Erfahrungseigenschaften die Informationsasymmetrie des Käufers durch Qualitätssignale zu überwinden.

Noch problematischer sind **Vertrauenseigenschaften** wie z. B. die Schadstofffreiheit eines Lebensmittels. Theoretisch könnte der Verbraucher seine Produkte im Labor analysieren lassen. Dies rechnet sich aber natürlich für einzelne Konsumenten nicht. Allerdings können Verbraucherschutzorgani-

sationen, der Staat oder Testinstitute wie die Stiftung Warentest Qualitätsdefizite durch eingehende Analysen des Endproduktes aufdecken ([Online-Link](#)).

Güter mit **Potemkin-Eigenschaften** zeichnen sich dagegen durch die völlig fehlende Möglichkeit der Überprüfung entsprechender Merkmale des Endprodukts aus. Zu diesen Qualitätsattributen zählen in der Lebensmittelwirtschaft bspw. die artgerechte Tierhaltung oder der ökologische Anbau, die am Stück Fleisch oder Brot nicht mehr nachweisbar sind. Hier hilft nur eine Kontrolle des Herstellungsprozesses, z. B. durch Zertifizierungssysteme wie den Technischen Überwachungsverein (TÜV) oder die QS Qualität und Sicherheit GmbH ([Online-Link](#)). Deshalb müssen sich Bio-Lebensmittelhersteller einer unabhängigen Kontrolle durch einen neutralen Prüfer (Zertifizierer) unterziehen ([Online-Link](#)).

Die Anreize zu opportunistischem Verhalten steigen generell mit zunehmendem Grad der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen den Marktpartnern. Erinnerung sei an die zahlreichen Gammelfleisch-Skandale, bei denen dem Fleisch der Verderb nur schwierig anzusehen ist, wenn es denn z. B. als Döner stark verarbeitet ist. Darüber hinaus ist die Relevanz gerade der Prozessqualitäten für den Verbraucher in den letzten Jahren enorm gestiegen (z. B. Bio-Lebensmittel). Für die Hersteller qualitativ guter Produkte leiten sich daraus weitreichende Anforderungen an die Qualitätskommunikation ab. Es gilt, valide, für den Kunden nachprüfbare **Qualitätssignale** zu entwickeln, um sich als vertrauenswürdiger Anbieter zu etablieren. Entscheidend beim **Signaling** ist die immanente Vertrauenswürdigkeit dieser Informationen. Ansatzpunkte für ein glaubwürdiges Signaling bieten die verschiedenen Möglichkeiten der **Selbstbindung**. Sie sind dann ein Zeichen für Qualität, wenn sie für Trittbrettfahrer (also Anbieter geringerer Qualität) zu teuer sind. Traditionell kommt dabei der **Garantiepolitik** große Bedeutung zu (vgl. [Teil IV: Garantie und Gewährleistung](#)). Der einfache Hinweis des Gebrauchtwagenverkäufers auf die Funktionstüchtigkeit des Pkw stellt demnach kein Signaling dar; er kann jedoch eine solche Bedeutung bekommen, wenn er als verbrieftete Garantiezusage justizierbar und damit zahlungswirksam wird. Die Nachfrager können zu Recht davon ausgehen, dass nur leistungsfähige Anbieter Garantien auf Funktionsfähigkeit und Lebensdauer übernehmen. Für Hersteller mit schlechter Qualitätssicherung würde der kurzfristige Absatzerfolg auf längere Sicht durch die zu erwartenden Garantieleistungen überkompensiert.

Noch verbreiteter als Garantien sind Signale, deren Wirkung nicht auf einer Selbstbindung durch geänderte Risikoaufteilung, sondern auf **spezifischen Investitionen** des Anbieters beruht. Statt der nachträglichen Kompensation des Geschädigten dienen sie der ex ante-Vermeidung des Schadenseintritts, weil sich das Unternehmen selbst an eine Qualitätspolitik bindet. Unternehmen investieren dazu in spezifisches Kapital, das seinen Wert vollständig oder weitgehend verliert, wenn der Investor den Markt aufgrund von Qualitätsproblemen verlassen muss oder Käufer abwandern, da es in anderen Betätigungsfeldern nicht mehr zu verwenden ist (irreversible oder **versunkene Kosten**). So bestimmt bspw. der **Markenname** für viele Lebensmittelproduzenten entscheidend den Firmenwert. Hohe Marketinginvestitionen werden im Laufe der Jahre eingesetzt, um Bekanntheitsgrad und Image aufzubauen. Sie signalisieren dem Verbraucher eine Selbstbindung der Unternehmen, weil die Aufdeckung minderwertiger Qualität mit der entsprechenden Entwertung des Kapitals auf dem Markt einhergehen würde, die Marke verliert an Wert. Geht das Vertrauen des Konsumenten in die Qualität eines Markenproduktes verloren, so ist dies nicht selten der Ausgangspunkt schwerer Unternehmenskrisen. Ähnliche Überlegungen treffen auf die **Unternehmensreputation** zu. Hier ist es der Firmenname, der genaue Informationen über die Güterqualität ersetzt. Bekanntheitsgrad und Image unterscheiden seriöse Anbieter von Trittbrettfahrern. Mit ihnen erhält der Konsument eine informelle, ungeschriebene Garantie, da sie das Ergebnis langjähriger erfolgreicher Marktpräsenz darstellen.

Darüber hinaus kann unter Umständen allein die **Höhe des Werbeaufwands** ein Signal für die Leistungsfähigkeit des Anbieters sein. Auf den ersten Blick überrascht die Überlegung, dass auch diejenige Werbung Informationswert hat, die allein auf emotionale Gesichtspunkte abhebt und aus-

schließlich die positiven Seiten des Produktes herausstellt. Die **Informationsökonomie** argumentiert jedoch mit dem Wert von Stammkunden. Nur die Anbieter hochwertiger Waren können davon ausgehen, markentreue Konsumenten zu gewinnen. Ein hohes Werbebudget ist zumindest mittelfristig ohne Wiederholungskäufer nicht aufrechtzuerhalten.

Die Informationsökonomie erklärt also die Bedeutung von glaubwürdigen Informationen für das Verhalten der Verbraucher und die Relevanz bestimmter Marketingmaßnahmen als **Qualitätssignal**. Sie zeigt damit auf, in welcher Form es leistungsfähigen Anbietern gelingen kann, sich von der Konkurrenz abzuheben. Die Wirksamkeit des Signaling hat jedoch Grenzen: Es greift bei Vertrauenseigenschaften nur begrenzt, bei Potemkineigenschaften häufig nur dann, wenn der Staat (z. B. bei Bio-Lebensmitteln durch eine entsprechende EU-Verordnung) ein glaubwürdiges Kontrollsystem entlang der gesamten Produktkette sicherstellt.

Ein weiteres neues Gebiet der ökonomischen Konsumforschung sind die **behavioral economics**, auf Deutsch als **Entscheidungsökonomik** bezeichnet. Dieses Gebiet untersucht Entscheidungsanomalien, also Fälle, in denen Menschen von den Rationalitätsannahmen der Neoklassik systematisch abweichen. Dazu werden in der Regel **Experimente** durchgeführt, in denen die Menschen mit bestimmten Entscheidungssituationen konfrontiert werden. In diesen Studien zeigt sich, dass durch **kognitive Verzerrungen (cognitive bias)** Fehler unterschiedlicher Art begangen werden. Für das Verbraucherverhalten sind dabei u. a. folgende interessante Effekte nachgewiesen worden:

Der **Ankereffekt** beschreibt eine Tendenz, dass Zahlen, die wir (aus welchem Grund auch immer) gerade erinnert haben, unsere Einschätzungen verändern. Präsentiert man z. B. Verbrauchern zunächst eine teure Alternative, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass eine (günstigere) Alternative gekauft wird im Vergleich zu der Situation, in der zunächst eine preisgünstige Alternative gezeigt wird. In Geschäften wird man den Kunden daher geschickter Weise immer zunächst die hochpreisigen Produkte vorstellen. Festgestellt hat man diesen Ankereffekt zunächst in Experimenten, bei denen Menschen zunächst ihre Sozialversicherungsnummer nennen sollten und dann die Zahl der Ärzte in einer bestimmten Region schätzen sollten. Obwohl beides offensichtlich nichts miteinander zu tun hat, haben Probanden mit einer hohen Sozialversicherungsnummer statistisch signifikant höhere Schätzungen von sich gegeben. In vielen weiteren Studien wurden ähnliche Ankereffekte nachgewiesen. So essen Menschen mehr, wenn der Teller größer ist, was bei XXL-Packungen ausgenutzt wird (und wohl einiges zum Übergewichtsproblem der Gesellschaft beiträgt).

Der **Reziprozitätseffekt** erläutert die Neigung der Menschen, auf Geschenke mit wohlwollendem Verhalten zu reagieren. Im Marketing wird dies durch kleine Geschenke oder Zugaben ausgenutzt, die zum Kauf verleiten sollen. Gefunden hat man diesen Effekt unter anderem durch die vergleichende Analyse von Spendenmails – mit und ohne Geschenke. Kleine Geschenke in einem Spenderbrief (z. B. Postkarten) verführen signifikant mehr Menschen zur deutlich höheren Spende.

Der **What-the-hell-Effekt** thematisiert die Gefahr, dass, wenn ein Mensch einmal gegen seine guten Vorsätze (z. B. heute keine Chips zu essen) anfängt zu verstoßen, er dann auch schnell richtig über die Stränge schlägt (und die ganze Tüte leer isst). Im Marketing ist es dann sinnvoll, Anreize zum Probieren zu setzen um ein entsprechendes Verhalten zu provozieren: „Zur Hölle mit dem guten Vorsatz“.

Die Verhaltensökonomik hat inzwischen eine Vielzahl weiterer Effekte, denen wir Menschen systematisch unterliegen, herausgefunden. Einer der Hauptautoren der verhaltensexperimentellen Forschung und Wirtschaftsnobelpreisträger Kahneman & Schmidt 2012 ordnet verschiedene Entschei-

dingungsschwächen zwei unterschiedlichen Bereichen unseres Gehirns zu: System 1 und System 2. System 1 ist der Teil, der unbewusst und extrem schnell arbeitet, unsere Intuition bzw. das Bauchgefühl, wobei Emotionen eine große Rolle spielen. System 2 ist unser logisches Nachdenken, bewusst und reflektierend. Zunächst ist wichtig zu verstehen, dass Menschen typischerweise dazu neigen, ihre kognitiven Fähigkeiten zu schonen, also denkfaul sind und gerne auf System 1 ausweichen. Dies war evolutionär von Vorteil, da System 1 in Risikosituationen sehr schnell arbeitet und zudem weniger Energie verbraucht. Intuition kann aber auch falsch liegen. Beide Systeme haben ihre Stärken und Schwächen, und KAHNEMANN zeigt die jeweiligen Entscheidungsschwächen an vielen Beispielen auf. Der oben beschriebene Ankereffekt ist z. B. ein typisches Problem von System 1. System 2 wiederum leidet häufig daran, dass Menschen ein übersteigertes Selbstbewusstsein hinsichtlich des eigenen Wissens haben und sich systematisch überschätzen, was nochmals gesteigert in Gruppenprozessen auftritt.

Wenn Unternehmen Entscheidungsschwächen ausnutzen, ergeben sich Ansatzpunkte für den **Verbraucherschutz**. Besonders viel wird in den letzten Jahren über das sog. **Nudging (Stupsen)** diskutiert. So zeigt sich, dass in einer Mensa viel mehr Obst gegessen wird, wenn es gut am Eingang platziert wird. Sollte also der Staat den Studentenwerken vorschreiben, dass diese gesunde Produkte an guten und ungesunde an schlechten Stellen in der Mensa platzieren sollten, um die Gesundheit der Studierenden zu fördern? Nudging bedeutet also: Die Studierenden können weiterhin ungesunde Pommes essen, aber die Kaufumgebung wird so gestaltet, dass es etwas leichter fällt, das gesunde Gemüsegericht zu wählen. Ist dies Verbraucherbevormundung oder Unterstützung bei der Umsetzung der ohnehin vorhandenen guten Vorsätze? Zumindest lässt sich sagen, dass Industrie und Handel Platzierungsmaßnahmen im Marketing schon immer intensiv nutzen – nur eben nicht immer zugunsten der gesunden/nachhaltigen Variante.

Fazit: Einkommen und Güterpreise bilden die originären Determinanten der Käuferanalyse im neoklassischen Modell des Homo oeconomicus. Die empirisch-ökonomische Forschung ist in der Lage, auch heterogene Güterqualitäten in die Analyse einzubeziehen. Auf Basis der immer umfangreicheren sekundärstatistischen Daten (z. B. durch Kundenkarten im Einzelhandel) können so zunehmend auch für das praktische Marketing relevante Informationen gewonnen werden. Die Modell-Erweiterungen im Rahmen der Neuen Institutionenökonomie fokussieren auf Fragen der Unsicherheit und der Informationsasymmetrien in den Anbieter-Nachfrager-Beziehungen. Daraus können Anforderungen an die Verbraucherpolitik zur Schaffung von Markttransparenz abgeleitet werden, etwa durch Gesetze, die Informationspflichten vorschreiben, z. B. Zutatenverzeichnisse bei Lebensmitteln oder Energieverbrauch bei technischen Geräten. Die Verhaltensökonomik zeigt die Entscheidungsschwächen der Verbraucher auf, die vom Marketing ausgenutzt werden können. Auch hier sollte die Verbraucherschutzpolitik gegensteuern.

Gleichwohl reicht die ökonomische Theorie für die Entwicklung von Marketingstrategien nicht aus. Die Präferenzen der Verbraucher werden im ökonomischen Modell nicht direkt analysiert, sondern als gegebene Größe hingenommen. Der ökonomische Ansatz richtet sich auf das Preis-Leistungs-Verhältnis und damit auf den Grundnutzen eines Produktes. Die Marketinglehre betont jedoch seit sehr langer Zeit, dass es daneben andere Kaufmotive gibt, die nach VERSHOFEN (1930) mit dem Begriff Zusatznutzen belegt werden. Lebensmittel können eine Reihe von Funktionen haben, die über die Energieaufnahme hinausgehen: Beispielsweise dienen Bio-Lebensmittel dazu, sich von anderen abzugrenzen (Prestige, Distinktion), zu einer Gruppe dazuzugehören (soziale Funktion), bestimmte Regeln des Umweltschutzes einzuhalten (normative Funktion), aber auch Vertrauen zu schaffen (**Habitualisierung**), einen Lebensstil auszudrücken (expressive Funktion) oder ästhetische Bedürfnisse zu befriedigen. Während die zuerst genannten, auf die Gesellschaft oder bestimmte Gruppen bezogenen Formen des demonstrativen Konsums Gegenstand der Soziologie sind, beschäftigt sich die im Folgenden zunächst vorgestellte psychologische Konsumforschung mit individuellen Motiven.

Der Grundnutzen (z. B. Sättigung bei Lebensmitteln, Fortbewegung bei Autos) verliert in entwickelten Industriegesellschaften seine Dominanz. Letztlich kann die Mikroökonomie z. B. nicht erklären, warum eine Zigarettenmarke wie Marlboro mit weitem Abstand Marktführer ist – obwohl die Verbraucher in Blindtests i. d. R. keine Geschmacksunterschiede feststellen und es erheblich preisgünstigere **Handelsmarken** zu kaufen gibt.

2.1.3.3 Psychologische Modelle

Der Mainstream der Psychologie wurde bis etwa Mitte des letzten Jahrhunderts vom **orthodoxen Behaviorismus** beherrscht. Mensch und Tier wurden von den meisten Behavioristen als extern determinierte und determinierbare Wesen angesehen. Das Verhalten beider Spezies galt als von außen gesteuert: Bestimmte Stimuli/Reize rufen bestimmte Reaktionen hervor, die wiederum Konsequenzen für das nächste Verhalten haben, da dieses in der Eintrittswahrscheinlichkeit erhöht oder erniedrigt wird (Stimulus-Response- oder **S-R-Paradigma**).

Der wohl bekannteste behavioristische Ansatz ist die **Konditionierung**. Zu unterscheiden sind klassische und operante Konditionierung. **Klassische** Konditionierung meint in Bezug auf PAWLOWS (1912) berühmte Experimente die Darbietung eines für die Probanden neutralen Reizes (etwa einer neuen Marke) zusammen mit einem zweiten, wirkungsvollen weil z. B. triebhaften Reiz (Kindchen-Schema, Erotik usw.). Die wiederholte Kopplung eines angenehmen Stimulus mit einer Marke führt demnach dazu, dass im Laufe der Zeit das Produkt allein bereits entsprechende Gefühle auslöst – unabhängig von jedem inhaltlichen Bezug. **Operante** (instrumentelle) Konditionierung bezieht sich auf die Kopplung von Reiz und Reaktion nach dem Verstärkerprinzip. Durch Belohnung oder Bestrafung lernt der Verbraucher und passt sein Verhalten an. Im Marketing nutzt man diesen Zusammenhang z. B. für Prämiensysteme.

Konditionierung wurde bei Tieren wie Menschen ausführlich untersucht. Der Ansatz, tierisches und menschliches Verhalten (natur-) wissenschaftlich zu untersuchen, entstand aus der Kritik an der philosophisch orientierten Humanpsychologie, die auf der Basis der Analyse des eigenen Erlebens (durch Introspektion) eine verstehende Klärung der Phänomene Bewusstsein, Geist oder Denken zu leisten suchte. Behavioristische Ansätze finden sich heute noch verbreitet etwa in der Werbelehre, wenn diese deterministische Zusammenhänge zwischen Farbgebung, Platzierung oder Schrifttyp (=S) und der Aufmerksamkeit (=R) findet. So ist es für die Werbung wichtig zu wissen, dass in der Regel die rechte Seite einer Zeitschrift mehr Beachtung findet als die linke oder, dass gebrochene Zahlen (0,99 €) im Durchschnitt zu etwas höheren Käufen führen als gerade (1 €). Es lassen sich auf statistischer Basis Wahrscheinlichkeitsaussagen machen. Es gibt hier viele Gemeinsamkeiten zum ökonomischen Ansatz (s. o.). Die Gründe für das Verhalten der Verbraucher bleiben aber unklar.

An dieser Lücke setzen die **Neobehavioristen** an. Sie gehen davon aus, dass das Verhalten auch von kognitiven Prozessen geleitet wird, die als „intervenierende Variablen“ die reinen Reiz-Reaktions-Beziehungen mehr oder minder stark beeinflussen. Am Beispiel: Behavioristen würden sagen: „Sex sells“. Neobehavioristen würden durch eine Befragung feststellen, dass ein Teil der Kunden eine negative Einstellung zu sexistischer Werbung aufweist und genervt ist. Diese „kognitive Wende“ in der Psychologie ist heute breit akzeptiert. Sie führte zu sogenannten **Strukturmodellen**, die das menschliche Verhalten nach dem **S-O-R-Paradigma** modellieren: Zwischen beobachtbaren, externen Stimuli (**S**, z. B. Preise, Werbung, Produktangebote) und den resultierenden Reaktionsmustern (**R**, z. B. Kauf, Nutzungsverhalten) vermitteln psychische Variablen des Organismus (**O**, z. B. Werte, Emotionen, Einstellungen). Solche psychischen Größen sind danach vornehmlich für die Erklärung menschlicher Verhaltensunterschiede verantwortlich. Da sie nicht direkt beobachtet werden können, bezeichnet man sie auch als **hypothetische Konstrukte**.

Abb. 11 gibt einen Überblick über die hypothetischen Konstrukte, die in der Marketing-Lehre eine bedeutsame Rolle spielen. Die zentrale Kategorie O wird durch ein komplexes Geflecht von hypothetischen Konstrukten repräsentiert, die analytisch in **Wahrnehmungs- und Lernkonstrukte** unterteilt sind. Die Wahrnehmungskonstrukte beschreiben dabei den Prozess der Informationsverarbeitung und stellen damit die Verbindung zwischen den externen Stimuli und den Lernkonstrukten her, die wiederum Bestandteile des Informationsspeicherprozesses darstellen. So steigert Aufmerksamkeit die Stimuluswirkung; sie ist ihrerseits abhängig vom **Involvement** oder von der emotionalen Einbindung. Die Lernkonstrukte sind nach ihrer Handlungsrelevanz geordnet: Emotionen sind im Allgemeinen handlungsferner als die Kaufzufriedenheit.

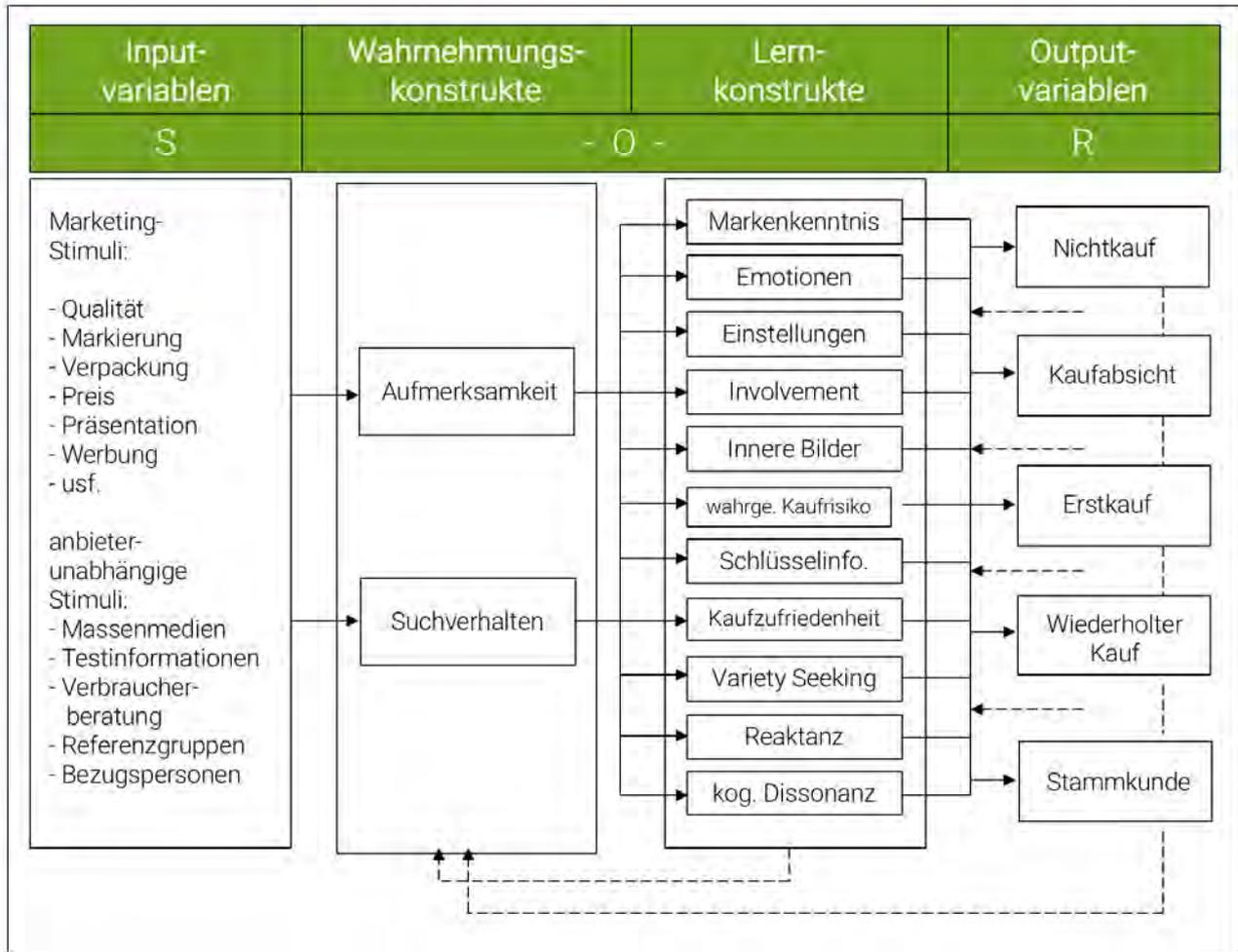


Abbildung 11: S-O-R-Modell des Käuferverhaltens (in Anlehnung an Howard & Sheth 1969)

Im Folgenden werden einige für das Marketing wichtige intervenierende Konstrukte beschrieben:

Die Gewinnung von **Aufmerksamkeit** ist die Grundbedingung jeder erfolgreichen Marketingstrategie. Zugleich ist Aufmerksamkeit in der modernen Mediengesellschaft ein äußerst knappes Gut. Untersuchungen zeigen, dass ein Jugendlicher heute bis zu seinem 18. Geburtstag mehr Zeit vor dem Fernseher und im Internet als in der Schule zubringt. Im Jahr könnte ein Fernsehzuschauer mehr als 2 Millionen Werbespots betrachten. Diese Bedingungen führen zu einem **Information overload** (Informationsüberflutung) der Verbraucher, die Informationen nur noch sehr selektiv wahrnehmen (können). Wenige Informationen werden aufgenommen und langfristig erinnert. Ein typisches Beispiel ist der flüchtige Zuschauer oder Leser, der sich einer Werbeanzeige – wenn überhaupt – nur 1-2 Sekunden widmet und nur oberflächliche Informationen aufnimmt. Voraussetzung jedes Marke-

tings ist es daher, diese Aufmerksamkeitsschwelle z. B. durch überraschende Werbeideen, bekannte Testimonials oder Gags zu überwinden, damit wenigstens einige Kernbotschaften wie der Markenname wahrgenommen werden.

Beispiel Aufmerksamkeitsökonomie

Als Ökonomie der Aufmerksamkeit wird eine Denkrichtung bezeichnet, die davon ausgeht, dass das Angebot an Informationen immer günstiger wird (z. B. im Internet), so dass der Wettbewerb um die knappe Ressource „Wahrnehmung/Aufmerksamkeit/Erinnerung“ immer härter wird. Der Ansatz geht aber über Kosten-Nutzen-Überlegungen hinaus und postuliert psychologisch, dass Menschen einen tief sitzenden Wunsch nach Beachtung durch ihr Umfeld haben. In der Öffentlichkeit bekannt zu werden, einmal in den Medien aufzutauchen – und sei es im Big Brother-Container – ist zentral für die Selbstwertschätzung vieler Menschen (Franck 1998: Ökonomie der Aufmerksamkeit, München).

Die Praxis misst den Aufmerksamkeitserfolg von Marketingmaßnahmen mit Hilfe von Recall- und Recognitiontests. **Recall** meint die ungestützte (freie) Erinnerung, z. B. an bestimmte Werbefilme, Marken oder Slogans. **Recognition** bezeichnet die gestützte Erinnerung (Wiedererkennen), etwa in der Form, dass die Probanden eine Liste von Marken in der jeweiligen Warengruppe vorgelegt bekommen und gefragt werden, welche sie davon schon einmal gesehen haben.

Aufmerksamkeit charakterisiert reaktives Informationsverhalten. Daneben steht die aktive **Suche** nach kaufentscheidenden Informationen. Der informierte Verbraucher stellt das Leitbild der Marktwirtschaft dar. Die Studien zum tatsächlichen Suchverhalten der Verbraucher machen jedoch deutlich, dass von diesem Leitbild des informierten Verbrauchers erhebliche Abstriche gemacht werden müssen. So zeigt sich, dass Verbraucher mit höheren Schulabschlüssen deutlich häufiger auf anbieterunabhängige Informationsquellen zurückgreifen, während die Konsumenten, die aufgrund ihres niedrigen Einkommens besonders auf ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis angewiesen wären, sich häufig weniger informieren.

Insgesamt verhindert die Ausdifferenzierung der Warenwelt ein fundiertes Wissen über alle potenziell wichtigen Konsumbereiche. Das Zusammenspiel eines historisch einmaligen Informationsangebotes (TV, Zeitschriften, Internet usw.) mit der begrenzten Suchzeit des Konsumenten führt zu selektiven Produktspezialisten. Fast jeder Verbraucher verfügt in einigen wenigen Interessensgebieten über fundiertes Wissen, während er in vielen anderen Konsumfeldern nur oberflächliche Kenntnisse hat. Dieses Informations- und Kompetenzgefälle zwischen verschiedenen Verbrauchern stellt eine zentrale Herausforderung für das Marketing dar, da dies zielgruppenspezifisches Vorgehen verlangt und Produktexperten deutlich anders angesprochen werden müssen.

Die im Folgenden skizzierten Lernkonstrukte beschreiben die auf die Wahrnehmung folgenden Verarbeitungsprozesse.

Motive sind Beweggründe des Handelns, erklären also Ursachen und Antriebskräfte. Hinsichtlich der genauen theoretischen Einordnung des Konstruktes gibt es allerdings in der Psychologie zahlreiche unterschiedliche Positionen. Psychoanalytiker sehen Motive z. B. in starkem Maße durch (unbewusste) frühkindliche Erfahrungen geprägt, während kognitiv ausgerichtete Forscher eine stärkere gedankliche Durchdringung der Motivlagen postulieren. Diese unterschiedlichen Positionen schlagen sich in verschiedenen Forschungsansätzen nieder.

Eine kognitiv geprägte Analyse von Motiven ermöglicht die **Means-End-Theorie**. Produkte oder Marken sind demnach für den Konsumenten Mittel (Means) zur Erreichung bestimmter Ziele (End). Die

Eigenschaften (Attribute) eines Produktes dienen letztlich dazu, bestimmte grundlegende Motive zu befriedigen, z. B. Sicherheit, Geborgenheit, Vertrautheit, Spannung usw. Durch eine spezielle Befragungstechnik (**Laddering-Interview**, eine Reihe von „Warum-Fragen“) gelangt der Forscher von der Auswahlentscheidung über die verschiedenen Produkteigenschaften und Nutzenkomponenten zu den grundlegenden Bedürfnissen des Käufers. Die Means-End-Theorie ist kognitionspsychologisch ausgerichtet, denn sie unterstellt, dass der Konsument in der Lage ist, seine Bedürfnisse selbst zu verstehen und zu verbalisieren. Im Gegensatz dazu versuchen tiefenpsychologisch ausgerichtete Forscher, mit Hilfe von offenen **Tiefeninterviews** unbewussten Motiven auf die Spur zu kommen. Motive liegen hier oft im Verborgenen, werden aber nach Außen z. T. rationalisiert, d. h. durch andere, eher anerkannte Gründe gerechtfertigt. Auch kann es zu Verdrängungsmechanismen kommen, bei denen Menschen ihre eigenen Gründe vor sich selbst leugnen.

Neben Motiven sind Werte eine besonders grundlegende Kategorie von Einflussfaktoren auf das Kaufverhalten. Bei Werten handelt es sich um Überzeugungen darüber, was Menschen in ihrem Leben wichtig ist. Werte sind also grundlegende wünschenswerte Ziele. Es gibt verschiedene Versuche, Werte zu kategorisieren, wobei das Modell von Schwartz, der 10 universelle menschliche Werte unterscheidet, besonders bekannt ist (Schwartz 2012). Schwartz ordnet diese 10 Werte auf zwei gegensätzlichen Dimensionen an: Offenheit für Wandel (Openness to Change) vs. Bewahrung des Bestehenden (Conservation) und Selbststärkung (Self-Enhancement) vs. Selbstüberwindung (Self-Transcendence) (siehe Abb. 12). Diese Werte lassen sich in fast allen Kulturen nachweisen, haben aber in den verschiedenen Ländern eine unterschiedliche Bedeutung.

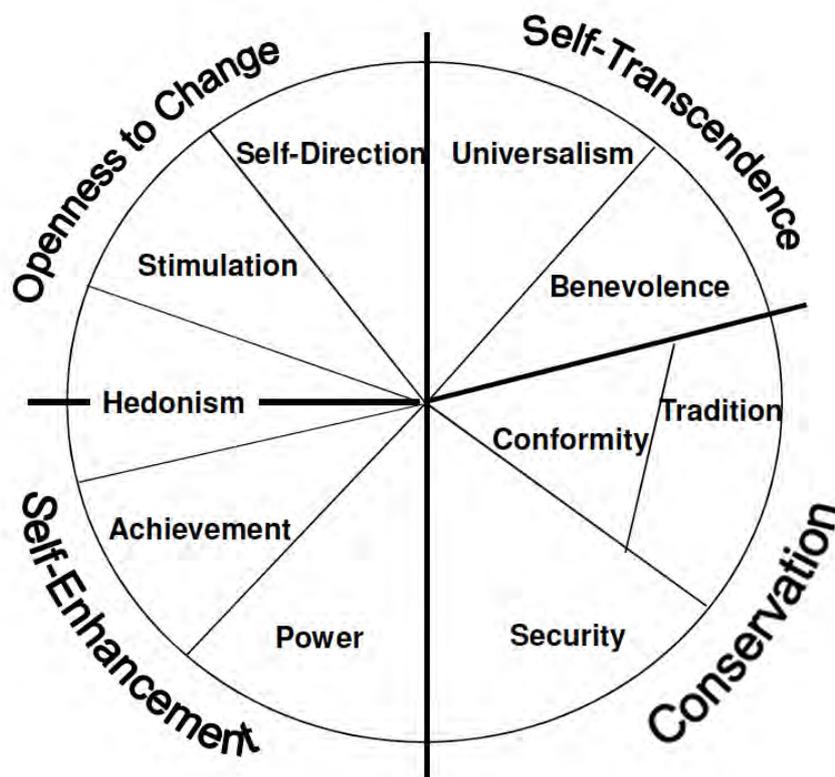


Abbildung 12: Wertemodell von SCHWARTZ (Schwartz 2012)

Besondere Beachtung hat die von Inglehart 1977 aufgestellte These vom Wertewandel in modernen Gesellschaften gefunden, in der ein Wandel von materialistischen hin zu post-materialistischen Werten festgestellt wird. Aufbauend auf der Maslowschen Bedürfnispyramide wird ein Zurückdrängen der Pflicht- und Akzeptanzwerte zugunsten von Selbstentfaltungswerten postuliert. Mit jeder nachwachsenden Generation ändern sich die Werte, und in wohlhabenden, sicheren Gesellschaften gewinnen

dann Fürsorge und andere, eher als feminin bezeichnete Werte an Bedeutung. Diese sind aber nicht konfliktfrei zu den teilweise gleichzeitig ablaufenden Trends in Richtung Hedonismus und Stimulation.

Während Werte und Motive zentrale übergreifende Treiber des Konsumhandelns darstellen, sind die folgenden kognitiven und emotionalen Prozesse stärker produktbezogen. Für das Marketing ist es zunächst wichtig, das Wissen der Konsumenten über die Angebote zu kennen. Je nachdem, wie vertraut die Verbraucher mit einem Produkt sind, haben sie detaillierte Vorstellungen über dessen Leistungsfähigkeit, den Preis, die Verfügbarkeit oder die Werbung. Besonders im Vordergrund steht die Erfassung der Markenkenntnis. Die **Markenkenntnis** ermöglicht in vielen Fällen erst eine Strukturierung des Angebots und ist Voraussetzung für Wiederholungskäufe. In der ausdifferenzierten Warenwelt werden kaum jemals alle verfügbaren Alternativen wahrgenommen, und die einem Konsumenten bekannte Teilmenge (**Awareness Set**) muss nicht identisch mit der für den Kauf in Frage kommenden sein. Die letztlich relevanten und akzeptablen Marken bilden das **Evoked oder Relevant Set** des Konsumenten (Auswahlset, d. h., zumeist 3-5 Marken, die in die engere Wahl kommen), über das bevorzugt Informationen gesammelt und gespeichert werden. Daneben umfasst das Awareness Set auch die abgelehnten Marken (Reject Set) und solche Marken, denen man gleichgültig gegenübersteht (Inert Set). Aus der Menge aller potenziell akzeptablen Marken sticht in der Regel eine Marke heraus, die besonders geschätzt wird (**Top of Mind**). Studien zum Lebensmittelmarkt haben z. B. gezeigt, dass im Durchschnitt bei ca. 2/3 aller Käufe die erstpräferierte Marke gekauft wird.

Angesichts der Vielfalt des modernen Warenangebots ist der Käufer darauf angewiesen, seine Entscheidung auf der Basis unzureichender Qualitätsinformationen zu treffen. Die verhaltenswissenschaftliche Konsumforschung liefert Hinweise auf typische Mechanismen, mit denen die Verbraucher auf diese Situation reagieren, insbesondere durch die Konzentration auf **Schlüsselinformationen (Information Chunks)**. Selbst bei komplexen Entscheidungsprozessen, hohem wahrgenommenen Risiko und ausgeprägtem Involvement wird in vielen Fällen auf eine ausgedehnte Informationsnachfrage zugunsten weniger Schlüsselinformationen verzichtet. Ein Qualitätsurteil wird dann nicht durch einen sorgfältigen Vergleich detaillierter Leistungselemente, sondern anhand ausgewählter Merkmale gefällt. Diese dienen als Indikatoren für die Gesamtqualität, sie strahlen auf die Gesamtwahrnehmung aus (Irradiation). Information Chunks treten an die Stelle differenzierter Einzeldaten und stellen so etwas wie den „Ausweg“ des Kunden aus dem Dilemma von Bewertungskomplexität und Informationsaufnahmevermögen dar. Ihr Einfluss auf die Kaufentscheidung ist ceteris paribus umso größer, je weniger der Nachfrager aus physischen Produktattributen auf die Qualität schließen kann. Wichtige Schlüsselinformationen können Marke, Preis, Gütezeichen, Kalorienzahl u. Ä. sein.

Innere Bilder sind konkrete visuelle Vorstellungen von Meinungsgegenständen, also von Produkten, Personen oder anderen Objekten. Besonders bedeutsam sind Gedächtnisbilder, d. h. gespeicherte Vorstellungen, die vor allem dann als verhaltenswirksam gelten, wenn sie prägnant und lebendig sind. Experimentell wurde nachgewiesen, dass Bilder besser als Worte erinnert werden, ein Tatbestand, auf den die Werbung durch bildhafte Wiedergabe des Produktnutzens vielfach zurückgreift. Wird ein spezielles Bild immer wieder mit einem Objekt verknüpft, kann es als Schlüsselbild bezeichnet werden. Der Einsatz solcher Schlüsselbilder kann in unterschiedlicher Form erfolgen. Sie können identisch mit dem Markenzeichen sein (Beispiel: lila Kuh von Milka), einen konkreten Nutzen illustrieren (etwa: Meister Proper) oder eine Erlebniswelt repräsentieren (z. B. das grüne Segelschiff von Becks).

Emotionen sind innere Erregungszustände oder Gefühle, die sich etwa in Form von Freude, Überraschung, Liebe, Lust, Anerkennung, Furcht, Scham, Reue, Zorn oder Ekel äußern können. Ihnen wird eine aktivierende Funktion zugeschrieben, d. h. Werbung, die Emotionen hervorruft, soll die Aufmerksamkeit des potenziellen Käufers wecken. Der emotional aktivierte Verbraucher steht heute oft im Fokus des Marketings: Eine Reihe von Produkten lässt sich angesichts identischer Gebrauchsquali-

täten nur noch emotional differenzieren, indem versucht wird, sie durch die Betonung von Exklusivität, Exotik, Gemütlichkeit, Jugendlichkeit, Erotik usw. in die emotionalen Grundstrukturen der potenziellen Käufer einzuklinken. In eine ähnliche Richtung weist die Inszenierung von Käuferlebnissen mittels emotionaler Stimuli wie Musik, Farben, Bilder, Duftstoffe oder Dekors. Die emotionale Aufladung eines Objektes ist umso wichtiger, je geringer das originäre Produktinteresse der potenziellen Käufer ist (Involvement, vgl. unten). Emotionale Reize können dabei biologisch vorprogrammiert, kulturell geprägt oder zielgruppenspezifisch erlernt sein.

Aufgrund der vielfältigen Informationsströme, die auf den Verbraucher einfließen, besteht die Zielrichtung des Marketings heute also in aller Regel in der emotionalen Ansprache der Verbraucher, um überhaupt erst einmal Interesse für die Botschaft zu wecken (Aktivierung). Im nächsten Schritt wird versucht, durch die gleichzeitige und wiederholte Darbietung eines Werbeobjektes (z. B. Marke) und einer emotionalen Botschaft eine emotionale Konditionierung des Verbrauchers zu erreichen. Da in der Werbepaxis allerdings nicht selten eher stereotype Reize eingesetzt werden, gelingt eine Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz hier nur bei enormem Werbedruck. Die emotionale Ansprache des Verbrauchers beschränkt sich aus diesem Grund heute keinesfalls auf die Kommunikationspolitik. Vielmehr dringen Unternehmen in weite Teile der Lebenswelt (Kultur, Urlaub, Sport, Musik usw.) ein und versuchen, sich an die hier offensichtlich bereits vorhandenen positiven Gefühle „anzuhängen“. Man spricht auch von Erlebnis- oder Eventmarketing.

In der Forschung wird seit geraumer Zeit untersucht, ob es auch ein Übermaß an emotionaler Aktivierung geben könnte. Die **Lambda-Hypothese** (vgl. Abb. 13) besagt in diesem Zusammenhang, dass es einen optimalen Aktivierungsgrad gibt, eine darüber hinaus gehende zu starke Erregung allerdings zu kontraproduktiven Effekten führt. Ein Beispiel für eine möglicherweise zu starke emotionale Aktivierung stellt die Werbung mit Angst dar. Ein Hersteller, der salmonellenfreie Eier anbietet, könnte in seiner Werbung die möglichen Gesundheitsgefährdungen einer Salmonellenerkrankung mit drastischen Bildern ansprechen. Dies würde aber statt zum Kauf des als unbedenklich beworbenen Produktes wohl eher zu genereller Kaufzurückhaltung gegenüber Eiern führen. In der Forschungspraxis ist es allerdings nicht eindeutig geklärt, ob solche negativen Reaktionen tatsächlich auf Überaktivierung im Sinne von Panik oder eher auf Verdrängungseffekte und negative emotionale Kodierung zurückzuführen sind.

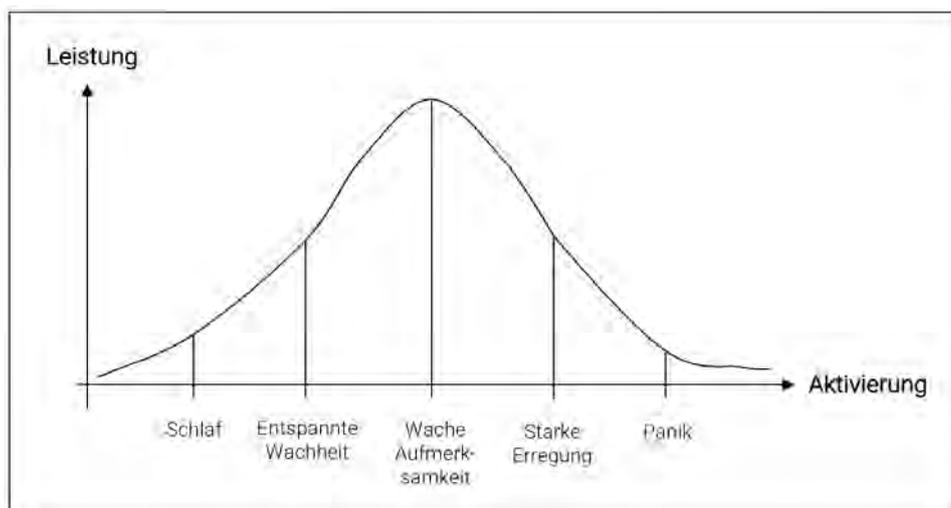


Abbildung 13: Lambda-Hypothese

Einstellungen werden erlernt und gelten als relativ dauerhafte Orientierungen gegenüber Gegenständen oder Objekten (Personen, Denkmustern, Sachen oder Institutionen). Im Marketing ist das Einstellungskonzept weit verbreitet, häufig wird es als zentrale Schlüsselvariable zum Verständnis

des Konsumenten angesehen. Im Allgemeinen werden dem Begriff drei Dimensionen zugeordnet: Die **affektive Dimension (Gefühlskomponente)** kennzeichnet die mit dem Einstellungsobjekt verbundenen Emotionen. Die **kognitive Komponente (Wissenskomponente)** bezieht sich auf die objektbezogenen Kenntnisse, bspw. ob man eine Marke und ihre Eigenschaften kennt. Die **intentionale Dimension (Verhaltensbereitschaftskomponente)** drückt aus, welche Verhaltensabsichten Individuen den Einstellungsobjekten gegenüber entwickeln, z. B. Preis- oder Kaufbereitschaften.

Es ist sinnvoll, alle drei Komponenten zur Erfassung der Einstellung heranzuziehen. So wird es viele Probanden geben, die der Marke Mercedes emotional positiv gegenüberstehen und ihr hervorragende technische Eigenschaften zuordnen. Die Kaufbereitschaft wird allerdings aufgrund der Budgetgrenze erheblich niedriger liegen, so dass nur unter Einschluss der Verhaltensintention eine valide Prognose des zukünftigen Kaufverhaltens möglich wird. Ein weiteres Problem der Einstellungsforschung liegt darin, dass der Marketingforscher ein Objekt bei der Einstellungsforschung unter vielen Gesichtspunkten (z. B. mittels eines **Polaritätenprofils**, s.a. **Teil II: Befragung**) bewerten lässt. Er weiß aber nicht, ob alle Kriterien gleich relevant sind. Möglicherweise schneidet eine Marke insgesamt gut, bei den kaufentscheidenden Merkmalen aber schlechter ab. Aus diesem Grund wurden Verfahren zur Einstellungsmessung entwickelt, bei denen zusätzlich zur Bewertung die Relevanz (Wichtigkeit) eines Kriteriums abgefragt wird (Fishbein 1963; Trommsdorff & Teichert 2011). Diese dient dann als Gewichtungsfaktor.

Wichtig für die Frage, wie gut eine Einstellungsmessung das tatsächliche Verhalten voraussagen kann, ist weiterhin die Spezifität der beiden Größen. Befragt man z. B. Verbraucher sehr generell hinsichtlich ihres **Umweltbewusstseins** (= Einstellung zum Umweltschutz insgesamt) und will damit ein sehr spezifisches Verhalten (z. B. Kauf von Bio-Lebensmitteln) erklären, dann werden sich geringere **Korrelationswerte** ergeben als wenn die Einstellung zum ökologischen Landbau erhoben würde. Allgemeine Einstellungen erklären nur Verhaltenstendenzen. Im jeweiligen Einzelfall können viele weitere objektbezogene (z. B. Einkaufsstättenpräferenzen, Normen) und situationsbezogene Variablen (z. B. Zeitknappheit) dem Einstellungs-Verhaltens-Zusammenhang entgegenstehen. Metaanalysen als zusammenfassende Auswertungen vieler Einzelstudien zeigen, dass die erfragte Einstellung das reale Verhalten in den meisten Fällen nur zu 20-40 Prozent erklärt. Ein höherer Wert ist i. d. R. dann zu erwarten, wenn es sich um Themen handelt, zu denen die Probanden eine dezidierte und stabile Auffassung haben und wenn die Einstellung zu einem speziellen Verhalten abgefragt wird.

Die „**Theory of Planned Behavior**“ (Ajzen 1991) ist ein weiterer Ansatz zur Erweiterung der Einstellungsmessung um zusätzliche kognitive Gesichtspunkte, um den Einstellungs-Verhaltens-Zusammenhang präziser abzubilden. Neben der handlungsbezogenen Einstellung (wie wahrscheinlich ist eine bestimmte Konsequenz meiner Handlung und wie bewerte ich diese) werden die subjektiven Normen der Umgebung (was erwartet meine Umgebung von mir und wie wichtig ist mir dies) und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle (Effektivität des eigenen Handelns) einbezogen. Diese drei Faktoren beeinflussen die Verhaltensabsicht, die wiederum das Verhalten zum Teil erklärt. Der Anwendungsschwerpunkt der Theorie des geplanten Verhaltens liegt bei rationalen Kaufentscheidungen. Einstellungsanalysen zur Haltung des Verbrauchers gegenüber Gentechnik, Tier- und Umweltschutz oder Gesundheit sind typische Befragungsgegenstände. Bei Themen, die den Verbraucher nur am Rande interessieren (low involvement, vgl. unten) oder die stark emotionaler Natur sind, steht der Imagebegriff im Vordergrund.

Umgangssprachlich sowie in der Marketingpraxis spricht man statt von Einstellungen häufig vom **Image**. Viele Autoren verwenden die Begriffe synonym. In der Regel wird jedoch eher der Begriff Image gewählt, wenn die Beurteilung von Objekten (Marke, Unternehmen, Personen) gemeint ist und wenn die emotionale Bewertungsebene angesprochen wird. Als Messmethoden zur Imageanalyse dienen häufig qualitative Methoden wie Assoziationsverfahren, Lückentests, Bilder-Erzähl-Tests,

Bilderzuordnungstests u.Ä (vgl. [Teil II: Methoden der Marktforschung](#)). Beim Bilderzuordnungstest werden dem Probanden z. B. verschiedene Bilder potenzieller Käufer gezeigt, aus denen er den typischen Käufer einer Marke auswählen soll. Hier wird ein zusammenfassender Eindruck erhoben, der durchaus nicht auf Erfahrungen beruhen muss. Manchmal wird das Image auch nur durch wenige Merkmale geprägt. Als **Halo-Effekt** (Heiligenschein-Effekt) bezeichnet man in diesem Zusammenhang die positive Ausstrahlung einzelner hervorstechender Eigenschaften auf weitere Merkmale, die dann ebenfalls positiv bewertet werden. Images können also auch vielfältig verzerrt sein. Gleichwohl sind sie ausgesprochen langlebig und handlungsrelevant und spielen deshalb eine zentrale Rolle im Marketing.

Halo-Effekt

Beispiel: Fallbeispiel 1: Coca Cola vs. Pepsi

Der Halo-Effekt zeigt sich häufig bei der Beurteilung von Markenprodukten. Die Bewertung des Produktes kann signifikant vom Markenimage geprägt sein. Probanden, die z. B. in offenen Tests angaben, dass Coca Cola besser schmeckt als Pepsi, können die Getränke in Blindtests nicht unterscheiden oder geben eine abweichende Beurteilung ab ([Online-Link](#)).

Ein weiteres wichtiges Konzept ist das **Involvement**, das den Grad des Engagements bezeichnet, mit dem sich ein Individuum einem Sachverhalt widmet. Dabei unterscheidet man prinzipiell in High- und Low-Involvement-Käufe. **High-Involvement-Käufe** sind für Konsumenten bedeutsam. Sie bedingen eine intensive Auseinandersetzung mit dem Produkt unter Nutzung vielfältiger Informationsquellen und führen tendenziell zu extensiven **Kaufentscheidungsprozessen** (vgl. unten). Bei **Low-Involvement-Käufen** ist dagegen die Ich-Beteiligung der Konsumenten geringer. Das Ergebnis sind limitierte Kaufentscheidungen oder Impulskäufe. Ein hohes Involvement führt dagegen zu einer aktiven Informationssuche. Ein Anbieter kann dann viele, auch komplexe Informationen vermitteln, die relativ gut erinnert werden. Es entstehen stabile Überzeugungsstrukturen beim Verbraucher, die im Kern auf rationale Argumente zurückgehen. Low-Involvement verursacht im Gegensatz dazu eine passiv-rezeptive Aufnahmebereitschaft. Informationen, die das Marketing vermitteln will, müssen häufig wiederholt und bildlich unterstützt werden. Es findet nur eine geringe kognitive Auseinandersetzung mit Kommunikationsbotschaften statt, die Vergessensrate ist hoch. Bei geringer Ich-Beteiligung tritt die emotionale Anmutung an die Stelle rationaler Produktbewertungen.

Involvement ist eine individuell unterschiedlich ausgeprägte Variable. Lebensmittel sind z. B. für einen Teil der Verbraucher Low-Involvement-Artikel, dem Gourmet ist dagegen die Suche nach neuen Feinschmeckerprodukten ein High-Involvement-Anliegen. Trotzdem lassen sich vereinfachend Produkte benennen, die bei vielen Käufern ein ähnliches Involvement auslösen und Marketingkonzepte entsprechend der oben genannten Hinweise ausrichten. Toilettenpapier dürfte bspw. nur für wenige Konsumenten High-Involvement-Charakter haben. Neben Produktinvolvement können weiterhin Medien- und Situationsinvolvement unterschieden werden: Werbung im Kino wird z. B. intensiver wahrgenommen, am Wochenende kaufen Verbraucher anders ein als in der Woche, etc.

Eng verbunden mit dem Involvement ist die Art der Kaufentscheidung. **Reflektierte Käufe** (auch: extensive Kaufentscheidungen) betreffen Prozesse mit längerer Entscheidungsdauer, die durch einen hohen Informationsbedarf und größere Kaufrisiken gekennzeichnet sind. Tendenziell ist die kognitive und emotionale Beteiligung des Entscheiders hoch. Häufig handelt es sich um Neu- oder selten gekaufte Produkte, für die kein Evoked Set existiert. **Limitiert reflektierte Käufe** (auch: limitierte Kaufentscheidungen) sind gekennzeichnet durch einen eingegrenzten Prozess der Informationsaufnahme und -verarbeitung. Die Konsumenten verfügen bereits über Markenkenntnisse und Bewertungskriterien, präferieren ein bestimmtes Evoked Set und konzentrieren sich bei der Auswahl auf

Schlüsselgrößen wie Preis, Design, Testurteile, Empfehlungen usw. Die kognitive und emotionale Einbindung liegt im mittleren Bereich. **Habitualisierte Käufe** (auch: Gewohnheitshandlungen) dienen der Vereinfachung der täglichen Lebensführung. Sie beruhen auf Kaufzufriedenheit und sind gekennzeichnet durch ein geringes Involvement, oft gekoppelt mit einer hohen emotionalen Bindung an eine präferierte Marke (Markentreue). Wenn Unsicherheiten die Bewertung alternativer Kaufmöglichkeiten prägen, kann Gewohnheitshandeln auch zur Risikoreduktion beitragen. Häufig werden Güter des täglichen Bedarfs mit entsprechender Nutzungserfahrung habitualisiert erworben. **Impulskäufe** (auch: Spontankäufe) schließlich erfolgen überwiegend ungeplant und reaktiv, ausgelöst durch Reize der Verkaufsförderung wie Warenpräsentation, Regalstopper oder Displays im Einzelhandel. In der Regel ist die kognitive Steuerung gering, der Einfluss situativer Stimuli hoch.

Das **wahrgenommene Kaufrisiko** (Perceived Risk) bezeichnet die potenziellen Probleme, die aus einer Konsumhandlung für den Verbraucher resultieren. Bei zu hohem Risiko kommt ein Kauf nicht zustande. Inhalt und Ausmaß des wahrgenommenen Risikos werden im Allgemeinen durch personen- und objektbezogene Dimensionen erklärt. Als personale Einflussgrößen dienen bspw. das allgemeine Selbstvertrauen (Sicherheit einer Person bezüglich ihres Urteilsvermögens) und das spezifische Selbstvertrauen (individuelle Kompetenz bei der Bewertung eines Meinungsgegenstandes). Mit steigendem Selbstvertrauen nimmt die Risikoaversion ab. Objektbezogen steigt das wahrgenommene Kaufrisiko beispielsweise mit dem Preis oder der Innovationshöhe eines Angebots. Im Zuge der Technikforschung, die sich u. a. mit der Akzeptanz von Risikotechnologien wie der Kernkraft oder der Gentechnik beschäftigt, wurden diese objektbezogenen Wahrnehmungsmuster systematisch analysiert (vgl. Abb. 14). So werden die Risiken des Autofahrens z. B. unter- und die des Fliegens subjektiv überschätzt, weil man beim Autofahren das Gefühl hat, das Risiko selbst kontrollieren zu können.

Risikoeigenschaften aus Sicht der Verbraucher	Bedingungen, die das wahrgenommene Risiko	
	erhöhen	verringern
Katastrophenpotenzial eines Schadensfalls / Regelmäßigkeit	großer Schadensfall an einem Ort zur gleichen Zeit	Schadensfälle verteilt über Zeit und Raum
Emotionalität / Visualisierbarkeit	groß	gering
Neuigkeit des Risikos	erstmaliges Auftreten	traditionelles Risiko
Auswirkung auf zukünftige Generationen	vorhanden	nicht vorhanden
Freiwilligkeit	zugemutet	freiwillig
persönliche Betroffenheit bei Schadenseintritt	persönlich betroffen	nicht persönlich betroffen
Auswirkung auf Kinder	kinderspezifische Risiken	nicht kinderspezifisch
Durchschaubarkeit des Risikos bzw. der Effekte	gering	groß
Kontrollierbarkeit	gering	groß
Zustandekommen	durch den Menschen verursacht	natürlich
Nutzen der Risikoquelle	gering	groß
Reversibilität des Schadens	irreversibel	reversibel
wissenschaftliche Bewertung	kontrovers	einheitlich

Abbildung 14: Risikowahrnehmung

Bei hohem wahrgenommenem Kaufrisiko sollten die Anbieter Strategien zur Risikoreduktion finden, z. B. durch den Einsatz von Garantien, Gütezeichen, Probefahrten oder Verkostungen.

Kaufzufriedenheit stellt sich als Ergebnis positiver Erfahrungen in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkauf- bzw. Nutzungsphase ein. Sind die Erwartungen erfüllt (Soll-Ist-Vergleich), so stabilisieren sich positive Einstellungen zum Produkt. Im besten Fall ist Kundenbindung die Folge, die zu Wiederholungskäufen führt und das **Cross-Selling-Potenzial** (Kauf weiterer Produkte bei demselben Anbieter) steigert. Zufriedene Kunden beeinflussen außerdem andere (potenzielle) Käufer durch Demonstration und Weiterempfehlung. Unzufriedene Kunden dagegen können durch die Kommunikation ihrer Enttäuschung potenziell abschreckend wirken. Negative Käufererfahrungen werden zumeist deutlich häufiger weitererzählt als positive und sind deshalb besonders kritisch. Zudem ist der Kunde ein besonders glaubwürdiger Kommunikator, so dass gerade in den letzten Jahren im Kundenbindungs- bzw. Customer-Relationship-Management erhebliche Anstrengungen zur Stammkundenpflege unternommen wurden.

Kundenzufriedenheit

Beispiel: Kundenmonitor Deutschland

Der Kundenmonitor Deutschland ist eine branchenübergreifende Benchmarking-Studie zur Kundenorientierung im deutschen Business-to-Consumer-Markt. Seit 1992 wird dieser jedes Jahr von der Service Barometer AG erhoben. Im Zentrum der Studie stehen die Aspekte Kundenzufriedenheit, Kundenbeziehungsqualität und die Effekte auf die Kundenbindung ([Online-Link](#)).

Allerdings ist der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -treue nicht eindeutig in dem Sinne, dass jeder zufriedene Kunde dem Anbieter treu bleibt. Die Forschung verweist hier auf die Bedeutung situativer Gegebenheiten (z. B. günstigere Angebote der Konkurrenz) und des Abwechslungsstrebens. Letzteres wird auch als **Variety Seeking** bezeichnet. Es hängt von personen- wie von produktbezogenen Faktoren ab, inwieweit Verbraucher immer wieder Innovationen suchen und dafür Kaufrisiken eingehen, oder ob sie lieber bei bewährten Marken bleiben. Viele Verbraucher probieren einfach gerne immer mal wieder etwas Neues aus.

Als **Reaktanz** wird das Streben von Personen bezeichnet, sich nicht beeinflussen lassen zu wollen. Es gibt ein weit verbreitetes Bestreben, Widerstand gegen offensichtliche Einschränkungen der Handlungsfreiheit zu leisten. Eine tatsächliche oder auch nur vermutete Begrenzung der Verhaltensmöglichkeiten kann Anstrengungen zur Wiederherstellung der Wahlfreiheit auslösen. Reaktanz tritt insbesondere dann auf, wenn die Beeinflussung deutlich ausgeprägt und auf einen konkreten Auslöser zurückzuführen ist, der Verbraucher aber an dieser Stelle seine Wahlfreiheit schätzt und aufrechterhalten möchte. So können langjährige Vertragsbindungen z. B. bei Mobilfunkverträgen Reaktanz auslösen und zu Abwanderungen führen. Auch dürfte der politische Vorschlag eines verpflichtenden Veggie-Days für Reaktanz gesorgt haben. Der Reaktanzeffekt kann aber auch positiv für das Marketing genutzt werden, etwa wenn Open-Source-Software eine grundsätzlich positive Würdigung als Protest gegen die Quasi-Monopolstellung eines Softwareanbieters erfährt.

Die **Kaufabsicht** liegt der Kaufhandlung am nächsten, ist aber nur als Kaufwahrscheinlichkeit bzw. Kundenpotenzial interpretierbar. Verbraucher setzen ihre Kaufabsichten, die sie in Befragungen bekunden, nicht immer in tatsächliches Verhalten um. Spontane Gelegenheiten (Impulskäufe), Sonderangebote, neue Informationen, Variety Seeking oder alte Gewohnheiten treten vielfach dazwischen.

Die beschriebenen hypothetischen Konstrukte stehen nach den Vorstellungen der Konsistenztheoretiker tendenziell in einem harmonischen Verhältnis zueinander, d. h., Menschen streben nach einer harmonisch-konsistenten Grundhaltung und korrespondierenden Handlungsmustern. Sie meiden bspw. Nachrichten, die ihren Meinungen widersprechen und präferieren bestätigende Erfahrungen. Diese These FESTINGERS in seiner **Theorie der kognitiven Dissonanz** hat die Marketing-Lehre stark beeinflusst: Danach entstehen Dissonanzen häufig nach Entscheidungssituationen, da nicht davon auszugehen ist, dass die abgelehnte Alternative lediglich Nachteile aufgewiesen hat. Die Dissonanzstärke ist u.a. abhängig von der Bedeutung der Entscheidung und vom Involvement des Entscheiders. Dieser versucht, Inkonsistenzen zu vermeiden, indem bestätigende Informationen gesucht, gegenläufige Botschaften abgewertet oder angezweifelt werden und die gewählte Alternative nach der Entscheidung höher eingeschätzt wird als vorher. Im Marketing wird vor allem die Nachkaufwerbung mit dem Streben nach Dissonanzreduktion begründet. Die Bereitstellung von kaufbegründenden Informationen auch noch nach dem Kaufabschluss unterstützt die getroffene Entscheidung und trägt dem Konsonanzbedürfnis des Abnehmers Rechnung.

Theorie der kognitiven Dissonanz

Beispiel: Kauf eines Neuwagens

Ein Kunde möchte sich einen Neuwagen kaufen. In die nähere Auswahl werden ein Mercedes und ein BMW gezogen. Der BMW hat 6 positive und 4 negative Attribute, der Mercedes 5 positive und 5 negative Eigenschaften, die für den Erwerb bzw. Nicht-Erwerb sprechen. Der Kunde entscheidet sich schließlich für den BMW. Die resultierende Nachentscheidungsdissonanz umfasst 9 dissonante Elemente (4 negative beim BMW; 5 positive beim Mercedes) (Güttler 2003). Um Dissonanzen dieser Art zu reduzieren, werden vom Kunden nach dem Kauf Argumente zur

Kaufbestätigung gesucht. E-Mails oder Briefe, welche in der Nachkaufphase von der Automobilindustrie häufig an die Kunden versandt werden, stellen eine solche Bestätigung dar. Der Kunde fühlt sich nach dem Kauf in der gleichen Weise geschätzt, wie vor dem Kauf, was zu emotionaler Verbundenheit und Loyalität beiträgt und den Kunden in seiner Kaufentscheidung bestätigt (Holland 2003).

Als Output (Reaktion/R) des SOR-Modells wird die tatsächliche Entscheidung des Verbrauchers gesehen, das heißt, ob das Produkt (häufiger) gekauft wird, wo eingekauft wird, für welche Marke sich der Kunde entscheidet, zu welchem Preis, ob wiederholt oder nur einmal. Dieses Verhalten wird von den Unternehmen möglichst differenziert erfasst, sei es auf Basis der Einkaufsdaten (z. B. Auswertung von Scannerdaten im Handel) oder durch Marktforschungsstudien, insbesondere Panelanalysen (vgl. [Teil II: Methoden der Marktforschung](#)).

Im skizzierten neobehavioristischen Modell der psychologischen Konsumforschung wird von einem breiten Spektrum an Kaufentscheidungen ausgegangen, von impulsiven bis zu rationalen und wohlinformierten Wahlhandlungen. Nicht vorgesehen sind allerdings **suchtähnliche Kaufhandlungen**, die einem zwanghaften Charakter unterliegen. Der in der Konsumforschung durchaus umstrittene Begriff der **Kaufsucht** umfasst ein zwanghaft empfundenenes Konsumieren von Gütern oder Dienstleistungen. Im engeren Sinne geht es um eine durch Störung der Impulskontrolle bedingte übersteigerte Befriedigung durch den Akt des Kaufens selbst („Shopping-Sucht“). Es handelt sich um ein von den Individuen selbst als zwanghaft erlebtes, krankhaftes Verhalten, bei dem die erworbenen Güter im Extremfall gar nicht mehr genutzt werden, sondern nur das Kaufen und der Güterbesitz Nutzen stiften (Müller et al. 2005). Der Kaufakt ruft positive Gefühle hervor, später überwiegen aber negative Emotionen bzw. Schuldgefühle. Studien zeigen eine beachtliche Verbreitung solcher Verhaltensmuster in Wohlstandsgesellschaften, wobei die Abgrenzung zu materialistischen Konsummustern schwierig ist. Im weiteren Sinne bezeichnet Kaufsucht auch den Einkauf von Gütern mit Suchtpotenzial. Solche Produkte werden als **Suchtgüter** (wenn ihr Ausbleiben bei daran gewöhnten Konsumenten Entzugserscheinungen hervorruft, z. B. Drogen) bzw. **Temptation-Goods** (Banerjee & Mullainathan 2010) bezeichnet. Letztere sind Güter, bei denen die Individuen „eigentlich“ ein geringeres Konsumniveau anstreben, bei denen aber kurzfristige Präferenzen (Genuss, Bequemlichkeit, Gewohnheit) der intendierten Reduktion des Konsums entgegenstehen (Beispiel: Süßigkeiten).

2.1.3.4 Soziologische Ansätze

Die von der **Soziologie** entwickelten Modelle des Konsumentenverhaltens richten sich auf die soziale Umwelt der Individuen und untersuchen bspw. das Handeln von Haushalten/Familien, Cliquen, Nachbarschaftsgruppen usw., aber auch die durch persönliche oder mediale Kommunikation vermittelten Beziehungs- und Beeinflussungsstrukturen. Im Weiteren werden zunächst einige Ergebnisse der mikrosoziologischen Gruppenforschung vorgestellt. Danach stehen makrosoziologische Ansätze zur Bildung sozialer Subsysteme auf dem Prüfstand. Die Abgrenzung von Mikro- und Makrosoziologie folgt der Unterscheidung zwischen Gruppen und sozialen Kategorien:

Als **Gruppe** bezeichnet man eine Anzahl von Personen, die in wiederholten und nicht nur zufälligen Beziehungen zueinander stehen. **Primärgruppen** sind Personenmehrheiten mit intensiver Interaktion, bspw. Familien und Freundeskreise. In **Sekundärgruppen** haben die Mitglieder ein eher distanziertes, häufig formal begründetes Verhältnis zueinander. Typische Beispiele sind Vereine, Betriebe und Parteien.

Soziale Kategorien sind definiert als Personenmehrheiten mit ähnlichen Merkmalsausprägungen. Die Merkmalsauswahl und -kombination richtet sich nach dem Untersuchungszweck: Verwendung finden zumeist demographische Kriterien wie Alter, Geschlecht, Familienstand, Einkommen usw. So werden bspw. soziale Schichten aus den Indikatoren Bildung, Beruf und Einkommenshöhe gebildet, **soziale Milieus** aus einer Kombination von Schichtmerkmalen und allgemeinen Wertorientierungen. Es handelt sich immer um eine statistische Typologisierung von Individuen, die untereinander nicht in Kontakt stehen.

Eine wichtige Untersuchungseinheit der **mikrosoziologischen Konsumtheorie** bilden die **privaten Haushalte**, z. B. Single-Haushalte, Familien, Alleinerziehende oder Wohngemeinschaften. Es zeigt sich, dass die Anzahl der Single- und Zwei-Personen-Haushalte (inkl. Alleinerziehende) erheblich zugenommen hat. Die Zunahme der Single-Haushalte wird unter dem Stichwort **Individualisierung** diskutiert. Mit der Industrialisierung wuchs die Eigenverantwortlichkeit der Individuen für die Lebensplanung und -organisation. Das Leben ist heute individueller gestaltbar als früher, da es weniger durch (religiöse oder soziale) Konventionen und Traditionen geregelt ist. Die Individualisierung führte aber auch zu gestiegenen Herausforderungen an die eigene Lebensplanung und die persönliche Verantwortung für das Lebensglück. Es zwingt die Verbraucher zur Entwicklung eines eigenen Lebensstils, der sich aber immer unter Bezug auf die sich in der Gesellschaft entwickelnden Moden und Trends herausbilden wird. Konsum ist in diesem Rahmen ein wichtiges Instrument zum Ausdruck der eigenen Individualität, sei es durch Kleidung, durch Reiseverhalten oder Ernährungsstile. Die Möglichkeiten des Einzelnen sind extrem gewachsen, die Schwierigkeiten, sich zu entscheiden und einen eigenständigen Weg zu finden, aber ebenfalls. Das Marketing versucht hier, Trends und neue Konventionen zu prägen und damit Kaufverhalten zu lenken.

Die Zunahme an Single-Haushalten ist eine charakteristische Erscheinungsform dieser **Individualisierung**. Die Auswirkungen auf den Konsum und das Marketing sind vielfältig und zum Teil erst in Ansätzen untersucht: Zunahme der Haushaltsgrundausrüstungen (Küchen, Bäder, elektronische Geräte usw.) durch den Anstieg der Haushalte, Erhöhung des Energieverbrauchs, Steigerung der Nachfrage nach kleportionierten Waren und Convenience-Produkten usw., daneben aber auch die Selbstinszenierung der Individuen durch Kleidung, Wohnen oder Hobbys zwecks individueller Positionierung. Parallel dazu stehen die Ästhetisierung der Waren und ihre Konzeptionierung für Erlebniszwecke („Erlebnisgesellschaft“, Schulze 1992).

Die soziologische Konsumforschung hat sich insbesondere mit dem Kaufverhalten von Familien beschäftigt. Im Zentrum solcher Untersuchungen stehen etwa die Beeinflussung des Konsumverhaltens durch familiäre Sozialisation, die Struktur familialer Kaufentscheidungen sowie die Veränderungen konsumtiver Ausgaben im Verlauf des Familienlebenszyklus. Beispielhaft sollen im Folgenden der Kaufentscheidungsprozess in Familien sowie Überlegungen zum Familienlebenszyklus dargestellt werden.

An vielen **familialen Kaufentscheidungen** sind mehrere Personen direkt oder indirekt beteiligt. In der Literatur wird nach den **Rollen**, die einzelne Familienmitglieder während des Kaufs und der Konsumtion einnehmen, unterschieden in: Initiatoren, Beeinflusser, Informanten, Entscheider, Käufer und Verwender. Hier ist jedoch zu beachten, dass sich einzelne Funktionen auch in einer Person bündeln und Rollenkonflikte auftreten können. Die meisten empirischen Untersuchungen beziehen sich in

diesem Zusammenhang auf die Frage, ob Kaufentscheidungen überwiegend von Frauen oder von Männern dominiert werden und welche Beeinflussung von Kindern ausgeht.

Im Hinblick auf die **Frau-Mann-Dominanz** lässt sich feststellen, dass die Initiierung von Kaufentscheidungsprozessen häufig geschlechtsspezifisch zugeschrieben werden kann. So sind Frauen (immer noch) überwiegend zuständig für die Bereiche Ernährung (ca. 2/3 aller Einkäufe) und Kinderbedarf, während Männer oft als Initiatoren bei Versicherungen, Sparformen oder Pkws auftreten. Auch können Teilaspekte der Konsumententscheidung (z. B. Marke, Preis, Qualitätskomponenten) im Einzelfall von einem der Partner bestimmt werden. Insgesamt ist jedoch eine Zunahme von kollektiven Entscheidungen zu konstatieren, wobei die Beziehungsqualität offenbar als wichtige Einflussvariable angesehen werden muss: Disharmonische Beziehungen führen tendenziell zu autonomen Entscheidungen, harmonische zu gemeinsamen Auswahlprozessen.

Kinder sind nicht nur Initiatoren oder Beeinflusser, sondern schon die Skippies (school kids with income and purchasing power) im Alter von 6 bis 17 Jahren verfügen über eine erhebliche Kaufkraft. Vielfach werden sie als „heimliche Lenker“ der Märkte bezeichnet, weil ihre Markenkenntnisse und Überredungsleistungen weit über den Bereich der kindgemäßen Produkte hinausgehen. Allerdings sind sie für das Marketing eine höchst unzuverlässige Zielgruppe: Die Szene wandelt sich schnell, gruppenspezifische Prozesse prägen Trends.

Der **Familienlebenszyklus** ist ein verbreitetes Modell der mikrosoziologischen Konsumforschung. Dieser teilt den Lebensablauf von Familien in mehrere Phasen, z. B.:

- Jung zusammenlebend, ohne Kinder (DINKS, double income, no kids),
- Paare mit kleinen Kindern,
- Paare mit älteren Kindern,
- Leeres Nest, Paare mit Kindern, die ausgezogen sind und
- Alleinstehende/r, Überlebende/r.

Den Einfluss des Familienlebenszyklus auf das Konsumentenverhalten gibt die simultane Wirkung mehrerer demographischer Variablen (Alter, Geschlecht, Familienstand, Zahl der Kinder, Einkommen usw.) wieder. Ein phasenspezifisches Konsumverhalten lässt sich vielfach nachweisen und wird vom Marketing an markanten Punkten (Heirat, Geburt, Einschulung, Rente) auch gern genutzt. Wichtige Konsumfelder wie Ernährung, Wohnen, Sparen und Gesundheitsvorsorge sind zykluspezifisch geprägt. Allerdings nimmt mit hoher Scheidungsrate und neuen Lebensformen die Heterogenität der Lebensformen zu.

Angesichts der demographischen Entwicklung wird in der Zukunft älteren Zielgruppen eine verstärkte Bedeutung zukommen. Die undifferenzierte Diskussion um ein **Seniorenmarketing** weicht in den letzten Jahren der Erkenntnis, dass es sich hier um äußerst unterschiedliche Teilzielgruppen handelt, z. B. Best Ager (Personen zwischen 40 und 59 Jahren), Empty Nester (Familien, bei denen die Kinder das Haus verlassen haben), Grampies (Growing Retired Active Moneyed People in an Excellent State) oder Yollies (Young Old Leisure Living People). Durch die steigende Lebenserwartung sind Verbraucher heute zumeist bis zum Alter von ca. 75-80 Jahren aktiv und konsumfreudig. Die Präferenzen verschieben sich aber im Laufe der Zeit, z. B. gewinnen Themen wie Gesundheit und gutes Essen an Relevanz.

Jedes Individuum ist über die Familie/den Haushalt hinaus in zahlreiche Gruppen seiner engeren und weiteren Umgebung eingebunden, die als **positive oder negative Bezugsgruppen** das Konsumverhalten in unterschiedlichem Ausmaß beeinflussen. Gruppen, aber auch Einzelpersonen aus

solchen Gruppen, können komparative oder normative Funktionen erfüllen: Im komparativen Fall liefern sie lediglich Vergleichsmaßstäbe für die Einstellungen, Urteile und Verhaltensweisen anderer. Normative Funktionen liegen dagegen dann vor, wenn das Handeln der Beeinflussten durch Sanktionen wie Drohung, Statuszuweisung oder Ausgrenzung in eine bestimmte Richtung gelenkt wird. So können Freundeskreise oder Cliques einen deutlichen Konformitätsdruck besonders bezüglich sozial auffälliger oder prestigebesetzter Konsummuster ausüben. Beispiele finden sich in allen Konsumfeldern vom Wohnen, Verkehr über den Kleidungsstil bis zum Freizeit- oder Fleischkonsum.

Konsum ist somit immer auch Mittel zur **Distinktion**, zur Abhebung von anderen Gruppen. Traditionell meint dies die Demonstration von Wohlstand über Reichtumssymbole wie z. B. Champagner oder teure Autos. Diese Form des demonstrativen Konsums über Statusprodukte, nach dem Soziologiepionier THORSTEIN VEBLÉN (Theorie der Feinen Leute, 1899) auch **Veblen-Güter** genannt, bezieht sich auf ein Kaufverhalten, bei dem Produkte ihren Nutzen nicht über den Gebrauchswert finden, sondern weil sich andere Personen diese Produkte nicht leisten können. Deshalb kann die Nachfrage nach einem Produkt ggf. zunehmen, wenn der Preis steigt (Veblen-Effekt).

In wohlhabenden Gesellschaften verliert diese Form des Statuskonsums allerdings in bestimmten sozialen Milieus an Relevanz. Sie ist als „neureiches“ Verhalten bisweilen sogar verpönt. Demonstrativer Konsum kann aber auch durch die Zurschaustellung von Produktbesonderheiten geschehen, indem der Verwender auffällige Innovationen oder ausgefallene Produktvarianten verwendet, z. B. ein spezielles Olivenöl. Es zeigt Kompetenz, wenn ein Verbraucher spezielle Marken kennt und z. B. seinen Gästen den Hintergrund zur Produktion dieses Öls erläutern kann. Schließlich kann man sich auch demonstrativ vernünftig verhalten, z. B. indem Kunden gezielt günstige Preis-Leistungskombinationen herausfinden und wissen, welche besonderen Qualitätsschnäppchen es bei ALDI gibt.

Solche sozialen Prozesse sind für Produkte besonders wichtig, die von der Umwelt wahrgenommen und bestimmten sozialen Merkmalen zugeordnet werden können (Statussymbole, Gruppenzugehörigkeit). Bei Lebensmitteln sind dies z. B. Softdrinks, die in der Öffentlichkeit (z. B. Schule, Disco usw.) konsumiert werden. Bei Produkten, deren Konsum bzw. Gebrauch nicht in der Öffentlichkeit stattfindet, spielt die bewusste Angleichung an bzw. Abhebung vom Mainstream der Bevölkerung oder einer bestimmten Gruppe eine deutlich geringere Rolle.

Die **makrosoziologische Konsumforschung** beschäftigt sich vor allem mit der Konstruktion und Analyse sozialer Kategorien. So ermittelt sie bspw. die Zugehörigkeit zu **sozialen Schichten** anhand der hoch korrelierten Merkmale Ausbildung, Beruf und Einkommen. Fallweise werden diese verfeinert durch Kriterien wie Abstammung, Vermögen oder Wohnort. Das Vorgehen führt zur Einteilung in Ober-, Mittel- und Unterschicht mit verschiedenen Zwischenstufen und beschreibt damit den sozioökonomischen Status in der Gesellschaft. Ziel der Analyse ist die Aufdeckung schichtenspezifischer Denk- und Handlungsmuster – auch in Bezug auf den Konsum. Es ist offensichtlich, dass das **Einkommen** die konsumtiven Möglichkeiten erheblich beeinflusst. Im Hinblick auf Deutschland sprechen viele Analytiker von einer „Zweidrittel-Gesellschaft“: Für ein Drittel der Bevölkerung ist die finanzielle Lage angespannt. Für das Marketing kann davon ausgegangen werden, dass die Einkommensverteilung die sog. Polarisierung der Märkte mit verursacht, d. h. für die unterschiedlich kaufkräftigen Schichten werden differenzierte Preisstrategien entwickelt, die z. B. in einer Polarisierung in Luxus-, Premium- und Discount-Strategien münden.

Der **Beruf** bzw. die konkrete Arbeit sichert in der Regel die materielle Lebensfähigkeit und damit auch den Konsum privater Haushalte. Arbeitszeitregelungen bestimmen darüber hinaus den Umfang der arbeitsfreien Zeit, die die Konsumzeit einschließt. Die Arbeitsinhalte schließlich führen zu unterschiedlichen körperlichen und psychischen Belastungen, die wiederum in die arbeitsfreie Zeit

hineinwirken und mehr oder weniger stark deren Nutzung prägen. Arbeit, Freizeit und Konsum sind so gesehen eine Einheit; in der außerbetrieblichen Lebensweise spiegelt sich die Arbeit wider, je nach Arbeitszeitregelung, -inhalt und -belastung. Beispielhaft: Untersuchungen zeigen, dass einseitig belastende, weniger qualifizierte und repetitive Tätigkeiten am Arbeitsplatz zu einem eher passiven, gleichförmigen Verhalten in Freizeit und Konsum führen.

Das Schichtenmodell spielte in der Marketingpraxis und insbesondere in der Marktforschung in den 1950er bis 1980er Jahren eine große Rolle, verlor dann aber zunächst an Popularität, da eine breite Mittelschicht entstand, in der sich Einkommens- und Bildungsunterschiede nivellierten. In den folgenden Jahren hat sich aber die Polarisierung der Gesellschaft wieder verstärkt, was zu einer Renaissance des Schichtenansatzes geführt hat. Soziale Schichten sind für die Entwicklung zielgruppenorientierter Marketingstrategien ein dauerhafter, aber relativ grober Orientierungsrahmen.

Der **Lebensstil-Ansatz** betont im Gegensatz zum Schichtenmodell die Bedeutung individueller Orientierungen für das Konsumhandeln. Lebensstile sollen Erklärungsmuster dafür liefern, warum sich Menschen mit fast identischen demographischen Merkmalen oder ähnlichen Einkommen in ihrem Konsumverhalten oft fundamental unterscheiden. Das bekannteste Lebensstilmodell ist der AIO-Ansatz, der auf Activities (Aktivitäten), Interests (Interessen) und Opinions (Meinungen) beruht. Es kombiniert beobachtbares Verhalten (z. B. Freizeitaktivitäten, Arbeit, Sport) und psychologische Konstrukte wie Interessen und Einstellungen. Im Lebensstil soll sich die Persönlichkeit des Verbrauchers ausdrücken, wobei ähnliche Verbraucher zu Lebensstiltypen zusammengefasst werden. Einige dieser Typologien haben weite Beachtung gefunden, z. B. Yuppies (Young Urban Professionals), DINKs (Double Income, No Kids) oder LOHAS (Lifestyle Of Health And Sustainability). Letztere zeichnen sich z. B. durch vielfältige sportliche Aktivitäten, ein hohes Gesundheits- und Umweltschutzinteresse und ein starkes Bewusstsein für Nachhaltigkeit aus.

Das **Konzept der sozialen Milieus** ist eine Kombination von Schichten- und Lebensstilmodell. Es erweitert also das Schichtenmodell um weiche Merkmale, insbesondere Wertvorstellungen und Lebensstile. Ausgangspunkt der Milieuthoretiker ist die Auffassung, dass Individuen in ein bestimmtes soziales Milieu hineingeboren werden, in eine Lebenswelt aus Familie, Schule, Arbeit, Freizeit und Konsum, die die persönliche Sozialisation und damit die Werthaltungen sowie die Handlungsmuster beeinflusst. In die Definition der Milieus fließen neben den traditionellen Daten zur Schichtenbildung deshalb grundlegende Wertorientierungen (Traditionalismus, Konsum-Hedonismus, Postmaterialismus usw.) sowie Alltagseinstellungen, Wünsche und Zukunftserwartungen ein. Milieus verstehen sich mithin als Kombination aus qualitativen und quantitativen Aspekten.

Diese Aussagen lassen sich besonders gut anhand des in Deutschland am weitesten verbreiteten Milieumodells nachweisen: der Einteilung der deutschen Bevölkerung in verschiedene soziale Milieus auf Basis **des Sinus-Konzeptes** (Flaig & Barth 2014). Der Milieu-Ansatz verbindet die qualitativen Merkmale der Lebensstilforschung (Werte, Einstellungen) mit den klassischen, harten Parametern des Schichtenmodells (Bildung, Einkommen, Beruf). Drei zentrale Wertorientierungen werden dabei unterschieden:

- **Traditionelle Wertmuster** betonen die Familie, Pflichterfüllung und Ordnung.
- **Moderne Wertorientierungen**, in denen sich einerseits hedonistische Orientierungen (Spaß, Konsum usw.) und andererseits postmaterielle Werte (Selbstverwirklichung, Kultur etc.) finden.
- **Postmoderne Haltungen** verbinden die differierenden Werte in Form eines Patchwork-Lebensstils miteinander.

Abbildung 15 zeigt die Verteilung der sozialen Milieus in Deutschland für das Jahr 2017. Unterschieden werden von Sinus zehn verschiedene Milieugruppen:

- **Konservativ-etabliertes Milieu:** Selbstbewusstes Establishment, erfolgsethisch und exklusiv.
- **Prekäres Milieu:** Teilhabe und Orientierung suchende Unterschicht; Zukunftsängste, Pessimismus.
- **Milieu der Performer:** Multi-optionale, effizienzorientierte Leistungselite.
- **Traditionelles Milieu:** Kriegs- bzw. Nachkriegsgeneration mit Sicherheits- und Ordnungsliebe, kleinbürgerliche traditionelle Arbeiterkultur.
- **Bürgerliche Mitte:** Statusorientierter moderner Mainstream, Bejahung der gesellschaftlichen Ordnung, Wunsch nach beruflicher und sozialer Etablierung.
- **Sozioökologisches Milieu:** Idealistisches, konsumkritisches Milieu; hohes soziales und ökologisches Wissen.
- **Hedonistisches Milieu:** Spaß- und erlebnisorientierte moderne Unterschicht bzw. untere Mittelschicht.
- **Expeditives Milieu:** Individualistisch geprägte neue Avantgarde, unkonventionell, kreativ, (global) mobil, Suche nach Grenzen und Veränderungen.
- **Liberal-intellektuelles Milieu:** Aufgeklärte Bildungselite, liberale Grundhaltung, postmaterielle Wurzeln, intellektuelle Interessen, Wunsch nach selbstbestimmtem Leben.
- **Adaptiv-pragmatisches Milieu:** Mobile, zielstrebige junge Mitte der Gesellschaft, ausgeprägter Lebenspragmatismus, erfolgsorientiert, kompromissbereit, hedonistisch, konventionell, Bedürfnis nach Sicherheit und Flexibilität.

Analysiert man die Milieubewegungen der letzten Jahre, so erkennt man ein Wachstum der patchworkorientierten Milieus in der rechten Matrixhälfte (insbesondere: Hedonisten). Weiterhin belegt die Milieuforschung eine alte soziologische Beobachtung: Es gibt gesellschaftliche Leitmilieus, die Vorbildcharakter für die Konsummuster der anderen Gruppen haben und imitiert werden. Die Entwicklungsrichtung geht im Großen und Ganzen – bezogen auf die nachfolgende Matrix – von links unten nach rechts oben.

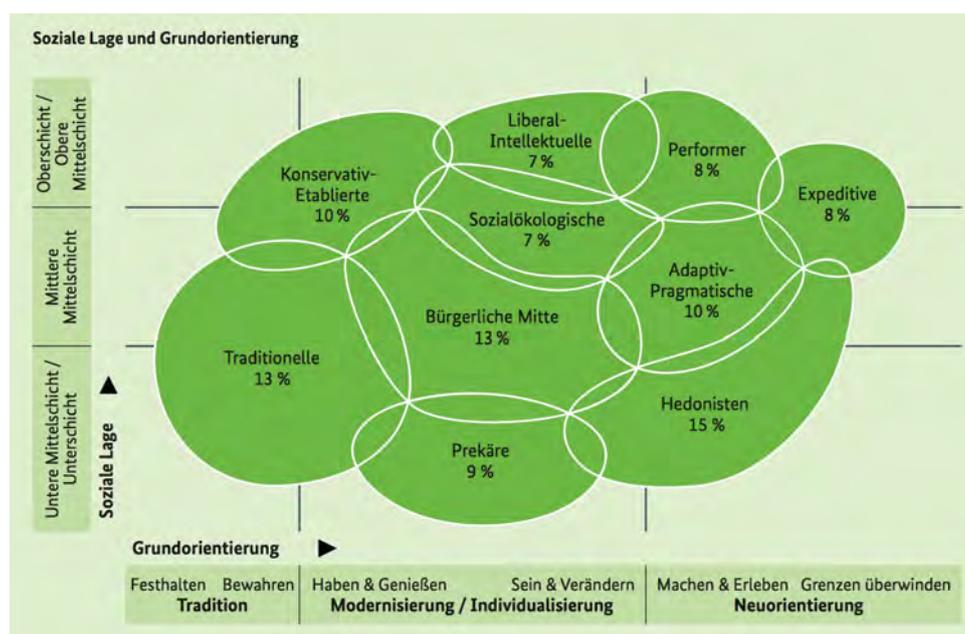


Abbildung 15: Soziale Milieus in Deutschland 2017 (Sinus Sociovision 2017)

Soziale Schichten und Milieus können auch als Subkulturen einer Gesellschaft aufgefasst werden. Der Begriff Subkultur bezeichnet Segmente einer Kultur/Nation, deren Mitglieder ein oder mehrere gemeinsame Merkmale aufweisen, die eine Übereinstimmung in grundlegenden Werten und Normen sowie typische Handlungsmuster bedingen. Häufig werden Subkulturen auch nach geographischen (Bayern, Berliner, Westfalen), altersbezogenen (Kinder, Jugendliche, Senioren) oder ethnischen (in Deutschland lebende Türken, Italiener, Polen) Gesichtspunkten differenziert.

Migranten nehmen einen wachsenden Bevölkerungsanteil in Deutschland ein, mit den aktuellen Migrationsströmen wird Deutschland zunehmend zum Einwanderungsland. Das Konsumverhalten von Einwanderern unterscheidet sich deutlich von der einheimischen Bevölkerung. Spezifische Restaurants, Handelsunternehmen, Medien oder Kulturveranstaltungen sind nur die auffälligsten Elemente. Soziologen untersuchen daher Assimilationsprozesse, zunächst in Richtung auf eine Übernahme von Verhaltensmustern des Gastlandes, zunehmend aber auch umgekehrt hinsichtlich von Ausstrahlungseffekten auf die heimische Bevölkerung.

Konsumverhalten von Migranten

Beispiel: Halal-Food

Unter Halal-Food werden Nahrungsmittel zusammengefasst, die nach islamischem Recht erlaubt und zulässig sind. Die Essvorschriften sind im Koran und der Sunna geregelt.

2.1.3.5 Kulturwissenschaftliche Ansätze

Während Konsumpsychologie und -soziologie den Sozialwissenschaften zugerechnet werden, sind die Kulturwissenschaften ein Teilgebiet der **Geisteswissenschaften**. Den Kulturwissenschaften ihrerseits werden Disziplinen wie die Anthropologie, die Ethnologie, Kunstwissenschaften, Musik-, Literatur-, Theater- und Filmwissenschaft, Kulturgeschichte, Gender-Studies und teilweise auch Sprach-, Medien- und Sportwissenschaft zugeordnet, was die Breite der Herangehensweisen verdeutlicht. In einer Konsumgesellschaft prägt der Umgang mit Konsumgütern und Dienstleistungen weite Teile des Lebens („Alltagskultur“). Die Kulturwissenschaften als Geisteswissenschaften fragen nach der Sinnggebung, der Symbolik, die mit dem Konsum verbunden ist. Es ist heute weitgehend unstrittig, dass der symbolische Anteil (Mode, Design, Innovativität, Spiel etc.) an der Vermarktung bedeutender wird – man spricht auch von Kreativitätswirtschaft. Der Anteil dieser kulturellen Praktiken geht weit über das hinaus, was das Marketing früher mit dem Begriff des Zusatznutzens erfassen wollte. Ein Verständnis für die Entstehung und Vermittlung von Normen, Werten und Bedeutungen in der Gesellschaft ist daher für das Marketing wichtig. Kulturwissenschaften setzen dabei nicht beim einzelnen Verbraucher, sondern ähnlich wie die Makrosoziologie auf gesellschaftlicher Ebene an.

Produkte und Dienstleistungen erzeugen also Bedeutungen. Konsumenten stilisieren ihr Leben durch Waren, umgeben sich mit ihnen, begehren oder verachten sie. Eine kulturwissenschaftliche Analyse bezieht sich daher nicht nur auf die materielle Beschaffenheit, sondern gerade auch auf die kommunikativen Eigenschaften der Waren, dass was sie ausstrahlen und welche Rolle sie für den eigenen Lebensstil spielen. Beispielhaft: Ein Hard-Rock-Fan unterscheidet sich wahrscheinlich in vielen Mustern von einem Fan von Helene Fischer, für beide ist der Musikkonsum aber möglicherweise zentraler Bestandteil ihres Lebens. Kunst, Musik, Design oder Sport sind über Sponsoring, Eventmarketing und Lizenzierung zutiefst mit dem Konsum verknüpft.

Bekanntlich ist das Auto in Deutschland weit mehr als ein Fortbewegungsmittel: es ist Prestigeobjekt, Rückzugsort nach einem stressigen Arbeitstag, Spaßobjekt, Wochenendbeschäftigung, Leberstraum und vieles mehr. Wenn man über Essen in Deutschland spricht, dann häufig über eine

spezifische Ernährungskultur, die von eher geringer Wertschätzung geprägt ist – mit Auswirkungen auf Preisbereitschaft und Wegwerfverhalten. Aber vielleicht ändern sich gerade diese beiden Warengruppen derzeit stark. In urbanen Zentren nimmt das Auto bei jungen Verbrauchern einen erheblich geringeren Stellenwert ein, eher wird das Fahrrad zum Lifestyleobjekt. Essen gewinnt in Teilen der Gesellschaft an Relevanz, „Containern“ wird zum Protest gegen die volle Abfalltonne und die sich darin ausdrückende Missachtung von LEBENSmitteln. Die Kulturforschung untersucht solche Prozesse der Sinngebung im Konsum, häufig mit einem Blick auf längere Zeiträume und kulturvergleichend.

Kulturwissenschaftler arbeiten überwiegend mithilfe qualitativer Forschungsansätze, also beobachtend und interpretierend. Eine wichtige Rolle spielen auch Ästhetik und Designforschung. Größere Teile der Kulturwissenschaften sind kulturkritisch, d. h. sie betonen die destruktive Seiten der heutigen Konsumkultur, z. B. Ausbeutungsprozesse im Welthandel oder Dominanz kurzlebiger Warenästhetik gegenüber dem langfristigen Gebrauchswert. Für das Marketing werden die Kulturwissenschaften gleichwohl wichtiger. So ist ein Textilmarketing ohne ein Verständnis dafür, was Mode ist und mit welchen offensichtlichen oder subtilen Mitteln modische Prozesse heute ablaufen, kaum noch denkbar. Ein Blick in die Getränkeindustrie zeigt, dass auch in diesem früher weitgehend funktional bestimmten Markt heute Moden und Designelemente elementar sind. Viele Erzeugnisse werden heute mit Geschichten über ihre Tradition verkauft („Storytelling“), nicht selten sind diese erfunden, immer aber auf die Zielgruppe zugeschnitten und aufgehübscht. Apple ist im Wesentlichen wegen seiner Ausstrahlung, der Ausdruckskraft und wegen der damit verbundenen Geschichten zur wertvollsten Marke der Welt geworden. Nicht ohne Grund war Apple zunächst eine bei Werbeagenturen und Designern beliebte Insider-Marke. Im Luxussegment mit der Zielgruppe der extrem Reichen geht es immer stärker um sog. Singularitätsgüter, d. h. als einzigartig vermarktete Produkte mit Geschichte und Tradition (z. B. Kunstwerke). Entwicklungen in Kunst und Fotografie wiederum prägen das Design vieler Konsumgüter.

Kulturwissenschaftler richten ihren Blick auch auf das Wechselspiel von Marketing und Verhalten der Kunden. Letztere sind gerade im Social-Media-Zeitalter keineswegs immer passiv, sondern entwickeln einen eigenen Umgang mit den Waren, kommunizieren darüber in ihren Communities und gestalten wesentliche Teile der „Markenwelt“ mit. Der Konsument wird zum Prosument, einer Mischung aus Consumer und Producer. Ein einfaches Beispiel dafür sind Fußballvereine, die ganz wesentlich von ihrer „Fankultur“ leben.

Kulturvergleichende Forschung untersucht übereinstimmende Muster im Denken, Fühlen und Handeln übergreifender Einheiten wie Länder, Sprachgemeinschaften oder übernationaler Gruppierungen (Europäer, Afrikaner). Gerade angesichts der Internationalisierung ökonomischer Wertschöpfungsprozesse gewinnen intergesellschaftliche Differenzen oder Gemeinsamkeiten für die betroffenen Unternehmen erhöhte Bedeutung. Ein Beispiel sind die Auseinandersetzungen zwischen den westlichen und islamischen Kulturen, die zurzeit die Expansion einiger Unternehmen (z. B. McDonalds) massiv behindern.

Intergesellschaftliche Differenzen

Beispiel: Ablehnung von Coca Cola in Teilen der islamischen Welt

Nach dem 2. Weltkrieg begann die Globalisierung des Coca Cola-Konzerns, mittlerweile ist die Marke ein Synonym für Amerikanisierung. Ende der 1990er Jahre begann die Abneigung von Teilen der muslimischen Bevölkerung gegen die US-Politik. So wurde behauptet, dass das Coca Cola-Logo antiislamistisch sei. In Folge entstanden neue Cola-Marken in den islamischen Ländern.

Die bisherigen Überlegungen zur Konsumentenanalyse lassen sich in einer Abbildung zusammen-

fassen, die die Wirkungsfaktoren gemäß ihrer Einflussstärke ordnet: Persönliche Merkmale haben einen unmittelbaren, Variablen der Kultur einen indirekten Einfluss auf das Konsumhandeln.

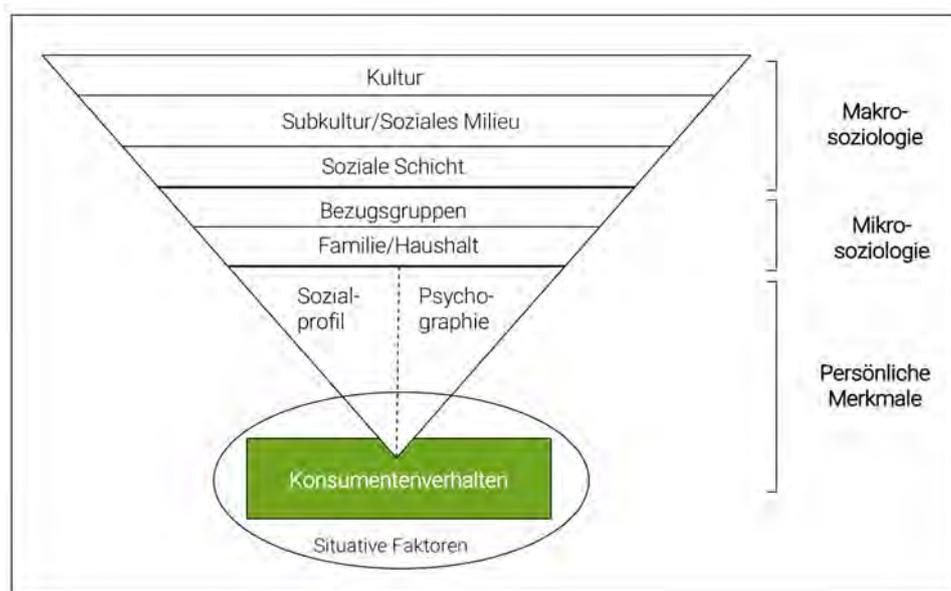


Abbildung 16: Beeinflussungshierarchie des Konsumentenverhaltens

Die in der Abbildung angesprochenen situativen Faktoren umfassen ein weites Feld weiterer Variablen, die zeitlich-räumliche Bedingungen des Konsums umfassen. Welche Geschäfte gibt es bei mir vor Ort als Einkaufsmöglichkeiten? Wie ist die Infrastruktur an Restaurants im Bahnhof oder an der Autobahn, wenn ich auf Reisen bin, welche Qualität hat die Mensa in meiner Uni? Welche Arbeitszeiten ermöglicht mein Arbeitgeber, wann kann ich also konsumieren? In diesen situativen Faktoren spiegeln sich also gesellschaftliche Entwicklungen, Marketing und Zufälle.

2.1.3.6 Neuromarketing und weitere biologische Variablen

An der Schnittstelle der bereits beschriebenen Erklärungsansätze zum Konsumentenverhalten hat sich mit Hilfe des medizintechnischen Fortschritts in den letzten Jahren ein neues Forschungsgebiet entwickelt. Consumer Neuroscience, teilweise auch Neuromarketing genannt, ist ein Teilbereich der Neuroökonomie und versucht mit neurowissenschaftlichen Methoden, Theorien und Erkenntnissen Konsumentenentscheidungen zu erforschen.

Neurowissenschaftliche Konzepte gehen dabei grundsätzlich davon aus, dass der größte Teil des menschlichen Verhaltens in unserem zentralen Organ – dem Gehirn – entsteht. Diese Grundannahme findet sich in der Brain-as-predictor-Hypothese. Sie geht davon aus, dass die Grundlagen menschlichen Verhaltens biologische und insbesondere neurale Prozesse sind. Diese im Gehirn ablaufenden Prozesse gilt es zu verstehen, um dadurch Konsumentenverhalten besser nachvollziehen zu können.

Den größten Erklärungsbeitrag liefert dazu bisher das Modell der Somatic Marker Hypothese (SMH). Es geht davon aus, dass Emotionen unbewusste körperliche Reaktionen auslösen und diese das menschliche Entscheidungsverhalten beeinflussen. Diese körperlichen Begleiterscheinungen der Emotionen können sowohl positiv als auch negativ wahrgenommen werden und sind als sogenannte somatische Marker gespeichert. In Entscheidungssituationen werden diese gespeicherten Zustände reaktiviert und die hinterlegten neurobiologischen Prozesse führen zu menschlichem Verhalten. Die Forschung zur Bedeutung von Emotionen in Entscheidungsprozessen ist daher für die Neuro-

ökonomik von großer Relevanz. Beim Versuch zu verstehen, wie wirtschaftliche Entscheidungen von Konsumenten getroffen werden, machen sich Ökonomen immer mehr die bisher in der Medizin eingesetzten bildgebenden Verfahren zunutze. Diese erfassen nahezu direkt die bei Entscheidungen ablaufenden Prozesse im Kopf des Konsumenten. Dazu wird auf mehrdimensionaler Ebene die Aktivität bestimmter Gehirnbereiche in verschiedenen Situationen gemessen.

Am häufigsten kommt dabei die funktionelle Magnetresonanztomographie (fMRT) zum Einsatz. Die Probanden liegen dabei in einer engen Röhre und bekommen verschiedene Stimuli (Bilder, Werbung, Getränke etc.) präsentiert. Die dadurch im Gehirn angeregten neuronalen Strukturen können anhand der Durchblutung des Hirngewebes dargestellt werden, und anschließend ist es möglich, diese mit Verhalten, Emotionen oder Entscheidungen in Verbindung zu bringen. Da mit Hilfe der fMRT zwar eine gute räumliche Struktur abgebildet werden kann, jedoch die zeitliche Auflösung mangelhaft ist, hat auch die Elektroenzephalographie (EEG) eine lange Tradition in der Käufer- und Konsumentenforschung. Hier werden mit Hilfe einer Elektrodenkappe die winzigen Spannungsschwankungen an der Schädeloberfläche aufgezeichnet, die bei der Aktivität von Nervenzellen entstehen. So kann die elektrische Gehirnaktivität gemessen werden. Aufgrund des Einflusses von Bewegungsartefakten auf die Datenqualität ist das Einsatzgebiet der beiden Methoden auf das Labor und liegende bzw. sitzende Positionen der Probanden beschränkt. Seit einiger Zeit macht daher ein neuartiges bildgebendes Verfahren, die funktionelle Nahinfrarotspektroskopie (fNIRS), von sich reden. Die mit nahinfraroten Lichtquellen versehene Messkappe rekonstruiert anhand von Sauerstoffveränderungen die neurale Aktivität. Dadurch wird ein mobiler und flexibler Einsatz unter realistischen Bedingungen wie beispielsweise im Supermarkt möglich, außerdem können die Probanden zusätzlich durch haptische, gustatorische und olfaktorische Reize stimuliert werden.

Ergänzend zu den bildgebenden Verfahren werden häufig sogenannte psychophysiologische Verfahren eingesetzt. Diese bilden die unmittelbaren körperlichen Reaktionen auf Emotionen ab und lassen daher Rückschlüsse auf den Grad der durch einen Stimulus ausgelösten Aktivierung zu. Zum Einsatz kommen dabei beispielsweise Messungen des elektrischen Hautwiderstands (EDA), Puls und Herzschlag, sowie Aufzeichnungen der Augen - bzw. Pupillenbewegungen via Eye-Tracking.

Vielversprechende Ergebnisse konnte die Consumer Neuroscience bisher dahingehend erzielen, dass es gelungen ist, einige marketingrelevante Strukturen im Gehirn zu identifizieren. Bei der Verarbeitung von Produkten, Preisen, Werbung, Marken und Vertriebsaktivitäten haben sich die mit Belohnung und Bestrafung sowie situativer Kontrolle in Zusammenhang stehenden neuronalen Strukturen als Treiber des Kauf- und Konsumentenverhaltens gezeigt. Die Neuartigkeit der Erkenntnisse soll an einem Beispiel verdeutlicht werden: Der emotionale Wert von Marken kann inzwischen neurobiologisch so erklärt werden, dass er zur Aktivierung der Belohnungszentren im Gehirn führt und der Konsument daher oft unbewusst eine bestimmte Marke mit einer Belohnungserfahrung in Zusammenhang bringt. Bemerkenswert ist nun die Beobachtung des sogenannten First-Choice-Brand-Effekts. Es wurde gezeigt, dass vielfach nur eine Lieblingsmarke eines Kunden in der Lage ist, den Entscheidungsprozess zu emotionalisieren und damit Einfluss auf sein Kaufverhalten zu nehmen. Damit wird die Bedeutung starker Marken für den Unternehmenserfolg erklärt.

Viele der Erkenntnisse des Neuromarketings sind für psychologisch ausgerichtete Marktforscher nicht neu, allerdings können bestimmte Theorien durch die neurobiologische Forschung nun gemessen werden. Viele Ökonomen haben traditionell wenig Vertrauen in die Psychologie. Wenn jetzt aber z. B. der Markeneffekte klar im Gehirn nachweisbar ist, dann ist immer weniger gerechtfertigt, solche Größen z. B. in der Bilanz zu vernachlässigen. Ähnliches trifft zu, wenn Neuroökonomien messen, dass der Anblick von Preisschildern das Schmerzareal im Gehirn aktiviert. Das Neuro-Marketing ist damit in dieser Hinsicht eine Fortführung der klassischen psychophysiologischen Verfahren der 60er/70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts, bei denen Blutdruck, Puls, Pupillenerweiterung oder

Schweißbildung („Lügendetektor“, Hautwiderstandsmessung) analysiert werden.

Derzeit kann allerdings nur beantwortet werden, warum ein bestimmter Effekt eintritt bzw. warum es Unterschiede im Verhalten gibt, jedoch nicht, welche Auswirkungen bzw. Konsequenzen dies hat. Hinzukommt, dass vor allem fMRT-Studien sehr aufwendig bzw. wissens- und kostenintensiv sind, so dass meist nur kleine Probandengruppen untersucht werden. Ob und in welchem Maße die Ergebnisse daher valide und generalisierbar sind, wird in Zukunft noch geklärt werden müssen. Im öffentlichen Diskurs wird darüber hinaus der Einsatz bildgebender Verfahren außerhalb der Medizin zum Teil kritisch betrachtet. Aufgrund der Unkenntnis über das Mach- und Messbare der Methoden werden häufig fälschlicherweise intime Einblicke sowie die Einflussnahme auf Persönlichkeit und private Gedanken unterstellt. Insgesamt betrachtet, eröffnet das Forschungsgebiet der Consumer Neuroscience dennoch viele neue Möglichkeiten. Es trägt dazu bei die, in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Hintergründe der Konsumenten- und Käuferverhaltensforschung durch die Integration neurobiologischer und physiologischer Aspekte zu ergänzen und um neue Erkenntnisse und Theorien zu erweitern.

Neben den Aktivitäten im Gehirn gibt es zahlreiche weitere biologische Vorgänge, die das Konsumverhalten beeinflussen, bisher im Marketing aber kaum untersucht werden. Ein Beispiel: Die Ernährung von Babys während der Schwangerschaft und in den ersten zwei Jahren (die sog. ersten 1.000 Tage) prägen entscheidend die spätere Gesundheit der Menschen, insbesondere aber das Ernährungsverhalten. Wenn Mütter während der Schwangerschaft eine Schlankheitsdiät durchführen, ist zum Beispiel das Übergewichtsrisiko erheblich höher, weil das Kind darauf programmiert wird, Essen effizient zu verwerten. Insgesamt ist das Ernährungsverhalten ausgesprochen stark durch Erfahrungen und Gewohnheiten geprägt sowie durch biologische Prozesse. Alles zusammen trägt zum Beispiel zum bekannten Bumerang-Effekt bei Abnehmversuchen bei. Hinzu kommt, dass Menschen evolutorisch eine hohe Präferenz für süße und für fettige Lebensmittel aufweisen. Süße, weil süße Beeren für den Jäger und Sammler in der Steinzeit typischerweise ungiftig waren. Fett, weil die nächste Hungerperiode drohte, ein Polster also überlebenswichtig war. Mit diesen „Steinzeitgenen“ sieht sich der Konsument in Industrieländern heute den Angeboten der Überflusgesellschaft gegenüber. An Rattenversuchen mit dem fMRT konnten Forscher etwa zeigen, dass ein bestimmtes Fett-Kohlenhydrat-Verhältnis, wie es für Chips typisch ist, bei Ratten außergewöhnliche Begeisterung auslöst und zu suchtähnlichen Prozessen führt. Das Beispiel Essen verdeutlicht besonders gut die biologischen Einflussfaktoren auf das Konsumverhalten, die aber insgesamt noch kaum erforscht sind. Zusammenfassend wird noch einmal deutlich, wie vielschichtig und komplex menschliches Verhalten ist. Marketingtrends, die versuchen, das Konsumverhalten einfach (eindimensional) zu erklären, sollte man daher skeptisch gegenüber stehen.

2.1.4 Umfeldanalyse

2.1.4.1 Strategische Frühaufklärung

Der nächste Schritt der Analysephase betrifft das Marktumfeld, das in den letzten Jahrzehnten aus vielerlei Gründen komplexer, dynamischer und vernetzter geworden ist. Daraus ergeben sich zumindest zwei Anforderungen: Einmal haben die Unternehmen die Auswirkungen der Umfeldveränderungen bei der internen Planung verstärkt zu beachten. Zum anderen stehen sie zunehmend im Fokus der Öffentlichkeit, d. h. die relevante Umwelt beschränkt sich nicht nur auf die unmittelbar am Markt Beteiligten, sondern umfasst auch die von der Unternehmenstätigkeit Betroffenen i. w. S. (**Stakeholder** (stake = Interesse, Anliegen)), also auch Anwohner, Bürgerinitiativen, Gemeinden, Parteien, Umweltgruppen usw. Abb. 17 vermittelt einen Überblick über wichtige Umfeldkategorien.

Analyse des Marktumfeldes

Fallbeispiel 1: Shell-Jugendstudie

Seit 1953 wird in Deutschland in regelmäßigen Abständen die Shell-Jugendstudie durchgeführt. Sie gibt eine aktuelle Sicht auf Stimmungen und Erwartungen, zudem werden wichtige gesellschaftspolitische Denk- und Diskussionsanstöße gegeben.

Fallbeispiel 2: Nestlé-Studie

Eine umfassende Studie zum Ernährungsverhalten wurde von Nestlé erstmals im Jahre 2009 initiiert. Inzwischen wurden weitere Befragungen durchgeführt. Die Studien liefern Antworten auf wichtige Fragen rund um die Ernährung aus dem Blickwinkel der Markenartikelindustrie.

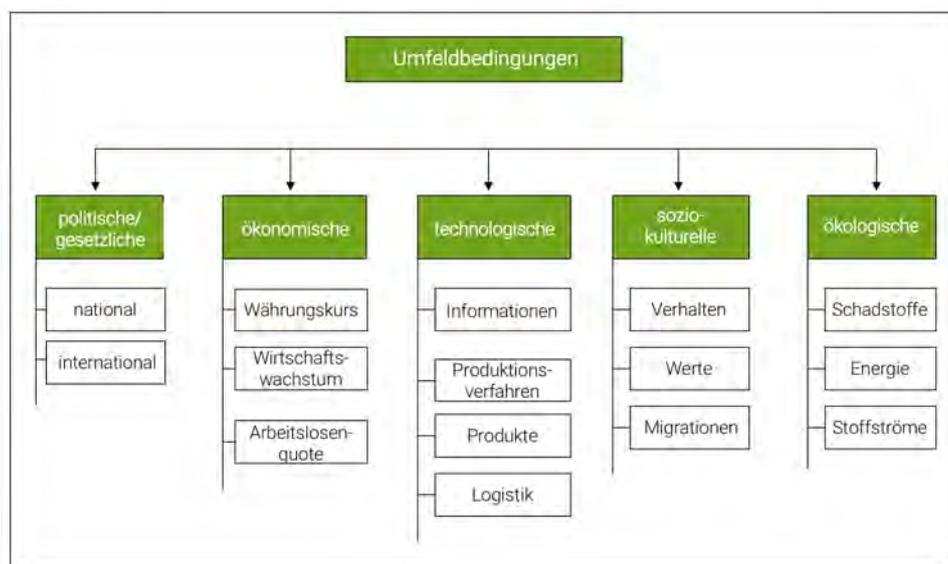


Abbildung 17: Wesentliche Umfeldbedingungen

Politische Entscheidungen sind von großer Tragweite für die Unternehmen; sie können Märkte schaffen oder zerstören, wie es sich exemplarisch auf dem Energiemarkt zeigt. Die zunehmende Verlagerung politischer Entscheidungskompetenzen auf supranationale Organisationen (z. B. EU, WTO) erweitert das Beobachtungsfeld der Politikanalyse, man spricht von Mehrebenen-Politik. In vielen Märkten beeinflusst der Staat durch Subventionen oder Regulierungen das Markthandeln so entscheidend, dass eine rechtzeitige Analyse von neuen politischen Regeln wichtige Wettbewerbsvorsprünge schaffen kann.

Allgemeine Wirtschaftslage, Einkommens- und Zinsentwicklung, Währungskurse, Branchenkonjunktur, Arbeitslosenquote oder die Entwicklung des Ölpreises sind einige Beispiele für **makroökonomische** Faktoren, die einen Einfluss auf das Unternehmen ausüben können. Die Prognose dieser Entwicklungen ist nicht einfach. Unternehmen greifen hier i. d. R. auf die Daten der großen volkswirtschaftlichen Forschungsinstitute zurück.

Technologiesprünge und Verkürzungen der Technologie-Lebenszyklen, insbesondere im Bereich der Produktion, aber auch in der Logistik, Kommunikation und Organisation sind von besonderer Bedeutung. Eindrucksvoll demonstriert dies die Entwicklung der EDV- und Internet-Technik, die zu einer umfassenden Veränderung auch von Marketingprozessen geführt hat. Die **Reichweite** einer neuen

Technologie, die häufig gar nicht in dem Sektor entwickelt wird, in dem sie letztlich ihre Hauptanwendung findet, ist nicht leicht abzuschätzen.

Die soziokulturelle Umwelt eines Unternehmens ist äußerst heterogen. Hier sei exemplarisch auf die bereits beschriebenen veränderten Lebensstile verwiesen, die weitreichende Marketingkonsequenzen haben.

Die Berücksichtigung **ökologischer** Belange wird langfristig zu einer zentralen Erfolgsprämisse; viele Unternehmen haben die Relevanz umweltpolitischer Fragen sowie die Erwartungen und Reaktionen der Öffentlichkeit stark unterschätzt. In die Analyse ökologischer Bedingungen sind nicht nur Bedrohungen (z. B. Umweltschutzaufgaben oder mögliche Sanktionen der Öffentlichkeit), sondern auch Chancen (z. B. neue Märkte oder Produkte) einzubeziehen.

Da Veränderungen in den Umfeldbereichen nicht immer hinreichend antizipierbar sind, ist eine permanente Beobachtung und Analyse von Bedeutung. Der Handlungsspielraum und die Zahl der Handlungsmöglichkeiten sind umso größer, je eher eine relevante Veränderung erkannt wird. In einigen Unternehmen wird dieser Aufgabe mit einer institutionalisierten Strategischen Frühaufklärung Rechnung getragen. Die Idee strategischer Frühaufklärungssysteme besteht darin, Umfeldveränderungen möglichst schon zu einem Zeitpunkt zu erkennen, an dem sie noch nicht als Chancen oder Risiken für das Unternehmen wirksam sind. Die Frühaufklärung geht auf die These von ANSOFF zurück, dass **Schwache Signale** (weak signals) den Diskontinuitäten und Trendbrüchen der Umfeldbedingungen vorausgehen. Da sich die Umweltdynamik erhöht, die Unternehmensflexibilität dagegen aufgrund des Größenwachstums, der gestiegenen Kapitalintensität, der Internationalisierung sowie der Komplexität von Forschungs- und Entwicklungsaufgaben eher abgenommen hat, ist eine Frühaufklärung nötig, um die Zeitspanne zwischen Wahrnehmung der Herausforderung und Unternehmensreaktion zu verlängern.

Schwache Signale sind i. d. R. qualitativer Natur und bestehen aus Expertenurteilen, wissenschaftlichen oder künstlerischen Entwicklungen, aus dem abweichenden Verhalten von Trendgruppen, aus Verschiebungen im Bereich der Werte und Lebensstile usw. Ihre Identifikation geschieht durch ein ungerichtetes Abtasten (**Scanning**) der Umwelt. Anschließend werden die Signale gezielt auf ihre Relevanz für die Unternehmenspolitik untersucht (**Monitoring**), um mögliche Chancen und Risiken zu isolieren.

Entscheidend für die Umsetzung Schwacher Signale in konkretes Handeln ist ein **Diskontinuitätenmanagement**, das auf der personellen Ebene die Offenheit und Aufgeschlossenheit für Neues, die Umfeldsensibilität und die Kreativität im Denken und Handeln der Organisationsmitglieder durch entsprechende Anreizsysteme und Personalentwicklung herausbildet. In organisatorisch-struktureller Hinsicht gilt es, durch flache, dezentrale Strukturen und eine offene Unternehmenskultur ein selbstverantwortliches und innovatives Verhalten zu fördern. Eine offene, kommunikationsorientierte Unternehmenskultur und kooperativ-partizipative Führungsstile sind Voraussetzung für die Strategische Frühaufklärung.

Ein aktueller Baustein der marktbezogenen Frühaufklärung ist das sog. Trend-Scouting, das von vielen großen Konsumgüterherstellern forciert wird. Dabei werden in den globalen Metropolen Personen angeworben, die authentisch über die örtlichen „Szenen“ berichten können und modische Entwicklungen (Kleidung, Musik, Sport, Ernährung) im Frühstadium aufgreifen. Es kann sich um Journalisten, DJs, Gastronomen u. Ä. Personen handeln. Ziel ist es, in einem turbulenten Umfeld eine zeitaktuelle Markenführung zu ermöglichen.

2.1.4.2 Stakeholder- und Medienanalyse

Während im Rahmen der Frühaufklärung die Umfeldbedingungen eher ungerichtet abgetastet werden, identifiziert der **Stakeholder-Ansatz** zielgerichtet, welche Gruppen der Umwelt vom Handeln der Unternehmung betroffen sein könnten und deshalb Interesse an der Unternehmenspolitik entwickeln. Aufgabe der Unternehmensleitung ist es mithin, die Ansprüche relevanter Stakeholder möglichst frühzeitig zu identifizieren, d. h. zu einem Zeitpunkt, an dem das Unternehmen noch über Handlungsspielräume verfügt. Ist eine Entscheidung bereits gefällt und sind entsprechende Investitionen getätigt, so sind die Reaktionsmuster häufig sehr begrenzt. Der weit gefasste Begriff des Betroffen-seins führt zu Abgrenzungsproblemen. Da der Kreis potenzieller Stakeholder sehr groß ist und keine Personen oder Gruppen ausgegrenzt werden sollen, gilt es in einem ersten Schritt, alle für den Erfolg der Unternehmenspolitik relevanten Stakeholder zu identifizieren. Hierbei kann, ausgehend von den bereits bekannten Stakeholdern, mit Hilfe von einschlägigen Checklisten oder Experteninterviews der Kreis möglicher Anspruchsgruppen sukzessive erweitert werden. Die schließlich in eine Stakeholder-Landkarte aufzunehmenden Anspruchsgruppen dürfen demnach nicht zu eng definiert sein, da sonst das Früherkennungspotenzial reduziert würde.

Stakeholder

Beispiel: Greenpeace-Kampagne gegen Müller Milch

Greenpeace startete eine Kampagne gegen Müller-Milch, da deren Milch von Kühen stammt, die gentechnisch verändertes Futter bekommen. Mit dieser Unternehmenspolitik, so die Ansicht von Greenpeace, trägt der Konzern eine Mitverantwortung für die ökologischen Auswirkungen von Gempflanzen. NGOs (Non-Governmental Organisations) wie Greenpeace greifen häufig prominente Unternehmen an, um gesellschaftliche Ziele durch medialen Druck durchzusetzen.

Zur **Charakterisierung** der einzelnen Stakeholdergruppen: Um die Frage zu beantworten, welche Stakeholder von besonderer Relevanz für ein Unternehmen sind, ist auf deren Ansprüche und Potenziale abzustellen. Dabei bietet sich eine Einteilung in unternehmensinterne und -externe Beziehungsfelder an. Die nachstehende Abbildung zeigt eine allgemeine Übersicht, die als Grundlage für eine unternehmensspezifische Stakeholder-Analyse herangezogen werden kann.

	Stakeholder	Beiträge	Zentrale Ansprüche
Interne Anspruchsgruppen	Eigentümer	Eigenkapital	Einkommen, Gewinn
	Management	Kompetenz, Engagement, Leistung	Macht, Einfluss, Prestige, Entfaltung eigener Ideen
	Mitarbeiter	Arbeitskraft, Fähigkeiten	soziale Sicherheit, sinnvolle Betätigung, Selbstverwirklichung, zwischenmenschliche Kontakte, Status, Anerkennung
	Fremdkapitalgeber	Fremdkapital	sichere Kapitalanlage, Vermögenszuwachs, hohe Verzinsung
Externe Anspruchsgruppen	Lieferanten	termingerechte Lieferung, hochwertige Qualität	Zahlungsfähigkeit der Abnehmer, hohe Verkaufspreise, dauerhafte Lieferbeziehungen
	Kunden	Produktkauf, Markentreue, Weiterempfehlungen	Hohes Serviceniveau, günstiges Preis-Leistungsverhältnis
	Politik	Rahmenbedingungen, Infrastruktur	Steuern, Sozialleistungen, Sicherung der Arbeitsplätze, Ausbildung, Infrastrukturbeiträge, F&E, Umweltschutz
	Kritische Öffentlichkeit	Legitimität, Akzeptanz	Umweltschutz, Friedenspolitik, Moral, Tierschutz, Gleichberechtigung

Abbildung 18: Beiträge und Ansprüche der Stakeholder (in Anlehnung an Ulrich & Fluri 1995, S. 79)

Zur Bestimmung der **Relevanz** der einzelnen Anspruchsgruppen: Die Bedeutung der Stakeholder ergibt sich zum einen aus der Abhängigkeit des Unternehmens von den Leistungen der jeweiligen Gruppe (Unterstützungspotenzial) und zum anderen aus deren Sanktionspotenzial. Zur Bestimmung des Sanktionspotenzials sind neben den Zielen und Machtbasen die Strategien zur Interessendurchsetzung zu analysieren. Es lassen sich fünf Handlungsvarianten identifizieren: (1) Mobilisierung öffentlichen Drucks, (2) Initiierung politischen Drucks, (3) Mobilisierung der Marktkräfte (z. B. Konsumboykott), (4) Aktivierung der Anteilseigner und (5) direkte Verhandlungen mit dem Unternehmen.

Besonders relevant sind gesellschaftliche Ansprüche, die von den Medien aufgegriffen und verstärkt werden. Es ist für Unternehmen im Vorfeld relativ schwierig, die öffentliche Beachtung einer Fragestellung abzuschätzen, so dass sie die Funktionsprinzipien der Medienberichterstattung verstehen sollten, um die Themenauswahl von Journalisten prognostizieren zu können. In der kommunikationswissenschaftlichen Forschung werden verschiedene **Nachrichtenwertfaktoren** als Selektionskriterien unterschieden, die im Folgenden beschrieben werden; sie zeigen, dass es nicht in erster Linie die persönlichen Auffassungen der Redakteure, sondern medienbezogene Funktionsprinzipien sind, die über den Inhalt der Nachrichten entscheiden:

Die **Zeitdimension** der Medienberichterstattung – Aktualität und Innovationsgehalt: Medienberichterstattung zeichnet sich durch eine außergewöhnlich kurze Halbwertszeit aus; „nichts ist so alt wie die Nachrichten von gestern“. Die alltäglichen Ereignisse werden als Routinen aufgefasst, die keine größere Beachtung verdienen. Besondere Vorkommnisse werden vielfach aus Kontext und Struktur herausgelöst und in den Medien als isolierte Geschehnisse präsentiert.

Die **Raumdimension** der Nachrichtenwahl – Bezug und Betroffenheit: Themen, die auf die lebensweltliche Erfahrung der Empfänger (Rezipienten) Bezug nehmen, haben größere Chancen, aufgegriffen zu werden als andere. Die geographische, politische oder kulturelle Nähe eines Gegenstandes und damit die Möglichkeit, dass die Lebenspraxis des Publikums zumindest potenziell tangiert sein könnte, steigern die Veröffentlichungschancen.

Die **Sozialdimension** der öffentlichen Meinung – Prominenz, Personifizierung und Emotionalität: Ein zentraler Nachrichtenwertfaktor ist der Bekanntheitsgrad der beteiligten Akteure. Positionseliten bilden einen durchgehenden Betrachtungsfokus des Mediensystems, egal ob es sich um Regierung, Königshäuser oder um Großunternehmen bzw. den Marktführer handelt. Problematisch für die sachliche Berichterstattung über Wirtschaftsfragen ist der Trend zur Personalisierung von Themen; Nachrichten rücken Personen statt Sachfragen in den Vordergrund. Die Generierung öffentlicher Aufmerksamkeit wird wesentlich erleichtert, wenn Kausalzusammenhänge und Verantwortlichkeiten hergestellt werden können. Gelingt es, dem Verursacher schuldhaftes Handeln oder Absicht nachzuweisen, wird die Medienmobilisierung wahrscheinlich. Das Opfer-Täter-Bild ist ein verbreitetes Darstellungsmuster. Den emotionalen Charakter eines Themas bestimmt im Wesentlichen sein Bezug zu zentralen gesellschaftlichen Werten und in gesteigertem Maße der Verweis auf Schmerzen, was sich an der Prominenz der Tierversuche oder der Robbenjagd in den Medien zeigt.

Die **Sachdimension** der Themenfindung – Kontroversität, Quantifizierbarkeit und Visualität: Die Berichterstattung der Presse ist häufig dissensorientiert und polarisierend. Wenn möglich, wird ein Thema deshalb gerne als Auseinandersetzung zwischen zwei Parteien aufbereitet. Medien bevorzugen Außergewöhnliches, sei es ein Skandal, einen Streit oder ein überraschender Erfolg. Damit wird gleichzeitig die kontinuierliche Auseinandersetzung mit einem Thema erschwert. Nicht das alltägliche Geschehen, sondern schlaglichtartige Einzelfälle prägen das Bild. Ein weitgehend unterschätzter Nachrichtenwert ist die Quantifizierbarkeit eines Ereignisses. Zahlreiche Phänomene rücken erst dann in den Blickpunkt der Öffentlichkeit, wenn sie durch Statistiken unterlegt werden können. Mit dem Siegeszug der elektronischen Medien ist schließlich die steigende Bedeutung von Bildern als Nachrichtenwertfaktor verbunden.

Treffen mehrere dieser Merkmale auf eine betriebliche Entscheidung zu, dann ist die Wahrscheinlichkeit einer Medienberichterstattung groß. Dies kann positiv genutzt werden (PR als kostengünstige Informationspolitik), im negativen Fall erhöht es aber auch das Risiko einer PR-Krise. Viele Themen werden nicht ohne Vorwarnung zum Gegenstand der öffentlichen Meinung. Häufig zeichnet sich das kommende Gesprächsthema bereits im Vorfeld in spezialisierten Zirkeln (Wissenschaft, Fachzeitschriften usw.) als Schwaches Signal ab, es lassen sich dann verschiedene Phasen eines Themenlebenszyklus von ersten Insiderberichten (Latenzphase) über verstärkte Berichte in den Fachmedien (Aufschwungphase) über eine Boomphase zu einem meistens ziemlich abrupten Ausklingen beobachten. In anderen Fällen kommt ein Thema weitgehend ohne Vorwarnung auf, was Abb. 19 exemplarisch am sog. Milchstreik des Jahres 2008 verdeutlicht, bei dem Landwirte ihre Milch wegschütteten, um gegen niedrige Milchpreise zu demonstrieren. Typisch ist auch, dass Probleme, die nicht hinreichend gelöst sind (hier volatile, niedrige Agrarpreise), erneut aufgegriffen werden. Ein Thema, welches einmal eine hohe Beachtung gefunden hat, wird mit größerer Wahrscheinlichkeit mit neuem Anlass wiederholt. Ein wichtiges Merkmal von Themenlebenszyklen und insbesondere von Krisenthemen ist auch, dass die Medien nach weiteren Anknüpfungspunkten (z. B. weiteren Verfehlungen eines Unternehmens) suchen, so dass es häufig zu einer Abfolge von Krisenereignissen kommen kann.

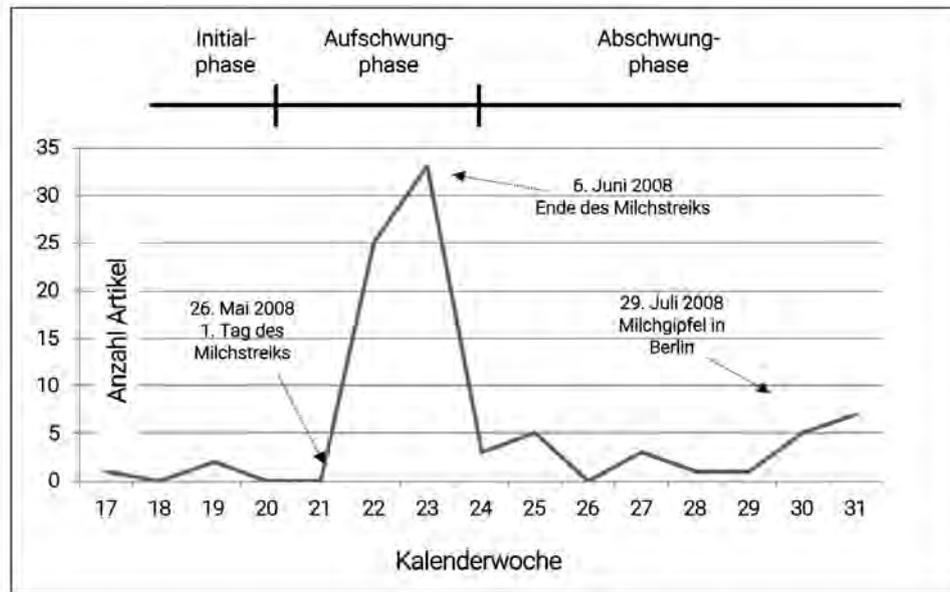


Abbildung 19: Themenkarriere des Milchstreiks (Böhm & Schulze 2010, S. 210)

2.1.5 Portfolio-Analyse: Die Verknüpfung interner und externer Variablen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden verschiedene Methoden zur Analyse des Unternehmens und des Umfeldes aufgezeigt. Kontrastiert man die dabei ermittelten Stärken/Schwächen der Unternehmung mit den potenziellen Chancen/Risiken der Umfeldveränderungen, so erhält man eine Kombinationsmatrix, der erste Normverhaltensweisen zugeordnet werden können. Abb. 20 zeigt die sog. SWOT-Matrix (SWOT = Akronym der englischen Begriffe strengths, weaknesses, opportunities, threats) mit den entsprechenden Verhaltensempfehlungen. Im Falle eigener Stärken und Umfeldchancen wäre bspw. das Angebot zu forcieren; Umfeldrisiken in Kombination mit Unternehmensschwächen legen Vermeidungsstrategien nahe usw.

Unternehmen \ Umfeld	Chancen (opportunities)	Risiken (threats)
Stärken (strengths)	Ausbauen zur Ausschöpfung der Chancen	Absichern vor Gefährdungen
Schwächen (weaknesses)	Aufholen zur Nutzung der Chancen	Meiden wegen doppelter Gefährdung

Abbildung 20: SWOT-Matrix

SWOT-Analyse

Beispiel: Lebensmittelindustrie und Gesellschaftstrends

Eine Innovationssektorstudie für den Bereich Ernährung wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durch das Fraunhofer Institut für Verfahrenstechnik und Verpackung sowie dem Lehrstuhl für Ernährungsphysiologie der TU München durchgeführt. Ziel der Studie war die Analyse der deutschen Ernährungsindustrie und -wissenschaft und die Herausarbeitung der Stärken und Schwächen unter den bestehenden Rahmenbedingungen. Zur Da-

tenerfassung wurden internetbasierte Befragungen, 100 Experteninterviews, Literatur- und Patentrecherchen sowie Paneldiskussionen mit Fachexperten durchgeführt. Im Rahmen der SWOT-Analyse der Lebensmittelindustrie und gesellschaftlicher Trends zeigten sich unter anderem die folgenden Resultate:

- Stärken:
 - Umsatzstarker Wirtschaftszweig, stabil gegenüber konjunkturellen Schwankungen
 - hoher Anteil mittelständischer Unternehmen mit überproportional vielen Beschäftigten
- Chancen:
 - steigendes Interesse der Bevölkerung an Ernährung und Lebensmitteln
 - steigende Nachfrage nach neuen Produkten infolge demographischer Entwicklung sowie sozialer und kultureller Trends und Lifestyles
- Schwächen:
 - personelle und finanzielle Engpässe
 - Dominanz großer multinationaler Konzerne mit Sitz im Ausland – inländische KMU mit mangelnder Innovationskraft nicht konkurrenzfähig
- Risiken:
 - steigende Rohstoffpreise
 - Misstrauen vieler Konsumenten gegenüber neuartigen Produkten und Prozessen

In einem weiteren Schritt sind nun die verschiedenen Produkte oder Strategischen Geschäftsfelder (SGF) einer Unternehmung im Hinblick auf die ermittelten Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken zu positionieren und zu bewerten. Für den Vergleich unterschiedlicher SGF hat sich ein Instrument bewährt, das ursprünglich der Zusammenstellung eines optimalen, ausgewogenen Wertpapier- oder Finanzportefeuilles diente: die **Portfolio-Analyse (PA)**. Sie entstand zu Beginn der 1970er Jahre, als viele Unternehmen durch die Verbreiterung der Geschäftsbasis mittels **Diversifikation** oder Akquisition zunehmend Planungs- und Steuerungsprobleme bekamen. Die Portfolio-Technik visualisiert zum einen die Ausgewogenheit der Produkte/Geschäftsfelder und ermöglicht so eine **integrative Gesamtsteuerung**, zum anderen erlaubt sie die Beurteilung von Teileinheiten und damit einen ersten Zugriff auf die Entwicklung von **Produkt-/Geschäftsfeldstrategien**.

Methodisch nimmt die PA die in den vorausgegangenen Untersuchungsschritten angelegte Zweiteilung von Unternehmens- und Markt-/Umfeldanalyse auf und reduziert diese auf eine möglichst relevante externe Umwelt- und eine ebenso bedeutsame interne Unternehmensdimension. Diese werden auf der Ordinate bzw. Abszisse einer zweidimensionalen Darstellung abgebildet; die Produkte bzw. strategischen Geschäftsfelder als Entscheidungsobjekte können anschließend positioniert werden. Abb. 21 zeigt die Grundstruktur der Portfolio-Technik.

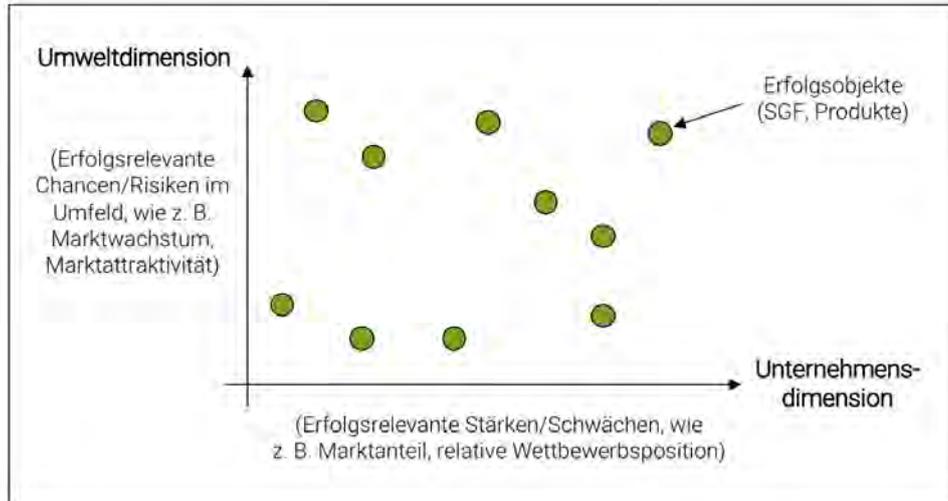


Abbildung 21: Grundstruktur der Portfolio-Technik

Für die Konstruktion der Portfolio-Matrix werden vor allem solche Kriterien herangezogen, die als Schlüsselgrößen für den Erfolg, also als **Erfolgsfaktoren** anzusehen sind. Im Folgenden soll der Klassiker der Portfolio-Analyse etwas ausführlicher vorgestellt werden, es gibt daneben eine Vielzahl von weiteren Varianten, die unterschiedliche Umfeld- und Unternehmensdimensionen kombinieren. Das Gemeinsame der Modelle besteht in der zweidimensionalen Gegenüberstellung von Kriterien der Unternehmensumwelt und Merkmalen zur Charakterisierung unternehmensinterner Potenziale.

Das bekannteste Portfolio ist das **Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio** der BOSTON CONSULTING GROUP. Als Umweltdimension dient das Marktwachstum, als Unternehmensdimension der (relative) Marktanteil eines Produktes/Geschäftsfeldes. Wachsende (schrumpfende) Märkte bergen Chancen (Risiken); ein hoher (niedriger) Marktanteil signalisiert eine Position der Stärke (Schwäche) des eigenen Unternehmens.

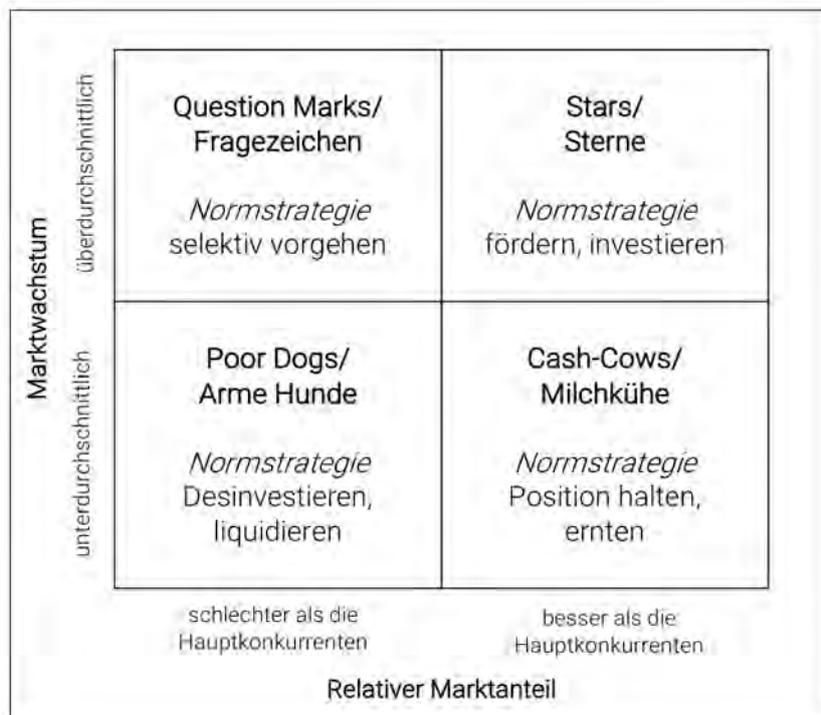


Abbildung 22: BCG-Portfolio-Matrix (Hedley 1977, S. 12)

Aus der Matrix lassen sich vier Geschäftsfeldbereiche abgrenzen, die erste Anhaltspunkte für **Normstrategien** liefern:

- Das als **Fragezeichen** (Question Marks) bezeichnete Matrixfeld beinhaltet SGF, die sich durch einen niedrigen relativen Marktanteil, aber auch durch erhebliche Wachstumschancen auszeichnen. Zumeist handelt es sich um innovative Geschäftsfelder, die durch Marketinginvestitionen zu Umsatzträgern gemacht werden können. Allerdings ist wegen der Unsicherheit der künftigen Markt- und Marktzutrittsentwicklungen auch ein Scheitern nicht auszuschließen.
- Der mit **Sterne** (Stars) bezeichnete Bereich enthält Geschäftsfelder aus wachsenden Märkten mit hohem (relativen) Marktanteil. Im Zuge des weiteren Wachstums ist die Marktposition durch Investitionen zu festigen und gegebenenfalls auszubauen.
- **Cash-Produkte** (Cash-Cows) sind Geschäftsfelder mit hohem Marktanteil bei geringem Marktwachstum. Die Marktsättigung führt i. d. R. zu einer gesteigerten Wettbewerbsintensität, bei der Umsatzausweitungen nur auf Kosten der Mitbewerber durch vergleichsweise hohe Marketinginvestitionen zu erzielen sind. Vorteilhafter könnte es sein, die gute Marktposition zur Rentabilitätssteigerung zu nutzen und hier einen hohen cash flow zu erwirtschaften.
- **Auslaufprodukte** (Poor Dogs) haben kaum noch Entwicklungsmöglichkeiten. Hier sind u.U. Desinvestitionen angebracht, um die gebundenen Ressourcen freizusetzen und anderweitig zu nutzen.

Die Erfolgsdeterminante **Marktanteil** findet sich in vielen Portfolio-Varianten. Setzt man den eigenen Marktanteil zu dem des stärksten Konkurrenten in Beziehung, so ergibt sich der **relative Marktanteil**. Ihre Bedeutung besitzt diese Relation durch die Hypothese, dass ein relativer Marktanteil >1 zu einer gegenüber den Konkurrenten kostengünstigeren Produktion und damit zu Wettbewerbsvorteilen führt (bzw. führen kann). Diese Annahme wird durch die bereits in den 1930er Jahren entdeckte, dann jedoch lange Zeit in Vergessenheit geratene **Theorie der Erfahrungskurve** begründet. Danach verringern sich die in der Wertschöpfung eines Produktes enthaltenen Kosten mit jeder Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge im ganzen Industriezweig, aber auch beim einzelnen Produzenten um 20 bis 30 %. Mit anderen Worten: Die Erfahrungskurve beschreibt die Entwicklung der Stückkosten in Abhängigkeit von der produzierten Menge. Sie unterstellt, dass „Produktionserfahrung“ zu Kostensenkungen führt.

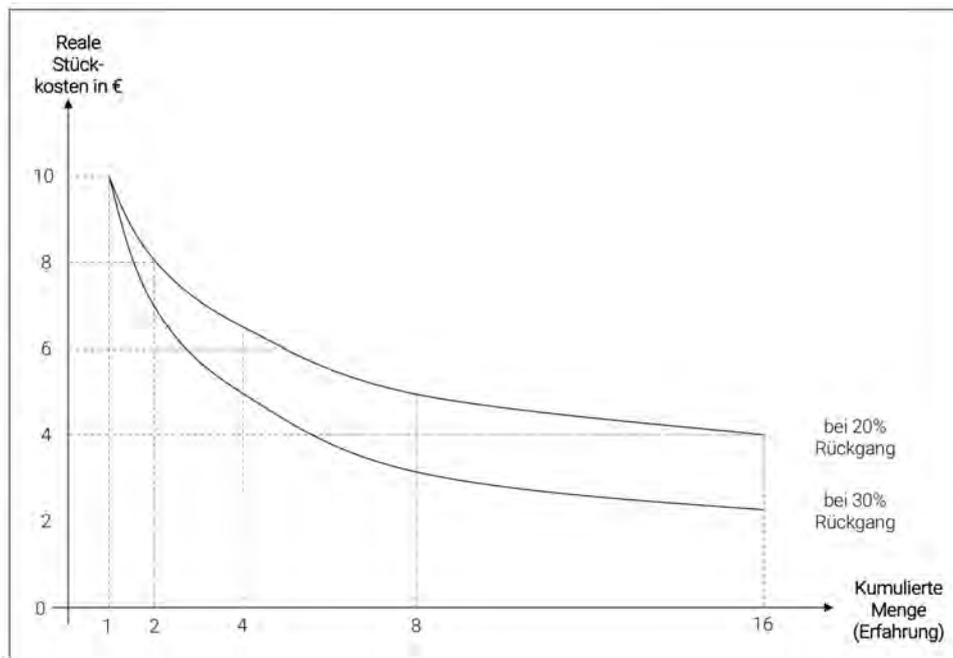


Abbildung 23: Konzept der Erfahrungskurve (Henderson & Gälweiler 1984)

Die durch das Erfahrungskurvenkonzept beschriebenen Kostensenkungen können auf Lern- sowie auf Skaleneffekte zurückgeführt werden. **Lerneffekte** ergeben sich bspw. aus dem Erfahrungszuwachs durch die Wiederholung von Tätigkeiten. Sie führen einmal direkt zur Reduktion von Fertigungszeiten und Ausschussquoten und damit zur Senkung der Produktionskosten. Indirekt bewirken sie eine Verbesserung der Produktionsverfahren, die Beseitigung von Störungen im Produktionsprozess, die Erhöhung der Material- und Energieproduktivität u. Ä. **Skaleneffekte** (economies of scale) beruhen dagegen auf Quantitätswirkungen: So sinkt bei steigender Produktion der Fixkostenanteil der Stückkosten, Lieferanten sollten höhere Mengenrabatte gewähren, beim Überschreiten kritischer Mengen lassen sich kostengünstigere Fertigungsverfahren einsetzen usw. Erfahrungskurven haben also pauschalen Charakter. Hat die Unternehmung gemessen am stärksten Konkurrenten einen höheren Marktanteil, so ist sie auf der Erfahrungskurve weiter fortgeschritten und besitzt damit (potenzielle) Kostenvorteile.

Marktanteilsausweitungen sind vorrangig in Wachstumsmärkten zu erzielen. Dieser Tatbestand verweist auf die Bedeutung der zweiten (externen) Erfolgsdeterminante des BCG-Portfolios: das **Marktwachstum**. Nur in wachsenden Märkten steigt der kumulierte Absatz schnell an, so dass sich Lern- und Skaleneffekte unmittelbar einstellen. Die für die Marktanteilsausweitung erforderlichen Mittel lassen sich zügig amortisieren. Darüber hinaus werden die Konkurrenten vergleichsweise weniger Widerstand leisten, wenn sich ihre Position nur relativ verschlechtert, da sie gleichwohl am Wachstum partizipieren können. In stagnierenden oder schrumpfenden Märkten führt der Zugewinn von Marktanteilen dagegen zur Verringerung des Konkurrenzabsatzes, sodass eine Verschärfung des Wettbewerbs z. B. in Form von Preiskämpfen befürchtet werden muss.

Portfolio-Analysen sind letztlich Versuche, die Komplexität des strategischen Planungsprozesses übersichtlicher zu machen. Es liegt auf der Hand, dass diese Vereinfachung Gefahr läuft, der Multidimensionalität und Dynamik der Realität nicht gerecht zu werden. Kritisiertbar erscheint auch die schematische Herleitung der Normstrategien, die die individuellen Charakteristika einzelner Geschäftsfelder und die Synergieeffekte zwischen diesen nicht hinreichend beachten (können). Der wohl wichtigste **Vorteil** der Portfolio-Analyse liegt danach weniger im Ergebnis als im Prozess der Erstellung. Das Vorgehen zwingt zu einer systematischen Analyse, schafft ein entsprechendes Problembewusst-

sein und ist Grundlage für einen internen Kommunikationsprozess. Vorteilhaft ist, bei Wahrung einer kritischen Distanz, sicherlich auch die relativ einfache und leicht verständliche Visualisierung der strategischen Ausgangslage.

2.2 Marktprognosen und Marktprojektionen

Leitfragen:

Wie gut kann man die Zukunft berechnen? Wie kann ein Unternehmen mit turbulenten Entwicklungen umgehen? Ist die Trendforschung mehr als eine moderne Form des Orakels von Delphi?

Zur Strategiefindung ist nicht nur die Ausgangslage zu analysieren, sondern es müssen auch Vorstellungen über zukünftige, strategisch relevante Entwicklungen erhoben werden. Dabei wird traditionell auf **quantitative Prognoseverfahren** zurückgegriffen, die Wahrscheinlichkeitsaussagen über zukünftige Ereignisse auf der Basis von Vergangenheitswerten (z. B. empirisch fundierte Zeitreihen) ermöglichen. Prognosen solcher Art sind sinnvoll, wenn unterstellt werden kann, dass die in der Vergangenheit wirksamen Gesetzmäßigkeiten auch für die Zukunft ihre Gültigkeit behalten. Diese **Zeitstabilitätshypothese** ist strenggenommen nie vollständig erfüllt, was zu Prognoseunsicherheiten führt, die auch mit Hilfe mathematischer Verfahren nur begrenzt verringert werden können. Aus diesem Grund sind **qualitative Projektionsverfahren** entwickelt worden, die bewusst von der Vergangenheitsorientierung abrücken.

Quantitative Ansätze liefern ein rechnerisches Ergebnis und beruhen in erster Linie auf Vergangenheitsdaten. Die Qualität der Prognoseergebnisse hängt vor allem von der Exaktheit der Informationen und der Länge des Vorhersagezeitraumes (Prognosehorizont) ab. Man unterscheidet zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Prognosen. Nach der Art der unabhängigen Variablen wird in Entwicklungs- und Wirkungsprognosen differenziert. Bei der **Entwicklungsprognose** bilden unternehmensexterne Größen wie z. B. der Konjunkturverlauf die unabhängige Variable. Diese sind insbesondere für die Betrachtung von Umweltveränderungen von Bedeutung. Die **Wirkungsprognose** bezieht sich auf den Erfolg ökonomischer Instrumentalvariablen wie Preis und Werbeaufwand: Wie verändert sich der Marktanteil, wenn das Unternehmen seine Werbeaufwendungen verdoppelt etc.? Sie liefert Marktreaktionsfunktionen zur Prognose der Wirkung absatzwirtschaftlicher Maßnahmen. Abhängige Variablen sind bei beiden Prognoseformen unternehmerische Zielgrößen wie Umsatz, Marktanteil oder Bekanntheitsgrad.

Je nachdem wie viele unabhängige Größen in das ausgewählte Modell integriert werden, differenziert man bivariate und multivariate Prognoseverfahren. Das einfachste Vorgehen ist die einfache (bivariate) Trendextrapolation, bei der eine Entwicklung der Vergangenheit in die Zukunft fortgeschrieben wird. Dies geschieht mittels einer Regressionsgerade, die eine lineare Beziehung zwischen dem Verlauf der zu prognostizierenden Größe (z. B. dem Umsatz) und der Zeit unterstellt (Beispiel: [Online-Link](#)). Errechnet wird die Gerade, die den Abstand zwischen den einzelnen Umsatzwerten in der Vergangenheit und der Geraden insgesamt minimiert. Diese Linie wird dann einfach für die nächsten Jahre weiter gerechnet (extrapoliert).

Ein Problem bei der einfachen Trendberechnung ist, dass die alten Werte in die Berechnung der Regressionsgeraden genauso stark eingehen wie die des letzten Jahres. Wenn sich der Markt jedoch deutlich verändert hat, kann es sinnvoll sein, die neueren Werte stärker zu gewichten. Dies wird als **Methode der exponentiellen Glättung** bezeichnet. Vielfältige weitere und komplexere Verfahren der **Zeitreihenanalyse** verfeinern dieses Vorgehen, z. B. durch die Zerlegung der Zeitreihe in unterschiedliche Abschnitte, in denen jeweils abweichende Bedingungen herrschten.

Bei der Wirkungsprognose geht es im einfachen Fall auch nur um den Zusammenhang zwischen einer Wirkungsvariablen wie z. B. der Höhe des Werbebudgets und einer abhängigen Größe, etwa dem Umsatz. In diesem Fall kann wiederum auf die einfache Regression zurückgegriffen werden. Berechnet wird dann beispielsweise, wie viel zusätzlicher Absatz durch eine Erhöhung des Werbeinsatzes um einen bestimmten Betrag erzielt wird. Oder es kann die Wirkung einer Preissenkung auf den Absatz analysiert werden: um wie viel Prozent steigt der Absatz, wenn der Preis um eine Einheit gesenkt wird (=Preiselastizität). Die multiple Regressionsanalyse ermöglicht die parallele Betrachtung von zwei (oder mehreren) Wirkungsvariablen, z. B.: um wie viel Prozent steigt der Absatz, wenn der Preis um eine Einheit gesenkt und gleichzeitig ein bestimmter Betrag in Werbung investiert wird. Es wird dann gleichzeitig die Werbe- und die Preiselastizität bestimmt. Auch können die Interaktionseffekte gemessen werden, denn es ist sehr plausibel, dass eine durch Werbung unterstützte Preissenkung erheblich stärker wirkt als beide Maßnahmen für sich alleine.

Die **qualitativen** Methoden arbeiten ohne eine mathematische Modellierung und enthalten einen hohen Grad an Subjektivität. Aus diesem Grund stehen ihnen viele Praktiker skeptisch gegenüber. Ihr Vorteil ist, dass sie ggf. zukunftsorientierter sind, weil sie nicht auf der Zeitstabilitätshypothese beruhen. Sie versuchen, sich soweit möglich von den Datenreihen der Vergangenheit zu lösen und greifen stattdessen, ähnlich wie die Frühaufklärungssysteme, auf Diskontinuitäten oder erste Anzeichen für Veränderungen zurück. Projektionen sind deshalb auch nicht mit den klassischen Mitteln der Validitäts- und Reliabilitätsprüfung zu bewerten. Hingegen ist hier neben der Erfahrung und dem analytischen Denken die visionäre Kraft der Planer gefordert, um zukünftige Entwicklungen zu antizipieren.

Die Bedeutung der qualitativen Modelle leitet sich aus zwei Annahmen ab: Zum einen ist davon auszugehen, dass es mit zunehmender gesellschaftlicher Komplexität immer mehr Entwicklungsfelder gibt, die durch **Trendbrüche**, wie schwer prognostizierbare Ereignisse, politische Unwägbarkeiten u. Ä. gekennzeichnet sind. Hier sei exemplarisch auf die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 oder die Einführung des Smartphones verwiesen. Zum anderen betonen diese Konzepte die **Gestaltbarkeit der Zukunft** gerade auch durch unternehmerisches Handeln. Beispielsweise wird die künftige Gestaltung der Energietechnik nicht zuletzt durch die heutigen Investitionsentscheidungen der großen Energieversorgungsunternehmen bestimmt. Wenn sich wichtige globale Unternehmen heute auf bestimmte Investitionspfade festlegen und entsprechend handeln, dann steigt die Eintrittswahrscheinlichkeit für dieses Ereignis erheblich (self-fulfilling prophecy).

Vor diesem Hintergrund betonen Projektionsverfahren das Denken in alternativen „Zukünften“. Eine verbreitete Methode ist die Szenario-Analyse. Sie wird im Falle von dynamischen und komplexen Umwelten verwendet, um ein **mehrdimensionales Spektrum alternativer Zukunftsprojektionen** auf der Basis möglicher, aber divergenter Entwicklungspfade bzw. Rahmenbedingungen zu entwerfen (vgl. Abb. 24).

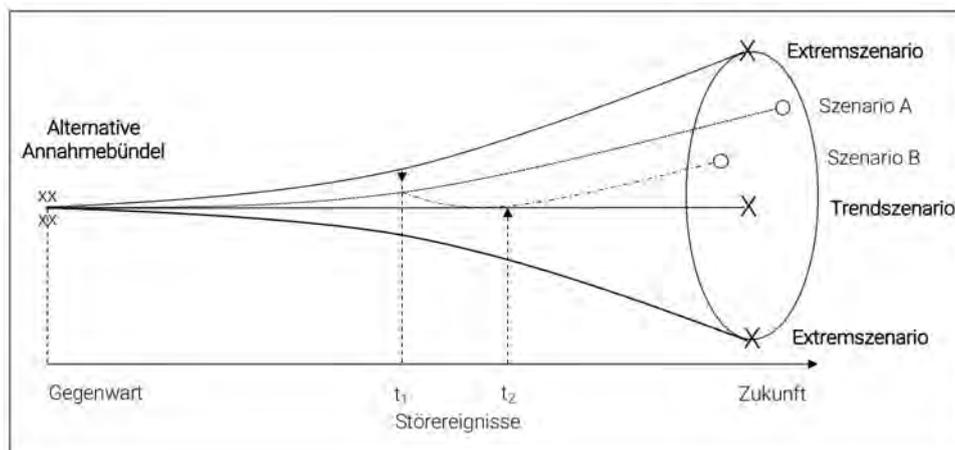


Abbildung 24: Szenario-Analyse

Wichtig ist hierbei, dass es nicht nur **eine** mögliche Entwicklung gibt, sondern, ausgehend von der Gegenwart, verschiedene Alternativen durchdacht werden. Diese sind über große Zeiträume zu betrachten. Es handelt sich also um einen langfristigen Planungs- und Projektionshorizont (10 bis 50 Jahre). Neben quantitativen Einflüssen werden auch qualitative Sachverhalte erfasst. Aufgrund der bei der Durchführung verlangten wissenschaftlichen Vorgehensweise und der Breite des notwendigen Expertenwissens wird diese Methode häufig durch Forschungsinstitute, Verbände, Ministerien und supranationale Organisationen durchgeführt. Abb. 24 zeigt den typischen **Szenario-Trichter**.

Der Bereich wahrscheinlicher Entwicklungen wird, ausgehend von verschiedenen Annahmehäneln, von zwei **Extremhäneln** begrenzt. Auf der Schnittfläche finden sich sowohl das **Trendhänel**, das sich z. B. aus einer quantitativ begründeten Extrapolation ergibt, als auch weitere Szenarien, die bei alternativen Rahmenbedingungen eintreten könnten. Auf der Zeitachse zeigen sich in t_n verschiedene Störereignisse, die zu einer Abweichung vom projektierten Entwicklungspfad führen. Die Qualität einer Szenario-Analyse ist abhängig von den fachlichen Fähigkeiten und der Kreativität der beteiligten Personen und von der Güte der zur Projektionsunterstützung verwandten Verfahren, wobei hier auch auf andere Methoden zurückgegriffen wird, so z. B. Trendextrapolation oder **Brainstorming**. Szenario-Analysen regen zur Diskussion an, fördern generell das Denken in Alternativen, verkürzen Reaktionszeiten und sensibilisieren die Beteiligten für eine systematische Auseinandersetzung mit der Umwelt – sind aber auch aufwändig.

Szenario-Analyse

Fallbeispiel: Shell-PKW-Szenarien bis 2030

Im Rahmen eines einheitlichen soziökonomischen Leitszenarios erforscht die PKW-Studie 2009 die potenziellen Konsequenzen des demographischen Wandels für die deutsche Automobilität der Zukunft. Zukünftig wird die Mobilität in Deutschland bspw. stärker von Frauen und älteren Menschen geprägt sein. In zwei Mobilitätsszenarien (Trend-Szenario „Automobile Anpassung“; Alternativ-Szenario „Automobilität im Wandel“) wird geprüft, wie nachhaltig sich die Mobilität in Deutschland, gemessen am Energieverbrauch und der CO₂-Emmission, in den kommenden Jahren entwickeln wird. Während das Trend-Szenario „Automobile Anpassung“ heutige Trends und Verhaltensmuster fortschreibt, fokussiert das Alternativ-Szenario „Automobilität im Wandel“ den raschen technischen Wandel und die stärkere Differenzierung von Antriebs- und Kraftstofftechnologien.

Ein weiteres häufiger Verwendung findendes Projektionsverfahren ist die **Delphi-Technik**, benannt nach dem griechischen Orakel, weil es sich ebenfalls um eine Expertenbefragung handelt, wobei die

Resultate der vorherigen Befragungsrunde in der nächsten Runde an die Experten zurückgespielt werden. Dadurch bildet sich über zwei oder mehrere Runden häufig ein Expertenkonsens über die wahrscheinlichste Entwicklung heraus, manchmal kommt es auch dazu, dass sich mehrere abweichende Perspektiven in diesem Rückkopplungsprozess stabilisieren.

Zu den Projektionsverfahren lassen sich auch verschiedene Varianten **strategischer Frühaufklärungssysteme** rechnen (vgl. **Teil II: Strategische Frühaufklärung**). Ziel ist hier eine möglichst weite Rückverlagerung, weg von den Symptomen und Wirkungen gesellschaftlicher Entwicklungen hin zu den Ursachen der Veränderungen (Konzept der Schwachen Signale).

2.3 Methoden der Marktforschung

2.3.1 Datengewinnung

Leitfragen

Welche Methoden der Marktforschung eignen sich für welchen Zweck? Seit Jahrzehnten streiten sich Vertreter der quantitativen und der qualitativen Marktforschung, welcher Ansatz sinnvoller ist – was denken Sie? Ein großes Schlagwort im modernen Marketing ist Big Data, die Nutzung der vielen Daten, die Internet, Mobilfunk, Scannerkassen und Kundenkarten heute über den Käufer verraten, durch statistische Analyseverfahren: Bekommen wir den gläsernen Kunden?

Daten für Marketingentscheidungen und insbesondere für die Analyse des Käuferverhaltens sowie für Prognosen bzw. Projektionen liefert die **Marktforschung**. In Wissenschaft und Praxis hat sich ein vielfältiges Methodenarsenal entwickelt, das im Folgenden nur in seinen Grundzügen vorgestellt werden kann. Der Marktforschungsmarkt wächst. Die Charakterisierung der heutigen Gesellschaft als Informationsgesellschaft deutet an, dass Wissen immer mehr zum wettbewerbsentscheidenden Erfolgsfaktor wird, wobei nicht so sehr der Informationsmangel, sondern die kosten-nutzenorientierte Selektion der Kerndaten aus der Fülle der vorliegenden Materialien im Vordergrund steht. In zahlreichen Unternehmen liegt die paradoxe Situation des Wissensdefizits trotz Informationsüberflutung vor.

Das zentrale **Ziel** der Marktforschung ist die **Erhebung** und **entscheidungsrelevante Verdichtung von Informationen**, die auf die jeweilige Zielgruppe übertragbar sein sollten (**Repräsentativität**). Weitere Anforderungen liegen in der Zuverlässigkeit der Ergebnisse, was sich in der **Reliabilität** bzw. Reproduzierbarkeit der Daten (d. h. bei wiederholter Erhebung und vergleichbaren Umständen sollten die Ergebnisse annähernd identisch sein) und in der inhaltlichen Gültigkeit bzw. Validität der Informationen ausdrückt. Die **Validität** erfasst, ob tatsächlich der Tatbestand gemessen wird, den man analysieren will, bzw. wie eindeutig mit einer Frage der intendierte Sachverhalt beschrieben wird. Schließlich geht es um die **Aktualität** und **Exklusivität** der erhobenen Daten, die letztlich einen Wettbewerbsvorsprung generieren sollen.

2.3.2 Sekundärforschung

Im ersten Schritt können die Verfahren der Marktforschung in Primär- und Sekundäranalyse unterteilt werden. Die **Sekundärforschung** (Quellenforschung) greift – im Gegensatz zur Primärforschung, in deren Rahmen entscheidungsrelevante Daten erhoben werden – auf bereits vorhandene Informationen zurück und bereitet sie für den Entscheidungszweck auf. Sie kann sich auf interne Quellen und hierbei insbesondere auf das Controlling beziehen. Während in diesem Fall die Datenlage relativ übersichtlich ist, herrscht hinsichtlich unternehmensexterner Quellen eine kaum überschaubare Informationsfülle. Speziell das Internet hat die Möglichkeiten der Informationssuche (z. B. über Google, Portale wie Statista, o. Ä.) vervielfacht.

Exemplarisch für die Sekundärforschung seien hier die für die Marketingpraxis äußerst bedeutsamen Paneldaten hervorgehoben. Bei einem **Panel** handelt es sich um regelmäßig durchgeführte Datenerhebungen bei einer gleichbleibenden Untersuchungseinheit mit einer identischen oder ähnlichen Fragestellung. Ziel ist die Erfassung von grundlegenden Marktdaten sowie von Marktveränderungen durch eine **Längsschnittanalyse**. Die Ergebnisse werden in der Regel aufgrund der hohen Fixkosten von einem Marktforschungsunternehmen aufbereitet und an interessierte Unternehmen verkauft. Nur in wenigen Fällen werden Panelstudien von den Unternehmen selbst durchgeführt.

Für das Konsumgütermarketing spielen Haushalts- und Handelspanel die größte Rolle. Beim **Haushaltspanel** erfassen mehr als 10.000 repräsentativ ausgewählte und vertraglich verpflichtete Haushalte ihre kompletten Lebensmitteleinkäufe. Erfasst wird, welche Produkte sie zu welchen Preisen wo gekauft haben usf. Auf diesem Weg lassen sich Marktanteile, Preislagen, Erst- und Wiederkaufraten, Käuferwanderungen, Werbewirkungen u. ä. Größen ausweisen. Fast alle Konsumgüterhersteller kaufen regelmäßig solche Daten. Da sie ihre Produkte i. d. R. über Handelsgeschäfte vertreiben, haben sie ohne Paneldaten keinen direkten Zugriff auf das Verhalten der Käufer und wüssten nicht, wie sich ihre Produkte im Vergleich zum Wettbewerb entwickeln. Haushaltspaneldaten liefern somit das Datengrundgerüst für die standardmäßige Auswertung der Marktentwicklung. Panelerhebungen unterliegen hinsichtlich ihrer Repräsentativität den gleichen Anforderungen wie andere Befragungen (vgl. **Teil II: Befragung**). Ein Problem ist jedoch, dass die Teilnehmer eines Haushaltspanels möglicherweise aufgrund der permanenten Aufzeichnung ihres Verhaltens ihre Konsummuster ändern, z. B. preisbewusster werden. Dieses Phänomen bezeichnet man als **Paneleffekt**. Um diese Verzerrung zu begrenzen, wird z. T. bewusst auf eine aktive Panelfluktuatation geachtet.

Ein **Handelspanel** erfasst wichtige Vertriebskennziffern für die unterschiedlichen Absatzwege und Handelsgeschäfte. Im klassischen Einzelhandelspanel werden in bis zu 1.500 Geschäften die Verkaufszahlen und Verkaufspreise sowie das Beschaffungsverhalten mittels EDV-gestützter Warenwirtschaftssysteme erhoben. Auch hier erhalten die Produzenten detaillierte Marktdaten, die bei eigener Erhebung erheblich teurer wären. Es können neben Absatz- und Umsatzzahlen auch Durchschnittspreise, Marktanteile, Umschlagshäufigkeiten u. Ä. berechnet werden. Auch ein Handelspanel sollte möglichst repräsentativ sein. Dies ist in Deutschland durch die Weigerung von ALDI, die Daten ihrer Discountmärkte miteinbeziehen zu lassen, nur bedingt zu gewährleisten. Neben dem klassischen Food-Panel für die Güter des täglichen Bedarfs gibt es eine Reihe von Non-Food-Studien, z. B. für Unterhaltungselektronik oder Haushaltsgeräte.

Neben Haushalts- und Handelspanel gibt es eine Reihe wichtiger Sonderformen wie z. B. Fernsehpanel zur Erfassung des TV-Konsums oder Online-Panel zur Ermittlung des Internet-Nutzungsverhaltens. Die Panelforschung ist für die Markenartikelindustrie insgesamt von zentraler Bedeutung, nicht zuletzt deshalb, weil sie i. d. R. keinen direkten Zugriff auf die Abverkaufsdaten der Handelsunternehmen hat. Nur in wenigen Fällen sind große Handelsunternehmen bereit, ihren Lieferanten die per Scannerkasse erfassten Informationen über das Einkaufsverhalten ihrer Kunden zur Verfügung zu stellen (**Category Management**, vgl. **Teil IV: Marketing-Instrumentarium**). Für die Händler selber bieten die Scannerdaten die gleichen Informationen wie das Handelspanel für die Hersteller, zusätzlich können jedoch Experimente in Testfilialen durchgeführt werden, um Preise, Warenplatzierung u. Ä. zu testen. Noch aufschlussreicher werden die Daten, wenn die Kunden zusätzlich Kundenkarten verwenden, da dann personenbezogene Daten mit dem Einkaufsverhalten gekoppelt werden können und das Handeln der Verbraucher entsprechend transparent wird. Die Potenziale dieser Daten sind heute in den meisten Fällen nur ansatzweise genutzt.

Neue Optionen der Sekundärforschung bieten das Internet und die Social-Media-Kommunikation, da die dort stattfindende Kommunikation mit automatischen Such- und Auswertungsalgorithmen analy-

siert werden kann. So bietet etwa das **Social Media Monitoring** die Möglichkeit, die Kommunikation über Unternehmen und Marken auf Facebook, Twitter und Co. zu verfolgen.

Die wesentliche Anforderung an die Sekundärforschung liegt in der problemspezifischen Verdichtung der Datenvielfalt, da die Entscheidungsträger in der betrieblichen Praxis nur wenig Zeit für die Auswertung von Hintergrundinformationen aufwenden können. Der Vorteil der Quellenforschung liegt in der Schnelligkeit und in der relativ kostengünstigen Datenbeschaffung. Sie bildet daher regelmäßig das **Ausgangsmaterial** der Marktforschung.

2.3.3 Primärforschung

In vielen Fällen reichen die Daten der Sekundärforschung jedoch nicht aus. Zum einen beziehen sich unternehmensexterne Quellen i. d. R. nicht direkt auf das eigene Unternehmen und dessen jeweilige Entscheidungssituation. Zum anderen versprechen öffentlich zugängliche Materialien keinen Informationsvorsprung gegenüber den Wettbewerbern. Ziel der **Primärforschung** ist daher die Erhebung entscheidungsspezifischer Fakten; die hierfür verwendeten Methoden stehen im Zentrum der weiteren Ausführungen. Sie lassen sich grob in Beobachtung und Befragung unterteilen.

2.3.3.1 Beobachtung

Die **Beobachtung** bezieht sich auf die unmittelbare Feststellung von Verhaltensweisen, wobei zwischen der verdeckten und der offenen Beobachtung unterschieden wird. Ein Beispiel für die verdeckte Beobachtung ist der Testkauf (**mystery shopping**), bei dem das Verhalten des Verkaufspersonals durch anonyme Testkäufer überprüft wird. Handelsunternehmen kontrollieren auf diese Weise Freundlichkeit, Bedienungsqualität und Motivation der Angestellten und nutzen diese Informationen als Grundlage für Personalbewertung und Schulung.

Beobachtungsarten der Marktforschung

Beispiel 1: Blickregistrierung

Beitrag der Deutschen Welle über Eyetracking: [Online-Link](#)

Beispiel 2: Tachistoskop

Demonstration: [Online-Link](#) „Ein klassisches Tachistoskop“

Beispiel 3: Compagnon-Verfahren

Blogbeitrag über die Anwendung des Compagnon-Verfahren in der Werbewirkungsforschung: [Online-Link](#)

Beispiel 4: Programmanalysator

Empirische Studie: Mit Hilfe des Programmanalysators kann die spontane Reaktion während der Betrachtung eines Werbespots über zwei Druckstifte oder einen stufenlosen Analoghebel angegeben werden. 100 Probanden sollten einen Traubensaft-Werbespot bewerten. Nach Erscheinen des „key visuals“ (Frau trinkt im Handstand Traubensaft) zeigt sich, dass einem Teil der Versuchspersonen der Spot gefällt, dem anderen Teil nicht. Die Spotdramaturgie polarisiert dementsprechend die Zuschauer. Im weiteren Verlauf des Spots liegt die Gefallenskurve bis auf wenige Ausnahmen über der Missfallenskurve, dementsprechend weist der Spot höhere Zustimmung als Ablehnung auf ([Online-Link](#)).

Beispiel 5: Einwegspiegel

Ein Schaubild: [Online-Link](#)

Beispiel 6: Kundenlaufstudie

Beispiel für eine Kundenlaufstudie bei EDEKA: [Online-Link](#)

Beispiel 7: Testkäufe / Mystery Shopping

TV-Beitrag: [Online-Link](#)

Häufig werden zur Datenerhebung aber auch technische Geräte (Video, Lichtschranke, Schnellgreifbühne, Blickaufzeichnungsgerät, Hautwiderstandsmessung usw.) eingesetzt. Solche apparativen Beobachtungen finden zumeist im Labor statt. Die einzelnen Methoden werden in Abb. 25 im Überblick dargestellt und erläutert.

Beobachtungsart	Methodik	Zielrichtung im Marketing
Blickregistrierung	Helm mit vorgesetzter Spezialbrille, die das Blickfeld und den Blickverlauf einer Testperson aufzeichnet.	Überprüfung der Gestaltung von Werbeanzeigen, Mailings, Internet-Auftritten oder Verpackungen hinsichtlich ihrer Gestaltfestigkeit.
Hautwiderstandsmessung	Mittels zweier Elektroden wird die elektrische Leitfähigkeit der Haut gemessen; Schweißabsonderung führt zu Veränderungen.	Messung von Emotionen/Erregung, z.B. bei der Beurteilung von Werbemaßnahmen. Verfahren misst die Stärke, aber nicht die Richtung einer Reaktion.
Elektromyogramm	Messung der Anspannung einzelner Gesichtsmuskeln mittels Elektroden auf der Haut.	Messung von Emotionen/Erregung, z.B. bei der Beurteilung von Werbemaßnahmen. Verfahren misst die Stärke, aber nicht die Richtung einer Reaktion.
Tachistoskop	Diaprojektor, der extrem kurze Bildarstellungen projiziert, anschließend erfolgt eine Befragung zum Gesehenen.	Simulation der flüchtigen Wahrnehmung von Kommunikationsbotschaften.
Compagnon-Verfahren	Testraum, in dem Zeitungen oder Zeitschriften mit manipulierten Werbeanzeigen ausliegen. Mittels versteckter Kamera wird die Anzeigenbeachtung und die Mimik der Probanden beobachtet.	Überprüfung der Aufmerksamkeitswirkungen von Anzeigen.
Programm-analysator	Gerät, bei dem die Probanden mittels Hebeldrucks Richtung und Stärke ihrer Emotionen ausdrücken können.	Beurteilung von TV- und Kinospots, sowie von Rundfunkwerbung.
Einwegspiegel	Von der Rückseite durchblickbarer Spiegel.	Verdeckte Beobachtung, z.B. bei Gruppendiskussionen.
Kundenlaufstudie	Mittels Kamera oder Sendern am Einkaufswagen wird der Weg der Kunden durch ein Handelsgeschäft inkl. Der jeweiligen Verweildauer aufgezeichnet.	Hinweise auf Einkaufspräferenzen, Übersichtlichkeit des Geschäftes, Sortimentsgestaltung und Regalplatzierung.
Testkäufe / Mystery Shopping	Einkäufe bzw. Nutzung anderer Dienstleistungen durch geschultes Testpersonal.	Überprüfung der Servicequalität als Grundlage der Personalbeurteilung und -entwicklung.

Abbildung 25: Beobachtungsarten in der Marktforschung

Vertiefte Möglichkeiten zur Beobachtung bieten sich beim E-Commerce durch die Auswertung von sog. **Logfiles**. Bei Logfiles handelt es sich um Nutzungsprotokolle der Zugriffe auf den Server. Sie können detailliertes Wissen über die Nutzungsgewohnheiten und Präferenzen der Internetanwender liefern. Mit Hilfe dieses Wissens kann die Qualität der Websites kontrolliert und verbessert werden. Logfiles werden automatisch von der Server-Software erstellt und liefern z. B. Informationen über die Adresse, von welcher der User auf die Website gekommen ist. Anhand dieser Daten können mit Hilfe von **Sequenzanalysen** Pfade analysiert werden, die das Navigationsverhalten der Besucher beschreiben. So wird nicht nur untersucht, welche Seiten jeder Besucher in welcher Reihenfolge besucht, sondern auch, ob sich bestimmte Sequenzen innerhalb dieser Pfade regelmäßig wiederholen. Dadurch kann aufgedeckt werden, welche Sequenzen besonders erfolgreich sind, also beispielsweise eine erfolgreiche Suche oder einen getätigten Kauf initiieren. Ebenso können die Seiten identifiziert werden, die wenig erfolgreich sind, weil z. B. von ihnen ausgehend viele Besucher das System wieder verlassen.

Ein Vorteil der verdeckten Beobachtung ist die geringe Reaktivität der Methode, d. h. den beobachteten Personen wird die Messsituation nicht (vollständig) bewusst, so dass entsprechende **Verzerrungseffekte** (z. B. sozial erwünschtes Verhalten) verringert werden.

2.3.3.2 Befragung

Die **Befragung** ist die am häufigsten benutzte Erhebungstechnik. Im Vordergrund stehen Verbraucher-, Händler-, Mitarbeiter- und Expertenbefragungen. Durch Fragen oder andere Stimuli (z. B. Bildvorlagen) werden Probanden um Auskunft gebeten, wobei alle potenziellen Verhaltens- und Denkmuster angesprochen werden können, z. B. Kundenzufriedenheit, Einstellungen, Emotionen, Markenkenntnisse und Kaufabsichten. Als Befragungsformen sind mündliche, telefonische, schriftliche und internetgestützte Erhebungen zu unterscheiden.

Das **mündliche Interview** ermöglicht den Einsatz vielfältiger Frageformen, kann relativ abwechslungsreich gestaltet werden und deshalb auch schwierige Themenstellungen erfassen. Problematisch kann im Einzelfall der Einfluss der Interviewer sein, etwa wenn diese Hilfestellungen geben oder Interviews fälschen. Die **telefonische Befragung** lässt sich schnell und kostengünstig durchführen, erlaubt aber nur einfache und kurze Fragen. Zudem muss auf optische Hilfsmittel verzichtet werden (es gibt allerdings Optionen, das Internet begleitend zu nutzen), und schließlich sind die Antworten eher oberflächlich. Zunehmend weniger gebräuchlich ist die **schriftliche Befragung** per Post, unter anderem deshalb, weil die Rücklaufquote in der Praxis üblicherweise nur bei 10 bis 20 % liegt. Nachteilig ist zudem die Ungewissheit, wer den Fragebogen tatsächlich ausgefüllt hat (z. B. der angeschriebene Geschäftsführer oder ein Sachbearbeiter). Zudem können Verständnisschwierigkeiten nicht durch den Interviewer behoben werden. **Computergestützte Befragungen** werden persönlich (z. B. Interviewer mit Laptop), telefonisch (**CATI** = Computer Assisted Telephone Interview) oder online durchgeführt. Ihr Vorteil liegt im Wegfall der nachträglichen Dateneingabe sowie in der Steuerung komplizierter Interviews durch entsprechende Programmiervorgaben. Online-Erhebungen stellen die kostengünstigste und zunehmend gebräuchlichste Alternative dar. Auch hier weiß man allerdings nicht, wer antwortet. Breit gestreute Internetbefragungen sind nicht repräsentativ. Die Nutzung von Providern, die per Incentive (Anreize wie z. B. Geld- oder Sachprämien) Probanden für Internetbefragungen bereitstellen (=online-access-Panel), ist günstig und ermöglicht kontrollierte Stichproben, allerdings ist die Qualitätskontrolle bisweilen schwierig, die Befragungen werden mitunter sehr oberflächlich ausgefüllt.

Ein Grundproblem der Befragung ist die **Auswahl der Probanden**. Nur in seltenen Fällen wird eine **Vollerhebung** möglich sein, bei der alle in Betracht kommenden Personen erfasst werden. Aus ökonomischen Gründen ist i. d. R. eine Auswahl notwendig (**Teilerhebung**), die jedoch möglichst strukturgleich (d. h. bzgl. grundlegender Eigenschaften ähnlich) zur **Grundgesamtheit** bzw. Zielgruppe sein soll (**Repräsentativität**). Das Ausmaß der notwendigen Repräsentativität ist vom Entscheidungsgegenstand abhängig. Für viele Marketingprobleme liefern auch kostengünstige kleine, im statistischen Sinne nicht repräsentative Erhebungen wichtige Hinweise. Hier kann eine Auswahl aufs Geratewohl wie etwa bei einer Blitzbefragung von Passanten in der Innenstadt oder einer schnellen Internetbefragung genügen. Geht es um präzise Daten, so ist eine statistisch korrekte Auswahl zu treffen. Theoretisch optimal ist die zufallsgesteuerte Bestimmung der Probanden (**Random-Verfahren**, auch Zufallsauswahl), z. B. in Form einer computergestützten Auswahl aus der Grundgesamtheit mittels Zufallszahlen. Hier entspricht bei genügender Zahl der Befragten (vgl. unten) die Stichprobe in ihrer Zusammensetzung exakt der Grundgesamtheit.

Praktische Voraussetzung einer Zufallsauswahl ist i. A. eine vollständige Auflistung der Grundgesamtheit, z. B. aller in Frage kommenden Haushalte oder Unternehmen. Besondere Bedeutung hat die Zufallsauswahl für Telefoninterviews. Hier wird mit vom Computer generierten Zufallszahlenkombinationen gearbeitet, so dass jeder Haushalt mit der gleichen Wahrscheinlichkeit angesprochen wird. Die Zahlenkombinationen, die der Computer auswählt, stellen mögliche Telefonnummern im stationären wie im Mobilfunknetz dar.

In vielen Fällen wird eine Zufallsauswahl entweder nicht möglich oder zu aufwändig sein, so dass eine **bewusste Auswahl** erforderlich wird. In der Marktforschungspraxis dominiert die bewusste Auswahl mittels Quotenvorgaben, die dem Interviewer bestimmte Merkmale der Probanden in Anlehnung an die Attribute der Grundgesamtheit bzw. der Zielgruppe vorgibt: Alter, Geschlecht, Einkommen usw. (**Quota-Verfahren**). Notwendig ist hier also die Kenntnis über die Verteilung der entsprechenden Merkmale in der Grundgesamtheit, z. B. aus amtlichen Statistiken. Als quotenbildende Merkmale werden dann solche Kriterien ausgewählt, die Auswirkungen auf das Befragungsergebnis haben könnten. Vermutet der Marktforscher beispielsweise, dass Verbraucher je nach Alter und Einkommen unterschiedlich antworten werden, so sind diese beiden Merkmale den Interviewern vorzugeben.

Für bestimmte Fragestellungen kann es auch sinnvoll sein, die einzelnen Gruppen innerhalb der Grundgesamtheit unterschiedlich stark zu berücksichtigen. Will man beispielsweise das Einkaufsverhalten von Jugendlichen erforschen und andere Altersgruppen nur zum Vergleich heranziehen, dann wird bei der Festlegung der Quote die Altersgruppe der 13-25-jährigen überproportional herausgestellt.

Ein weiteres Verfahren der bewussten Auswahl ist die **Selektion typischer Befragter**. Hier werden Merkmalsträger aus der Grundgesamtheit herausgegriffen, die besonders charakteristisch für die Grundgesamtheit sind. Speziell bei kleinen Stichproben wird auf diese Weise sichergestellt, dass alle wichtigen Teileinheiten der Grundgesamtheit in der Befragung abgedeckt sind. Zu nennen sind hier beispielsweise Befragungen von industriellen Abnehmern, bei denen man aus der Kenntnis der Kunden heraus wichtige Teilgruppen identifizieren kann.

Bewusste Auswahlverfahren und speziell das Quota-Verfahren können, wenn sie sorgfältig durchgeführt werden, hinsichtlich der Repräsentativität durchaus Random-Studien übertreffen. Verantwortlich dafür ist u. a. der potenzielle Fehler des Zufallsverfahrens durch ungleichmäßiges Antwortverhalten der kontaktierten Probanden (**Non-Response-Bias**). Wenn eine bestimmte Gruppe innerhalb der Befragung ein anderes Responseverhalten aufweist, ergeben sich systematische Verzerrungen. So ist zu beobachten, dass sich berufstätige Personen mit hohem Einkommen selten an Befragungen beteiligen. Die effektive Stichprobe entspricht dann nicht mehr der geplanten.

Insgesamt zeigen die Ausführungen zum **Sampling** (Auswahlverfahren), dass es streng genommen keine repräsentativen Stichproben gibt. Repräsentativität ist in der Praxis ein relativer Begriff. Eine Stichprobe kann der Grundgesamtheit relativ nahe kommen oder starke Verzerrungen aufweisen. Jeder Leser von Befragungsergebnissen sollte daher ein Blick auf Auswahlverfahren und Verzerrungseffekte werfen. Im Gegensatz zum Beispiel zu Wahlumfragen kommt es für das Marketing in vielen Fällen aber auch gar nicht auf Nachkomma-Ergebnisse an, sondern um ein Verständnis für zentrale Entwicklungslinien.

Neben dem Auswahlverfahren stellt sich bei Teilerhebungen das Problem der **Stichprobengröße**. In Abhängigkeit vom Budget und der gewünschten Präzision der Ergebnisse kann die notwendige Anzahl der Befragten entweder aus Erfahrungswerten abgeleitet oder auf Basis der statistischen Stichprobentheorie berechnet werden. Faustformeln der Marktforschungspraxis besagen z. B., dass für eine hinreichend präzise bundesweite Verbraucherbefragung mindestens 1.000 Probanden befragt werden und dass in jeder betrachteten Untergruppe einer Befragung (z. B. in jedem Kundensegment) mindestens 60 Befragte vorliegen sollten. Solche Studien sind teuer. Für viele Fragestellungen genügt vielleicht auch eine ungefähre Vorstellung, in welche Richtung sich Märkte verändern, statt ohne Marktforschung nur auf die Intuition bzw. das Alltagswissen des Managements zu vertrauen.

Stichprobenumfang

Eine Formel zur Berechnung des optimalen Stichprobenumfangs für eine empirische Untersuchung, die allerdings Kenntnis über wahrscheinliche Ergebnisse voraussetzt und daher nur bedingt in der Praxis anwendbar ist: [Online-Link](#)

Im statistischen Sinne geht es um die Frage, mit welcher Wahrscheinlichkeit das Ergebnis der Befragung von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit hochgerechnet werden kann. Dies wird durch den Signifikanzwert bzw. das **Vertrauensintervall** angegeben. Der Begriff Vertrauensintervall kennzeichnet besser als der häufig benutzte Begriff **Signifikanz**, dass es um die erforderliche Präzision der Ergebnisse geht, nicht um eine absolute Grenze zwischen signifikant und zufällig. An einem Beispiel verdeutlicht: Ein Unternehmen ermittelt bei einer Kundenzufriedenheitsbefragung einen Zufriedenheitswert von 2,3 auf einer Schulnotenskala und fragt sich anschließend, ob die eigenen Kunden tatsächlich zufriedener sind als die des Konkurrenten mit einem **Mittelwert** von 2,4 oder ob es sich um eine zufällige Abweichung aufgrund der begrenzten Stichprobe handelt. Geht man davon aus, dass es aufgrund einer sorgfältigen Zufallsauswahl zu keinem Stichprobenfehler gekommen ist, Grundgesamtheit und Stichprobe also strukturgleich sind, so ist im nächsten Schritt fraglich, ob die Stichprobe ausreichend groß war. Mit zunehmender Stichprobengröße wird die Wahrscheinlichkeit geringer, dass Ausreißer das Ergebnis verzerren. Bei einer großzahligen Befragung mit mehreren Tausend Befragten sind auch kleine Zusammenhänge oder Unterschiede signifikant, während bei einer kleinen Sondierungsstudie auch deutliche Abweichungen oder Korrelationen möglicherweise nicht signifikant sind. Dies bedeutet: Bei kleinen Stichproben ist mit dem Begriff der Signifikanz vorsichtig umzugehen, er kann in beide Richtungen täuschen (weil durch einzelne Ausreißer stark beeinflusst).

Die vorhergehenden Ausführungen beschäftigen sich mit der Auswahl der Probanden. Im Weiteren geht es um die **Form** der Befragung. Nach dem Grad der Vorbestimmtheit einer Befragung differenziert man in standardisierte (quantitative) und freie (qualitative) Erhebungen. In einem **standardisierten (quantitativen)** Fragebogen sind Inhalt, Wortlaut und Reihenfolge der einzelnen Fragen und z. T. auch der möglichen Antworten genau vorgegeben, so dass die Antworten rechnerisch ausgewertet werden können. Ein **freies (qualitatives)** Interview (z. B. Tiefeninterview, **Gruppendiskussion**) ist dagegen ein offenes, von dem Wissen und der Erfahrung des Interviewers abhängiges Gespräch. Einen Mittelweg bietet das **strukturierte** Interview, das auf einem groben Fragengerüst und einem Interviewleitfaden beruht.

In der Praxis dominiert die standardisierte Befragung, da die Ergebnisse quantifizierbar und die Anforderungen an die Interviewer geringer sind. Ein Nachteil der Standardisierung besteht darin, dass ein solcher Fragebogen nur das bereits beim Fragebogenentwickler vorhandene Wissen widerspiegeln kann und daher mehr **bestätigenden** (confirmatorischen) als **explorativen** Charakter hat. Dies ist besonders dann der Fall, wenn weitgehend mit **geschlossenen** Fragen gearbeitet wird, bei denen der Proband fertige Antwortkategorien vorgelegt bekommt. Bei schwierigeren Themen sollten daher zumindest einige **offene** Fragen, auf die der Interviewte frei antworten kann, eingebaut werden. Oder es sollte eine qualitative Phase vorgeschaltet sein. Ansonsten bekommt der Marktforscher lediglich Antworten zu den aufgeführten Punkten, mitunter auch zu aus Kundensicht gar nicht relevanten, während andere Kriterien fehlen können, die im Vorfeld nicht als wichtig erachtet wurden.

Aus diesen Gründen gewinnt in jüngster Zeit der Mix von Forschungsmethoden an Bedeutung (**mixed-method-approach**), da durch die Vorschaltung qualitativer Elemente, wie Gruppendiskussionen oder Expertengespräche, zusätzliche Erkenntnisse zur Entwicklung eines Fragebogens gewonnen werden können. Die Bezeichnung qualitativ charakterisiert dabei den Fokus auf vertiefte Einsichten in die Bestimmungsfaktoren der Handlung, die nicht ausgezählt, sondern verbal aufbereitet werden.

Manchmal kann es auch sinnvoll sein, solche qualitativen Erhebungen an eine quantitative Phase anzuhängen, um dessen Ergebnisse besser interpretieren zu können.

Qualitative Studien sind bezogen auf den Einzelfall sehr viel aufwändiger, so dass regelmäßig nur kleine Fallzahlen erreicht werden. Nachteil ist, dass der qualitativ orientierte Forscher dann, wenn er z. B. 30 bis 40 Konsumenten befragt hat, keine detaillierten Aussagen über die Relevanz der vorgefundenen Verhaltensmuster in der Grundgesamtheit machen kann. Sie dienen zur Ableitung von Hypothesen, können diese aber nicht verlässlich bestätigen.

Die verschiedenen qualitativen Forschungsmethoden entstammen fast ausnahmslos der psychologischen Forschung. Besondere Relevanz für das Marketing haben dabei Gruppendiskussionen, **Leitfadeninterviews** und verschiedene Formen des tiefenpsychologischen Interviews erlangt.

Die **Gruppendiskussion** findet im Marketing als moderierte Gesprächsveranstaltung Verwendung. In aller Regel werden Personen aus der Zielgruppe einbezogen (deshalb als Focus Group bezeichnet). 5 bis 10 Teilnehmer diskutieren mehrere Stunden über ein festgelegtes und durch einige Leitfragen strukturiertes Thema. Der Moderator hat die Aufgabe, für eine anregende Diskussionsatmosphäre zu sorgen, gleichwohl aber das Gespräch immer wieder auf die Kernfragen zurückzuführen. Die Gefahr eines größeren Gesprächskreises liegt in der Dominanz von Einzelmeinungen, so dass die Gesprächsleitung ggf. regulierend eingreifen muss. Der Vorteil gruppenspezifischer Prozesse ist die im gegliückten Fall höhere Kreativität und Spontanität der Äußerungen, so dass sich dieses Verfahren für innovative Themenbereiche besonders eignet. Auch lässt sich gut beobachten, welche Argumente und Einstellungen sich im Diskussionsprozess durchsetzen.

Gruppendiskussion

Beispiel: Premium Salad Dressing

Eine Gruppendiskussion zu einem neuen Salatdressing: [Online-Link](#)

Eine für **Experteninterviews** häufig genutzte qualitative Methode stellt das **Leitfadeninterview** dar. Auf Basis eines strukturierten Gesprächsleitfadens versucht der Forscher, möglichst viele Detailinformationen von seinem Gesprächspartner zu erhalten. Der Gesprächsleitfaden stellt dabei sicher, dass alle im Vorfeld als wichtig erachteten Themenbereiche angesprochen werden. Der Interviewer arbeitet aber die Fragen nicht schematisch ab, sondern reagiert im Gespräch, setzt Schwerpunkte, greift interessante Äußerungen auf und versucht insgesamt, das Know-how des Experten möglichst umfassend zur Geltung zu bringen. Die Auswertung solcher Gespräche erfolgt im Regelfall per Aufzeichnung und Transkription des Gesprächs, heute zunehmend PC-gestützt per Spracherkennungssoftware. Der Erfolg von Leitfadeninterviews wird wesentlich durch die themenspezifische Kompetenz des Interviewers bestimmt, da Experten in der Regel umso auskunftsfreudiger sind, je zielgerichteter die Fragen erfolgen.

Der Begriff **Tiefeninterview** entstammt der psychologischen Forschung und bezeichnet ein persönliches Gespräch mit dem Ziel, durch einfühlsame Fragen die Denk-, Empfindungs- und Handlungsweisen des Befragten zu verstehen. Durch eine vertrauensvolle Atmosphäre soll die Bereitschaft des Probanden zur ehrlichen und vertieften Auskunft erhöht werden.

Qualitative Marktforschungsmethoden können einen wichtigen Beitrag zum Problemverständnis leisten. Sie sind allerdings schwieriger vergleichbar, aufwändig und in ihren Ergebnissen durch die Interpretationsfähigkeit des Forschers bestimmt. Die Dokumentation der Befragung und die individuelle Interpretation verlangen spezifische Themenkenntnisse und können nicht so leicht delegiert werden.

Aus diesen Gründen dominieren in der Marktforschung Methoden, die einen hohen Grad an Standardisierung aufweisen, auch wenn qualitative Ansätze in den letzten Jahren unter dem Stichwort **Customer Insights** etwas an Popularität gewonnen haben. Hinzu kommt die wissenschaftstheoretisch begründete Forderung nach intersubjektiver Überprüfbarkeit (Reliabilität) der generierten Hypothesen. Großzählige Befragungen mit statistischen Kennziffern sind aus Sicht vieler Marketingmanager glaubwürdiger als die eher weichen Interpretationen qualitativer Erhebungen – obwohl jeder erfahrene Marktforscher weiß, wie viele Unwägbarkeiten und Interpretationsspielräume auch die Gestaltung von Fragebögen und die Datenauswertung bieten.

Insgesamt wird deutlich, dass sich qualitative und quantitative Forschung ergänzen und der in Wissenschaft bisweilen geführte „Glaubensstreit“ um die Vorteile der jeweiligen Methode wenig zielführend ist. Wenn budget- und kapazitätsmäßig möglich, sollten beide Ansätze kombiniert angewandt werden, wobei häufig in der ersten Phase qualitative Methoden zur Hypothesengenerierung genutzt werden, während die statistische Auswertung größerer Befragungen dann im zweiten Schritt dem Hypothesentest dient. Manchmal ist es aber auch sinnvoll, qualitative Erhebungen zur besseren Interpretation der Ergebnisse im Anschluss an eine standardisierte Studie durchzuführen.

Im Weiteren stehen die in der Praxis schwerpunktmäßig genutzten quantitativen Befragungsformen im Vordergrund. Hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung eines Fragebogens kommt es in erster Linie auf die Frage- und Skalierungsformen an. Abb. 26 gibt einen Überblick über die wichtigsten **Fragevarianten**.

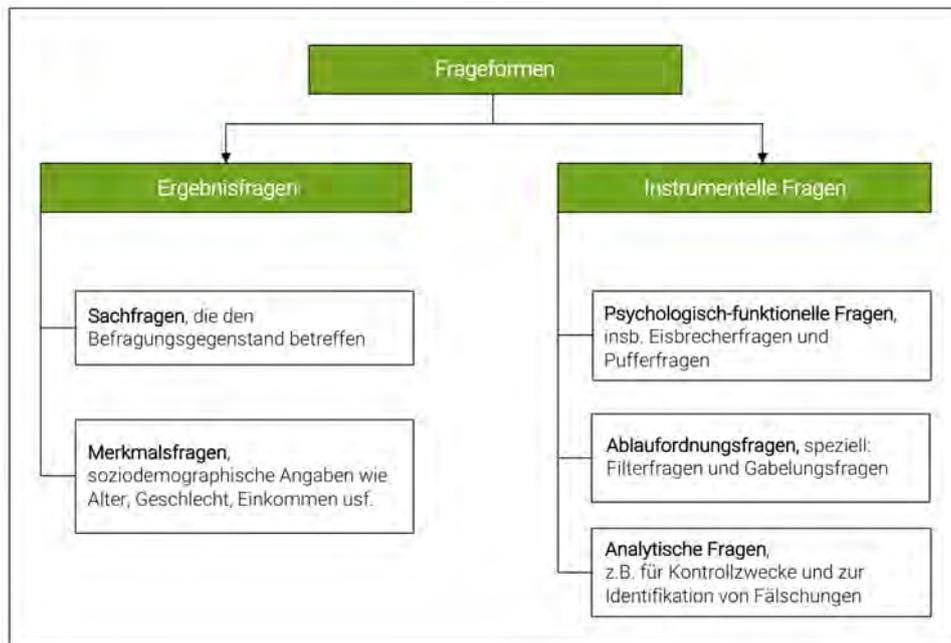


Abbildung 26: Fragekategorien in der Marktforschung

Bei den **Ergebnisfragen** ist auf die Verständlichkeit auch bei sprachlich weniger gewandten Personen, auf die Eindeutigkeit der Formulierung, auf eine geringe Suggestivität und auf niedrige soziale Erwünschtheitseffekte zu achten. Die **instrumentellen Fragen** dienen der Durchführbarkeit der Befragung: Eisbrecherfragen sollen Interesse wecken und eine entspannte Atmosphäre aufbauen, Pufferfragen vom Zusammenhang zwischen zwei Befragungsthemen ablenken und Filterfragen nicht zur Zielgruppe gehörende Probanden ausschließen. Gabelungsfragen führen schließlich zu einem unterschiedlichen Fortgang der Befragung je nach Antwortverhalten. Analytische Fragen werden zur Überprüfung der Probanden und Interviewer eingesetzt (Testfragen).

Die **Skalierung** (hier verstanden als Frageformulierung) betrifft die möglichen Antwortdimensionen von Sachfragen. In der Marktforschungspraxis sind folgende Skalierungsformen gebräuchlich:

Nominalskalen: Hier geht es um die Abfrage von Sachverhalten, die keine Rangordnung oder Reihenfolge erlauben, z. B. Geschlecht, Wohnort usw. Bei nominalskalierten Antworten dürfen entsprechend keine statistischen Verfahren angewandt werden, die Abstände berechnen (also z. B. Mittelwerte oder **Standardabweichungen**).

Komparative Verfahren: Hier erfolgt die Bewertung eines Objektes im Verhältnis zu anderen Vergleichsobjekten. Bei **Rangordnungsskalen** (Rankingskalen) werden Untersuchungsobjekte anhand eines oder mehrerer Merkmale verglichen und in eine Reihenfolge gebracht (z. B.: „Ordnen Sie die folgenden Marken nach ihrer Qualität“). **Paarvergleiche** fordern den Probanden auf, jeweils zwei Objekte gegeneinander zu beurteilen. Beim **Konstantsummenverfahren** muss der Befragte eine festgelegte Anzahl von Bewertungseinheiten (z. B. 100 Punkte) auf verschiedene Objekte oder verschiedene Eigenschaften eines Objektes verteilen.

Nicht-komparative Skalierungsverfahren (Ratingskalen) erlauben die isolierte Bewertung eines Objektes anhand vorgegebener Merkmale und einer Beurteilungsskala (z. B. Schulnoten). Dabei lassen sich wiederum verschiedene Unterformen differenzieren. **Kontinuierliche Ratingskalen** lassen dem Probanden die Möglichkeit, ein Objekt auf einer Skala mit zwei Extrempunkten und unendlich vielen Zwischenpunkten (Kontinuum) einzuordnen. Eine solche kontinuierliche Ratingskala liefert im statistischen Sinne intervallskalierte Daten, da es sich um konstante Maßeinheiten handelt. Dies ist bei **diskreten Ratingskalen** im Prinzip nicht der Fall, da es hier nur eine festgelegte Anzahl von Bewertungspunkten zwischen den Extremen gibt. Typisches Beispiel ist eine Schulnotenbewertung von sehr gut bis mangelhaft. Man kann in diesem Fall zwar sagen, dass die Note gut besser ist als die Note befriedigend. Nicht klar ist jedoch, ob der Abstand zwischen gut und befriedigend genauso groß ist wie der zwischen sehr gut und gut. Die Distanz zwischen den Ausprägungen ist mithin nicht normiert. In der Statistik spricht man hier von Ordinalskalierung. Streng genommen ist daher eine Berechnung des arithmetischen Mittelwertes oder der Standardabweichung nicht zulässig. Gleichwohl behandeln viele Marktforscher Ordinalskalen mit einer Abstufung von mindestens fünf Schritten, die sprachlich ähnliche Abstände vermuten lassen, als annähernd intervallskaliert und nutzen die dafür möglichen statistischen Verfahren. Dieses Vorgehen ist im Marketing heute weltweit üblich.

Für die Gestaltung von Fragebögen sind drei Formen der diskreten Ratingskala von besonderer Bedeutung: Bei **Likertskalen** beurteilen die Probanden Statements, die eine bestimmte Meinung ausdrücken, hinsichtlich des Grades der Zustimmung oder Ablehnung (z. B.: „Der Einsatz der Gentechnik in der Nahrungsmittelwirtschaft ist riskant“ – Beurteilung von „stimme vollständig zu“ bis „lehne vollständig ab“). Das **semantische Differential** gibt zur Beschreibung eines Untersuchungsobjektes verschiedene in ihrer Bedeutung entgegengesetzte Adjektive vor (z. B. modern – unmodern; schön – hässlich). Die Probanden müssen sich dann entscheiden, ob und wie modern (unmodern) sie das Objekt einschätzen. Die graphische Darstellung eines semantischen Differentials wird auch als **Polaritätenprofil** bezeichnet (vgl. Abb. 27). Eine Mischform aus semantischem Differential und Likertskala ist die **Stapelskalierung**, bei der Adjektive (z. B. umweltfreundlich) zur Bewertung eines Objektes (z. B. Bio-Produkte) hinsichtlich des Grades der Zustimmung (wie bei der Likertskala) vorgelegt werden.

	sehr	mittel	etwas	weder noch	etwas	mittel	sehr	
gesund								ungesund
preiswert								teuer
wohlschmeckend								ungenießbar
qualitativ hochwertig								qualitativ minderwertig
knackig								schrumpelig
...								...

Abbildung 27: Polaritätenprofil zur Bewertung von Lebensmitteln

Ein Fragebogen setzt sich zumeist aus einer Kombination verschiedener Skalierungsformen zusammen, die jeweils am besten zur Abfrage des entsprechenden Problems geeignet sind. Die Durchführung von Befragungen erfordert viel Erfahrung. Im Folgenden werden einige typische Fehler, die immer wieder zur Verzerrung des Ergebnisses beitragen, und Hinweise zu deren Vermeidung aufgeführt:

- Das größte Problem ist eine **ungenauere Aufgabenstellung**, das fehlende **Briefing** der Marktforscher durch den Auftraggeber. Bei der Auswertung erkennt dieser dann, welche Fragen er eigentlich hätte stellen wollen.
- **Suggestive Fragen**, die den Probanden in eine bestimmte Richtung drängen, können durch beeinflussende Formulierungen oder durch ungleichgewichtige Antwortmöglichkeiten verursacht werden. So sollten selbstverständlich bei einer Ratingskala gleich viele negative wie positive Antwortmöglichkeiten gegeben werden. Bei verbalen Kategorien ist auf einen gleichmäßigen Abstand zwischen den verschiedenen Antwortvarianten zu achten usf.
- Das **sprachliche Niveau** der Fragen ist einfach zu halten, die Fragen müssen von jedem – auch dem uninformativsten – Probanden verstanden werden können. Dies bedeutet bei Bevölkerungsbefragungen: kurze Sätze, keine Fremdwörter, keine abstrakten Formulierungen, nur eindeutige Begriffe. Weiterhin sind die Sprachgewohnheiten der Zielgruppe zu beachten.
- Die **Reihenfolge** der Fragen kann beeinflussen und verwirren. In der Regel sollte man vom Allgemeinen zum Besonderen voranschreiten. Wenn immer möglich (z. B. bei PC-gestützter Befragung), sollte die Reihenfolge der Antwortvorgaben konsequent randomisiert werden. Sonst kommt es zu **Primacy-Effekten**, weil bei schriftlichen Befragungen die ersten Antwortkategorien häufiger gewählt werden, bzw. zu **Recency-Effekten**, da bei telefonischen Befragungen den zuletzt vorgelesenen Statements signifikant öfter zugestimmt wird.
- Nicht **zwei Fragen in einer** stellen: Jede Frage darf nur genau einen Gesichtspunkt erfassen, muss also eindeutig sein und nur einen Sachverhalt bezeichnen.
- **Moralische Tabus und soziale Erwünschtheitseffekte** müssen antizipiert werden. Fragen nach Trinkgewohnheiten oder zum Umweltschutzverhalten sind Beispiele für Themen, bei denen durch entschärfte Formulierungen, den Verweis auf das Handeln anderer oder spezielle Erhebungstechniken (z. B. Beobachtungen) Verzerrungen vermieden werden müssen.
- Hinreichende **Konkretisierung der Fragen**: Viele Marktforschungsfehler entstehen durch unkonkrete Fragen, die den Probanden über den tatsächlichen Gegenstand im Unklaren lassen.

- Fragen sollten **für den Probanden relevant sein**, d. h. die Themenstellung ist so aufzubereiten, dass der Befragte die Bedeutung für sich erkennt und sich ernsthaft die Konsequenzen für sich überlegt. Wenn Fragen zu Themen gestellt werden, über die der Proband wahrscheinlich noch nie nachgedacht hat, ist er im Fragebogen systematisch an den Gegenstand heranzuführen.
- Schließlich ist die **Befragungssituation** zu berücksichtigen. Manche Fragen benötigen eine visuelle Unterstützung, insbesondere längere Befragungen sollten abwechslungsreich gestaltet sein, damit die Probanden ernsthaft antworten und mit Spaß bei der Befragung dabei sind.

Angesichts der Vielzahl der Fehlerquellen ist ein **Pretest** des Fragebogens unabdingbar. Hier wird – i. d. R. in mehreren Durchläufen – der vorläufige Fragebogen auf Formulierungs- und Operationalisierungsschwächen überprüft. Dies kann z. B. im ersten Schritt mit direkt verfügbaren Testpersonen (z. B. Studenten, Kollegen) erfolgen, im zweiten Durchgang werden Probanden aus der Zielgruppe einbezogen. Die Testpersonen werden gebeten, ihr Verständnis der Frage und ihr Antwortverhalten zu erläutern. Mit dieser Methode des lauten Denkens können Interpretations- und Verständnisprobleme erkannt werden. Weiterhin zeigt der Pretest die durchschnittliche Zeitdauer der Befragung an.

Bei der praktischen Durchführung der Interviews liegt ein Hauptproblem in der Fälschung von Befragungsergebnissen durch Interviewer, die sich durch Selbstaussfüllen Mühe sparen wollen. Weitere Fehlerquellen resultieren aus dem Interviewer-Einfluss, z. B. durch Hilfestellungen oder (un-)bewusste Beeinflussung. Seriöse Marktforschungsunternehmen betreiben aus diesen Gründen eine aufwändige Interviewer-Schulung. Bei Online-Befragungen bedarf es einer vertieften Kontrolle auf Probanden, die sich nur durchklicken, ohne die Fragen genau zu lesen. Hierzu sind Probanden mit sehr kurzer Antwortzeit auszuschließen sowie solche, die immer untereinander ankreuzen („straight-liner“) oder bei denen sich unplausible Antwortkombinationen nachweisen lassen.

2.3.3.3 Experiment

Als Experiment wird eine Befragung oder Beobachtung unter kontrollierten Rahmenbedingungen und systematischer Versuchsanordnung bezeichnet. Es kann entweder **im Labor** durchgeführt werden, um – wie in den Naturwissenschaften – die Experimentalbedingungen besonders gut kontrollieren zu können. Oder es findet **in der realen Praxis (im Feld)** statt, um – wie in der Medizin – eine Experimentalgruppe mit einer Kontrollgruppe unter realen Bedingungen vergleichen zu können. In einem vollständigen Experiment wird das Verhalten einer Experimentalgruppe vor und nach dem Einsatz eines Marketingstimulus (z. B. einer Werbeanzeige) mit dem der Kontrollgruppe vor und nach einem Placeboeinsatz (bzw. keiner Aktion) verglichen. Experimente haben in der Ökonomie in den letzten Jahren stark an Beachtung gewonnen. Dazu tragen die Möglichkeiten von Computerspielen bei, mit denen vielfältige Situationen simuliert werden können. Experimente im Rahmen von Befragungen (Survey Experiments) beruhen darauf, dass einem Teil der Stichprobe bestimmte Bilder, Videos, Produkte o. Ä. gezeigt werden und das Antwortverhalten danach mit dem einer Kontrollgruppe verglichen wird.

Teilweise werden auch spezifische Befragungs- und Auswertungsformen wie die Conjoint-Analyse (vgl. **Teil II: Auswertung der Daten**) als (Quasi-)Experimente bezeichnet. Ihr Charakteristikum ist, dass die Befragten indirekt befragt werden und auf diese Weise der Befragungszweck für die Probanden unklar bleibt. Strategisches oder sozial erwünschtes Antwortverhalten kann somit vermindert werden.

2.3.4 Auswertung der Daten

Für die Auswertung von standardisierten Befragungen gibt es ausgereifte, PC-gestützte Statistikprogramme (IBM-SPSS, SAS, Stata etc.; [Online-Link](#)). Mit ihrer Hilfe können auch komplizierte Analyse-

verfahren schnell durchgeführt werden. Einfachere Analysen lassen sich auch mit Excel realisieren ([Online-Link](#)).

Erster Schritt jeder Datenanalyse ist die **Kontrolle und Codierung der Antworten**. Es ist sicherzustellen, dass die Fragebögen vollständig vorliegen. Gefälschte oder offenkundig unbrauchbare Fragebögen müssen eliminiert und offensichtliche Zahlendreher beseitigt werden. Die Codierung umfasst anschließend die Kategorisierung der Rohdaten und ihre Umwandlung in Zahlenwerte. Bei computergestützter Statistiksoftware erfolgt dies durch die Erstellung einer Eingabemaske und die Definition von Variablen. Jede Frage erhält einen Variablennamen und eine Kurzbezeichnung. Allen Antwortmöglichkeiten müssen dann numerische Werte (Codes) zugewiesen werden, zudem ist eine Antwortkategorie für sonstige Antworten bzw. fehlende Werte zu definieren.

Während die Codierung geschlossener Fragen einfach ist, müssen die Antworten auf offene Fragen zunächst vollständig gesichtet und interpretiert werden. Alle Antworten, die in eine ähnliche Richtung zielen, werden dann unter einem festzulegenden Begriff zusammengefasst.

Um bei der weiteren Datenanalyse den Überblick zu behalten, empfiehlt sich die Dokumentation der Eingaben in einem **Codeplan**.

Frage (Variablenlabel)	Variablen- kurzbezeichnung	Wertelabel	Skalenniveau
...			
Frage 15: Kundenzufriedenheit	F15_Kunz	1 = sehr zufrieden 2 = zufrieden 3 = teils teils 4 = unzufrieden 5 = sehr unzufrieden	ordinal
Frage 16: Höhe des Haushalts- einkommens	F16_Eink	1 = bis unter 1 000 € 2 = 1 000 – 1 999 € 3 = 2 000 – 2 999 € 4 = 3 000 – 3 999 € ...	intervallskaliert
...			

Abbildung 28: Beispiel eines Codierungsplans

Die eigentliche **Datenanalyse** umfasst zahlreiche statistische Verfahren, die hinsichtlich der Zahl der einbezogenen Variablen in **uni-, bi- und multivariate Methoden** unterschieden werden können. Erstere betrachten nur eine einzige Variable, etwa bei der Auszählung von Häufigkeiten. Bivariate Methoden analysieren den Zusammenhang zwischen zwei Größen, z. B. wenn die Beziehung zwischen Werbeausgaben und Marktanteil berechnet werden soll. Multivariate Verfahren beziehen mehr als zwei Variablen in die Auswertung ein und erlauben damit die Analyse komplexerer Wechselbeziehungen.

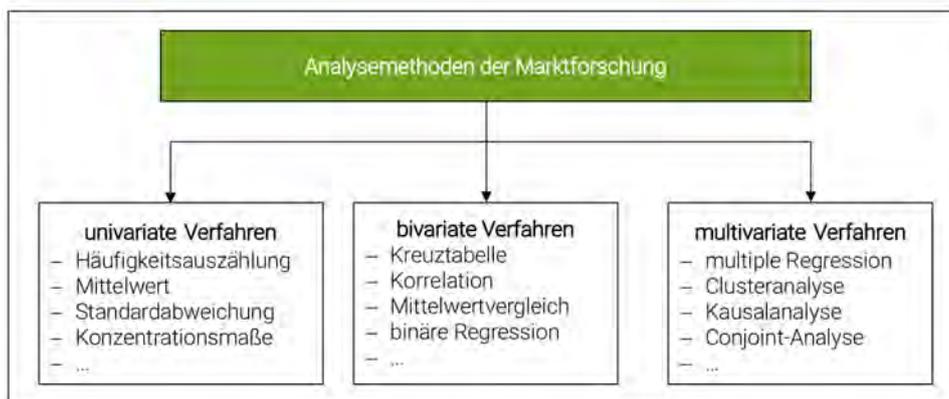


Abbildung 29: Uni-, bi- und multivariate Verfahren in der Marktforschung

Jede Analyse sollte mit der Beschreibung der Stichprobenstruktur durch die univariaten Verfahren beginnen, um einen ersten Überblick über Häufigkeitsverteilungen, mittlere Merkmalsausprägungen und die Streuung der Daten zu gewinnen. Im Anschluss können dann entweder Hypothesen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen mittels der in Abb. 29 aufgeführten Verfahren überprüft oder auch neue Zusammenhänge im Datensatz z. B. durch eine **Clusteranalyse** entdeckt werden. Werden vorherige Überlegungen gezielt überprüft, spricht man von **konfirmatorischem Vorgehen**. Im Gegensatz dazu umfasst eine **explorative Herangehensweise** die Suche nach bisher unerforschten Zusammenhängen im Datensatz durch „Ausprobieren“. Im Folgenden werden die einzelnen Methoden exemplarisch vorgestellt und deren Eignung für die jeweiligen Analyseziele herausgearbeitet.

Univariate Verfahren umfassen die Ermittlung von Häufigkeitsverteilungen und entsprechende beschreibende Parameter. Zur Beschreibung der Häufigkeiten können absolute (Zahl der Nennungen) und relative Werte (Prozentangaben) herangezogen und zur besseren Übersichtlichkeit graphisch in Form von Balken- und Kreisdiagrammen dargestellt werden. Liegt zumindest ordinales **Skalenniveau** vor, können auch kumulierte Häufigkeiten berechnet werden. Zur weiteren Beschreibung des Antwortverhaltens eignen sich dann verschiedene Lage- (Median, Modus, Mittelwert) und Streuungsparameter (Varianz, Standardabweichung, Spannweite):

- Das arithmetische Mittel (**Mittelwert**) bezeichnet den Durchschnitt aller Merkmalsausprägungen. Er sollte idealtypisch nur bei intervallskalierten Daten berechnet werden; in der Marktforschungspraxis werden jedoch regelmäßig auch Mittelwerte auf Basis ordinaler Daten herangezogen (vgl. oben).
- Der **Median** ist diejenige Merkmalsausprägung, die in einem der Größe nach geordneten Datensatz in der Mitte steht. Im Gegensatz zum Mittelwert verlangt der Median kein Intervallskalenniveau und reagiert nicht empfindlich auf Ausreißer.
- Der **Modus** ist definiert als derjenige Wert, der in einem Datensatz am häufigsten auftritt. Diese Maßzahl ist dann geeignet, wenn ausschließlich nominal skalierte Daten vorliegen.

Ein bestimmtes Lagemaß kann sich aufgrund des relativ einhelligen Antwortverhaltens aller Befragten ergeben, es ist aber ebenso möglich, dass es zwei Gruppen gibt, die entgegengesetzt geantwortet haben, oder dass alle Antwortkategorien gleich häufig gewählt wurden. Der Mittelwert/Median ist in beiden Fällen ähnlich, die Streuung ist jedoch im zweiten Fall erheblich größer.

- Die **Spannweite** bezeichnet die Differenz zwischen dem kleinsten und dem größten Merkmalswert einer Verteilung.
- Bei (näherungsweise) intervallskalierten Daten ist die Berechnung von Varianz und Standardabweichung möglich. Diese charakterisieren, wie einheitlich die Probanden geantwortet haben.

Die **Varianz** ist die quadrierte Abweichung der einzelnen Beobachtungswerte vom Mittelwert, die **Standardabweichung** ihre Quadratwurzel. Legt man eine Normalverteilung zugrunde, so liegen $2/3$ der Antworten innerhalb einer Standardabweichung um den Mittelwert ($\sigma=1$). Eine geringe Standardabweichung weist auf ein einheitliches Antwortverhalten hin. Allerdings sind diese Maßzahlen in hohem Maße sensibel für Ausreißer (Extremantworten), so dass vor der Interpretation eine entsprechende Kontrolle der Häufigkeitsverteilung erfolgen sollte. Besonders übersichtlich ist hierbei die Darstellung als Säulendiagramm.

Für eine Reihe statistischer Verfahren ist darüber hinaus die **Form der Häufigkeitsverteilung** wichtig (Abb. 30), da sie normalverteilte Werte voraussetzen. Viele Merkmale in größeren Stichproben sind normalverteilt (Gaussche Glockenkurve), z. B. die Körpergröße in der Bevölkerung, und in diesem Fall kann davon ausgegangen werden, dass die Zahl der Probanden unter- und oberhalb des Mittelwertes identisch ist. Andere empirisch wichtige Verteilungen sind beispielsweise die Gleichverteilung, die logarithmische Verteilung, die exponentielle Verteilung, die Student-Verteilung oder die Chi-Quadrat-Verteilung, für die z. T. spezielle statistische Verfahren entwickelt wurden. Vor der Berechnung von Maßzahlen, die Normalverteilung voraussetzen, ist insbesondere bei kleineren Stichproben zu prüfen, welche Form der Häufigkeitsverteilung vorliegt. Dies kann zum Beispiel graphisch mittels Säulendiagramm erfolgen.

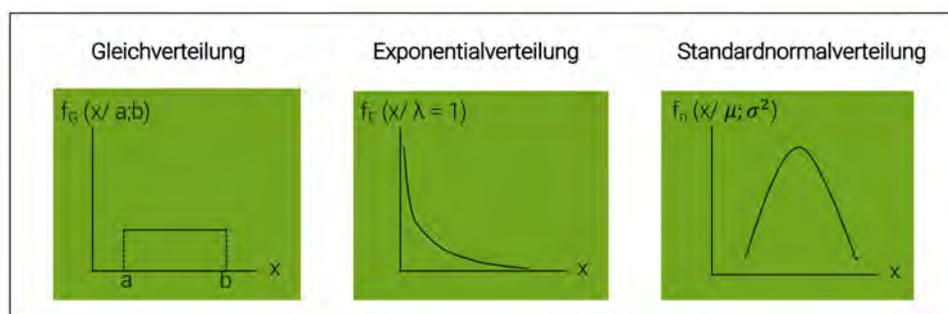


Abbildung 30: Verschiedene Verteilungsformen

Nach der Berechnung der Lage- und Streuungsparameter ist die Verlässlichkeit der berechneten Werte zu prüfen. Das **Konfidenzintervall** (Vertrauensintervall) zeigt zunächst an, in welchem Wertebereich der auf Basis der Stichprobe berechnete Mittelwert bei einer festzulegenden Irrtumswahrscheinlichkeit (in der Wissenschaft wird diese i. d. R. auf 5 % festgelegt) tatsächlich liegen kann. Je kleiner die Stichprobe, desto stärker können die in der Grundgesamtheit tatsächlich vorliegenden Werte von dem in der Stichprobe gemessenen Wert abweichen. Der **t-Test** eignet sich, um statistisch zu überprüfen, ob ein errechneter Mittelwert signifikant von 0 abweicht.

Bivariate statistische Verfahren betrachten die möglichen Beziehungen zwischen zwei Variablen. Zentrale Verfahren sind **Kreuztabellierung**, **Korrelationsanalyse**, **Mittelwertvergleich** und bivariate Regression. Die Kreuztabellierung ist ein Verfahren, um die Art des Zusammenhangs zwischen nominal oder ordinal skalierten Variablen zu erfassen. In einer Matrix werden alle möglichen Kombinationen der Merkmalsausprägungen zweier Variablen dargestellt. Abb. 31 zeigt ein Beispiel für den Zusammenhang zwischen Markenpräferenzen und der Kaufhäufigkeit. Es lässt sich deutlich ablesen, dass Intensivkäufer dieser Produkte eher die Marke A präferieren, Gelegenheitskäufer dagegen erheblich häufiger auf die Marke C zurückgreifen. Der beobachtete Wert ist derjenige, der in der Befragung ermittelt wurde. Der darunter stehende Erwartungswert gibt den Wert an, der sich ergeben würde, wenn kein Zusammenhang zwischen den beiden Variablen existierte (Zeilensumme*Spaltensumme/Gesamtsumme). An einem Beispiel: Intensivkäufer machen 50 % der Stichprobe aus. Von den 50 Käufern der Marke A sollten daher – wenn es keinen Zusammenhang zwischen Markenpräferenz und Kaufintensität gibt – 25 Personen Intensivkäufer sein (=Erwartungswert). Tatsächlich sind es jedoch 35 Probanden. Es ist also zu vermuten, dass ein Zusammenhang zwischen

den Variablen besteht. Statistisch wird die Stärke bzw. Signifikanz dieses Zusammenhangs durch den Chi-Quadrat-Test geprüft.

	Intensivkäufer	Gelegenheitskäufer	Nicht-Käufer	Anzahl Gesamt
Marke A	Beobachtet: 35 Erwartet: 25	Beobachtet: 9 Erwartet: 15	Beobachtet: 6 Erwartet: 10	50
Marke B	Beobachtet: 45 Erwartet: 50	Beobachtet: 30 Erwartet: 30	Beobachtet: 25 Erwartet: 20	100
Marke C	Beobachtet: 20 Erwartet: 25	Beobachtet: 21 Erwartet: 15	Beobachtet: 9 Erwartet: 10	50
Anzahl Gesamt	100	60	40	200

Abbildung 31: Beispiel einer Kreuztabelle

Die Kreuztabellierung lässt sich nicht für intervallskalierte oder metrische Werte heranziehen, da die Anzahl der möglichen Antwortkategorien jegliche Übersichtlichkeit nimmt. Geeignet ist hier die **Korrelationsanalyse**, die die Stärke eines linearen Zusammenhangs zwischen zwei Variablen misst. Der Korrelationswert kann zwischen -1 und 1 liegen. Ein Wert nahe +1 bzw. -1 weist auf einen sehr starken Zusammenhang zwischen den beiden Variablen hin. Bei einem Wert von +1 liegen alle Punkte exakt auf einer steigenden Geraden, bei -1 auf einer fallenden (vgl. Abb. 32). Ein Korrelationswert von 0 zeigt an, dass es keinen **linearen** Zusammenhang gibt. Letzteres bedeutet aber – wie der Fall E (quadratischer Zusammenhang) zeigt – nicht, dass überhaupt kein Zusammenhang besteht. Zur Analyse nicht-linearer Wechselbeziehungen müssen andere Verfahren (z. B. nichtlineare Regressionsmethoden) herangezogen werden.

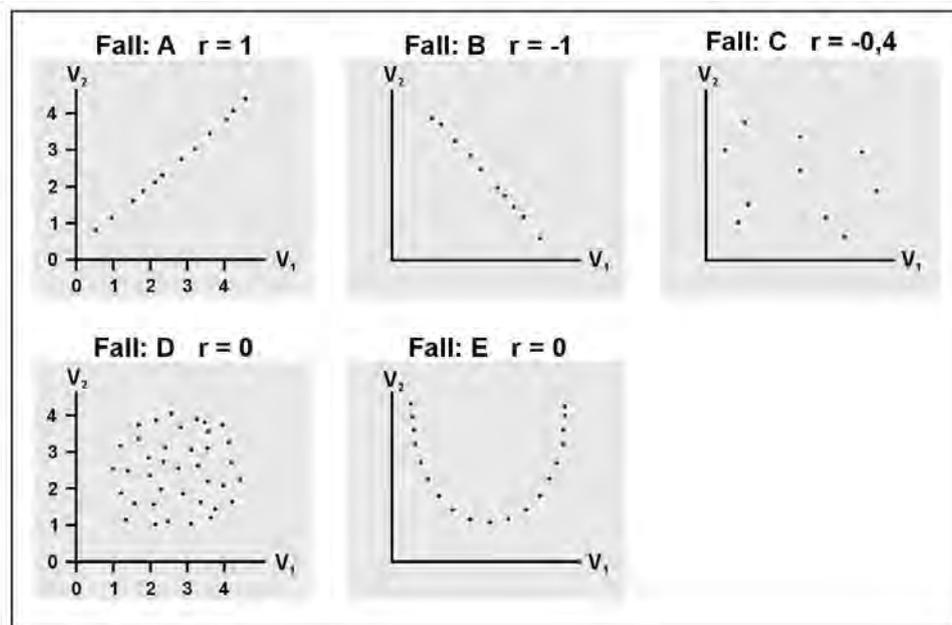


Abbildung 32: Beispiel unterschiedlicher Korrelationswerte

Ein weiteres fundamentales Analyseverfahren für zwei Variablen ist der Vergleich zweier Stichprobenmittelwerte mittels **einfaktorieller ANOVA** oder **t-Test bei unabhängigen oder verbundenen Stichproben**. Im Gegensatz zum o.g. univariaten t-Test werden hier die Mittelwerte zweier Untergruppen der Stichprobe auf signifikante Unterschiede untersucht. Beispielsweise kann es für ein Unternehmen von Interesse sein, ob die vorgefundenen Unterschiede im Hinblick auf die Markentreue

von Käufern aus den neuen und den alten Bundesländern statistisch signifikant sind. In diesem Fall wird die Variable „Herkunft aus den alten bzw. neuen Bundesländern“ als gruppenbildende unabhängige Variable herangezogen und die Differenz im Mittelwert der Markentreue untersucht. Es erfolgt eine Überprüfung auf Signifikanz, wobei die Höhe der Mittelwertdifferenz, Standardabweichung und Stichprobengröße in die Berechnung eingehen.

Die bivariate **Regressionsanalyse** untersucht den Einfluss einer unabhängigen auf eine abhängige Variable. Beide Variablen müssen dabei metrisch skaliert (bzw. mindestens intervallskaliert) sein. Im Grundmodell der linearen Regressionsanalyse wird ein linearer Zusammenhang zwischen einer abhängigen Variable (y) und einer Einflussgröße (x) unterstellt. Bei der Regression muss – im Gegensatz zur Korrelationsanalyse – eine Hypothese zur Richtung der Einflussbeziehung bestehen. Dies verlangt eine Herleitung darüber, welche Variable die erklärende bzw. unabhängige und welche die zu erklärende bzw. abhängige Variable ist.

Das Prinzip der Regressionsanalyse lässt sich gut am Zusammenhang zwischen Preis und Absatz nachvollziehen. Im Allgemeinen wird der Preis die Absatzmenge beeinflussen. Liegen nun Informationen zu verschiedenen Preis-Absatz-Kombinationen vor, so wird bei der bivariaten linearen Regression eine Gerade berechnet, die möglichst nahe an diese verschiedenen Preis-Absatz-Kombinationen (Punkte) heranreicht (vgl. Abb. 33).

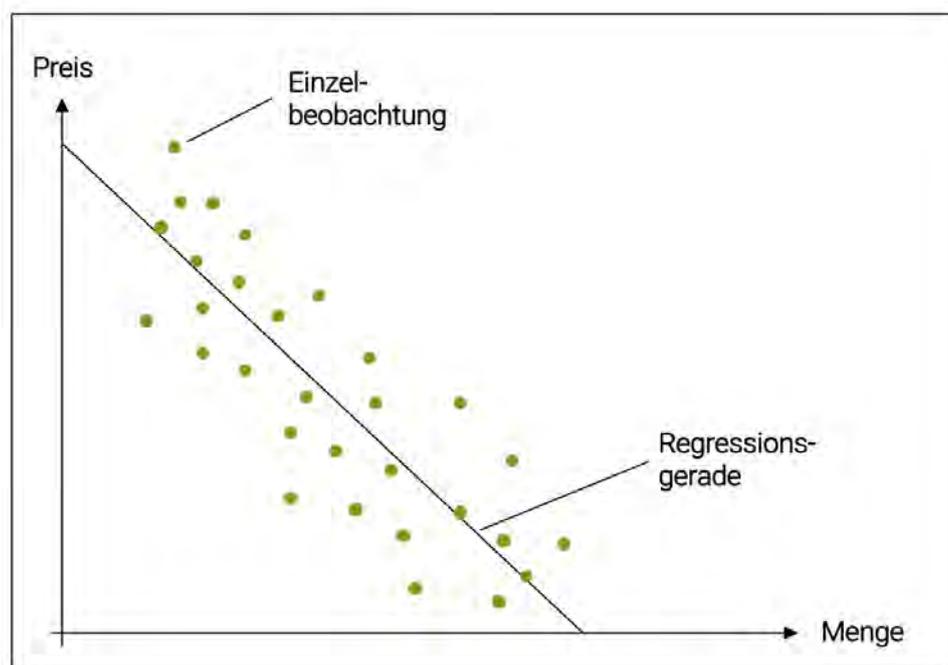


Abbildung 33: Beispiel einer linearen Regressionsgerade

Mathematisch wird dazu zumeist die **Methode der kleinsten Quadrate** herangezogen. Die Differenzen zwischen den beobachteten Werten der abhängigen Variable und den dazugehörigen Werten auf der Regressionsgeraden werden minimiert, wobei von quadrierten Werten ausgegangen wird, so dass es keine Rolle spielt, ob es sich um positive oder negative Abweichungen (also nach oben oder nach unten von der Gerade) handelt. Der Regressionskoeffizient b gibt die Steigung der Geraden an und zeigt, um wie viele Einheiten sich die abhängige Variable (hier der Absatz) ändert, wenn die unabhängige Größe (hier der Preis) um eine Einheit variiert wird. Wie das Streudiagramm in Abb. 33 deutlich macht, liegen in der Regel nicht alle tatsächlichen Beobachtungswerte auf der Geraden, so dass die Regressionsgleichung den Zusammenhang nur näherungsweise beschreibt. Es bleibt ein unerklärter Rest an Einflussfaktoren, da in dem gegebenen Beispiel nicht nur der Preis, sondern

auch andere Größen wie der Werbeaufwand den Absatz determinieren. Die Güte der Regressionsfunktion wird durch das Bestimmtheitsmaß R^2 beschrieben, das anzeigt, wie viel der Varianz der abhängigen Variablen durch die unabhängige Variable erklärt werden kann, wie groß also die Differenz zwischen den empirisch beobachteten und den berechneten Werten ist. Das Bestimmtheitsmaß kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei ein Wert von 1 eine vollständige Erklärung bedeutet – alle Punkte würden dann auf der Geraden liegen. Bei der bivariaten Regression entspricht das Bestimmtheitsmaß dem quadrierten Korrelationskoeffizienten (r).

Es gibt unterschiedliche Weiterentwicklungen der Regressionsrechnung. Neben der multiplen bzw. multivariaten Regressionsanalyse für mehrere unabhängige Variablen gibt es Varianten für nicht-lineare Zusammenhänge und unterschiedliche Skalenniveaus der Variablen (z. B. logistische Regression, wenn die abhängige Variable nur zwei Ausprägungen, etwa Käufer oder Nichtkäufer, annimmt).

Multivariate Verfahren, die mehrere Variablen simultan analysieren, haben in den letzten Jahren durch die verbesserte Statistiksoftware erheblich an Relevanz gewonnen (vgl. Abb. 34). Sie verlangen jedoch weiterhin sowohl beim Marktforscher wie beim Management, das die Daten interpretieren will, ein hinreichendes Maß an Grundkenntnissen über die Einsatzmöglichkeiten und Grenzen der Methoden. Trotz leistungsfähiger Computerprogramme ist die Verbreitung dieser komplexen Verfahren daher immer noch begrenzt, obwohl sie wesentlich differenziertere Ergebnisse erlauben. Im Folgenden werden einige wichtige Verfahren im Überblick dargestellt, ohne allerdings auf die mathematischen Grundlagen eingehen zu können. Vielmehr steht der Einsatzzweck für das Marketing im Vordergrund.

Die meisten Verfahren sind für verschiedene Zwecke innerhalb des Marketings nutzbar. Abb. 34 strukturiert die Analysetechniken nach ihren Haupteinsatzgebieten. Regressions- und Kausalanalyse dienen hauptsächlich der Untersuchung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Im Bereich des Käuferverhaltens können mit ihnen etwa die Bestimmungsgründe der Kaufentscheidung verdeutlicht werden. Auf dieser Basis ist es dann im nächsten Schritt möglich, Zielgruppen zu identifizieren, wobei das traditionelle Verfahren der Clusteranalyse in jüngster Zeit ergänzt wurde durch die latente Klassenanalyse und neuronale Netze. Die Umsetzung der Zielgruppensegmentierung erfolgt durch Produkt- und Marktpositionierung, für die mit der Faktoranalyse und der Multidimensionalen Skalierung zwei sich ergänzende Methoden vorliegen. Bei der abschließenden operativen Gestaltung des **Marketing-Mix** liefern die in den letzten Jahren häufig eingesetzten Conjoint-analytischen Verfahren wichtige Hinweise.

Einsatzgebiet	multivariate Analysemethode
Analyse von Entscheidungsgründen	Regressionsanalyse (explorativ/konfirmatorisch) Kausalanalyse (konfirmatorisch)
Zielgruppenspezifisches Marketing	Clusteranalyse (explorativ) latente Klassenanalyse (explorativ/konfirmatorisch) Neuronale Netze (explorativ) Diskriminanzanalyse (explorativ/konfirmatorisch)
Positionierung von Produkten bzw. Marken	Faktoranalyse (explorativ/konfirmatorisch) Multidimensionale Skalierung (explorativ)
Gestaltung des Marketing-Mix	Conjoint-Analyse (explorativ) Diskrete Choice Analyse (explorativ)

Abbildung 34: Multivariate Analysemethoden in der Marktforschung

Die **multiple Regressionsanalyse** dient der Analyse komplexer Einflusststrukturen. Es geht darum, welche Variablen eine abhängige Zielgröße beeinflussen. Beispiele aus der Marketingpraxis sind u.

a: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg eines Unternehmens? Welche Entscheidungsgrößen ermöglichen eine Umsatzsteigerung? Im Gegensatz zur bivariaten Regressionsrechnung können hier nicht nur eine, sondern unterschiedliche Einflussgrößen gleichzeitig einbezogen werden. Voraussetzung ist jedoch, dass diese untereinander nicht (zu stark) korrelieren, da es sonst zu dem Problem der Multikollinearität und entsprechend verzerrten Schätzwerten kommt.

Grundsätzlich beruht die multiple Regression auf dem gleichen Prinzip wie die bivariate Analyse. Es gibt allerdings mehrere Regressionskoeffizienten, die den Einfluss der Variablen auf die abhängige Größe erfassen. Ein Fehlerterm e bildet diejenigen Einflussfaktoren ab, die nicht in das Modell einfließen. Die Güte des Schätzmodells bzw. dessen Erklärungskraft wird wie in der bivariaten Variante durch das Bestimmtheitsmaß R^2 angegeben. Es zeigt an, wie viel Prozent der Varianz der abhängigen Variable gemeinsam durch die unabhängigen Variablen erklärt werden können.

Multivariate Analysen reduzieren komplexe Zusammenhänge in gewisser Weise und vereinfachen die Komplexität der Daten. Am Beispiel der **Clusteranalyse** als Methode zur **Marktsegmentierung**: Die Clusteranalyse fasst bei der Auswertung einer Befragung diejenigen Probanden zu Gruppen zusammen, die möglichst ähnlich geantwortet haben. Diese Gruppen können dann zielgerichtet mit Marketinginstrumenten angesprochen werden. Die Clusteranalyse ist also das Grundverfahren der Zielgruppenbildung und damit zentral für das Marketing. Allerdings sind die Gruppen i. d. R. nicht vollkommen homogen. Diese Unterschiede werden überzeichnet, genauso wie ausgeblendet wird, dass einige Probanden zwischen den Gruppen stehen und sich nicht präzise zuordnen lassen. Die Clusteranalyse schärft damit den Blick für unterschiedliche Segmente innerhalb der Grundgesamtheit, sie ignoriert aber die feinen Unterschiede.

Während die Clusteranalyse Probanden zusammenfasst, werden mit der **Faktorenanalyse**, vereinfacht ausgedrückt, Fragen zusammengefasst. Und zwar solche, die über alle Probanden hinweg jeweils ähnlich beantwortet wurden. Am Beispiel: Wenn sehr viele Befragte, die bei Frage 1 zugestimmt (abgelehnt) haben, auch bei Frage 2 zustimmen (bzw. ablehnen), dann hängen diese beiden Fragen offensichtlich zusammen. Die Faktorenanalyse sortiert mehrere Fragen, die untereinander hoch korreliert sind, in einen Faktor ein. Offensichtlich sprechen diese etwas Ähnliches an, ihnen liegt eine gemeinsame Einstellung zugrunde. Man spricht deshalb auch von Hintergrundfaktoren oder latenten (weil nicht direkt beobachtbaren) Dimensionen.

Ein Verfahren, das Faktoren- und Regressionsanalyse kombiniert, ist die **Kausalanalyse**. Es wird auch von Strukturgleichungsmodellen gesprochen. Das Verfahren dient dazu, komplexe Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu analysieren. So kann z. B. eine umfangreiche Befragung zu einer Einstellung und den darauf wirkenden Einflussfaktoren ausgewertet werden, die auch mehrstufige Wirkungsketten und indirekte Einflüsse umfasst.

Den Abschluss der Marktforschung bildet die **Datenaufbereitung und -interpretation**. Angesichts der vielfältigen Daten und Auswertungsmöglichkeiten kommt es hier auf die entscheidungsrelevante Verdichtung der Informationen an. Zugleich sollten jedoch die inhaltlichen und methodischen Grenzen dargelegt und die Detailergebnisse ausführlich dokumentiert werden. Die zuvor dargestellten multivariaten Analysemethoden verlangen bei aller vordergründigen mathematischen Genauigkeit vielfältige Interpretationen, ohne die Marktforschung nur „Zahlenfriedhöfe“ produziert. Das Management sollte diese Interpretation möglichst nicht komplett an externe Dienstleister delegieren, sondern den Prozess der Datenanalyse begleiten.

Insgesamt ist eine marktorientierte Unternehmensführung ohne systematische Marktforschung kaum denkbar. Sie liefert die entscheidungsrelevanten Daten für den weiteren Planungsprozess. Zwar spielen Intuition und Marktgespür auch bei noch so detaillierter Datenerhebung eine wichtige Rolle; ein

Unternehmen, das sich allein auf die subjektive Einschätzung der Mitarbeiter verlässt, wird jedoch schnell betriebsblind. Beispielhaft: Über Jahrzehnte hat das Unternehmen ALDI keine klassische Marktforschung betrieben (nur Tests in eigenen Läden), in den letzten Jahren aber hat man dort verstanden, dass das Käuferverhalten komplexer wird und gibt seitdem Marktforschungsstudien in Auftrag. Es gibt aber auch die entgegengesetzte Gefahr: Bei vollständiger Delegation der Marktforschung an entsprechende Institute (Fremdforschung) und ohne direkten Kontakt der Marketingverantwortlichen zum Kunden können die Marktforschungsergebnisse kaum sinnvoll bewertet und eingeschätzt werden. Die Kundennähe als zentraler Marketing Erfolgsfaktor geht verloren.

2.4 Umgang des Managements mit Informationen

Leitfragen

Warum ist es so schwer, rationale Entscheidungen zu fällen? Was tun Sie als Manager, um den Einfluss der psychologischen Fallstricke im Unternehmen zu verringern?

Die in **Teil II: Entscheidungsgrundlagen der Marketingplanung** des Buchs aufgezeigten Möglichkeiten, Informationen als Grundlage für Marketingentscheidungen zu erheben, suggerieren, dass diese von der Unternehmensführung für eine systematische, rationale Planung von Strategien und Instrumenten genutzt würden. Die moderne Managementforschung hat aber in zahlreichen Studien herausgearbeitet, dass von dieser Vorstellung in der Praxis erhebliche Abstriche gemacht werden müssen. Im Folgenden werden drei entsprechende Forschungsrichtungen, die sich mit den Abweichungen vom Bild des Homo oeconomicus beschäftigen, erläutert.

1. Deskriptive Entscheidungsforschung – was tun Manager tatsächlich? In einer wegweisenden Studie hat der kanadische Organisationsforscher Henry MINTZBERG durch Beobachtung des Alltags von Top-Managern herausgearbeitet, wie sie Informationen verarbeiten und Entscheidungen treffen. Die Ergebnisse weichen deutlich von den üblichen Vorstellungen informationsgestützter, analytischer Entscheidungsfindung ab. Die charakteristische Handlungsweise von Managern ist durch kurzzyklische Aktivitäten, Reagieren auf äußere Stimuli und eine ausgeprägte Kommunikationsintensität gekennzeichnet. Intensive Arbeit am Schreibtisch macht häufig nicht mehr als 10-30 % der Arbeitszeit aus. Der deutlich dominierende Teil des Managementhandelns besteht aus Absprachen, Diskussionen, Verhandlungen und Überzeugungsarbeit. Die Arbeit wird häufig unterbrochen, selten finden sich längere Phasen konzentrierter Informationsaufnahme (Interview mit MINTZBERG dazu unter: [Online-Link](#)). Manager müssen handeln, auch wenn die Handlungsbedingungen, -alternativen und -folgen unklar sind. Sie vertrauen dann persönlichen, vertraulichen Informationen manchmal mehr als den formalisierten Daten, die ihnen von ihren Mitarbeitern erarbeitet wurden. Unter diesen Voraussetzungen werden die in diesem Kapitel dargestellten Planungstools nur einen Teil der Planungsgrundlage bilden. Entscheidungen werden auf der Basis von persönlichen Werthaltungen, Einstellungen und Vorurteilen gefällt, beruhen auf Informationen wie auf Intuition und müssen nicht selten gegen Widerstände durch den Einsatz von Machtmitteln durchgesetzt werden. Und natürlich kommt es nicht selten auch zu Fehlentscheidungen.

2. Neoinstitutionalistischer Managementansatz – Auch Manager folgen Modetrends! Der **neoinstitutionalistische** Ansatz geht auf Arbeiten von MEYER und ROWAN sowie DIMAGGIO und POWELL zurück und hat in den letzten Jahren in der Managementtheorie verstärkte Beachtung gefunden (Meyer & Rowan 1977; DiMaggio & Powell 1983). Manager bevorzugen manchmal bestimmte Strategien, obwohl sie selbst nicht von deren Erfolg überzeugt sind, diese aber in ihrer Branche gerade als „angesagt“ gelten. Strategische Konformität – so die Basisaussage – ist in der Praxis weiterverbreitet als es die Betriebswirtschaftslehre traditionell konstatiert. Zwei Mechanismen werden dabei als Gründe für gleichförmiges Unternehmenshandeln genannt: Imitationsverhalten auf der einen und

normativer Druck auf der anderen Seite.

Imitationsverhalten beruht auf der hohen Ambiguität (Uneindeutigkeit) von Entscheidungssituationen, die Nachahmungsverhalten unter Sicherheitsgesichtspunkten als rationale Strategie erscheinen lässt. Gerade bei komplexen strategischen Entscheidungen fehlen dem Management häufig verlässliche Anhaltspunkte zur Kalkulation der Erfolgswirksamkeit unterschiedlicher Strategien. In einer solchen Situation ist es vergleichsweise risikoloser die Strategie einzuschlagen, die von branchenführenden, bekanntermaßen erfolgreichen Unternehmen gewählt wird. Veränderungen im Management wichtiger Konkurrenten werden schnell rezipiert, weil das Risiko, eine möglicherweise erfolgsträchtige strategische Chance zu versäumen, als relativ hoch eingeschätzt wird. „In einer Situation der Unsicherheit ist ‚Gleichziehen‘ eine naheliegende Entscheidungsregel“ (Kieser 1998, S. 67). Am Beispiel: Im Lebensmittelhandel schauen alle anderen Händler sehr genau auf das, was ALDI macht.

Normativer Druck entsteht durch ähnliche Ausbildung der Manager oder Branchentraditionen. In diesen Fällen geht es den Managern implizit oder explizit darum, anerkannte („legitime“) Strategien zu verwenden. Die innerhalb einer Branche dicht gewebten Kommunikationsnetzwerke und die Verbreitungsfunktion von Unternehmensberatern, die viele Kunden mit der gleichen Strategie beraten, sorgen dafür, dass die Wettbewerber frühzeitig strategische und organisatorische Innovationen wahrnehmen. Manager sind permanent auf der Suche nach Erfolgsbeispielen. Diese Binnenfixierung auf die Branche zeigt sich in prägnanter Form im Konzept des Benchmarking ([Teil II: Unternehmens- und Marktanalyse](#)), das auch als Anleitung zur Imitation gelesen werden kann.

3. Behavioral economics – Entscheidungsanomalien durch psychologische Fehler: Psychologen und Ökonomen haben in den letzten Jahren in experimentellen Studien herausgearbeitet, dass (auch ökonomisch geschulte) Menschen in Entscheidungssituationen Informationen teilweise nicht rational verarbeiten, sondern Fehler unterschiedlicher Art begehen (cognitive bias). Die behavioral economics bauen auf den grundlegenden Arbeiten des Psychologen und Ökonomenobelpreisträgers Herbert Simon 1955 auf, der in seinem Modell der begrenzten Rationalität (bounded rationality) beschreibt, wie Menschen aufgrund begrenzter Informationsverarbeitungskapazitäten und Zeitrestriktionen sich zwar um rationale Entscheidungen bemühen, aber vereinfachte Entscheidungsregeln (Heuristiken) nutzen und sich mit zufriedenstellenden statt optimalen Lösungen abfinden (müssen). In weiteren Arbeiten haben dann die beiden ebenfalls Nobelpreisgekürten Psychologen Daniel KAHNEMAN und Amos TVERSKY typische Fehlerquellen bei ökonomischen Entscheidungen entdeckt (Kahneman & Tversky 1979). Inzwischen liegt eine beeindruckend lange Liste solcher Entscheidungsfehler vor ([Online-Link](#)). Für das Marketing sind u. a. relevant:

- **Anker-Effekt:** Zahlenwerte, die Menschen kurz vor einer Entscheidung wahrnehmen, können das Ergebnis dieser Entscheidung (z. B. die Preisbereitschaft) auch dann beeinflussen, wenn sie sachlich gar nichts mit der Entscheidung zu tun haben ([Online-Link](#)). Dies können Verkäufer in Preisverhandlungen nutzen, indem sie zunächst durch den Verweis auf hohe Preise anderer Produkte einen Bias (Anker) bei den Käufern erzeugen.
- **Reziprozität:** Wenn Menschen etwas geschenkt bekommen, fühlen sie sich dem Geber verpflichtet. Experimente und erfolgreiche Marketingaktionen zeigen, dass sich durch kleine Geschenke die Spenden- bzw. Preisbereitschaft deutlich steigern lässt.
- **Auswahl-Paradoxon:** Eine große Auswahl z. B. im Supermarkt kann dazu führen, dass die Einkaufswahrscheinlichkeit sinkt, da sich ein Teil der Menschen überfordert fühlt ([Online-Link](#)). Eigentlich sollte man davon ausgehen, dass bei einer größeren Auswahl z. B. im Supermarkt mehr Kunden das für sie geeignete Produkt finden. In Experimenten lässt sich aber zeigen, dass eine Überfülle an Wahlmöglichkeiten Menschen auch paralisieren kann. Der Erfolg der Discounter im Lebensmittelhandel mit ihrem sehr begrenzten Sortiment kann u. a. auch auf diese Vereinfachung des Einkaufens durch bewussten Verzicht auf Auswahl erklärt werden.

- **Verfügbarkeitsheuristik:** Menschen halten Ereignisse für wahrscheinlicher, wenn sie sich besser an diese erinnern können, z. B. weil sie vor Kurzem vorgekommen sind, sie viele Beispiele aus ihrem Umfeld kennen oder über diese viel berichtet wurde. Optionen werden überbetont, wenn wir sie uns besonders gut vorstellen können oder aktuell passiert sind, während ältere Informationen tendenziell unterbewertet werden.
- **Verlusteskalation (escalating commitment):** Menschen, die in eine bestimmte Alternative bereits viel Geld oder Zeit investiert haben, tun sich häufig schwer damit, diese Wahl zu revidieren. Sie „werfen gutes Geld dem schlechten hinterher“, weil sie sich selbst und gegenüber anderen keinen Fehler eingestehen wollen. Versunkene Kosten werden fälschlicherweise in die spätere Entscheidungsfindung einbezogen.
- **Framing-Effekt:** Die gleiche Information, unterschiedlich dargeboten (geframt), kann deutlich unterschiedlich wahrgenommen werden.
- **Negativ-Bias:** Menschen – und entsprechend auch Medien – tendieren dazu, negative Informationen stärker wahrzunehmen als positive.
- **Bestätigungsfehler:** Der Begriff bezeichnet die Tendenz, (bewusst oder unbewusst) nur solche Informationen zu beachten, die der eigenen Position entsprechen. Dies kann die ebenfalls beobachtbare Neigung zu Overconfidence (Selbstüberschätzung) weiter verstärken.

Diese kleine Auswahl an Wahrnehmungs- und Entscheidungsfehlern macht deutlich, dass Marketing-Manager die vorliegenden Informationen nicht immer systematisch bearbeiten und vielfach auch falsche Schlüsse ziehen. Sie folgen „Modetrends“ ihrer Branche, „kleben“ an einmal getroffenen Entscheidungen und schätzen Eintrittswahrscheinlichkeiten falsch ein. Die Blasenentwicklungen im Vorfeld großer Wirtschaftskrisen zeigen, wie relevant solche Fehleinschätzungen sein können. Trotzdem kann die Unternehmensführung natürlich nicht auf die in [Teil II: Entscheidungsgrundlagen der Marketingplanung](#) dieses Buches dargestellte systematische Informationssuche verzichten. Allerdings läuft der im Weiteren skizzierte Planungsprozess keinesfalls immer so rational ab, wie dies Lehrbücher manchmal suggerieren.



3 Teil III: Strategisches Marketing

3.1 Marketing-Ziele

Leitfragen

Was können Unternehmen tun, damit ihr Leitbild von den Mitarbeitern ernst genommen wird und mehr als eine bunte Broschüre ist? Welchen Einfluss haben persönliche Wertvorstellungen auf die Ziele von Unternehmen? „What’s good for General Motors is good for the country“: Teilen Sie diesen berühmten Ausspruch eines GM-Managers?

3.1.1 Einbindung von Marketingzielen in das Gesamtunternehmen

Die Analyse der strategischen Ausgangslage sowie Prognose- und Projektionsverfahren bilden die Grundlage zur Entwicklung von Zielen. Im Rahmen der strategischen Planung stehen Unternehmens- und Marketing-Ziele wiederum in enger Beziehung zur Formulierung und Ableitung von Strategien.

Zielsysteme lassen sich als Hierarchie unterschiedlich stark konkretisierter Ebenen darstellen (vgl. Abb. 35). Die übergeordneten Ziele stellen dabei Leitlinien für die Festlegung der Zielsetzungen auf der nachfolgenden Stufe dar; umgekehrt besteht zwischen den Zielebenen eine Mittel-Zweck-Beziehung in dem Sinne, dass nachgeordnete Ziele stets als Mittel zur Erreichung übergeordneter Zwecksetzungen anzusehen sind. Zielsysteme weisen also eine vertikale und horizontale Ordnung auf, wobei ihre Komplexität deutlich von der zugrundeliegenden Unternehmensstruktur (Klein- resp. Großunternehmung, wenige resp. ausdifferenzierte Tätigkeitsbereiche usf.) beeinflusst wird. Nachfolgend sind zunächst die einzelnen Zielebenen kurz beschrieben.



Abbildung 35: Hierarchie der Zielebenen (in Anlehnung an Becker 2013, S. 28)

Der **Unternehmenszweck** (auch: Unternehmensphilosophie, -vision, Business Mission) beinhaltet die allgemeinen Werte und Zielvorstellungen des Unternehmens und bildet damit den Ausgangspunkt für die Entwicklung eines konsistenten Zielsystems. Viele Unternehmen und Unternehmensgründer hatten eine Vision: Henry FORD glaubte an die Automobilisierung der ganzen Gesellschaft, Steve Jobs bei APPLE an den einfachen Computer für Jedermann und später an das Smartphone. Solche Visionen bilden den Antrieb und die Orientierung für das unternehmerische Handeln sowie für die Konzeptionierung von Marketing-Zielen und deren Umsetzung; gleichzeitig ermöglichen sie eine Identifikation der Mitarbeiter und schaffen im besten Fall Motivationskräfte zur Erzielung von Wettbewerbsvorsprüngen. Ihren kompakten Ausdruck findet die Unternehmensvision häufig in einer

Kompetenzaussage, die in Sloganform eine kurze, unverwechselbare und einprägsame Darstellung des Problemlösungsbeitrags der Organisation liefert (z. B. AUDI: „Vorsprung durch Technik“).

Die Unternehmensphilosophie wird im Allgemeinen in den **Unternehmensleitbildern** konkretisiert. Diese können sich einmal auf die Unternehmensverfassung, die Organisation oder auf die Managementsysteme beziehen und damit die interne Orientierung ansprechen. Der zweite Schwerpunkt ist die Marktausrichtung, z. B. durch die Festlegung von Kernkompetenzen, Marktfeldern und anvisierten Kundengruppen.

<p>1. Nutrition, Gesundheit und Wellness Unser Ziel ist es, die Lebensqualität unserer Kunden in aller Welt zu verbessern, indem wir leckere und gesündere Lebensmittel bieten und sie zu einem gesunden Lebensstil anregen. Hierfür steht unsere Devise „Good Food, Good Life“.</p> <p>2. Qualitätssicherung und Produktsicherheit Der Name Nestlé garantiert Konsumenten in aller Welt die Sicherheit und die hohe Qualität unserer Produkte.</p> <p>3. Konsumentenkommunikation Wir verpflichten uns zu einer verantwortungsvollen, verlässlichen Kommunikation, die den Konsumenten eine sachkundige Wahl ermöglicht und eine gesündere Ernährung fördert. Wir wahren zudem die Privatsphäre der Konsumenten.</p> <p>4. Achtung der Menschenrechte Wir unterstützen voll und ganz die Grundsätze der Global-Compact-Initiative der Vereinten Nationen (UNGC) zu Menschen- und Arbeitsrechten und wollen durch die Achtung der Menschen- und Arbeitsrechte im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit mit gutem Beispiel vorangehen.</p> <p>5. Führung und persönliche Verantwortung Unsere Mitarbeiter sind die Grundlage unseres Erfolgs. Wir begegnen einander mit Würde und Respekt und erwarten von allen Beschäftigten unseres Unternehmens die Bereitschaft, persönliche Verantwortung zu übernehmen. Wir stellen kompetente und motivierte Mitarbeiter ein, die unsere Werte respektieren. Wir bieten Chancengleichheit durch Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten, wir schützen die Privatsphäre unserer Mitarbeiter und tolerieren keinerlei Form von Belästigungen oder Diskriminierung.</p> <p>6. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz Wir verpflichten uns zur Vorbeugung von arbeitsbedingten Unfällen, Verletzungen und Krankheiten und zum Schutz unserer Mitarbeiter und Auftragnehmer sowie aller entlang der Wertschöpfungskette beteiligten Personen.</p> <p>7. Lieferanten- und Kundenbeziehungen Wir erwarten von unseren Lieferanten, Zwischenhändlern, Zulieferern und ihren Mitarbeitern Ehrlichkeit, Integrität und Fairness sowie die Einhaltung unserer nicht verhandelbaren Standards. Wir verpflichten uns dazu, uns unseren Kunden gegenüber ebenso zu verhalten.</p> <p>8. Landwirtschaft und ländliche Entwicklung Wir tragen dazu bei, die landwirtschaftliche Produktion sowie den sozialen und wirtschaftlichen Status von Bauern und ländlichen Gemeinschaften zu verbessern und die Produktionssysteme zu optimieren, um ihre ökologische Nachhaltigkeit zu steigern.</p> <p>9. Ökologische Nachhaltigkeit Wir verpflichten uns zu umweltschonenden Geschäftsmethoden. Wir streben in allen Stufen des Produktlebenszyklus nach einer effizienten Nutzung natürlicher Ressourcen, streben bevorzugt den Einsatz nachhaltig bewirtschafteter, erneuerbarer Ressourcen und eine abfallfreie Produktion an.</p> <p>10. Wasser Wir verpflichten uns zu einer nachhaltigen Nutzung von Wasserressourcen und der permanenten Verbesserung unseres Wassermanagements. Wir sind uns bewusst, dass die Welt vor einem zunehmenden Wasserproblem steht und dass der verantwortungsbewusste Umgang mit den weltweiten Wasserressourcen durch alle Nutzer unabdingbar ist.</p>

Abbildung 36: Die zehn Grundsätze der Geschäftstätigkeit von Nestlé (2016) (Quelle: [Online-Link](#))

Ein ausformuliertes Leitbild ist insbesondere in Situationen des Wandels und den häufig damit einhergehenden Richtungsstreitigkeiten von Bedeutung. Unternehmensgrundsätze können eine diskursive Auseinandersetzung um die unternehmenspolitische Ausrichtung anstoßen und dadurch eine wichtige Orientierungsfunktion für alle Mitarbeiter erfüllen. Bei vielen größeren Unternehmen werden in einem erweiterten Leitbild die abstrakten Gesamtziele für die einzelnen Geschäftsfelder und für spezielle Themenbereiche konkretisiert.

In direkter Beziehung zur Unternehmensvision und zu den Leitlinien steht die Bestimmung der **Unternehmensidentität**. Diese auch als **Corporate Identity (CI)** oder Unternehmenspersönlichkeit be-

zeichnete Zielebene bezieht sich auf ein prägnantes Unternehmensbild, das möglichst frei von Widersprüchlichkeiten oder Brüchen der Innen- und Außendarstellung ist. Der Identitäts-Mix besteht aus den Handlungsfeldern Corporate Design, Corporate Behavior und Corporate Communications. Das **Corporate Design** bezieht sich auf die symbolische Identitätsvermittlung durch einen abgestimmten Einsatz der visuellen Elemente des Erscheinungsbildes, z. B. im Rahmen der Gestaltung des Firmenzeichens, des Logos, der Hausfarben oder der Firmenarchitektur. Unter **Corporate Behavior** versteht man die schlüssige, identitätsstiftende Ausrichtung aller Handlungsweisen der Unternehmensangehörigen im Innen- und Außenverhältnis. Hierzu zählt auch das Führungs- und Sozialverhalten. Schließlich meint **Corporate Communications** die konfliktfreie und prägnante Kombination der gesamten Kommunikationspolitik von der Absatz- und Personalwerbung über die Öffentlichkeitsarbeit bis hin zur Messebeteiligung oder zur Gestaltung von Selbstdarstellungen und Hauszeitschriften.

Oberziele der Unternehmung (auch: Unternehmensziele, Corporate Goals, Objectives) bilden die Vorgaben für die Strategischen Geschäftsfelder und die Funktionsbereiche. In marktwirtschaftlichen Systemen ist der Gewinn bzw. die Rentabilität die zentrale Kategorie, die den Fortbestand des Unternehmens auf Dauer sichert. Bei börsennotierten Unternehmen erwartet der Kapitalmarkt Kurssteigerungen und eine hohe Dividende. Die Zielforschung hat jedoch gezeigt, dass daneben auch andere Ziele verfolgt werden, wenn diese als kompatibel mit dem (langfristigen) Gewinnziel anzusehen sind. Folgende Unternehmensziele lassen sich danach unterscheiden:

- **Marktgerichtete Ziele:** Langfristige Wettbewerbsfähigkeit, Umsatz, Absatz, Marktanteil, Kundentreue, Verdrängung von Konkurrenten usw.,
- **Finanzielle Ziele:** z. B. Kreditwürdigkeit, Liquidität, Selbstfinanzierungsgrad,
- **Soziale Ziele** (in Bezug auf die Mitarbeiter): Arbeitszufriedenheit, Einkommen und soziale Sicherheit, soziale Integration, persönliche Entwicklung u. Ä.,
- **Prestigeziele:** z. B. Unternehmensgröße, Unabhängigkeit, Image, politischer Einfluss und
- **Nachhaltigkeitsorientierte Ziele:** Verringerung des Ressourcenverbrauchs und der Schadstoffbelastung, Schutz der menschlichen Gesundheit, Tierschutz usw.

Unternehmensziele lassen sich nur dann realisieren, wenn in den einzelnen nachgelagerten Geschäftsfeldern und Funktionsbereichen Teilziele, für das Marketing also **Marketing-Ziele**, formuliert werden. Diese sind wiederum in **Unterziele** für die einzelnen Marketing-Instrumente zu untergliedern (vgl. Abb. 37).

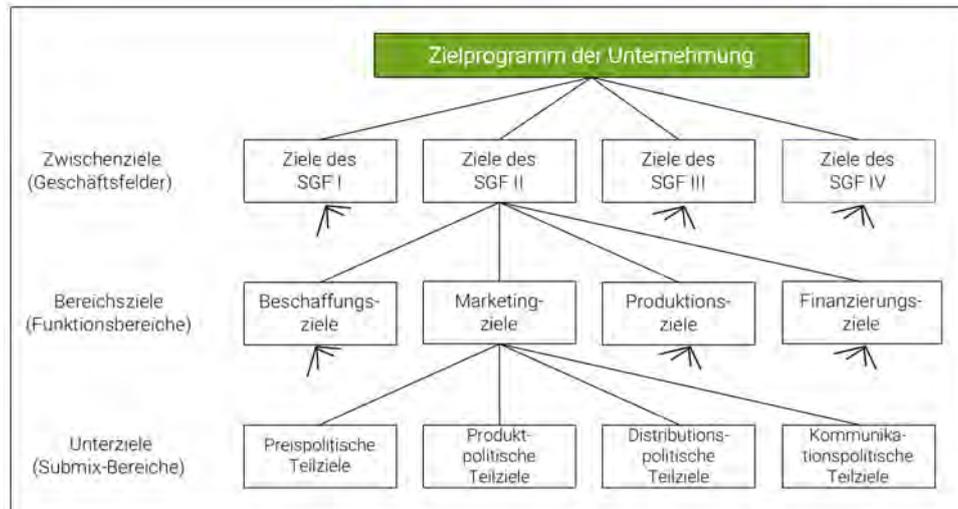


Abbildung 37: Zielebenen im Marketing (in Anlehnung an Meffert 1994, S. 94)

Bei der **Operationalisierung** von Zielsystemen, besonders auf den unteren Zielebenen, sind folgende Anforderungen zu erfüllen („SMART“-Regel):

- **S:** Zielinhalte sollten spezifisch, d. h. präzise und eindeutig formuliert sein.
- **M:** Die Messbarkeit stellt ein weiteres zentrales Kriterium von Zielen dar. Ohne die Feststellung des Grades der Zielerreichung kann von ihnen keine Motivationswirkung ausgehen.
- **A:** Für die Motivation der Beteiligten ist aber auch wichtig, dass Ziele anspruchsvoll sind.
- **R:** Sie sollen darüber hinaus realistisch sein, d. h. sie müssen von den betroffenen Stellen auch erfüllt werden können.
- **T:** Die Terminierung der Ziele ist ebenfalls entscheidend: Nur wenn festgelegt ist, zu welchem Zeitpunkt die Zielerreichung erwartet wird, können sich alle Beteiligten darauf einstellen und dazu beitragen.

Es wird häufig zwischen **qualitativen** (auch: nicht-ökonomischen, psychographischen) und **quantitativen** (auch: ökonomischen) **Marketing-Zielen** unterschieden. Erstere beziehen sich auf die psychischen Prozesse beim potenziellen Käufer, die im Allgemeinen als Voraussetzung für den Handlungserfolg im Sinne einer ökonomischen Zielerreichung angesehen werden: Erzielung von Aufmerksamkeit (Bekanntheitsgrad), Kaufwunsch, Erhöhung der Kundenzufriedenheit usw. Als ökonomische Marketing-Ziele dienen dagegen Ertrags- und Kostenziele, etwa Umsatz, Marktanteil, Deckungsbeitrag, Personalkostensenkung usw. Die genannten Ziele können durchaus parallel verfolgt werden.

Bei der Erarbeitung von Zielsystemen sind jedoch unterschiedliche **Zielbeziehungen** zu beachten:

- **Zielneutralität** liegt vor, wenn die Erfüllung eines Zielelements in einer Reihe von Zielalternativen keinen Einfluss auf die gleichzeitige Verfolgung anderer Ziele hat.
- **Zielantinomie** besteht dagegen, wenn sich Ziele gegenseitig ausschließen.
- Von **Zielkonkurrenz** spricht man, wenn die zunehmende Erfüllung eines Zieles mit der abnehmenden Verwirklichung eines anderen verbunden ist.
- **Zielkomplementarität** herrscht, wenn Ziele sich bei ihrer Umsetzung gegenseitig fördern.

Die bisherigen Ausführungen suggerieren einen rationalen, eher technokratischen Zielbildungsprozess im Unternehmen. Im Rahmen eines marktwirtschaftlichen Systems ist das Oberziel **Gewinnmaximierung** volkswirtschaftlich legitimiert, einzelbetrieblich überlebensnotwendig und bestimmt alle Handlungen. Diese verengte ökonomische Sichtweise kennt aber zum Beispiel keine Macht, sie setzt in erster Linie auf die Rationalität der Zielfindung, so als würden alle Manager immer nur im Interesse des Gesamtunternehmens handeln und nicht auch eigene Ziele verfolgen. In diesem Modell gibt es streng genommen keine Wahlhandlungen, weil sich unter der Dominanz des Gewinnziels eine einzige, optimale Variante berechnen lässt (Kapitalrationalität). Es wird also von vollständigen Informationen ausgegangen.

Die Ergebnisse der empirischen Zielforschung bestätigen im ersten Zugriff, wenn auch in leicht abgewandelter Form, die Dominanz der Gewinnorientierung. Befragt man die Unternehmensführung nach den prioritären Unternehmenszielen, so steht regelmäßig die **langfristige Wettbewerbsfähigkeit** im Vordergrund. Unternehmen wollen im Markt überleben. Viele andere Ziele sind dem untergeordnet.

Die Zielprioritäten werden durch die Rechtsform des Unternehmens beeinflusst. Im Konzept des **Shareholder Value** sollte das Management einer Kapitalgesellschaft an den Gewinninteressen der Eigentümer bzw. Aktionäre ausgerichtet sein, d. h. es geht um eine möglichst hohe Verzinsung des Eigen- bzw. Beteiligungskapitals. Geht man von der Hypothese aus, dass der Aktienkurs die nachhaltige Gewinnfähigkeit eines Unternehmens ausdrückt, so äußert sich dies bei einer Aktiengesellschaft in einer hohen Dividende, insbesondere aber in einem steigenden Börsenwert. Da der Börsenkurs aufgrund von Informationsdefiziten vielfach mehr an der kurzfristigen Gewinnentwicklung als an den strategischen Zielen orientiert ist, tendieren börsennotierte Unternehmen zu einer (manchmal zu) starken Betonung des operativen Gewinns. Eigentümerunternehmen sind dagegen eher bereit, auch längere „Durststrecken“ geringerer Rentabilität zugunsten langfristiger Ziele durchzustehen.

Andere Rechtsformen wie Genossenschaften, die auch gemeinwohlorientierte Ziele verfolgen, werden in der Betriebswirtschaftslehre eher stiefmütterlich behandelt. In bestimmten Branchen, z. B. bei Banken, Versicherungen oder in der Agrar- und Lebensmittelindustrie, spielen sie aber eine große Rolle. Bei Genossenschaften handelt es sich um eine Rechtsform, bei der die Mitglieder zugleich die Anteilseigner sind. Mitglieder können Kunden (z. B. in einer Genossenschaftsbank) oder auch Lieferanten (z. B. Winzereigenossenschaft) sein. Alle Mitglieder sind gleichermaßen stimmberechtigt und entscheiden damit über die Unternehmensstrategie. Genossenschaften sind damit nicht am Shareholder Value, sondern am Wert für die Mitglieder orientiert (Schramm et al. 2004).

3.1.2 Zielfindung und Machtpolitik in Unternehmen

Die obigen Ausführungen deuten schon an, dass die Zielfindung in Unternehmen kein einfacher, technisch-rationaler Prozess ist, in dem es nur darum geht, auszurechnen, bei welcher Entscheidung ein Unternehmen eine höhere Rentabilität erzielt. Es gibt **Grenzen der Monetarisierung** betrieblicher Entscheidungen. Unbestritten lassen sich im operativen Marketing viele Überlegungen durch quantitative Angaben untermauern. Auch strategische Pfade sind nicht beliebig: Selbstverständlich verbleiben harte ökonomische Argumente, die die Zahl der in Frage kommenden Varianten begrenzen. Mit der Länge des Planungshorizontes wächst allerdings der Zwang zur inhaltlichen Wertung bzw. der Freiraum für qualitative Ziele.

An diesem Spielraum setzt der **politische Ansatz der Unternehmensführung** an, der Modelle der Politikwissenschaft auf das betriebliche Handeln überträgt. Ihm kommt bei Marketingfragen angesichts der inhärenten Planungsunsicherheit, bedingt durch die geringe Prognostizierbarkeit des Käufer- und Konkurrenzverhaltens, eine besondere Bedeutung zu. Marketingentscheidungen befinden sich oft in einer Gemengelage aus ökonomischen Sachzwängen und Zielen des Managements.

Der unternehmerische Zielbildungsprozess ist ein Verhandlungsprozess, der die Heterogenität der individuellen Vorstellungen und die reale Machtstruktur in den Betrieben widerspiegelt. Sein Ergebnis ist häufig ein Kompromiss (Heinen 1991, S. 48).

Wenn das Marketing-Management notwendigerweise (auch) auf subjektiven Werten, Einstellungen, Vorlieben und persönlichen Zielen beruht, dann richtet sich die naheliegende Frage darauf, **wessen Interessen** sich im Unternehmen durchsetzen. Traditionelle Vorstellungen der Unternehmensführung verweisen hier auf die Eigentümer bzw. das Top-Management, die aufgrund ihrer hierarchischen Position über die Legitimation zur Entscheidungsfindung verfügen. Der politische Ansatz geht dagegen davon aus, dass die Interessen der Organisationsmitglieder und auch die der Unternehmensspitze heterogen sind und dass es neben der formalen Leitungsfunktion weitere Machtbasen und Durchsetzungsstrategien gibt. Im Unternehmen wird Politik betrieben, es gibt Koalitionen, Opposition, Regierungswechsel, Intrigen, Ränkespiele, Regimekritiker, Partisanen, Widerstände an der Basis, wechselnde Fronten, Machtdemonstrationen. Neben ökonomischen Interessen existieren immer Einkommens-, Qualifikations-, Autonomie- und Statusbestrebungen.

Zentrale Bedeutung für das politische Geschehen haben die jeweiligen Durchsetzungschancen der Beteiligten. Macht ist in Organisationen in aller Regel ungleich verteilt. Es gibt zwar kaum jemanden, der über keine Handlungsautonomie verfügt; auch angelernte Arbeiter am Fließband können eine neue Qualitätsstrategie unterlaufen. Macht beruht nicht nur auf der hierarchischen Position gleichwohl verdeutlicht die folgende Aufzählung der wichtigsten Machtressourcen die Konzentration von Durchsetzungsmöglichkeiten in bestimmten Machtzentren:

- Kontrolle über Belohnungs- und Bestrafungssysteme: Traditionelles Kernorgan des politischen Systems „Unternehmung“ ist die Führungsspitze, hier konzentriert sich die hierarchisch-legitimierte Sanktionsgewalt: Beförderung, Gehaltserhöhung, Privilegien und Statussymbole, Versetzung und Kündigung.
- Informationen und Know-how: Wissen ist Macht; Expertenkenntnisse und Informationsvorsprünge sichern die eigene Position.
- Persönliche Fähigkeiten und Charakter: Die persönliche Autorität ergibt sich aus der fachlichen Kompetenz und der Reputation, sie kann nur langfristig aufgebaut werden, sichert dann aber auch in unübersichtlichen Situationen Gefolgschaft (charismatische Führung).
- Interne und externe Koalitionsbildung: Durch die Bündelung ihrer Kräfte können Individuen und Interessengruppen ihre Verhandlungsposition im Konflikt um die Zielfindung wesentlich verbessern. Durch die Koalitionsbildung entsteht ein Geflecht von gruppenspezifischen Interessen, das für Außenstehende oft kaum zu durchschauen ist.

Diese Machtressourcen werden in vielfältiger Form zur Interessenwahrung eingesetzt: Informationen können verschwiegen, Koalitionen vereinbart oder aufgekündigt, informelle Beziehungen gepflegt oder Sanktionen angedroht werden. Macht ist kein Ausnahmephänomen in Organisationen, das auf das Handeln besonders machiavellistischer Persönlichkeiten zurückgeht. Interessendivergenzen sind nicht nur ein persönliches, sondern ein **strukturelles Problem**, das in hierarchischen, leistungsorientierten Institutionen angelegt ist. Es geht immer um die Zuteilung knapper Ressourcen in einem durch schlechtstrukturierte Probleme gekennzeichneten Entscheidungsfeld.

Der politische Ansatz verdeutlicht, warum **Unternehmensleitbilder und -visionen**, wenn sie sinnvoll erarbeitet werden, mehr sind als bunte PR-Broschüren. Der zentrale Stellenwert solcher Ziel-dokumente liegt darin, Macht zu kultivieren, das Zielvakuum teilweise zu füllen und von den ersten Planungsschritten an Konsenspotenziale zu entwickeln. Visionen können verbindliche Vorgaben für die strategische Richtung des Unternehmens entwerfen und damit für einen gewissen Zeitraum Planungssicherheit vermitteln. Dafür ist es allerdings notwendig, dass sie auf breiter Basis und über die

verschiedenen Hierarchieebenen hinweg erarbeitet und nicht einfach von der Unternehmensleitung vorgegeben werden. Das Einschwören auf gemeinsame Ziele und die Kommunikation geteilter Wertehaltungen fördert die Mitarbeitermotivation; die selbstkritische Darstellung des Status quo und die Vermittlung der Unternehmensziele an die Öffentlichkeit (Kunden, Politik usw.) bieten Legitimationsmöglichkeiten in einem kritischen Umfeld.

Unternehmensleitbilder / -visionen (Fallbeispiel)

Unilever ist einer der weltgrößten Hersteller von Gütern des täglichen Bedarfs. Das Unternehmen hat sich in dem Projekt Sustainable Living Plan das Ziel gesetzt, den Umsatz zu verdoppeln und dabei die Umweltbelastung zu halbieren: [Online-Link](#)

Marketing-Manager unterliegen vielfach einer Machbarkeitsillusion. Sie verkürzen die Marketingplanung auf die technokratische Beschlussfassung in formellen Gremien und müssen zusehen, wie hoch angesiedelte Ziele im Labyrinth machtpolitischer Interessen versanden. Eine Zielformulierung, die die zu erwartenden Widerstände nicht antizipiert, wird nur dann Erfolg haben, wenn einzelne Führungskräfte ausnahmsweise über eine unangefochtene Machtposition verfügen (z. B. der klassische Eigentümer-Unternehmer). Dies wird in Großorganisationen moderner Prägung immer unwahrscheinlicher. Überzeugende Unternehmensleitbilder und -visionen können zur Motivation der Mitarbeiter beitragen, was der französische Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry einmal so zusammengefasst hat.: „Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Menschen zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Menschen die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer!“ So ähnlich funktionieren gute Unternehmensleitbilder.

3.1.3 Marketingziele und Corporate Social Responsibility

Angesichts der Grenzen der Monetarisierbarkeit unternehmerischer Entwicklungspfade kommen Werte und Normen des Managements in Spiel. Wenn häufig eben nicht klar ist, welche Strategie sich „rechnet“, aber verbindliche Entscheidungen getroffen werden müssen, dann haben Manager eine Wahl. Insofern kommt den persönlichen Zielen der Handelnden (zwangsläufig) eine große Bedeutung zu. Sie können Entscheidungsfreiräume nutzen, um gesellschaftlich besser verantwortbare oder eben auch um problematische Ziele durchzusetzen.

In dem traditionellen, neoklassisch geprägten Bild der BWL dagegen bleibt kein Raum für Ziele, die im Konflikt zur Rentabilität stehen. In Fällen von Zielantinomie oder Zielkonkurrenz, etwa zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit, werden sich nach dieser Vorstellung immer die Rentabilitätsziele durchsetzen (M1 in Abb. 38).

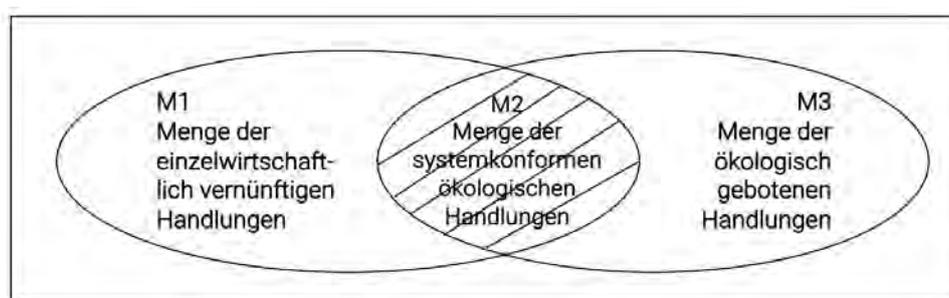


Abbildung 38: Zielbeziehungen zwischen Nachhaltigkeit und Rentabilität (Freimann 1996, S. 359)

Von den Maßnahmen, die ökonomischen Erfolg versprechen (M 1), führt ein Teil zu negativen externen Effekten, z. B. zu Umweltschäden, etwa wenn Abfallgebühren durch illegale Entsorgung vermie-

den werden sollen. Hier gibt es offensichtlich einen Zielkonflikt zwischen Nachhaltigkeit und Gewinn.

Zahlreiche Untersuchungen und praktische Fallbeispiele belegen allerdings, dass es in Unternehmen auch Schnittmengen zwischen Nachhaltigkeit und betrieblichen Rentabilitätszielen gibt (M 2). Energiesparmaßnahmen steigern z. B. häufig die Wirtschaftlichkeit. Schließlich sind bei den gegenwärtig gegebenen Rahmenbedingungen eine Reihe von gesellschaftlich sinnvollen Investitionen nicht rentabel und scheinen deshalb betriebswirtschaftlich nicht vertretbar (M 3).

Diese auf den ersten Blick schlüssige Abbildung des Zielbildungsprozesses greift jedoch zu kurz, weil Abb. 38 voraussetzt, dass im Vorfeld einer Entscheidung bereits genaue Aussagen zu den ökonomischen und ökologischen Folgen getroffen werden können. Die Kalkulation der Erfolgswirkungen verschiedener Strategien ist jedoch komplex; vielfach müssen qualitative Einschätzungen und Wertungen an die Stelle harter Berechnungen treten. Viele strategische Unternehmensentscheidungen werden unter sehr unsicheren Informationsvoraussetzungen getroffen, weil Parameter wie Kundenverhalten, Konkurrenzreaktionen und Gesetzgebung nur bedingt eingeschätzt werden können. Am Beispiel: Im VW-Skandal sparte das Unternehmen kurzfristig Kosten durch die Manipulation von Abgaswerten. Weil der Betrug aufgedeckt wurde, kam es allerdings zu hohen Kosten und Imageschäden, die wahrscheinlich deutlich über den vorher eingesparten Kosten lagen. Es ist offensichtlich schwer, Aufdeckungswahrscheinlichkeit und Reaktionen der Öffentlichkeit in solchen Fällen zu prognostizieren. Im VW-Management ging man offenbar davon aus, dass man schon nicht entdeckt würde. Mehr Umweltschutz wäre in diesem Fall kurzfristig teurer, langfristig aber wohl rentabler gewesen.

Zusammenfassend führt die **Ungewissheit** über die marktlichen, politischen und sozialen Veränderungen dazu, dass die unternehmerischen Entscheidungen in komplexen Situationen mehr den Wertvorstellungen und der Risikobereitschaft des Managements als harten ökonomischen Fakten geschuldet sind: Es ist dann nicht egal, ob ein Top-Manager den Klimawandel als reale Bedrohung der Gesellschaft ansieht, ob er soziale Ziele für wichtig hält oder eine moralisch fragwürdige „Ellenbogen-Mentalität“ aufweist.

An dieser Stelle setzt der Corporate Social Responsibility-Ansatz (CSR) an. Er kritisiert die Grundannahmen der Neoklassik und der traditionellen BWL. Dort handeln alle Unternehmen rational und egoistisch (gewinnmaximierend), sind aber ehrlich. Es gibt keine Informationsasymmetrien, kein opportunistisches (betrügerisches, erpresserisches) Verhalten, und mindestens längerfristig (in the long run) sorgt der Markt für optimale Marktergebnisse. Unter diesen Annahmen besteht keine Notwendigkeit für ethisches Handeln. Im Gegenteil. Dies würde den Marktprozess nur stören und solche ethisch handelnden Manager würden sich selbst aus dem Wettbewerb schießen. Besonders prägnant hat dies der Ökonomie-Nobelpreisträger MILTON FRIEDMAN (1970) ausgedrückt: „The social responsibility of business is to increase its profits.“ „There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.“ Ethik untergräbt für Friedman die Zielrichtung des ökonomischen Prinzips. Insbesondere lehnt FRIEDMAN Unternehmensethik für Manager ab. Diese handeln mit fremdem Geld (dem ihrer Kapitalgeber/Aktionäre bzw. Steuergeld). Manager sind für FRIEDMAN niemandem gegenüber verantwortlich außer den Eigentümern. Außerdem sind Manager seiner Auffassung nach für solche Aufgaben (moralische Entscheidungen) nicht ausgebildet. Manager sind nicht demokratisch legitimiert, über moralische Fragen zu entscheiden. Wenn schon Moral, dann sollten die Eigentümer des Unternehmens ihr Geld spenden.

Diese Ablehnung von CSR wird heute in der Wissenschaft als zu einseitig bzw. naiv kritisiert. Es beginnt damit, dass sich keinesfalls alle Manager gesetzestreu verhalten (siehe VW-Dieselskandal und andere Skandale). Die Ökonomie hat lange Zeit den systematischen Betrug als Strategie vernach-

lässigt (Akerlof & Shiller 2015). Weiterhin kommt es in bestimmten Feldern zu (teilweisem) Marktversagen. Folgende Gründe für Marktversagen lassen sich unterscheiden:

- Externe Kosten – weil es für ein Unternehmen häufig lohnt, Umweltschutzkosten zu vermeiden und die Schäden auf die Allgemeinheit abzuwälzen,
- Informationsasymmetrien – wenn Nachfrager bei Vertrauens- und Potemkineigenschaften die Qualität nicht bewerten können und dann leicht getäuscht werden können,
- Entscheidungsanomalien – weil es systematische Verzerrungen menschlicher Wahrnehmungen und Entscheidungen gibt, die von Anbietern ausgenutzt werden können,
- Fairnessgesichtspunkte – weil der Markt nicht automatisch zu Lösungen führt, die Menschen als gerecht empfinden,
- Marktmacht – weil dominante Unternehmen Kunden oder Lieferanten ausnutzen können.

Wenn es zu Marktversagen in größerem Ausmaß kommt, kann der Wettbewerb alleine keine gesellschaftlich sinnvolle Lösung sicherstellen. In diesem Fall ist die Politik gefordert. Der Staat alleine kann aber nicht alles kontrollieren und im Detail vorgeben. Marktversagen kann vom Staat nicht vollständig begrenzt werden. Unternehmer wie Bürger müssen zu einem funktionierenden Rechtsstaat und einem transaktionskostenarmen Wettbewerbsrahmen beitragen. Die Forschung zu Korruption in der Wirtschaft hat sehr deutlich gezeigt, dass diese eine gesamte Gesellschaft durchziehen kann und dann extrem destruktiv wirkt – bis hin zu Failed States. Insofern ist ethisches Handeln der Unternehmen wichtig, weil es langfristig positiv für die gesamte Wirtschaft ist. Ohne Moral werden die Transaktionskosten in der Gesellschaft zu hoch.

Der CSR-Ansatz geht außerdem davon aus, dass Unternehmen im eigenen Interesse ethisch handeln sollten, weil sie sonst selber – zumindest langfristig – Probleme bekommen. Dazu kann es kommen, weil:

- Gesetze im Laufe der Zeit typischerweise strenger werden. Ethisch handelnde Unternehmen können sich darauf früher einstellen,
- Weil die Käufer im Zuge des Wertewandels verantwortungsbewusster werden. CSR-Strategien ermöglichen dann die frühzeitige Besetzung von Positionierungslücken und langfristig hohe Marktanteile,
- Unternehmen, die unethisch handeln, Gefahr laufen, eine Imagekrise zu erleiden,
- Ethisches Investment an Bedeutung gewinnt und entsprechend auch der Kapitalmarkt CSR honoriert.

Manche Ökonomen sind sehr optimistisch, was Nachhaltigkeit als erfolgreiche Langfriststrategie angeht. Andere werfen solchen Ansätzen, die CSR als von selbst laufenden Business-Case ansehen, Naivität vor. In der empirischen Literatur finden sich viele Studien, die auf die positiven betriebswirtschaftlichen Effekte von CSR verweisen. Porter & Kramer 2006 argumentieren z. B., dass durch die gezielte Suche nach den echten Kundenbedürfnissen und den Herausforderungen der Gesellschaft langfristig besonders lukrative Marktvorteile erzielt werden können. Wenn Unternehmen und Gesellschaft auf der gleichen Wertebasis arbeiten (von den Autoren als Shared Value, als gemeinsamer Mehrwert bezeichnet), ergibt sich möglicherweise ein besonders dauerhafter USP. In der Praxis gibt es viele Fallbeispiele in diese Richtung. Allerdings ist zu beachten, dass Unternehmen, die schlechte Erfahrungen gemacht haben, typischerweise weniger zur Auskunft bereit sind als im Erfolgsfall. Es gibt hier einen Response Bias. Kriminelle Aktivitäten (und deren Erfolg) werden überhaupt nicht bekannt und können daher nicht erfasst werden. Wahrscheinlich werden deshalb die Erfolge von CSR

systematisch überschätzt. In der Gesamtsicht spricht vieles dafür, dass sich moralisch verantwortbares Handeln in langfristiger Hinsicht häufig (aber keineswegs immer) auszahlt. Es gibt eben auch Fälle, in denen sich skrupelloses Management ausgezahlt hat (und sehr viele dieser Fälle werden nie in der Öffentlichkeit bekannt).

Wenn Unternehmen bzw. Manager die Sinnhaftigkeit von CSR überzeugt, können sie verschiedene Strategien verwenden. Zunächst kann in reaktive und offensive CSR unterschieden werden (vgl. Abb. 39). Reaktive CSR vollzieht sich auf externen Druck hin. Offensive CSR wiederum kann noch einmal untergliedert werden in eine eher auf Public-Relations orientierte Konzeption, z. B. durch Spenden, Sponsoring oder andere Maßnahmen des Good Corporate Citizenship, und Veränderungen am Kerngeschäft des Unternehmens im Sinne des oben beschriebenen Shared Value-Ansatzes (Porter & Kramer 2006, Porter & Kramer 2011). Viele Unternehmen betreiben CSR, aber fragmentarisch und wenig eingebunden in das Kerngeschäft („lieber Spenden als Produkte ändern“). Unternehmen können aber gerade in ihrem Kerngeschäft, bei ihren zentralen Produkten und Dienstleistungen, besonders wichtige gesellschaftliche Problemlösungsbeiträge leisten. Dazu müssen sie systematisch nach innovativen, guten Lösungen für die zentralen Probleme von Kunden und Gesellschaft suchen.



Abbildung 39: Corporate Social Responsibility: Strategieoptionen

Insgesamt ist die Verantwortung der Unternehmen für die Entwicklung der Gesellschaft angesichts der Größe und Machtposition vieler Unternehmen gestiegen – man denke etwa an Global Player, die einen Umsatz erwirtschaften, der das Bruttosozialprodukt vieler Staaten übersteigt. Die neuere CSR-Forschung betont vor diesem Hintergrund, dass Sponsoring und Spenden nur begleitende Instrumente sein können. Entscheidend sind Maßnahmen im Kerngeschäft des Unternehmens und dabei der Versuch, durch Innovationen Produkte zu entwickeln, mit denen möglichst große Schnittmengen zwischen den Bedürfnissen von Kunden, Gesellschaft und Unternehmen gefunden werden können.

Corporate Social Responsibility

Ein gutes Video zu CSR hat der St. Gallerer Wirtschaftsethiker Thomas Beschorner gedreht:
[Online-Link](#)

Die obige Argumentation belegt, dass CSR sinnvoll ist. Damit ist aber noch nicht klar, was denn eine verantwortbare Unternehmensentscheidung inhaltlich ist. Relativ einfach ist dies nur bei der Frage der Einhaltung der Gesetze. Bei vielen anderen Themen ist die Frage nach der moralisch vertretbaren Handlungsalternative allerdings nicht trivial. Hier setzt die Unternehmensethik an. Unternehmensethik ist ein Teilbereich der angewandten Ethik, eine sog. Bereichsethik wie z. B. auch die Medizinethik. Eine vereinfachte Definition von angewandter Ethik lautet wiederum: Angewandte Ethik ist diejenige Wissenschaft, die sich mit Handlungsanleitungen bzw. grundlegenden Prinzipien für die

Angemessenheit menschlicher Entscheidungen beschäftigt. Unternehmens- oder Wirtschaftsethik ist dann der Teilbereich der angewandten Ethik, der sich mit ökonomischen Entscheidungen beschäftigt, sich also mit einem angemessenen, gerechten oder guten Verhalten im Unternehmen befasst. Dies ist besonders wichtig in Konfliktfeldern und bei kritischen Themen.

In den meisten Fällen greift die Unternehmensethik auf Ansätze der allgemeinen Ethik zurück (Göbel 2013). Kant hat mit seinem kategorischen Imperativ so etwas wie ein Grundgesetz der Ethik formuliert: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“. Manager sollten deshalb z. B. darüber nachdenken, wie eine Wirtschaft aussehe, wenn alle so handeln würden wie sie selber. Der kategorische Imperativ ist ein Kernelement der Pflichtenethik, in der Philosophie auch als deontologischer Ansatz bezeichnet (griech. deon, die Pflicht). In der deontologischen Ethik geht es um das Befolgen von allgemeingültigen Geboten (Normen, Regeln, Kodizes). Jeder Vernünftige sollte so handeln, aus Pflicht, nicht aus eigenem Vorteil. Deshalb wird dieses Konzept auch als Gesinnungsethik bezeichnet. Für Unternehmen folgen solche aus den staatlichen Gesetzen, aus supranationalen Vereinbarungen und Leitlinien, aber auch aus Selbstverpflichtungen von Branchen, dem Corporate Governance Codex der deutschen Wirtschaft sowie aus dem Leitbild und den Führungsgrundsätzen des Unternehmens selber. Diese Normen geben den Maßstab für moralisches Handeln vor, ihnen ist zu folgen.

In der Ethik wird die Pflichtenethik z. T. heftig kritisiert. Viele Wirtschaftsethiker und Ökonomen sind z. B. Anhänger der Folgenethik, des sog. teleologischen Ansatzes (von griech. telos, das Ziel). Demnach können u. U. auch schlechte Mittel zu einem guten Ziel führen, das Ergebnis zählt. In der teleologischen Ethik geht es um die Einschätzung der langfristigen Folgen des eigenen Handelns, diese sind entscheidend. Oder als Kritik an der Pflichtenethik: „Gut gemeint ist manchmal das Gegenteil von gut gemacht“. Stattdessen sind Handlungen vorzuziehen, die im Ergebnis den meisten Nutzen für die Allgemeinheit haben. Der Ansatz wird deshalb auch als Verantwortungsethik bezeichnet.

Der Unterschied zwischen diesen beiden wichtigen Ethikansätzen lässt sich am Beispiel „Kinderarbeit in Entwicklungsländern“ gut erläutern. Aus einer deontologischen Perspektive würde man sagen, Kinderarbeit verstößt gegen viele Normen (z. B. die Menschenrechtserklärung der UN) und jedes Unternehmen hat die Pflicht, Kinderarbeit zu verhindern. Dies könnte z. B. mit entsprechenden Vertragsklauseln und Lieferantenaudits durchgesetzt werden. Wenn alle Unternehmen so handeln, könnte die Kinderarbeit gestoppt werden.

Aus Sicht der teleologischen Ethik müsste ein Unternehmen dagegen versuchen abzuschätzen, ob ein Verhindern der Kinderarbeit durch ein einzelnes Unternehmen wirklich positive Folgen hat oder vielleicht dazu führt, dass Familieneinkommen wegbricht und Kinder gar keine Chance mehr auf Schulbesuch haben oder in noch schlechtere Arbeitsbedingungen (z. B. Prostitution) gedrängt werden. Dies wäre im Einzelfall zu klären. Ein grundsätzliches Verbot von Kinderarbeit kann u. U. negativ wirken, zumindest kurz- und mittelfristig. Es wäre dann aus teleologischer Sicht nicht verantwortbar.

Beide Positionen haben eine grundsätzliche Plausibilität. In einer absoluten Form werden sie allerdings jeweils problematisch. Für einen Folgenethiker würde dann der „Zweck die Mittel heiligen“, es gäbe keine grundsätzlichen Verbote mehr. Man dürfte dann z. B. foltern, um eine Straftat zu verhindern. Außerdem ist es gar nicht so leicht, alle Folgen der eigenen Handlung zu überblicken. Ohne einen bestimmten Kanon an festgesetzten Normen, die nicht immer wieder in Frage gestellt werden, kommt kein Unternehmen aus. Umgekehrt neigt eine absolut gesetzte Pflichtenethik zur moralisch blinden „Prinzipienreiterei“ ohne Rücksicht auf das Ergebnis. Die meisten Menschen würden z. B. sagen, dass es richtig gewesen wäre, wenn Menschen in der Nazizeit gelogen hätten, um das Versteck jüdischer Bürger nicht zu verraten. Moralische Entscheidungen können nicht auf ein einziges, immer gültiges Prinzip zurückgeführt werden. Es ist nicht sinnvoll, die gute Absicht und die guten

Folgen gegeneinander auszuspielen. Vielmehr sind in einer Entscheidungssituation beide Überlegungen heranzuziehen. In beiden Ansätzen stehen Unternehmen etwa in der Pflicht, etwas gegen Kinderarbeit zu unternehmen. Auch ein Vertreter der teleologischen Unternehmensethik wird Maßnahmen entwickeln, wie das Unternehmen langfristig zur Abschaffung der Kinderarbeit beitragen kann. Eine Befürwortung von (schwerer) Kinderarbeit wird von keiner Ethik gedeckt.

Ein dritter Ansatz zur Begründung des richtigen Handelns in Unternehmen versucht sich aus den Problemen der klassischen Ethikansätze zu lösen. Die Diskursethik enthält keine inhaltliche Vorgabe zu Normen und Werten. Der bedeutendste Vertreter dieser Diskursethik, Jürgen Habermas, geht davon aus, dass dies keine Ethik in einer komplexen Demokratie mehr leisten kann. Zielsetzung ist vielmehr die Formulierung von Anforderungen an einen normenbegründenden Verständigungsprozess bzw. Diskurs. Was richtig ist, kann sich nur im Gespräch zwischen kompetenten Akteuren herausbilden. Beim Sprechen wird der Mensch mündig und entscheidungsfähig. Der Gebrauch von Sprache, über die der Mensch verfügt, führt in einer Situation ohne Zwang immer in Richtung Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit der Argumente. Die Leitidee der Diskursethik ist die gegenseitige Anerkennung der Diskursteilnehmer als mündige Subjekte im sog. herrschaftsfreien Diskurs. Es gilt eine offene Form der Debatte zu ermöglichen, in der sich das rational bessere bzw. vernünftiger Argument dann wahrscheinlich durchsetzen wird.

Für Unternehmen bedeutet dies einen offenen Stakeholder-Dialog anzustreben. Diskursive Ansätze in der Unternehmensethik unterscheiden sich von klassischen Ethikkonzepten dadurch, dass nicht eine einzelne Führungskraft oder das Unternehmen für sich festlegen kann, was moralisch geboten ist. Klassische Tugend- oder Pflichtenlisten helfen nur bei Grundtatbeständen der Unternehmensethik (z. B. Verzicht auf Bestechungszahlungen), nicht aber bei komplexen Entscheidungen etwa zur Nachhaltigkeit der Produkte. Hier müssen sich Unternehmen der gesellschaftlichen Diskussion stellen. Die sittlich gebotenen Entscheidungen ergeben sich aus der (möglichst) fairen Auseinandersetzung mit widersprechenden gesellschaftlichen Kräften durch Abwägung der Gründe im Dialog. Auch dieser Ansatz hat seine Schwächen, z. B. dann, wenn die Kritiker eines Unternehmens ihrerseits gar nicht am Dialog interessiert sind, weil sie bestimmte politische Ziele verfolgen.

Ganz praktisch lassen sich aus der Diskursethik folgende Grundsätze ableiten: Achte den anderen als Person. Argumentiere rational. Versuche die Argumente der Anderen nachzuvollziehen, also zumindest in Gedanken so etwas wie die Position eines unparteiischen Beobachters einnehmen. Trage dazu bei, dass ein rationaler Austausch von Argumenten möglich wird und schaffe dafür geschützte Situationen. Bemühe dich in Fällen, in denen deine Interessen mit denen anderer kollidieren, um einen tragfähigen Konsens. Suche nach innovativen Lösungen in Konfliktfällen. Diese Ideen sind im Übrigen dem aus der Verhandlungsforschung bekannten Harvard-Verhandlungsmodell nicht unähnlich (vgl. [Teil IV: Vertriebsmanagement](#)).

Nach diesem Einblick in die Frage, was denn allgemein gute, vertretbare Entscheidungen sein können, stellt sich in der Unternehmensethik auch die Frage, wie man diese Überlegungen in das „Marketing-Tagesgeschäft“ einbinden kann. Dazu gibt es drei Vorgehensweisen: Erstens kann ein Unternehmen auf Basis ethischer Überlegungen zu bestimmten Grundsätzen kommen und diese in Leitbildern, Organisationsanweisungen u. Ä. festschreiben, z. B. in einer Anti-Korruptionsrichtlinie für den Vertrieb. Zweitens kann ein Unternehmen bestimmte Abteilungen oder Stellen schaffen, die sich um bestimmte ethische Ansprüche kümmern, z. B. einen Anti-Korruptionsbeauftragten einstellen. Drittens kann das Unternehmen bestimmte Prozesse festlegen, die sicherstellen, dass ethische Grundsätze mitbedacht werden. Abbildung 40 skizziert einen solchen Prozess.

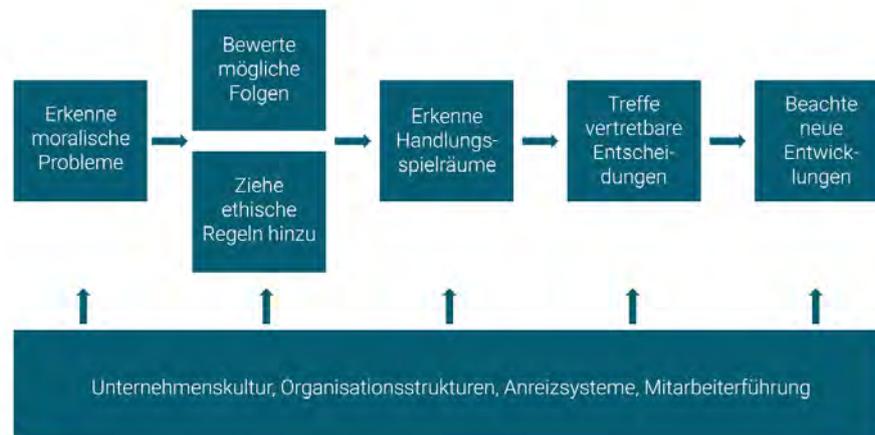


Abbildung 40: Unternehmensethik als Entscheidungsprozess

Unternehmensethik ist also nicht das Anwenden vorgegebener Regeln, sondern ein fundiertes Abwägen bei schwierigen Entscheidungssituationen (moralische Dilemmata). Hierfür gibt es keine „Patentrezepte“.

Vielmehr geht es um die Suche nach angemessenen Lösungen: „Make the world a little better“. Ziel ist die Urteilsfähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter durch Schulung im Umgang mit widersprechenden Anforderungen und das Wissen um die Bedeutung unternehmerischer Entscheidungen nicht nur für die eigene Firma, sondern auch für die Nachhaltigkeit der Gesellschaft (s. [Teil III: Nachhaltigkeitsmarketing](#)). Dafür sind Kenntnisse grundlegender ethischer Prinzipien wichtig. Unternehmensethik ist keine Mathematik, sondern eine Aufforderung an alle Mitarbeiter zum gründlichen – eigenen – Denken.

Fazit: Es gibt keine wichtigen Unternehmensentscheidungen ohne Werte – Unternehmensethik hilft dabei, Entscheidungen besser (aufgeklärter) zu treffen. Eine detaillierte Beschäftigung mit ethischen Ansprüchen an das Marketinghandeln ist schon deshalb sinnvoll, weil es häufig gar nicht klar ist, was denn moralisch die bessere Entscheidung ist, z. B. weil Ökobilanzen kompliziert sind und unklare Ergebnisse bringen, soziale Folgen unklar sind usf.

Das Management trägt damit eine Verantwortung für das betriebliche Tun, die über das Unterlassen von verbotenen Handlungen (z. B. Korruption, unlautere Werbung) hinausgeht. Sie umfasst ein Engagement für gesellschaftlich erwünschte Ziele im sozialen Umfeld (Sponsoring, Corporate Citizenship), insbesondere aber ein Engagement für gesellschaftlich erwünschte Ziele im Rahmen des eigenen Kerngeschäfts. Nicht selten ergeben sich dabei, gerade in langfristiger Hinsicht, win-win-Situationen. An anderen Stellen sind mehrere betriebliche Optionen ähnlich lukrativ, so dass das Unternehmen ohne Verlust die gesellschaftlich sinnvolle Variante wählen kann. Schwierig wird eine Entscheidung für eine weniger rentable Option bzw. ein Verzicht auf Gewinn zugunsten gesellschaftlicher Interessen. In diesem Fall steht das Unternehmen zumindest in der Pflicht, sich für bessere politische Rahmenbedingungen einzusetzen, d. h. Lobbyismus, damit die Politik Gesetze so verändert, dass Unternehmen in eine verantwortbare Richtung arbeiten können. Das mindeste wäre das Unterlassen von Lobbyarbeit gegen gesellschaftlich erwünschte, anspruchsvollere Rahmenbedingungen.

Diese Betonung der unternehmerischen Verantwortung lässt sich in der heutigen Gesellschaft gut mit den folgenden vier Prinzipien der Verantwortungsübernahme begründen:

- Verursacherprinzip: Wer zum Problem beiträgt, sollte auch an der Lösung mitarbeiten,

- Nutznießerprinzip: Wer von dem Sachverhalt profitiert, trägt auch Verantwortung für die Lösung des Problems,
- Fähigkeitenprinzip: Wer in der Lage ist, ein Problem im relevanten Ausmaß zu reduzieren, trägt auch Verantwortung für die Lösung,
- Fair-Share-Prinzip: Im Ergebnis tragen alle Beteiligten einen fairen Anteil an der Lösung des Problems.

Gerade auf Großunternehmen werden diese Prinzipien häufig zutreffen. CSR ist damit im modernen Marketing ein wichtiges Element des Zielfindungsprozesses. Die Tools, die das CSR-Management ansonsten einsetzen kann, sind nicht grundsätzlich neu und werden in diesem Lehrbuch an anderer Stelle beschrieben. Dazu zählen z. B. Stakeholdermap, Issue-Monitoring, Einstellungsstudien, Imageanalysen, Zahlungsbereitschaftsanalysen, Medienanalysen oder Trendforschung. Fragen der grundsätzlichen Ausrichtung des gesellschaftsorientierten Marketings werden im folgenden Kapitel im Teil Nachhaltigkeitsstrategien aufgegriffen.

3.2 Marketingstrategien

Leitfragen

Die Strategielehre kommt aus der Kriegsterminologie – ist Management also eine Form des kriegerischen Wettbewerbs bis zum Ausschneiden des Konkurrenten? Wenn Unique Selling Proposition (Einzigartigkeit) ein zentraler Punkt des strategischen Marketings ist, kann es dann überhaupt generelle Erfolgsfaktoren geben? Sind Kostenführerschaft und gutes Marketing Gegensätze?

Strategien stellen idealtypische Grundsatzregelungen für das Handeln des Unternehmens dar. Sie sind mittel- bis langfristig strukturbestimmend und kurzfristig kaum korrigierbar. Bildlich ausgedrückt sind Strategien der Weg zum Ziel, während das operative Marketing (die Marketinginstrumente) die einzelnen Schritte auf diesem Weg beinhaltet. Diese in der Marketing-Literatur verbreitete Trennung zwischen Strategien und Instrumenten ist allerdings in der Praxis nicht so klar zu ziehen.

3.2.1 Geschäftsfeldstrategien

3.2.1.1 Produkt-Markt-Matrix

Die zentrale Ausgangsfrage des Strategischen Marketings ist die Festlegung des zu bearbeitenden Marktfeldes, d. h., welche Angebote werden für welche Kundengruppen bereitgestellt? Im ersten Schritt ist dazu der Tätigkeitsbereich des Unternehmens in Anlehnung an die im Unternehmenszweck (Business-Mission) und im Unternehmensleitbild festgelegten Ziele grundsätzlich einzugrenzen. Gerade Großunternehmen sind vielfach in unterschiedlichen Geschäftsfeldern mit differierenden strategischen Anforderungen tätig. Für den langfristigen Erfolg haben keinesfalls alle Bereiche die gleiche Bedeutung. Häufig verweist die Portfolio-Analyse auf eine unausgewogene Geschäftsfeldzusammenstellung, etwa weil neue, zukunftssträchtige Geschäftsbereiche fehlen. Anhaltspunkte für neue Wachstumspfade kann dann die **Produkt-Markt-Matrix** (Ansoff 1966) bieten. Die Produkt-Markt-Kombinationen werden auch als Marktfelder bezeichnet, die entsprechenden Strategiepfade als Marktfeldstrategien. Das Unternehmen hat nun die Wahl, die **Marktfeldstrategien** alternativ, gleichzeitig oder in einer bestimmten Abfolge zu entwickeln.

Produkte/ SGF	Märkte/Markt- segmente	gegenwärtig	neu
	gegenwärtig	Marktdurchdringung (1)	Marktentwicklung (2)
neu		Produktentwicklung (3)	Diversifikation (4)

Abbildung 41: Produkt-Markt-Matrix

Die Strategie der **Marktdurchdringung** (1) knüpft an Potenziale der bestehenden Produkte und der bereits bearbeiteten Märkte an und versucht, diese bspw. durch eine Intensivierung des Marketings besser auszuschöpfen. Folgende Möglichkeiten sind zu unterscheiden:

- Gewinnung neuer Kunden, die bisher bei der Konkurrenz gekauft haben, u. a. durch Preisreduktionen oder durch Verkaufsförderungsaktivitäten.
- Ausschöpfung des Marktsegments durch Gewinnung von Nichtverwendern.
- Erhöhung der Kauffrequenz bei den vorhandenen Abnehmern, z. B. durch Stimulierung von Mehrverbrauch und/oder durch Beschleunigung der Ersatznachfrage etwa mittels geringerer Haltbarkeit.

Ausschöpfung des Marktsegments durch Gewinnung von Nichtverwendern

Beispiel: Bier

Bier war lange Zeit ein „Männergetränk“. BECK´s sprach mit seinem „Gold“-Bier, welches sich durch einen weniger herben Geschmack auszeichnet, erstmals speziell die Zielgruppe der Frauen an.

Erhöhung der Kauffrequenz bei vorhandenen Abnehmern

Fallbeispiel: Danone

Danone verspricht den Konsumenten eine Aktivierung und Stärkung der Abwehrkräfte bei täglichem Genuss einer Flasche des probiotischen Drinks „actimel“. Durch das Anführen von wissenschaftlichen Testergebnissen, welche die gesundheitsförderliche Wirkung täglichen Verzehrs untermauern, werden Kunden zu einer erhöhten Kauffrequenz animiert.

Bei der **Strategie der Marktentwicklung** (2) versucht das Unternehmen, für die vorhandenen Produkte neue Märkte zu erschließen. Auch hier lassen sich mehrere Ansatzpunkte unterscheiden:

- Erschließung neuer Absatzmärkte durch regionale, nationale oder internationale Marktausdehnung.
- Gewinnung neuer Marktsegmente in angestammten Marktgebieten, bspw. durch eine Bedarfsdeckung bei Kindern oder Jugendlichen (z. B. Kosmetika für Kinder).

Erschließung neuer Absatzmärkte

Fallbeispiel: Milch und Milchprodukte in Schwellenländern

Infolge des wachsenden Wohlstandes in den Schwellenländern (z. B. China, Indien) verändern sich die Konsumgewohnheiten, und es werden vermehrt Milch und Milchprodukte konsumiert. Da viele Menschen in Asien eine Laktoseintoleranz haben, müssen dafür neue laktosefreie Produkte entwickelt werden.

Gewinnung neuer Marktsegmente

Beispiel: Produkte speziell für Kinder

REINERT spricht mit „Bärchenland-Wurstprodukten“ Kinder an, während „Robby Bubble“ ein Sekt ist, welcher speziell für Kinder hergestellt wird.

Die **Strategie der Produktentwicklung** (3) bezieht sich auf die vorhandenen Märkte/Marktsegmente, für die neue Angebote kreiert werden:

- **Produktvariationen** oder -differenzierungen sind mehr oder minder geringfügige Veränderungen vorhandener Erzeugnisse.
 - Produktinnovationen sind als Weiter- oder Neuentwicklungen ein wichtiges Instrument der Kundenbindung im dynamischen Wettbewerb.
-

Produktvariation/-differenzierung

Beispiel: duplo

Duplo wird von FERRERO in neuen Sorten wie „Zartbitter Cocos“ oder „duplo white“ angeboten, die nur für eine begrenzte Zeit erhältlich sind. Dadurch wird verkaufssteigernde Knappheit simuliert.

Produktinnovationen

Beispiel: HELLO FRESH

Das Unternehmen bietet einen neuartigen online-Lebensmittel-Lieferservice, bei dem alle Zutaten für ein Menü genau bemessen sind. Die Menüs werden mit entsprechenden Rezepten angeliefert und sind einigermaßen ausgefallen und nicht zu aufwändig.

Die **Diversifikationsstrategie** (4) schließlich ist gekennzeichnet durch die Ausweitung der Unternehmensaktivitäten auf neue Produkte/Tätigkeitsfelder und neue Märkte. Häufig verspricht man sich von der Verteilung der Aktivitäten eine Risikostreuung. In der Literatur werden dabei folgende Diversifikationsformen unterschieden:

- Die horizontale Diversifikation kennzeichnet die Erweiterung des Angebots um Erzeugnisse/-Leistungen, die noch in einem sachlichen Zusammenhang zum gegenwärtigen Leistungsspektrum stehen. Hierunter fallen etwa Programmerweiterungen oder die Ausweitung des Angebots um zusätzliche Dienstleistungen.

- Bei der vertikalen Diversifikation gliedert sich das Unternehmen vor- oder nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette an (Vorwärts- oder Rückwärtsintegration).
- Die laterale bzw. konzentrische Diversifikation bezeichnet den Vorstoß in völlig neue Produkt- und Marktgebiete, die keinen Zusammenhang zu den bisherigen Geschäftsfeldern aufweisen.

Diversifizierung

Fallbeispiel 1: RED BULL

Dietrich Maschewitz, der Erfinder der Marke RED BULL, ist der erfolgreichste Unternehmer Österreichs. RED BULL beschränkt sich mittlerweile nicht mehr ausschließlich auf den energy drink, welcher „Flügel verleihen“ soll, sondern Maschewitz ist im Besitz von Flugzeugstaffeln, Medien (z. B. Fernsehsender „Servus TV“) und bietet den Handydienst „Red Bull Mobile“ an. Daneben gehören dem Konzern drei Fußballclubs (Leipzig, New York, Salzburg) und er ist im Formel-1- und im Extremsport-Sponsoring aktiv. Die verschiedenen Tätigkeitsfelder sollen gemeinsam Stories erzeugen, das Image der Marke RED BULL aufladen und dadurch Synergieeffekte erzeugen.

Fallbeispiel 2: DR: OETKER

DR. OETKER mit Hauptsitz in Bielefeld ist eines der größten international tätigen Familienunternehmen. Neben der Lebensmittelbranche wird auch in mehrere gänzlich andere Bereiche investiert, wie bspw. die Schifffahrt ([Online-Link](#)).

Bezüglich der Abfolge der einzelnen Marktfeldstrategien liegt eine „**Z-Strategie**“ nahe; die unter Synergiegesichtspunkten günstigste Strategiefolge (1) - (2) - (3) - (4) lässt sich als Z in der Matrix zeichnen. Die Marktdurchdringungsstrategie weist das höchste Synergiepotenzial (Verbundeffekte) zur Ausgangslage auf, da die nötigen Kompetenzen, Branchenkenntnisse, Vertriebswege usw. schon vorhanden sind. Diversifikationsstrategien können zwar versuchen, an Stärken des Stammgeschäftes anzuknüpfen, z. B. technologische Fähigkeiten, Beschaffungs-Know-how oder Image beim Verbraucher. Liegen weder interne noch marktgerichtete Kompetenzüberschneidungen vor, wächst aber das Risiko. Aus diesem Grund gehen in jüngerer Zeit viele Unternehmen dazu über, ihr Portfolio wieder auf die Kernaktivitäten (Kernkompetenzen) zu konzentrieren.

Insgesamt stellen die Marktfeldstrategien noch sehr allgemeine Vorgaben dar, die einer weiteren Konkretisierung bedürfen. Sie sind vor allem für Wachstumsmärkte konzipiert.

3.2.1.2 Wachstumsstrategien

Der Eintritt in neue Marktfelder kann in einem Unternehmen aus eigener Kraft erfolgen (internes Wachstum), was relativ viel Zeit in Anspruch nimmt und den Aufbau neuen Know-hows bedingt. In vielen Märkten gibt es Eintrittsbarrieren, sei es zum Beispiel, dass keine Standorte verfügbar sind oder Rohstoffe knapp sind. In solchen Fällen oder zur Beschleunigung des Eintritts werden dann Kooperationen mit schon in der Branche tätigen Unternehmen eingegangen oder diese aufgekauft (externes Wachstum).

Vorteile des **internen Wachstums** (auch: organisches oder endogenes Wachstum) liegen in der besseren Einbindung des neuen Tätigkeitsbereichs in die Unternehmensstrukturen und die Unternehmenskultur. Es bedarf keines zumeist sehr schwierigen Integrationsprozesses, wenn das Unternehmen eigene Stärken ausbaut. Internes Wachstum schafft außerdem neue Karrierechancen für die eigenen Mitarbeiter, was die Motivation erhöhen kann.

Der Weg des **externen Wachstums** beruht auf Mergers & Acquisitions (M&A), d. h. Fusionen (Unternehmensverschmelzungen) und Unternehmenskäufen. Bei Letzterem kommt es zur Konzernbildung, bei der ein herrschendes Unternehmen (Mutterunternehmen) die wirtschaftliche Leitung über ein oder mehrere Tochtergesellschaften übernimmt. In der Literatur werden die Vor- und Nachteile des externen Wachstums kontrovers diskutiert. Viele Studien weisen auf hohe Misserfolgsraten hin. Die Hauptschwierigkeiten liegen in den menschlichen Problemen, da es zu Kündigungen, neuen Leitungsverhältnissen und veränderten Karriere- und Machtperspektiven kommt. Hinzu kommen ausbleibende Synergieeffekte, weil die neuen Geschäftstätigkeiten nicht immer die versprochenen Vorteile für die bisherige Tätigkeit mit sich bringen. Vorteile des externen Wachstums liegen neben dem Zeitvorsprung in dem Erwerb wertvoller materieller und immaterieller Ressourcen, z. B. Rohstoffzugang, Patente, Marken u. Ä. Insgesamt haben M&A-Strategien trotz der wenig beeindruckenden Erfolgsbilanz auch in Deutschland an Bedeutung gewonnen, u. a. deshalb, weil viele Familienunternehmen aufgrund fehlender Nachfolge verkauft werden und für Unternehmen Finanzinvestoren wichtiger geworden sind.

Eine Wachstumsform zwischen internem und externem Wachstum stellen **Strategische Allianzen** dar. Der Begriff kennzeichnet längerfristige Vereinbarungen zwischen zwei oder mehr Unternehmen mit dem Ziel, eigene Schwächen (Know-how, Finanzen usw.) durch eine gemeinsame Ressourcennutzung zu kompensieren und dadurch Wachstum zu realisieren. Juristisch finden sich dafür unterschiedliche Lösungen, von eher losen Kooperationen bis hin zu kapitalmäßigen Verflechtungen oder gemeinsamen Unternehmensneugründungen (Joint Ventures). In Abgrenzung zu Strategischen Netzwerken (vgl. **Teil III: Wettbewerbsstrategien**) handelt es sich um die **Kooperation** von eher gleichberechtigten Unternehmen, die sich ergänzende (komplementäre) Kompetenzen einbringen. Häufig sind Strategische Allianzen auch international orientiert. In aller Regel betreffen sie nicht das gesamte Unternehmen, sondern nur einzelne Geschäftsfelder.

Als Mittelweg zwischen internem und externem Wachstum sollten Strategische Allianzen die Schwächen der beiden klassischen Wachstumswege ausgleichen. Wenn leistungsfähige Wettbewerber vertrauensvoll kooperieren, kann dies für beide Unternehmen neue Wachstumspotenziale erschließen, nicht selten endet dies auch in einer Fusion. In der Realität sind Strategische Allianzen aber manchmal auch ein Zusammenschluss von zwei „Fußkranken“, was eher selten erfolgreich ist.

3.2.2 Marktstimulierungsstrategien

Um im Konkurrenzkampf profitabel zu bestehen, muss ein Unternehmen einen strategischen Wettbewerbsvorteil finden und verteidigen. Wettbewerbsvorteile sind Merkmale, die für die Kunden wichtig sind, von diesen wahrgenommen werden und sich durch eine gewisse Dauerhaftigkeit (geringe Imitationsgefahr) sowie einen Konkurrenzvorsprung auszeichnen. Ist dieser Wettbewerbsvorteil so prägnant und unterscheidbar, dass er ein Unternehmen bzw. eine Marke unverwechselbar macht, spricht man im Marketing auch von **Unique Selling Proposition (USP)** – ein Kernbegriff des Marketings.

Nach Porter 1983 können Wettbewerbsvorteile entweder über die Preis- oder über die Qualitätspolitik erlangt werden. Dementsprechend wird in der Literatur zwischen einer **Kostenführerstrategie** (auch: Preisführerschaft, Preis-Mengen-Strategie) und einer **Differenzierungsstrategie** (auch: Qualitätsführerschaft, Präferenzstrategie) unterschieden. Je nach Grad der Marktabdeckung sind drei Grundsatzstrategien zu trennen:

1) **Kostenführerstrategie** (bei totaler Marktabdeckung),

Kostenführerschaft

Beispiel: TÖNNIES

Die Firma TÖNNIES ist ein Beispiel für Kostenführerschaft auf dem Fleischmarkt. Die Unternehmensgruppe TÖNNIES FLEISCH ist im Wesentlichen auf Handelsmarken spezialisiert, weist effiziente und sehr große Betriebsstätten mit schlanker Managementstruktur auf, hat durch den Einsatz von Subunternehmen aus Osteuropa Personalkosten stark gesenkt, verwertet die geschlachteten Tiere international auf unterschiedlichsten Teilmärkten bis hin zu Schweinefüßen für den asiatischen Markt etc. Zudem hat das Unternehmen den größten, ebenfalls kostenfokussierten deutschen Wursthersteller aufgekauft und ist dadurch teilweise vertikal integriert.

2) **Differenzierungsstrategie** (bei totaler Marktabdeckung) und

Differenzierungsstrategie

Beispiel: FERRERO

FERRERO ist Spezialist für Süßwarenmarken mit ausgeprägter Einzigartigkeit, wie Nutella, duplo, Giotto und Mon Chéri. Die Produkte zeichnen sich durch einen hohen Innovationsgrad aus, da ihnen i. d. R. spezifische, nicht leicht imitierbare und zum Teil patentierte Fertigungstechnologien zugrunde liegen. Durch einen extrem hohen Werbeaufwand werden diese Innovationen dann bei den Verbrauchern bekannt gemacht und sehr prägnant profiliert, bevor erste Imitatoren auf den Markt kommen können.

3) **Nischenstrategie** (Kosten- bzw. Differenzierungsstrategie bei partialer Marktabdeckung).

Nischenstrategie

Beispiel: Laktosefreie Produkte

Etwa 15 - 20 % der Bevölkerung leiden an Laktoseintoleranz und vertragen deshalb viele normale Milchprodukte nicht. Betroffene müssen auf laktosefreie Produkte zurückgreifen (z. B. laktosefreie Milchprodukte; laktosefreie Produkte auf pflanzlicher Basis z. B. aus Soja; laktosefreie Produkte aus dem Eiweiß der Lupine). Der Umsatz für laktosefreie Produkte wächst. Interessanterweise kaufen zunehmend Konsumenten ohne Laktoseintoleranz diese Erzeugnisse, weil sie diese als besonders gesund einschätzen.

PORTER geht davon aus, dass eine klare Entscheidung für eine Strategievариante getroffen werden muss; unklare Positionierungen (Strategien „zwischen den Stühlen“) führen zu Wettbewerbsnachteilen und zu Ertragseinbußen. Begründet ist dieser Zielkonflikt in den unterschiedlichen Anforderungen der beiden Strategien an ein Unternehmen. Ein Kostenführer muss ein schlankes Management haben, alle Rationalisierungsmöglichkeiten nutzen, auf Standardisierung setzen. Ein Differenzierer sollte dagegen kreative Freiräume für die Mitarbeiter eröffnen, um Innovationen zu ermöglichen. Zudem muss er viel Geld in Marketing und Marktforschung investieren. Ganz offensichtlich ist es schwierig, in einem Unternehmen parallel beide Anforderungen zu verwirklichen, da ein Unternehmen i. d. R. eine bestimmte Unternehmenskultur hat, die nicht einfach aufgespalten werden kann. Abb. 42 zeigt schematisch die von PORTER postulierte „Stuck in the middle-Hypothese“.

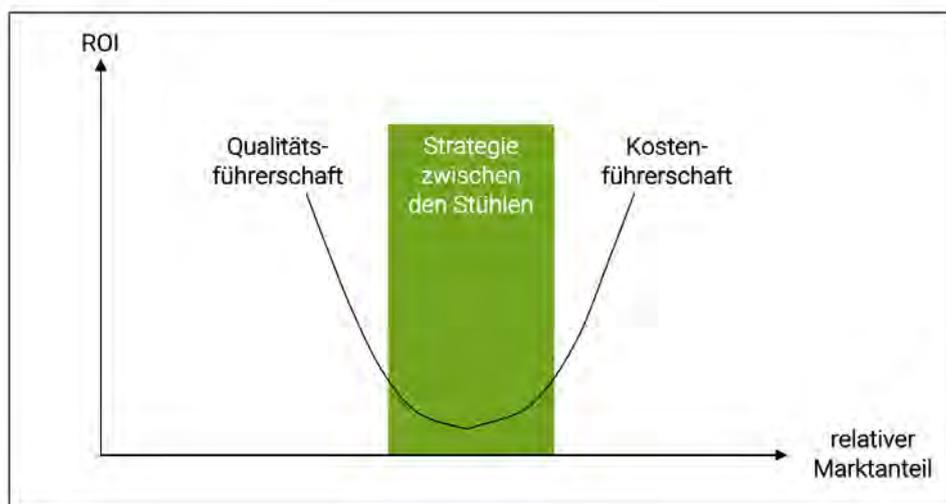


Abbildung 42: Zum Zusammenhang zwischen Strategieform und ROI (in Anlehnung an Porter 1983)

Ziel der Kostenführerstrategie ist die Erlangung der günstigsten Kostenstruktur unter den Wettbewerbern. Im Ergebnis kann es deshalb **nur einen Kostenführer** in einem bestimmten Markt geben, was die Strategie riskant macht. Verfügen zwei oder mehr Unternehmen über ähnlich günstige Kostenstrukturen (z. B. ALDI und LIDL im Lebensmittelhandel), kann es zu Preiskriegen kommen. Stimmen sich diese Unternehmen untereinander ab und vermeiden aggressive Preiskämpfe, kann eine solche Situation aber auch stabil und sehr rentabel sein.

Im Regelfall ist der Kostenführer auch der preisgünstigste Anbieter, wodurch sich die Bezeichnung Preisführerschaft rechtfertigt. Dominiert wird diese Strategie durch Maßnahmen in Beschaffung und Produktion: rigorose Kostenkontrolle, Einkauf großer Mengen, preisgünstige Rohstoffe, niedrige Lohnkosten, Ausnutzung von Erfahrungskurveneffekten, Erlangung von Standardisierungsvorteilen usw. Die Marktstimulierung geschieht im Allgemeinen durch eine **aggressive Niedrigpreispolitik** unter weitgehendem Verzicht auf präferenzbildende Maßnahmen. Wesentliche Zielgruppen sind die Preiskäufer und die sog. hybriden Konsumenten, die mal preisbewusst, mal qualitätsbewusst handeln. Beispiele für ausgeprägte Kostenführerschaft sind die Discounter im Lebensmittelhandel oder die Generika-Anbieter im Pharmamarkt.

Ziel der Differenzierungsstrategie ist der **Aufbau von Präferenzen** beim Nachfrager durch den Nichtpreiswettbewerb, insbesondere durch Strategien im Rahmen der Produktpolitik (Qualität, Markierung, Verpackung, Serviceleistungen) und der Werbung. In der Regel werden neben der herausragenden Kernqualität noch weitere Wettbewerbsvorteile zur Profilierung ausgewiesen, die einen Zusatznutzen für den Nachfrager versprechen. Diese können etwa im Design (Joghurt mit der Ecke von MÜLLER), in der Mode (BOSS), der Technik (BMW), der ökologischen Qualität (DEMETER), der politisch-sozialen Qualität (FAIRTRADE) oder auch in der Dienstleistungsqualität (BOFROST) liegen.

Die Qualitäts- oder Präferenzführerschaft liegt theoretisch beim Anbieter mit der besten Qualität. Allerdings unterliegen viele Qualitätskomponenten der subjektiven Beurteilung durch die Nachfrager (z. B. Design, Mode, Geschmack) und entziehen sich damit teilweise einer objektiv-vergleichenden Analyse. Hinzu kommt die Ausdifferenzierung von Qualitätsmerkmalen, die unterschiedliche **Alleinstellungsargumente** ermöglicht. Voraussetzungen einer Differenzierungsstrategie sind ausgeprägte F&E-Kompetenzen, kreative Mitarbeiter, Kundennähe und Marketing-Know-how. Als Zielgruppen fungieren Qualitätskäufer, die häufig markenbewusst agieren. Allerdings kann das Markenartikelkonzept nicht umstandslos mit der Präferenzstrategie gleichgesetzt werden, denn markenlose Waren sind heute fast bedeutungslos, und die allgegenwärtigen **Markenartikel** sind bezüglich Preis und Qualität

durchaus unterschiedlich positioniert. Eine konsequente Präferenzstrategie sollte dagegen mit einer Hochpreispolitik verknüpft sein, damit die höheren Produktions- und Marketingkosten gedeckt werden. Hinzu kommt, dass viele Nachfrager mit einem höheren Preis eine bessere Qualität assoziieren.

Die beiden Varianten der **Nischenstrategie** sollen an dieser Stelle nur kurz behandelt werden, da sie sich inhaltlich nicht von den vorgestellten Konzepten unterscheiden. Eine nischenorientierte Kostenführerschaft wird allerdings nur ausnahmsweise verfolgt werden, da Erfahrungskurven- und Standardisierungsvorteile in kleinen Marktsegmenten erst bei ausgeprägter Spezialisierung zu erzielen sind. Nischenanbieter mit einer Differenzierungsstrategie müssen über eine besondere Nähe zu einer ausgewählten Kundengruppe verfügen, denen sie besonders auf sie zugeschnittene Leistungen anbieten können. Zum Teil entwickeln sich hieraus Konzepte des Luxusmarketings.

PORTERs generische Wettbewerbsstrategien verweisen darauf, dass jedes Unternehmen sich auf ein klares Strategieprofil festlegen sollte, da die Ressourcen für eine Umsetzung begrenzt sind und Inkompatibilitäten zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung vorliegen. Allerdings gibt es auch Gegenbeispiele in dem Sinne, dass Unternehmen mit gemischten Strategien überlegene Renditen erwirtschafteten, etwa wenn IKEA niedrige Kosten und innovatives Design vereinbart. Kritisiert wird deshalb, dass der Ansatz die Marktdynamik zu wenig berücksichtigt: Im Verlauf von Wachstums-, Stagnations- und Schrumpfungsprozessen ändert sich das Wettbewerbsumfeld. Unter solchen Bedingungen kann das Festhalten an einem Strategietyp den Flexibilitätserfordernissen entgegenstehen.

In der neueren Forschung wurden vor diesem Hintergrund Konzepte zur möglichen Vereinbarkeit von Kostenführerschaft und Differenzierung entwickelt, wobei sich **sequentielle und simultane Hybridstrategien** unterscheiden lassen. Der **Outpacing-Ansatz** als sequentielles Modell (Gilbert & Strebel 1987) konstatiert, dass ein Produkt in dynamischen Märkten langfristig dann besonders erfolgreich sein kann, wenn es einen hohen Nutzen bei günstigem Preis-Leistungs-Verhältnis bietet. In jungen Märkten wird der Innovator zunächst eine eher qualitätsorientierte Differenzierungsstrategie verfolgen. Später in den Markt eintretende Wettbewerber müssen sich dagegen preisgünstiger positionieren, um an der Nachfrage zu partizipieren. Der Innovator wird im weiteren Verlauf des Marktwachstums zur Wahrung seiner Führungsposition verschiedene Maßnahmen zur Kostenreduktion ergreifen, die ihm Preissenkungen bei zumindest gleichbleibender Qualität erlauben. Gleichzeitig sind die Folger zu einem qualitativen Trading-up gezwungen, wenn sie im Wettbewerb bestehen wollen. Das gegenseitige Ein- und Überholen (=outpace) führt schließlich zu Strategien, die aufgrund günstiger Kostenstrukturen und hoher Qualitätsstandards eine flexible Marktpolitik ermöglichen. Abb. 43 visualisiert den beschriebenen Zusammenhang.

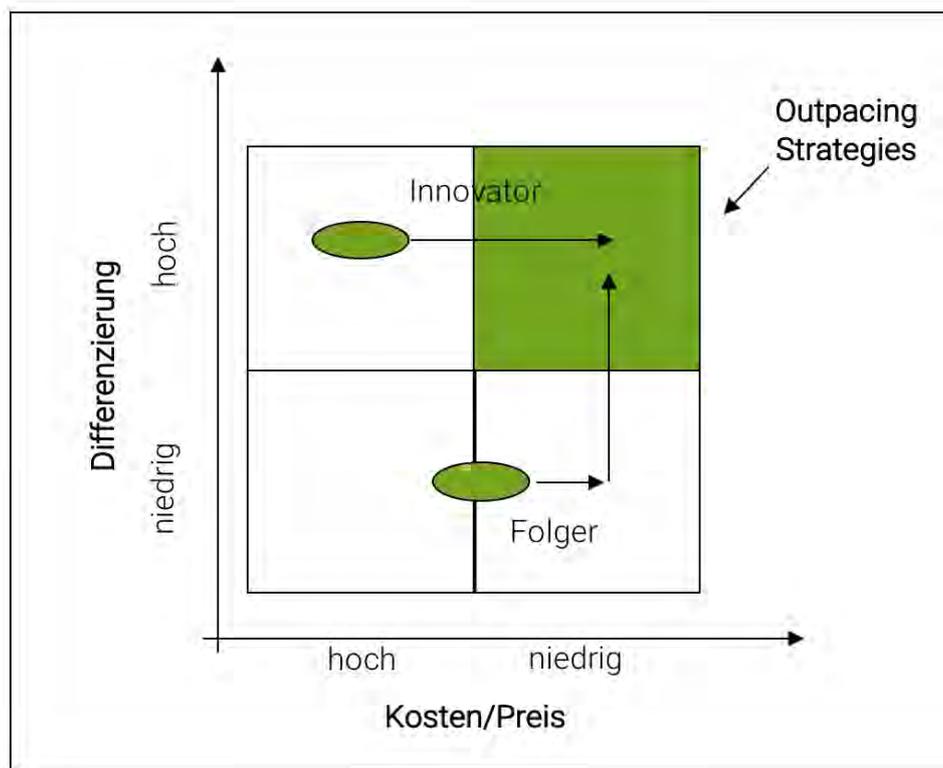


Abbildung 43: Outpacing Strategien (in Anlehnung an Kleinaltenkamp 1987, S. 33)

Das Outpacing-Modell entwirft das Bild einer Vereinbarkeit von Differenzierung und Kosten- sowie Preissenkung im Zeitablauf. Noch ambitionierter ist der Versuch, zeitgleich beide Anforderungen zu verwirklichen (**simultane Hybridstrategie**). Dies kann auf mehreren Wegen erfolgen: Moderne Produktionstechnologien ermöglichen eine wesentlich höhere Fertigungsflexibilität und kleinere, wirtschaftliche Losgrößen, so dass ausdifferenzierte Kundenwünsche und Kostenwirtschaftlichkeit nicht mehr per se in einem Widerspruch stehen. Die Automobilindustrie liefert zahlreiche Beispiele für kostengünstige Variantenvielfalt, zumeist kombiniert mit Baukastensystemen. Weiterhin unterstellen viele Autoren ein eindimensionales Qualitätsverständnis. Qualität besteht jedoch aus mehreren Komponenten: Gebrauchstechnik, Design, Umweltschutz, Service usw. Das Beispiel IKEA zeigt, wie ein Unternehmen ein anerkannt gutes Design mit niedrigen Preisen verbinden kann. Andere Beispiele sind die Uhrenmarke SWATCH und der Textilproduzent H&M, beides Unternehmen, die hochmodische Aktualität und differenzierte Produktpolitik bei aggressiver Preispolitik realisieren. Schließlich gibt es zahlreiche Beispiele für Unternehmen, die im Rahmen einer **Penetration Policy** (vgl. **Teil III: Phasen des Produktlebenszyklus**) erfolgreich neue Produkte zu Niedrigpreisen eingeführt und so eine schnelle Marktdurchdringung erzielt haben.

Festzuhalten bleibt als Grundsatz der Marktstimulierung die Suche nach einer einzigartigen, vom Kunden wahrgenommenen Wettbewerbsposition: Dies kann allein der Preis sein, in den meisten Fällen ist es jedoch die Kombination verschiedener Wettbewerbsparameter, die den Erfolg eines Unternehmens ausmacht. Die Fokussierungsthese von PORTER hat insoweit Gültigkeit, als dass Unternehmen nicht kurzfristig zwischen verschiedenen potenziellen Wettbewerbsvorteilen wechseln können, da mit dem Kern der Marktstimulierung weitreichende Imageeffekte und Habitualisierungen auf Käufer- und Unternehmensseite verbunden sind.

Die Identifikation zentraler Leistungsvorteile verlangt eine ausgeprägte Kunden- und Konkurrenzbeobachtung, d. h. Kundennähe und Marktforschung. Der Vorsprung muss zudem vom Kunden wahrgenommen werden. So wird gerade der deutschen Industrie häufig vorgeworfen, sie sei tech-

nikfixiert. Technologische Verbesserungen würden durch die Dominanz ingenieurwissenschaftlichen Denkens zum Selbstzweck und auch dann vorgenommen, wenn der Kunde keinen Leistungsfortschritt mehr erkennen kann. Der Marktstimulierungsansatz zielt dagegen auf die konsequente Vermarktung eines vom Abnehmer nachvollziehbaren Konkurrenzvorteils. Schließlich kann als strategischer Wettbewerbsvorteil nur derjenige Vorsprung gelten, der längerfristig verteidigt werden kann. Die Imitationsgeschwindigkeit ist auf vielen Märkten sehr hoch. Bei vergleichbarem technischen Leistungsstandard sind es weniger einzelne Detailinnovationen als vielmehr übergreifende Kriterien wie Lernfähigkeit, Unternehmenskultur, Prestige, Kundennähe und Innovationsgeschwindigkeit, die zu dauerhaften Wettbewerbsvorsprüngen führen.

3.2.3 Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien

Ein Kernelement der Marketingstrategie ist das zielgruppenspezifische Arbeiten als Gegenstück zum **undifferenzierten Marketing**. Standardprodukte zielen auf die Durchschnittserwartungen aller potenziellen Nachfrager eines relevanten Marktes; der Gesamtmarkt wird mit einem einheitlichen Produkt und einem einheitlichen Marketing-Programm angesprochen, eine Strategie, die sich auf die Gemeinsamkeiten der Nachfrager stützt. Mit Worten, die Henry Ford nachgesagt werden: „Sie können bei mir ein Auto jeder Farbe kaufen, solange diese Farbe schwarz ist“. Es ist offensichtlich, dass diese Strategie aus den Anfangstagen der Fließbandproduktion in ausdifferenzierten Märkten nicht mehr funktioniert. Ausnahmen wie das MICROSOFT-Betriebssystem Windows bestätigen die Regel.

Mit einem differenzierten Angebot sollen dagegen Bedürfnisvarianten befriedigt oder entwickelt werden. Der Hersteller von Fahrradkomponenten SHIMANO strebt zum Beispiel eine totale Marktabdeckung des Zubehörgeschäftes mit einer ausgefeilten Segmentierungsstrategie an: Das Unternehmen liefert Radzubehör für alle Marktsegmente, vom Hochleistungssportler bis zum Gelegenheitsradler.

Eine sehr weitgehende Form der Segmentierung ist die **Spezialisierungsstrategie**, bei der ein einzelner Teilmarkt (eine Marktnische) mit einem oder mehreren sehr spezifischen Leistungsangeboten bearbeitet wird. Die Brauerei ERDING bedient z. B. den Partialmarkt der Weizenbiertrinker mit einem differenzierten Angebot, also den Varianten Dunkel, Kristall, Leicht und Alkoholfrei, während die GUINNESS-Brauerei sich international auf ein dunkles Stout spezialisiert hat. Beim spezialisierten (auch: konzentrierten) Marketing fokussiert der Anbieter mit seinem Produkt auf ein kleines Marktsegment, das einen hohen Zielerreichungsgrad und eine niedrige Wettbewerbsintensität verspricht. Viele mittelständische Unternehmen bevorzugen solche Nischenstrategien, die allerdings das Risiko starker Abhängigkeit in sich bergen. Die diskutierten Grundformen der Marktabdeckung fasst Abb. 44 nochmals zusammen.

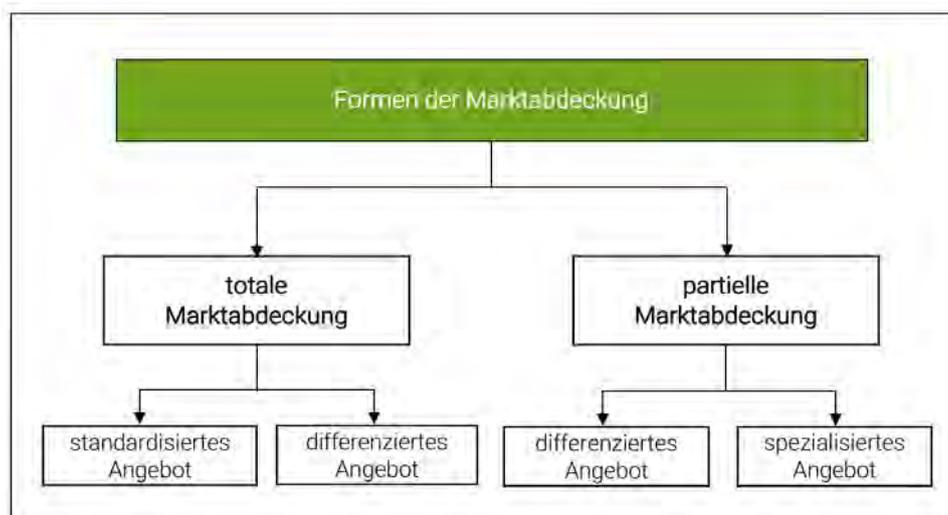


Abbildung 44: Formen der Marktabdeckung

Differenzierungs- und Spezialisierungsstrategien beruhen also auf dem Prinzip der Marktsegmentierung. Dabei wird der relevante Gesamtmarkt in Teilmärkte mit jeweils möglichst gleichartigen Nachfragern unterteilt, von denen man annimmt, dass sie auf das Markthandeln der Anbieter einheitlich reagieren. Die Teilmärkte oder Marktsegmente sind also **intern homogen**, untereinander aber klar verschieden (**extern heterogen**). Die potenziellen Nachfrager eines Marktsegments werden auch als **Zielgruppe** bezeichnet. Zur Identifizierung und Beschreibung der Zielgruppe werden Kriterien herangezogen, die als kaufverhaltensrelevant gelten und i. d. R. den Theorien des Konsumentenverhaltens entnommen sind. Diese **Segmentierungsvariablen** können, wie Abb. 45 zeigt, in sozio-demographische und psychographische Kriterien sowie in Variablen des Konsumentenverhaltens unterteilt werden. Zur Beschreibung einer Zielgruppe dient im Allgemeinen eine Kombination verschiedener Kriterien.

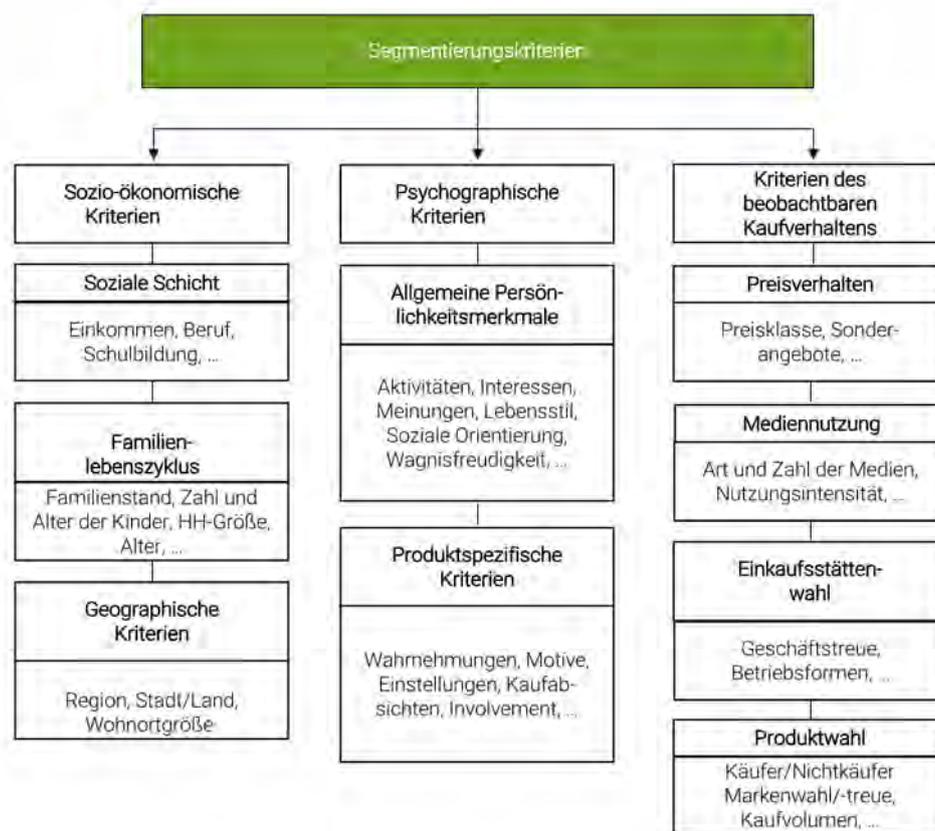


Abbildung 45: Wichtige Marktsegmentierungskriterien

Die Marktsegmentierung setzt also beim Nachfrager an und bildet Personengruppen, die sich hinsichtlich bestimmter Segmentierungskriterien ähnlich sind. Eine solche Typologie wird normalerweise auf Basis einer Verbraucherbefragung und einer anschließenden **Clusteranalyse** erstellt (vgl. **Teil II: Auswertung der Daten**). Es werden Einstellungen, Kaufmotive, Produktpräferenzen und ähnliche kaufrelevante Verbrauchermerkmale abgefragt. Durch die simultane Kombination dieser Merkmale in der Clusteranalyse werden Zielgruppen identifiziert. Dazu wird die Ähnlichkeit zwischen den verschiedenen Befragten hinsichtlich mehrerer Merkmale gemessen. Es gibt Personen, die sich bei den Fragen vergleichbar äußern, andere weichen in ihren Verhaltensweisen und Meinungen stark voneinander ab. Bei der Clusteranalyse werden also Gruppen (Marktsegmente) identifiziert, die sich durch weitgehend übereinstimmende Eigenschaften auszeichnen. Sie verdeutlicht Zahl und Größe der Segmente und bietet Ansatzpunkte zum Einsatz der Marketing-Instrumente, z. B. für die zielgruppenspezifische Produktgestaltung und die Auswahl der geeigneten **Werbeträger**.

Das beschriebene Verfahren der Segmentierung mittels allgemeiner Verbraucherbefragung hat insofern Grenzen, weil mit allgemeinen Typologien gearbeitet wird. Es werden typische Zielgruppen identifiziert, um sich ein ungefähres Bild der verschiedenen Bedürfnisse machen zu können. Eine solche Clusterung überzeichnet die Unterschiede und presst den Verbraucher in Schablonen. Auch weiß das Unternehmen dann zwar, welche Zielgruppen es gibt. Die Zuordnung der möglichen Kunden zu den verschiedenen Segmenten, die auf Basis psychologischer Kriterien gebildet wurden, ist aber schwierig, da man nicht alle Kunden befragen kann.

Besser wäre es aus Marketingsicht, die tatsächlichen Präferenzen des Individuums zu kennen. In manchen Märkten liegen über Kundenkarten detaillierte Verhaltensdaten vor, die zur Segmentierung genutzt werden können. Besonders ausgeprägte Daten existieren zum online-Kaufverhalten bzw. im **Mobile-Marketing** (Smartphone). In solchen Fällen können Marktsegmente auf Basis des tatsäch-

lichen Kaufverhaltens gebildet werden, z. B. in Viel- und Seltenkäufer, preisbewusste Käufer versus markentreuer Kunden usw. Unentbehrliche Voraussetzung für eine solche verhaltensbezogene Kundensegmentierung ist eine leistungsfähige **Kundendatenbank**. Die differenzierte Zielgruppenansprache auf Basis datenbankgestützter Kundeninformationen wird deshalb auch als **Database-Marketing** bezeichnet. Der Datenbestand sollte Informationen zur Identifikation der Zielpersonen, über deren Kaufverhalten, über sozio-demographische Eigenschaften (Alter, Geschlecht, Wohnortgröße usw.) sowie über Reaktionen auf Marketing-Instrumente (Reaktionen auf Sonderangebote, Werbemails usw.) enthalten.

Die Anfangsdaten können beim Kauf erhoben, von externen Anbietern zugekauft oder über Response-Instrumente wie Coupon-Anzeigen gewonnen werden; sie sind dann im Laufe der Geschäftsbeziehung zu verfeinern. So verfügt ein Versandhändler ggf. über folgende Informationen: Name, Adresse, Alter, Körpergröße/Konfektion, Bonität, Markenwahl, präferierte Preislage, Umsatzpotenzial, Bestellhäufigkeit, Beschwerdeverhalten usw. Im Online-Marketing liegen zudem Daten über das Internet-suchverhalten vor.

Auf der Grundlage einer detaillierten Datenbasis kann die Zielgruppenansprache verfeinert werden. Mit der wachsenden Transparenz über die Verhaltensmuster der Kunden ist die Segmentierung direkt auf das Kaufverhalten zu beziehen, insbesondere auf die Kundenloyalität (Wiederholungskäufe) und das Kundenpotenzial (Umsatzvolumen, Kaufwahrscheinlichkeit). Im Extremfall des **Segment of one Approach** werden kundenindividuelle Leistungen angeboten; so gibt es etwa in den USA Versandhandelsunternehmen, die spezifische Kataloge für ihre jeweiligen Kunden offerieren, oder Bereiche des E-Commerce, in denen auf Grundlage von Vergangenheitsdaten gezielte Angebote unterbreitet werden (Empfehlungssysteme z. B. von AMAZON). Für die Kommunikation verbessert das Database-Marketing die Möglichkeiten der direkten Ansprache etwa durch Telefon, **Mailing** oder den Außendienst mit entsprechend niedrigen Streuverlusten. Häufig werden dem Kunden auch Dialogmöglichkeiten eingeräumt und die traditionelle Einwegkommunikation wird durch interaktive Elemente ergänzt (vgl. auch Abb. 46).

Eine zentrale Herausforderung des Database-Marketings ist die statistische Auswertung der extrem großen Datenmengen. Als **Big Data** oder **Data Mining** werden deshalb Methoden der möglichst automatischen Identifikation von kaufrelevanten Zusammenhängen in sehr großen Datenbeständen bezeichnet. Die gewonnenen Erkenntnisse müssen anschließend in Marketingmaßnahmen umgesetzt werden. Dazu bedarf es der engen Zusammenarbeit von Statistikern, Wirtschaftsinformatikern und Marketingspezialisten.

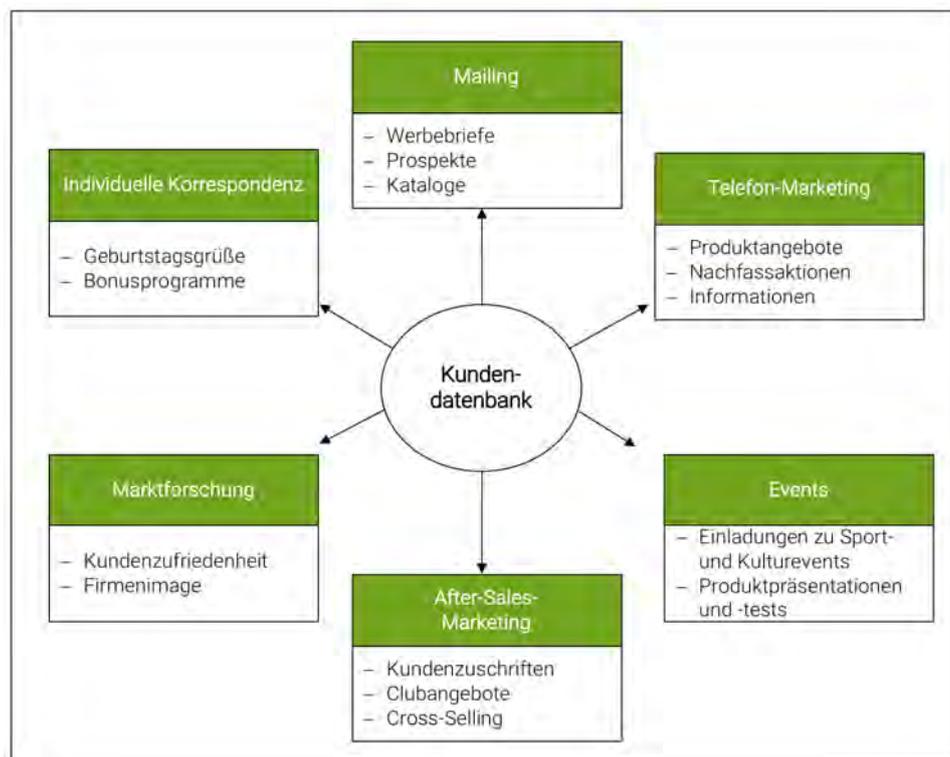


Abbildung 46: Einsatzfelder des Database-Marketings

Ein wichtiges Verfahren zur Verknüpfung von Käufersegmenten mit der Marketingpolitik ist die **Positionierung**. Es geht darum, das Angebot möglichst nahe an den Idealvorstellungen der Nachfrager (bzw. eines Abnehmerclusters) zu positionieren (Idealimages) und sich möglichst weit von den Positionen der Wettbewerber zu entfernen, um eine Alleinstellung zu erreichen. Ziel ist ein **eigenständiges Profil (USP)**, das auf Interesse bei der Zielgruppe stößt und sich von der Konkurrenz abgrenzt.

Ausgangspunkt der Positionierung ist die Ermittlung der zentralen Positionierungseigenschaften, d. h. der möglichen Alleinstellungsmerkmale. Dabei kann es sich um Produktvorteile (Funktionalität, Sicherheit, Design, Dauerhaftigkeit usw.), spezielle Absatzwege, den Preis oder emotionale Erlebniswerte (Modernität, Jugendlichkeit, Dynamik, Fairness u. Ä.) handeln. Wichtig ist, dass die Positionierung nicht auf die reale, objektiv messbare Seite des Angebots (Qualitätsprüfungen) und auch nicht auf die Selbstwahrnehmung der Marketingleitung zielt, sondern allein auf die **Bewertung durch die Nachfrager**. Die verschiedenen Perspektiven sind zwar nicht vollkommen losgelöst voneinander, die Wahrnehmungsdifferenzen können aber erheblich sein. Für den Markterfolg ist letztlich nur die Einschätzung der Abnehmer relevant, ob dieses Produkt tatsächlich etwas Besonderes ist.

Folgendes dreistufiges Vorgehen ist bei der Positionierung üblich:

- Im ersten Schritt wird mit qualitativen Erhebungsmethoden wie Assoziationstests oder Gruppendiskussionen das Spektrum möglicher Positionierungsdimensionen erhoben: Was ist den Kunden bei diesem Produkt wichtig, wo sehen sie Unterschiede?
- Daran schließt sich eine standardisierte Imagebefragung z. B. mittels eines Semantischen Differentials an. Das sich ergebende Imageprofil ermöglicht einen ersten Vergleich der verschiedenen Angebote, enthält aber sehr viele Items und nicht nur die zentralen, wettbewerbsrelevanten Merkmale.
- Im nächsten Schritt wird daher häufig eine Faktoranalyse durchgeführt. Diese verbessert die Übersichtlichkeit der Daten, indem sie die Vielzahl der Merkmale, die das Image einer Marke

prägen, auf einige wenige grundlegende Hintergrundfaktoren reduziert. Hängen mehrere Variablen zusammen, weil sie einen ähnlichen Sachverhalt betreffen, dann ist die Berücksichtigung aller Merkmale nicht nur unübersichtlich, sondern führt auch zu Doppelzählungen einer Dimension. Das Ziel der Faktoranalyse liegt daher in der Identifikation möglichst weniger, voneinander unabhängiger Einflussfaktoren, um eine überschaubare Anzahl von Positionierungseigenschaften zu erhalten.

Die graphische Darstellung der wichtigsten Faktoren in einer Matrix wird als **Positionierungsanalyse** bezeichnet. Mit Hilfe solcher zwei- oder dreidimensionalen Zeichnungen kann die Einordnung von Marken hinsichtlich der für die Nachfrager kaufrelevanten Produkteigenschaften im Wahrnehmungsraum visualisiert werden. Rechnerisch werden hierzu die Faktorwerte der einzelnen Marken ermittelt, d. h. die Mittelwerte über alle Probanden hinweg hinsichtlich des jeweiligen Faktors: Wie bewerten die Befragten die Aktualität, die Qualität und die Preiswürdigkeit der jeweiligen Marken im Durchschnitt? Auch gibt es spezifische multivariate Statistikverfahren für die Positionierung (z. B. die multidimensionale Skalierung, in der nach den (Un-)Ähnlichkeiten von Marken gefragt wird).

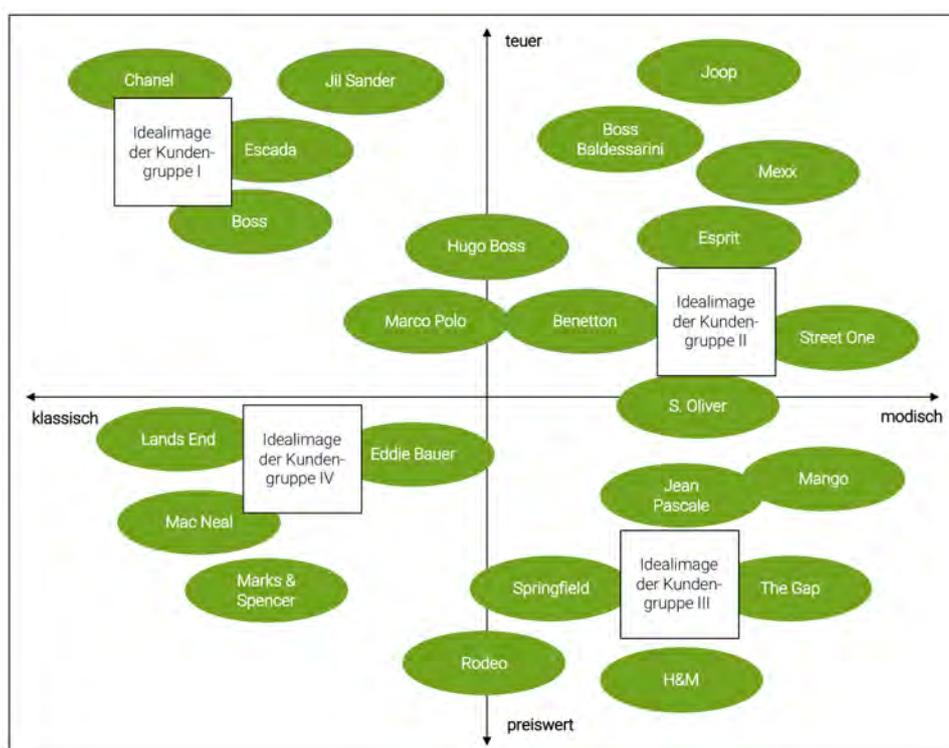


Abbildung 47: Positionierung verschiedener Textilmarken (beispielhaft)

Die Grundidee der Positionierungsanalyse ist folgende: Die Nachfrager werden jene Marke wählen, deren Eigenschaften ihren Idealvorstellungen am nächsten kommen. In Abb. 47 sind die Idealprodukte von vier verschiedenen Käufergruppen eingezeichnet. Über einen längeren Zeitraum gab es bspw. eine Positionierungslücke im Bereich hochmodischer, gleichwohl preiswerter Textilien, die nur z.T. durch einige Eigenmarken von C&A abgedeckt war (Kundengruppe III). Daher sind neue Anbieter wie H&M erfolgreich in dieses Marktsegment eingedrungen und haben es erheblich ausgeweitet. **Zentrale Anwendungsfelder einer Positionierungsanalyse** liegen entsprechend in der:

- Identifikation der kaufrelevanten Eigenschaften (Preis, Qualitätsmerkmale usw.),
- Ermittlung der Idealimages, bezogen auf verschiedene Käufergruppen,
- Beschreibung potenzieller Zielgruppen,

- Definition der relevanten Wettbewerber und der Konkurrenzstrategien,
- Aufdeckung von Abweichungen zwischen tatsächlicher Produktbeschaffenheit und der am Markt relevanten Käufersicht und in der
- Innovationspolitik, d. h. der Besetzung von Positionierungslücken, ggf. auch in der Entwicklung von Imitations- bzw. me-too-Strategien.
- Als Umpositionierung bezeichnet man den Wechsel des Soll-Images, z. B. weil sich die Kundenwünsche ändern. Eine solche Umpositionierung ist gerade bei gut profilierten Marken schwierig, da das Ist-Image dann besonders tief im Gedächtnis der Verbraucher verankert ist. Die Erfahrungen der Praxis zeigen entsprechend, dass Umpositionierungen nicht zu häufig vorgenommen werden dürfen, da sonst das Image verwischt.

Das Positionierungsmodell ist ein ausgereiftes Instrument der Marketingplanung und liefert auf anschauliche Weise wichtige Informationen über Käufer, Konkurrenz und das eigene Angebot. Die größte Schwäche des Ansatzes ist seine **Vergangenheitsorientierung**. Er unterstellt einen gegebenen Eigenschaftsraum, weil mit einer Befragung vornehmlich diejenigen Dimensionen erhoben werden, die zum Erhebungszeitpunkt am Markt dominieren. Möglicherweise gibt es jedoch latente Kundenbedürfnisse und damit neue Imagedimensionen, die die Spielregeln des Marktes verändern könnten. Exemplarisch beschrieben: Das Getränk Red Bull hat mit seiner aufputschenden Wirkung ein neues Leistungselement aufgegriffen und symbolisiert das Image einer weichen Droge im klassischen Getränkemarkt (Werbeslogan: „Red Bull verleiht Flügel“). Zur Identifikation solcher innovativen Problemlösungen sind standardisierte Erhebungstechniken nur bedingt geeignet; hier sind qualitative Methoden der Motivforschung sinnvoller.

Weitere Grenzen des Positionierungsmodells liegen in der Begrenzung der Darstellung auf zwei bis drei Dimensionen. In vielen Märkten gibt es deutlich mehr relevante Produkteigenschaften, so dass durch diese Eingrenzung wichtige Wettbewerbsparameter ausgeblendet werden. Die Annahme eines einheitlichen Wahrnehmungsraumes trifft außerdem für ausdifferenzierte Märkte kaum noch zu. Vielmehr entstehen spezifische **Firmenmärkte** mit abweichenden Differenzierungsmerkmalen. Auch setzt das Verfahren eine relativ große Markenbekanntheit voraus, da ansonsten die Probanden zu undifferenziert antworten. Die Exploration mittels Semantischer Differentiale ist darüber hinaus für die Befragten anspruchsvoll und bedingt ein hohes sprachliches Abstraktionsvermögen. Zum Teil werden daher ergänzend auch bildgestützte Assoziationsverfahren herangezogen, die nonverbal das Unternehmens- bzw. Markenbild erheben. Schließlich wird die Befragung aufgrund der relativ anspruchsvollen Methodik häufig an externe Marktforscher delegiert, die hohe Interpretationsspielräume bei der Fragebogengestaltung und der Auswertung der Daten haben.

Trotz aller methodischen Probleme ist die Positionierung ein Kernelement der marktorientierten Unternehmensführung. Aus ihr leiten sich weitreichende Vorgaben für den Einsatz des Marketing-Instrumentariums ab. In vielen Branchen sind die Qualitätsunterschiede für den Konsumenten kaum noch wahrnehmbar. Hier gewinnt die Entwicklung eines klaren, dauerhaften **Identifikationsprofils** immer mehr an Bedeutung.

3.2.4 Timingstrategien

3.2.4.1 Innovation und Imitation

Zeitstrategische Überlegungen gewinnen in komplexen und dynamischen Märkten sowie bei schlecht-strukturierten Entscheidungssituationen an Brisanz. Dies umso mehr, als in vielen Branchen eine Verkürzung der Marktperiode von Produkten (**Marktzykluskontraktion** etwa durch modische oder technologische Veralterung) und eine verlängerte Produktentwicklungsdauer (**Entstehungszyklusextension**

z. B. durch aufwendigere Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, Genehmigungsverfahren usw.) zu beobachten sind. Die Erlöse reichen dann oft nicht, um die Forschungs- und Entwicklungskosten (F&E-Kosten) zu decken. Zeitstrategische Ansätze betreffen u. a. die Verkürzung von Entwicklungs- und Markteinführungszeiten sowie die Verlängerung des Marktzyklus (z. B. durch Variation, Differenzierung oder **Relaunch**).

Die Grundsatzfrage für ein Unternehmen ist zunächst, ob es selbst Innovationen entwickeln will oder als Imitator Ideen lediglich aufgreift. Demnach lassen sich folgende **Basisstrategien** unterscheiden:

- Pionier-/Innovator-Strategie (first-to-market),
- Frühfolger-Strategie (early/second-to-market),
- Spätfolger-Strategie (late-to-market, me-too).

Der **Pionier** ist wohl am eindeutigsten einzuordnen, denn er verfügt bis zum Markteintritt von Folgern über eine Monopolstellung, die ihm einen größeren preispolitischen Spielraum einräumt. Dies gilt für forschungs- (technology push) wie für kundeninduzierte (need pull) Innovationen gleichermaßen, allerdings sind die Marktwiderstände und damit die Markterschließungskosten bei ersteren im Allgemeinen höher, da die Vorteile der Innovation hier erst bekannt gemacht werden müssen.

Den Wettbewerbsvorteil durch die temporäre Alleinstellung wird der Pionier nutzen, um möglichst hohe **Marktbarrieren** für die nachfolgenden Konkurrenten zu errichten. Ansatzpunkte hierzu bieten etwa die Immaterialgüterrechte wie das Patent-, Gebrauchsmuster- oder Urheberrechtsgesetz. Ein solcher Sonderrechtsschutz muss angemeldet und registriert werden (z. B. beim Patentamt) und gewährt dann ein zeitlich befristetes Monopolrecht (z. B. 20 Jahre bei Patenten). Die Gesellschaft will dadurch Anreize zu einer hohen Innovationstätigkeit setzen, denn angesichts der beachtlichen Floprate ist eine Pionierstrategie nicht ohne Risiko. Weitere Vorteile des Pioniers liegen in den Kostenvorteilen gegenüber den Nachfolgern durch Fortschritte auf der Erfahrungskurve, die den preispolitischen Spielraum weiter erhöhen. Abb. 48 gibt einen Überblick über die Marktchancen und -risiken des Innovators und damit über das Pro und Contra einer Pionierstrategie.

<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zunächst Monopolstellung – preispolitischer Spielraum – Erwerb von Sonderschutzrechten – Entwicklung dominierender Vermarktungskonzepte – Erzielung von Marketing-Know-how – Vorsprung auf der Erfahrungskurve – positives Innovator-Image – Aufbau von Kundenbindung <p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> – hohe F&E-Aufwendungen – Möglichkeit von Entwicklungsfehlern – hohe Markterschließungskosten – Unsicherheit über die Marktentwicklung – Gefahr von Technologiesprüngen – Veränderung der Umfeldbedingungen

Abbildung 48: Chancen und Risiken einer Pionierstrategie

Der **Frühfolger** garantiert die wettbewerbliche Dynamik und die wettbewerbstheoretisch gewünschte Leistungskonkurrenz. Je nach Abstand zum Pionier wird er sich unterschiedlich positionieren: Ein

sehr kurzer Zeitabstand deutet meist auf eine parallele Neuentwicklung und damit auf vergleichbare Positionierungsabsichten hin. Da der Markt u. U. schnell wächst, ergeben sich Chancen für die Etablierung eigener Standards und damit ähnliche Differenzierungspotenziale wie für den Pionier. Mit wachsender zeitlicher Distanz verengen sich die Handlungsspielräume, weil sich der Wettbewerbsvorsprung des Innovators vergrößert. Jetzt wird der Frühfolger verstärkt eigene komparative Wettbewerbsvorteile generieren müssen (z. B. über den Preis oder einen erweiterten Kundennutzen), um zusätzliche Ersthändler oder Wiederholungskäufer anzuziehen. Auf der anderen Seite kann er auf erste Markterfahrungen zurückgreifen und damit eventuelle Fehler des Pioniers vermeiden.

Spätfolger wollen an den Marktchancen bei sich nun deutlich abzeichnendem Markterfolg profitieren. Als strategische Positionierungsoptionen bieten sich jetzt entweder Nischenstrategien oder aggressive Niedrigpreiskonzepte für den Markteintritt an. Im Falle einer Nischenstrategie sucht der Anbieter nach kleineren Marktsegmenten, deren Bedürfnisse von den Pionieren und Frühfolgern nur unzureichend bedient werden. Nischenstrategien eignen sich insbesondere für mittelständische Anbieter. Bei aggressiven Niedrigpreisstrategien wird sich der Spätfolger an den bereits am Markt durchgesetzten Standards anlehnen, um mit preisgünstigen Imitationen erfolgreicher Produkte einen hohen Marktanteil und damit Vorteile auf der Erfahrungskurve zu erreichen. Durch massive Investitionen in moderne Produktionsanlagen sollen Kosteneinsparungen in der Fertigung realisiert werden, weitere ergeben sich in der Regel durch vergleichsweise geringere F&E-Aufwendungen. Diese me-too-Strategien wurden auf vielen Märkten (Werkzeuge, Automobile) von asiatischen Unternehmen angewandt. Sie bergen das Risiko einer Kostenunterdeckung, weil die bereits gefestigten Marktbeziehungen der Wettbewerber vielfach erst durch erhebliche Preiszugeständnisse aufgebrochen werden können.

Die beschriebenen Timing-Optionen sind u. a. abhängig von der erwarteten Marktausbreitung (Marktdiffusion) und damit vom Innovationstyp. Wachstumsprozesse können schnell (z. B. bei E-Bikes) oder langsam (z. B. im Fall von E-Cars) erfolgen. Die **Diffusionsforschung**, die sich mit der Marktausbreitung von Innovationen befasst, unterscheidet idealtypisch zwei Verlaufsprozesse einer Markteinführung:

Bei **exponentiellen Verbreitungsprozessen** stößt das Unternehmen auf eine hohe Primärnachfrage und große Marktakzeptanz. Das Marktvolumen steigt schnell an, das Markterschließungsrisiko ist tendenziell geringer und der Erstanbieter kann Erfahrungskurvenvorteile rasch umsetzen und damit Handlungsspielräume gewinnen. Exponentielle Verbreitungsverläufe legen Pionier-Strategien nahe, um den Markt zu besetzen und potenzielle Wettbewerber am Markteintritt zu hindern. Nach den Ergebnissen der Diffusionsforschung (Rogers 2003) ist eine schnelle Verbreitung einer Neuerung dann zu erwarten, wenn sich das innovative Produkt auszeichnet durch:

- nachweisbare Vorteile gegenüber Konkurrenzangeboten,
- eine Handhabung, wie die Zielgruppe dies von Vorgängerprodukten gewohnt ist,
- eine niedrige Komplexität, d. h. der Umgang mit der neuen Technik ist schnell erlernbar,
- leichte Kommunizierbarkeit (der Produktnutzen lässt sich anschaulich darstellen) und
- einfache resp. risikolose Handhabung.

Anderenfalls ergeben sich **s-förmige Verbreitungsabläufe**, bei denen viel Zeit bis zur endgültigen Marktdurchsetzung vergehen kann. Der Pionier trifft in diesem Fall auf größere Marktwiderstände, die Innovation wird nur zögerlich akzeptiert. In solchen Situationen ist eine Folger-Strategie vorzuziehen, da sich Standards erst langsam etablieren und Fehlentwicklungen abgewartet werden können.

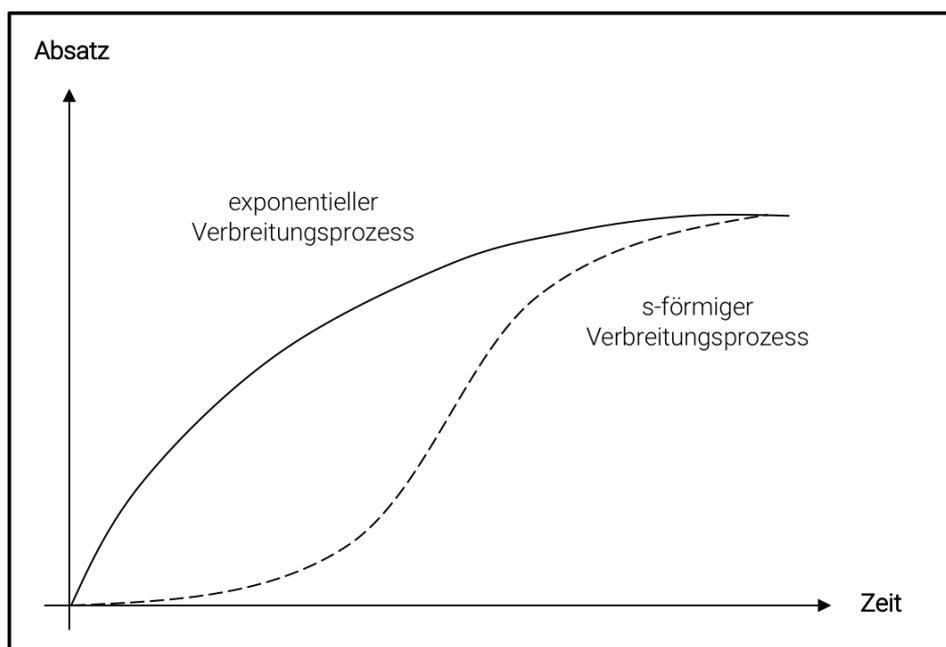


Abbildung 49: Idealtypische Verbreitungsverläufe von Innovationen

Für absolute Innovationen mit großer Innovationshöhe, besonders für solche, die technologieinduziert sind, wird man tendenziell s-förmige Verbreitungsverläufe erwarten. Bei Verbesserungs- oder Veränderungsinnovationen, die sich nur in Details vom Vorgängerprodukt unterscheiden, sind dagegen exponentielle Diffusionsverläufe wahrscheinlich. Eine generelle Vorzugswürdigkeit der Pionierstrategie kann nicht unterstellt werden, aber die meisten empirischen Studien zeigen, dass der Innovator häufig auch langfristig der Marktführer ist. Manchmal können aber marktstarke Anbieter als Spätfolger aufgrund ihrer überlegenen Marketingressourcen Pioniere überholen.

3.2.4.2 Phasen des Produktlebenszyklus

Als **Produktlebenszyklus** bezeichnet man den Zeitraum zwischen der ersten Suche nach einer neuen Produktidee und der Beendigung der Produktion. Er lässt sich in **Entstehungs-** und **Marktzyklus** unterteilen, beide Subzyklen können wiederum in verschiedene Phasen zerlegt werden. Der Entstehungszyklus beginnt mit der Suche nach neuen Produktideen und schließt umfangreiche F&E-Prozesse sowie Markteinführungsvorbereitungen ein. Die Präsenz eines Produktes im Markt von der Einführung bis zur Herausnahme aus dem **Produktionsprogramm** bildet den Marktzyklus. Der Produktlebenszyklus ist ein idealtypisches Schema, das dem Marketingmanager hilft, den zu erwartenden Wachstums- und später auch Schrumpfungsprozess eines Produktes zu verstehen.

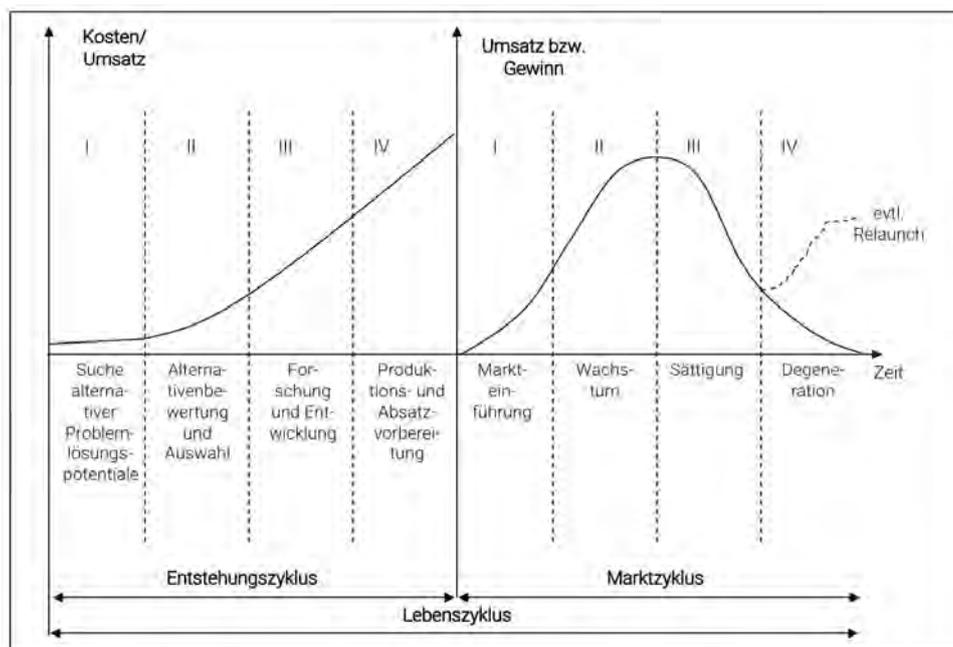


Abbildung 50: Modell des Produktlebenszyklus

Der Entstehungszyklus ist insbesondere in den ersten Phasen durch technologische Überlegungen geprägt, obwohl in der Marketingforschung darauf verwiesen wird, dass die Kombination von technischem Sachverstand und Kundennähe (Kundenideen) besonders erfolgversprechend ist. Der Innovationsdruck auf die Unternehmen steigt in den letzten Jahren beständig an, neue Produkte kommen im globalen Markt in immer schnellerem Abstand auf den Markt. Die Suche nach Innovationsideen darf sich deshalb nicht auf die geniale, aber zufällige Idee eines Spezialisten verlassen, sondern sollte systematisch erfolgen. Dafür haben sich verschiedene Ideengewinnungsverfahren bewährt, unter denen das **Brainstorming** das Bekannteste ist. Beim Brainstorming sollen in einer freien, relativ kurzen (30-60 Minuten) Ideenfindungsphase möglichst viele innovative Gedanken geäußert werden. Kritik ist deshalb nicht zulässig. Killerphrasen („kennt doch schon jeder“) sind zu vermeiden. Stattdessen sollen die Ideen der anderen Teilnehmer aufgegriffen und weiterentwickelt werden. Ausgefallene Vorschläge sind ausdrücklich erwünscht. Die Gruppengröße sollte relativ klein sein, ca. 5-10 Teilnehmer. Die Brainstorming-Sitzung ist durch einen Moderator vorzubereiten und zu dokumentieren. Im Nachgang müssen die Ideen dann systematisch bewertet und gefiltert werden.

Im nächsten Schritt erfolgt eine **Bewertung und Auswahl der verschiedenen Alternativen**. Sie beruhen auf Verfahren der Investitionsrechnung oder, wenn entsprechend detaillierte Daten noch nicht zur Verfügung stehen, auf Bewertungsverfahren wie z. B. der Punktbewertung (Scoring-Modell). Bei einem **Scoring-Modell** werden die verschiedenen Alternativen im Hinblick auf mehrere Bewertungskriterien, die ihrerseits gewichtet sind, bewertet.

Im weiteren Verlauf sind dann die zukunftsweisenden Ideen in der **Forschungs- und Entwicklungsabteilung (F&E)** zu marktreifen Produkten zu entwickeln. Die Zusammenarbeit zwischen F&E- und Marketingabteilung ist dabei für den Erfolg wichtig, damit nicht nur technologische, sondern auch kundenbezogene Ziele in das Produktdesign einfließen. Allerdings verläuft diese Zusammenarbeit nicht immer konfliktfrei, da die Denkweise unterschiedlich ist. Forscher denken i. d. R. sehr langfristig und sind an grundlegenden technologischen Fortschritten interessiert, während die Marketingabteilung eher auf die Kundenwahrnehmung ausgerichtet ist. Es ist deshalb wichtig, dass beide Abteilungen mit klar definierten Aufgaben zusammenarbeiten, wobei es förderlich ist, wenn ein reger Informationsaustausch zwischen den Bereichen besteht (z. B. abteilungsübergreifende Teams).

Die **Produktions- und Absatzvorbereitung** ist die letzte Phase vor der Markteinführung. Aus Sicht des Marketings haben Produkt- und Markttests hier besondere Relevanz. Da die Neueinführung eines Artikels heute nicht selten mehrere Millionen Euro kostet, werden das Produkt und auch die Werbekonzeption vorher ausgiebig getestet. Dafür haben sich spezielle Methoden herausgebildet, die mit ersten Konzepttests im Marktforschungsstudio beginnen und bei testweisen Markteinführungen in größeren Regionen enden. In allen Fällen kann das Neuprodukt entweder alleine oder im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenzartikeln beurteilt werden:

- **Konzepttest:** Hier werden der Zielgruppe erste Prototypen oder auch verbale Beschreibungen oder Graphiken eines neuen Produktes vorgestellt.
- **Produkttests im Studio:** Hier kann das Produkt ausgiebig von den Probanden getestet werden. Häufig werden qualitative Interviews oder Gruppendiskussionen eingesetzt.
- Für einzelne wichtige Produkteigenschaften haben sich spezielle Testverfahren entwickelt. So überprüft der **Sensoriktest** die Geschmackseigenschaften von Lebensmitteln in einem Labor, wobei zwei Varianten möglich sind: Zum einen können Personen aus der Zielgruppe zu ihren Geschmackspräferenzen befragt werden (Akzeptanztest). Zum anderen beurteilen speziell geschulte Geschmackstester (sog. geschultes Panel) die verschiedenen Geschmackseigenschaften annähernd objektiv.
- **Conjoint-Analyse:** Diese multivariate Marktforschungsmethode stellt den Probanden verschiedene Produktvarianten in kompletter Form zur Auswahl und versucht, aus den Wahlentscheidungen der Nachfrager den Wert der wichtigsten Produktmerkmale zu berechnen. Dazu wird ein experimenteller Ansatz genutzt, bei dem die Merkmale systematisch miteinander kombiniert werden. Mit der Conjoint-Analyse können Produkteigenschaften und die Preisbereitschaft für diese Merkmale zusammen getestet werden.
- **In home use-Test:** Hier werden Produkte zu Hause von den Verbrauchern unter gewöhnlichen Einsatzbedingungen getestet.
- **Store-Test:** Einführung in ca. 15-30 realen Einzelhandelsgeschäften, in denen dann der Abverkauf überprüft wird. Diese sind von Marktforschungsunternehmen unter Vertrag genommen, zusätzlich auch dort einkaufende Verbraucher, so dass auch Wiederholungskäufe erfasst und Zusatzbefragungen durchgeführt werden können.
- **Elektronischer Minitestmarkt** (GfK BEHAVIORSCAN): In Haßloch in Rheinland-Pfalz, einer 20.000 Einwohnerstadt mit rund 10.000 Haushalten, hat die GfK ca. 3.000 Haushalte unter Vertrag genommen. Diese Haushalte weisen sich beim Einkauf mit einer speziellen Chipkarte aus und erhalten darüber hinaus andere Werbespots auf ihren Fernsehern, da die GfK in einigen TV-Kanälen die reguläre Werbung durch Testspots überblenden kann. Da die örtlichen Einzelhandelsgeschäfte (bis auf ALDI) die Testprodukte in ihr Sortiment aufnehmen, spezielle Verkaufsfördermaßnahmen durchführen und die Kaufdaten der Testhaushalte an die GfK weiterleiten, kann überprüft werden, welche Haushalte welche Produkte ausprobieren (Erstkauf) und Wiederholungskäufe tätigen. Auch Zeitschriftenanzeigen können getestet werden, denn die Testhaushalte erhalten kostenlos eine speziell präparierte Fernsehzeitschrift. Während der Testphase von rund einem halben Jahr kann so umfassend Reaktion auf Produkt, Werbung und POS-Marketing (alle Verkaufsmaßnahmen am Verkaufsort/Point-of-Sale) geprüft werden.
- **Räumlicher Testmarkt:** Möglichst abgeschlossener Teilmarkt wie z. B. Bremen, in dem das Produkt unter realen Bedingungen auf seinen Markterfolg vor der Gesamteinführung getestet wird.
- **Virtuelle Testmärkte:** Online-geführte Marktforschung, in denen die Verbraucher neue Produkte zugeschickt bekommen und entsprechende Fragen beantworten (vgl. z. B. <http://www.testpiloten.info>).

- **Werbe-Pretest:** Hier wird das **Werbemittel** auf verschiedene Wirkungskriterien hin getestet, z. B. ungestützte und gestützte Erinnerung (Recall und Recognition), Erinnerung an die Headline, Gesamteindruck usf.
- **Verpackungs-Test:** Überprüfung der Verpackung auf Handling, Auffälligkeit, Erkennbarkeit der Marke, Imagewirkung usf. Hier werden auch gerne Blickregistriergeräte genutzt.

Die verschiedenen Testverfahren sind eine wichtige Absicherung der Marketinginvestitionen, verzögern aber auch die Markteinführung und lassen sich nicht immer vor der Konkurrenz geheim halten.

Der Marktzyklus beginnt mit der Markteinführung von Produkten. Dieser Phase kommt in der Praxis besondere Bedeutung zu, da sie entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg sein kann. Der Wettbewerbsdruck ist enorm: Allein im Lebensmittelbereich werden pro Jahr ca. 2.000 neue Erzeugnisse eingeführt. Nach Schätzungen scheitern zwischen 50 und 98 % der Neuerungen, wobei sich die unterschiedlichen Angaben auf verschiedene Definitionen des Erfolgskriteriums zurückführen lassen. Als Ursachen für die hohen Flopraten werden u. a. genannt:

- nicht ausgereifte Fertigungstechnik,
- Mängel der Innovation,
- fehlende Akzeptanz des Handels,
- schlechtes Timing bei der Markteinführung,
- falsche Einführungsstrategien,
- fehlerhafte Einschätzung der Nachfrage und
- überraschende Staats- und Umwelteinflüsse.

Die Vielfalt der Einflussfaktoren verweist auf die Notwendigkeit einer systematischen Einführungsplanung. Dabei sind Erfolg und Geschwindigkeit der Markteinführung eng mit der Ausgestaltung des Instrumental-Mix (vgl. **Teil IV: Marketing-Instrumentarium**) verknüpft. Besondere Bedeutung kommt hier der **Preispolitik** zu, bei der zwischen hohen (Abschöpfungspreisstrategie, Skimming Policy) und niedrigen (Eindringungspreisstrategie, Penetration Policy) Einführungspreisen unterschieden werden kann. Die **Skimming Policy** zielt auf die Preisbereitschaft der Innovatoren, die evtl. für ein neues, nicht substituierbares Produkt einen höheren Preis zahlen. Rasche Gewinnerzielung durch Abschöpfung der Innovations-(Konsumenten-)Rente steht im Vordergrund. Diese Politik ist durch das Aufkommen von Substitutionskonkurrenz zeitlich befristet, d. h. der Preis wird im Verlauf der Marktentwicklung reduziert werden müssen. Die Strategie hoher Einführungspreise wurde und wird bei vielen Innovationen angewandt (z. B. Laptop, Smartphone, Flachbildschirm). Für ein Vorgehen nach der Skimming-Strategie sprechen:

- eine preisunelastische Nachfrage in der Einführungsphase,
- komplexe und risikoreiche Innovationen, bei denen eine verlangsamte Diffusionsgeschwindigkeit zu erwarten ist, verbunden mit der Möglichkeit, sequentiell neue Verbraucherschichten zu erreichen und deren Preisbereitschaft abzuschöpfen,
- später Konkurrenzenritt und somit eine lang währende monopolistische Marktposition mit Zeit zur Amortisation der F&E-Kosten sowie
- eine Positionierung des Produktes im Premium-Marktsegment.

Bei der **Penetration Policy** sichert der relativ niedrige Einführungspreis bei preiselastischer Nachfrage eine schnelle Marktdurchdringung. Durch den aggressiven Preis sollen langfristig eine gute Marktposition und damit Gewinnchancen aufgebaut werden. Trotz niedriger bzw. anfangs sogar negativer Deckungsbeiträge zielt das geplante Absatzwachstum mittelfristig auf einen hohen Gesamterfolg. Empfehlenswert erscheint die Penetrationspreisstrategie immer dann, wenn exponentielle Wachstumsraten und entsprechende economies of scale zu erwarten sind. Den Hintergrund bildet das Erfahrungskurvenkonzept: Imitatoren sehen sich mit hohen Markteintrittsbarrieren durch den Kostenvorsprung des Innovators konfrontiert. Risiken liegen bei dieser Vorgehensweise darin, dass die erhoffte Stückkostendegression nicht im erwarteten Maße eintritt oder den Folgern ein Erfahrungstransfer gelingt. Auch kann die Eindringungspreisstrategie nicht angewandt werden, wenn die Käufer mit den relativ niedrigen Preisen schlechte Qualität assoziieren.

Eine zentrale Frage der **Produktpolitik** beim Einführungsmarketing ist die Durchsetzung neuer **Produkt- oder Systemstandards**. Standards sind unternehmensübergreifende Festlegungen qualitätspolitischer Eigenschaften, die für die Kompatibilität der Produkte untereinander oder mit dem entsprechenden Zubehör sorgen. Die Hersteller, die solche Standards frühzeitig setzen oder sogar über ein entsprechendes Patent verfügen, können erhebliche Monopolgewinne erzielen. Dabei müssen sich keineswegs immer die technisch besten Erzeugnisse oder Systeme am Markt etablieren. So ist heftig umstritten, ob Windows das beste PC-Betriebssystem ist. Wenn ein solcher Standard aber im Markt eine hohe Verbreitung gefunden hat, ist er kaum zu verdrängen, da jeder einzelne Nutzer auf Kompatibilität mit anderen Nutzern angewiesen ist. Diesen Vorteil bezeichnet man als **Netzeffekt**, weil mit zunehmender Ausbreitung eines Standards die Nutzungsmöglichkeiten für die Abnehmer größer werden. Je mehr Käufer eine bestimmte Technologie hat, desto leichter können Informationen untereinander ausgetauscht werden, desto mehr komplementäre Produkte werden im Handel angeboten, desto größer ist der Lerneffekt, weil die Verwender mit der Technologie umgehen können und desto höher ist dann die Wahrscheinlichkeit, dass sich dieser Standard gegenüber der Konkurrenz durchsetzt. Es ist einsichtig, dass ein fast vollständig verbreiteter Standard selbst bei einem hohen technologischen Vorsprung der Wettbewerber kaum noch verdrängt werden kann.

Als Strategien zur schnellen Implementierung eigener Standards kommen Lizenzvergabe, Markteinführungsallianzen, Update- bzw. Serviceverträge, Selbstbindungen und privatwirtschaftliche bzw. staatliche Normierung in Betracht. Die freigiebige Lizenzvergabe mag auf den ersten Blick ökonomisch widersinnig erscheinen, da sie auf mögliche Pionier Vorteile verzichtet. In einer Konkurrenzsituation zwischen zwei Technologien kann jedoch – wie das Videobeispiel zeigt – langfristig eine geringe Lizenzgebühr und der Ruf als erfolgreicher Innovator wichtiger sein als die kurzfristige Monopolrente. Aus ähnlichen Gründen schließen sich häufig mittelständische Unternehmen bei der Vermarktung einer Innovation mit großen Konkurrenten zusammen, um eine zügige globale Verbreitung abzusichern (z. B. im Pharmamarkt). Update- und Serviceverträge binden einmal gewonnene Kunden langfristig an ein Unternehmen und sichern daher Marktanteile und die eigene Technologie ab. Die Selbstbindung durch den Aufbau hoher Produktionskapazitäten zielt auf die Reduktion der Unsicherheit im Markt. Es ist oftmals unklar, welche Technik sich durchsetzen wird. Abnehmer und Lieferanten zögern, sich auf einen Ansatz festzulegen, weil das Produkt möglicherweise schon nach kurzer Zeit wieder vom Markt verdrängt ist (technologische Sackgasse). Investiert ein marktführendes Unternehmen aber erhebliche Summen in entsprechende Anlagen, dann ist dies für die Marktteilnehmer ein wichtiges Signal für ein langfristiges Angebot. Schließlich ist es in einigen Fällen durch frühzeitige Lobbyarbeit möglich, im Rahmen staatlicher Vorschriften oder privatwirtschaftlicher Normen (DIN- bzw. ISO-Normen) die eigene Technik als verbindlich zu erklären. Ein zentrales Instrument zur **Ablösung alter Standards** ist die Sicherstellung der Abwärtskompatibilität, damit die Nutzer in der Aufbauphase auf die vorhandene Infrastruktur zurückgreifen können. Die positiven Netzwerkeffekte werden dann mit den technischen Vorteilen kombiniert.

Im Rahmen der **Distributionspolitik** ist vor allem die Sortimentspolitik des Handels und hier besonders die der Einkäufer bzw. Einkaufsgremien zu beachten. Angesichts der hohen Neuproduktquote stellt der Handel weitreichende Anforderungen an die Innovationshöhe: viele Neuprodukte scheitern bereits an der Aufnahme ins Handelssortiment (Listung). Zentrale Listungskriterien sind die Höhe des beabsichtigten Werbevolumens, der Neuigkeitsgrad des Produkts, das Rabattsystem, die an den Handel gezahlten Listungsgelder (auch: Werbekostenzuschüsse, Eintrittsgelder), das Image des Anbieters bei den Einkäufern und die Unterstützung bei der Verkaufsförderung. Die Durchsetzung von Marktpräsenz wird erleichtert, wenn auf vertragliche Bindungssysteme, insbesondere auf **Vertrags-händler** oder Franchise-Nehmer zurückgegriffen werden kann.

Hinsichtlich der **Kommunikationspolitik** ist gerade bei Produkten mit erheblicher Innovationshöhe und bei einer geplanten Abschöpfungsstrategie die gezielte Ansprache der Erstnachfrage sicherzustellen. Ausgehend vom Zeitpunkt des Erstkaufs lassen sich die Käufer einer Innovation verschiedenen **Adopter-kategorien** zuordnen: Innovatoren (innovators), frühe Übernehmer (early adopters), frühe und späte Mehrheit (early/late majority) und Nachzügler (laggards). Innovatoren sind also Käufer, die risikobereit sind und Spaß an der neuen Technik haben, so dass sie als erste zu der Neuerung greifen. Die ex ante-Ermittlung dieser Innovatoren und die Beachtung ihrer Reaktionen bei der Markteinführung ist für den Anbieter von großer Bedeutung, denn sie initiieren die Verbreitung durch ihre Kaufentscheidung, tragen vielfach zur Akzeptanz durch persönliche Demonstration und Interaktion bei und liefern dem Hersteller ein erstes Feedback über die Aufnahme der Neuerung am Markt. Die Identifikation der Innovatoren ist allerdings nicht einfach, denn die meisten Menschen tendieren dazu, nur auf bestimmten Gebieten innovativ zu sein, während sie in anderen Fällen als Nachzügler auftreten. Notwendig ist deshalb eine produktgruppenspezifische Analyse.

Der Markteinführung folgt im günstigen Fall eine Phase des mehr oder minder schnellen **Marktwachstums**, wobei sich die Absatz- resp. Umsatzentwicklung nicht nur kontinuierlich, sondern auch in Sprüngen bzw. Schüben vollziehen kann. Im Erfolgsfall wird sich der **Deckungsbeitrag** positiv und – in der Sprache der Portfolio-Analyse – die Innovation zum Star entwickeln. Bei absoluten Innovationen können jetzt erste Konkurrenten auftreten (**Marktfolger**), was für das Pionierunternehmen zwar den Verlust der monopolartigen Anfangsstellung, gleichzeitig aber auch eine Ausweitung des Marktvolumens und damit der Marktchancen durch vermehrte Verkaufsanstrengungen bedeuten kann. Bei einer hochpreisig eingeführten Innovation wird die Preiskonkurrenz in dieser Phase zunehmen. Da das Pionierunternehmen über die fortgeschrittene Produktionserfahrung und über den größten Marktanteil verfügt, ist seine Wettbewerbsposition vor dem Hintergrund der Erfahrungskurve als günstig einzustufen. Behält der Erstanbieter den hohen Preis gleichwohl bei und ist das Innovationsprodukt den Imitationen nicht überlegen, so liegt eine Strategie des **Aberntens** vor. Marktanteils- und Absatzverluste werden zur weiteren Realisierung hoher Produktdeckungsbeiträge bewusst in Kauf genommen. Soll das Produkt langfristig im Markt gehalten werden, ist es sinnvoll, Newcomern durch eine frühzeitige Preissenkung den Markteintritt zu erschweren (**Entry Limit Pricing**).

In der Realität ist die primäre Wachstumsphase von Innovationen unterschiedlich lang. Bei Nichterreichen der Zielvorgaben oder beim erfolgreichen Markteintritt von Konkurrenten können schon hier Veränderungsstrategien notwendig werden; diese werden in der Literatur im Allgemeinen unter die Begriffe Variations- und Differenzierungsstrategien subsumiert. Eine **Variationsstrategie** liegt immer dann vor, wenn die Veränderungen bestimmte Eigenschaften der vorliegenden Innovation (z. B. innerhalb der Sach- oder Geschmacksqualitäten) oder der auf sie bezogenen Marketing-Politik (Wechsel in der Werbeargumentation, Erhöhung der **Distributionsquote** usw.) betreffen. Solche Strategien sollen weitere Wachstumsphasen initiieren. Sie werden auch als (Product-)Life-Extension-Strategien bezeichnet. Im Rahmen von **Differenzierungsstrategien** wird die Innovation durch weitere Varianten unter Beibehaltung des Erstangebotes ergänzt. Es handelt sich also um Programmausweitungen: (Product-)Line-Extension-Strategien. Die Produktdifferenzierung entspringt vor allem dem Bestreben,

Sonderwünschen der Nachfrager besser gerecht zu werden.

Während die Reifephase noch durch (abnehmendes) Umsatzwachstum gekennzeichnet ist, beginnt die **Sättigungsphase** formal dann, wenn die Umsatzkurve ihr Maximum erreicht hat. Kennzeichnend für die Reife- und Sättigungsphase ist eine zunehmende Invarianz zwischen den Marktanteilen der Anbieter, die auf **Produkt-** resp. **Markentreue** zurückzuführen ist. Vornehmlich bei Gütern des täglichen oder periodischen Bedarfs entwickelt sich bei den Käufern eine Tendenz zur Habitualisierung des Entscheidungsverhaltens, was zu gewohnheitsmäßigen Einkäufen und zur Bevorzugung bereits erprobter Marken führt, so dass einige besonders starke Marken ihre Position ausbauen können. Auf der anderen Seite kann sich in besonders umkämpften Märkten mit forciertem Preiswettbewerb die Bindung der Käufer an einzelne Marken schnell lösen (Markenerosion).

Bei Stagnation wird häufig ein **Relaunch** als umfassendes Produkt-Polish empfohlen. Dieses besteht im Gegensatz zur Variation und zur programmpolitischen Differenzierung aus einer gründlichen Überarbeitung der Produkt- oder Produktlinien-Konzeption, die bisweilen mit einer Umpositionierung sowie mit einführungsähnlichen Marketing-Aktivitäten verknüpft ist.

In der **Degenerationsphase** verlagert sich die Nachfrage auf andere Angebote, der Absatz verfällt und die Kosten beginnen die Erlöse zu übersteigen. Prinzipiell verfügt das Unternehmen bei Nachfragerückgängen über drei strategische Optionen: Bei der **Umorientierungsstrategie** wird das Produkt gezielt überarbeitet; eventuell verbunden mit einer Umpositionierung. Die Rumpfm Marktstrategie nimmt Rücksicht auf die Loyalität der noch vorhandenen Nachfrager oder beachtet unternehmensinterne Kompatibilitätsbeziehungen. Viele Produkte werden auf Grund spezifischer Investitionen, wegen Synergiewirkungen im Gesamtangebot oder aus Imagegesichtspunkten im Programm belassen. Eine Ausstiegsstrategie führt zum Verkauf oder zur Einstellung der Produktion. Je nach vorausgehender Marktbedeutung des in Frage stehenden Bereichs kann hier ein mehr oder minder planvolles Vorgehen i. S. eines Eliminations-Managements nötig sein, um Austrittsbarrieren zu vermindern. Zentrale Austrittsbarrieren sind Verbundeffekte mit anderen Produkten, negative Imagewirkungen und Austrittskosten (z. B. Konventionalstrafen aufgrund langfristiger Verträge) sowie soziopolitische (z. B. politischer Druck der Arbeitnehmer) und emotionale Barrieren (z. B. persönliche Identifikation mit dem aufzugebenden Bereich).

Auch nach dem Marktaustritt ist bei Gebrauchsgütern die Verantwortung des Herstellers für sein Erzeugnis in aller Regel nicht beendet; es können noch umfangreiche und ggf. lukrative Servicearbeiten anfallen. Zudem ist der Produzent aufgrund gesetzlicher Vorschriften in einigen Fällen für Recycling bzw. Entsorgung verantwortlich.

3.2.5 Wettbewerbsstrategien

In einem marktwirtschaftlichen System stellen wettbewerbsintensive Verhaltensmuster (Innovationen, Preiskampf usw.) den erwünschten Normalfall dar, kooperative oder wettbewerbsmeidende Handlungen (abgestimmtes Verhalten, **Kartelle** usw.) sollten dagegen auf Ausnahmen begrenzt sein oder gänzlich unterbleiben. Alle größeren Industriestaaten haben Vorschriften zur Unterbindung von Wettbewerbsabsprachen getroffen, in Deutschland im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (**GWB**). Hinsichtlich der beiden idealtypischen Handlungsweisen Wettbewerb und Kooperation gibt es allerdings zahlreiche Zwischenformen; zudem greifen die Regelungen des Wettbewerbsrechts in der Praxis nur begrenzt, so dass sich den Unternehmen vielfältige strategische Optionen beim Umgang untereinander bieten.

Grundsätzlich lassen sich nach dem Ausmaß der Wettbewerbsgesinnung eher aggressiv-konfliktäre (**wettbewerbsstellende**) von vornehmlich friedlich-kooperativen (**wettbewerbsmeidenden**) Hand-

lungsstrategien trennen. Konfliktär ausgerichtete Unternehmen versuchen Marktchancen frühzeitig zu erkennen und zu Lasten der Wettbewerber zu nutzen. Die in der Literatur verbreitete Verwendung militärischer Kategorien (Frontalangriff, Preiskrieg, Knebelverträge usw.) deutet die Konflikthaftigkeit wettbewerbsintensiven Handelns an.

Ein wirtschaftsfriedliches, eher defensives Verhalten versucht dagegen, die Risiken des Marktprozesses zu vermeiden bzw. zu verringern. Es orientiert sich etwa imitativ am Vorgehen der Wettbewerber (bewusstes Parallelverhalten) oder sucht nach Absprachen durch abgestimmte Handlungsmuster oder vertragliche Koordination.

Das Spannungsfeld, in dem sich konfliktäre und kooperative Strategien bewegen, lässt sich anschaulich mit Hilfe der Spieltheorie erklären. Die **Spieltheorie** ist eine am Rationalmodell ausgerichtete Modellierung interaktiver Entscheidungsprobleme. Interaktivität meint dabei die Reaktionsverbundenheit der Unternehmen, weil z. B. in einem Oligopol die Preisänderung eines Anbieters einen spürbaren Einfluss auf die Marktanteile der übrigen Unternehmen ausübt. Die mutmaßlichen Reaktionen der Wettbewerber sind daher ex ante ins Kalkül miteinzubeziehen. Das sog. **Gefangenen-Dilemma** (hier am Beispiel der Preispolitik im Duopol) verdeutlicht dies sehr anschaulich.

Verhaltensmuster der Beteiligten (und deren Gewinn als Auszahlungsmatrix)	Unternehmen B erhöht den Preis	Unternehmen B erhöht den Preis nicht
Unternehmen A erhöht den Preis	UN A: 10 Fall 1 UN B: 10	UN A: 2 Fall 2 UN B: 12
Unternehmen A erhöht den Preis nicht	UN A: 12 Fall 3 UN B: 2	UN A: 4 Fall 4 UN B: 4

Abbildung 51: Wettbewerbssituation als Gefangenen-Dilemma

Ausgangspunkt sei eine Situation, bei der zwei Anbieter jeweils mit einem bestimmten Preis einen Gewinn in Höhe von 4 Einheiten erzielen (Fall 4). Erhöht nun Duopolist A den Preis, so gibt es für B zwei Reaktionsmöglichkeiten: Einmal kann er der Preiserhöhung folgen, beide Unternehmen realisieren dann einen gestiegenen Gewinn in Höhe von 10 Einheiten (Fall 1). Lukrativer erscheint es jedoch, den alten Preis zu belassen und Marktanteile zu Lasten von Anbieter A zu gewinnen und einen höheren Profit zu erzielen. Dies wäre nun allerdings für A die schlechteste aller Situationen (Fall 2). Eine Preiserhöhung ist somit für den aktiv werdenden Oligopolisten risikoreich, seine Position wird folgerichtig in der Spieltheorie als Märtyrerrolle bezeichnet. Im Ergebnis ist es für jeden Oligopolisten rational, eine Preiserhöhung zu unterlassen.

Die „Tragik“ des Gefangenen-Dilemmas resp. des Wettbewerbsprozesses liegt mithin darin, dass die aus Anbietersicht (nicht dagegen für den Kunden) vernünftige Kooperationslösung, die den größten Gesamtgewinn für alle Unternehmen erbringt, nicht zustande kommt. Es gibt für jede Seite Anreize, die für das eigene Unternehmen – zumindest kurzfristig – günstigere Variante zu wählen. Die Unterlassung der Preiserhöhung ist eine im spieltheoretischen Sinne dominante (d. h. auf jeden Fall zu wählende) Strategie, weil sie losgelöst von der Entscheidung des Gegners jeweils den höheren Ertrag bringt. Für Unternehmen A ist die zweite Zeile unabhängig von der Wahl des Unternehmens B immer besser als der Eintrag in der Zeile darüber. Auch die andere Partei verfügt über eine dominante Strategie. Als Ergebnis wird sich daher der Fall 4 einstellen. Dieser ist für beide Parteien ineffizient, für die Abnehmer allerdings am günstigsten. Mit kooperativem Verhalten (Preisabsprache) ließen sich für die Anbieter bessere Resultate erzielen (Fall 1), diese Position ist jedoch ohne verbindliche Übereinkunft nicht stabil und in einer Wettbewerbswirtschaft politisch auch nicht gewünscht.

Aus spieltheoretischer Sicht ist konfliktäres Verhalten mithin der Normalfall, allerdings werden auch die hohen Anreize zur Wettbewerbsvermeidung deutlich. Die Anbieter werden daher immer wieder (verbotene) Kartellierungsbemühungen unternehmen. Einzelbetrieblich sind wettbewerbsfriedliche Märkte in aller Regel rentabler. Letztlich sind beide Optionen möglich und es hängt von den Rahmenbedingungen und vom Geschick der beteiligten Parteien ab, wie hoch die Wettbewerbsintensität ist.

Neben der Form bzw. der Konfliktträchtigkeit der Wettbewerbsstrategie ist die Richtung der Auseinandersetzung zu beachten. Den weiteren Überlegungen liegt das Branchenstrukturmodell von PORTER zugrunde, das auf **horizontaler** Ebene aktuelle und potenzielle Wettbewerber und in **vertikaler** Hinsicht Lieferanten resp. Abnehmer als Destinatäre von Wettbewerbsstrategien unterscheidet. Dementsprechend sind Handlungsfelder im Horizontalprozess von solchen im Vertikalprozess zu trennen. Aus den skizzierten Grundüberlegungen – Betrachtung von Horizontal- und Vertikalverhältnis und von Kooperation und Konflikt – lassen sich die in der folgenden Abbildung aufgeführten Wettbewerbsstrategien ableiten.

Verhaltensdimension \ Wettbewerbs-ebene	Horizontalverhältnis	Vertikalverhältnis
wettbewerbsmeidend	Kartelle/bewusstes Parallelverhalten	Relationale Verträge
wettbewerbsstellend	Verdrängungsstrategien	Bargaining

Abbildung 52: Wettbewerbsstrategien

Bei der **Kartellierung** versuchen Unternehmen höhere Gewinne zu Lasten der Marktgegenseite zu realisieren. Im Gegensatz dazu zielen **Verdrängungsstrategien** auf die Eroberung von Marktanteilen zu Lasten der Konkurrenz und lösen häufig regelrechte Wettbewerbschlachten (Preiskriege) aus. Im Vertikalverhältnis beruhen koordinierte Vorgehensweisen auf Formen der **vertraglichen Bindung**, während sich wettbewerbsintensives Verhalten in **harten Verhandlungsprozessen** niederschlägt. Im Folgenden werden die einzelnen Ansätze näher beschrieben.

Kartelle und bewusstes Parallelverhalten: Konkurrenzbeschränkende Strategien zielen auf eine formlose oder vertragliche Abstimmung bzw. Anpassung des Verhaltens zur Vermeidung von Wettbewerbsrisiken. Ziel der Unternehmen ist die Stärkung der eigenen Position gegenüber den Abnehmern (Konsumenten, gewerbliche Kunden) oder Lieferanten, d. h. es handelt sich um eine horizontale Koordination mit **vertikaler Zielrichtung**. Hier sind drei wesentliche Formen zu unterscheiden:

- Das **bewusste Parallelverhalten** bezeichnet eine einseitige Imitationsstrategie, die in der Reaktionsverbundenheit der Unternehmen begründet ist, also nicht auf Absprachen beruht. So wird es für die Marktmitläufer ökonomisch sinnvoll sein, eine Preiserhöhung oder eine Produktvariation des Marktführers nachzuvollziehen, um eine Wettbewerbsauseinandersetzung mit dem überlegenen Konkurrenten zu vermeiden. Das bewusste Parallelverhalten stellt im wettbewerbsrechtlichen Sinne (GWB) keine Wettbewerbsbeschränkung dar, da es nicht auf einer Absprache zwischen den Konkurrenten basiert, sondern allein auf die Marktbedingungen zurückzuführen ist. Die nachfolgenden Formen der Handlungskoordination hingegen sind wettbewerbsrechtlich unzulässig.
- Beim **abgestimmten Verhalten** liegt eine gegenseitige Willensübereinstimmung der Beteiligten vor, die auf einen Verständigungsprozess zurückgeht. Das Parallelverhalten ist nicht vertraglich

fixiert, beruht aber auf einer Abstimmungshandlung und ist entsprechend wettbewerbsrechtlich wie das u. g. Kartell untersagt.

- Beim **Kartell i. e. S.** (§ 1 GWB) handelt es sich um eine vertraglich geregelte Koordination von rechtlich selbständig bleibenden Unternehmen, die konkurrierende Leistungen anbieten. Ein Kartell kann sich auf alle absatzwirtschaftlichen Aktionsparameter beziehen, die größte Bedeutung haben allerdings Preisabsprachen.

Horizontale Verhaltensabstimmungen sind – wie die spieltheoretische Analyse gezeigt hat – hochgradig labil. Faktoren, die den **Bestand einer Handlungsabstimmung** fördern, sind dabei u. a.: geringe Möglichkeiten des Nicht-Preiswettbewerbs, Informationstransparenz (homogene Güter, wenige Anbieter), gute Sanktionsmöglichkeiten, niedrige Außenseiter-Gefahr (wenig Substitutionsgüter, hoher Marktanteil der Kartellmitglieder, große Markteintrittsbarrieren) und eine ähnliche strategische Ausgangsposition der Hersteller. Die genannten Punkte deuten darauf hin, dass sich kartelliertes Verhalten insbesondere in engen Oligopolen findet. Die fehlende Verdrängungsabsicht zeigt sich in der Einbeziehung aller wesentlichen Wettbewerber in solche Absprachen.

Um ein Kartell zu initiieren müssen Unternehmen – so die neuere spieltheoretische Forschung – ein förderliches Klima durch eine Politik kleiner vertrauensbildender Schritte aufbauen, gleichzeitig aber auf opportunistisches Verhalten sofort und konsequent reagieren: „Tit for Tat – wie du mir, so ich dir“ (Axelrod 1984). Vier Elemente sind es demnach, die zur Umgehung des oben skizzierten Gefangenendilemmas beitragen und Optionen für Wettbewerbsbeschränkungen eröffnen:

- **Den ersten Schritt wagen:** Wettbewerbsbeschränkungen sind labil, so dass es wichtig ist, dass einer der Beteiligten das Risiko des ersten Zuges auf sich nimmt.
- **Vertrauen aufbauen:** Nur wenn ein Unternehmen bekannt ist für die konsequente Einhaltung von Absprachen, wird es Beschränkungen erfolgreich initiieren können.
- **Auf Vertrauensbrüche unnachsichtig und hart reagieren:** Das zentrale Problem des Gefangenendilemmas ist der kurzfristige Vorteil beim – ggf. heimlichen – Bruch der Absprache. Diese Option wird uninteressanter, wenn frühzeitig und glaubhaft abschreckende Konsequenzen angedroht werden.
- **Klarheit im Verhalten:** Kartelle scheitern angesichts des permanenten Misstrauens häufig an Missverständnissen und Fehlinterpretationen, so dass Verhaltenstransparenz im Hinblick auf eigene Vorhaben, aber auch hinsichtlich der Reaktionen auf die Handlungsoptionen der Konkurrenz eine wichtige Voraussetzung der Wettbewerbsbeschränkung darstellt.

In der Realität kommen Kartelle doch relativ häufig vor. Sie gehen zu Lasten der Kunden, im marktwirtschaftlichen System sind sie einzelwirtschaftlich möglicherweise vorteilhaft, aber gesamtwirtschaftlich destruktiv. Ihre Aufdeckung gelingt den Kartellbehörden häufig durch Whistleblower oder andere Unternehmen, die die Kronzeugenregelung in Anspruch nehmen. In jüngerer Zeit versucht das Bundeskartellamt, durch drastische Strafen Kartelle zu unterbinden.

Verdrängungsstrategien: Das konkrete Vorgehen bei Verdrängungsstrategien wird durch die Ressourcenausstattung beeinflusst: Neben der finanziellen Basis, der Produktionstechnik, der Marktkennntnis und der Vertriebsstärke spielt der Marktanteil eine wichtige Rolle. In dieser Hinsicht können **Marktführer** (relativer Marktanteil >1) und **Marktfolger** unterschieden werden; die Gruppe der Marktfolger spaltet sich wiederum in Marktherausforderer (hoher Marktanteil, Ambitionen auf die Marktführung), Marktmitläufer (geringe Wettbewerbsvorteile und Ressourcen) und Marktnischenbearbeiter (Spezialist in einem möglichst wettbewerbsfreien Marktsegment) auf.

Bei guter Ressourcenausstattung eröffnen sich dem Unternehmen vielfältige Optionen, die u. a. nach

dem Innovationsgrad der Leistung unterschieden werden können. Der **Frontalangriff** zielt auf die Ausnutzung von Machtpotenzialen, z. B. einer starken Kapitalbasis, eines Erfahrungskurvenvorteils oder einer schlagkräftigen Vertriebsabteilung. Das Verhalten des Unternehmens ist zwar wettbewerbslich und aggressiv, im Hinblick auf den Produktnutzen, die Distributionswege und Verkaufstechniken handelt es sich jedoch tendenziell um me-too-Strategien, die nur unwesentliche Eigencharakteristika aufweisen. Nicht selten kommt es in der Folge, aufgrund der fehlenden produktpolitischen Impulse, zu heftigen Preiskriegen, weil die etablierten Konkurrenten über keine Ausweichmöglichkeiten verfügen und daher trotz schlechterer Ausgangslage ihre Position verteidigen. Daraus ergeben sich nach unten gerichtete Preisspiralen, an deren Ende ein ruinöser Preiswettbewerb zwischen den Beteiligten stehen kann. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn größere Überkapazitäten den Markt kennzeichnen. Eine weitere Variante des Frontalangriffs ist der Aufkauf von Konkurrenten (feindliche Übernahme), manchmal auch mit der Absicht, deren Kapazitäten stillzulegen.

Vorstoßstrategien gelten als innovativ-wettbewerbslich, da sie dem Bild des dynamischen Unternehmens entsprechen, das den Wettbewerb als Entdeckungsverfahren nutzt und damit den Fortschritt vorantreibt. Der bahnbrechende Innovator entwickelt neue Verfahren, Produkte, Verpackungen, Distributionswege o. Ä. Dabei erwirbt das Pionierunternehmen nicht zuletzt aufgrund seiner Ressourcenausstattung einen temporären Wettbewerbsvorteil, ein prozessuales Leistungsmonopol, in dem es seinen Innovationsvorsprung gewinnbringend nutzen kann. Häufig agieren Anbieter auf einem Markt über Jahre hinweg relativ ähnlich, sei es, weil sie sich von einer Verhaltensabstimmung gute Renditen versprechen oder weil die Kreativität für Neuerungen fehlt. Mit neuen Spielregeln, die für die Konkurrenz überraschend kommen, können Märkte innerhalb kurzer Zeit verändert werden. Ein bekanntes Beispiel für neue Spielregeln, die zu einer grundsätzlichen Veränderung der Wettbewerbssituation geführt haben, ist die Einführung des SB-Möbelmarktes durch IKEA.

Erfolgt eine Innovation aus einer schwachen Marktstellung, so müssen die Reaktionen des Marktführers ins Kalkül einbezogen werden. Bei schlechter Ressourcenausstattung kann eine offene Auseinandersetzung kaum langfristig durchgestanden werden, etwa wenn mittelständische Unternehmen keine massive Verbraucherwerbung betreiben können, um sich gegen me-too-Strategien großer Konzerne durchzusetzen. Eine Chance bietet hier die Taktik des **Einschleichens**, d. h. der überlegten Bearbeitung von Randmärkten, der Diffusion der Produktbotschaft über Mundwerbung, der Nutzung unüblicher Absatzwege usf. So gelang es z. B. dem mittelständischen Anbieter LOFTHOUSE, den Süßwarenartikel Fisherman's Friend als Innovation über Apotheken einzuführen und dem Produkt eine solide Marktgeltung zu verschaffen, bevor eine breite Distribution und damit eine offensive Auseinandersetzung mit der Konkurrenz angestrebt wurde. Von entscheidender Bedeutung sind eine entsprechende Geheimhaltung in der F&E-Phase und die vorsichtige Diffusion des Produktes, so dass der Marktführer relativ spät auf die Bedrohung aufmerksam wird. Insgesamt bedarf es einer hohen Flexibilität, um aus einer schwachen Position erfolgreich Nischenmärkte zu erobern. Die Literatur spricht in diesem Zusammenhang auch von Guerilla-Marketing.

Eine andere Handlungsvariante für Unternehmen mit Ressourcendefiziten ist die Bildung **Strategischer Allianzen**. Dabei handelt es sich um längerfristige Vereinbarungen zwischen zwei oder mehr Unternehmen, mit dem Ziel, eigene Schwächen (Know-how, Finanzen usf.) durch eine gemeinsame Ressourcennutzung zu kompensieren. Der Übergang zur Kartellierung ist sicherlich fließend, grundsätzlich dienen Strategische Allianzen jedoch nicht der Wettbewerbsmeidung, sondern erfolgen in Verdrängungsabsicht (= partnerschaftlicher Wettbewerb). Strategische Allianzen können sich auf alle Wertschöpfungsphasen beziehen. In der Praxis dominieren F&E-, Produktions- und Vertriebsvereinbarungen auf internationalen High-Tech-Märkten. In Abhängigkeit von der Intensität der Ressourcenbündelung sind verschiedene Formen gebräuchlich: Von eher losen Kooperationen (ad hoc-Pool) bis hin zu kapitalmäßigen Verflechtungen oder gemeinsamen Unternehmensneugründungen (Joint Ventures).

Vertragliche Bindung von Lieferanten oder Abnehmern: Im Vertikalverhältnis ist die Konflikintensität mindestens ebenso groß wie zwischen den Konkurrenten einer Marktstufe. In vielen Fällen dürfte sie sogar noch ausgeprägter sein, da es sich sowohl bei Beschaffungs- als auch bei Absatztransaktionen spieltheoretisch gesehen um ein Nullsummenspiel handelt, d. h. die Reduktion des Einkaufspreises ist zugleich der entgangene Gewinn des Lieferanten et vice versa. Diese Ziel- und Verteilungskonflikte sind entsprechend strukturell kaum aufhebbar, so dass es selten zu partnerschaftlichen Formen der Kooperation kommt. Vielmehr ergeben sich Verhaltensabstimmungen hier aus dem Potenzialübergewicht einer Marktseite. **Angebotsmacht** meint die Dominanz eines Lieferanten gegenüber seinen Nachfragern, **Nachfragemacht** die Abhängigkeit eines Anbieters von großen Abnehmern.

Bei ausgeprägter Angebots- oder Nachfragemacht ist es für das überlegene Unternehmen in vielen Fällen vorteilhaft, Abnehmer bzw. Lieferanten langfristig an sich zu binden, Preise festzuschreiben und die eigenen Marketingziele durchzusetzen. Dies geschieht durch relationale Verträge, d. h. neben den Kaufvertrag tritt ein langfristig ausgerichteter Zweitvertrag, der die Marketingdominanz einer Marktseite in einer Vielzahl von Klauseln determiniert und Einzelverhandlungen durch die generellen Regelungen überflüssig macht. Ein typisches Beispiel sind die vertraglichen Vertriebssysteme in der Automobilwirtschaft, in denen den Vertragshändlern detailliert die Marketingkonzeption vorgeschrieben wird. Man spricht in diesem Fall der Überlegenheit im Vertikalverhältnis auch von **Marketingführerschaft**. Den langfristig angelegten Firmenverbund aus einem Marketingführer und mehreren abhängigen Betrieben bezeichnet die Literatur als **Strategisches Netzwerk**. Besondere Bedeutung kommt dabei in den letzten Jahren Franchisesystemen (z. B. McDonalds) zu.

Wesentliches Ziel eines Strategischen Netzwerkes ist es, Risiken und **Transaktionskosten** zu minimieren. Je größer die Gefahr ist, dass sich Abnehmer oder Lieferanten nicht an die Vorgaben des dominierenden Marketingführers halten und eigene, gegenläufige Strategien verwirklichen, desto wichtiger ist die langfristige und strikte vertragliche Bindung. Zum Beispiel investiert ein Hersteller prestigeträchtiger Markenartikel viel Geld in den Aufbau von Markenbekanntheit und Markenimage. Diese Investitionen könnten durch eine aggressive Niedrigpreisvermarktung einzelner Handelsunternehmen gefährdet werden. Die Initiative zum Aufbau des Strategischen Netzwerkes wird deshalb von der überlegenen Marktseite ausgehen, die an einer Festschreibung ihrer Marketingführerschaft interessiert ist. Für den schwächeren Interaktionspartner bedeutet dagegen der Vertragsabschluss meist eine Beschränkung der Entscheidungsfreiheit bei hohem unternehmerischem Risiko.

Verhandlungen mit Kunden oder Abnehmern: In Fällen ohne eindeutige Marketingführerschaft kommt es selten zu längerfristigen Verhaltensabstimmungen; die Geschäftsbeziehung beruht auf Kaufverträgen und ggf. kurzfristigen Rahmenabkommen. Es kommt hier zu direkten Verhandlungen und damit i. d. R. zu heftigen Auseinandersetzungen um den Verkaufs- bzw. Einkaufspreis. In vielen Branchen liegt der Anteil der Material- bzw. Wareneinstandskosten an den Gesamtkosten bei mehr als 50 %, im Lebensmitteleinzelhandel sogar bei ca. 85 %. In solchen Fällen wirken sich bereits geringfügige Reduktionen des Einstandspreises erheblich auf den Gewinn aus. Entsprechend hart werden die Verhandlungen von beiden Seiten geführt.

Bei **Bargaining-Prozessen** dominieren heute in der Praxis Entscheidungsgremien. Die Verhandlungen werden in der Regel nicht von Einzelpersonen geführt, sondern von mehreren Beteiligten, d. h. durch sog. **Selling und Buying Center**. Die Mitglieder des Verkaufsgremiums rekrutieren sich z. B. aus Vertrieb, Key-Account-Management, **Produkt-Management**, Logistik und Geschäftsleitung, das Buying-Center setzt sich aus Mitarbeitern der Ein- und Verkaufsabteilungen und weiteren Fachspezialisten zusammen. Typisch sind aufwendige Verhandlungsvorbereitungen und ausgeprägte Rolleteilungen im Verhandlungsprozess.

Im Rahmen der Verhandlungsvorbereitung kommt es darauf an, die Voraussetzungen des Gesprächspartners möglichst genau zu kennen, um seinen Verhandlungsspielraum und damit die Chancen zur Preisdurchsetzung einschätzen zu können. Dazu kann eine Schattenkalkulation durchgeführt werden, um die Kostenstruktur des Gegenübers (z. B. fixe und variable Kosten, seine Beschaffungs- und Produktionskosten, Degressionseffekte usw.) abschätzen zu können und Preisunter- bzw. Preisobergrenzen zu bestimmen. Auf dieser Basis können dann die Verhandlungsziele definiert, die Machtbalance abgeschätzt und Argumente für die Verhandlung zusammengestellt werden. Eigene mögliche Konzessionen sollten kalkuliert und ein Verhandlungsteam zusammengesetzt werden. Dieses bestimmt dann die Verhandlungstaktik.

In der Marketingforschung wurden unterschiedliche Taktiken zur Verhandlungsführung entwickelt, die sich danach unterscheiden lassen, ob sie eher auf aggressive Vorgehensweisen oder auf kooperative Zusammenarbeit setzen. Bekannte aggressive Taktiken sind z. B.:

- **Take it or leave it** (Ziel: Preissenkung durch extreme Stresssituation, eher ungewöhnlich und riskant).
- **Bogey** (Ziel: freundliche Aufforderung an den Lieferanten, seine ganze Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen, offene Atmosphäre, für reine Preisreduktion nicht geeignet).
- **Chinese crunch** (kurz vor Abschluss taucht noch ein „kleines, letztes Problem“ auf, kann als unfair empfunden werden).
- **Good guy – bad guy** (Ziel: Absenkungen der Erwartungshaltung der Verkäufer, bewährt, aber durchschaubar).

Daneben gibt es eine Vielzahl weiterer Mittel, um das Gegenüber unter Druck zu setzen, z. B. gefälschte Fakten, unklare Vollmachten (im Nachhinein muss dann nachverhandelt werden), nachgeschobene Forderungen, persönliche Angriffe (Kompetenz, Kleidung usw.), Ausnutzung persönlicher Eitelkeiten, Provokationen, Einschüchterungen, Drohungen, Suggestivfragen oder Gefälligkeiten bis hin zur Korruption. Solche Vorgehensweisen sind ethisch bedenklich, in der Wirtschaftspraxis aber nicht unüblich. Dagegen helfen Erfahrung und Schulung sowie eine gute Verhandlungsvorbereitung und im Vorfeld festgelegte Alternativstrategien beim Scheitern der Verhandlung.

Kooperative Verhandlungstaktiken setzen auf eine produktive Atmosphäre, in der auch kreative Auswege aus schwierigen Ausgangssituationen gefunden werden können. Auf diesem Weg sollen win-win-Lösungen entwickelt werden, die das Null-Summenspiel der aggressiven Verhandlung in eine Kooperationslösung überführen. Der bekannteste Ansatz für eine solche Verhandlungstaktik ist das Harvard-Modell der Verhandlungsführung. Es beruht darauf, dass die beteiligten Menschen und die Probleme getrennt voneinander behandelt werden. Die nachvollziehbaren Interessen der Beteiligten und nicht deren Positionen sollen in den Mittelpunkt rücken, was dann am besten gelingt, wenn möglichst objektive Entscheidungsprinzipien bei kritischen Fragen gesucht werden. Entscheidend ist dabei die Konzentration auf neue Optionen zum beiderseitigen Vorteil. Das Harvard-Modell ist intuitiv plausibel und hat seine Stärken in Verhandlungssituationen mit nicht zu stark abweichender Machtposition, die zudem Freiräume für neue Ideen bieten.

Insgesamt steht die Forschung zur Verhandlungsführung im Gegensatz zur überragenden Bedeutung von Preisverhandlungen für den ökonomischen Erfolg vieler Unternehmen noch relativ am Anfang. So ist wenig darüber bekannt, welche Voraussetzungen die Personen für die jeweiligen Verhandlungstaktiken mitbringen müssen und welchen langfristigen Erfolg diese Taktiken haben.

3.2.6 Marktarealstrategien

Marktarealstrategien betreffen **Entscheidungen über Absatzgebiete**. Dabei können regionale, nationale und internationale Gebietsstrategien unterschieden werden. Vor allem letztere haben in den vergangenen Jahrzehnten erheblich an Bedeutung gewonnen, auch wenn es immer wieder auch Ansätze zur Renaissance der räumlichen Nähe gibt.

Historisch sind viele Unternehmen zunächst als lokale oder regionale Anbieter angefangen. Im Laufe des Unternehmenswachstums wird dann das Absatzgebiet ausgeweitet. **Nationale** Gebietsstrategien werden vor allem von Markenartikelherstellern eingesetzt, die Größenvorteile über die Ubiquität (= Überallerhältlichkeit) ihrer Artikel erwirtschaften wollen. So lohnt sich Fernsehwerbung in nationalen TV-Sendern nur, wenn das Produkt auch deutschlandweit erhältlich ist.

Die Begrenzung des Absatzraums auf einen Ort oder eine Region ist bei kleineren Unternehmen finanziellen und personellen Grenzen geschuldet. Davon zu unterscheiden sind bewusste **Regionalisierungsstrategien** größerer Unternehmen. So kaufen große nationale oder internationale Lebensmittelhandelsunternehmen einen Teil ihrer Erzeugnisse (z. B. Frischwaren) gezielt bei Landwirten oder Verarbeitern vor Ort ein, um den Regionalpräferenzen ihrer Kunden gerecht zu werden. Solche Regionalpräferenzen können in der Heimatliebe der Kunden begründet sein oder nostalgische Erinnerungen an die Vergangenheit hervorrufen. Zudem sprechen umweltpolitische Überlegungen und Arbeitsplatzargumente für Produkte aus der eigenen Region.

Die Bevorzugung von Waren aus dem eigenen Land („Buy German“) wird auch als **Ethnozentrismus** bezeichnet und ist in der Forschung breit untersucht worden. Auch hier sind es Arbeitsplatz- und Umweltgründe, aber auch das spezifische Image einer Herstellungsregion („made in-Image“), die Konsumenten zu heimischen Waren greifen lassen. In einigen Ländern (z. B. China) versucht auch die Politik massiv aus protektionistischen Gründen einheimische Produkte zu bevorzugen.

Internationalisierungsstrategien finden ihre Begründung zunächst einmal in der Sicherung des Unternehmenswachstums. In vielen Märkten und besonders für Unternehmen im Niedrigpreissegment gibt es einen Zwang zum Wachstum, der, ausgehend von einem größer werdenden Fixkostenblock, höhere Stückzahlen zur Sicherung der Kapitalrentabilität (economies of scale) erfordert. Hinzu kommen Lohnkostenvorteile durch Auslagerung der Produktion in Niedriglohnländer, vielfach auch niedrigere Umweltstandards. Zum Teil nutzen Unternehmen auch gezielt staatliche Vergünstigungen in neuen ausländischen Märkten (Subventionen, Kredite, Steuervorteile).

Ein weiterer zentraler Wachstumstreiber sind die Absatzchancen in den großen außereuropäischen Märkten mit schnell steigender Bevölkerung. In Ländern wie China und Indien entstehen neue Mittel- und Oberschichten mit einer beachtlichen Kaufkraft. Begünstigt wird die Entwicklung globaler Märkte auch durch die modernen Informations-, Kommunikations- und Transportstrukturen sowie durch die Herausbildung länderübergreifender Zielgruppen (Cross-Culture-Target-Groups), die eine Standardisierung des Marketings ermöglichen. Weltweit hat der westliche Lebensstil durch Fernsehen und Internet Verbreitung in den aufstrebenden Mittelschichten gefunden.

Im Rahmen der Internationalisierung eines Unternehmens finden sich häufig vier Stufen in Abhängigkeit davon, wie stark das Geschäft noch vom Heimatmarkt bestimmt wird: Ethnozentrische, polyzentrische, regiozentrische und geozentrische Ausrichtungen (auch: EPRG-Schema):

- Eine **ethnozentrische** Orientierung liegt vor, wenn das Stammhaus die Auslandsaktivitäten dominiert. Alle strategischen und taktischen Maßnahmen werden für das Stammland konzipiert und unverändert auf andere Märkte übertragen. Soweit überhaupt Unternehmensteile ins Ausland verlagert werden (z. B. Vertriebsniederlassungen), sind die Führungspositionen mit Mitar-

beitern aus dem Ausgangsland besetzt. Eine ethnozentrische Orientierung bildet die Grundlage für Exportstrategien.

- Von einer **polyzentrischen** Orientierung spricht man, wenn im nächsten Schritt die Auslandsmärkte spezifisch und individuell bearbeitet werden. Das länderspezifische Marketing erlaubt die Berücksichtigung der jeweiligen nationalen Besonderheiten. Zumeist werden die Entscheidungen von den Unternehmenseinheiten vor Ort getroffen, die Kompetenzen sind also dezentralisiert und oft an Mitarbeiter des Gastlandes delegiert. Das Multinationale Marketing ist häufig durch eine polyzentrische Ausrichtung charakterisiert.
- Bei einer **regiozentrischen** Orientierung finden sich erste Ansätze zur Standardisierung, d. h. die Auslandsmärkte werden zu weitgehend homogenen Ländergruppen zusammengefasst, die dann wiederum intern einheitlich, extern aber unterschiedlich bearbeitet werden. Eine solche Gruppenbildung/ Marktsegmentierung kann bspw. auf Grund ökonomischer, politischer oder sozio-kultureller Kriterien erfolgen. Das Management ist regionenspezifisch zentralisiert, es gibt aber auch Ansätze zur weitergehenden Dezentralisierung, insbesondere im operativen Bereich. Eine regiozentrische Orientierung liegt z. B. beim Euro-Marketing vor.
- Schließlich bezeichnet **geozentrisch** die Orientierung am Weltmarkt; sie bildet die Basis für das Global-Marketing. Die Marketingaktivitäten werden in diesem Fall tendenziell länderunabhängig, d. h. ohne Berücksichtigung nationaler Spezifika konzipiert. Eine Weltzentrale bildet i. d. R. das Machtzentrum, bisweilen wird jedoch auch dezentral in Form weltweiter Netzwerke an der Entscheidungsfindung gearbeitet. Die Mitarbeiterrekrutierung erfolgt weltweit, operative Subzentralen haben jedoch oft eine landesspezifische Führung.

Exemplarisch für das EPRG-Schema sei auf die Entwicklung der Automobilwirtschaft verwiesen. So exportierte der US-amerikanische Hersteller FORD zunächst seine Fahrzeuge weitgehend unverändert in andere Länder, baute dann später relativ unabhängige nationale Tochtergesellschaften auf (z. B. FORD Deutschland) und beginnt in den letzten Jahren damit, die Fahrzeugentwicklung für große Regionen (z. B. den Europäischen Binnenmarkt) bzw. weltweit zu standardisieren.

Im Verlaufe des Internationalisierungsprozesses ist eine zentrale Frage die Auswahl der zu bearbeitenden Ländermärkte. Prinzipiell geht es bei der **Länderauswahl** um eine unternehmensinterne Stärken- und Schwächen- sowie externe Chancen- und Risiken-Analyse, so dass auf die entsprechenden Ausführungen verwiesen werden kann. Die Länderbewertung kann zweistufig in Form einer Grob- und Feinanalyse erfolgen. Für die **Grobselektion** sind zunächst Kriterien heranzuziehen, die die Entwicklungstendenzen der Gesamtregion, in die das zu beurteilende Land eingebettet ist, berücksichtigen und seine spezifische Position im Umfeld kennzeichnen (Entwicklung der Industrieproduktion, Bildungs- und Ausbildungsinvestitionen, Stabilität des politischen Systems usw.). Diese allgemeinen Kriterien bilden den Rahmen für die Beurteilung einzelner Ländermärkte hinsichtlich ihres Potenzials für die Geschäftsfelder des Unternehmens. Zu berücksichtigen sind hier eher marktspezifische Faktoren wie Marktvolumina, Importbedingungen, Wettbewerbsstrukturen, Marktwachstum usw. Als Entscheidungshilfen können Punktbewertungsverfahren (Scoringmodelle) genutzt werden.

Die **Feinselektion** fokussiert anschließend auf die Märkte, die bei der Grobanalyse positiv bewertet wurden. Die Beurteilungskriterien sind jetzt noch weiter zu differenzieren, damit sie eine möglichst genaue Einschätzung der Länderpotenziale erlauben. Analog zu den bei der Portfolio-Analyse geschilderten Verfahrensweisen (vgl. **Teil II: Portfolio-Analyse: Die Verknüpfung interner und externer Variablen**) können diese anschließend mit den unternehmensbezogenen Stärken und Schwächen kontrastiert werden. Abb. 53 zeigt beispielhaft eine Länderpositionierung in einem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Portfolio. Der Radius der Länderkreise bemisst sich am erwarteten Marktvolumen.

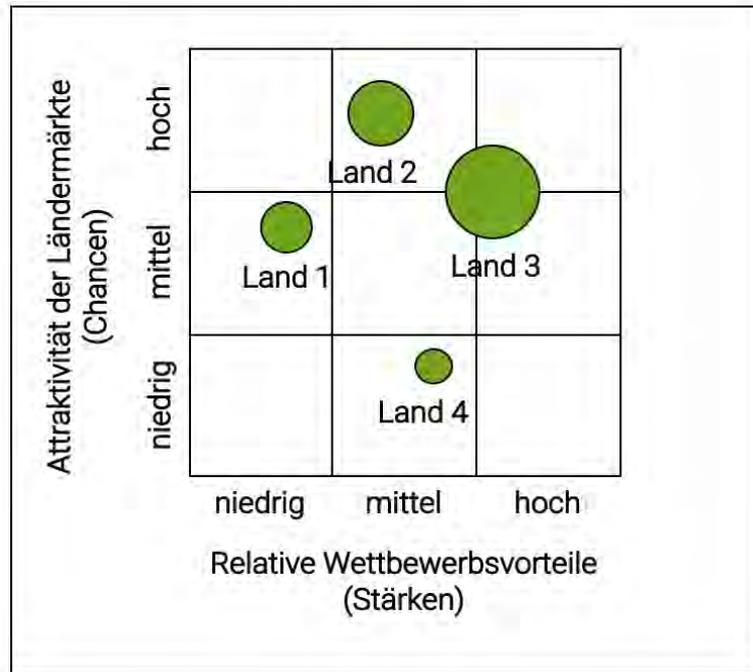


Abbildung 53: Länderpositionierung in einem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio (in Anlehnung an Schneider 1985)

Die unterschiedliche Attraktivität einzelner Auslandsmärkte sowie die jeweiligen Eintrittsbarrieren (rechtliche Beschränkungen, Wettbewerbsintensität usw.) und Risikopotenziale (z. B. politische und wirtschaftliche Stabilität) führen zu verschiedenen Formen der Markterschließung. Eine verbreitete **Systematisierung der Eintrittsstrategien**, die auf den Ort der Wertschöpfung (Kapitaleinsatz/Managementleistung) als Klassifizierungskriterium gründet, visualisiert Abb. 54.

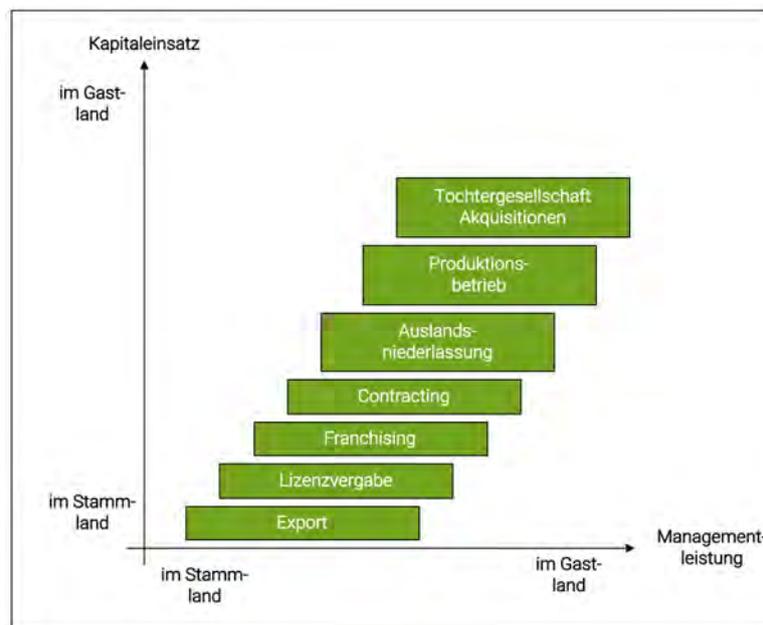


Abbildung 54: Internationale Markteintrittsstrategien (in Anlehnung an Meissner 1995, S. 47)

In der Literatur werden drei Grundtypen unterschieden: Am Anfang steht der (direkte oder indirekte) **Export** mit verschiedenen Formen der Exportkooperation, etwa die Exportgemeinschaft mehrerer Hersteller oder der Exportring als Kooperation zwischen Herstellern und Exporthandel. Eine weitere

Möglichkeiten sind **Know-how-Verträge**, bei denen ausländischen Geschäftspartnern Know-how überlassen wird. Als Ausprägungsformen kommen die **Lizenzvergabe** (Produkt-, Verfahrens-, Marken- oder Vertriebslizenzen), das **Franchising** als umfassende Form der Lizenzierung mit Weisungs- und Kontrollbefugnissen sowie das **Contracting** (Kooperationsverträge zur Fertigung, Montage, Veredlung oder zum Management) in Betracht. Schließlich sind **Niederlassungen** im Ausland an Direktinvestitionen geknüpft. Die Spanne der Handlungsmöglichkeiten reicht hier von der eher kleinen Vertriebsniederlassung über **Produktionsbetriebe** bis zur **Tochtergesellschaft** und damit zur vollständigen Verlagerung der Wertschöpfung in das Gastland.

Betrachtet man die Markterschließung aus dynamischer Perspektive, dann ergeben sich unterschiedliche **Vorgehensweisen** für den Markteintritt in neue Regionen. Unternehmen, die wachsen wollen, stehen vor der Frage der **total-momentanen** oder **sukzessiven Erschließung** von neuen Regionen. Im ersten Fall werden alle selektierten Märkte simultan erschlossen; der zweite Fall bezeichnet ein stufenweises Vorgehen, das besonders bei limitierten Ressourcen oder großen Länderrisiken bevorzugt wird. Bei kombinierten Strategien schließlich kann zunächst die Abdeckung von Schlüsselmärkten zeitgleich erfolgen; Länder niedriger Attraktivität werden danach sukzessive erschlossen. Eine sukzessive Markterschließung kann konzentrisch angelegt sein, also durch systematisch-ringförmige Vergrößerung des ursprünglichen Marktes betrieben werden. Diese Strategie wird häufig von Handelsunternehmen genutzt, da sie die Logistik vereinfacht. Bei Markenartikelherstellern findet sich dagegen eher eine Strategie, die zunächst selektiv an zentralen Agglomerationsräumen oder Großstädten ansetzt. Städte und Ballungsräume gelten als besonders geeignet für die Einführung von Innovationen, da sie eine hohe Distributions- und Kommunikationsdichte aufweisen.

Unternehmen, die in ihrer Internationalisierung relativ weit fortgeschritten sind (regiozentrische oder geozentrische Orientierung), versuchen dann i. d. R. möglichst viele Standardisierungsvorteile zu erzielen. Der Versuch, das Marketing weltweit fast vollständig zu vereinheitlichen, wird auch als **Global-Marketing** bezeichnet. Unterschieden wird dabei zwischen einer inhalts- und einer prozessorientierten Standardisierung: Von einer Vereinheitlichung von **Marketing-Inhalten** bzw. Marketing-Programmen spricht man, wenn in allen Zielländern identische Produkte zu ähnlichen Preisen über vergleichbare Distributionskanäle mit gleichen Kommunikationskonzepten vertrieben werden (im Extrem: one product/one marketing worldwide). Im Zentrum stehen Standardisierungen in der Produktion und im Marketing, die Kostensenkungspotenziale erschließen sollen. Die Vereinheitlichung von **Marketing-Prozessen** bezieht sich dagegen auf die Planung, Durchsetzung und Kontrolle von Marketing-Konzeptionen sowie auf die begleitenden Informations- und Führungsprozesse. Hier werden also Handlungsabfolgen routinisiert und entweder in der Weltzentrale gebündelt oder unter Wahrung einheitlicher Arbeitsschritte den Länderniederlassungen überantwortet. Konkret bedeutet das bspw. zentrale Schulungsmaßnahmen, angepasste Organisationsstrukturen, einheitliche Nutzung von Kennziffern und Erhebungsroutinen.

Nicht alle Branchen sind gleichermaßen für eine Inhaltsstandardisierung geeignet. Einmal gibt es Erzeugnisse, die den lokalen Bedürfnissen und Gewohnheiten angepasst sein müssen, sei es in Sprache und Bild (Verlagserzeugnisse), sei es in geschmacklicher Hinsicht (viele Nahrungsmittel) oder bezüglich gesetzlicher Rahmenbedingungen (Versicherungen). Solche Produkte werden häufig nur national distribuiert oder, im Falle einer Internationalisierung, den jeweiligen lokalen Besonderheiten angepasst. Man spricht in diesem Fall auch von **Multinationalen Unternehmen**, um zu verdeutlichen, dass sich die einzelnen nationalen Tochtergesellschaften hier weitgehend unabhängig (dezentral) den lokalen Bedingungen anpassen dürfen.

Andere Produktbereiche wie beispielsweise Uhren, Baumaschinen, Computer oder Unterhaltungselektronik sind durch hohe Globalisierungsvorteile gekennzeichnet, etwa aufgrund ausgeprägter Erfahrungskurveneffekte. Hier finden sich auch die meisten originären Weltmarktentwicklungen, also

Erzeugnisse, die direkt für ein globales Marketing konzipiert wurden.

Eine Kombination vollstandardisierter und länderspezifischer Produktlösungen ermöglicht die **Modultechnik**: Durch ein Baukastensystem können bei weitgehender Standardisierung länderbezogene Normen oder Standards erfüllt und Kostenvorteile realisiert werden. So verwenden Automobilunternehmen heute vielfach weltweit identische Fahrgestelle, während Aufbauten, Farben, Modellvarianten usw. den unterschiedlichen regionalen Spezifika angepasst werden. Unternehmen, die es schaffen, eine geschickte Kombination aus Globalem und Multinationalem Unternehmen durch eine Netzwerkstruktur aufzubauen, werden auch als **Transnationale Unternehmen** bezeichnet.

Besondere Schwierigkeiten ergeben sich bei der **Standardisierung der Markierung** (Wort, Bild, Zeichen, Farbe usw.), die für den jeweiligen Sprachraum aussagekräftig und unmissverständlich sein muss. So lässt etwa das deutsche Schlafmittel Phanodorm in Italien die Assoziation „Macht nicht schlafend“ zu oder der italienische FIAT Uno kann in Finnland als „Trottel“ übersetzt werden; weiß gilt in China als Farbe der Trauer, grün in vielen subtropischen Ländern als Signal für Krankheiten etc. Es ist also jeweils im Einzelfall zu klären, ob alle Elemente der Produktpolitik (Qualität, Design, Markierung, Verpackung) für die Internationalisierungsstrategien vereinheitlicht werden können. Die Entscheidung zwischen Differenzierung und Standardisierung bleibt in jedem Fall eine Grundsatzfrage des Internationalen Marketing, wobei in längerfristiger Perspektive sicherlich die Globalisierungstendenzen im Vordergrund stehen.

3.2.7 Politisches Marketing: Gestaltung der Rahmenbedingungen

In Marketinglehrbüchern wird staatliches Handeln vielfach als nicht beeinflussbare Rahmenbedingung unternehmerischen Handelns betrachtet. Unzweifelhaft begünstigt oder hemmt der gesetzliche Rahmen unternehmerisches Handeln durch Verbote, Vorschriften, Subventionen oder Protektionismus. Allerdings sind diese Rahmenbedingungen sehr wohl durch die Unternehmen beeinflusst. Politik ist in einer pluralistischen und demokratischen Gesellschaft nicht ohne den Einfluss von Interessengruppen möglich. Politiker sind darauf angewiesen, die Einschätzung der Betroffenen frühzeitig zu erkennen und über Verbände und andere Lobbygruppen in einen vielschichtigen Verhandlungsprozess einzubinden. Dies trifft auf Unternehmen genauso zu wie auf andere Stakeholder. Dementsprechend versuchen viele Organisationen Einfluss auf die Politik zu nehmen, was als Lobbyismus oder umfassender als Politisches Marketing bezeichnet wird. Philip Kotler 1986 hat dies als **Megamarketing** bezeichnet. Er bezieht Megamarketing allerdings relativ eng auf die Durchsetzung des eigenen Produktes gegen politische und öffentliche Widerstände.

Heute geht die Forschung weiter und spricht aufgrund des erheblichen Einflusses der Wirtschaft von einer ordnungspolitischen **Mitverantwortung der Unternehmen** (Belz 1997), **Corporate Social Responsibility** oder von **gesellschaftsorientiertem Marketing** (Wiedmann 1993). Schneidewind 1998 benennt dies als unternehmerische Strukturpolitik, weil damit der Handlungsrahmen (die Struktur) gesetzt wird. Die genannten Ansätze des politischen Marketings können zusammenfassend wie in Abb. 55 eingeordnet werden (zum Social Marketing vgl. [Teil I: Analyse der strategischen Ausgangslage](#)).

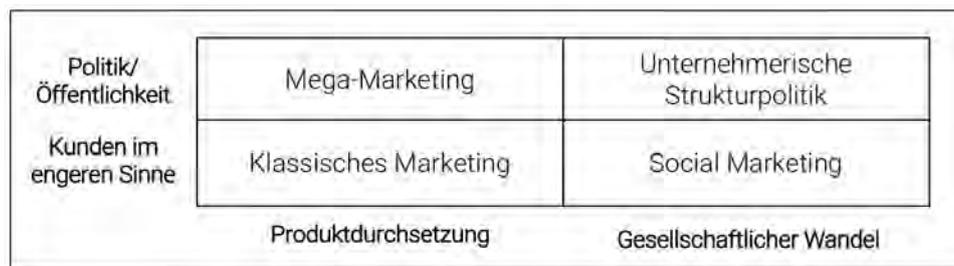


Abbildung 55: Politische Marketingansätze (Schneidewind 1998, S. 110)

Die Beeinflussung der Politik erfolgt zum einen direkt durch Kontakte zur Politik, d. h. zur Regierung, zu Abgeordneten, zur Ministerialbürokratie und Parteien (Lobbyismus). Nach dem Verständnis der **Neuen Politischen Ökonomie** agieren Politiker als Unternehmer auf dem Markt für Wählerstimmen. Politiker beobachten daher bei ihrem Handeln die öffentliche Diskussion besonders stark. Insofern ist neben der direkten Beeinflussung der Politiker immer auch die öffentliche Meinung in Betracht zu ziehen und zu gestalten (Public Affairs). Diese beiden zentralen Elemente eines politischen Marketings (Lobbyismus und **Public Affairs**) werden im Folgenden vorgestellt.

Lobbying ist ein im Marketing häufig unterschätztes Tätigkeitsfeld von hoher strategischer Relevanz. Allein am Sitz der Bundesregierung und in Brüssel sind mehr als 10.000 Vertreter von Unternehmen und Unternehmensverbänden tätig. Ihr Aufgabenspektrum bezieht sich zum einen auf die frühzeitige Information des Auftraggebers über politische Initiativen und zum anderen auf die systematische Einbindung der Firmen- und Brancheninteressen in den politischen Entscheidungsprozess. Lobbyisten versuchen bereits in den ersten Vorphasen gesetzgeberischer Initiativen mögliche Auswirkungen auf die Unternehmen einzuschätzen und damit eine strategische Planung zu unterstützen. Manchmal stoßen sie sogar selber neue Gesetze an. Subventionen können ein Geschäftsfeld erst interessant machen. Verbote bestimmter Stoffe machen Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen zur Suche nach Substitutionen nötig u. v. m. Die aktive Einflussnahme auf politische Entscheidungen vollzieht sich über Instrumente, die eher im Hintergrund ablaufen, wie gezielte Informationen, Hintergrundgespräche, wissenschaftliche Studien oder ausgearbeitete Politikvorschläge an die Verwaltung, und über öffentlichkeitsorientierte Wege, z. B. Medienkampagnen.

In der Praxis erfolgt ein wesentlicher Teil der Lobbyaktivitäten über organisierte Interessengruppen wie Kammern und Wirtschaftsverbände. In allen Branchen gibt es Verbände, in denen sich Unternehmen zur Interessenvertretung zusammengeschlossen haben. Diese Branchenverbände sind hierarchisch aufgebaut, von sehr spezialisierten Industrieorganisationen bis zum Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), der alle Produktionsbranchen vertritt.

Neben den Wirtschaftsverbänden gehen Großunternehmen zunehmend dazu über, ihre Interessen parallel auch direkt in Berlin und Brüssel zu vertreten, etwa in den Fällen, wo die verschiedenen Unternehmen einer Branche unterschiedlicher Auffassung sind. Unternehmensvorstände, die ihre Interessen durch übergeordnete Verbände und Organisationen nicht mehr effektiv genug vertreten sehen, suchen selbst Zugang zu den Politikern, welche die Weichen für ihr zukünftiges Wirtschaften stellen. Gerade Großunternehmen können durch ihren aktiven Einsatz politische Entscheidungsprozesse beeinflussen, etwa durch öffentliche Stellungnahmen, Einwirkung auf traditionelle Wirtschaftsverbände, Gründung von alternativen Unternehmensvereinigungen, Teilnahme an Kommissionen und Hearings, Hintergrundgespräche mit Politikern, Unterstützung von Gesetzesinitiativen oder Initiierung von Selbstverpflichtungserklärungen. In den USA sind Abteilungen für Public Affairs beziehungsweise Governmental Affairs, die sich professionell der Lobbyarbeit widmen, noch stärker verbreitet.

Das Lobbying lässt sich als ein kalkulierter, **politischer Tauschprozess** beschreiben, in dessen Rah-

men den politischen Entscheidungsträgern Sachinformationen angeboten werden, die zwar deutlich interessengefärbt sind, jedoch auf der anderen Seite die Informationsbeschaffungskosten für Abgeordnete und Regierung senken. Lobbyisten helfen der Politik, sich über mögliche Aus-, Folge- und Nebenwirkungen von Entscheidungen aus Sicht der verschiedenen Interessengruppen zu informieren. In demokratietheoretischer Hinsicht ist allerdings umstritten, inwieweit die verschiedenen Interessengruppen ähnliche Chancen in diesem Prozess haben. Dominieren einseitige Interessen das Geschehen – etwa aufgrund ihrer besseren finanziellen und personellen Ausstattung, ihrer Markt- oder Mobilisierungskraft – so sind gesellschaftliche Ungleichgewichte zu befürchten. Allgemeine Interessen großer Gruppen wie zum Beispiel allgemeine Verbraucherrechte oder Umweltschutz lassen sich aufgrund von Trittbrettfahreneffekten besonders schlecht organisieren (Olson 1968). Allerdings verstehen es einige dieser Non Governmental Organizations (NGOs) inzwischen, die Medien professionell anzusprechen.

Der Einfluss der verschiedenen Lobbys auf das politische Geschehen ist als hoch einzuschätzen. Im politischen Tagesgeschäft übernehmen einzelne Einflussgruppen oft viele operative Aufgaben der Ministerialbürokratie. Sie entwerfen beispielsweise Argumentationen, erstellen die Unterlagen und Berichte für die politischen Entscheidungsträger oder verfassen Reden und Expertenaussagen. Begleitet wird diese Arbeit oft von personellen Verflechtungen, etwa wenn Abgeordnete oder Minister Aufsichts-, Beratungs- oder sogar Entscheidungsfunktionen in Verbänden und Unternehmen ausfüllen. Im Gegenzug erhoffen sich die Lobbyisten Wissensvorsprünge und Einflusschancen. Nicht zuletzt dieser Tausch von Informationen gegen Einflussnahme hat zum schlechten Ruf des Lobbying in der Öffentlichkeit beigetragen. So ist auch zu erklären, warum das Lobbying als politische Interessenvermittlung zwar außerordentliche Praxisrelevanz besitzt, in den Wirtschaftswissenschaften jedoch nur am Rande thematisiert wird.

Lobbyarbeit kann defensiv genutzt werden, um staatliches Handeln abzuwehren, z. B. strengere Umweltgesetze oder Arbeitsschutzbestimmungen. In anderen Fällen ermöglicht Lobbying erst das Entstehen von Märkten, z. B. bei neuen Technologien. Märkte wie z. B. der Markt für Solarenergie wären ohne geänderte Rahmenbedingungen und öffentliche Förderung kaum entwicklungsfähig, sie können nur durch die gezielte Co-Evolution von marktlichen und politischen Prozessen erschlossen werden.

Neben der klassischen Lobbyarbeit gewinnt in der modernen Mediengesellschaft die **strategische Öffentlichkeitsarbeit** an Bedeutung. Politiker können – trotz aller Lobbyeinflüsse – langfristig nur begrenzt gegen öffentliche Werte und Normen agieren, zumindest dann, wenn ein Thema Gegenstand einer breiteren gesellschaftlichen Debatte wird. Die Politik gerät dann unter Handlungsdruck. Viele bekannte Unternehmen haben daher erkannt, dass ihre Entscheidungen gesellschaftlich legitimierungspflichtig werden und die Notwendigkeit besteht, sich gezielt in gesellschaftliche Definitions- und Interpretationsprozesse einzubringen. Im Beziehungsdreieck Medien, kritische Öffentlichkeit (NGOs) und Unternehmen wird gesellschaftliche Akzeptanz zu einem wichtigen Faktor bei der Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs. Man spricht auch von der Verteidigung **der license to operate**, die – wie die Beispiele Kernenergie oder Grüne Gentechnik zeigen – verloren gehen kann.

In der heutigen Mediengesellschaft dominieren massenmediale Kommunikationsprozesse die öffentliche Meinungsbildung. So wird auch unternehmerisches Handeln vor allem dann zum Gegenstand der gesellschaftlichen Diskussion, wenn die Massenmedien darüber berichten. Worüber Medien berichten und welche Themen sie damit prägen, wird durch ihre eigenen Verarbeitungsroutinen bestimmt. Gleichzeitig akzentuieren sie in ihrer Berichterstattung bestimmte Ereignismerkmale und interpretieren insofern das soziale Geschehen auf ihre spezielle Art und Weise. Gesellschaftliche Situationsdeutungen werden damit in beachtlichem Ausmaß durch journalistische Darstellungen geprägt. Auch die öffentliche Wahrnehmung von Unternehmensaktivitäten unterliegt Schematisierung.

gen, die aus den Funktionsmechanismen des Mediensystems resultieren. Das Bemühen um die Durchsetzung bestimmter unternehmerischer Positionen macht daher die Kenntnis der Spielregeln der medialen **Risikokommunikation** unabdingbar.

Eine strategische Ausrichtung des politischen Marketings, die auf die Steuerung sozialer Definitions- und Interpretationsprozesse zielt, wird mit den Begriffen **Public Affairs** bzw. **Public Campaigning** bezeichnet. Der Begriff Kampagne charakterisiert dabei eine dramaturgisch angelegte und thematisch fokussierte kommunikative Strategie zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit. Es geht darum, mit einer langfristig angelegten Strategie ein bestimmtes Thema zum Gegenstand der öffentlichen Debatte zu machen und die eigene Position durchzusetzen. Kampagnen drehen sich zum Beispiel um Tier- oder Klimaschutz. Sie fungieren als Kommunikationsanker in der gesellschaftspolitischen Diskussion, an denen immer wieder neue Subthemen festgemacht werden können.

Unternehmen – und gerade bekannte und größere Markenartikelhersteller oder Handelsunternehmen – sind immer wieder Gegenstand politischer Kampagnen. Eine Strategie, die versucht, die mediale Diskussion möglichst ganz zu vermeiden und sich aus öffentlichen Debatten herauszuhalten (im PR-Jargon Low Profiling genannt), hat daher immer weniger Erfolg. Unternehmen wie NGOs versuchen in immer stärkerem Maße eigene Kampagnen zu realisieren. Diese beruhen auf kommunikationswissenschaftlichen Erkenntnissen über zentrale Mechanismen der medialen Realitätskonstruktion. Insbesondere werden der **Agenda-Setting**- und der Framing-Effekt diskutiert:

- Der **Agenda-Setting-Ansatz** geht davon aus, dass die journalistische Auswahl der Themen, der Umfang der Berichterstattung sowie deren Aufmachung (Platzierung, Bilder usw.) die gesellschaftlich wahrgenommene Wichtigkeit von Themen bestimmt. Er verweist darauf, dass die Medien die öffentliche Diskussion thematisch strukturieren und stark beeinflussen, worüber das Publikum nachdenkt. Agenda Setting beschreibt also die Selektionsleistungen der Medien. Eine PR-Kampagne zielt darauf, diese Agenda zu beeinflussen. Dazu muss berücksichtigt werden, wie Themen Eingang in die Medienberichterstattung finden (Agenda-Building). Als Bestimmungsgrößen der Medienagenda werden in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur vor allem die sog. Nachrichtenwertfaktoren diskutiert, mit denen jene Ereignismerkmale angesprochen sind, an denen sich die Journalisten bei der Auswahl des Zeitgeschehens orientieren. Ein Thema wird umso eher zur Nachricht, je besser es sich visualisieren lässt, je stärker es Emotionalisierung und Personalisierung zulässt, je stärker es kontrovers aufbereitet werden kann etc. Wie das Beispiel der Umweltorganisation Greenpeace eindrucksvoll belegt, kann die Ausrichtung der Medienarbeit an den Selektionsmechanismen des Journalismus dazu beitragen, dass eigene Themen gezielt in den Medien platziert werden können. Eine genaue Kenntnis journalistischer Auswahlkriterien ist dafür Bedingung. Darüber hinaus muss man wissen, wie Redaktionen organisiert sind, wie sie recherchieren, wann Redaktionsschluss ist, welche Zeitschriften und Sender als **Leitmedien** besondere Beachtung finden und welche allgemeine redaktionelle Linie das jeweilige Medium hat, damit die PR-Arbeit erfolgreich sein kann.
- Die Verarbeitungsleistungen der Medien beziehen sich jedoch nicht allein auf die Themenauswahl und -strukturierung. In der Berichterstattung werden bestimmte inhaltliche Facetten besonders herausgestellt, andere Gesichtspunkte spielen keine Rolle. Fast alle Themen sind so umfangreich und bieten viele mögliche Formen der Berichterstattung an, so dass sich die Journalisten entscheiden müssen. Sie ordnen, um eine für den Leser fassbare Kontinuität herzustellen, deshalb die einzelne Nachricht in einem umfassenderen Bezugsrahmen (**Frame**) ein. In der journalistischen Berichterstattung dominieren also bestimmte Interpretationsmuster ein Thema, die sich dann im weiteren Fortgang der Diskussion als ausgesprochen hartnäckig erweisen. Hat sich ein solcher Frame in den Medien erst einmal durchgesetzt, lässt er sich kaum mehr verdrängen. Inhaltlich geht es bei Frames vor allem um die Zuschreibung von Kausalattributionen, also von Ursachen, Verursachern, Folgen und möglichen Lösungen für einen

bestimmten Sachverhalt sowie die Einordnung in einen ideologischen Rahmen. Die Framing-Forschung betont den Einfluss der Rahmung eines Sachverhaltes auf dessen Bewertung; eine identische Fragestellung wird – in unterschiedliche Rahmen eingefasst – unterschiedlich bewertet. Das massenmediale System begünstigt die Dominanz eines einzigen Frames, da dieser nicht nur die Aufmerksamkeitsstruktur der Öffentlichkeit bestimmt, sondern auch handlungsleitend für das Rechercheverhalten (Quellenauswahl, Frageformulierung, Antwortinterpretation) der Journalisten ist. Aus Vereinfachungsgründen setzt sich im Verlauf des Mediendiskurses daher zumeist ein spezielles Problemframing durch, anhand dessen unterschiedliche Positionen eingeordnet werden. Informationen und Argumente, die nicht zu dieser Problemsicht passen, werden in der Berichterstattung nicht weiter berücksichtigt – dies häufig unabhängig davon, wie plausibel oder stichhaltig die Problemrahmung gemessen an extra-medialen Kriterien ist. Für das politische Marketing ist es hilfreich, frühzeitig auf eine geeignete Themenrahmung hinzuwirken. Zur Durchsetzung einer Rahmung muss die eigene Position so aufbereitet werden, dass sie den medieninternen Selektions- und Verarbeitungsroutinen entgegenkommt und eine publikumswirksame Aufmachung ermöglicht. Es wird deshalb empfohlen, komplexe Inhalte möglichst durch die Benutzung von Analogien, Labeln und Schlag- oder Programmwörtern prägnant zu verdichten. Wichtig ist es weiterhin, die relativ kurze Frist am Beginn einer möglichen Debatte, in der Journalisten und Publikum noch indifferent sind, entschlossen zu nutzen und eigene Themeninterpretationen zu verankern. Dieses Zeitfenster (**window of opportunity**) am Beginn des Themenlebenszyklus bietet die Chance, eine eigene Themeninterpretation als Kommunikationsleitlinie zu verankern.

3.2.8 Nachhaltigkeitsmarketing

Nachhaltigkeitsmarketing ist mehr als ein „Marketing für umwelt- und sozialverträgliche Produkte“. Diese Erkenntnis setzt sich erst langsam durch, und zwar in dem Maße, wie gesellschaftlich die Herausforderungen globaler Umweltgrenzen und der Versorgung von bald rund 10 Mrd. Menschen erkannt werden.

Nachhaltigkeit (Sustainability) als Konzept stammt aus der Forstwirtschaft. Der deutsche Forstökonom Hans Carl von Carlowitz hat vor gut 300 Jahren den eigentlich naheliegenden Grundsatz aufgestellt, dass immer nur so viel Holz in einem Wald geschlagen werden darf, wie durch Aufforstung nachwachsen kann. Zu dieser Zeit waren aber viele heutige Wälder aufgrund der damaligen Rohstoffknappheit (Holzkohle, Bergbau, Häuserbau) entwaldet, es herrschte eine rigorose Kahlschlagpolitik. Erstes Grundprinzip der Nachhaltigkeit ist damit das Denken in Generationen, heute für jeden Forstwirt selbstverständlich. Für die Nutzung vieler anderer Ressourcen gibt der Markt aber zu wenig Anreize für ein solches Handeln im Sinne zukünftiger Generationen. In einem für die Menschheit winzig kurzen Zeitabschnitt hat die Industriegesellschaft bis heute bereits ca. 1/3 der fossilen Vorräte, die über Millionen von Jahren entstanden sind, verbraucht.

Nachhaltigkeitsmarketing

Herausforderung Klimaschutz

Das Klimaschutzziel des Pariser Klimaabkommens zielt auf eine Begrenzung des globalen Temperaturanstiegs auf 1,5, höchstens 2 Grad. Dies bedeutet, dass jeder Deutsche im Durchschnitt nicht mehr als höchstens 2 t CO₂-e verursachen darf. Unsere bisherige Ernährung allein verursacht aber schon gut 2 t, 7.000 km Autofahrt ca. eine Tonne CO₂-e. Ein Fernflug von 10.000 km ebenfalls 2 Tonnen.

Nachhaltigkeit im Sinne der 1992 in Rio verabschiedeten Brundtland-Definition von Nachhaltigkeit (Hauff 1987) umfasst neben der Generationengerechtigkeit mit der globalen Gerechtigkeit noch eine

zweite Dimension: Die Weltgemeinschaft hat in der Rio-Erklärung das Ziel einer faireren Verteilung des Wohlstands postuliert. Nachhaltigkeit ist damit auch ein Versprechen für eine gerechtere Verteilung von Lebenschancen.

Schließlich wird Nachhaltigkeit i. A. als nachhaltige Entwicklung (sustainable development) charakterisiert, also als Prozess, als Annäherung an die genannten Ziele. Im Jahr 2015 haben sich alle Länder der UN auf 17 sog. Sustainable Development Goals (SDGs) geeinigt (UN 2015; [Online-Link](#)). Bis 2030 soll die internationale Staatengemeinschaft folgende, mit weiteren Indikatoren unterlegte Ziele umsetzen:

- Armut in all ihren Formen und überall beenden,
- Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern,
- Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern,
- Inklusive, gerechte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle fördern,
- Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen,
- Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten,
- Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und zeitgemäßer Energie für alle sichern,
- Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern,
- Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen,
- Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern,
- Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten,
- Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen,
- Umgehende Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seine Auswirkungen ergreifen,
- Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen,
- Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation stoppen und umkehren und den Verlust der biologischen Vielfalt beenden,
- Friedliche und inklusive Gesellschaften im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung fördern, allen Menschen Zugang zur Justiz ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen,
- Umsetzungsmittel stärken und die globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben füllen.

Diese Ziele machen deutlich, dass die globale Gemeinschaft eine Kombination von ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen anstrebt. Diese drei Säulen der Nachhaltigkeit sind vom Management als gleichgewichtiger Rahmen zu beachten. International wird deshalb auch von der Triple-Bottom-Line (oder den drei Ps: People, Planet & Profit) des Nachhaltigkeitsmanagements gesprochen. Viele Befürworter des Konzeptes gehen davon aus, dass ein glaubwürdiges Nachhaltigkeitsmarketing langfristig auch wirtschaftlich besonders erfolgreich sein wird (vgl. zu Zielbeziehungen: **Teil III: Marketingziele und Corporate Social Responsibility**).

Ein global nachhaltiger Lebensstil muss die verschiedenen „Planetary Boundaries“ einhalten und eine gerechtere Verteilung über die Kontinente sicherstellen. Diese Herausforderungen können nicht allein politisch gelöst werden, sondern verlangen ebenso Beiträge der Verbraucher/der Zivilgesellschaft wie der Unternehmen. In ökologischer Hinsicht ist es weitgehend unstrittig, dass der heutige westliche Lebensstil die planetaren Grenzen in mehrfacher Hinsicht überschreitet. So haben sich große Teile der Weltgemeinschaft in Paris auf ein Klimaschutzziel völkerrechtlich verbindlich verständigt, dass nach den heutigen Modellen der Klimaforscher eine Reduktion der Emissionen von CO₂-e in Deutschland von ca. 10 t. pro Kopf/Jahr auf unter 2 t notwendig macht. Und es gibt weitere, weniger bekannte Stoffkreisläufe wie Phosphor oder Stickstoff, die ebenfalls massiv „aus dem Ruder gelaufen“ sind. Die Versorgung der stark wachsenden Menschheit ist zudem offenkundig extrem ungerecht. Noch immer hungern ca. 800 Mio. Menschen, insgesamt rund 2 Mrd. Menschen sind nicht ausreichend mit Mikronährstoffen wie Vitaminen versorgt, mit erheblichen Auswirkungen auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit. 2,5 Mrd. Menschen haben keinen Zugang zu Basis-Sanitäreinrichtungen, mehr als 60 Mio. Kinder auf der Welt erhalten nicht einmal Grundschulunterricht.

Nachhaltigkeitsmarketing ist vor diesem Hintergrund eine unternehmerische Strategie, die einen Beitrag zur globalen Gerechtigkeit heute und zum Schutz der Handlungsmöglichkeiten zukünftiger Generationen leistet, ohne die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu gefährden. Der Begriff ist normativ gemeint, d. h. Nachhaltigkeitsmarketing umfasst den zielgerichteten Versuch, einen aktiven Beitrag zu den Sustainable Development Goals der UN zu leisten. Umgekehrt bedeutet dies: Eine reaktive Strategie, bei der ein Unternehmen Nachhaltigkeitsziele als extern gesetzte Vorgabe nimmt und nur auf Druck das unbedingt Nötige umsetzt, wird im Allgemeinen nicht als Nachhaltigkeitsmarketing bezeichnet.

Folgende Kernelemente (Orientierungen) eines Nachhaltigkeitsmarketings, die einen Bruch mit vielen Gewohnheiten des klassischen Marketing bedeuten, können unterschieden werden (vgl. Abb. 56; s. a. Peattie & Belz 2010).

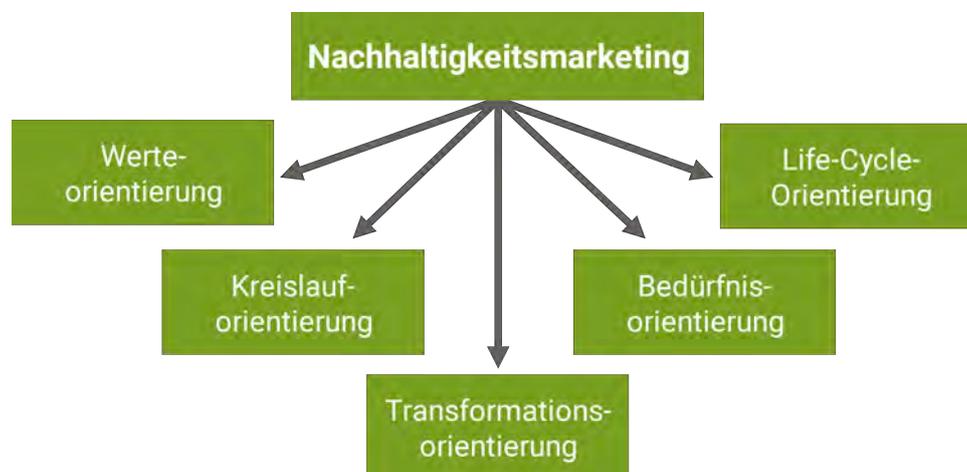


Abbildung 56: Kernelemente eines Nachhaltigkeitsmarketings

Werteorientierung: Nachhaltige Entwicklung ist ein international von vielen Stakeholdern getragener Orientierungsrahmen. Als Leitbild gibt Nachhaltigkeit eine Richtung vor. Wie weit Unternehmen diesen Weg gehen wollen und können, kann ein allgemeines Leitbild nicht benennen. Vielmehr ist dies eine zentrale strategische Herausforderung. Nachhaltigkeitsmarketing beginnt mit der Reflexion dieser Wertefrage und knüpft damit an Fragen der Corporate Social Responsibility und der Unternehmensethik an (siehe **Teil III: Marketingziele und Corporate Social Responsibility**). Die Forderung nach globaler Verteilungsgerechtigkeit führt zu einer expliziten Auseinandersetzung mit sozial benachteiligten Bevölkerungsgruppen, insbesondere des globalen Südens. Die globale Verbesserung der Versorgungslage sollte ein zentrales Ziel gerade von international agierenden Unternehmen sein, damit verknüpft ist Fokussierung auf die Befriedigung der Basic Needs (Prahalad & Hammond 2002). Es gilt Produkte für die 80 % der Menschheit zu entwickeln, die in Armut leben, auch wenn deren Kaufkraft zunächst gering erscheint. Die Forderung nach intergenerationaler Gerechtigkeit verlangt eine Beschäftigung mit den sehr langfristigen Folgen des Unternehmenshandelns. Wie immer können gute ethische Entscheidungen nur dann getroffen werden, wenn sich Manager mit den dahinter stehenden naturwissenschaftlichen und sozialen Prozessen auseinandersetzen. Nachhaltigkeitsmanager müssen sich also z. B. mit Ursachen des Klimawandels oder mit der Welthungerproblematik auskennen, um eine fundierte ethische Position vertreten und in die gesellschaftliche Auseinandersetzung einbringen zu können.

Orientierung an grundlegenden Bedürfnissen, nicht an konkreten Produkten. Unternehmen helfen ihren Kunden bei der Reflexion ihres Konsums. Nicht der einmalige Verkauf eines Gutes, sondern das kontinuierliche zur Verfügung stellen eines gesellschaftlich sinnvollen Nutzens wie Mobilität, gesunde Nahrung oder Sauberkeit sind Ziele des Wirtschaftens. Ein vorsichtiger Ansatz in diese Richtung ist z. B., wenn ein Automobilhersteller in Carsharing-Systeme einsteigt. Eine solche Definition vom gesellschaftlich sinnvollen Nutzen ausgehend ist immer auch eine Diskussion über Werte und Normen der Gesellschaft und verlangt daher einen intensiven Dialog des Unternehmens mit seinen Stakeholdern. Dies schließt auch den Verzicht oder die Reduktion des Konsums ein. Am Beispiel: Wenn ein Fernflug mehr CO₂-e verursacht, als ein Konsument nach den Pariser Klimazielen eigentlich pro Jahr emittieren dürfte, dann sollte ein nachhaltiges Tourismusmarketing diese Grenzen reflektieren und mit den Kunden über diese Herausforderung kommunizieren („nur einmal im Leben, dafür aber lange und intensiv?“). Oder wenn der derzeitige Umfang des Fleischkonsums in westlichen Ländern weder aus Gründen der Welternährung noch des Klimaschutzes für die gesamte Welt verallgemeinerbar ist, dann könnte ein nachhaltiges Fleischmarketing in Richtung „less but better“ gehen (Spiller et al. 2015).

Life Cycle-Orientierung: Umwelt- und Sozialbelastungen können während des gesamten Lebensweges eines Produktes von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung auftreten. A priori ist es nicht klar, auf welcher Wertschöpfungsstufe die Hot-Spots der Belastung liegen. Deshalb bedarf es neuer Controllingansätze wie des Product Life-Cycle-**Assessments**, um entscheiden zu können, welche Produkte wirklich gesamtökologisch vorteilhaft sind und wo die wichtigsten Ansatzpunkte für Verbesserungen liegen. Bis heute ist die Umweltschutzdiskussion zu häufig auf einzelne symbolische Aspekte ausgerichtet, z. B. die Vermeidung von Plastiktüten. Die Nachhaltigkeits-Herausforderungen sind aber viel grundsätzlicher. Um den Beitrag verschiedener Ansätze dazu erkennen zu können, bedarf es einer ganzheitlichen Messung der Umwelt- und Sozialverträglichkeit. Hilfsmittel dazu sind Instrumente, die den ganzen Lebensweg umfassen, wie Ökobilanzen oder CO₂-Footprints von Produkten. Schon diese Messung ist aufwändig. Noch anspruchsvoller ist es, ökologische und soziale Ziele bei Vorlieferanten oder Abnehmern auch durchzusetzen. In vielen Fällen agieren Firmen heute in globalen Wertschöpfungsketten, häufig wissen sie wenig über das Handeln von Zulieferern, z. B. hinsichtlich der Einhaltung von Arbeitsschutznormen bis hin zu Sklavenarbeit. Entsprechend des Supply-Chain-Ansatzes ergibt sich beim Nachhaltigkeitsmarketing ein großer Koordinations- und Kommunikationsbedarf über unterschiedlichste Produktions- und Handelsstufen.

Orientierung an Stoffkreisläufen und Mehrfachnutzungen: Nachhaltigkeitsmarketing erweitert den Horizont auf einen umweltschonenden Umgang mit den Produkten über ihre Entsorgung hinaus zur Etablierung von ökologisch sinnvollen Stoffkreisläufen. Aus dieser Perspektive können sich erweiterte Serviceleistungen an den Produktverkauf anschließen, die durch Wartung, technische Aufrüstungen, Komponentenaustausch und Beratungsangebote einen höheren und längeren Nutzen aus den erworbenen Gütern mit verringertem Umweltverbrauch ermöglichen. Hersteller tragen eine ganzheitliche Produktverantwortung auch für den Einsatz ihrer Produkte. Das Konzept des Product **Stewardship** beinhaltet deshalb eine systematische Analyse der Nutzungs- und Recycling-/Entsorgungsphase der Produkte und die Unterstützung der Kunden beim umweltfreundlichen Gebrauch. Eine weitere Option sind Miet-, Leasing- oder Sharing-Konzepte, die die konventionelle Trennung zwischen der Kauf- und der Nutzungsphase von Produkten weitgehend aufheben und damit zugleich das Interesse des Produzenten an einer Reduktion des Material- und Energieverbrauchs stärkt, sofern die Kunden nur den tatsächlich in Anspruch genommenen Nutzen nach Einheiten bezahlen.

Transformationsorientierung: Im Laufe der Geschichte der Menschheit gab es einige große Veränderungen, die der Wirtschaftshistoriker Polany mit dem Begriff „Great Transformation“ beschrieben hat: Die Entwicklung von Ackerbau und Viehzucht rund 10.000 Jahre v. C., die industrielle Revolution, heute auch die digitale Transformation. Nach Auffassung vieler Wissenschaftler ist der Übergang zu einer Nachhaltigen Entwicklung diesen Phasen vergleichbar und wird ähnlich große Veränderungen aufwerfen. Die Umsetzung der Sustainable Development Goals bis zum angestrebten Datum 2030 ist nicht absehbar. Deutschland und einige andere eigentlich ambitionierte Länder halten in den letzten Jahren ihre selbst gesetzten Klimaziele nicht mehr ein. Entscheidende Länder wie die USA sind aus dem Klimaschutz ausgestiegen. Die Herausforderungen für Unternehmen, die ein Nachhaltigkeitsmarketing ernsthaft angehen wollen, sind entsprechend groß. Unter dem Begriff „Sustainable Transitions“ werden entsprechende Konzepte eines radikalen Unternehmenswandels diskutiert. Wichtige Elemente sind das Aufbrechen von Pfadabhängigkeiten durch innovative Technologien, ein unternehmerisches Marketing für neue Konsummodelle und nachhaltige Lebensstile und neue Geschäftsmodelle auf Basis von weiterentwickelten Kernkompetenzen unter Einbezug breite Netzwerke und dem Einbezug von neuen Stakeholdern. Dies wird vielfach nur gelingen, wenn Unternehmen, Politik und Zivilgesellschaft zusammen wirken und betrifft damit auch explizit politische Strategien der Unternehmen (vgl. **Teil III: Politisches Marketing: Gestaltung der Rahmenbedingungen**).

3.2.9 Fazit: Strategiekombinationen und Grenzen der Planbarkeit

Schon die Überlegungen zu den einzelnen Marketingstrategien machen deutlich, dass die Wahl eines **Strategieprofils**, d. h. die Abstimmung der Strategien untereinander, ein komplexes, schlecht-strukturiertes Entscheidungsproblem darstellt. Analytische Verfahren (z. B. Methoden der mathematischen Optimierung) sind für Teilfragen etwa der Marktsegmentierung sehr nützlich, aber zur Lösung des Gesamtproblems kaum geeignet, da sie von unrealistischen Informationsannahmen ausgehen.

Zu beachten ist, dass Strategien sich gegenseitig ausschließen oder fördern können. Ein erster Schritt der abschließenden Strategieabstimmung ist daher die interne **Konsistenzprüfung**. Ob es z. B. zweckmäßig ist, innerhalb eines diversifizierten Konzerns in unterschiedlichen SGF (vgl. **Teil II: Portfolio-Analyse: Die Verknüpfung interner und externer Variablen**) abweichende Strategien einzuschlagen (z. B. in einem SGF eine Kostenführer-, in einem anderen eine Differenzierungsstrategie), ist in der Literatur umstritten. Kritisch könnten z. B. Widersprüche in der Unternehmenskultur oder der Organisationsstruktur sein. Vieles spricht dafür, in einem solchen Fall zumindest für eine strikte Trennung der Tätigkeitsbereiche zu sorgen, etwa durch eine Holdingstruktur (s. u., **Teil V: Marketing-Organisation**).

Zur Strategiebewertung offeriert die Marketingliteratur zahlreiche Methoden, mit denen die o. g. Kriterien vertieft und operationalisiert werden: Checklisten, **Sensitivitätsanalysen**, Punktbewertungsverfahren, Investitionsrechnungen, Simulationsmodelle u. Ä. Es handelt sich hierbei im Wesentlichen um Anpassungen traditioneller Bewertungskonzepte, die auch an anderer Stelle in der BWL Berücksichtigung finden. Im Folgenden soll daher exemplarisch mit der Sensitivitätsanalyse eine Methode skizziert werden, die der hohen Unsicherheit an dieser Stelle des Planungsprozesses besonders gerecht wird.

Sensitivitätsanalysen greifen Planungsprobleme auf, indem sie wichtige, vorher als gegeben unterstellte Annahmen systematisch variieren. Dadurch sollen die Auswirkungen von Planungsfehlern abgeschätzt und zentrale Erfolgsfaktoren der Strategie identifiziert werden. Beispielhaft kann untersucht werden, wie sich eine deutliche Erhöhung der Rohstoffpreise oder eine Preisreduktion des Marktführers im Erfolg der anvisierten Strategiekombination niederschlägt. Durch die Analyse unterschiedlich optimistischer bzw. pessimistischer Annahmen lässt sich die Bandbreite der möglichen Ergebnisse simulieren. Zudem wird deutlich, wie empfindlich die Ergebnisgröße (etwa der Gewinn oder der Marktanteil) auf die Veränderung einzelner Parameter reagiert. Hinsichtlich der erfolgskritischen Variablen sind dann ggf. weitere Informationen einzuholen, um die Planung abzusichern. In methodischer Hinsicht gibt es quantitative Verfahren, die Entscheidungen unter Ungewissheit durch den Einbezug von Wahrscheinlichkeitsvermutungen ermöglichen (Risikoanalysen, Entscheidungsbaumanalysen). Möglich sind auch qualitative, an die Szenario-Analyse angelehnte Konzepte. Ausschlaggebend ist letztlich, dass die Unternehmensführung sich überhaupt in systematischer Form mit der Unsicherheit der Planungsprämissen auseinandersetzt.

Den Versuch, generelle Aussagen zur Vorteilhaftigkeit einzelner Strategien zu machen, bezeichnet man als Erfolgsfaktorenforschung. Es wäre für das Management natürlich sehr hilfreich, wenn man wüsste, welche Strategie überlegen ist. Daher wurden große Anstrengungen in der Marketingforschung unternommen, mit Hilfe empirischer Studien den Zusammenhang zwischen Strategievariablen und der Rentabilität oder der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit zu ermitteln. Beginnend mit dem vom US-Konzern GENERAL ELECTRIC bereits 1960 gestarteten PIMS-Projekt (Profit Impact of Market Strategies) gibt es laufend neue Publikationen zu den „Erfolgsgeheimnissen“ des Marketings – von Wissenschaftlern und noch mehr von Unternehmensberatern. Besonders erfolgreich waren diese Ansätze allerdings nicht. Es lässt sich z. B. nicht grundsätzlich sagen, ob eine Kostenführerschafts- oder eine Differenzierungsstrategie erfolgreicher ist. Bei Timingstrategien spricht einiges dafür, dass der Innovator auch langfristig Marktführer ist, aber es gibt auch sehr erfolgreiche Imitatoren. Für strategische Entscheidungen gibt es offensichtlich keine Pauschallösungen.

Modelle, die einen klaren Zusammenhang zwischen einer bestimmten strategischen Alternative und dem Unternehmenserfolg herstellen, unterstellen einen zu einfachen Kausalzusammenhang oder können nur grobe Wahrscheinlichkeiten angeben. Stattdessen müssen die Bedingungen des Marktes, des Unternehmens und die Vorstellungen der Geschäftspartner beachtet werden. Betrachtet man die historische Entwicklung des Strategischen Marketings, dann lassen sich deshalb drei Forschungsstränge identifizieren, die diese **Kontextbedingungen der Strategiewahl** beleuchten, also danach fragen, in welcher Situation welche Strategie erfolgreich sein könnte (statt eine einzige optimale Strategie zu benennen) (vgl. Abb. 57).

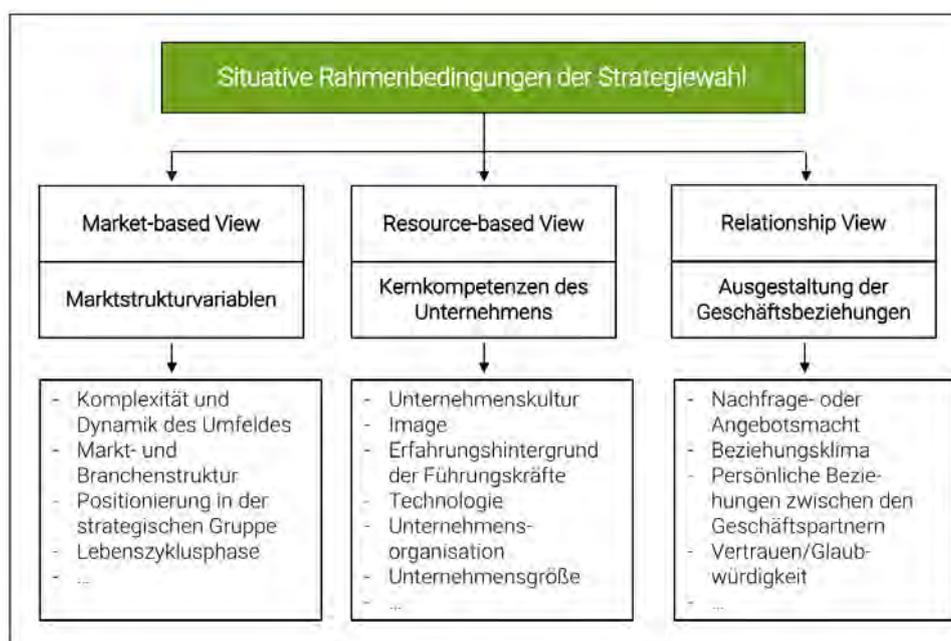


Abbildung 57: Kontingenzrahmen der Strategiewahl

(1) Ihren Ausgang nahm die Entwicklung des Strategischen Marketings mit dem **Market-based View** der Unternehmensführung. Er beruht im Wesentlichen auf den Forschungsergebnissen der Wettbewerbstheorie (Industrial Organizations), und zwar speziell auf dem **Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Paradigma**. Demnach wird der Erfolg eines Unternehmens (Ergebnis) bestimmt durch die gelungene Anpassung (Verhalten/Strategie) an den Markt (Struktur). Besonders deutlich wird diese kausale Verknüpfung in dem **Marktbarrierenmodell** von PORTER, das einen Zusammenhang zwischen Ein- und Austrittsbarrieren als strukturellen Determinanten und dem Erfolg der Unternehmen ableitet (vgl. Abb. 58). Die strategischen Entscheidungen der Unternehmen sind nach PORTERs Ansicht weitgehend durch die Wettbewerbsstruktur vorbestimmt: Bei Investitionsentscheidungen sind lukrative Märkte mit hohen Ein- und niedrigen Austrittsschranken auszuwählen. Die richtige Kenntnis der Marktstrukturvariablen – so die Grundaussage des Market-based View – ist die entscheidende Bedingung der Strategiewahl und damit des Unternehmenserfolges. Das Unternehmen selbst und seine Besonderheiten kommen in diesem Ansatz nur randständig vor.

	Austrittsbarrieren	niedrige Austrittsbarrieren	hohe Austrittsbarrieren
Eintrittsbarrieren			
niedrige Eintrittsbarrieren	niedrige, aber stabile Renditen	niedrige, aber stabile Renditen	niedrige, risikobehaftete Renditen
hohe Eintrittsbarrieren	hohe, stabile Renditen	hohe, stabile Renditen	hohe, risikobehaftete Renditen

Abbildung 58: Renditewirkungen der Marktbarrieren (Porter 1983)

(2) Der ressourcenorientierte Ansatz des Strategischen Marketing (**Resource-based View**) hebt im Gegensatz dazu auf die Unternehmensbesonderheiten als zentrale Prämisse der Strategiewahl ab. Danach gibt es Kernkompetenzen, die ein Unternehmen unverwechselbar machen und auf die bei der Strategiewahl geachtet werden muss. Kernkompetenzen sind herausragende Fähigkeiten, die den erfolgreichen Produktlinien des Unternehmens zugrunde liegen, schwer imitierbar bzw. substituierbar sind und potenziell den Zugang zu neuen Märkten eröffnen. So liegen etwa die Kernkompetenzen von APPLE wohl in der Kombination von Technikinnovationen an der Schnittstelle

von Hard- und Software mit Marketing- und Designfähigkeiten. Ein Unternehmen sollte sich aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes anhand seiner Kernkompetenzen definieren, die als Leitlinien für die Gestaltung des Produktionsprogramms, für Diversifikationsüberlegungen sowie für In- und Outsourcing-Entscheidungen dienen. Zur Systematisierung der Kernkompetenzen hat sich eine Einteilung in physische (z. B. Technologie, Rohstoffe, Standort), intangible (z. B. Humankapital, Unternehmenskultur, Außendienststärke, Kundendaten, Reputation) und finanzielle Ressourcen (z. B. Cash Flow, Finanzierungsmöglichkeiten) durchgesetzt. Zur Identifikation dieser mehr oder weniger verborgenen Fähigkeiten können Analysen der Wertschöpfungskette, Kundenbefragungen, Benchmarking-Studien oder spezielle Checklisten herangezogen werden. Im Folgenden wird exemplarisch die Unternehmenskultur als zentrale interne Ressource im Hinblick auf die Strategiewahl diskutiert:

Die **Unternehmenskultur** ist ein Konglomerat aus Werten, Normen und Denkmustern, die das Verhalten der Organisationsmitglieder schwerpunktmäßig prägen. Auch sie grenzt die Wahlfreiheit bei der Strategiefindung ein. In der Literatur unterscheidet man starke und schwache Unternehmenskulturen. Eine starke Kultur verhindert, dass abweichende Pläne erfolgreich implementiert werden können. Ein strategischer Wandel vollzieht sich dann in den engen Grenzen der vorherrschenden Werte und Handlungspräferenzen. Ist ein Unternehmen bspw. durch eine kostenorientierte „Sparsamkeitskultur“ geprägt, fehlen in aller Regel Freiräume, Kreativität und Kapazitäten für eine innovationsorientierte Pionierstrategie. Unternehmenskulturen sind wenn überhaupt nur in langen Zeiträumen zu verändern, da sie mit festgefügtten Rollenerwartungen, Vorbildern, Mythen und Symbolen sowie entsprechenden Anreizsystemen verknüpft sind. Insofern ist auf eine Abstimmung von Strategie und Kultur zu achten.

Andere Variablen des ressourcenorientierten Ansatzes sind Images, Unternehmensgröße, Organisationsstruktur, technologisches Know-how u. Ä. Solche Kernkompetenzen sind zugleich ermöglichende und begrenzende Faktoren der Marketingstrategie: Ermöglichende, weil ihre Nutzung die Basis des Erfolges ist, begrenzende, weil Kernkompetenzen nur über lange Zeiträume und mit hohen Investitionen aufgebaut werden können.

(3) In jüngerer Zeit rückt ein drittes Element als kontextbildende Variable der Strategiefindung in den Vordergrund der Marketingplanung: die **Geschäftsbeziehung zum Kunden (Relationship View)**. Auf Basis einer detaillierten Analyse der Beziehungsstruktur und der Kundenanforderungen ist die Unternehmensstrategie auf die spezifische Geschäftsbeziehung und damit auf die Anforderungen von Lieferanten und insbesondere Kunden hin zu entwerfen. Das bedeutet, dass Strategien nicht mehr als isolierte Entscheidungen eines Anbieters, sondern als Resultat eines Austausch- und Verhandlungsprozesses zwischen den Beteiligten zu interpretieren sind.

Der Relationship-Ansatz wurde zunächst im **Investitionsgüter-Marketing** aufgegriffen. Die Marktsituation ist dort häufig (z. B. bei Automobilzulieferern) durch wenige marktmächtige Nachfrager gekennzeichnet, die dadurch für den Anbieter unverzichtbar sind. Verbunden damit sind der Langfristcharakter der Geschäftsbeziehungen und intensive persönliche Kontakte, bei denen die Beteiligten ihre Ziele, Erwartungen und Entscheidungen aufeinander beziehen.

Der Einfluss der Geschäftsbeziehung auf die möglichen Strategieoptionen kann plausibel für Situationen der Nachfragemacht illustriert werden, bei der die Spielräume der Lieferanten durch Ziele des Abnehmers begrenzt sind. Verfolgt dieser z. B. eine Kostenführerschaftsstrategie, so muss sich der Lieferant in seiner gesamten Unternehmenspolitik darauf einrichten. Exemplarisch: Ein Lieferant des Discounters ALDI wird die Geschäftsbeziehung nur bei dauerhafter Kostenoptimierung aufrechterhalten können, für andere Strategien hat er wenig Spielraum. Viele mittelständische Lebensmittelhersteller haben sich in den vergangenen Jahrzehnten erfolgreich auf ALDI als Kunden eingestellt

und sind mit ALDI international gewachsen.

Eine weitere, in der neueren betriebswirtschaftlichen Diskussion hervorgehobene, Variable zur Beschreibung von Geschäftsbeziehungen ist das **Vertrauen** zwischen den Parteien. Vertrauen ist ein wichtiges „Schmiermittel“ für ökonomische Transaktionen, da es Kontrakte auch in risikobehafteten Situationen ermöglicht, in denen sich die Beteiligten nicht vollständig gegen opportunistisches Verhalten absichern können. Bei der Wahl einer Strategie ist zu beachten, dass das mit hohen Investitionen aufgebaute Vertrauenskapital nicht zerstört wird. Die Strategiewahl wird mithin durch die Struktur der Geschäftsbeziehung, durch Aushandlungsprozesse und das Beziehungsklima geprägt.

Fazit: Strategische Pauschalrezepte, wie sie in wechselnder Modernität z. B. von Unternehmensberatungen angeboten werden, sind mit Vorsicht zu behandeln. Ein solches **Management by fashion** (Mintzberg 1981) führt eher zu Imitationsverhalten, nicht zu einem überraschenden USP. Letztlich falsifizieren sich die Patentrezepte (pauschale Erfolgsfaktoren) der Berater selbst, da sie Erfahrungen der Vergangenheit, etwa von erfolgreichen Marktführern, verallgemeinern. Erfolg hat aber eher derjenige, der mutig gegen den Strom schwimmt und gänzlich neue Wege einschlägt. Dazu gehört Emotionalität, der Glaube an eine neue Idee, Beharrungsvermögen, manchmal sogar Sturheit, alles Eigenschaften, über deren Bedeutung die neuere Marketingforschung immer mehr lernt, die aber nicht leicht wissenschaftlich zu fassen sind.



4 Teil IV: Marketing-Instrumentarium

Leitfragen

In vielen Marketingbüchern liest man, dass die heutigen Produkte immer austauschbarer/homogener werden, stimmt das? Setzen sich im Markt die besten Produkte zwangsläufig durch? Preise können sehr schnell geändert werden: Warum kann das gefährlich sein? In den letzten 100 Jahren waren die Hersteller die dominierenden Akteure in der Wertschöpfungskette: kommt jetzt die Dominanz des Handels? Gewinnen die Verbraucher an Macht durch Social Media?

Das **Marketing-Instrumentarium** beinhaltet die Gesamtheit der Handlungsalternativen, die sich auf die (eher operative) Beeinflussung der Marktteilnehmer sowie der Makroumwelt richten mit dem Zweck, das akquisitorische Potenzial der Unternehmung zu erhöhen. Durch eine möglichst zielorientierte und strategieadäquate Instrumentalkombination (**Marketing-Mix**) sollen die unternehmensspezifischen Problemlösungsvorteile für die Kunden sichtbar werden und zu einer herausragenden Wettbewerbsstellung führen. In der Literatur hat sich zur Systematisierung des Marketing-Mix eine Einteilung in die folgenden vier Aktionsfelder weitgehend durchgesetzt (im englischen die four Ps: product, price, place, promotion):

- **Produktpolitik:** Welche Leistungen bzw. Problemlösungen sollen am Markt angeboten werden?
- **Preispolitik:** Zu welchen Konditionen sollen die Leistungen am Markt angeboten werden?
- **Distributionspolitik:** An wen und auf welchen Wegen sollen die Produkte verkauft bzw. an die Käufer herangetragen werden?
- **Kommunikationspolitik:** Welche Informations- und Beeinflussungsmaßnahmen sollen ergriffen werden, um die Leistungen abzusetzen?

Der Marketing-Mix zielt auf die konkrete, handlungsorientierte Umsetzung der strategischen Vorgaben und hat damit einen tendenziell operativen Charakter. Betrachtet man allerdings die einzelnen Submixbereiche, lassen sich darin auch Handlungsfelder identifizieren, die strategische Bedeutung haben. Dies betrifft vor allem jene Entscheidungen, die das Unternehmen auf mehrere Jahre hin festlegen und nicht ohne erhebliche Kosten revidierbar sind. Beispielhaft anzuführen sind etwa die Selektion der **Absatzmittler** im Rahmen der Distributionspolitik oder die Markierung der Produkte, die spezifische Investitionen nach sich ziehen und zu Habitualisierungen auf Käuferseite führen.

4.1 Produktpolitik

Die **Produktpolitik** umfasst alle Entscheidungen, die unmittelbar das Produkt betreffen. Im Vordergrund stehen dabei die Festlegung der Qualität, die Markierung, die Verpackung sowie Kundendienst- und Garantieleistungen.

Aus Marketingsicht steht nicht allein die technische Seite der Produktgestaltung im Blickpunkt der Analyse, vielmehr richtet sich der Fokus auf die Wahrnehmung der Leistungselemente durch die Kunden. Auch geringfügige Veränderungen können ein Angebot aus dem Konkurrenzumfeld positiv herausheben oder im negativen Fall zu Irritationen beim Nachfrager führen. In dieser Hinsicht ist die Produktpolitik ein sensibles Handlungsfeld an der Schnittstelle verschiedener Funktionsbereiche des Unternehmens: F&E, Beschaffung, Produktion, Marketing und Finanzierung werden gleichermaßen unmittelbar berührt. Es ist auch offensichtlich, dass hier betriebswirtschaftliche und technisch-ingenieurwissenschaftliche Perspektiven aufeinanderstoßen, die selten umstandslos kompatibel sind. Die Marketingsichtweise wird dabei heute in den meisten Unternehmen durch den Produktmanager vertreten, d. h. einer Stelle, die als Produktspezialist und Funktionengeneralist für

ein einzelnes Erzeugnis zuständig ist. Inwieweit es dem Produktmanager gelingt, Kundenanforderungen gegenüber anderen, mehr unternehmensinternen Interessen durchzusetzen, hängt von seiner Kompetenz und Persönlichkeit, aber auch von der Unternehmenskultur und der Machtverteilung ab. Empirische Untersuchungen weisen darauf hin, dass in vielen Firmen die Marketingabteilung mit den verfügbaren Produkten unzufrieden ist und die **Abschottung der Produktentwicklung vom Markt** beklagt. Eine erfolgreiche Produktgestaltung beruht daher immer auf einem durchdachten Schnittstellenmanagement.

4.1.1 Qualität

Käufer stellen unterschiedliche Anforderungen, die auch von der jeweiligen Nachfragestufe abhängig sind. So kann bspw. der Handel an den Qualitätskomponenten Transport- und Lagerfähigkeit ein besonderes Interesse haben, während diese für den Endverbraucher möglicherweise völlig irrelevant sind. Es ist üblich, die Komponenten der Produktqualität zunächst nach ihrer **objektiven** und **subjektiven** Beurteilbarkeit zu unterscheiden. Als objektiv bewertbar gelten dabei solche Kriterien, die z. B. physikalisch oder chemisch prüfbar sind. Das Design eines Produktes oder der Geschmack eines Lebensmittels sind dagegen nicht vollständig objektiv bewertbar. Am Beispiel der sensorischen Qualität von Lebensmitteln: Lebensmittel können klar nachweisbare Geschmacksfehler aufweisen, etwa wenn ein ranziges Fett eingesetzt wird. Solche Fehler sind für geschulte Testpersonen eindeutig identifizierbar. Jenseits dieser Fehlerfreiheit gibt es dann jedoch Geschmacksvorlieben, die nur in begrenztem Maß standardisiert gemessen werden können.

Die **Sachqualität** (auch: ge- bzw. verbrauchstechnische Qualität, materielle Qualität) erfüllt Ansprüche, die sich aus dem Ge- oder Verbrauchsvorgang der Konsumenten oder den praktischen Erfordernissen des Handels ergeben. Auf den Analysen gebrauchstechnischer Komponenten wie Lebensdauer, Wirksamkeit, Sicherheit, Haltbarkeit, Materialbeschaffenheit, Handhabung usw. beruhen etwa die Bewertungen der STIFTUNG WARENTEST. Unternehmen werden im Allgemeinen bemüht sein, die Sachqualitäten ihrer Erzeugnisse an sich ändernde Bedingungen anzupassen, sie weiterzuentwickeln und zu verbessern. Bei vielen Konsumgütern wurde auf diese Weise ein hoher Standard erreicht, der sich in guter Verarbeitungsqualität, Betriebssicherheit, Betriebskostenminderung usw. ausdrückt. Erfolge bei der Verbesserung gebrauchstechnischer Teilqualitäten schlagen sich häufig in einer Verlängerung der Garantieleistungen nieder, die damit zu einem wichtigen Wettbewerbsinstrument geworden sind. Nicht zuletzt hat der Gesetzgeber im Produkthaftungsgesetz eine weitgehende, verschuldensunabhängige Verantwortung des Herstellers und z. T. auch des Handels für die Sicherheit der Erzeugnisse festgeschrieben.

Eine Verbesserung der Haltbarkeit eines Produktes bedeutet aber auch eine Verminderung der Aufnahmefähigkeit des Marktes, da Ersatzkäufe erst später getätigt werden müssen. Es können daher auch Fälle von Qualitätsverschlechterung beobachtet werden: Der Hersteller vermindert bewusst die technische Qualität eines Produktes zur Verringerung der Lebensdauer (qualitative Obsoleszenz), damit es schneller wieder durch einen erneuten Kauf ersetzt wird. Er produziert mithin Güter mit einer kürzeren wirtschaftlichen Lebensdauer als dies unter den gegebenen technischen Bedingungen möglich wäre. Hier sind zwei Formen zu unterscheiden: Zum einen können gezielt Güter von schlechterer Qualität und Haltbarkeit hergestellt werden (eingebauter Verschleiß), zum anderen werden mögliche Qualitäts- und Haltbarkeitsverbesserungen unterlassen. Es handelt sich dann um die Nichtberücksichtigung technischer Möglichkeiten: Schubladenwissen oder Schubladenpatente. Eine weitere Kategorie von Qualitätsverschlechterungen bezieht sich auf den Einsatz billigerer Rohstoffe und Materialien, um die Produktionskosten zu senken. In vielen Fällen ist dies für den Nachfrager nicht unmittelbar beobachtbar (Informationsasymmetrie).

Bei der **ästhetischen Qualität (Formqualität)** lassen sich subjektive und soziale Wirkungsebenen

unterscheiden. Aus der Perspektive des einzelnen Käufers sollen Produkte zunächst gefallen, angenehm, vertraut oder schrill erscheinen – kurz: seinen Geschmack treffen. Ästhetische Qualitäten zielen also einmal auf die individuellen Empfindungen der Nachfrager. Gestaltungsmerkmale sind z. B. Form, Farbe, Geruch, Konsistenz oder Materialbeschaffenheit. Bei Konsumgütern gewinnen Geschmacksqualitäten zum einen dann an Bedeutung, wenn Sachqualitäten weitgehend ausgereift und bei vielen Angeboten identisch sind. Zum anderen fällt es Nachfragern oft schwer, technische Leistungsunterschiede zu erkennen, so dass das Design als leicht zu beurteilendes Kriterium in den Vordergrund rückt.

Die soziale Wirkungsebene der Designqualität umfasst die Eignung einer Ware zur Vermittlung gesellschaftlicher Anerkennung. In einer individualisierten Gesellschaft spielen Marken und Design eine wichtige Rolle bei der Definition der eigenen Persönlichkeit (Identität), in dem die Produkte ausgesucht werden, die dem eigenen (gewünschten) Selbstbild möglichst gut entsprechen. **Soziale Qualitäten** versprechen Prestige und Akzeptanz; sie sind also von den Einstellungen und Normen der Umgebung, von der gesellschaftlichen Wertschätzung und der Sichtbarkeit eines Erzeugnisses für die Umwelt abhängig.

Die Veränderung ästhetisch-sozialer Qualitätskomponenten findet insbesondere in modischen und stilistischen Produktvariationen ihren Ausdruck: Stile wirken langfristig, sie sind Ausdruck einer bestimmten geistig-kulturellen Situation der Gesellschaft (Renaissance, Barock, Jugendstil, Bauhaus usw.). Wechselnde Stile beeinflussen nicht lediglich die Architektur, sondern bestimmen auch das Design vieler Konsumgüter wie Möbel, Textilien und Accessoires. Stilinitiatoren, bspw. avantgardistische Gestalter, treten oft viele Jahre vor der allgemeinen Verbreitung eines Stils auf, so dass ein erheblicher Konkurrenzvorteil durch das Aufspüren und Propagieren zukünftiger Stile erzielt werden kann. Die Charakterisierung der heutigen Gesellschaft als Postmoderne weist allerdings darauf hin, dass sich im Gegensatz zu vorherigen Jahrhunderten heute keine einzelne prägende Stilrichtung identifizieren lässt, sondern viele alte und neue Stilelemente nebeneinander genutzt werden.

Modezyklen sind zeitlich kürzer als Stilzyklen. Fast alle Konsumgüter sind heute dem modischen Wandel und damit auch der schnellen Veralterung unterworfen (psychologische Obsoleszenz). Modische Erscheinungen werden dabei im Allgemeinen kurzfristig, besonders mit Hilfe der Massenmedien, zu gesellschaftlichen Normen erhoben. Moden entstehen in einem Mix aus trendprägenden gesellschaftlichen Gruppen z. B. aus der Popmusik oder dem Sport auf der einen, und zielgerichteten Entwicklungen der Industrie auf der anderen Seite. In den letzten Jahren hat sich die Dauer von Modezyklen deutlich verkürzt.

Neben diesen traditionellen Qualitätsbestandteilen spielen **ökologische Gesichtspunkte** bei der Beurteilung von Waren und Dienstleistungen zunehmend eine Rolle. Zwar gibt es schon seit vielen Jahren einzelne Versuche, Produkte umweltfreundlicher zu gestalten, eine breite und systematische Diskussion in der Industrie hat jedoch erst in den letzten Jahren begonnen. Die vergleichende Bewertung der Umweltfreundlichkeit von Produkten wird als **Ökobilanz** bezeichnet und ist relativ komplex.

$$\text{Umweltbelastung} = \frac{\text{Rohstoff-, Energie- und Schadstoffeinsatz entlang der Wertschöpfungskette}}{\text{Nutzungseinheiten des Produktes}}$$

Abbildung 59: Kernpunkte einer Produkt-Ökobilanz

Die Ökobilanz umfasst folgende Gesichtspunkte: Die Analyse der gesamten Wertschöpfungskette,

die Betrachtung aller potenziellen Umweltschäden, die Produktnutzungsphase und die Entsorgung bzw. das Recycling:

- **Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette:** Zur Analyse der Umweltverträglichkeit bedarf es einer lebenswegübergreifenden Betrachtung von der Rohstoffgewinnung über die verschiedenen Produktions- und Distributionsstufen bis zum Recycling oder zur Entsorgung (von der Wiege bis zur Bahre). Nur auf dieser Basis können die ökologisch zentralen Wertschöpfungsprozesse eines Produktes identifiziert und optimiert werden. An welcher Stelle die größten Umweltprobleme entstehen, ist im Einzelfall zu klären. Es gibt Erzeugnisse, deren Belastungen im Wesentlichen die Rohstoffgewinnung betreffen, z. B. weil sie aus hochwertigen und sehr energie- und materialintensiven Werkstoffen wie Aluminium gefertigt sind. Eine ökologische Produktpolitik wird sich dann auf Materialeinsparungen/-substitutionen und auf Recyclingprozesse konzentrieren. Dagegen wird z. B. bei Kühlgeräten, bei denen der ökologische Schwerpunkt auf dem Energieverbrauch während der Nutzung liegt, in erster Linie an Verbrauchsoptimierungen zu arbeiten sein.
- **Betrachtung aller potenziellen Umweltschäden:** Die Umweltbewertung eines Produktes darf sich nicht auf einzelne Schadstoffe (z. B. Phosphate in Waschmitteln, Asbest in Bremsbelägen, Formaldehyd in Möbeln) oder auf bestimmte Materialien (z. B. Kunststoffe) konzentrieren, sondern muss eine breite Abschätzung der potenziellen Umweltgefährdungen vornehmen; zu sehr ist das Marketing sonst durch die Unwägbarkeiten der Diskussion um den aktuellen „Schadstoff des Monats“ bestimmt. Eine ganzheitliche Bewertung aller Umweltauswirkungen betrifft den Stoff- und Energieverbrauch und die Belastung der Umweltmedien (Wasser, Boden, Luft), von Flora und Fauna sowie des Menschen. Je nachdem welche Wertschöpfungsphase und welches Umweltproblem sich als besonders relevant erweisen, sind bei der Produktgestaltung unterschiedliche Schwerpunkte zu setzen.
- **Produktnutzung und -entsorgung:** Schließlich zeichnet sich ein ökologisches Erzeugnis durch ein hohes Nutzungspotenzial aus, d. h. eine lange Lebensdauer, vielfältige Einsatzmöglichkeiten, zahlreiche Nutzer, Demontageeignung, Wiederverwendbarkeit usw. Ein Pkw kann wenig Benzin verbrauchen und über einen Katalysator verfügen. Die 25 bis 50 Tonnen Materialverbrauch zur Herstellung bedeuten gleichwohl eine erhebliche ökologische Belastung. Die Optimierung der Nutzungseinheiten kann sich z. B. auf die Haltbarkeit des Fahrzeugs, die Zahl der Nutzer (Carsharing) und die Anzahl der mitfahrenden Personen beziehen.

Insgesamt ist die Frage, welche Produkte umweltfreundlich sind, offensichtlich nicht trivial. Je nach Produkt sind unterschiedliche Schwerpunktsetzungen notwendig, wobei die Identifikation der primären Probleme keineswegs einfach ist. Hinzu kommt, dass vielfältige Zielkonflikte zwischen einzelnen Anforderungen auftreten können. Die Optimierung der ökologischen Qualität verlangt daher ein umfassendes Abwägen, hier dargestellt an ausgewählten Aspekten:

- **Langlebigkeit versus schnelle Verbreitung von Innovationen:** Halten die Produkte länger, werden sie auch später durch neue Güter ersetzt, die möglicherweise im Gebrauch umwelt-schonender sind, etwa bezüglich des Energieverbrauchs oder der Lärmbelastung.
- **Produktverkleinerung versus Demontagefreundlichkeit:** Vielfach geht die stoff- und energiesparende Miniaturisierung mit unlösbaren Materialverbindungen einher.
- **Langlebigkeit der Werkstoffe versus Recycling- und Abbaufähigkeit:** Zahlreiche hochwertige Werkstoffe sind kaum wieder zu verwenden und tendieren durch ihre Persistenz zur Akkumulation in der Umwelt.
- **Energie- und Materialverbrauch versus Produkt- und Produktionsrisiken:** Produkte der Hochleistungschemie sind häufig sehr energie- und materialarm, aber zum Teil wie FCKW mit hohen Folgerisiken behaftet.

Politisch-soziale Qualitäten betreffen die politischen und sozialen Umstände von Produktion und Konsumtion. Da insbesondere international tätige Konzerne als öffentliche Institutionen anzusehen sind, die sich bzgl. ihrer Geschäftspolitik der kritischen Bewertung der Stakeholder stellen müssen, werden Fragen der sozialen Verantwortung zunehmend bedeutsam. Fair Trade-Produkte zielen beispielsweise auf einen gerechteren Welthandel zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Arbeitnehmer und Kleinproduzenten in den Erzeugerländern. Wichtige Elemente der sozialen Verantwortung sind:

- Respektierung der Menschenrechte,
- keine Kinderarbeit,
- Gleichberechtigung der Frauen,
- Nicht-Diskriminierung von Minderheiten,
- Tierschutz bzw. Verzicht auf Tierversuche,
- Beteiligungen an Nuklear-, Tabak- oder Rüstungsproduktion,
- soziales Engagement und
- humane Arbeitsbedingungen.

Die Vielzahl der Qualitätsdimensionen verdeutlicht den Spielraum der Unternehmen zur Positionierung ihrer Produkte. Dazu müssen sie wissen, in welcher Form die Produktbeurteilung der Nachfrager erfolgt. Hier kann zwischen **kompensatorischer und nicht-kompensatorischer Bewertung** unterschieden werden. Verläuft die Produktbeurteilung kompensatorisch, dann zählt der Gesamteindruck, der sich aus der Summe der Vor- und Nachteile bei den verschiedenen Eigenschaften zusammensetzt. Der Nachteil bei einer Produkteigenschaft kann durch den Vorteil in einem anderen Punkt kompensiert werden. Zum Teil ist aber Konsumenten ein Kriterium so wichtig, dass Nachteile hierbei nicht ausgeglichen werden können (nicht-kompensatorisch). Hinzu kommt der Fall, dass bestimmte Eigenschaften auf die Bewertung anderer ausstrahlen. Bei solchen **Irradiationseffekten** ist der Konsument nicht in der Lage, alle Details zu bewerten und schließt dann von einem Kriterium auf andere. Auch hier ist es für das Marketing wichtig, solche Eigenschaften besonders intensiv zu beachten.

4.1.2 Markierung

Die meisten Produkte im Konsumgüterbereich sind Markenwaren, d. h. sie sind gekennzeichnet durch Wort, Bild, Farbe usw. Solche **Markierungen** sind notwendig zur Reidentifikation eines Produktes und zur Herkunftsbestimmung, sie ermöglichen also Wiederholungskäufe, Empfehlungen, Reklamationen u. a. Außerdem sind sie nötig für die Anwendung der unverbindlichen Preisempfehlung, zur Kommunikationsstützung in der Werbung und für den rechtlichen Schutz (z. B. durch das Markenrecht). Indirekt übernehmen sie eine gewisse Garantiefunktion, da der Hersteller im Allgemeinen seiner Marke verpflichtet ist und auf Nachkäufe hofft. Das Markengesetz legt in § 3 fest, welche Möglichkeiten der Markenbildung schutzfähig sind:

- Wortzeichen (z. B. Persil),
- Bildzeichen (z. B. der grüne Frosch),
- Zahlen (z. B. 4711),
- Buchstabengruppen (z. B. DKV),
- Farbkombinationen (z. B. die Firmenfarben),

- Hörzeichen (z. B. kurze Erkennungsmelodien),
- Dreidimensionale Verpackungen oder Produktformen (z. B. die Odol-Flasche) und
- Kombinationen der o. g. Varianten.

Folgende **Markierungsformen** lassen sich in Abhängigkeit der Zahl der unter einem Namen markierten Artikel herausarbeiten:

- Produkt-Marken, auch: Einzelmarken, **Mono-Marken-Konzepte** (z. B. Mon Chérie, Nutella).
- Produktgruppen-Marken, auch: **Markenfamilien**, Range-Marken, Produktlinien (z. B. Nivea, Du darfst).
- Programm-Marken, auch: **Dachmarken**, Firmenmarken, Company-Marken (z. B. Tchibo, BMW).
- Markensysteme (z. B. Camel, Mövenpick).

Mono-Marken-Konzepte haben den Nachteil, dass ein einziges Produkt alle Markenaufwendungen tragen muss. Sie sind daher häufig Ausgangspunkt zur Bildung von **Markenfamilien**, wobei das Ursprungskonzept auf imageverträgliche und bedarfsverwandte Zusatzprodukte übertragen wird (Product-Line-Extension). Ein klassisches Beispiel hierfür bildet der Nivea-Fall, bei dem das Imagepotenzial der Marke Nivea auf eine Reihe verwandter körperpflegender Produkte wie Sonnenpflege, Duschbad, Shampoo, Kosmetik usw. transferiert wurde (= Markenmelken durch **Imagetransfer**). Gleichzeitig gelang es, das Basisimage der Muttermarke Nivea zu verjüngen.

Auch **Programm-Marken** beruhen auf dem Grundgedanken des Markentransfers, allerdings wird hier über einen einzelnen Warenbereich hinaus das komplette Angebot eines Unternehmens einheitlich gekennzeichnet. Häufig ist es dabei der Unternehmensname, der das Dach über den teilweise zusätzlich noch mit Einzelnamen versehenen Erzeugnissen bildet, z. B. VW Golf, VW Passat.

Ein weiterer markenstrategischer Ansatz besteht in der Schaffung ganzer **Markensysteme**. In diesem Fall wird das Image einer Marke nicht lediglich auf bedarfsverwandte Zusatzprodukte übertragen, sondern der Goodwilltransfer (d. h. der Transfer des **Markenwertes**) erfolgt branchenübergreifend auf unterschiedliche Produktarten, die durch eine verbindende Werbung oft zu einem bestimmten Lebensstil vernetzt werden (Product-Class-Extension). So ist die Marke Camel auf Reisen, Schuhe, Textilien und Reise-Accessoires übertragen worden; die ursprünglich für exklusive Lederwaren stehende Marke Etienne Aigner findet sich inzwischen auf Kosmetika, Schmuck, Oberbekleidung und Accessoires. Bisweilen basieren solche Markensysteme auch auf der Vergabe von Lizenzen zur Fremdfertigung, so etwa bei der Vermarktung von Zeichen und Figuren der Film- und Fernsehindustrie.

Der Aufbau von Markenfamilien und Markensystemen verdeutlicht die Profilierungsleistung starker Marken. Viele Untersuchungen zeigen, dass es einen erheblichen Einfluss des Markenimage auf die Produktbeurteilung gibt. So ergeben Blindtests, bei denen die Markenbezeichnung verdeckt wird, im Allgemeinen völlig andere Prioritätenreihenungen als offene Vergleiche. Die Veränderung der wahrgenommenen Produktqualität durch das Markenimage variiert in verschiedenen Warenbereichen erheblich und ist u. a. abhängig vom Ausmaß des jeweiligen Marken- bzw. Preisbewusstseins der Konsumenten und von den Möglichkeiten der eigenständigen Qualitätsbeurteilung. Die Relevanz des im Markennamen inkorporierten Goodwill (dem Markenwert) ist jedoch unverkennbar und lässt Strategien des **Imagetransfers** lukrativ erscheinen.

Die zahlreichen praktischen Erfahrungen zeigen allerdings auch die **Problemfelder** des Imagetransfers. Grundbedingungen einer erfolgreichen Übertragung sind emotionale und technologische Affinität zwischen der Ausgangsmarke und dem Neuprodukt. Beide Erzeugnisse müssen einer gemeinsamen Produktwelt zuzuordnen sein, was sich an Kriterien wie gleicher bildlicher Symbolik, Lebensstil oder Preissegment festmachen lässt. In technologischer Hinsicht sollte eine übergreifende Kernkompetenz für den Nachfrager erkennbar sein, so dass die Glaubwürdigkeit gewahrt bleibt. Gescheitert ist z. B. der Versuch, den Namen Etienne Aigner für Möbel zu verwenden. Offensichtlich hat der Verbraucher den Goodwill, den er der exklusiven Ledermode entgegenbrachte, nicht auf den sowohl technologisch, als auch vertriebspolitisch gänzlich anders gearteten Bereich der Möbel übertragen.

Als Markendifferenzierung oder **Mehrmarken-Konzept** bezeichnet man eine Konzeption, bei der neben den Premiummarken (A-Marken) noch Zweit- (B-Marken) und Billigmarken (C-Marken), bisweilen auch Handelsmarken angeboten werden. Zweitmarken liegen im Preisniveau etwas, Billigmarken deutlich unter dem der Premiummarken. Solche kombinierten Strategien haben drei wesentliche Funktionen:

- Als **Strategie der totalen Marktabdeckung** mit differenziertem Angebot zielen sie auf die Befriedigung unterschiedlich preisbewusster bzw. kaufkräftiger Marktsegmente.
- Als **Abschott-Marken** schützen die preiswerteren Alternativen die Kernmarke vor preisaktiver Vermarktung im Handel und damit vor Imageverfall.
- Als **Marken-Package** erhöht das Mehrmarken-Konzept das akquisitorische Potenzial des Herstellers gegenüber dem Handel, da dieser differierende Preisklassen aus einer Hand kaufen kann.

Zu beachten ist, dass die Mehrfachbesetzung einzelner Preissegmente naturgemäß zu einer Konkurrenz unter den dort angesiedelten Einzelmarken (auch eines Herstellers) führt, ein Tatbestand, den die Praxis treffend als **Marken-Kannibalismus** kennzeichnet. Die Produktion technisch identischer oder teildentischer Marken kann ferner eine Abnahme der Markentreue beim Konsumenten bedingen. In diesem Zusammenhang scheint sich auf einigen Märkten ein Trend zur Polarisierung der Markenfelder in Premium- und Billigmarken, unter Ausdünnung der klassischen mittelpreisigen Traditionsmarken, abzuzeichnen.

Man unterscheidet zwischen **Herstellermarken** (= klassische Markenartikel) und **Handelsmarken**; bei letzteren verfügt ein Handelsunternehmen über die Markenrechte. Handelsunternehmen lassen Handelsmarken in den meisten Fällen im Auftrag durch Hersteller produzieren, wobei es sowohl Produzenten gibt, die sich auf die Fertigung von Handelsmarken spezialisiert haben als auch solche, die im Kern ihre Markenartikel produzieren und das Handelsmarkengeschäft zusätzlich zur Auslastung der Fabriken nutzen.

Eine wichtige Teilfrage der Markierungen ist die Wahl der Markennamen. Diese sollen sich deutlich von denen der Konkurrenz abheben, zum Kauf motivieren, aussprechbar, attraktiv, merkfähig und nicht zuletzt auch schutzfähig sein. Analysiert man die Struktur von Markennamen, so lassen sich folgende Kategorien unterscheiden:

- **Beschreibende Namen**, die konkret über ein Produkt oder die Produktleistung etwas aussagen (Knusperriegel, Schokomüsli, Kinderschokolade).
- **Assoziative Namen** vermitteln Begriffs- oder Erwartungswelten, die mehr oder weniger das Produktkonzept umschreiben und unterstützen sollen (Schauma, Du darfst).
- **Artifizielle Namen** haben keinen konkreten Sinngehalt (Nivea, Twix).

Für die Wahl der Markennamen ist gerade bei zunehmender Internationalisierung der Geschäftstätigkeit entscheidend, dass beschreibende Namen schutzunfähig sind und eigentlich nur national oder im betreffenden Sprachraum eingesetzt werden können. Assoziative und artifizielle Namen sind schutzfähig; erstere lösen jedoch in unterschiedlichen Ländern nicht immer die intendierten Verknüpfungen aus, so dass ihr Einsatz nur nach ausführlichen Namenstests empfehlenswert ist. Künstliche Namen sind dagegen in hohem Maße geeignet, das Angebot auch international identisch zu repräsentieren.

Neben der einzelbetrieblichen Markierung gibt es als wesentliche weitere Form der Produktkennzeichnung Produktlabel. Ein Label ist ein Signet, das mehreren Unternehmen am Markt offensteht und zumeist eine spezifische Qualität garantiert. Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Label am Markt, die von unterschiedlichen Institutionen vergeben werden. Besonders wichtig sind:

- **Verbandszeichen:** Wirtschaftsverbände können Marken anmelden und ihren Mitgliedern ein Benutzungsrecht einräumen. In Abgrenzung zu Gütezeichen dokumentieren Verbandszeichen nicht per se einen bestimmten Qualitätsstandard, sondern sind in erster Linie eine Fortführung der Markierungspolitik auf zwischenbetrieblicher Ebene (z. B. Demeter, Verband der Prädikatsweingüter).
- **Stakeholder-Label:** Hierbei handelt es sich um Label, die von verschiedensten Nichtregierungsorganisationen (NGOs) vergeben werden, wenn Unternehmen bestimmte Kriterien erfüllen. Ein Beispiel ist das Fairtrade-Siegel für Produkte, bei denen die Produzenten in der dritten Welt bessere Preise erhalten, vergeben von einem Verein, der von den Kirchen und entwicklungspolitischen Organisationen getragen wird.
- **Gütezeichen:** Markierungen, die ausdrücklich als Qualitätsgarantie in Form eines Siegels gestaltet sind und das Wort Gütezeichen enthalten, werden in Deutschland durch das Deutsche Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung e. V. (RAL) überwacht. Verbände oder Kooperationen müssen, wenn sie ein solches Siegel anmelden wollen, die Mitgliedschaft im RAL beantragen und in einer Zeichensatzung die öffentlich zugänglichen Gütevorschriften und Prüfungsmodalitäten festlegen. Das RAL prüft allerdings nicht das materiell-inhaltliche Qualitätsniveau. Ob ein Zeichen wie z. B. das Wollsiegel tatsächlich für eine hohe Güte steht, bleibt dem Kalkül des beantragenden Verbandes überlassen.
- **Prüfzeichen:** Hierbei handelt es sich um Qualitätssiegel, die von privatwirtschaftlichen Laboren auf der Basis von Prüfgebühren und Lizenzen vergeben werden (z. B.: „TÜV-geprüft“). Das Qualitätsniveau solcher Zeichen ist von den Prüforganisationen frei wählbar und entsprechend unterschiedlich.
- **Warentest-Ergebnisse:** Eine Spezialform des Prüfsiegels sind Warentestergebnisse, wie sie von der halbstaatlichen Stiftung Warentest-Organisation oder von privaten Institutionen wie Öko-Test publiziert werden.
- **Staatliche Qualitätszeichen:** In einigen Fällen hat der Staat Produktkennzeichen gesetzlich geregelt. Dabei unterscheidet man verpflichtende Qualitätszeichen (z. B. Handelsklassen bei Lebensmitteln) von freiwilligen Optionen, etwa dem Umweltzeichen („Blauer Engel“) oder dem Bio-Siegel für Lebensmittel.
- **Zertifizierungsorganisationen:** Bei Qualitätseigenschaften, die sich am Endprodukt nicht mehr kontrollieren lassen (Vertrauens- oder Potemkineigenschaften), muss die Qualität während des Produktionsprozesses überprüft werden. Eine solche neutrale Überprüfung durch unabhängige Prüfinstitutionen auf Basis eines festgelegten Qualitätsstandards wird als Zertifizierung bezeichnet. Das entsprechende Label kann bei einigen Systemen – wie zum Beispiel im Falle des Labels „Für mehr Tierschutz“ des Deutschen Tierschutzbundes oder beim MSC-Label für nachhaltigen Fischfang – für das Endverbrauchermarketing genutzt werden.

Trotz dieser vielfältigen Möglichkeiten der Gemeinschaftskennzeichnung ist der praktische Stellenwert für das Marketing bisweilen geringer als möglich („Label-Dschungel“). Dies hat strukturelle Gründe: Die Label sollen die Qualitätstransparenz für den Nachfrager erhöhen. Genau aus diesem Grund haben sie als Werbeargument für die einzelne Unternehmung aber nur sehr eingeschränkten Wert. Ziel der Produktwerbung ist vor allem die Alleinstellung des Erzeugnisses in den Augen der Nachfrager, Anpreisungen, die ausschließlich für das eigene Angebot ins Feld geführt werden, versprechen den größeren Markterfolg. Gemeinschaftskennzeichen jeder Art stehen deshalb in einem Spannungsverhältnis zur Individualisierung des Produkts durch Markierungs- und Kommunikationspolitik. Wenn Produkte unterschiedlich teuer sind, aber alle das gleiche Label tragen, entscheiden sich Verbraucher möglicherweise nicht für die bekanntere Marke, sondern für die preisgünstige Variante. Wenn der Staat nicht regulierend eingreift, gibt es häufig zu viele unbekannte Label. Auch sind nicht alle vertrauenswürdig.

4.1.3 Verpackung

Unter Verpackung ist allgemein jede Umhüllung der Ware zu verstehen. Sie kann folgende **Aufgaben** erfüllen:

- **Schutz- und Transportfunktionen,**
- **Portionierungs- bzw. Verbrauchsfunktionen:** Familien-, Vorrats-, Einpersonenpackungen usw.,
- **Informationsfunktionen:** Verpackungen sind häufig Träger von Ge- oder Verbrauchsanleitungen, sie kennzeichnen den Inhalt und seine stoffliche Zusammensetzung, verweisen auf Hersteller, ggfs. auf das Mindesthaltbarkeitsdatum u. a.,
- **Kommunikationsfunktionen:** Die Verpackungsgestaltung dient der (Re-)Identifikation, der Differenzierung von anderen Marken durch Design und als Träger von Werbebotschaften,
- **Verkaufsfunktionen:** Die Verpackung soll die Aufmerksamkeit des potenziellen Käufers wecken und ihn zum Kauf animieren; sie erfüllt damit insbesondere Erfordernisse des Handels (Selbstbedienung, Automatenverkauf usw.) und
- **Vermittlung von Zusatznutzen:** Dieser entsteht etwa bei prestigevermittelnden Geschenkpackungen.

Standen beim Verpackungsdesign ehemals Schutz vor Beschädigung, Verunreinigung und Verderben sowie Transporterleichterung der Ware im Vordergrund, sind durch die Trends zur Selbstbedienung, zum ästhetischen Konsum und zur gestiegenen Werbetätigkeit neue Funktionen als Blickfang und Medium hinzugetreten. Verpackungen verbreiten über Design, Layout und Material Botschaften über ihren Inhalt. Gleichzeitig gibt es neue Risiken wie Produktfälschungen und Unternehmenserpressungen durch vergiftete Produkte, die die Hersteller zwingen, die Originalität der Verpackung durch Schutzmechanismen sicherzustellen.

Drei Verpackungsarten lassen sich unterscheiden: Transportverpackungen für die Logistik vom Produzenten zum Handel, Verkaufsverpackungen (direkte Umhüllung der Ware) und Umverpackungen (Zusatzverpackung zur Diebstahlsicherung oder besseren Sichtbarkeit im Regal). **Transportverpackungen** sind für den Verbraucher zumeist nicht sichtbar. Ihre Gestaltung erfolgt daher i. d. R. unter Kostengesichtspunkten. Viele Hersteller versuchen, entsprechend normierte, transportgerechte Einheiten zusammenzustellen, die den Handlingaufwand für den Absatzmittler minimieren (z. B. Standard-Mehrwegpaletten).

Verkaufsverpackungen stehen in einem Spannungsverhältnis. Zum einen sollen sie selbstbedienungsfähig sein, d. h. insbesondere eine auffällige Regalplatzierung ermöglichen, Kaufanreize vermitteln und den Konsumenten zum impulsiven Zugriff veranlassen. Erleichterungen im Produktgebrauch durch handliche Dimensionierungen und praktische Kniffe (stehende Zahnpastatube, mahlzeitgerechte Portionen, etc.) machen Verpackungen zum Teil des Kernprodukts. Zum anderen ist jedoch die Regalfläche ein knappes Gut, das der selbständige Handel ökonomisch bewirtschaftet. Kleine Verpackungen sparen Raum- und Transportkosten und sind darüber hinaus umweltfreundlicher. In diesem Zwiespalt zwischen Marketing (Erlösseite) und Kosten wird sich der Hersteller positionieren müssen. Wichtig sind weiterhin Veränderungen in der Demographie der Bevölkerung (z. B. Zunahme der Einpersonenhaushalte) und in den Einkaufsgewohnheiten, die zu neuen Portionierungsstrategien (z. B. Portions-, Einweg-, Vorratspackungen) führen.

Umverpackungen sind weitere zusätzliche Umhüllungen des Artikels, die im Allgemeinen dem Marketing und/oder dem Diebstahlsschutz dienen, z. B. Schachteln um Tuben, Blister um CDs.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Verpackung in den letzten 40 Jahren durch den Rückgang des Lose- und Direktverkaufs, d. h. durch das Auseinanderrücken von Produktion und Konsumtion, durch den Siegeszug der SB-Geschäfte sowie durch neue Produktions- und Konservierungstechniken (z. B. Fertiggerichte, Tiefkühlkost) erheblich an Umfang, aber auch an Bedeutung als Marketing-Instrument gewonnen hat.

4.1.4 Garantie und Gewährleistung

Zum einen stehen dem Käufer gesetzliche **Gewährleistungsrechte** zu, die sich aus dem Erwerb fehlerhafter oder mangelhafter Produkte ergeben (Umtausch, Minderung, Wandelung oder Schadensersatz). Zum anderen gibt es **freiwillige Zusagen (Garantien)**, denn die Auslobung einer langen Garantiefrist ist ein valides Signal für funktional ausgereifte Produkte mit hoher Lebensdauer. Abb. 60 fasst einige Gründe zusammen, die für oder gegen eine freiwillige Garantie sprechen. Unternehmen wie z. B. TUPPERWARE, EASTPAK oder IKEA haben mit einer sehr langen oder sogar zeitlich unbegrenzten Garantiefrist außergewöhnliche Markterfolge erzielt. Sie profitieren von der Signalwirkung der Garantie; zugleich geht von dieser Zusicherung ein hoher Handlungsdruck auf das interne Qualitätsmanagement aus. Darüber hinaus werden den Käufern bei technisch komplexeren Geräten – bspw. bei Pkws – z. T. verlängerte Garantiezeiten gegen Entgelt eingeräumt, so dass sie ihre jeweiligen Risikopräferenzen berücksichtigen können. Die Garantie übernimmt hier die Funktion einer Versicherung. Schließlich können auch bei Verbrauchsgütern Garantien abgegeben werden, z. B. durch das Versprechen der Geldrückgabe bei Nichtgefallen.

Für eine lange Garantie sprechen	Für die gesetzlich vorgeschriebene Gewährleistungsfrist sprechen
hohe Produktqualität/ lange Lebensdauer/ gutes Qualitätsmanagement	niedrige Produktqualität
hoher Preis	niedriger Preis
nutzungssichere Produkte	vielfältige Möglichkeiten zur Fehlbedienung/ Falschnutzung
geringe Marktsättigung	Konzentration auf den Ersatzbedarf
kleiner Marktanteil	hoher Marktanteil
ehrlische Kunden	opportunistische Kunden
niedrige Qualitätstransparenz	hohe Qualitätstransparenz der Kunden
cross-selling-Möglichkeiten bei Reparaturen	Einprodukt-Unternehmen

Abbildung 60: Abwägungsgründe zur Garantiefrist

4.1.5 Service und Kundendienst

Garantien sind zumeist nach Umfang und Frist begrenzt; auf Service- und Kundendienstleistungen kann dagegen nach dem Erwerb stets zurückgegriffen werden, ohne dass für den Anbieter eine vertraglich begründete Verpflichtung gegenüber dem Käufer besteht. Nach dem Leistungsinhalt werden technischer Service und kaufmännischer Kundendienst unterschieden:

Der **technische Service** erstreckt sich auf Installations-, Inspektions-, Wartungs- und Reparaturleistungen sowie auf die Versorgung mit Ersatzteilen. Ergänzend können bspw. Schulungen oder Hilfen bei der Lösung anwendungstechnischer Probleme angeboten werden. Der **kaufmännische Kundendienst** umfasst unterschiedliche Leistungen vor, während und nach der vertraglichen Kaufabwicklung, bspw. Kostenvoranschläge, Zustelldienste, Beratungsleistungen, Kalkulationshilfen oder Kreditierung.

Die verschiedenen Service- und Kundendienstinstrumente, die vornehmlich dem After-Sales-Marketing zuzuordnen sind, haben in den letzten Jahren als Folge eines verstärkten Wettbewerbsdrucks an Bedeutung gewonnen. Angesichts steigender Werbekosten wird die Attrahierung von Neukunden im Vergleich zur Pflege des Kundenstammes zunehmend kostspieliger, so dass immer mehr Anbieter die Relevanz der Kundenzufriedenheit erkennen. Zufriedene Kunden kaufen i. d. R. häufiger, nutzen weitere Angebote des Anbieters (Cross-Selling) und empfehlen das Erzeugnis an andere Nachfrager (Mund-zu-Mund-Werbung).

Wichtig für eine hohe Kundenzufriedenheit ist neben einer hoher Produkt- und Servicequalität ein ausgefeiltes Beschwerdemanagement. Produktfehler, Anwendungshindernisse u. Ä. Defizite müssen frühzeitig erkannt, kulant behoben und in die Produktentwicklung eingespeist werden. Es gibt immer noch viele Erzeugnisse, auf denen z. B. keine E-Mail-Adresse für die Verbraucher angegeben ist, so dass eine Beschwerde kaum möglich ist. Unzufriedene Kunden sprechen jedoch besonders häufig über ihre Probleme mit anderen Verbrauchern, während eine gute Beschwerdebearbeitung sogar zur Kundenbindung beitragen kann (vgl. unten).

4.1.6 Rahmenbedingungen der Produktpolitik

Die beschriebenen produktpolitischen Handlungsfelder sind als Einheit aufzufassen. Vom Kunden werden Produkte zumeist ganzheitlich wahrgenommen und erlebt, weil eine objektive Beurteilung von Teilqualitäten mangels spezifischer Kenntnisse vielfach nicht möglich ist. Die komplexe und dy-

namische Warenwelt kann vom Käufer i. d. R. nur anhand von **Surrogatinformationen** (z. B. Marke, Testurteil, Garantieleistung) qualitativ eingeschätzt werden.

Die Produktpolitik steht nicht zuletzt aus diesem Grund in einem ausgesprochen sensiblen Spannungsfeld zwischen gestalterischer Konstanz und **Veränderungsdynamik**. Bezüglich der Veränderungsdynamik ist zunächst auf die quantitative Dimension des Warenangebots zu verweisen. Die Anzahl der Produkte hat sich in den vergangenen Jahrzehnten dramatisch erhöht. Warenhäuser wie Kaufhof führen bis zu 150.000 Artikel; allein die Pharma-Branche zählt ca. 30.000 verschiedene Arzneimittel. Hinzu kommt, dass durch die Internationalisierung viele Unternehmen neu in den Markt eintreten und das Angebot zusätzlich erweitern.

Da zahlreiche Produkte funktionell ausgereift sind oder weil reale Qualitätsvorsprünge hohe Kosten verursachen, verlagert sich der Wettbewerb teilweise in den Bereich der Geschmacksqualitäten. Durch die ständige Neuinszenierung mittels Mode und Design soll das Vorhandene schneller veralten, unmodern werden, um für neue Artikel Nachfrage zu schaffen. Mit der ästhetischen Variation ist eine Verkürzung der Gebrauchszeiten und damit eine quantitative Ausweitung des Konsums verbunden. In Branchen mit geringeren Möglichkeiten zur Formveränderung kann sich der Handlungsschwerpunkt bspw. zur Verpackungsgestaltung verlagern. So beklagt etwa der Lebensmittel-Handel die Flut von **Schein-Innovationen (me-too-Produkten)**, die weitgehend inhaltsidentisch mit dem vorhandenen Angebot seien.

Angesichts der beschriebenen Veränderungsdynamik gewinnen Elemente der **Gestaltungskonstanz** an Gewicht. Hier ist insbesondere die Marke eine Konstante, die dem Kunden die Wiedererkennung erlaubt und die Orientierung erleichtert. Als Schlüsselinformation bündelt sie darüber hinaus die übrigen Qualitätskomponenten zu einem Gesamtsignal, dem Markenimage. Zentrale Aufgaben des Marketings sind daher der Aufbau, die Erhaltung und Pflege des langfristigen Markenbildes, das nicht durch aktionistische Änderungen gefährdet werden darf.

Gleichwohl ist die Unübersichtlichkeit bei Marken groß: In Deutschland gibt es über 700.000 eingetragene Marken, von denen etwa 3.000 aktiv beworben werden. Vergleicht man den durchschnittlichen Wortschatz eines Bundesbürgers (ca. 2.000 Wörter) mit diesen Größenordnungen, so leuchtet unmittelbar ein, dass nur wenige Marken zu einem Markenartikel i. S. eines bekannten, mit einem konkreten **Image** verbundenen Produktes geworden sind. Die meisten Marken sind in den Augen der Verbraucher austauschbar und verfügen nicht über einen USP. Darüber hinaus wird es zunehmend schwieriger, neue Marken zu etablieren.

Schließlich steigen immer mehr **Handelsunternehmen** in die Markenpolitik ein. Der Handelsmarkenanteil liegt heute in der Ernährungswirtschaft bei ca. 40 %. Die **Handelsmarkendynamik** (vgl. Abb. 61) soll im Weiteren etwas ausführlicher beleuchtet werden. Vormalig waren Handelsmarken ausschließlich im mittleren oder unteren Preissegment (z. B. ALDI-Eigenmarken) angesiedelt. Das Marketing-Know-how der Handelsbetriebe war eher gering, überregionale Verbraucherwerbung wurde kaum betrieben, die Produkte waren schlicht gestaltet. Für die Hersteller klassischer Markenartikel, die häufig im Premiumsegment positioniert sind, stellten diese Erzeugnisse kein größeres Problem dar. Absatzverluste erlitten die Produzenten unbekannter Billigmarken.

Produktmarke	Range-Marke	Dachmarke	Vertikale Marke/ Markensysteme
Monomarkte eines Handelsunternehmens	Segmentspezifische Marke ohne ausdrücklichen Bezug zum Handelsunternehmen	Sortimentsübergreifende Marke mit klarem Bezug zum Handelsunternehmen	Es werden ausschließlich Eigenmarken verkauft
Zumeist im Niedrigpreissegment, Profilierung über den Preis	Niedrig- und Mittelpreissegment, erste Ansätze zur eigenständigen Markenpolitik	Zunehmende Markenkompetenz, mittleres Preissegment	Marketingführerschaft und strategische Markenführung des Handels
Tandil (Waschmittel/Aldi), Magnum (Zigaretten/Rewe)	Master Product und A&P (Tengelmann), Ja und Erlenhof (Rewe)	Sainsbury, Tesco, Safeway, Migros, Die Sparsamen (Spar)	Marks&Spencer, Body Shop, H&M, Spinnrad, IKEA



Zunehmende Markenkompetenz des Handels

Abbildung 61: Handelsmarkentypen und Handelsmarkenentwicklung

In den letzten Jahren ist die Konkurrenz durch Handelsmarken jedoch härter geworden. Viele Händler steigern den Handelsmarkenanteil am Gesamtsortiment und siedeln ihre Produkte auch im Premiumsegment mit entsprechender Werbepolitik an. Außerdem hat der Handel gegenüber den Herstellern der klassischen Markenartikel Vorteile durch den direkten Zugriff auf die Verkaufsförderung. Bei der Regalplatzierung und der In-Store-Werbung werden Handelsmarken nicht selten bevorzugt. Zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades seiner eigenen Erzeugnisse geht der Handel zudem dazu über, Handelsmarken mit deutlicher Verbindung zum Unternehmensnamen zu schaffen. In der ausgeprägtesten Form findet man vertikale Marken, bei denen der Handel die komplette Markenführung für sein Sortiment übernimmt und die Produzenten auf die Lieferantenrolle beschränkt.

Es gibt noch weitere Problembereiche, mit denen die Markenpolitik heute konfrontiert wird. Ein wichtiger Punkt ist die **Preissensibilität** vieler Kunden bei gleichzeitig abnehmender Bindung an die Marke. Dies erlaubt nur noch einen geringen Preisabstand zum Kostenführer. Andere Kundengruppen verhalten sich als „Smart Shopper“ oder „Sonderangebotsjäger“. Sie präferieren zwar prestigeträchtige Markenartikel oder hochwertige Waren, kaufen aber nur dann, wenn ein deutlicher Preisnachlass gewährt wird. Schließlich gilt es, Reaktionen auf die Tendenz zum hybriden Kaufverhalten zahlreicher Verbraucher zu finden. Diese pendeln zwischen preisorientierten Versorgungs- und qualitätsdominierten Erlebniskäufen, eine Entwicklung, die strategische Positionierungsoptionen stört und die von den Herstellern u. a. durch hektische Promotion-Aktivitäten (z. B. häufige Aktionspreise) noch verstärkt wird. Letztlich beschleunigt eine solche Politik die Markenerosion.

Die Zukunft der Marken hängt davon ab, ob es gelingt, einen emotionalen oder funktionalen Mehrwert (innovativer Markenkern, überragende Produktqualität, Charisma, hoher Grad an Individualität usw.) im Sinne einer **USP** zu kreieren oder zu verfestigen. Die Austauschbarkeit der Werbestrategien führt dazu, dass viele Verbraucher eine hohe Ähnlichkeit der Marken monieren. Es dominiert ein vordergründiges Life-Style-Konzept; erfolgreiche Ideen werden schnell imitiert. Zahlreiche Produktmanager scheinen nur über eine geringe Risikoneigung zu verfügen. Die fehlende Originalität vieler Marken führt zur me-too-Positionierung. Ausbleibende technische (Basis-)Innovationen verstärken diese Tendenz.

Monomarken verlieren vor diesem Hintergrund an Bedeutung zugunsten von **Kompetenzmarken**,

die mehrere Produkte unter einem Dach vereinigen. Eine vorsichtige Kompetenzerweiterung (Beispiele: Nivea, Milka) ist zur Nutzung von Marketingsynergien, zur Erweiterung der Zielgruppe und zur Verbesserung der Kundenbindung auf Handels- und Verbraucherebene nötig. Die Ausdifferenzierung der Medienlandschaft mit ihrer zunehmenden Mikrosegmentierung (Zeitschriften und Sender für spezifische Zielgruppen) macht die Abdeckung der eigenen Käuferschicht immer teurer und eine Monomarkenpolitik kostspieliger. Um auf den zentralen Märkten im internationalen Konkurrenzkampf bestehen zu können, wird die Konzentration der Unternehmen auf diejenigen Kernbereiche, in denen sie über eine günstige strategische Ausgangsposition und hohe Markt- und Marketingkenntnisse verfügen, wichtiger. Zu Lasten der Portfoliobereiche mit geringem Marktanteil rücken eine Stärkung der internationalisierungsfähigen Marken und eine entsprechende **Marktführerschaft** in den Vordergrund. Damit gehen Zentralisierungsbestrebungen in der Produktion und in der Lagerhaltung einher.

Insgesamt deuten die skizzierten Herausforderungen der Markenpolitik auf eine wachsende **Konzentration** bei den Herstellern hin. Die Investitionen für die Neueinführung (**Launch**) einer Marke liegen schon im nationalen Markt bei mehreren Mio. Euro, in einzelnen Branchen wie der Automobilindustrie sogar bei mehr als 100 Mio. Euro. Für mittelständische Hersteller verbleibt häufig nur der Rückzug auf die Kostenführerposition, z. B. durch die Produktion von Handelsmarken oder nicht-beworbenen Drittmarken, oder ein konsequentes Nischenmarketing.

4.2 Preispolitik

4.2.1 Determinanten der Preispolitik

Die **Preispolitik** umfasst die Gesamtheit der Maßnahmen, die die Ausgestaltung der (monetären) Gegenleistungen der Käufer für die von einem Unternehmen angebotenen Sach- und Dienstleistungen beinhalten. Eine Definition der Preispolitik ist nicht zuletzt zur Abgrenzung der Preis- von der Produktpolitik und zur Darstellung der Zusammenhänge zwischen beiden Instrumentalbereichen hilfreich. Der Preis ist der Quotient aus dem Entgelt des Nachfragers und der Leistung des Anbieters, wobei sich das Entgelt aus direkten und indirekten Bestandteilen (Konditionen) zusammensetzen kann. Die Abgrenzung der Preispolitik ist demzufolge nicht unproblematisch, weil der Leistungsumfang im Allgemeinen nicht festgelegt ist.

Zur Variation des Preises kann ein Unternehmen sowohl das Entgelt erhöhen als auch sein Leistungsangebot vermindern, so z. B. mittels Reduzierung des Packungsinhaltes, durch die Verwendung qualitativ schlechterer Materialien oder die Einschränkung des Kundendienstes. An dieser Stelle wird auch deutlich, dass die Preis- und die Produktpolitik über die bei der Herstellung des Gutes anfallenden Kosten eng miteinander verknüpft sind. In der Literatur werden beide Instrumentalbereiche daher vereinzelt zur Angebotspolitik zusammengefasst.

Im Rahmen des Marketing-Instrumentariums zeichnet sich die Preispolitik durch ihre **kurzfristige** Wirksamkeit und ihr hohes Wirkungspotenzial aus. Nachfrager reagieren auf Preisänderungen i. d. R. sehr schnell. So zeigen empirische Untersuchungen, dass die Preiselastizität ungefähr 10- bis 20mal so stark ist wie die Werbeelastizität (Mauerer 1995). Unter der Elastizität wird dabei die relative Änderung einer abhängigen Variablen (Wirkung: hier Absatz) bei Veränderung einer unabhängigen Variablen (Ursache: hier Preisänderung bzw. Werbeausgaben) verstanden. Die Preiselastizität der Nachfrage ist i. A. negativ, da regelmäßig eine Preiserhöhung einen Absatzrückgang induziert (Ausnahme z. B. beim Veblen-Effekt, s. u.). Eine Veränderung des Preises um 1 % verursacht also wesentlich stärkere Absatzänderungen als eine gleichstarke Variation des Werbebudgets. Aber auch Konkurrenten reagieren auf Preisänderungen i. A. sehr schnell, da sie bei Preissenkungen der Mitbewerber Marktanteilsverluste hinnehmen müssen. Entsprechend groß sind die Chancen, aber auch die Risiken der Preispolitik. Im Gegensatz zur schwierigen zu beurteilenden Produktqualität oder zu

den Problemen, mit der Werbung den Verbraucher überhaupt zu erreichen (Streuverluste, Zapping usw.), handelt es sich bei Geld um einen eindimensionalen, für jeden Verbraucher leicht verständlichen Wert.

Wesentliche Determinanten der Preispolitik sind die bei der Produktion und Vermarktung entstehenden Kosten, die Preisbereitschaft der Nachfrager sowie die Konkurrenzbedingungen. Zunächst sind die Unternehmen in marktwirtschaftlichen Systemen bei Strafe ihres Untergangs gezwungen, mit ihren Erlösen in langfristiger Perspektive zumindest die Gesamtkosten abzudecken. Über diese Kostendeckungsfunktion hinaus leitet sich die Motivation zu unternehmerischer Tätigkeit aus der Gewinnerzielungsabsicht ab. Die dadurch aufgeworfene Frage nach den durch den Preis zu deckenden **Kosten** kann aus dem betrieblichen Rechnungswesen – speziell der Kalkulation – beantwortet werden. In der betrieblichen Praxis nimmt die kostenorientierte Preispolitik in Form eines Gewinnaufschlags auf die Selbstkosten deshalb eine dominierende Stellung ein.

Eine ausschließlich an den Kosten orientierte Preissetzung bezieht das Verhalten der Nachfrager nicht in das Kalkül ein und missachtet damit Chancen (z. B. Abschöpfung der Konsumentenrente) und Risiken (z. B. Herauskalkulieren aus dem Markt) gleichermaßen. Die Ermittlung der **Preisbereitschaft der Konsumenten** bildet hier den zentralen Untersuchungsgegenstand, wobei die herangezogenen Verfahren sich zumeist an verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen ausrichten. Preisdifferenzierungen, -variationen und ähnliche Instrumente sind der logische Schluss aus einer preisbezogenen Marktsegmentierung.

Letztlich entscheidet über den Erfolg preispolitischer Maßnahmen in einer Wettbewerbswirtschaft die richtige Einschätzung der Konkurrenz. Das Wettbewerbsverhalten wird wiederum durch die Marktstruktur geprägt. Hier liegt der Ausgangspunkt einer wettbewerbsorientierten Preisfestsetzung.

4.2.2 Kostenorientierte Preispolitik

Eine rationale Preispolitik ist ohne Kenntnis der anfallenden Kosten nicht möglich: In der betrieblichen Praxis beruhen viele Preisentscheidungen sogar überwiegend auf Kostenüberlegungen. Nachfrager- und Konkurrenzaspekte werden häufig ausgeblendet oder fließen eher implizit und in wenig systematischer Form ein. Die Ursachen für die Verbreitung der kostenorientierten Preissetzung sind vielschichtig. So existiert bei Einzel- und Kleinserienfertigung kaum eine andere Möglichkeit der Preisfindung. Ein weiterer wesentlicher Grund dürfte die methodisch einfache Handhabung sein, da auf bereits im Unternehmen vorhandene Daten zurückgegriffen werden kann, denn die kostenorientierte Preissetzung beruht auf dem betrieblichen Rechnungswesen. Über die **Kostenträgerrechnung** werden die verschiedenen Kostenarten mit Hilfe unterschiedlicher Kalkulationsverfahren und der zwischengeschalteten Kostenstellenrechnung auf die einzelnen Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens umgerechnet. Die Kostenträgerrechnung schafft dadurch die Verbindung zur Preispolitik.

Die Grundidee einer kostenorientierten Preisbestimmung verkörpert die Kalkulation auf der Grundlage der **Selbstkosten**. Bei Industrieunternehmen sind dies im Regelfall die Selbstkosten pro Stück, denen ein **Gewinnzuschlag** als Prozentsatz hinzugerechnet wird. Ein solches Vorgehen wird als **Cost Plus-Pricing** bezeichnet. Die Aufschlagsätze sind gewohnheitsmäßig, firmen- oder branchenüblich und führen nur per Zufall zum maximalen Gewinn, da sie z. B. die Mehrpreisbereitschaft der Verbraucher vernachlässigen. Eine spezielle Variante stellt das **Target Return-Pricing** dar, bei dem zuerst der Gewinn als Zielgröße festgelegt und dann der voraussichtliche Absatz und die Kosten geschätzt werden. Der Preis wird so kalkuliert, dass eine bestimmte, durch das Management festgelegte Rentabilität des produktspezifisch eingesetzten Kapitals erreicht wird. Beide Ansätze beruhen auf einer **Vollkostenkalkulation**, d. h. auf einem Kostenrechnungssystem, bei dem alle anfallenden Kosten nach dem Verursachungsprinzip auf die einzelnen Kostenträger (z. B. Produkte oder

Dienstleistungen) umgelegt werden. Die Vollkostenkalkulation gibt Aufschluss, inwieweit ein Preis zur Deckung aller im Unternehmen anfallenden Kosten beiträgt; sie bestimmt, unter Vernachlässigung eines adäquaten Gewinns, die **langfristige Preisuntergrenze**.

Ein wesentliches Problem bei der Ermittlung der Selbstkosten besteht in der verursachungsgerechten Zurechnung aller Kosten. In diesem Zusammenhang ist einmal zwischen Einzel- und **Gemeinkosten** zu unterscheiden. Ausschließlich die **Einzelkosten** können den betrieblichen Kostenträgern direkt zugerechnet werden. Sie entstehen bei der Entwicklung, Produktion und Vermarktung eines Produktes und lassen sich diesem unmittelbar zuordnen (z. B. Entwicklungskosten, Fertigungsmaterial, Fertigungslöhne). Im Gegensatz dazu müssen die **Gemeinkosten** (z. B. das Gehalt der Marketingleitung) mit Hilfe von Zuschlagssätzen oder -schlüsseln auf die einzelnen Kostenträger verrechnet werden.

Eine zweite grundlegende Unterscheidung trifft die Abgrenzung variabler und fixer Kosten. **Fixe Kosten** sind unabhängig von der Ausbringungsmenge (dispositionsunabhängig) und somit kurzfristig nicht abbaubar, während die **variablen Kosten** direkt durch die bezüglich der Produktion eines Gutes zu treffenden Entscheidungen beeinflusst werden. Fixkosten sind immer Gemeinkosten, so dass die geschilderte Verteilungsproblematik unmittelbar zutrifft; Einzelkosten enthalten meist auch fixe Bestandteile, z. B. die Kosten der für die Herstellung eines Produktes benötigten Produktionsanlagen.

Zwei zentrale Problemfelder sind mit einer Kalkulation auf Vollkostenbasis – entsprechend der o.g. Aufgliederung der Kosten – verbunden: Einmal erfolgt die Zurechnung der Gemeinkosten auf die Kostenträger mehr oder weniger willkürlich, entweder weil ein ausdifferenziertes Produktionsprogramm eine verursachungsgerechte Verteilung erschwert oder weil die Produktverantwortlichen im Unternehmen eine niedrige Gemeinkostenbelastung aus Gründen der preispolitischen Flexibilität und zur Sicherung des Gewinnausweises anstreben (innerbetrieblicher Gemeinkostenverteilungskampf).

Das zweite Problem liegt darin, dass der kalkulierte Preis nur dann korrekt ist, wenn er genau den Absatz erbringt, der bei der Preisfestsetzung zugrunde gelegt wurde. Der Preis beeinflusst aber die Absatzmenge, die wiederum die Kosten bestimmt (z. B. durch Mengenvorteile). Die Festlegung von Preisen und Mengen beinhaltet insofern einen logischen Zirkelschluss, als in die Kalkulation eine Größe eingeht, die vom Kalkulationsergebnis – dem Verkaufspreis – abhängt. Die Preisabhängigkeit des Absatzes und die daraus folgende Absatzabhängigkeit der Kosten werden vernachlässigt. In Stagnations- oder Rezessionsphasen besteht im Extremfall die Gefahr des Herauskalkulierens aus dem Markt, da die Fixkosten bei einem Absatzrückgang auf immer weniger Produkte verteilt werden müssen und somit die Selbstkosten pro Stück steigen. Bei konstantem Gewinnaufschlag würde der Absatz bei steigenden Preisen weiter sinken, was erneute Preiserhöhungen erfordert. Dieses Problem hatte die amerikanische Automobilindustrie in der Rezessionsphase der 1970er Jahre, wodurch asiatische Anbieter mit ihren günstigeren Modellen in den amerikanischen Markt eindringen konnten. Eine streng vollkostenorientierte Preisfestsetzung bedeutet also die Aufgabe einer aktiven Preispolitik, da sie sich nur an der Kostensituation des Unternehmens orientiert.

Die Defizite einer Vollkostenkalkulation können teilweise mit Hilfe der **Teilkostenkalkulation** vermieden werden. Kennzeichnend ist – je nach Kostenabgrenzung – ein Verzicht auf die Aufschlüsselung der Gemeinkosten bzw. die Proportionalisierung der fixen Kosten. Den Kalkulationsobjekten werden nur noch die Einzelkosten bzw. die variablen Stückkosten (Grenzkosten) zugerechnet. Dies scheint vordergründig betrachtet für die Preisfindung keine Lösung zu sein: Der erzielte Erlös soll schließlich alle im Unternehmen angefallenen Kosten decken. Eine andere Einschätzung ergibt sich, wenn nicht die Preisfindung, sondern die Preisbeurteilung im Mittelpunkt der Analyse steht. Hierfür bilden die aus dem Marktgeschehen ableitbaren Preise die Grundlage, etwa diejenigen der unmittelbaren

Konkurrenzprodukte oder solche, die dem Management als am Markt durchsetzbar erscheinen (vgl. unten). Die Teilkostenkalkulation beruht deshalb auf der **retrograden Kalkulation**. Sie ermittelt den Betrag, um den der vorgegebene Preis die Einzelkosten resp. die variablen Kosten überschreitet und der somit zur Deckung der nicht dem Kalkulationsobjekt zugerechneten Kosten beiträgt.

Ein Kalkulationsverfahren, das auf diesem Ansatz beruht und nur die variablen Kosten betrachtet, ist die **Deckungsbeitragsrechnung** (Synonyme: Grenzkostenrechnung oder Direct Costing). Zur Ermittlung des stückbezogenen Deckungsbeitrags werden vom voraussichtlichen Preis des Produktes die **variablen Kosten** abgezogen; die Fixkosten finden hierbei keine Berücksichtigung. Der Deckungsbeitrag zeigt an, in welcher Höhe jeder Kostenträger zur Deckung des Fixkostenblockes beiträgt. Ein positiver Deckungsbeitrag ist dabei im Allgemeinen die Bedingung zur Aufrechterhaltung des Angebotes: Solange der Verkaufspreis über den variablen Kosten liegt, wird zumindest ein Teil der Fixkosten gedeckt und dadurch ein Beitrag zur Deckung des Kostenblocks geleistet, der ex definitionem auch bei Einstellung des Erzeugnisses anfallen würde. Die variablen Kosten bilden damit die **kurzfristige Preisuntergrenze**, da nur sie kurzfristig entscheidungsrelevant sind.

Im Einzelfall kann es sogar trotz eines negativen Deckungsbeitrages für ein Unternehmen sinnvoll sein, die Herstellung eines Produktes aufrecht zu erhalten. Diese Situation tritt ein, wenn Verbundkäufe, die durch ein Produkt mit negativem Deckungsbeitrag ausgelöst werden, zu einem positiven Gesamtergebnis führen oder wenn die Hoffnung auf besser kalkulierte Folgeaufträge besteht.

Die logische Fortführung der Deckungsbeitragsrechnung besteht in der **Break-Even-Analyse**, mit deren Hilfe ermittelt wird, ab welcher verkauften Menge das Unternehmen in die Gewinnzone gelangt (Brücke zur Vollkostendeckung). Um die kritische Absatzmenge, den Schnittpunkt zwischen Umsatz und Gesamtkosten (Break-Even-Point), zu errechnen, werden die Fixkosten ins Verhältnis zum Deckungsbeitrag gesetzt.

Ein weiteres Verfahren der Teilkostenrechnung, das konsequent auf jede schlüsselmäßige Verteilung der Gemeinkosten verzichtet, ist die **Deckungsbeitragsrechnung auf Basis relativer Einzelkosten**. Der Einzelkostenbegriff wird hier insofern relativiert, als die Gesamtheit der Gemeinkosten stufenweise verschiedenen Bezugsbasen als Einzelkosten zugerechnet werden. Auf der obersten Aggregationsstufe, der Gesamtunternehmung, sind schließlich alle Gemeinkosten als Einzelkosten aufgeteilt. Ein Beispiel mag die Vorgehensweise erläutern:

<p>I. Umsatzerlös einer Erzeugnisart - Erzeugnis-Einzelkosten des Vertriebs</p> <hr/> <p>= Reduzierter Nettoerlös - Erzeugnis-Einzelkosten der Herstellung</p> <hr/> <p>= Artikelbeitrag (Deckungsbeitrag über die direkten Kosten der Erzeugnisart)</p>	<p>III. Summe der Erzeugnisgruppen-Deckungsbeiträge eines Bereichs - Bereichs-Einzelkosten</p> <hr/> <p>= Bereichs-Deckungsbeitrag</p>
<p>II. Summe der Artikelbeiträge einer Erzeugnisgruppe - Erzeugnisgruppen-Einzelkosten</p> <hr/> <p>= Erzeugnisgruppen-Deckungsbeitrag</p>	<p>IV. Summe aller Bereichs-Deckungsbeiträge - Unternehmungs-Einzelkosten</p> <hr/> <p>= Betriebserfolg (Nettoergebnis)</p>

Abbildung 62: Deckungsbeitragsrechnung auf Basis relativer Einzelkosten

Alle Kostenarten werden bei diesem Verfahren im Hinblick auf eine bestimmte Bezugsbasis als Einzelkosten erfasst. Kosten, die aus Sicht eines Produktes noch Gemeinkosten darstellen (z. B. weil die Maschinen für die ganze Erzeugnisgruppe gebraucht werden), sind ggf. bei der übergeordneten Bezugsbasis Einzelkosten. Sind Kosten weder Produkten, Produktgruppen noch Betriebsbereichen usw. als Einzelkosten zuzuordnen, so werden sie als Unternehmens-Einzelkosten bezeichnet. Ermöglicht wird auf dieser Basis die differenzierte Berechnung von Deckungsbeiträgen nicht nur auf Produktebene, sondern auch für Produktgruppen oder ganze Abteilungen. Darüber hinaus können auf den verschiedenen Stufen zielorientierte Deckungsbudgets abgeleitet werden. Sie stellen Vorgaben zur Deckung der jeweils nicht verrechneten Gemeinkosten und zur Gewinnerzielung dar.

Insgesamt weisen die Verfahren der retrograden Kalkulation auf Teilkostenbasis gegenüber der traditionellen Kosten-Plus-Kalkulation erhebliche Vorteile auf: Sie erlauben die Berücksichtigung von Marktverhältnissen und räumen den Unternehmen einen größeren Handlungsspielraum bei preispolitischen Entscheidungen ein. Die langfristigen Ziele der Vollkostendeckung und der Gewinnerzielung dürfen jedoch nicht vernachlässigt werden, um eine Gefährdung der Unternehmensexistenz zu vermeiden. Eine ausschließliche Orientierung an den Teilkosten kann zu einer zu großen Preisnachgiebigkeit führen, bei der sich das Unternehmen mehr oder weniger systematisch aus der Gewinnzone kalkuliert. Auch kann die Preisbereitschaft der Abnehmer sinken, so dass es bei längerfristiger Betrachtung zu einem selbstinduzierten Preisverfall kommt. Bei den Verfahren der Voll- und Teilkostenkalkulation handelt es sich somit um einander ergänzende Instrumente.

Fazit: Kostenorientierte Verfahren sind relativ einfach zu handhaben. Sie benötigen nur einen geringen zusätzlichen Informationsbedarf, wenn auf ein ausgebautes Rechnungswesen zurückgegriffen werden kann. Außerdem gelten kostengebundene Preise als moralisch legitimierte Preise, die sich von Seiten des Managements leicht begründen lassen. Die breite Anwendung innerhalb einer Branche führt bei ähnlichen Kostenverläufen zu einer relativ homogenen Preisstruktur am Markt und trägt damit zur Vermeidung von Preiskämpfen bei. Den genannten Vorteilen stehen jedoch schwerwiegende Nachteile gegenüber. Insbesondere muss der ermittelte Preis nicht der gewinnmaximale Preis sein, da die Abnehmer u.U. bereit sind, einen höheren Preis für die Produkte oder Dienstleis-

tungen zu zahlen. Eine aktive und differenzierende Preispolitik seitens des Unternehmens wird so verhindert.

4.2.3 Nachfrageorientierte Preisfestsetzung

Die Erreichung absatzwirtschaftlicher Zielsetzungen hängt maßgeblich von der Reaktion der Nachfrager auf preispolitische Entscheidungen des Unternehmens ab. Eine ausschließlich kostenorientierte Preispolitik lässt diesen Parameter außer Acht. Die Relevanz nachfrageorientierter Informationen hat in den letzten Jahren ständig zugenommen. Unter anderem führen stagnierende Realeinkommen zu einem ausgeprägten Preisbewusstsein der Verbraucher. Als Folge der Wettbewerbsverschärfung (Globalisierung, Outsourcing usw.) verhandeln auch institutionelle Abnehmer bei Einkaufsentscheidungen wesentlich härter als früher.

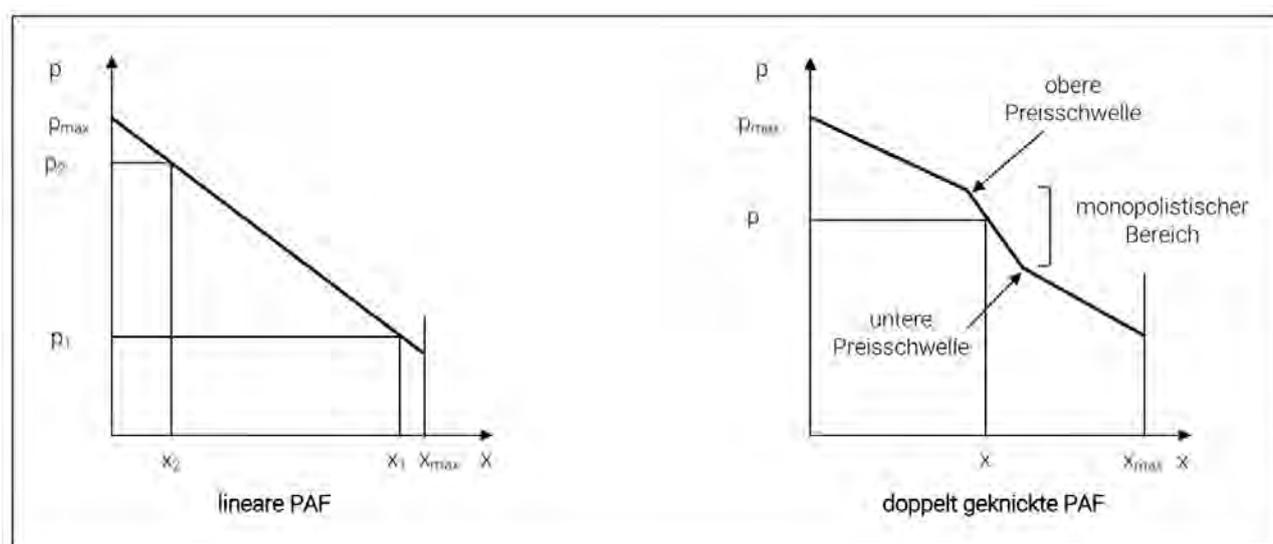


Abbildung 63: Preis-Absatz-Funktionen

Der Zusammenhang zwischen dem für eine Leistung geforderten Preis und der zu erwartenden Nachfrage wird in den **Preis-Absatz-Funktionen** (PAF) dargestellt. Stärke und Richtung der Abnehmerreaktion werden dabei durch die Preiselastizität der Nachfrage angegeben. Die PAF ist die Basis einer verbraucherorientierten Preispolitik, ihre Kenntnis ist für das Marketing wichtig, jedoch ist ihre Ermittlung in der Praxis wegen der Vielzahl von Umweltfaktoren, welche die Marktreaktion beeinflussen, schwierig. Zudem lassen sich sehr unterschiedliche Funktionsverläufe nachweisen. Abb. 63 zeigt einen relativ einfachen, eher idealtypischen linearen Verlauf und die aus Marketingsicht und empirisch besonders wichtige doppelt-geknickte PAF; daneben existieren in der Literatur noch andere (z. B. multiplikative) Funktionsverläufe.

Bei der **linearen** Preis-Absatz-Funktion hat eine Preisänderung um einen festgelegten Betrag stets die gleiche Absatzwirkung, während die Preiselastizität der Nachfrage bei steigendem Preis größer wird. Von Vorteil, auch bei der empirischen Schätzung, ist ihre Einfachheit. Fragwürdig erscheint jedoch die angenommene Konstanz des Grenzabsatzes, da Käufer Preisänderungen in Bezug zur Ausgangsbasis beurteilen. Eine Preissenkung von 100,00 auf 90,00 Euro (10 %) hat wohl eine andere Wirkung als eine solche von 20,00 auf 10,00 Euro (50 %).

Die **doppelt geknickte** Preis-Absatz-Funktion geht auf GUTENBERG zurück und ist empirisch besser fundiert; mathematisch wird sie zumeist als kontinuierlich gekrümmte Funktion dargestellt. Kennzeichnet ist die doppelt-geknickte PAF zunächst durch eine Dreiteilung in einen relativ unelastischen mittleren Bereich und zwei elastische Außenabschnitte. Den Übergang bestimmen die obere

und die untere **Preisschwelle**. Wird der Preis über diese Preisschwellen hinaus verändert, hat der Anbieter eine starke Absatzänderung zu verzeichnen, da die Nachfrage relativ elastisch wird. Für **Preisschwellen** sprechen die Vermutungen, dass Konsumenten subjektive Maximalpreise definieren, die Wahrnehmung der Preisgünstigkeit durch die erste Ziffer am stärksten geprägt ist, die Einteilung der Preisskala in diskrete Kategorien erfolgt und gebrochene Preise auf eine knappe Kalkulation hindeuten.

Als Ausgangspunkt der Betrachtung einer doppelt-geknickten PAF mag der Anbieter eines beliebigen Markenartikels dienen, der sich im mittleren, dem sog. monopolistischen Bereich befindet (p/x). Geringfügige Preisänderungen führen hier wegen der Markenbindung der Konsumenten nur zu unbedeutenden Absatzverlagerungen, die Käuferfluktuation nimmt erst bei einem größeren Abstand vom Ausgangspreis zu. Den reaktionsarmen oder -freien Bereich gilt es auszuloten. Er wird größer bei wachsendem akquisitorischem Potenzial des Unternehmens und mit zunehmender Habitualisierung des Kaufverhaltens der Nachfrager sowie bei hohen Wechselkosten (Transaktionskosten) und geringer Preistransparenz. Außerhalb dieses monopolistischen Spielraums kommt es zu überproportional großen Käuferfluktuationen. Bei einer ausgeprägten Preisanhebung wechseln z. B. viele Stammkunden zu anderen Anbietern; dieser progressive Anbieterwechsel führt zum typisch doppelt geknickten Verlauf.

Zur empirischen Bestimmung der PAF werden verschiedene Methoden der Marktforschung herangezogen. Dazu gehören die Auswertung von **Unternehmensdaten** (Rechnungswesen) und **Expertenbefragungen**. Interne Experten, z. B. Vertriebsmitarbeiter, und externe Fachleute, z. B. Händler, werden zu Preisschwellen, Käuferreaktionen etc. befragt. Aus solchen subjektiven Expertenschätzungen, die bei echten Innovationen oft den einzig sinnvollen Weg darstellen, wird eine Preis-Absatz-Funktion für eine bestimmte Produktart konstruiert.

Marktdaten sind ein zweiter wichtiger Faktor zur Bestimmung der PAF. Aus Paneldaten können im Hinblick auf die Preispolitik wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, wenn z. B. aus den Verkaufsdaten verschiedener Handelsunternehmen, die ein Produkt zu jeweils unterschiedlichen Preisen anbieten, auf die Preiselastizität geschlossen wird. Gute Preisreaktionsdaten haben auch filialisierte Handelsunternehmen, die in den verschiedenen Filialen mit unterschiedlichen Preisen experimentieren und dadurch Preisschwellen ausloten können, sowie online-Anbieter.

Eine weitere Möglichkeit zur Bestimmung der PAF sind **Kundenbefragungen**:

- **Preisabschätzungstest:** Hierbei wird die subjektive Preisvorstellung der Verbraucher ermittelt. Den Befragten werden Produkte (ggf. nur als Bild) vorgelegt mit der Bitte, einen vermuteten Ladenpreis anzugeben. Zeigen sich bei dem Test viele Preisüberschätzungen, deutet dies auf unausgeschöpfte Preisspielräume hin.
- **Preisempfindungstest:** Mit diesem Test soll die Einschätzung der Preisgünstigkeit eines Gutes im Vergleich zu verschiedenen Preisen qualitativ ähnlicher Produkte bestimmt werden (z. B. über Paarvergleiche). Ermittelt werden auf diese Art die individuelle Preisbereitschaft sowie die subjektiven Preisschwellen und die Preiswiderstände.
- **Preisbereitschaftstest:** Gefragt wird direkt nach der Kaufbereitschaft bei vorgegebenen unterschiedlichen Preisen für bestimmte Güter. Auch die Reaktionen auf Preisänderungen für diese Produkte können so bestimmt werden. Schließlich lassen sich durch die Vorgabe einer weiten Skala Preisober- und -untergrenzen festlegen.

Ein aussagekräftigeres Bild als diese Frageformen liefert die **Conjointanalyse**. Während die o.g. Varianten isoliert auf den Preis abheben, beruht die Conjointanalyse auf der simultanen Bewertung

von Preis und Produktnutzen seitens der Konsumenten und kommt damit der realen Entscheidungssituation näher. Das Funktionsprinzip ist relativ einfach: In einem ersten Schritt werden die wichtigsten Produktmerkmale ermittelt, i. d. R. der Preis sowie jeweils produktspezifisch unterschiedliche Leistungselemente. Die Ausprägungen der festgelegten Merkmale (beim Auto z. B. verschiedene Preise, PS-Zahlen, Ausstattungsvarianten, Benzinverbräuche) werden systematisch kombiniert und den Probanden als ganzheitliche Konzepte zur Bildung von Präferenzrangreihen vorgelegt. Aus der Präferenzbildung kann dann auf die Teilnutzenwerte der einzelnen Merkmale geschlossen werden. Man erhält Aussagen der folgenden Form: Die Senkung des Benzinverbrauchs um 2 Liter pro 100 km ist dem durchschnittlichen Kunden 1.000 Euro wert, eine Verdoppelung der PS-Zahl dagegen 4.500 Euro. Nach der Errechnung der Teilnutzenwerte werden schließlich die Gesamtnutzenwerte verschiedener alternativer Kombinationen durch additive oder multiplikative Verknüpfung gebildet. Die Alternative mit dem höchsten Gesamtnutzenwert stellt die durch die Konsumenten präferierten Ausprägungen dar. Bei Konstanzhaltung der Leistungsmerkmale lässt sich außerdem die PAF bestimmen, wenn nur noch der Preis variiert wird.

Mit der zunehmenden Verbreitung EDV-gestützter Warenwirtschaftssysteme und der Conjointanalyse (bzw. ihrer Weiterentwicklung, der Discrete Choice Analyse) hat die PAF das Stadium preistheoretischer Analysen verlassen und an praktischer Relevanz gewonnen. In jüngeren Forschungsarbeiten werden als neues Instrument zur Zahlungsbereitschaftsmessung **Auktionen** durchgeführt. In computergestützten Experimenten bieten dann Verbraucher (teilweise mit „echtem“ Geld) um Artikel.

Es bleibt jedoch offen, durch welche Faktoren der Funktionsverlauf resp. das Nachfrageverhalten bestimmt werden. Die PAF ist nichts anderes als der aggregierte Ausdruck des Käuferverhaltens. Das Individuum wird dabei als Black-Box betrachtet; der Preis fungiert als Stimulus, der Absatz als Response. Ein wesentliches Ziel der nachfrageorientierten Preispolitik ist es jedoch, die **Ursachen** dieser Preisreaktionsfunktion zu bestimmen. Damit wird das klassische S-R Modell der Konsumpsychologie zu einem S-O-R Modell (vgl. **Teil I: Psychologische Modelle**) ausgeweitet.

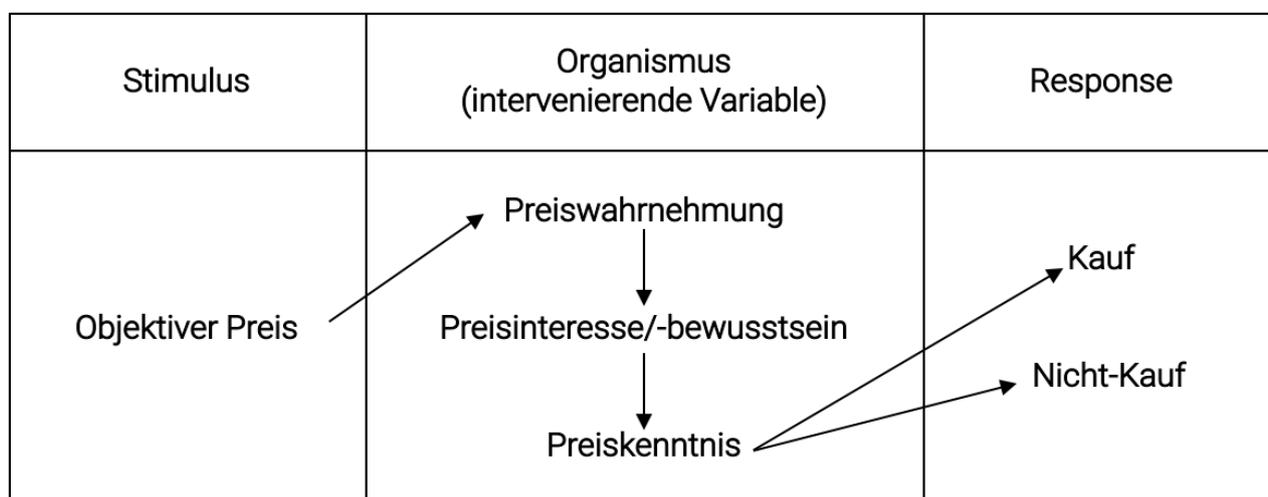


Abbildung 64: Preisinformationsverarbeitung im vereinfachten S-O-R Modell

Preiswahrnehmung: Entscheidend für das Kaufverhalten ist nicht der objektive, sondern der wahrgenommene Preis bzw. das wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Wahrnehmung kann als individueller Prozess der Aufnahme, Selektion, Organisation und Interpretation von Informationen bezeichnet werden. In das subjektiv gefärbte Bild der Realität gehen dabei auch Einstellungen und Emotionen ein. Verbreitet werden etwa die direkten Preise der Waren höher, indirekte Preiselemente (z. B. Wegekosten, Reparatur- und Wartungskosten, Energieverbrauch) dagegen zu niedrig bewertet. Dies führt etwa dazu, dass die in der Anschaffung teuren Energiespargeräte sich nur schwierig am

Markt durchsetzen, obwohl sich der höhere Kaufpreis bereits nach kurzer Zeit über die Einsparung amortisiert. Auch bei Autos oder Mobilfunktelefonen machen die Investitionskosten nur einen Teil der Gesamtaufwendungen aus, die ausschlaggebenden Folgekosten werden aber beim Kauf häufig vernachlässigt. Ein anderes Ergebnis der Forschung zur Preiswahrnehmung ist, dass Preissenkungen kommunikativ unterstützt werden müssen, da ansonsten die Absatzsteigerungen eher gering bleiben. So zeigen Untersuchungen von Preisvariationen im Lebensmittelhandel, dass ein starker Absatzzuwachs erst dann eintritt, wenn die Preissenkung in der Werbung herausgestellt und im Verkaufsraum durch Schilder, Symbole, Zweitplatzierungen, Regalstopper u.Ä. herausgehoben wird. Schließlich sind Preisschwellen zu beachten. Im LEH enden circa 75 % aller Preise mit der Endziffer 9. In empirischen Studien zeigt sich, dass so genannte Glattpreise und manche 50-Cent-Schwellen tatsächlich relevante Preisschwellen darstellen, deren Überschreitung zu Absatzrückgängen führt.

Preisinteresse/-bewusstsein: Das Interesse der Kunden, bei ihrer Kaufentscheidung Preise zu erfassen, zu vergleichen und zu bewerten, stellt die motivationale Seite des Preisverhaltens dar. Das Preisbewusstsein ist Voraussetzung dafür, dass der Preis im Vergleich zu anderen Kaufentscheidungskriterien (Qualität, Marke usw.) überhaupt von Bedeutung ist. Je stärker es ausgeprägt ist, desto kleiner wird c. p. der preispolitische Spielraum des Unternehmens. Die Ausprägung des Preisinteresses kann nur warengruppenspezifisch ermittelt werden; Anhaltspunkte liefern vergleichende Untersuchungen zum Marken- und Preisbewusstsein.

Preiskenntnis: Ist ein Sonderangebot tatsächlich preisgünstig? Für den Verbraucher ist diese Frage nur bei Kenntnis des Preisniveaus in der spezifischen Warengruppe beantwortbar. Möglich ist der Vergleich mit früher bezahlten Preisen, die Nutzung von Preisinformationen (z. B. Werbung) oder das Wissen über Konkurrenzprodukte. Empirische Studien zeigen, dass das Wissen der Verbraucher über das aktuelle Preisniveau vor dem Kauf (historische Preiskenntnis) oft gering ist; nur bei häufig gekauften und intensiv (preispolitisch) beworbenen Erzeugnissen wie Butter, Schokolade oder Kaffee ist der Kenntnisstand besser. Meist beschränkt sich die Preiskenntnis auf die jeweils präferierte Marke. Allerdings sind viele Nachfrager sehr wohl darüber informiert, welcher Preis akzeptabel ist. Sie können ein mittleres Preisniveau und häufig auch eine untere und obere Preisschwelle angeben, die für sie als Vergleichsmaßstäbe (Ankergrößen) dienen. Während sich die obere Grenze aus Kaufkraftüberlegungen ableitet, resultiert die untere Preisschwelle aus der Befürchtung, bei Niedrigpreisprodukten eine schlechte Qualität zu erwerben, da der Preis auch als Qualitätsindikator interpretiert wird (**Preis-Qualitäts-Irradiation**). Solche Irradiationen sind insbesondere zu erwarten, wenn das Produktwissen der Konsumenten gering ist, innerhalb der Produktart viele Qualitätsabstufungen und wenige Qualitätsindikatoren existieren, sowie bei technisch komplexen Erzeugnissen. Außerdem gewinnen viele Nachfrager Preistransparenz erst während des Einkaufsvorgangs. Die produktbezogene Preiskenntnis der Verbraucher wird dann durch das Wissen um preiswerte Einkaufsstätten und deren Preisimage substituiert.

Bei den bisherigen Ausführungen standen einzelne Produkte im Vordergrund. Mehrproduktunternehmen sind darüber hinaus im Rahmen der **Preislinienpolitik** bestrebt, die zwischen verschiedenen Erzeugnissen existierenden Verbundwirkungen (kosten- und nachfragebezogene Interdependenzen) zu analysieren und für preispolitische Zwecke zu nutzen. Die Preisstellung eines Produktes hat zumeist Ausstrahlungseffekte auf den Erfolg anderer Produkte. Dabei kann insbesondere zwischen **substitutiven** (z. B. Mehrmarkenpolitik) und **komplementären** Beziehungen (z. B. Hardware/Software) unterschieden werden. Bei substitutiven Interdependenzen sind der Anfangs- und der Endpreis sowie die Abstände zwischen den Erzeugnissen der Linie zu bestimmen, z. B. in der Hinsicht, dass die Preisbereitschaft der verschiedenen Marktsegmente berücksichtigt wird und keine Preislücken entstehen (Preislagenpolitik). Auch kommt den Randpreisen einer Produktlinie häufig eine wichtige Signalfunktion zu: Ein niedriger bzw. hoher Einstiegs-/Endpreis prägt das Preisimage einer Produktlinie relativ stark. Bei komplementären Gütern geht es um Formen der **Mischkalku-**

lation. Häufig werden Zubehör- und Ersatzteile relativ teuer angeboten, da bei ihnen eine höhere Preisbereitschaft und eine geringere Preiskenntnis vermutet werden. Schließlich stellt sich gerade bei komplementären Produkten die Frage, ob sie nicht zu einem Bündel zusammengefasst und zu einem speziellen Paketpreis veräußert werden sollen (**Preisbündelung**). Dies ist in der betrieblichen Praxis weit verbreitet, so z. B. in der EDV-Branche (Hardware-Software-Bündel), im Automobilbereich (Komplettausstattungs Pakete) oder bei Dienstleistungen (Pauschalreisen, Versicherungspakete). Der günstigere Komplettpreis ist für den Anbieter trotz des i. d. R. niedrigeren Stückdeckungsbeitrags lohnend, wenn dadurch die Verkaufsmenge insgesamt gesteigert werden kann. Für die Nachfrager wird zudem der Vergleich zwischen den Angeboten erschwert.

Wenn sich Nachfrager in ihren Reaktionen auf alternative Ausprägungen eines absatzpolitischen Instruments unterscheiden, liegt es nahe, diesen Sachverhalt auch für preispolitische Entscheidungen zu nutzen. Dies geschieht mit Hilfe der **Preisdifferenzierung**: Von verschiedenen Nachfragergruppen werden dabei für das gleiche Produkt unterschiedliche Preise gefordert (preisbezogene Marktsegmentierung). Ein wesentliches Ziel der Preisdifferenzierung besteht in der Abschöpfung der Konsumentenrente als Differenz zwischen dem Betrag, den ein Nachfrager tatsächlich zu zahlen hat, und der Summe, die er aufgrund seiner Präferenzen bereit wäre zu zahlen. Angestrebt wird eine flexible Anpassung der Preisstellung an spezifische Marktverhältnisse in verschiedenen Segmenten, um deren Potenziale optimal auszuschöpfen. Diese können z. B. in der unterschiedlichen Kaufkraft der Nachfrager oder in den differenzierten Konkurrenzbedingungen verschiedener Absatzregionen begründet sein. Der Gesamtmarkt muss sich in Teilmärkte aufspalten lassen, die sich hinsichtlich preispolitisch relevanter Aspekte wie Preiselastizität der Nachfrage, Kaufkraft, Preisbewusstsein etc. voneinander unterscheiden. Die Teilmärkte müssen untereinander isolierbar sein, um Arbitragemöglichkeiten in Grenzen zu halten. Unvollständige Markttransparenz der Nachfrager oder hohe Arbitragekosten (Zölle, Transportkosten) können dies gewährleisten. Die Kosten der Preisdifferenzierung dürfen darüber hinaus die zusätzlichen Erlöse nicht überschreiten. Da diese Kosten mit zunehmender Anzahl getrennt zu bearbeitender Marktsegmente i. d. R. überproportional zunehmen und die daraus resultierenden Grenzerlöse gleichzeitig degressiv verlaufen, ergibt sich meist bei einer relativ geringen Zahl von Teilmärkten die Grenze ökonomisch sinnvoller Differenzierungsbemühungen.

Je nach Differenzierungskriterium werden verschiedene Arten der Preisdifferenzierung unterschieden: Bei der **räumlichen Preisdifferenzierung** wird den Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung an unterschiedlichen Orten zu verschiedenen Preisen angeboten. Dies gilt sowohl für inländische Märkte (z. B. regionale Differenzierungen) als auch für die Unterscheidung zwischen Inlands- und Auslandsmärkten. Aufgrund gesunkener Transportkosten sind bei manchen Produkten selbst internationale Preisdifferenzen nur schwer aufrechtzuerhalten, es kommt dann zu Reimporten. Versuche, diese durch vertragliche Regelungen zu verhindern, werden im Europäischen Binnenmarkt zunehmend unterbunden. Als Beispiel sei auf die mangelnde Garantieübernahme durch Automobilhersteller bei Reimportwagen verwiesen. Die Produzenten wurden in diesem Fall zur Übernahme der Garantieleistungen verpflichtet, auch für Reimporte.

Im Rahmen der **zeitlichen Preisdifferenzierung** wird nach dem Zeitraum/Zeitpunkt des Angebots oder der Nachfrage unterschieden, so etwa bei Tag- und Nachtтарifen oder bei saisonalen Preisschwankungen. Die zeitliche Preisdifferenzierung spielt eine herausragende Rolle bei Dienstleistungsunternehmen und vollzieht sich meist zyklisch (Monats-, Wochen- oder Tagesablauf). Ursächlich hierfür sind die zum Teil sehr stark variierenden Kapazitätsauslastungen und die in diesem Bereich besonders effektive Trennung der Marktsegmente. Beispiele sind: Telefon, Strom, Eintrittspreise, Fahrkarten oder Flugtarife.

Im Fall der **personellen Preisdifferenzierung** werden unterschiedliche Preisforderungen in Abhängigkeit von personengebundenen Merkmalen erhoben: z. B. Lebensalter, Einkommens- und Ausbil-

dungssituation (Sondertarife für Schüler, Studenten), Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen (Vorzugspreise für Vereinsmitglieder), berufliche Merkmale (Großhandelspreise nur für Wiederverkäufer) etc. Diese Art der Segmentierung ist ebenfalls bei Dienstleistungen am effektivsten, wogegen bei Produkten die Abschottung der Segmente hohe (Kontroll-)Kosten verursacht.

Die **qualitative Preisdifferenzierung** unterscheidet nach dem Verwendungszweck eines Gutes, etwa bei Mineralöl zum Heizen oder zum Betrieb eines Diesel-Pkw. Marginale Veränderungen am Produkt oder an der Verpackung begleiten meist qualitative Preisdifferenzierungen. Bei der **quantitativen Preisdifferenzierung** gewähren Unternehmen für Sach- oder Dienstleistungen in Abhängigkeit von der nachgefragten Menge unterschiedliche Preise (z. B. Rabatte für höhere Abnahmemengen/Großgebände, Gruppentarife). Die Preisdifferenzierung ist hier nicht allein aus Kostengründen, sondern auch wegen der Preiselastizität der Nachfrage sinnvoll. Mit der absoluten Höhe des Preises nimmt bei großen Mengen i. d. R. auch das Preisbewusstsein der Käufer zu. Für geringe Abnahmemengen werden im Gegenzug teilweise Mindermengenzuschläge berechnet.

Bei den genannten Arten der Preisdifferenzierung handelt es sich um **Idealtypen**, die in der Praxis oft nicht eindeutig voneinander unterschieden werden können. Hinzu kommt, dass die Preisdifferenzierung durch Variationen anderer Marketing-Instrumente unterstützt bzw. überhaupt erst ermöglicht wird, z. B. durch Packungsänderungen sowie andere Distributionskanäle. Zukünftig ist im Handel zudem der zunehmende Einsatz von elektronischen Preisschildern (sog. **Electronic Shelf Labels (ESL)**) zu erwarten, die es Unternehmen ermöglichen Preise schneller und ohne manuellen Aufwand anzupassen. So experimentiert z. B. Kaufland bereits seit 2015 in verschiedenen Pilotfilialen mit unterschiedlichen Typen von ESL-Displays verschiedener Hersteller. Diese wurden insbesondere in Frischware-Segmenten eingesetzt (z. B. Obst und Gemüse), da gerade hier die Fähigkeit zu schnellen Preissenkungen wichtig ist, um die Produkte an den Kunden zu bringen, bevor Qualitätsverluste eintreten.

Die Kombination verschiedener Formen der Preisdifferenzierung im Rahmen einer kurzfristigen Preis-Mengen-Optimierung bezeichnet man als **Yield-Management** (to yield = Gewinn einbringen, aber auch: flexibel nachgeben). Sie findet sich besonders häufig bei fixkostenintensiven Dienstleistungsbetrieben wie etwa Fluglinien oder Hotels; dort sollen durch vielfältige, im Zeitablauf der Kapazitätssituation angepasste Sondertarife Auslastung und Erlöse erhöht werden. Hier sind die Preisdifferenzen häufig sehr groß.

Von der Preisdifferenzierung ist die **Preisvariation** zu unterscheiden: Werden die Preise innerhalb einer Planperiode für den gleichen Kundenkreis verändert, so bezeichnet man dies als Preisvariation. Diese kann z. B. in Form von Einführungsrabatten oder bei zeitlich befristeten Sonderangebotsaktionen erfolgen. Sonderangebote werden insbesondere im Konsumgüterbereich so häufig eingesetzt („Aktionitis“), dass von einem Normalpreis in einigen Warengruppen kaum noch gesprochen werden kann. Nicht selten wird auf diesem Weg ein selbstinduzierter Preisverfall eingeleitet. Als Gegentrend finden sich deshalb auch Unternehmen, die im Wesentlichen auf Dauerniedrigpreise statt auf Sonderangebote setzen. Bekannt für eine solche Preispolitik ist unter anderem die Drogeriemarktkette dm. dm setzt explizit auf Preisehrlichkeit und Vertrauen, indem jede Preisveränderung (auch Erhöhungen) offensiv durch eine Kennzeichnung am Regal kommuniziert wird.

4.2.4 Wettbewerbsorientierte Preisbestimmung

Die Struktur des Marktes ist der Ausgang für die wettbewerbsorientierte Preisfestsetzung. Auf horizontaler Ebene geht es um die Preispolitik aktueller und potenzieller Konkurrenten, während in vertikaler Hinsicht das Verhältnis zu den in der Wertschöpfungskette vor- und nachgelagerten Unternehmen betrachtet wird.

Im **Horizontalverhältnis** können die verschiedenen **Marktformen** im Hinblick auf ihre preispolitischen Implikationen analysiert werden. So stellen bei einem (vollkommenen) Angebotsmonopol Nachfrage- und Kostenorientierung kurzfristig die einzigen Determinanten der Preisfindung dar. Der gewinnmaximale Preis im Monopol ist der **Cournotsche Punkt** als Schnittpunkt von Grenzkosten- und Grenzerlöskurve, bei dem der Preis höher liegt als im Wettbewerbsfall. Perspektivisch gilt es, die Wahrscheinlichkeit eines Konkurrenzeintritts zu beachten, die nicht zuletzt durch die Rentabilität des Marktes beeinflusst wird.

In polypolistischen Situationen ist der Preis vom einzelnen Anbieter kaum zu beeinflussen, besonders dann, wenn es sich um annähernd homogene Produkte handelt (z. B. viele Agrarerzeugnisse). In einem solchen Fall ist der Preis eng mit der Kapazitätsplanung der Unternehmen verknüpft. Auf vielen Commodity-Märkten kommt es zu sog. **Schweinezyklen**, d. h. zu periodisch wiederkehrenden Angebots- und Nachfrageüberschüssen, weil die Anbieter bei knappem Angebot und guten Preisen ihre Produktion hochfahren, was dann wiederum zu sinkenden Preisen führt. Besonders problematisch verläuft dieser Effekt, wenn – wie in der Landwirtschaft – das Angebot nicht sofort auf Preisänderungen reagieren kann, weil sich die Produktionsmenge erst mit einer gewissen Zeitverzögerung verändern lässt (nächste Ernte, Lebensdauer der Tiere etc.).

Die vorherrschende Marktstruktur ist heute das **Oligopol**. Für hoch konzentrierte Branchen ist die Reaktionsverbundenheit der Anbieter charakteristisch. Es gilt, die Preispolitik des Konkurrenten zu antizipieren. Wesentliche Vorgaben für diese Fragen liefern die oben angesprochenen Wettbewerbsstrategien (vgl. **Teil III: Wettbewerbsstrategien**), d. h. die Preisstellung hängt davon ab, ob das Unternehmen eine Verdrängungs- oder eine Koordinationsstrategie einschlägt. Das Risiko einer **Verdrängungsstrategie** im Oligopol wird in erster Linie durch das Marktwachstum bestimmt. Während in dynamischen Branchen Marktanteilsgewinne eines Unternehmens nicht zwangsläufig zu Umsatzrückgängen der Konkurrenz führen, resultiert aus aggressiven Niedrigpreisen in Stagnationsphasen sehr schnell ein Preiskrieg, der eine Preisspirale nach unten in Gang setzt und letztendlich zu ruinösem Wettbewerb führen kann. Problematisch ist dabei, dass sich häufig keiner der Konkurrenten sicher sein kann, dass er eine solche Auseinandersetzung gewinnt. Um einen Preiskrieg sinnvoll zu beginnen, sollte ein Unternehmen folgende Voraussetzungen erfüllen:

- **Kostenvorsprung:** Die Verdrängungsabsicht setzt den deutlichen Kostenvorsprung eines Wettbewerbers voraus; er muss längere Zeit unter den Vollkosten der Konkurrenten anbieten können.
- **Kostentransparenz:** Der Preisführer sollte die Kostensituation der Wettbewerber valide einschätzen können.
- **Geringe finanzielle Reserven/Risikostreuung der Konkurrenz:** Diversifizierte Konzerne sind u.U. gewillt, auch verlustträchtige Produkte längerfristig zu subventionieren (Mischkalkulation), so dass die Verdrängungsabsicht hier nicht gelingen wird.
- **Kapazitäten:** Die Kapazitäten des Preisführers müssen ausreichen, um die hinzukommende Nachfrage abdecken zu können.

Da diese Bedingungen selten eindeutig erfüllt sind, ist die Kampfpreispolitik risikobehaftet. Um die Rentabilität des Marktes zu erhalten, gibt es vielfältige Versuche der **Handlungskoordination**, insbesondere Preiskartelle, nicht-vertragliche Preisabsprachen (abgestimmtes Verhalten) und bewusstes Parallelverhalten. Ein Instrument des bewussten Parallelverhaltens ist die Preisführerschaft, die auf oligopolistischen Märkten ausgesprochen häufig anzutreffen ist; sie lässt sich in die dominierende und die barometrische Preisführerschaft unterteilen. Für die **dominierende Preisführerschaft** ist typisch, dass ein einzelnes Unternehmen über eine herausragende Marktstellung verfügt und infolgedessen das Marktgeschehen derart bestimmt, dass ihm die Mitbewerber in der preislichen Gestaltung

folgen (Beispiel ALDI im Handel). Durch die Anpassung der eigenen Preispolitik an das Vorgehen des Marktführers soll demnach ein ruinöser Preiswettbewerb vermieden werden. Bei der **barometrischen Preisführerschaft** befinden sich annähernd gleichgewichtige Unternehmen im Wettbewerb, von denen im steten Wechsel eines die Preisführerschaft übernimmt. Die anderen Unternehmen folgen, da sich bei geschlossener Vorgehensweise für alle die wirtschaftliche Lage verbessert. Ein typisches Beispiel sind die Preissteigerungen der Automobil-, Zigaretten- oder Mineralölindustrie.

Während die Ausführungen zum Horizontalwettbewerb das Verhalten der Mitbewerber thematisieren, interessiert unter **vertikalen Wettbewerbsgesichtspunkten** das Verhalten institutioneller Lieferanten und Abnehmer; letztere stehen im Vordergrund der folgenden Betrachtung. Die bisherigen Ausführungen zur kosten- und nachfrageorientierten Preissetzung basierten auf der Annahme, dass die Hersteller keine Absatzmittler einschalten und den Endverbraucherpreis selbständig festlegen können. Für eine Vielzahl von Branchen – Bank- und Versicherungswesen, Handwerk, Investitionsgüterindustrie – ist dies i. d. R. auch zutreffend. In der Konsumgüterindustrie ist dagegen die Einschaltung des Handels typisch. Die handelsgerichtete Preispolitik umfasst dann zwei Fragestellungen: Den **Herstellerabgabepreis** (Einkaufspreis des Handels) und den **Endverbraucherpreis** (Verkaufspreis des Handels/Handelsabgabepreis). Während der Herstellerabgabepreis unmittelbar erlöswirksam ist, interessiert der Endverbraucherpreis vornehmlich unter Image- und Marktanteils Gesichtspunkten.

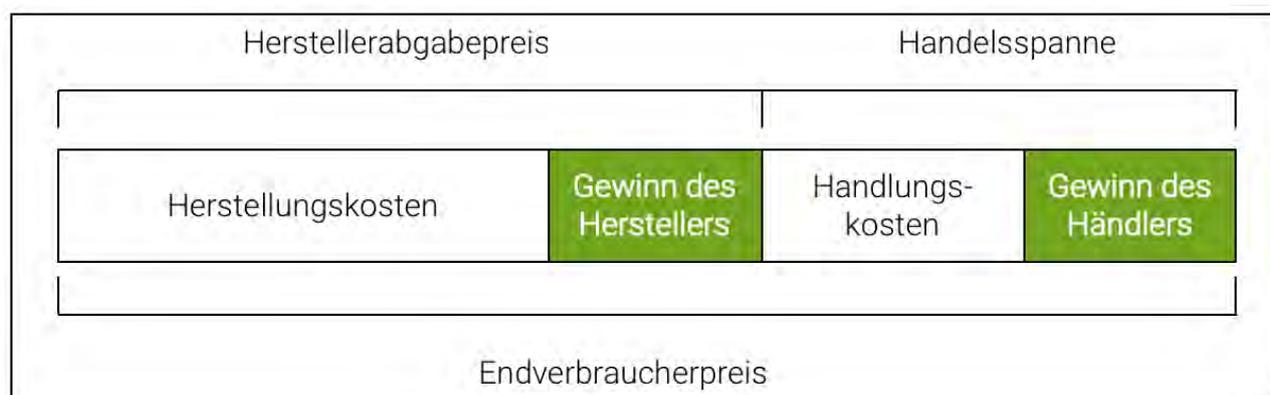


Abbildung 65: Entscheidungstatbestände der handelsgerichteten Preispolitik

Für die Festlegung des **Herstellerabgabepreises** ist die Höhe der **Handelsspanne** besonders wichtig. Die Zusicherung einer hohen Handelsspanne bzw. eines vergleichsweise günstigen Einkaufspreises ist ein wesentliches Instrument zur Akquisition der Absatzmittler. Für das ausgeprägte Preisinteresse des Handels zeichnet dessen Kostenstruktur verantwortlich. Je nach Branche liegt der Anteil der Wareneinstandskosten am gesamten Kostenblock zwischen 50 bis 85 %. Angesichts einer tendenziell niedrigen Umsatzrendite (rund 1 % im Lebensmittelhandel) kommt der Beschaffungspolitik eine hohe wettbewerbliche Bedeutung zu.

Da der Herstellerabgabepreis zwischen den Marktseiten ausgehandelt wird, kommt es nicht auf die Ausgangsvorstellungen des Anbieters (Listenpreis), sondern auf den abschließenden, durch vielfältige **Konditionen** geminderten Rechnungsbetrag an. Unter Konditionen versteht man Abzüge (Rabatte) von einem – in welcher Form auch immer – fixierten Listenpreis und geldwerte Zusatzleistungen des Anbieters, sog. Nebenleistungen. Grundsätzlich können vier Konditionenarten unterschieden werden: **Zahlungskonditionen** beziehen sich auf die Fristigkeit und Sicherheit des Zahlungseingangs. Verbreitet ist die Gewährung von Skonto, bei dem der Hersteller dem Abnehmer die Möglichkeit einräumt, entweder innerhalb der Skontofrist unter Abzug eines bestimmten Prozentsatzes oder aber nach Ablauf eines festgelegten Zahlungsziels den vollen Rechnungsbetrag zu zahlen. **Mengen- und Belieferungskonditionen** setzen beim einzelnen Auftrag an und honorieren große Abnahmemengen, den sortenreinen Bezug, den frühzeitigen Auftragseingang u.Ä. **Periodenbezo-**

gene Kaufvolumenskonditionen sind Vergütungen für den wert- oder mengenmäßigen Bezug innerhalb eines Abrechnungszeitraums (zumeist eines Jahres), z. B. Jahresumsatzbonus, Treuerabatt oder Wachstumsvergütung. Schließlich beziehen sich **Absatzförderungskonditionen** auf besondere Marketingleistungen des Abnehmers, z. B. Werbekostenzuschüsse, Zweitplatzierungsrabatte und Aktionsvergütungen. In der Praxis finden sich vielfältige Bezeichnungen, auch ist die Zuordnung einer Kondition zu einer spezifischen Gegenleistung nicht immer möglich (verhandlungs-/machtbedingte Konditionen). Im Rahmen von **Nebenleistungen** führt der Hersteller schließlich bestimmte Funktionen aus, die ansonsten der Händler übernehmen würde, z. B. Preisauszeichnung der Ware in den Regalen durch Mitarbeiter des Produzenten oder Verkaufsförderungsmaßnahmen des Anbieters am Verkaufsort. Insgesamt verläuft die Aushandlung des Herstellerabgabepreises in den sog. Jahresgesprächen zwischen Industrie und Handel ausgesprochen konfliktär und erfordert umfangreiche Verhandlungsvorbereitungen (vgl. [Teil IV: Absatzkanalmanagement bei gleichgewichtigem Vertikalverhältnis](#)).

Da die Preispolitik des Handels wesentlichen Einfluss auf die Wahrnehmung einer Marke durch den Verbraucher hat, sind die Hersteller auch an einer Beeinflussung des **Handelsabgabepreises** interessiert (**Sprungpreispolitik**). Auf der einen Seite begrenzt ein zu hoher Preis bei negativ geneigter Preis-Absatz-Funktion die Kaufbereitschaft der Konsumenten und führt zu Marktanteilsverlusten. Auf der anderen Seite können aggressive Niedrigpreise das Qualitätsimage des Herstellers schädigen (Preis-Qualitäts-Irradiation), zu einem Verlust des Prestigeeffektes beitragen, die Preisbereitschaft der Verbraucher langfristig senken und Störungen im Absatzkanal hervorrufen. Letzteres rührt daher, dass andere Händler einen Markenartikel, der von einem Handelsunternehmen extrem preiswert angeboten wird, weniger präferieren oder sogar aus dem Sortiment nehmen, damit dem Verbraucher die Möglichkeit des unmittelbaren Preisvergleichs fehlt.

Eine direkte Einflussnahme auf den Handelsabgabepreis ist durch das Verbot der Preisbindung der zweiten Hand (seit der GWB-Novelle 1973) untersagt, es existieren jedoch zahlreiche Möglichkeiten zur **mittelbaren Steuerung** des Handels. Zur Verhinderung von nicht gewünschten Niedrigpreisen eignen sich bspw. Lieferverzögerungen, Konditionenverschlechterungen und ähnliche Methoden bis hin zum Abbruch der Geschäftsbeziehung. Im Einzelfall ist die Durchsetzbarkeit solcher Maßnahmen zwar juristisch diffizil, faktisch ist der Handelsabgabepreis jedoch aufgrund der außerordentlich schwierigen Beweislage im Wesentlichen eine Frage der Machtverteilung zwischen Industrie und Handel. Voraussetzung ist in jedem Fall eine systematische Kontrolle des Preisniveaus im Handel.

Als Mittel zur Absicherung einer gewünschten Preisobergrenze eignet sich bspw. der Aufdruck einer unverbindlichen Verbraucherpreisempfehlung, die der Handel mit Rücksicht auf die eigene Preisreputation kaum überschreiten kann. Eine Möglichkeit zur Absenkung des gesamten Preisniveaus im Markt ist die bewusste Förderung von Sonderangeboten bei einigen wenigen ausgewählten Händlern in der Hoffnung, dass die übrigen Absatzmittler nachziehen.

4.2.5 Rahmenbedingungen der Preispolitik

Die beschriebenen preispolitischen Handlungsfelder stehen nicht isoliert nebeneinander: Der für ein Produkt verlangte Preis muss zumindest auf Dauer kostendeckend sein, die Preisbereitschaft der Nachfrager einkalkulieren und sich darüber hinaus am Verhalten der Mitbewerber und der in der Wertschöpfungskette vor- und nachgelagerten Stufen ausrichten. Die simultane Berücksichtigung von Kosten, Nachfragern und Wettbewerb wird auch als preispolitisches Dreieck bezeichnet und wirft aufgrund der vielfältigen Interdependenzen in der Praxis erhebliche Entscheidungsunsicherheiten auf. Verantwortlich für die zunehmende Komplexität der Preispolitik sind dabei nicht zuletzt die Internationalisierung des Wettbewerbs und Verschiebungen in den Kostenstrukturen.

Erheblichen Handlungsbedarf zieht die politisch vorangetriebene **Harmonisierung der Märkte** in der Europäischen Union nach sich. Internationale Konzerne sind heute im Rahmen der Preisdifferenzierungsstrategie bestrebt, nationale Kaufkraftunterschiede auszuschöpfen. Endverbraucher bezahlen in verschiedenen Ländern für das gleiche Produkt in Abhängigkeit von Kaufkraft, Kosten und Wettbewerbssituation unterschiedliche Preise. Empirische Untersuchungen zeigen **Preisspreizungen** von bis zu mehreren hundert Prozent.

Die länderspezifischen Preisunterschiede werden durch die weitere Verflechtung des europäischen Wirtschaftsraums zunehmend problematisch. Zum einen zeichnen sich Bestrebungen großer Handelskonzerne ab, durch Tochtergesellschaften oder europäische Einkaufskooperationen nur noch im jeweils günstigsten Land einzukaufen. Zum anderen erleichtert der Abbau der Grenzen die Arbeit internationaler Broker, die – auch dort, wo der Handel noch keine länderübergreifenden Beschaffungsstrategien aufbaut – durch graue Importe eine Preisdifferenzierung unterlaufen. Als graue Importe bezeichnet man solche Warenströme, die nicht durch eigene Tochtergesellschaften oder autorisierte Absatzmittler realisiert werden; sie können in Form von Parallelimporten (Preisniveau im Exportland ist höher als das im Ursprungsland), Reimporten (vice versa) und lateralen Importen (zwischen zwei Exportmärkten) auftreten.

Eine weitere Herausforderung der Preispolitik liegt im Umgang mit dem **ansteigenden Gemein- bzw. Fixkostenblock**. Durch kapitalintensive Fertigungsverfahren und den Anstieg der Management- und Distributionskosten nimmt der Anteil der indirekten Leistungsbereiche an der Wertschöpfung beständig zu. Damit werden Teilkostenverfahren problematisch, weil sie nur noch einen geringen Teil der Gesamtkosten dem einzelnen Produkt zurechnen können. Das Problem des hohen Gemeinkostenanteils kann von zwei Seiten angegangen werden. Die erste Variante setzt auf die Reduktion des Gemeinkostenblocks durch Verfahren der Kostenanalyse und Rationalisierung (Gemeinkostenwertanalyse, Zero-Base-Budgeting). Die zweite Möglichkeit liegt im Ausbau des Rechnungswesens oder in der Nutzung neuer Kostenrechnungsverfahren, um zu einer detaillierteren Berücksichtigung des Overhead-Kostenblocks in der Preisentscheidung zu kommen (Prozesskostenrechnung).

Gemeinkostenwertanalyse und Zero-Base-Budgeting wurden Anfang der 1970er Jahre in der Unternehmens- bzw. Beratungspraxis entwickelt und zielen auf die Reorganisation des Verwaltungsbereichs. Beide Ansätze beruhen auf der Einrichtung von Projektteams zur systematischen Analyse von Overhead-Tätigkeiten. Die Unterschiede liegen im Detail: Die **Gemeinkostenwertanalyse** basiert auf einer genauen Tätigkeitsstrukturuntersuchung der verschiedenen Aufgabenbereiche. Die so ermittelten Kosten werden dem jeweiligen Nutzen dieser Aufgabe gegenübergestellt („Wert der Gemeinkosten“), unproduktive Bereiche sind grundsätzlich umzustrukturieren. Grundgedanke des **Zero-Base-Budgeting** ist die hypothetische Reorganisation der Verwaltungstätigkeiten ohne Rücksicht auf die vorhandenen Strukturen. Ausgehend von dieser „Basis Null“ sind alle Gemeinkostenstellen neu zu begründen. Es wird versucht, die verschiedenen Verwaltungstätigkeiten in eine Präferenzrangfolge zu bringen, die als Grundlage für eine Neuverteilung des Budgets dient und damit Rationalisierungsdruck auslösen soll.

Mit der **Prozesskostenrechnung** hat sich eine neue Form der Kostenrechnung entwickelt, die den traditionellen Vollkostenansatz mit einer ausgefeilten Bezugsgrößentechnik verbindet. Die Prozesskostenrechnung versucht, gemeinkostenverursachende Tätigkeiten in den fertigungsunterstützenden Bereichen möglichst genau zu erfassen und über traditionelle Kostenstellengrenzen hinweg zu sachlich zusammenhängenden Prozessen (z. B. Bestellabwicklung, Rechnungsstellung usw.) zusammenzufassen. Für die Kalkulation sind diese Prozesskosten entsprechend den durch das jeweilige Produkt beanspruchten Prozessmengen auf die Erzeugnisse zu verteilen.

Fazit: In der betrieblichen Praxis werden Preise heute oftmals auf Basis von Erfahrungswerten von

der Unternehmensleitung festgelegt; die methodische Unterstützung dieser Entscheidung ist eher gering. Die vorgestellten Kostenrechnungssysteme, aber auch die modernen, empirischen Verfahren der nachfrageorientierten Preisbestimmung verweisen auf die wachsenden Möglichkeiten einer fundierten Kalkulation. Eine intuitive Preispolitik wird der Komplexität der beeinflussenden Determinanten immer weniger gerecht.

4.3 Distributionspolitik

4.3.1 Die Gatekeeper-Funktion des Handels

Ziel der **Distributionspolitik** ist die Sicherstellung einer adäquaten Verfügbarkeit des Angebots für den Letztabnehmer. Dies setzt u. a. Entscheidungen über die Auswahl der geeigneten Handelsunternehmen und die Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem Handel voraus. Verbunden damit sind zumeist auch Überlegungen bezüglich der Regalstandorte im Kundenstrom, der Platzierung und der Regalpflege. Insgesamt geht es um die Präsentation des Angebots und die Verkaufsunterstützung. Zum Teil werden auch logistische Problemstellungen (Transport, Lager usw.) der Distributionspolitik zugerechnet.

Eine Grundsatzfrage der Distributionspolitik betrifft die **Stufigkeit des Absatzkanals**. Zu unterscheiden sind:

- **Direkter Absatz** über **eigene Verkaufsorgane** ohne Einschaltung von Absatzmittlern: Möglich sind hier z. B. der Ab-Werk-Verkauf, eigene Filialen, angestellte Reisende (Haustürverkauf) oder der Herstellerversand. Während im Vor-Internet-Zeitalter nur einer kleinen Zahl bekannter Markenartikelproduzenten der Aufbau von **Direktvertriebssystemen** gelungen war (z. B. WMF, AVON, TUPPERWARE und VORWERK), ist der online-Versand heute eine erheblich leichter zu realisierende Variante des Direktvertriebs. Hohe Verbreitung hat der direkte Absatz auch in der Investitionsgüterindustrie und im Dienstleistungsbereich gefunden.
- **Einstufiger Absatz** über den **Einzelhandel**: Einzelhandelsunternehmen verkaufen die Produkte ohne wesentliche Be- oder Verarbeitung an Konsumenten, bisweilen auch an kleine Gewerbetreibende. Für Konsumgüter ist die direkte Belieferung des Einzelhandels durch die Industrie aufgrund der hohen Konzentration zum wichtigsten Absatzweg geworden. Schätzungen beziffern heute den Anteil des Einzelhandelsumsatzes, der direkt vom Hersteller bezogen wird, auf ca. 80 %.
- **Zwei- und mehrstufige Systeme** unter Einschaltung des **Großhandels**: Großhandelsunternehmen veräußern die Produkte ohne wesentliche Be- oder Verarbeitung an Nicht-Konsumenten, bspw. an Weiterverkäufer (vor allem Einzelhändler), Weiterverarbeiter (Industrie, Handwerk), sonstige Verarbeiter (Gaststätten, Kantinen) oder auch an Großverbraucher (z. B. Behörden). Funktional wird der Großhandel daher auch als Handel unter Kaufleuten definiert. Für die Konsumgüterwirtschaft sind Tendenzen zur Ausschaltung des selbständigen Großhandels zu erkennen. In vielen Investitionsgüterbranchen nimmt dessen Stellenwert dagegen eher zu.

In den letzten Jahren rücken Fragen der Distribution oft in den Mittelpunkt marketingpolitischer Überlegungen, weil der Handel aus Sicht der Industrie immer mehr zum Engpassfaktor geworden ist. Angesichts steigender Angebotsvielfalt und tiefgreifender Strukturveränderungen auf der Handelsseite wird die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel immer konfliktärer. Der Regalplatz ist ein umkämpfter Knappheitsfaktor, der trotz einer erheblichen Ausdehnung der Verkaufsfläche in Relation zum verfügbaren Warenangebot begrenzt ist. Innovationen scheitern oftmals schon an einer Aufnahme in die Handelssortimente, und viele Marken sehen sich mit Auslistungsdrohungen konfrontiert. Auf diese Weise wird der Handel zum **Gatekeeper** (Pfortner), der die Verkaufschancen der Produzenten und die Einkaufsmöglichkeiten der Nachfrager vorselektiert.

Instrumentalbereich	Hersteller	Handel
Produktpolitik	<ul style="list-style-type: none"> hoher Grad der Produktdifferenzierung Hohe Innovationsrate Imitation der Konkurrenzprodukte Schnelle Produktneueinführung Verbrauchergerechte Verpackungen 	<ul style="list-style-type: none"> ⇔ geringe Produktdifferenzierung ⇔ gemäßigte Innovationsrate ⇔ keine me too-Produkte ⇔ ausführliche Markttests ⇔ handlungorientierte Verpackungen
Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> niedrige Handelsspanne Vorgabe des Endverbraucherpreises Marken- bzw. imagebezogene Preisoptimierung Preisdifferenzierung in abgrenzbaren räumlichen Marktsegmenten 	<ul style="list-style-type: none"> ⇔ hohe Handelsspanne ⇔ autonome Preisgestaltung ⇔ betriebsstättenbezogene Preisgestaltung (Mischkalkulation) ⇔ Internationaler Einkauf zu den günstigsten Konditionen
Distributionspolitik	<ul style="list-style-type: none"> hohe Distributionsquote günstige Platzierung eigener Erzeugnisse langfristige, frühzeitige Abschlüsse mit dem Handel Umsetzung der zentral getroffenen Vereinbarungen vor Ort 	<ul style="list-style-type: none"> ⇔ Leistung der führenden Marke ⇔ Deckungsbeitragsorientierte Platzierung ⇔ häufige Bestellungen und kurzfristige Preisnachverhandlungen ⇔ lokale Umsetzungsspielräume ⇔
Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Markentreue autonome, standardisierte Verkaufsförderungsaktionen 	<ul style="list-style-type: none"> ⇔ Erhöhung der Geschäftsstättentreue ⇔ Einbindung der Hersteller in vertriebslinienspezifische Verkaufsförderung

Abbildung 66: Typische Zieldivergenzen zwischen Herstellern und Handel (in Anlehnung an Hansen 1990, S. 134)

Problematisch ist die Geschäftsbeziehung zwischen Industrie und Handel, weil es grundsätzliche Interessengegensätze gibt: Strittig ist i. d. R. die Aufteilung der Distributionsspanne eines Produktes (= Verkaufspreis des Handels abzüglich Herstellerabgabepreis), da Mehreinnahmen der einen Seite automatisch Mehrausgaben der anderen bedingen (Nullsummenspiel). In der Literatur wird dieser Tatbestand als **Verteilungskonflikt** zwischen Hersteller und Handel beschrieben. Darüber hinaus bemühen sich beide Seiten um Unabhängigkeit in ihrer Unternehmenspolitik. Das produktbezogene Marketing des Produzenten einerseits und das Sortimentsmarketing des Handels andererseits münden in **Zieldivergenzen** bei nahezu allen absatzpolitischen Aktionsbereichen.

Angesichts des strukturellen Konfliktpotenzials erweist sich die **Machtverteilung** im Absatzkanal als wesentlicher Einflussfaktor auf die Distribution. Letztlich gelingt es der überlegenen Marktseite, ihre spezifischen Belange durchzusetzen und damit die Strukturen des Vertriebsweges zu gestalten (Marketingführerschaft).

Historisch betrachtet stellen sich die Beziehungen zwischen Industrie und Handel als ein **Wechselspiel zwischen Angebots- und Nachfragemacht** dar. Während die vorindustrielle Zeit durch die Dominanz großer Handelshäuser geprägt war, konnten mit fortschreitender Industrialisierung die Hersteller durch ihre Markenpolitik eine überlegene Stellung im Absatzkanal gewinnen. Bis in die 60er Jahre des 20. Jahrhunderts stand dem ein weitgehend unorganisierter Handel mit überwiegend

kleinen Betriebsgrößen gegenüber. Dann allerdings ließen sich in zahlreichen Märkten verstärkte Bemühungen zur Gegenmachtbildung beobachten, wobei Konzentrations- und Kooperationstendenzen sowie der Wandel der Betriebsformen zu weitreichenden Strukturveränderungen geführt haben:

- **Konzentration** umfasst die Bündelung wirtschaftlicher Eigentumsrechte durch Fusion oder Konzernbildung. Wenige Großfilialisten prägen das derzeitige Bild des Handels. Es gibt sowohl Unternehmen, die, wie das größte deutsche Discountunternehmen ALDI, fast ausschließlich durch internes Wachstum ein dichtes Filialnetz aufgebaut haben, als auch solche, deren Expansion vorwiegend auf Akquisitionen beruht (z. B. METRO).
- **Kooperation:** Ziel der Handelskooperationen ist es, durch Zusammenarbeit beim Einkauf die Nachteile gegenüber den marktführenden Filialisten auszugleichen. Träger dieser Einkaufskooperationen sind i. d. R. Einzelhändler, die sich in Einkaufsgenossenschaften wie EDEKA, REWE oder INTERSPORT zusammengeschlossen haben und gemeinsam ihre Produkte einkaufen. Heute sind in diesen Verbundformen tiefgreifende Zentralisationsentwicklungen erkennbar. Der Kooperationsumfang und die Kooperationsintensität nehmen zu. Die ursprünglich auf die Beschaffung begrenzte Zusammenarbeit wird auf die ganze Breite unternehmerischer Funktionen und insbesondere auf die Marketingpolitik ausgedehnt (Full-Service-Kooperationen); der Druck auf die Kooperationsmitglieder, einen möglichst großen Anteil ihres Warenbezugs über die Zentrale zu tätigen, verstärkt sich. Insgesamt nähern sich die Verbundgruppen hinsichtlich der einzelbetrieblichen Dispositionsautonomie der Filialisierung an (filialisierte Kooperationen). Neben den klassischen Einkaufskooperationen hat sich außerdem ein zweiter Verbundtyp herausgebildet. Es handelt sich dabei um mittelgroße **Filialunternehmen**, deren Einkaufsvolumen allein zum Überleben im Wettbewerb kaum ausreicht. Sie haben sich daher im Laufe der Zeit zu Verrechnungskontoren wie der MARKANT AG zusammengeschlossen. Diese schließen mit den Herstellern Verträge über Warenvermittlung und Konditionen, Inkasso und Verkaufsförderung ab; auf dieser Basis verhandeln dann die einzelnen Mitgliedsunternehmen nochmals mit den Herstellern über Leistung und Hauskonditionen. Bindungsintensität und -umfang bleiben allerdings aufgrund der Inhomogenität der Mitgliederstruktur erheblich hinter den filialisierten Kooperationsgruppen zurück.
- **Betriebsformendynamik:** Zur besseren Systematisierung unterscheidet man verschiedene Geschäftsformen, mit denen der Handel am Markt auftritt, insbesondere hinsichtlich Branche, **Sortimentsbreite** und -tiefe, Preisniveau, Bedienungsform, Standort und Betriebsgröße. Von großer Bedeutung sind etwa Warenhäuser, Kaufhäuser, **Fachgeschäfte**, Fachmärkte, Supermärkte, Discounter, Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser. Dabei ist in den letzten Jahren ein starkes Wachstum großflächiger und preisaggressiver Betriebsformen zu verzeichnen; Verlierer des Betriebsformenwandels sind Fachgeschäfte und die eher höherpreisigen Warenhäuser, während Discounter wie ALDI und LIDL und Fachmärkte wie MEDIA-MARKT und SATURN erheblich an Relevanz gewonnen haben.

Betrachtet man den Status quo, so lässt sich mittlerweile für viele Branchen eine Machtverschiebung zugunsten des Handels konstatieren. Häufig ist ein einzelnes Handelsunternehmen für einen Hersteller, der im Rahmen eines ubiquitären (= überall verbreitet) Vertriebs eine hohe Distributionsquote anstrebt, unverzichtbar. So fällen nach Schätzungen derzeit nur fünf Entscheidungszentralen das Urteil über mehr als 80 % des Gesamtumsatzes im deutschen Lebensmittelhandel. Aber auch in anderen Branchen (etwa Möbel- oder Heimwerkermarkt) zeichnen sich ähnliche Strukturentwicklungen ab. Damit wird deutlich, dass die Rolle des Handels sich erheblich gewandelt hat: Vormalig war der Handel eher der „Erfüllungsgehilfe der Industrie“. In vielen Branchen liegt heute eher ein Machtgleichgewicht vor, der Handel wird dann zu einer wichtigen Zielgruppe im Rahmen des handelsgerichteten Marketings (**Trade-Marketing**). In Märkten mit besonders hoher Handelskonzentration deutet sich dagegen eine wachsende Nachfragemacht des Einzelhandels an, der über Handelsmarken zunehmend die gesamte Wertschöpfungskette kontrolliert.

Je nach Machtverteilung unterscheidet sich die Distributionspolitik erheblich. Drei idealtypische Konstellationen lassen sich unterscheiden:

- **Machtübergewicht des Herstellers** (z. B. im Automobilbereich),
- **Machtgleichgewicht** (z. B. zwischen multinationalen Nahrungsmittelproduzenten und den großen Handelsunternehmen) und
- **Machtübergewicht des Handels** (z. B. große Möbelhändler wie IKEA gegenüber ihren mittelständischen Lieferanten).

Die Machtrelation bildet den Rahmen für die Gestaltung des vertikalen Marketings: Je größer das Übergewicht einer Marktseite, umso ausgeprägter sind deren Möglichkeiten zur Durchsetzung der eigenen Distributionsziele (**Marketingführerschaft** der Industrie oder des Handels). Als Determinante eines Marktübergewichtes der Industrie kommen bspw. Marktanteil, Stärke der Marke, Innovationspotenzial, Unternehmensreputation oder besondere technologische Kompetenzen in Betracht. Die Marketingführerschaft des Handels wird u. a. bestimmt von Einkaufsvolumen und Einkaufszentralisation, Handelsimage, Standortdichte, Zielgruppenabdeckung und Handelsmarkenanteil. In jüngerer Zeit kommt für beide Seiten die Kompetenz bei der Nutzung von online-Vertriebskanälen hinzu.

4.3.2 Absatzkanalmanagement in Situationen mit Angebotsmacht

In Märkten, in denen die Industrieseite über ein Machtübergewicht verfügt (Angebotsmacht), versuchen die Hersteller durch Auswahl und Steuerung des Handels die Distributionsstrukturen zu koordinieren und ihre Marketingführerschaft im Rahmen einer Vorwärtsintegration festzuschreiben. Den größten Einfluss auf den Warenvertrieb ermöglicht der direkte Absatz: Hier wird auf die Einschaltung rechtlich selbständiger Handelsunternehmen verzichtet. Marketingkonzeptionen unterliegen insofern der vollständigen Weisungsbefugnis des Herstellers, so dass Absatzkanalrisiken weitgehend eliminiert sind. Besondere Chancen bieten online-Vertriebswege.

Weniger kapitalintensiv ist die Absicherung der Marketingführerschaft durch langfristig angelegte vertragliche Vertriebssysteme (Bindungen, Vertragshändler, Franchising), die dementsprechend eine hohe Verbreitung gefunden haben. Abb. 67 skizziert die Ausgestaltung eines solchen Systems am Beispiel der Automobilwirtschaft.

Vorschriften für den Automobilverkauf
<ul style="list-style-type: none"> – Wahrnehmung der Marktverantwortung gemäß Jahreszielvorgabe – Unterhaltung eines Bestandes an Ausstellungs-, Lager- und Vorführwagen – Intensives Bemühen um den Absatz von Gebrauchtfahrzeugen zur Förderung des Neuwagengeschäftes – Respektieren der Direktbelieferungsvorbehalte des Herstellers
Vorschriften für den Kunden- und Teiledienst
<ul style="list-style-type: none"> – Unterhaltung einer Werkstatt mit den vorgeschriebenen Spezialwerkzeugen, Mess- und Testgeräten – Durchführung des Kundendienstes gemäß den gültigen Kundendienstrichtlinien – Verwendung von Originalersatzteilen bei der Durchführung von Gewährleistungsreparaturen – Einrichtung und Unterhaltung eines adäquaten Ersatzteillagers
Vorschriften für das Marketing
<ul style="list-style-type: none"> – Einrichtung eines Geschäftsbetriebs, der in der Größe, Ausstattung und äußerem Erscheinungsbild den Erwartungen der Kunden an die Marke gerecht wird – Herausstellen der Zugehörigkeit zum Vertriebsnetz des Herstellers durch entsprechende Kennzeichnung – Verwendung der Herstellerkennzeichen im Geschäftsverkehr/Corporate-Identity-Vorgaben – Unterstützung überregionaler Werbemaßnahmen vor Ort – Nutzung der vom Hersteller bereitgestellten Werbemittel – Inanspruchnahme der Bauberatung des Herstellers und Berücksichtigung seiner Vorschläge
Vorschriften für den Informationsaustausch
<ul style="list-style-type: none"> – Übermittlung von Betriebsdaten in der vom Hersteller vorgeschriebenen Form zum Zwecke des Betriebsvergleiches – Anfertigen von Berichten über Marktlage, Lagerbestände und voraussichtliche Bedarfe – Nutzung der vom Hersteller verwendeten EDV – Zulassung der Einsicht des Herstellers in die Geschäftsunterlagen

Abbildung 67: Typische Klauseln in Automobilvertragshändler-Systemen (in Anlehnung an Heß & Meinig 1996, S. 295)

Distributionssysteme bei Machtübergewicht der Hersteller können auf dem Konzept des Selektivvertriebs beruhen. Eine Selektion der Absatzmittler findet dann statt, wenn nicht alle Handelsbetriebe, die die Ware führen möchten, beliefert werden. Wichtigstes Ziel ist die Beschränkung des Preiswettbewerbs auf der Handelsstufe. Durch die Belieferung ausgewählter Händler und deren enge Anbindung kann sichergestellt werden, dass die Preispolitik des Herstellers nicht von den Händlern unterlaufen wird. Handelsunternehmen nutzen bekannte Markenartikel mit hoher Preiskenntnis der Konsumenten gerne als Lockvogelangebote, um die Preiswürdigkeit des gesamten Sortiments herauszustellen. Der Ausschluss solcher Absatzmittler dient dann der Stabilisierung des Preisniveaus und der besseren Akquisitionsmöglichkeit von Fachhandelspartnern. Auch wird die mögliche Rufschädigung eines Prestigeproduktes durch Niedrigpreise verhindert. Güter mit hohem Prestigewert verlieren langfristig ihre Fähigkeit zur Statusdemonstration durch die Vermarktung zu Tiefstpreisen oder in Betriebstypen, die nicht zum Image der Marke passen (z. B. Discounter). Nachteile des Selektivvertriebs liegen in den laufenden Aufwendungen zur Überwachung der Absatzwege. Auch ist der Umsatzverlust durch die Exklusion erfolgreicher Händler zu beachten, umso mehr, je geringer die Zugkraft des Markenartikels und je größer das Wachstum der – ausgeschlossenen – Einkaufsstätten ist.

Exemplarisch für den Selektivvertrieb sei hier auf die Konzeption des dänischen Herstellers von HiFi- und Fernsehgeräten BANG&OLUFSEN verwiesen, der aufgrund seiner besonders innovativen und designorientierten Produkte über eine besondere Reputation verfügt. BANG&OLUFSEN hat nur einige hundert eher kleinere Fachhändler in das Distributionskonzept einbezogen. Den Händlern werden umfangreiche Bindungen hinsichtlich Beratung, Kundenservice und Präsentation auferlegt, die u. a. die Verpflichtung zur Vorführung der Waren in den Wohnräumen des Kunden umfassen.

Wählt der Produzent geeignete Abnehmer allein nach qualitativen Gesichtspunkten (Preispolitik, Be-

ratungskompetenz, Reparaturservice usw.) aus, so spricht man von **Selektivvertrieb**. Entscheidet er sich darüber hinaus für eine zahlenmäßige Beschränkung (z. B. nur einen Händler pro Verkaufsbezirk) und begrenzt somit den Wettbewerb unter den Absatzmittlern seiner Marke, wird dies als **Exklusivvertrieb** bezeichnet. Im Gegensatz dazu zielt der **ubiquitäre Absatz** auf eine möglichst hohe Distributionsquote. Die Distributionsquote berechnet die Wahrscheinlichkeit, die betreffende Marke in den Regalen der Letztverkäufer zu finden als Anteil der das Produkt führenden Händler an der Gesamtzahl aller geeigneten Händler. Oft wird angesichts der unterschiedlichen Bedeutung der verschiedenen Betriebstypen statt auf die Anzahl auf den Umsatzanteil der Geschäfte zurückgegriffen (gewichtete Distributionsquote).

Im Anschluss an die Auswahl der geeigneten Händler ist die Form der Zusammenarbeit festzulegen. Während bei Machtgleichgewicht eher kurzfristige Transaktionen und damit reine Marktbeziehungen dominieren, versuchen marktstarke Hersteller ihre Händler über langfristige Verträge zu steuern. Abb. 68 skizziert die wichtigsten Koordinationsformen.

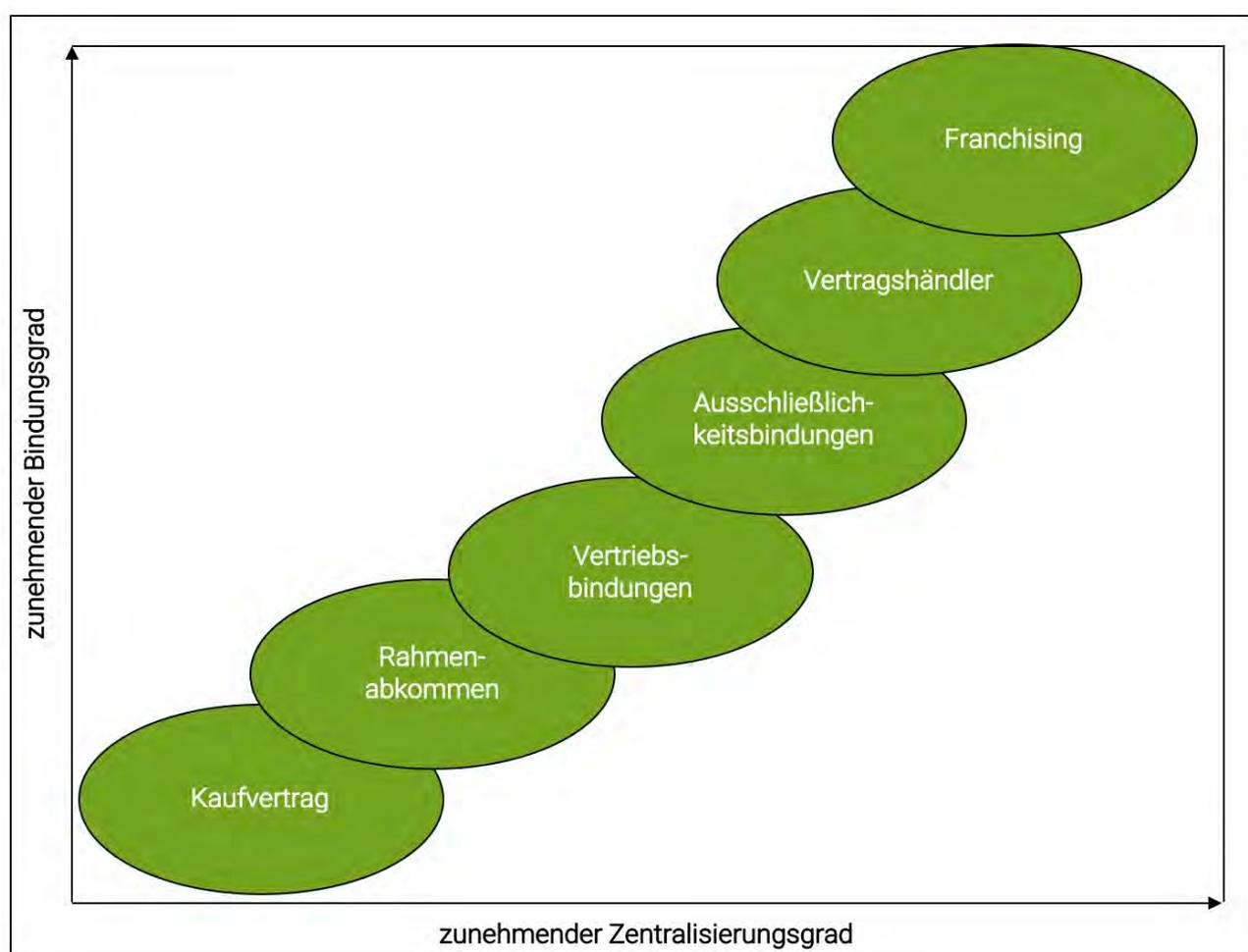


Abbildung 68: Koordinationsformen der Distribution (in Anlehnung an Grosseckttler 1978)

- Ein **Kaufvertrag** ohne weitere Absprachen lässt sowohl dem Handel als auch der Industrie alle marketingpolitischen Freiräume offen. Die Vereinbarung bezieht sich allein auf Preise, Mengen und Lieferkonditionen. Die Verhaltensabstimmung erfolgt ad hoc für die einzelne Transaktion.
- **Rahmenabkommen** können eine Vielzahl unterschiedlicher Nebenabreden beinhalten und betreffen etwa geplante Jahresabnahmemengen, gemeinsame Verkaufsförderungsaktionen und Logistikmodalitäten.

- **Vertragliche Bindungssysteme** schreiben detailliert und auf längere Zeit absatzpolitische Entscheidungsfelder fest. Die beteiligten Parteien versuchen auf diese Weise, mögliche Zielkonflikte grundsätzlich zu regeln, wobei die Initiative i. d. R. von der überlegenen Seite ausgeht. Hinsichtlich der Entscheidungsdominanz (Machtasymmetrie/Zentralisationsgrad) und des Bindungsgrades (Regelungsumfang/Zeitdauer/Flexibilität) lassen sich verschiedene vertragliche Bindungssysteme unterscheiden, insbesondere Vertriebs- und **Ausschließlichkeitsbindung**, Vertragshändler und Franchising: Die Vertriebsbindung beschränkt den Händler, die **gelieferte** Ware an Dritte abzugeben. Sie kann verschiedene Klauseln umfassen: Als Querlieferungsverbot enthält sie die Verpflichtung, keine Unternehmen der gleichen Wirtschaftsstufe zu beliefern, insbesondere wird hier die Einzelhandelsfunktion gebundener Händler festgelegt. Dadurch soll sichergestellt werden, dass vom Vertrieb ausgeschlossene Händler nicht indirekt doch noch Waren erhalten. Die Sprunglieferungsklausel untersagt dem Großhandel, beim Verkauf eine Wirtschaftsstufe zu überspringen, d. h. direkt den Verbraucher zu beliefern. Schließlich ist im Rahmen der durchlaufenden Selektion dem gebundenen Handelsunternehmen der Weiterverkauf nur an bestimmte Abnehmer erlaubt, z. B. in der Form der Fachhandelsbindung für den Großhandel. Ziel der Vertriebsbindung ist die rechtlich lückenlose Absicherung des Selektivvertriebes, i. d. R. durch additive Verwendung der verschiedenen Klauseln. Eine solche Vertragsbestimmung ermöglicht es dem Hersteller, bei mehrstufigem Absatz seine Selektionskriterien bis zur letzten Distributionsstufe durchzusetzen.
- Die **Ausschließlichkeitsbindung** enthält die vertragliche Beschränkung einer Partei, andere Waren von Dritten zu beziehen oder an Dritte abzugeben. Als Fallgruppen beinhaltet die Ausschließlichkeitsbindung vornehmlich Alleinvertriebsverträge und Bezugsbindungen. Im Rahmen von Alleinvertriebsverträgen werden Handelsunternehmen bestimmte Gebiete (Gebietschutz) oder Kundengruppen (Kundenschutz) ausdrücklich vorbehalten. Sie dienen somit zur Konstituierung der quantitativen Selektion und bringen den beteiligten Handelsunternehmen den Vorteil einer geringeren horizontalen Wettbewerbsintensität. Alleinvertriebsverträge sind ein wesentliches Instrument zur Akquisition geeigneter Handelsbetriebe. Während sie den Hersteller bei der Belieferung von Händlern beschränken, ist der Inhalt von Bezugsbindungen ein Eingriff in die Sortimentspolitik des Handels. Verbreitet sind Konkurrenzausschlussklauseln, so z. B. bei Bierlieferungsverträgen oder zwischen der Mineralölindustrie und den Tankstellen. Vertraglich untersagt ist hier das Führen von Wettbewerbsprodukten, etwa den Gaststätten das Ausschänken von Biersorten der Konkurrenz. Sowohl bei Vertriebs- als auch im Rahmen von Ausschließlichkeitsbindungen werden den Handelsunternehmen neben den beschriebenen oft noch weitere Klauseln auferlegt, z. B. Verpflichtungen zu Präsentation, Werbung, Service und Verwendung des Herstellerzeichens.
- **Vertragshändler** ist, wer als selbständiger Gewerbetreibender aufgrund eines Vertrages ständig damit beauftragt ist, im eigenen Namen und auf eigene Rechnung Waren nach den Vorgaben des Herstellers zu vertreiben. Die Übernahme der Marketing-Konzeption des Herstellers bedeutet mithin eine deutlich stärkere Einschränkung der wirtschaftlichen Entscheidungsfreiheit des Händlers als dies bei den bisher besprochenen Bindungsverträgen der Fall ist. Die Vorschriften erstrecken sich nicht nur auf Teilbereiche des Sortiments, sondern beinhalten Festlegungen für fast alle Elemente des Handelsmarketings. Insofern ist das Vertragshändlersystem Ausdruck einer weitgehenden Marketingführerschaft der Industrie und umfasst u. a. die Verpflichtung zum Herausstellen des Herstellerzeichens neben der Handelsfirma, die Einhaltung weitgehender Preisempfehlungen, Konkurrenzausschlussklauseln und Alleinvertriebsrechte und die Zentralisierung sowie Standardisierung der kommunikationpolitischen Instrumente durch den Hersteller. Wirtschaftliche Bedeutung haben Vertragshändlersysteme beim Vertrieb hochwertiger Markenwaren erlangt, so z. B. in der Kfz-Industrie. Das volle Absatzrisiko verbleibt beim Händler, obwohl fast alle absatzpolitischen Aktionsbereiche vom Hersteller konzipiert und kontrolliert werden. Diese Diskrepanz zwischen Entscheidungskompetenz (wirt-

schaftlicher Abhängigkeit) auf der einen und Risikoübernahme (wirtschaftliche Selbständigkeit) auf der anderen Seite, charakterisiert das Vertragshändlersystem sowie in noch stärkerem Maße Franchiseverträge.

- **Franchising** stimmt in vielen Merkmalen mit dem Vertragshändlersystem überein, insbesondere in der Hinsicht, dass der Franchise-Nehmer als selbständiger Kaufmann im eigenen Namen und auf eigene Rechnung ständig damit betraut ist, für den Franchise-Geber tätig zu werden. Allerdings ist der Anwendungsbereich des Franchising umfassender, da nicht nur der Vertrieb von Waren, sondern auch die Erstellung von Dienstleistungen und die Produktion von Erzeugnissen geregelt werden können. Eine Abgrenzung zum Vertragshändlersystem fällt ansonsten nicht leicht, da nur graduelle Unterschiede vorhanden sind. Tendenziell kann jedoch davon ausgegangen werden, dass das Franchising weiter gefasst ist und Vertragstypen mit höherer Bindungsintensität beschreibt (Zahlung einer umsatzabhängigen Franchisegebühr, Eingriffe in die Personalpolitik usw.).

Zusätzlich zur vertraglichen Absicherung der Geschäftsbeziehung können **Informations- und Kontrollsysteme** zur Verhaltenskoordination eingesetzt werden. Von aufeinander abgestimmten Bestellsystemen, dem Austausch von Kundendaten bis hin zur Einblicknahme in die Buchhaltung der Händler reichen hier die Möglichkeiten der EDV-technischen Anbindung. Durch den Einsatz der modernen Datentechnik sind die Möglichkeiten zur Kontrolle vertikaler Beziehungen erheblich gewachsen. So sind viele Hersteller über die Betriebsinterna ihrer Vertragshändler oder Franchisenehmer hervorragend informiert.

Insgesamt ist das handelsgerichtete Marketing im Fall des Machtübergewichtes der Herstellerseite den auf die Endverbraucher gerichteten Zielen untergeordnet. Es geht um die Einbindung der Distributionspolitik in die **Produktpositionierung**: So verlangt eine Premiumstrategie die adäquate Platzierung der Waren, Beratungsleistungen, Serviceintensität und Kundenbindungsinstrumente. Im Marketing der Verkaufsstätten müssen diese Anforderungen aufgenommen und umgesetzt werden.

4.3.3 Absatzkanalmanagement bei gleichgewichtigem Vertikalverhältnis

Handelt es sich um eine **gleichgewichtige Geschäftsbeziehung**, so muss die eigene Position in jeder Verhandlungsepisode erneut verteidigt, d. h. in Kaufverträgen und evtl. in Rahmenvereinbarungen durchgesetzt werden. Typisch für diese Situation ist die Geschäftsbeziehung zwischen den Großunternehmen des Lebensmittelhandels und marktstarken Lieferanten wie NESTLÉ oder UNILEVER. Die Marktstruktur kommt in diesem Fall dem bilateralen Monopol nahe, da beide Seiten aufeinander angewiesen sind. Im Vordergrund der Geschäftsbeziehung stehen die turnusmäßigen Verhandlungen (Jahresgespräche), die angesichts der für beide Parteien hohen ökonomischen Relevanz sehr konfliktreich verlaufen.

Jeder Hersteller, der seine Produkte über größere Handelskonzerne vertreibt, muss seine Regalplatzpräsenz sicherstellen, d. h. die Aufnahme in das Sortiment der ausgewählten Absatzmittler durchsetzen und diese zu einem adäquaten Marketing veranlassen. Der Handel kauft nicht in erster Linie Produkte und Dienstleistungen ein, sondern möchte seinen eigenen Nutzen bspw. durch Verbesserung der Rentabilität oder Steigerung der Kundenfrequenz erhöhen. Solche Nutzenvorteile sind den relevanten Entscheidern im Handel deutlich zu kommunizieren. Sie sind nicht deckungsgleich mit den Nutzenerwartungen der Verbraucher, sondern können u. a. das Handling, die Warenumschlagshäufigkeit, die Lieferbereitschaft und -zuverlässigkeit – kurz: alle Maßnahmen zur Optimierung der handelsbezogenen Wertschöpfungskette umfassen.

Die Akquisition geeigneter Absatzmittler kann prinzipiell auf drei Wegen erfolgen: Im Rahmen des **Pull-Konzeptes** (vgl. Abb. 69) richten sich die Bemühungen des Produzenten vor allem auf eine

leistungsfähige, verbrauchergerichtete Kommunikationspolitik. Bekannte, imagestarke Markenartikel fragt der Verbraucher nach; sie sind dadurch für den Handel mehr oder weniger unverzichtbar. Leistungsstarke Produkte, die einen Nachfragesog erzeugen, können kaum aus dem Sortiment genommen werden und stellen für den Handel sog. Mussmarken dar. Im Falle einer Auslistung verzeichnet er Umsatzeinbußen, schwächt seine Sortimentskompetenz und riskiert Käuferabwanderungen. Der Hersteller ist immer dann in einer guten Position, wenn die Markentreue des Konsumenten größer ist als dessen Geschäftsstättentreue, er also im Zweifel lieber ein anderes Handelsgeschäft aufsucht als auf seine Lieblingsmarke zu verzichten.

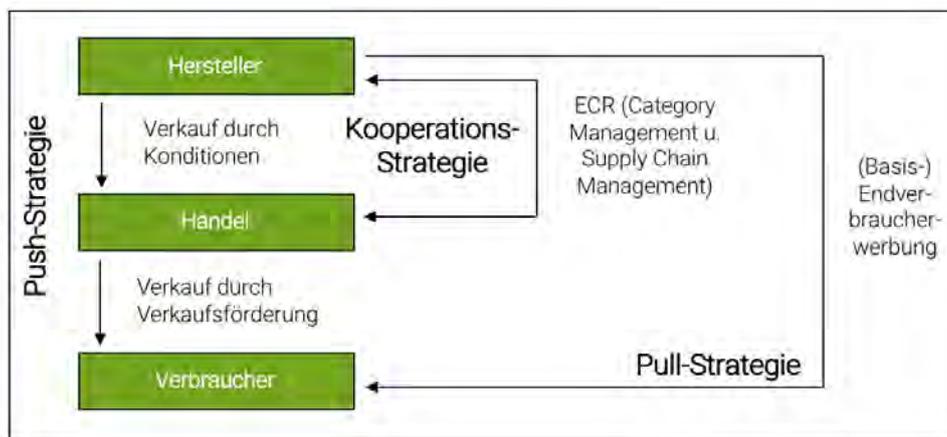


Abbildung 69: Akquisition von Absatzmittlern

Ergänzend oder alternativ dazu wird beim **Push-Konzept** versucht, durch Konditionen und andere geldwerte Leistungen auf der einen und nicht-monetäre präferenzbildende Maßnahmen wie hohe Lieferbereitschaft und Beratungs-Know-how auf der anderen Seite den Handel zur Abnahme möglichst großer Mengen zu bewegen. Die Ware wird in den Absatzkanal hineingedrückt. Bei hohen Lagervorräten und besonders guter Handelsspanne hat der Abnehmer ein genuines Interesse am Weiterverkauf der Waren.

Wichtige Instrumente des Push-Konzeptes sind Listungsgelder, die für die Aufnahme eines Neuproduktes in das Handelssortiment gezahlt werden (bis zu mehreren Millionen Euro) und Werbekostenzuschüsse, mit denen der Hersteller besondere Verkaufsbemühungen des Handels wie Zweitplatzierungen und Sonderangebote honoriert. Hinzu kommen auf den einzelnen Handelskunden zugeschnittene Verkaufsförderungsmaßnahmen wie Regalpflege, Displays mit Zweitnutzen, Abverkaufsaktionen, Ladenwerbemittel, Degustationen, Probierpackungen usw. Alle diese Maßnahmen zielen darauf, Präferenzen bei den Handelseinkäufern aufzubauen und zu einem bevorzugten Lieferanten (dem sog. Category Leader) zu werden.

Angesichts der großen Bedeutung der Zielgruppe Handel und der einzelnen Verhandlungen verändert sich in gleichgewichtigen Situationen auch die Organisation des Vertriebs. Neben den traditionellen, regional gegliederten Außendienst tritt ein **Großkundenmanagement (Key-Account-Management)**, das speziell der Betreuung ausgewählter, marktstarker Handelsunternehmen und der Realisation der handelsgerichteten Marketingaktivitäten dient (vgl. unten). Seine Aufgaben umfassen auch die Verhandlungsführung in den Jahresgesprächen, die ausgesprochen vorbereitungsintensiv ist. Von der Durchsetzungsstärke des Key-Account-Managers in den Preisverhandlungen hängt ein wesentlicher Teil des Jahreserfolges ab.

In den letzten Jahren wird unter dem Begriff **Efficient Consumer Response (ECR)** diskutiert, inwieweit eine bessere Kooperation zwischen großen Markenartiklern und dem Handel möglich ist. ECR ist ein Konzept zur wertschöpfungskettenübergreifenden Koordination der Distribution mit den

beiden Bausteinen Logistik (**Supply Chain Management**) und Marketing (**Category Management**). Supply Chain Management führt im Kern zu einer Übertragung der **Just-in-Time-Logistik** vom Industriegüter- auf das Konsumgütermarketing. Während die Hersteller beim Push-Konzept für möglichst große Lagervorräte beim Handel sorgen und damit Abverkaufsdruck erzeugen, soll hier die Ware erst dann geliefert werden, wenn anhand der aktuellen Abverkaufsdaten des Handels Nachschubbedarf erkennbar wird. Auf Basis computergestützter Warenwirtschaftssysteme hat der Händler Transparenz über seine Warenvorräte. Beim Supply Chain Management gibt er diese Daten an den Hersteller weiter, der dann auf dieser Basis bedarfssynchron anliefern kann. Ziel ist die Reduktion des gebundenen Kapitals und die schnellere Reaktion auf Nachfragetrends durch geringere Lagervorräte.

Im Vordergrund des **Category Managements** steht die kooperative Optimierung einzelner Warengruppen (Categories) des Handels durch einen in der jeweiligen Warengruppe führenden Lieferanten. Es geht dabei im Wesentlichen um die bessere Abstimmung des POS-Marketings, das heißt aller Marketingmaßnahmen am **Verkaufsort (POS/Point of Sale)** wie Verkaufsförderung, Neuprodukteinführung, Preisgestaltung und Regalplatzierung. Der jeweilige Hersteller entwickelt für den Händler umfangreiche und für diesen kostenlose Marketingkonzepte in der Warengruppe, um dafür im Gegenzug die Leistung seiner Produkte sicherzustellen. Grundidee ist, dass ein Markenhersteller sich in seiner Warengruppe erheblich besser auskennt als ein Handelsunternehmen, das sich um bis zu 100.000 Artikel kümmern muss. Der Hersteller ist Produkt- und Warengruppenspezialist, während der Handel sich nicht im Detail in allen Produktthemen auskennen kann. Eine Beratung durch einen Hersteller, der über sehr gute Marktforschungsdaten aus seiner Warengruppe verfügt, bietet daher Chancen für beide Marktseiten: Der Hersteller macht sich als Partner unverzichtbar und kann die Position seiner Marke im Sortiment stärken, der Händler will den Gesamtumsatz in der Warengruppe erhöhen. Es gibt daher Chancen für **win-win-Situationen**, allerdings sind die Ziele auch nicht deckungsgleich, so dass ein latentes Konfliktpotenzial bleibt.

Die Darstellung des ECR-Konzeptes verdeutlicht, dass heute von Lieferanten umfassende Marketingunterstützung verlangt wird. Der Handel verlagert einen Teil seiner Marketingtätigkeiten auf führende Hersteller, die sich dadurch ihrerseits einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten versprechen.

4.3.4 Distributionspolitik bei Handelsdominanz

Befindet sich das **Übergewicht auf Seiten des Handels**, kommt es tendenziell zu Formen der Rückwärtsintegration, d. h. der Händler nimmt Einfluss auf die Marketingpolitik der vorgelagerten Wertschöpfungsstufen. So werden die Anforderungen des Handels bspw. in Qualitätsrichtlinien festgeschrieben, die den Lieferanten zur Durchführung diverser Prüfungen und Zertifizierungen, zur Anwendung bestimmter Fertigungsverfahren oder zur Verwendung ausgewählter Rohstoffe oder Verpackungsarten verpflichten. Der Händler überprüft die Einhaltung dieser Vorgaben durch Kontrollen vor Ort.

Eine weitergehende Stufe der Rückwärtsintegration ist der Bezug von Handelsmarken. Die Einflussnahme erstreckt sich dann vielfach auf alle Qualitätskomponenten, wobei die eigenen Vorstellungen durch die Vorgabe von Lasten- oder Pflichtenheften an den Produzenten genau spezifiziert werden. Auch die Produktentwicklung erfolgt z. T. im Handelsunternehmen. Handelsmarken gewinnen gerade in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung. Besonders erfolgreiche Handelsunternehmen wie ALDI, IKEA oder H&M verkaufen fast ausschließlich Handelsmarken. Bei der vollständigen Rückwärtsintegration werden die Handelsmarken in eigenen Fertigungsstätten oder bei einem Hersteller mit Kapitalbeteiligung produziert.

Ein interessantes Beispiel für die Marketingführerschaft des Handels ist das Unternehmen IKEA (vgl. Abb. 70). 1946 als Versandunternehmen für Möbel in Schweden gegründet, ist IKEA heute zum weltweit führenden Möbelhändler geworden. Zwar übt IKEA im Wesentlichen Handelstätigkeiten aus, das Unternehmen besitzt jedoch die vollständige Kontrolle über alle Marketingaktivitäten entlang der Wertschöpfungskette. Die Möbelhersteller sind ausführende Lieferanten, die im Auftrag von IKEA einzelne Teilschritte der Produktion übernehmen. Die Produktentwicklung (Design, Konstruktion, Qualitätstests) für das ca. 14.000 Artikel umfassende Sortiment wird zentral für alle Ländermärkte in Schweden durchgeführt. Eigene Designentwürfe der Hersteller haben Ausnahmecharakter.

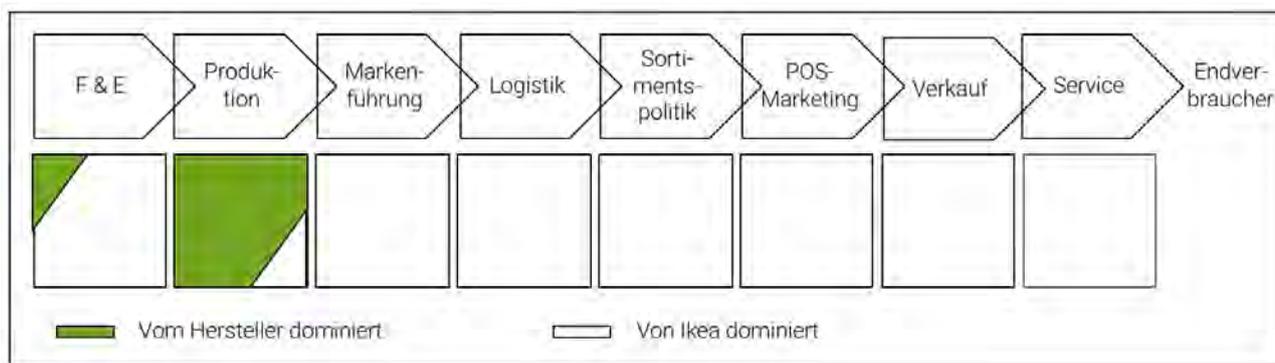


Abbildung 70: Funktionsverteilung in der Wertschöpfungskette am Beispiel IKEA

Ähnlich weitgehend sind die Eingriffe von IKEA in die Fertigung. Hier findet man drei Stufen der Einflussnahme: In einigen wenigen strategisch wichtigen Feldern, in denen nicht auf eine genügende Zahl leistungsfähiger Lieferanten zurückgegriffen werden kann, verfügt das Unternehmen über eigene Fabriken. Von zentraler Bedeutung ist die Bindung von Herstellern über Investitionsvorschüsse oder das Leasing von Anlagegütern durch IKEA. Durch solche Kapitalverflechtungen werden Lieferanten abhängig, ohne dass die Beschaffungsflexibilität des Handelsunternehmens wesentlich eingeschränkt wird. Daneben steht schließlich der Einkauf einzelner Produktbestandteile auf dem freien Weltmarkt, z. B. bei Möbelherstellern mit Überkapazitäten oder auch bei branchenfremden Lieferanten (so werden Metallteile auch von Automobilzulieferern bezogen). Markenführung, Transport, Sortimentszusammenstellung und Verkaufsförderung liegen – wie die oben dargestellte Wertschöpfungskette verdeutlicht – ohnehin ausschließlich in der Hand von IKEA. Insgesamt verfügt das Unternehmen über mehrere tausend Lieferanten global; rund die Hälfte der Fertigung stammt aus Niedriglohnländern.

Das Beispiel IKEA steht für viele Geschäftsbeziehungen im Möbelmarkt. Das Marketing vieler Lieferanten geht nicht über ein **Lean Selling** hinaus. In solchen Fällen bestimmt die Geschäftsbeziehung zum Handel die gesamte Marketingpolitik eines Produzenten. Mit der Spezialisierung auf die Fertigung von Handelsmarken ist i.A. eine konsequente Kostenführerschaftsstrategie verbunden. Ähnliche Konzepte verfolgen inzwischen viele mittelständische Hersteller im Lebensmittelmarkt, wo sie als Handelsmarkenspezialisten zu Auftragsproduzenten für die führenden Handelskonzerne werden.

Fazit: Die Distributionspolitik unterscheidet sich je nach Potenzialverteilung zwischen den Marktseiten sehr deutlich. Es macht einen erheblichen Unterschied, ob Aussagen zur Absatzwegewahl für einen marktstarken Automobilhersteller oder für einen der Nachfragemacht unterliegenden mittelständischen Möbelproduzenten formuliert werden. Die **Machtverteilung** wird damit zur zentralen Kontextvariable der Distributionspolitik. Sie determiniert die Struktur der Geschäftsbeziehung. Vertragliche Vertriebssysteme sind nur bei Marketingführerschaft eines Industrieunternehmens, Handelsmarken nur bei potenzialstarken Handelsunternehmen mit dauerhaftem Erfolg anzutreffen.

Die Machtverhältnisse zwischen Industrie und Handel werden in der Zukunft in erheblichem Umfang

durch den online-Vertrieb bestimmt. Hersteller können hier versuchen, den Handel auszuschalten. Vielfach sind es aber Händler wie AMAZON oder ZALANDO, die eine enge Kundenbindung aufbauen und die Hersteller dominieren.

4.3.5 Vertriebsmanagement

Der Vertrieb ist ein zentraler Bestandteil des Marketings (Homburg et al. 2016). Viele Unternehmen der Investitionsgüterindustrie sind sales-driven: Bei ihnen spielt die Vertriebsabteilung eine dominierende Rolle für das Gesamtunternehmen. Die vom Vertrieb getrennte Abteilung Marketing ist dann häufig nur für Messeauftritt, Werbung und Verkaufsförderung zuständig und verfügt über keine übergeordneten Managementkompetenzen. Durch den Machtzuwachs des Einzelhandels spielt der Vertrieb jedoch auch in der Konsumgüterwirtschaft eine zunehmend wichtige Rolle. Schwerpunkt des Vertriebsgeschäftes ist klassischerweise der persönliche Verkauf. Bei Großkunden kommt der Verhandlungsführung in Preisgesprächen eine besondere Bedeutung zu. In den vergangenen Jahren hat sich die Vertriebspolitik aufgrund neuer Informations- und Kommunikationstechnologien und des wachsenden Online-Vertriebs in seiner Bedeutung und methodisch nochmals stark verändert.

Der Vertriebsbereich ist das Tätigkeitsfeld, in dem viele Marketingstudierende später tätig werden. Im Vertrieb werden hohe Einkommen erzielt, Vertriebsstellen sind vielfach gute Karrierebeschleuniger. Das Tätigkeitsfeld wird zunehmend „akademisiert“, weil anspruchsvoller. Allerdings hat kaum ein anderes Marketingfeld solche Imageprobleme, was insbesondere am sog. „Hard-Selling“ liegt. Darunter versteht man eine wenig kundenorientierte, standardisierte Verkaufsform, die stark auf das Überreden der Kunden setzt. Im Vordergrund stehen hier Verkäufer, die an der eigenen Vergütung und den damit zu erzielenden Statussymbolen orientiert sind und extrem kurzfristig denken. Ein solches Hard-Selling ist aber nur eine mögliche und in vielen Fällen auch eine unangebrachte Vertriebskonzeption.

Der Vertrieb richtet sich direkt an den Kunden. Grundlage eines erfolgreichen Vertriebs sind daher Kenntnisse über das **Beschaffungsverhalten** der (potenziellen) Käufers. Der Einkauf ist die Gegenseite zum Vertrieb. Marktorientierter Vertrieb bedeutet, dass man die Verhaltensmuster seiner Gesprächspartner versteht. Daher muss sich ein Vertriebsmanager auch im Einkauf auskennen. Im Konsumgütervertrieb bedeutet dies eine Beschäftigung mit dem Einkaufsverhalten des Handels, im Industriegütermarketing mit dem Beschaffungsverhalten von gewerblichen Kunden. Vieles, was zum Kaufverhalten von Verbrauchern gesagt wurde, lässt sich dabei auf das Einkaufsverhalten von Unternehmen übertragen. Auch hier geht es z. B. um Preiselastizitäten, Preiswahrnehmung, Markenbewusstsein und Images. Ein gewerblicher Einkäufer ist kein reiner homo oeconomicus. Auch er unterliegt Wahrnehmungsverzerrungen, Meinungsführerprozessen und ähnlichen psychologischen und soziologischen Mustern. Gleichwohl lassen sich im Vergleich zum Einkaufsverhalten von Konsumenten einige Unterschiede feststellen:

- Immer dann, wenn die Einkaufspreise der Rohwaren und Vorprodukte einen hohen Anteil an den Gesamtkosten ausmachen, üben diese einen erheblichen Hebeleffekt auf den Gewinn aus. Der ökonomische Druck ist sehr hoch, weil jede Senkung des Einkaufspreises unmittelbar gewinnsteigernd wirkt. Beispielsweise beträgt der Anteil der Einkaufspreise an den Gesamtkosten des Lebensmittelhandels bis zu 80 % und mehr. Ein alter Händlerspruch lautet daher: „Im Einkauf liegt der Segen“, entsprechend hart wird verhandelt.
- Individuelle Entscheidungen einzelner Einkäufer sind selten, im Regelfall gibt es in Unternehmen Buying-Center. Darunter versteht man die Zusammenarbeit aller Organisationsmitglieder, die in einen Beschaffungsprozess involviert sind. Vielfach ist das Buying-Center formalisiert, d. h. es ist festgelegt, wer wie in den Einkauf bestimmter Produkte einzubinden ist. Im Einkaufsprozess gibt es unterschiedliche Rollen. Es wird in die späteren Verwender, in Beeinflusser, Entscheider, den eigentlichen Einkäufer und Informationsselektierer unterschieden. Für

den Vertrieb ist es wichtig, diese Rollenverteilung beim Einkauf im Hinblick auf die verschiedenen Kunden zu verstehen: Wer nimmt alles Einfluss? Wer trifft die abschließende Entscheidung? Wer gibt Informationen weiter? Diese Personen können dann zielgerichtet kontaktiert werden. Einzelne Mitarbeiter können bei der Beschaffung durchaus abweichende Ziele verfolgen, z. B. wenn sie unterschiedliche Lieferanten protegieren wollen. Entscheidungen im Buying Center werden noch komplexer, wenn neue Produkte, ein hohes Kaufrisiko oder neue Entscheider dazu kommen.

- Beachtung von Einkaufsstrategien der Kunden: Es ist für den Vertrieb wichtig zu beobachten, welche Beschaffungskonzepte ihre Kunden verfolgen. Diese können z. B. Vorprodukte selber fertigen oder zukaufen (make-or-buy-Entscheidung), bestimmte Teile ausschließlich bei einem einzigen Lieferanten beziehen oder bewusst immer mehrere Lieferanten pro Teil einbinden (Single-, Dual- oder Multiple-Sourcing), einzelne Teile, komplexe Module oder ganze Systeme einkaufen (Unit-, Modular-, System-Sourcing), eingekaufte Produkte auf Lager nehmen, im Bedarfsfall zukaufen oder die Logistik konsequent in die laufende Produktion integrieren (Stock-Sourcing, Demand Tailored-Sourcing, Just-in-Time-Sourcing) und schließlich eher im regionalen Umfeld, national, europaweit oder konsequent global einkaufen (Local-, Domestic-, Euro- und Global-Sourcing).

Ein wichtiger Ansatz zur Erklärung des gewerblichen Beschaffungsverhaltens ist das Technologieakzeptanzmodell, das eine Spezifizierung von Einstellungsmodellen aus der Konsumforschung darstellt. Es hat sich aus der Forschung zum Computereinsatz in Unternehmen entwickelt, findet aber heute Einsatz für verschiedene Felder des Technologieeinkaufs bei Innovationen. Häufig spielt die wahrgenommene Nützlichkeit einer Innovation eine zentrale Rolle. Sie wird wiederum von der wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit, aber auch vom Image, der Bedeutung für den eigenen Arbeitsplatz, der Verbesserung des Arbeitsergebnisses und der Sichtbarkeit der Verbesserung (Ergebnisklarheit) beeinflusst. Nützlichkeit und Benutzerfreundlichkeit prägen die Kauf- und Nutzungsbereitschaft, die aber auch von der Einstellung von Berufskollegen abhängt (subjektive Norm). Eigene Erfahrungen und eine freiwillige Übernahme der Innovation schwächen den Einfluss der Berufskollegen ab. Die Verhaltensbereitschaft (Intention) wirkt sich häufig, aber nicht immer auf das Verhalten aus.

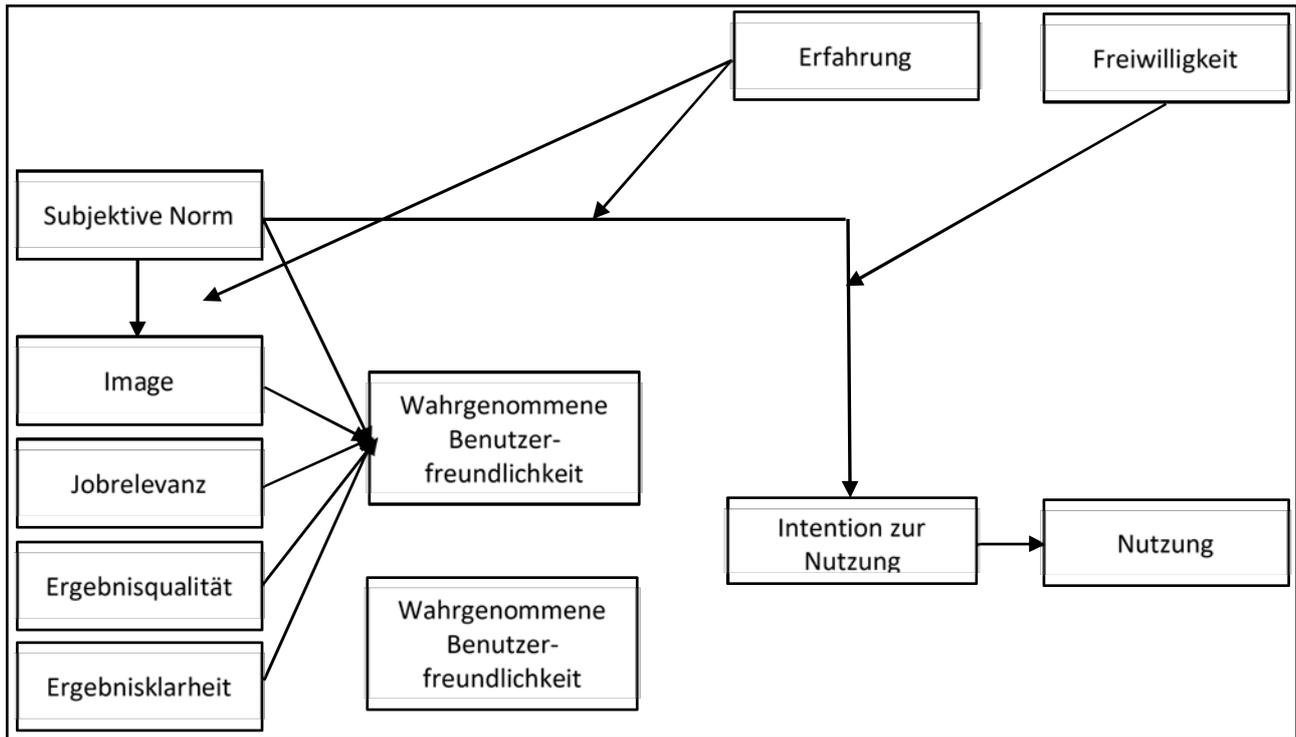


Abbildung 71: Erweiterung des Technologieakzeptanzmodells (Eigene Darstellung nach Venkatesh & Davis 2000)

Das Technologieakzeptanzmodell und ähnliche Ansätze versuchen das Einkaufsverhalten von Unternehmen zu erklären. Aufbauend auf solchen Kenntnissen über das Beschaffungsverhalten der Kunden sind dann Vertriebsentscheidungen zu treffen. In der Forschung werden unterschiedliche Themen der Vertriebspolitik zugeordnet. Im Weiteren wird der Schwerpunkt auf die folgenden Kernfelder gelegt (vgl. Abb. 72).

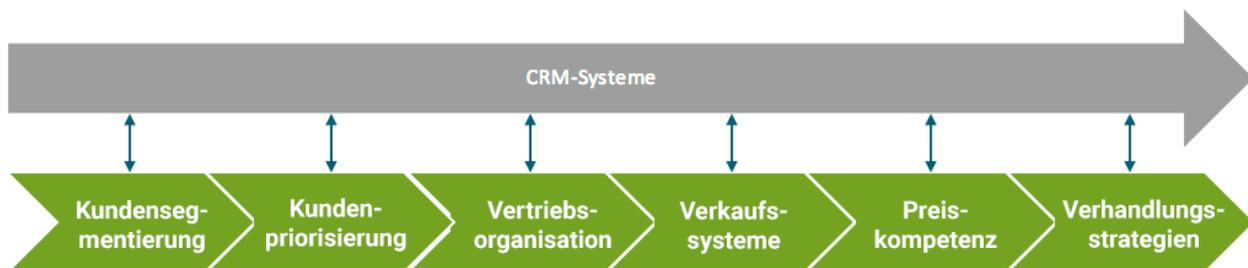


Abbildung 72: Kernfelder des strategischen Vertriebsmanagements

Die Kundensegmentierung schafft die Grundlage für eine differenzierte Markt- und Kundenbearbeitung. Das bedeutet, dass die Gesamtheit der Kunden in homogene Gruppen aufgeteilt werden, welche wiederum untereinander in möglichst heterogene Untergruppen (Kundensegmente) aufgegliedert werden. Die Segmentierungsvariablen entsprechen grundsätzlich denen des Endverbrauchermarketings (vgl. [Teil III: Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien](#)), sind aber auf die Besonderheiten von Unternehmen als Kunden zugeschnitten. In [Abb. 73](#) sind typische Kriterien zur Kundensegmentierung im Industriegütervertrieb aufgeführt.

Kategorien	Mögliche Kriterien zur Kundensegmentierung
Unternehmensstrukturelle Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Branche/Betriebsschwerpunkt • Firmensitz • Dauer der Geschäftsbeziehung • Unternehmensgröße (Umsatz, Mitarbeiter etc.) • Wachstum und Wachstumspotenzial • Finanzielle Lage
Persönlichkeitsmerkmale der Einkäufer	<ul style="list-style-type: none"> • Verhandlungsstil • Risikoneigung • Innovationsorientierung • Involvement • Qualitäts- und Preisbewusstsein
Kaufverhaltensbezogene Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Genutzte Informationskanäle • Genutzte Vertriebskanäle • Kaufhäufigkeit (Erstkäufer, Wiederholungskäufer) • Kaufzufriedenheit • Lieferantentreue • Preissensitivität • Nutzenbezogene Merkmale (Imagenutzen, Servicenutzen etc.)

Abbildung 73: Kriterien zur Kundensegmentierung im Vertrieb

Werden Kunden mit identischen oder ähnlichen Merkmalen zu einem Segment zusammengefasst, können Unternehmen effizienter auf die unterschiedlichen Präferenzen und Ansprüche ihrer Kunden eingehen und das Leistungsangebot dementsprechend anpassen. Eine Segmentierung kann sowohl für bestehende Kunden als auch für „Nicht-Kunden“ durchgeführt werden. Im Gegensatz zur Segmentierung von „Nicht-Kunden“ liegen für bestehende Kunden bereits umfangreiche Informationen (Produktwahl, Umsatz, etc.) vor, welche als Segmentierungskriterien genutzt werden können.

Ziel der Kundensegmentierung ist eine differenzierte Marktbearbeitung. Möglichst homogene Kundengruppen sollen vom Vertrieb mit darauf zugeschnittenen Ansätzen angesprochen werden. Daher sind je nach Zweck verschiedene Segmentierungen sinnvoll. Eine Segmentierung nach dem Informationsverhalten kann zu unterschiedlichen Werbematerialien führen, eine Segmentierung nach der Lieferantentreue zur gezielten Ansprache von treuen Kunden und Wechselkunden genutzt werden.

Während die Kundensegmentierung aus Sicht der Marktbearbeitung vorgenommen wird, erfolgt die **Kundenpriorisierung** aus ökonomischer Sicht auf der Basis einer Kundenbewertung. Die Kunden werden hierbei anhand ihrer wirtschaftlichen Attraktivität in unterschiedliche Gruppen (wichtige, profitable und weniger relevante) eingeteilt und unterschiedlich aufwändig vom Vertrieb angesprochen. Mittels einer Priorisierung können je nach Wirtschaftlichkeit des Kunden (nach seinem Kundenwert) knappe Ressourcen gezielt eingesetzt werden, z. B. die Besuchsfrequenz für wertvolle Kunden erhöht werden. Für die Analyse des ökonomischen Kundenwertes eignen sich unter anderem folgende fünf Instrumente, die in ein- und mehrdimensionale Verfahren unterteilt werden können (vgl. Abb. 74).



Abbildung 74: Kundenbewertungsverfahren

Das einfachste und in der Praxis am weitesten verbreitete Kundenbewertungsverfahren ist die ABC-Analyse. Es ist ein quantitatives Verfahren zur Analyse der Umsatz-, Gewinn- oder Deckungsbeiträge der bestehenden Kunden. A-Kunden sind die Kunden mit dem größten Umsatz- oder Absatzanteil, also Schlüsselkunden, welche z. B. im Rahmen des Key Account Managements (vgl. unten) bevorzugt betreut werden sollten. B-Kunden sind wichtige Kunden, C-Kunden für sich genommen eher unwichtig. Oft wird in diesem Zusammenhang von der Pareto-Regel gesprochen, die besagt, dass 20 % der Kunden 80 % des Umsatzes ausmachen. Durch die ABC-Analyse können starke Konzentrationen und Abhängigkeiten innerhalb des Kundenstamms aufgedeckt werden. Dies ermöglicht einen verbesserten Einsatz knapper Ressourcen. Zudem ist das Verfahren einfach in der Anwendung und daher in der Praxis sehr beliebt.

Die Gefahr bei der ABC-Analyse ist, dass B- bzw. C-Kunden zu stark vernachlässigt werden. A-Kunden können außerdem aufgrund von Verhandlungsmacht höhere Kosten verursachen, beispielsweise durch intensivere Betreuung, Rabatte und Sonderforderungen, wodurch sich letztlich die Bearbeitung von B-Kunden sogar als wirtschaftlicher erweisen kann. In der Praxis zeigt sich jedoch häufig, dass Maßnahmen gegenüber weniger wichtigen Kunden stark reduziert werden, sodass diese keine aktive Betreuung mehr erfahren, sondern nur noch reaktiv bedient werden (Kleinkundenmanagement, s. u.).

Im Gegensatz zur ABC-Analyse, welche zumeist auf Umsatzanteilen basiert, berücksichtigt die Kundendeckungsbeitragsrechnung auch die Kosten, die eine Geschäftsbeziehung mit bestehenden Kunden verursacht. Anhand der unterschiedlichen Umsatz- und Kostenstrukturen kann abgeleitet werden, welche Kunden für ein Unternehmen profitabel sind und welche nicht. Die Kundendeckungsbeitragsrechnung umfasst demnach eine Gegenüberstellung aller durch den Kunden ausgelösten Kosten und Erlöse. Für die Berechnung des Kundendeckungsbeitrags wird der Kundenumsatz (periodenbezogen) schrittweise um die Kosten reduziert, die für die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung anfallen, z.B. eindeutig zurechenbare Auftragskosten oder kundenbedingte Verkaufs- bzw. Besuchskosten. Die Ziele der Kundendeckungsbeitragsrechnung sind:

- Den Erfolgsbeitrag einzelner Kunden oder Kundengruppen ermitteln.
- Eine Steuerung von Vertriebsaktivitäten entsprechend des Erfolgsbeitrags der einzelnen Kunden mit dem Ziel der Maximierung des Gesamtdeckungsbeitrages über alle Kunden hinweg.
- Feststellung der Erfolgsträchtigkeit verschiedener Vertriebsmaßnahmen bei einzelnen Kunden bzw. Kundengruppen.

Ein weiteres Kundenwertmodell ist der Customer-Lifetime-Value (CLV), eine kundenindividuelle Wertgröße beruhend auf der dynamischen Investitionsrechnung. Ein Vorteil dieses Verfahrens ist, dass

nicht nur Vergangenheitsdaten, sondern explizit auch Zukunftserwartungen einbezogen werden und damit z. B. auch Wachstumspotenziale von Kunden. Im Gegensatz zur klassischen Kundenwert-Rechnung wird hier der Gegenwartswert/Kundenkapitalwert ermittelt, d.h. für jeden Kunden werden alle zukünftigen potenziellen Ein- und Auszahlungen geschätzt und abdiskontiert. Der CLV beschreibt demnach den Wert, den ein Kunde über die gesamte Zeit seiner Kundschaft für ein Unternehmen darstellt. Dafür muss u. a. die wahrscheinliche Lebensdauer einer Kundenbeziehung geschätzt werden. Der auf diese Weise pro Jahr ermittelte Wert wird auf den heutigen Zeitpunkt abgezinst und ergibt den Kapitalwert. Ziele des Customer-Lifetime-Values sind:

- Kunden im Hinblick auf den Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung zu bewerten.
- Ein Verständnis für die ökonomischen Wirkungen von Kundenzufriedenheit zu erzielen, da die Lebensdauer der Kundenbeziehung von der Zufriedenheit stark beeinflusst wird.

Bei diesem Verfahren von Nachteil ist, dass zukünftige Ein- und Auszahlungen eines einzelnen Kunden nur schwer vorhersehbar sind. Zudem werden für diese Berechnung hohe Anforderungen an die Datenqualität gestellt. Es entsteht ein hoher Integrationsaufwand im Rechnungswesen, und das Modell vernachlässigt schließlich ebenfalls nicht-monetäre Faktoren.

Die CLV-Analyse kann auch im Rahmen des Kundenrückgewinnungsmanagements genutzt werden. Dann wird oft von Second-Lifetime-Value (SLTV) gesprochen, was dem Barwert der erwarteten Ein- und Auszahlungen der erneuten Geschäftsbeziehungen entspricht. Demnach kann ein Kunde als rückgewinnwürdig eingeschätzt werden, wenn die über die Zeit erwarteten und abgezinsten Einzahlungsüberschüsse die Rückgewinnkosten übersteigen.

Bei allen genannten Modellen wird die Konzentration auf ökonomische Zielgrößen und damit die Eindimensionalität der Verfahren kritisiert, da die Wichtigkeit des Kunden nicht nur an dessen finanziellem Beitrag gemessen werden sollte. Manche Kunden sind z. B. wichtig, weil sie Meinungsführer in ihrer Branche sind und entsprechend weitere Kunden beeinflussen. Andere sind als Innovatoren oder Lead-User für das Neuproduktgeschäft entscheidend. Mehrdimensionale Kundenwertmodelle wie die Kundenportfolio-Methode versuchen diese Defizite auszugleichen. Diese zweidimensionale Analyse basiert auf den betriebswirtschaftlichen Portfolio-Ansätzen (s. Kapitel [Teil II: Portfolio-Analyse: Die Verknüpfung interner und externer Variablen](#)). Kunden werden nach Kundenattraktivität und Kundendurchdringung in eine Matrix eingeordnet. Die Kundenattraktivität entspricht dabei dem Kundenwert und die Kundendurchdringung der Position des Anbieters bei dem einzelnen Kunden, also z. B. dem Anteil des Unternehmens am Beschaffungsvolumen des Kunden (Bedarfsdeckungsrate, s. u.).



Abbildung 75: Kundenportfolio-Methode

Die Share of Wallet-Analyse zählt ebenfalls zu den mehrdimensionalen Verfahren. Im Kern geht es dabei um die Erhöhung der Kundentreue. Es wird ermittelt, wie viel Prozent des Budgets eines Kunden für einen speziellen Produkt- oder Dienstleistungsbereich durch das eigene Unternehmen abgedeckt wird. Das heißt, es wird der Anteil der Gesamtausgaben für eine bestimmte Produktgruppe, die ein Kunde bei einem bestimmten Anbieter ausgibt, errechnet (Bedarfsdeckungsrate). Kauft ein Kunde alles innerhalb einer Produktgruppe bei nur einem Anbieter, so ist der Share of Wallet für diesen Kunden 100 %.

Neben dem Share of Wallet (Kundenausschöpfung) kann auch der Customer Share (Kundenabdeckung) berechnet werden. Dieser beschreibt den Anteil der Kunden, die ein bestimmtes Produkt (bspw. Fertigungsroboter) eines (bestimmten) Unternehmens einsetzen, an der Zahl aller in Frage kommenden Kunden (alle Fertigungsroboter einsetzende Unternehmen). Der Share of Wallet und der Customer Share können zusammen in einer zweidimensionalen Matrix (Marktanteils-Analyse) dargestellt werden (Abb. 76). Der Vertrieb kann demnach auf zwei Wegen zum Wachstum beitragen: Er kann bisherige Nichtkunden ansprechen und/oder versuchen, den eigenen Anteil bei den bisherigen Kunden zu erhöhen.

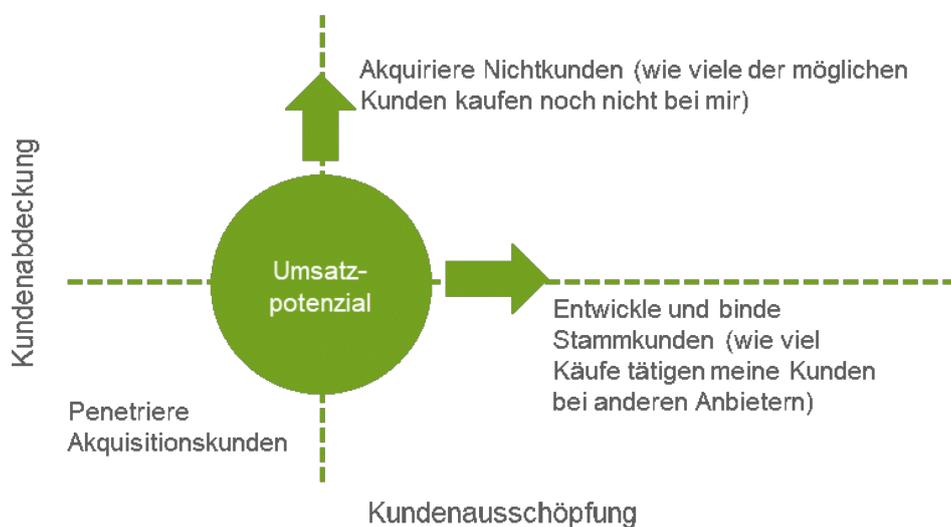


Abbildung 76: Zweidimensionale Marktanteils-Analyse

Aus der Kundensegmentierung und -priorisierung sollten sich Unterschiede im Marketing-Mix ergeben, z. B. die Entwicklung einer spezifischen Werbeansprache für jedes Segment, zielgruppengerechte Preise, Entwicklung spezifischer Produktvarianten oder Vertrieb über unterschiedliche Vertriebskanäle.

Vertriebsorganisation: Im Anschluss an die Definition der Kunden ist festzulegen, wie diese erreicht werden sollen, es geht um Fragen der Vertriebsorganisation. Wenn die Produkte nicht ausschließlich online vertrieben werden sollen (dazu unten), dann stellt sich im Rahmen der Vertriebsorganisation die Frage, wer die Kundenansprache vor Ort übernimmt. Im Kern gibt es hier zwei Optionen: Handelsvertreter oder eigene Außendienstmitarbeiter (traditionell auch als Reisende bezeichnet). Handelsvertreter sind selbstständige Gewerbetreibende und wirtschaften in eigenem Namen und auf eigene Rechnung. Selbstständigkeit bedeutet eigene unternehmerische Entscheidungen. Das Unternehmen, für das ein Handelsvertreter tätig ist, kann zwar gewisse Auflagen machen, die unternehmerischen Freiheiten dürfen jedoch nicht über Gebühr eingeschränkt werden. Ein Handelsvertreter bestimmt über seine Arbeitszeiten selber, während ein Außendienstmitarbeiter als Angestellter vorgegebenen Arbeitszeiten und einen Urlaubsanspruch hat. Ein Außendienstmitarbeiter ist strikter weisungsgebunden. Zweites Abgrenzungskriterium ist die Art der Entlohnung. Ein Vertriebsmitarbeiter

ter im Außendienst ist Angestellter und erhält deshalb ein Grundgehalt, in aller Regel gekoppelt an eine zumeist umsatzabhängige Provision. Der Handelsvertreter arbeitet grundsätzlich auf Provisionsbasis, allerdings gibt es z. T. auch für Handelsvertreter eine fixe Komponente. In der Praxis ist es manchmal nicht ganz leicht, Handelsvertreter von scheinselfständigen Außendienstmitarbeitern zu trennen.

Grundsätzlich sollte aber der Erfolgsanteil an der Entlohnung bei Handelsvertretern größer sein als bei Außendienstmitarbeitern. Es entstehen dann weniger fixe und dafür höhere variable Kosten. Die Frage, ob eine eigene Vertriebsmannschaft oder die Zusammenarbeit mit Handelsvertretern für ein Unternehmen profitabler ist, ist ein Klassiker der betriebswirtschaftlichen Kalkulation, der in fast jedem Lehrbuch steht (hier ein Video zur Rechnung: [Online-Link](#)). Wenn es sich um lineare Provisionsysteme handelt, ist die Rechnung relativ einfach und zeigt den Mindestumsatz, ab dem ein eigener Außendienstmitarbeiter kostengünstiger ist. In der Realität ist die Entscheidung komplizierter, da nicht nur Kosten und Umsatz, sondern auch qualitative Leistungskomponenten betrachtet werden müssen wie Wachstumspotenzial, Beratungsqualität oder langfristige Kundenbindung. Bei Mehrfirmenvertretern, also Handelsvertretern, die Produkte mehrerer Anbieter verkaufen, sind auch Konkurrenzgefahren zu beachten. Hinzu kommt, dass in aller Regel nicht nur monetäre Anreize betrachtet werden dürfen. Immaterielle Anreize stellen eine zentrale Motivationskomponente dar, verursachen aber auch Kosten (Vertriebskultur, Ausbildung, Anerkennung, Karriereoptionen, Führungsstil etc.). Aufgabe der Vertriebsleitung ist es, Anreizsysteme so auszugestalten, dass die Anreize nicht zu schwach (underselling), aber auch nicht zu stark wirken (den Verkäufer zum „Drücken“ drängen; overselling). Geeignete Anreizsysteme honorieren die Leistung des Verkäufers und steuern dessen Verhalten im Sinne der Unternehmensziele, stellen die Mitarbeiterzufriedenheit sicher und erhöhen die Kundenbindung. Bei einer eigenen Außendienstmannschaft gibt es erheblich mehr Gestaltungsmöglichkeiten aber auch Problemfelder im Vergleich zur Arbeit mit selbständigen Handelsvertretern.

Entscheidet sich ein Unternehmen für einen eigenen Außendienst, dann kann dieser nach Produkten, Regionen, Absatzkanälen, Kunden oder Funktionen (Verkaufsaußendienst und -innendienst) ausgerichtet sein. In der Praxis sind meist kombinierte Organisationsformen vorzufinden. Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch eine Organisationsalternative, in der der Vertrieb in drei Verkaufsgebiete mit je einem Gebietsleiter und entsprechendem Innen- und Außendienst gegliedert ist.

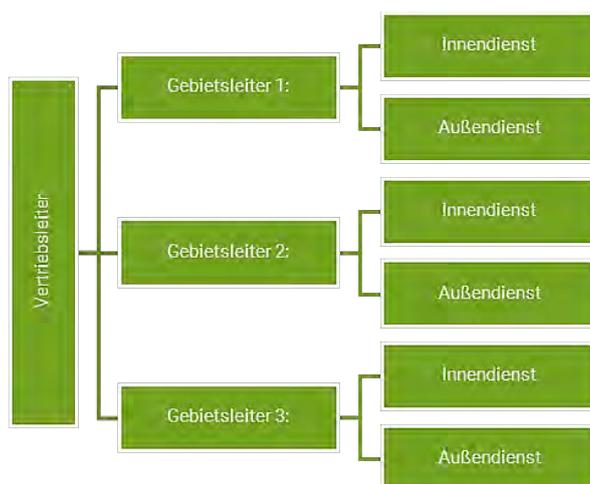


Abbildung 77: Regionale Organisation des Vertriebs

Aus der Überlegung der Kundensegmentierung und Priorisierung folgt in organisatorischer Hinsicht die Organisationsform des Key-Account-Management (KAM) (dazu auch [Teil V: Kunden-Organisation/-Key-Account-Management](#)). Da die Gesamtzahl der Kunden in den meisten Branchen sinkt, steigt gleichzeitig die Bedeutung der verbleibenden Kunden. Daher ist das Key-Account-Management in

der Praxis ein vielfach angewandtes Managementsystem. Dabei geht es um die Zusammenarbeit mit und die Betreuung von (besonders) wichtigen Schlüsselkunden zur Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile. Die Prozessstufen des KAM umfassen:

- Identifizierung von Schlüsselkunden,
- Analyse der Schlüsselkunden,
- Entwicklung und Erhaltung von Kundenbeziehungen,
- Gestaltung des Informationsflusses,
- Leistungsgestaltung

Das Gegenstück zum KAM ist das Kleinkundenmanagement. Hier geht es um Konzepte zur Reduktion von Vertriebsaufwendungen, z. B. durch das konsequente Aussortieren von Kleinkunden (z. B. Mindestbestellmengen heraufsetzen, an Kooperationspartner verweisen), eine Standardisierung der Leistungen für Kleinkunden, die durchgängige Inrechnungstellung von Nebenleistungen (z.B. für Beratung), die Verminderung von Serviceleistungen durch geeignete Produktkonzeptionen (Service durch den Kunden selbst, leicht auswechselbare Module), vereinfachte Bestell- und Abrechnungssysteme (z.B. keine Preisverhandlungen) und den Ersatz des persönlichen Verkaufs durch Online- oder Telefon-Marketing. Eine zweite Option liegt in der Verbesserung des Deckungsbeitrags, z. B. durch spezielle Produktangebote für Kleinkunden (z. B. teure Designleistungen einbauen). In Märkten, in denen sich viele Anbieter auf die (vermeintlich) profitablen Großkunden konzentrieren, kann es interessant sein, sich als Spezialist für Kleinkunden zu differenzieren.

Die Zahl der benötigten Außendienstmitarbeiter ergibt sich aus einer Abwägung von Kunden- und Kostenorientierung. Verfahren zur Berechnung der optimalen Anzahl der Mitarbeiter im Außendienst kommen in der Praxis eher selten zum Einsatz. Häufig werden Vereinfachungsregeln angewandt, in denen die Anzahl der Mitarbeiter auf Basis eines Prozentsatzes vom Umsatz errechnet wird. Optimale Lösungen weisen ein flaches Maximum auf, das asymmetrisch ist, d.h. die Gefahr von Deckungsbeitragseinbußen ist bei einer zu geringen Anzahl an Außendienstmitarbeitern höher als bei zu vielen.

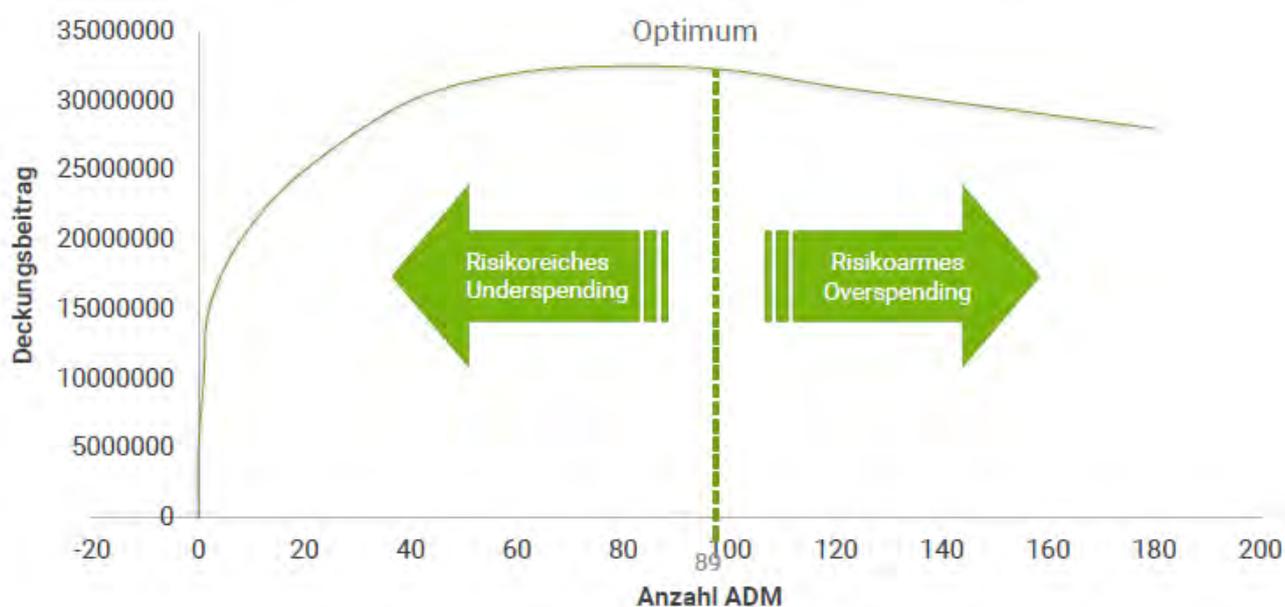


Abbildung 78: Bestimmung der Anzahl der Außendienstmitarbeiter (ADM) mit einem „flachen Optimum“ (Quelle: Albers & Krafft 2013)

Mit der zunehmenden Durchdringung des Internets hat sich der Online-Vertrieb (E-Commerce) als neue und zunehmend genutzte Form der Vertriebsorganisation etabliert. Meist wird das Internet als zusätzlicher Vertriebskanal genutzt. Es ermöglicht die Erweiterung des geografischen Einzugsgebiets eines Unternehmens und gleichzeitig die Ansprache neuer Kunden und ggf. auch eine Reduktion der Vertriebskosten. Das Internet bietet aber auch die Basis für Unternehmensneugründungen (Internet-Startups). So sind zunehmend reine Online-Anbieter, welche ihre Produkte ausschließlich über das Internet verkaufen, auf dem Markt vertreten. Abbildung 79 stellt wichtige internetbasierte Vertriebsoptionen dar.

Webgestützte Informations- und PR-Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Firmenwebseite • Produkt-/Dienstleistungsprogramm • Informationen über neue Produkte • Vollständige Kataloge und Preislisten • Serviceinformationen wie Dokumentationen, Gebrauchsanleitungen, Zeichnungen
Webgestützte Verkaufsförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Angebots- und Preiseabfragen • Produkt-Konfiguratoren • Empfehlungssysteme • Lagerbestands- und Lieferzeitdaten • Interaktive technische Beratung • E-Mail-Kommunikation mit Innen- und Außendienst • Online-Responsesysteme inkl. Beschwerdeoptionen
Webgestützter Vertrieb (E- Commerce)	<ul style="list-style-type: none"> • Bestellungen und Auftragsabrufe • Elektronische Zahlungen • Personalisierte/unternehmensbezogene Preise • Servicearbeiten anfordern

Abbildung 79: Internetbasierte Verkaufsansätze (Quelle: in Anlehnung an Winkelmann 2012)

Die fortlaufende Digitalisierung und die damit verbundene Durchsetzung elektronischer (auch mobiler) Vertriebskanäle birgt sowohl für Hersteller und Händler als auch für die Endkunden erhebliche Konsequenzen. Eine internetbasierte Vertriebsunterstützung bietet zusätzliche Chancen, bestimmte Kundengruppen mit den von ihnen gewünschten Produkten und Services zu versorgen. Der Online-Vertrieb schafft Möglichkeiten, kundengruppenspezifische oder kundenindividuelle Marketingmaßnahmen zu geringen Kosten durchzuführen. Allerdings bedroht er auch die Position der Vertriebsmitarbeiter und ggf. der Händler, so dass es zu Konflikten kommen kann. Händler können zum Beispiel ihre Verkaufsbemühungen runterfahren und sich stärker auf andere Lieferanten ohne Online-Vertrieb konzentrieren.

	Veränderungen/Konsequenzen
Hersteller	<ul style="list-style-type: none"> + Möglichkeit der besseren Marktausschöpfung + Online-Vertrieb bringt Kostenvorteile gegenüber dem Offline-Vertrieb - Koordination und Kontrolle des Multi-Channel-Managements komplex - Online-Vertrieb stellt neue Herausforderungen an das Kundenbeziehungsmanagement (Dominanz des Preiswettbewerbs)
Handel	<ul style="list-style-type: none"> + Kostensenkungen - Verlust an Wertschöpfungspotenzialen - Reduzierung der Sortiments- und Beratungsfunktion - Herausforderung: Neustrukturierung der Wertschöpfungsketten/Disintermediation
Endkunde	<ul style="list-style-type: none"> + Schnelle und individualisierte Informationssuche + Internet als Beschaffungsmedium für Kunden kostengünstig + Zeitliche und örtliche Ungebundenheit + Höhere Preistransparenz, z. T. auch Qualitätstransparenz (Kundenbewertungen) - Aufbau und Pflege einer persönlichen Beziehung zum Anbieter sind erschwert

Abbildung 80: Konsequenzen des Online-Vertriebs

Grundsätzlich sind zwei Optionen des Online-Vertriebs zu unterscheiden: Unternehmenseigener B2B E-Commerce auf der einen und digitale Marktplätze wie Amazon Business auf der anderen Seite. Viele Hersteller und Händler haben nach anfänglichem Zögern in den letzten Jahren massiv in die eigene Online-B2B-Präsenz investiert. Auf Kundenseite führt die verstärkte private Nutzung von Ebay, Amazon & Co. zu einer zunehmenden Gewöhnung an elektronische Einkaufsvorgänge, so dass die Nutzung von Online-Beschaffungen beachtlich zunimmt. Als Informations- und Recherchewerkzeug sind die Online-Kataloge heute bereits das führende Medium für die meisten Einkäufer. Suchmaschinenoptimierung ist deshalb wichtig. Unternehmenseigene E-Commerce-Seiten bieten typischerweise katalogähnliche Funktionen wie Produkt- und Preisübersichten, technische Features, z. T. auch Produktkonfiguratoren, kundenindividuelle Rabattübersichten, Produktverfügbarkeiten, Lieferdauer, Lieferverfolgung, Bestelllisten, Möglichkeiten für wiederkehrende Bestellungen usw. Bei größeren Kunden mit ausgebautem Beschaffungswesen sollten der Online-B2B-Shop und das IT-gestützte Beschaffungssystem des Kunden (Enterprise-Resource-Planning-System/ERP) kompatibel sein. Zudem sollte der Online-Vertrieb an das zumeist schon bestehende Customer Relationship-Management-System (CRM) des Vertriebs angeschlossen sein.

Marktplätze wie Amazon Business (in Deutschland seit 2017 aktiv), Wucato, Mercateo und „Wer liefert was“ verwenden viele der aus dem Endverbrauchergeschäft bekannten Funktionen und integrieren zusätzliche Funktionen zur Vereinfachung der Geschäftsabwicklung für die gewerblichen Einkäufer, z. B. die Integration gängiger Einkaufssoftware, die digitale Verwaltung von Auftragsbestätigungen, eine elektronische Rechnungsstellung, individualisierte Preis- und Rabattsysteme und eine internetgestützte Warenverfolgung inkl. Prime-Dienst. Formalisierte, mehrstufige Beschaffungsprozesse in großen Organisationen unterscheiden sich erheblich von individuellen Käufen im Endverbrauchergeschäft. Bei Amazon Business kann der Account-Administrator eines angemeldeten Unternehmens deshalb zum Beispiel Kaufberechtigungen für Einzelpersonen, Gruppen und Abteilungen erteilen und diese Berechtigungen mit einer Budgetgrenze versehen. Ein Unternehmen kann über Amazon Business eine zusammenfassende elektronische Rechnung für Käufe bei mehreren Händlern erhalten, wobei Amazon die Waren in Rechnung stellt, die Zahlung einzieht und dann an die verschiedenen Lieferanten verteilt. Amazon Business ist aber nicht nur eine Plattform, sondern das Unternehmen baut auch die eigene Handelstätigkeit im B2B-Bereich aus. Das Unternehmen beginnt dabei zunächst mit einfachen Teilen (z. B. Werkzeug). Zurzeit ist nicht absehbar, ob es Amazon oder einem der Konkurrenten gelingt, einen B2B-Marktplatz ähnlich erfolgreich zu etablieren wie im Privatkundengeschäft. Was allerdings aufgrund der Netzwerk- und Lerneffekte klar ist, dass für diesen Fall sich wahrscheinlich nur ein Anbieter durchsetzen wird. Amazon Business hat daher das Potenzial für disruptive Wettbewerbsprozesse, wenn das Know-how der Vertriebsabteilungen durch datengestütztes Marketing ersetzt werden kann (z. B. Kundenempfehlungssysteme).

Routinebeschaffungen werden sich aller Voraussicht nach zukünftig weitgehend ins Internet verlagern. Bestellvorgänge können durch künstliche Intelligenz-Algorithmen (KI) zunehmend automatisiert erfolgen. Der persönliche Vertrieb wird sich vor diesem Hintergrund noch stärker als ohnehin absehbar in Richtung Beratung weiterentwickeln. Für den indirekten Vertrieb entstehen in der Übergangsphase besonders ausgeprägte Konflikte, da Händler eigene Online-Vertriebsaktivitäten oder die Zusammenarbeit mit Marktplätzen als Bedrohung wahrnehmen. Ein Multi-Channel-Vertrieb oder sogar die Nutzung aller verfügbaren Absatzkanäle (Omni-Channel-Vertrieb) unter Einschluss eigener Online-Vertriebsstrukturen und von Marktplätzen ist daher ein „Balanceakt“ für Hersteller.

Verkaufssysteme: Außer im Falle des reinen Online-Vertriebs ist der persönliche Produktverkauf das Kernelement des Vertriebs. Hier wird der Umsatz generiert, so dass Konzepte zur Führung von Verkaufsgesprächen, sog. Verkaufssysteme oder -techniken, eine hohe Relevanz haben. Dabei unterscheidet man in der Verkaufspraxis im Wesentlichen zwei Dimensionen. Zum einen die kundenorientierte Ausrichtung mit deren Einteilung nach Hard- und Soft-Selling und zum anderen eine an der Anpassungsfähigkeit des Verkäufers orientierte Ausrichtung mit den Extremformen Canned und Adaptive Selling. Diese Dimensionen bilden die unterschiedlichen, in der Praxis verbreiteten Vertriebsstechniken ab. Zwischen den jeweiligen Extremformen lassen sich wie die Abbildung 81 darstellt, weitere Verkaufssysteme identifizieren.



Abbildung 81: Verkaufsansätze (Quelle: eigene Darstellung nach Albers & Krafft 2013)

Hard Selling beschreibt einen Ansatz, bei dem der Verkäufer sich nicht am Kundennutzen orientiert, sondern an seiner eigenen Vergütung. Dies geschieht meist unter einer „Ellenbogenmentalität“ d.h. Wettbewerber ausschalten, Tricksen, Überreden. Als Motivationsinstrumente dienen Geld, hochwertige Reisen oder Statussymbole. „Hard-Seller“ laufen jedoch Gefahr, im Laufe ihrer Karriere durch permanente Manipulation ihrer Umgebung privat an Halt und Glaubwürdigkeit zu verlieren. Im Gegensatz dazu steht die Soft Selling (Customer-Oriented-Selling) Strategie. Sie beschreibt eine Strategie der Bindung von profitablen Kunden, indem die Interessen der Kunden nachhaltig berücksichtigt werden. „Soft-Seller“ gehen auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ein, hören zu und bieten Produkte an, die Kundenprobleme nachhaltig lösen.

Das Canned Selling (standardisiertes Verkaufen) beschreibt die Verwendung eines „einfachen Rezeptes“ für alle Kunden unter zu Hilfenahme von wirksamen Argumenten. Geeignet ist dieser Ansatz für Produkte, die allen Kunden die gleichen Vorteile bieten (eher bei einfachen Konsumgütern). Dem gegenüber steht das adaptive Selling. Dieser Ansatz beinhaltet eine starke Anpassungsfähigkeit der Verkäufer an die jeweilige Situation, d.h. sie müssen sich gut auf Kunden einstellen können. Es gibt demnach keine allgemeingültige und für jeden Kunden geeignete Verkaufstechnik, sondern der Verkäufer muss sich situativ anpassen. Dies erfordert von Außendienstmitarbeitern viel Flexibilität und Aufmerksamkeit beim Sammeln von Informationen über Kundenbedürfnisse. Mit der Fähigkeit, auf Kunden individuell eingehen zu können, ergeben sich aber auch nachhaltige Kundenlösungen und damit größere Chancen auf eine langfristige Geschäftsbeziehung.

Aus der Kombination der beiden Dimensionen (Anpassungsfähigkeit des Verkäufers; Kundenorientierung) lassen sich verschiedene Verkaufssysteme ableiten. Das Stimulus-Response-Selling beruht auf der Annahme, dass Maßnahmen des Verkäufers prognostizierbare Reaktion des Kunden hervorrufen. Der Verkäufer soll das Gespräch durch standardisierte Argumente (geschickte Hervorhebung der Produktvorteile, Vorwegnahme von Gegenargumenten etc.) dominieren. Individuelle Kundenbedürfnisse finden keine Berücksichtigung. Der Ansatz orientiert sich nicht am Kunden und seinen Bedürfnissen, sondern am Geschäftsabschluss. In der Unternehmenspraxis gibt es viele Verkaufstrainer, die „Geheimrezepte“ für solche Verkaufsgespräche lehren. Vertriebsmitarbeiter werden hier kaum fachlich geschult, sondern sollen in kurzer Zeit ein standardisiertes Rhetorikkonzept erlernen. Das Stimulus-Response-Selling ist tendenziell wenig nachhaltig, weil die Gefahr groß ist, dass der Kunde von Produkten überzeugt wird, die nicht zu seinen Bedürfnissen passen. Die langfristige Kundenzufriedenheit wird dann gering ausfallen. Angewandt wird der Ansatz z. B. im Vertrieb an Endverbraucher und beim Verkauf einfacher, standardisierter Produkte, z. B. beim Telemarketing.

Das Formula-Selling ist ebenfalls weitgehend standardisiert. Bekanntester Ansatz ist die AIDA-Formel: Attention meint, die Aufmerksamkeit des Kunden zu gewinnen, wofür sich z. B. an typischen Problemen des Kunden orientierte standardisierte Einleitungsfragen eignen. Interest zielt z. B. darauf, den Kunden mit einer Liste von Vorzügen des Produktes zu überraschen, seine Neugier zu wecken. Dann gilt es, den Kaufwunsch des Kunden zu bestärken (Desire), in dem z. B. typische Nutzenkomponenten wie Besitzerstolz, Zeitersparnis, Attraktivität etc. an Beispielen verdeutlicht werden oder der Erfolg anderer (prominenter) Käufer betont wird. Entscheidend ist der Abschluss (Action), so dass die gewünschte Handlung klar vorzugeben ist (z. B. Vertragsunterschrift, Probeabo etc.). Charakteristika des Formula-Sellings ist die Vorgabe der typischen Argumente, die jedoch im Verkaufsgespräch noch bedingt angepasst werden können.

In der wissenschaftlichen Forschung wird heute regelmäßig die Bedeutung adaptiver Verkaufskonzepte betont. Die Kernaussage lautet: Es gibt keine für alle Kunden geeignete Verkaufstechnik. Adaptive Selling ist also ein Konzept, bei dem im Verkaufsprozess die eigene Taktik angepasst wird an: 1. Die Persönlichkeit des Käufers, 2. die Präferenzen des Käufers und 3. die tatsächlichen Bedürfnisse des Käufers. Adaptive Verkaufstechniken setzen voraus, dass Vertriebsmitarbeiter Kundentypen unterscheiden können, über ein geeignetes Repertoire an Verkaufstaktiken verfügen und die Mitarbeiter nicht in ein striktes Verkaufskonzept gepresst werden. Vielmehr müssen diese so gut geschult werden, dass sie die situativen Anforderungen schnell aufnehmen können und aufgrund ihrer Fachkenntnisse für den Kunden langfristig sinnvolle Lösungen identifizieren können.

Eine bekannte Form des adaptiven Soft-Selling ist das Need Satisfaction Selling. Im Vordergrund steht hier die Aufdeckung der Kundenbedürfnisse und die Zufriedenstellung des Kunden durch Produkte/Dienstleistungen. Das Verkaufsgespräch verläuft dialogorientiert und zielt im ersten Schritt auf die Aufdeckung der Kundenbedürfnisse. Nicht immer ist dem Käufer klar, wo die Ursache seiner

Probleme liegt und welche Bedürfnisse ihn wirklich antreiben (latente Bedürfnisse). Der Vertriebsmitarbeiter muss deshalb mit geeigneten Fragen Probleme und Wünsche zur Sprache bringen. Im zweiten Schritt sollte der Verkäufer diese Bedürfnisse nochmals darstellen und mit dem Kunden zusammen durchgehen. Auf dieser Basis schlägt der Verkäufer geeignete Lösungen vor, die auf eine langfristige Kundenzufriedenheit zielen. Der Ansatz ist besonders geeignet für Marktsegmente mit heterogenen Kundenbedürfnissen, z. B. im B2B-Sektor und bei langlebigen technischen Konsumgütern. Er ist tendenziell zeitaufwändig und daher besonders gut einsetzbar für Produkte mit relativ hohen Deckungsbeiträgen. Das Problem Solving Selling (auch Solution Selling) ist eine Erweiterung des Need Satisfaction Selling mit einer besonderen Betonung alternativer Lösungen.

Das Consultative Selling betont noch stärker den Beratungsaspekt. Im Vordergrund steht die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen und die Bereitstellung von vertieften Informationen für Kunden. Ziel ist die Befähigung des Kunden, selber gut fundierte Entscheidung zu treffen und dadurch eine besonders nachhaltige Kundenorientierung umzusetzen. Dies verlangt exzellente fachliche Kompetenzen des Vertriebsmitarbeiters und einen hohen Grad an Anpassungsfähigkeit. Der Verkäufer wird zum Berater, der das Geschäftsmodell seines Kunden verstehen muss. Das Gespräch ist kein direktes Verkaufsgespräch mehr, sondern ein Austausch zwischen zwei Fachleuten, bei dem win-win-Lösungen gefunden werden sollen. Geeignet ist das Konzept für das Beziehungsgeschäft bei komplexen Bedürfnissen insbesondere im B2B-Sektor oder anspruchsvollen Dienstleistungen.

Neben den hier vertieft dargestellten Ansätzen gibt es auch noch weitere Verkaufssysteme wie z. B. das Relationship-Selling, bei dem es um den Aufbau von langjährigen und vertrauensvollen Geschäftsbeziehungen geht. Durch genaue Kundenkenntnisse und Empathie sollen Verkäufer ihre Kunden auch auf einer persönlichen Ebene ansprechen und durch umfangreiche Post-Sales-Aktivitäten an sich binden.

Die Entscheidung zwischen den verschiedenen Verkaufssystemen ist nicht einfach. Grundsätzlich deutet die Forschung auf eine Überlegenheit adaptiver und am Kundennutzen orientierter Strategien hin. Diese versprechen eine langfristige Kundenbindung und nutzen bei zufriedenen Kunden die Potenziale für Cross-Selling und Weiterempfehlungen. Abbildung 82 skizziert den grundsätzlichen Zusammenhang zwischen Dauer der Geschäftsbeziehung und der Profitabilität der Kunden.

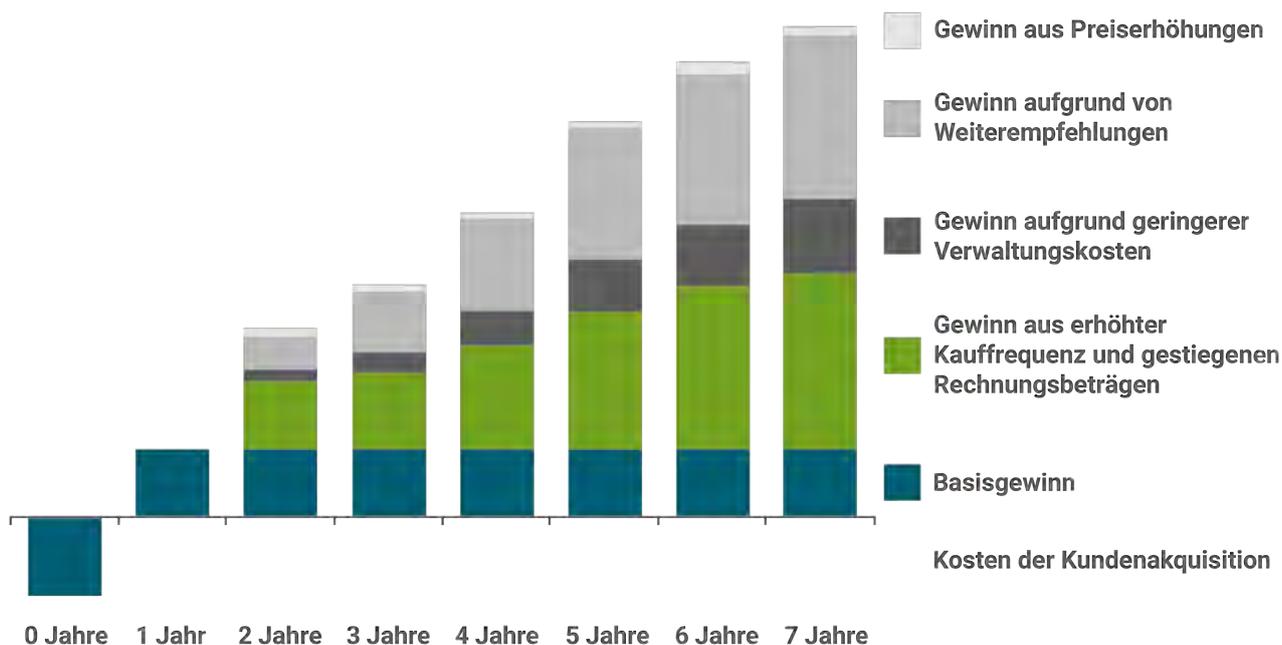


Abbildung 82: Beziehung zwischen Dauer der Geschäftsbeziehung und Profitabilität (Quelle: Reichheld & Sasser 1990)

Langfristige Kundenzufriedenheit durch Kundenorientierung ist also grundsätzlich betriebswirtschaftlich sinnvoll. Allerdings gibt es auch Vertriebsmitarbeiter, die vor der Aufgabe stehen, technisch schlechtere Produkte oder solche mit ungünstigem Preis-Leistungs-Verhältnis vertreiben zu müssen, weil ihr Unternehmen nur bedingt wettbewerbsfähig ist. Eine strikte Kundenorientierung würde dann dazu führen, dem Kunden die Konkurrenzprodukte zu empfehlen. Der Vertrieb kann hier versuchen, Druck auf die eigene Entwicklungsabteilung aufzubauen. Kurzfristig sind ihm aber die Hände gebunden, und er wird wahrscheinlich Zuflucht zu „überredenden“ Verkaufsansätzen nehmen. Aus wirtschaftsethischen Gründen ist es auch bedauerlich, dass es immer wieder Unternehmen gibt, die mit „hit and run-Konzepten“ kurzfristig viel Geld verdienen und dann vom Markt verschwinden. Ein bekanntes Beispiel sind die Subprime-Kreditverträge, die in 2008 zur globalen Finanzkrise geführt haben.

Eng verknüpft mit der Festlegung eines Verkaufssystems sind Entscheidungen über das Vorgehen bei der Festlegung der Preise und damit über die **Preissetzungskompetenz** der Außendienstmitarbeiter. Die entscheidende Frage ist, wer den Preis für den Kunden festlegen darf, d. h., wie eigenständig darf der Vertrieb in Preisverhandlungen agieren. Dabei lassen sich drei Fälle unterscheiden a) der Außendienst hat eine umfangreiche (volle) Preisentscheidungskompetenz; b) der Außendienst kann bis zu einer festgelegten Untergrenze den Preis selbst verhandeln (eingeschränkte Preisentscheidungskompetenz) und c) der Außendienst hat keine Preisentscheidungskompetenz und muss sich jede Abweichung vom Listenpreis genehmigen lassen. Für eine Dezentralisierung der Preisentscheidung spricht, dass die betriebswirtschaftliche Entscheidung dort verankert wird, wo das detaillierte Wissen über den Kunden vorhanden ist. Allerdings fehlen dem einzelnen Mitarbeiter vor Ort möglicherweise Kenntnisse über die Gesamtmarktentwicklung. Außerdem kann es je nach Ausgestaltung des Entlohnungssystems Anreize geben, den Umsatz durch zu viel Rabatte zu Lasten des Deckungsbeitrags zu erhöhen.

Vorteile Dezentralisierung	Nachteile Dezentralisierung
Flexibilität	Zu starke Preisnachgiebigkeit
Informationsvorsprung vor Ort	Mangelnder Überblick vor Ort
Motivation des Vertriebs höher	Überforderung des Vertriebs
Kosten der Preisentscheidung niedriger	Kompetenteres Personal notwendig
Reduktion der Arbeitsbelastung der Leitung	Preiskämpfe wahrscheinlicher

Abbildung 83: Vor- und Nachteile der Dezentralisierung der Preisentscheidungskompetenz

Auf der Grundlage der Prinzipal-Agenten-Theorie ist die komplette Abgabe der Preiskompetenz an den Verkäufer optimal, wenn

- sich sowohl das Unternehmen als auch der Verkäufer gewinnmaximierend verhalten und
- der Vertrieb eine dem Deckungsbeitrag proportionale Provision erhält (Simon & Fassnacht 2016). Letzteres ist in der Praxis allerdings selten gegeben.

Ein weiteres Entscheidungsfeld des Vertriebs ist die Gestaltung und Festlegung von Sonderkonditionen, Rabatten oder Boni, d.h. die Schaffung eines effektiven Konditionensystems. Das Konditionensystem beschreibt die Gesamtheit aller Regeln, nach denen Rabatte (bzw. Boni) an die Kunden oder Absatzmittler vergeben werden (Homburg 2017). Für die Entwicklung eines Konditionensystems sollten Unternehmen folgende Kriterien beachten:

- Kundensegmentierung/-priorisierung (werden die wichtigen Kunden dadurch gebunden und motiviert?)
- Leistungsorientierung (setzt das Konditionensystem Anreize für den Kunden, bei seinen Entscheidungen die Kosten des Lieferanten mit zu berücksichtigen z. B. durch Mengenbündelung?)
- Komplexitätsbegrenzung (wann wird das System zu kompliziert und damit kaum noch steuerbar?)
- Transparenz (erkennen die Kunden die zentralen Konditionenelemente, um danach zu handeln?)
- Anwendungskompetenz (kann der Vertrieb mit den Konditionen gut umgehen?)

Ein wesentlicher Baustein des Vertriebs sind die direkten **Verhandlungen** mit den Kunden. Die Art der Kommunikation und die Ausgestaltung des Kundengesprächs hängen sehr stark von der Art des Gesprächs ab. Ein Beziehungspflegegespräch ist daher grundsätzlich anders zu gestalten als ein Verhandlungsgespräch. Innerhalb eines Verhandlungsgesprächs spielen verhandlungstaktische Überlegungen eine entscheidende Rolle. Generell kann man zwischen kooperativen und aggressiven Verhandlungsstrategien unterscheiden. Zudem lassen sich zwei wichtige Verhandlungsprinzipien benennen:

- Das Gemeinsamkeitsprinzip (eher kooperativ). Das Gespräch konzentriert sich stark auf die gemeinsamen Interessen wie z.B. Erzielung eines hohen Kundennutzens, Vermeidung auf Themen mit gegenläufigen Interessen wie z.B. Preise und Konditionen.

- Das Gegenleistungsprinzip (eher aggressiv). Im Rahmen des Gegenleistungsprinzips gewährt der Vertriebsmitarbeiter nur Leistungszugeständnisse, wenn er eine entsprechende Gegenleistung des Kunden erhält.

Ein bekanntes kooperatives Verhandlungskonzept ist das Harvard-Konzept als eine Methode, um Verhandlungen sachbezogen zu führen. Dies spielt gerade im Rahmen von langfristigen Geschäftsbeziehungen eine wichtige Rolle. Das Konzept beruht auf drei Prinzipien:

- Verhandlungen sollen eine rationale, vernünftige Übereinkunft ermöglichen,
- effizient sein und
- das Verhältnis zwischen den Parteien verbessern.

Zudem sollten die Verhandelnden vier Aspekte beachten:

- Trennung von Sachebene (Problem) und Beziehungsebene (Menschen).
- Interessen der Beteiligten und nicht deren Positionen/Äußerungen in den Mittelpunkt stellen.
- Optionen (Wahlmöglichkeiten, win-win-Situationen) zu beiderseitigem Vorteil entwickeln durch Kreativität, und innovative Lösungen.
- Das Ergebnis auf möglichst objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen.

Das vertriebliche Tagesgeschäft umfasst vielfältige Aufgaben wie die Kundenakquise, Vorbereitung und Durchführung von Kundengesprächen, Preisverhandlungen, Auftragsabwicklung, Bereitstellung von Serviceleistungen, Bearbeitung von Kundenanfragen sowie die Nachbereitung von Kundenterminen. Zur Unterstützung dieser Vertriebstätigkeiten gab es in der Vergangenheit eine Vielzahl von Checklisten, die den Mitarbeitern eine gewisse Systematik bieten sollten. In den letzten Jahren sind zunehmend IT-gestützte Vertriebsinformationssysteme an die Stelle dieser Checklisten getreten. Diese Systeme werden in der Praxis unter dem Begriff **Customer Relationship Management (CRM)** zusammengefasst. CRM-Systeme dienen zur Erfassung und Aufbereitung aller kundenbezogenen Daten und sollen den Vertrieb bei der Umsetzung von Maßnahmen unterstützen. Die Bezeichnung CRM verweist auf die Einordnung in das Relationship Marketing, welches sich mit der Steuerung von langfristigen Kundenbeziehungen befasst und den Fokus von der Neukundengewinnung auf das Aufrechterhalten der Geschäftsbeziehung (Customer Retention) verschiebt. Das CRM beruht damit auf einer kundenorientierten Unternehmensphilosophie, welche auf Basis moderner Informations- und Kommunikationstechnologien langfristig profitable Kundenbeziehungen anstrebt.

Basis für den Einsatz von CRM-Systemen sind ausreichende und differenzierte Kundendaten, die in einer zentralen Datenbank (Customer Data Warehouse) mittels einer CRM-Software abgespeichert werden. Neben den klassischen Stammdaten der Kunden (Adresse, Namen, Betriebstyp etc.) werden in CRM-Systemen die Kaufhistorie und die Reaktion auf Marketingaktionen strukturiert erfasst. Nicht nur der Vertrieb, sondern alle Unternehmensbereiche haben dann Zugriff auf diese Daten. Besonders eng arbeiten typischerweise Vertrieb und die Serviceabteilung zusammen. Im Rahmen eines Database Marketing (vgl. [Teil III: Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien](#)) werden dann individuelle Vertriebskonzepte erarbeitet. Standard-CRM-Software unterstützt z. B. Prozesse des Nachfassens, d. h. des erneuten Ansprechens potenzieller Kunden durch persönliches oder telefonisches Nachfragen, Newsletter oder Mailings. Weitere Funktionen sind Angebotserstellung, Erfassung von Notizen zum Kunden und dessen Präferenzen, Kundenstatistiken und Auftragsinformationen.

Neben dieser operativen Unterstützung bieten CRM-Systeme auch Auswertungsmethoden (Data-Mining-Methoden), um die Kundendaten anhand bestimmter Kriterien zu durchsuchen und aufzubereiten. Auf dieser Basis können dann z. B. gezielte Aktionen zur Rückgewinnung vormaliger (verlorener) Kunden gestartet werden oder es werden solche Kunden identifiziert, die in der Vergangenheit besonders gut auf Preisreduktionen reagiert haben etc. Zudem können durch Cross- und Up-Selling und eine Erhöhung der Preisbereitschaft neue Potenziale erschlossen werden. Kostensenkungen sind durch geringere Kundenbetreuungs- und Akquisitionskosten zu erzielen. Ziel ist der Aufbau eines „lernenden Systems“, mit dessen Hilfe insbesondere Kundenreaktionen dazu verwendet werden können, die Leistungen sowie die Kommunikation in effektiver Weise anzupassen. Die Hauptintention ist ein systematisches Kundenmanagement. Dabei erhalten die Vertriebsmitarbeiter oft mehr Verantwortung.

Kritiker führen die Überbetonung von informationstechnologischen Aspekten an und die damit verbundene starke Fokussierung auf Datenbanken und weniger auf zwischenmenschliche Interaktion. Die Außendienstmitarbeiter können mit CRM-Systemen besser überwacht werden, was nicht immer auf Gegenliebe stößt. Zudem kommt es vor, dass die Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter hinsichtlich der Besuchsfrequenz und Gesprächsinhalten eingeschränkt wird. Hinzu kommt, dass die Außendienstmitarbeiter bei CRM-Systemen einen Teil ihrer bisherigen persönlichen Kundenkenntnisse in das Unternehmenssystem eingeben und damit leichter ersetzbar sind. Das Management muss daher bei der Umsetzung von CRM-Systemen den Vertrieb motivieren und aufzeigen, dass mittel- und langfristige arbeitswirtschaftliche Vorteile, die im Alltag helfen, überwiegen.

Zusammenfassend lässt sich eine stärkere Ausrichtung des Vertriebs auf langfristige Geschäftsbeziehungen und Kundenbindung feststellen. Die Rolle des Vertriebs wandelt sich dann vom auf die einzelne Transaktion orientierten Verkäufer zum Relationship-Manager, der im eigenen Unternehmen besser mit den weiteren kundenrelevanten Funktionsbereichen wie Service, F&E, Produktion, Logistik und Marketing verknüpft sein muss, um ganzheitliche Problemlösungen für seine Kunden entwickeln zu können. Damit ist insbesondere in technisch komplexen Feldern eine Aufwertung der Beratungstätigkeit verbunden. Der Vertriebsmitarbeiter wird zum Problemlöser. Standardisierte Produkte wandern zunehmend in den Online-Vertrieb ab. Hier verliert der persönliche Verkauf an Relevanz. Im Online-Vertrieb spielen IT-Kompetenzen, Datenanalysefähigkeiten und Logistik eine zentrale Rolle.

4.4 Kommunikationspolitik

4.4.1 Kommunikationsmodelle

Der bekannte Satz des Psychologen Paul WATZLAWICK „Man kann nicht nicht kommunizieren“ bedeutet, dass letztlich alle Elemente des Marketing-Mix als Bestandteile der Kommunikation betrachtet werden können: Das Produktdesign enthält Symbole und gibt Hinweise auf die Produktfunktionen. Und ob das Produkt im Discounter oder Fachgeschäft verkauft wird, ist für den Abnehmer ebenso aufschlussreich wie die entsprechenden Preissignale. Alle Elemente des Marketing-Mix kommunizieren zum Kunden.

Im engeren Sinne umfasst die Kommunikationspolitik diejenigen Maßnahmen, die das Unternehmen, seine Angebote, Preise und Distributionswege in der Öffentlichkeit sowie bei tatsächlichen und potenziellen Abnehmern bekanntmachen. Sie sollen Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen verändern und damit zur Erreichung der Marketing-Ziele beitragen. Der Kommunikationsprozess kann in Anlehnung an die erstmals im Jahre 1927 von dem amerikanischen Politologen LASWELL benutzte programmatische Formulierung „Who says what in which channel to whom with what effect?“ folgendermaßen systematisiert werden (vgl. Abb. 84):

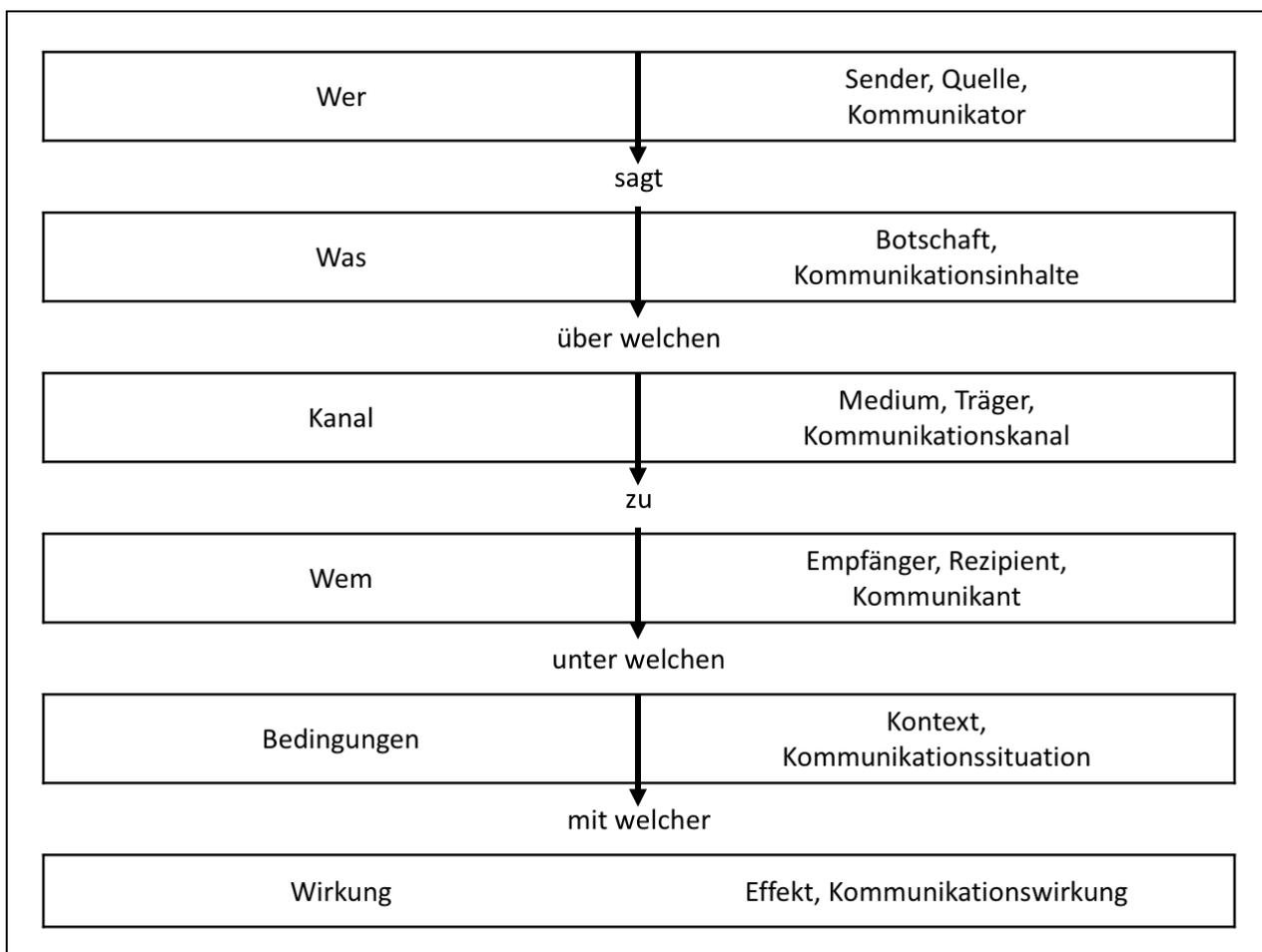


Abbildung 84: Grundmodell der Kommunikation

Das LASWELL-Schema zeigt die **Determinanten der Kommunikationswirkung**: Zum einen Einflüsse, die vom Kommunikator und vom benutzten Medium ausgehen, wobei eine Botschaft dann als wahrheitsgemäß, überzeugend oder wichtig akzeptiert wird, wenn sie vom guten Ruf und der Glaubwürdigkeit eines Senders profitieren kann und durch ein als kompetent und integer eingeschätztes Medium übermittelt wird. Weitere Einflüsse auf den Kommunikationserfolg ergeben sich aus der Botschaftsgestaltung und aus den Kontextbedingungen der Botschaftsaufnahme sowie aus den Interaktionsmustern der Rezipienten, die durch persönliche Kommunikation zur Verbreitung und Akzeptanz von Botschaften innerhalb ihrer sozialen Umgebung beitragen können. Die Vielzahl der Einflussgrößen vermittelt einen ersten Eindruck von der Komplexität der Wirkungsforschung im Marketing.

Unterschieden wird weiterhin zwischen **verbalen** und **nonverbalen** Botschaftselementen. Vor allem die nicht-sprachlichen Bestandteile der Kommunikation wie Bilder, Mimik, Gestik, Gerüche, Musik usw. sind in jüngerer Zeit von der Forschung verstärkt untersucht worden. Allgemein wird davon ausgegangen, dass nonverbale Signale als emotionale Reize wirken, die besonders schnell erfasst werden und die daher die Aufnahme und Verarbeitung von Botschaften nachhaltig fördern.

Des Weiteren ist die Unterscheidung zwischen **persönlicher** (Individual-, face-to-face-Kommunikation) und **unpersönlicher** oder **Massenkommunikation** von Bedeutung. Bei der Massenkommunikation erfolgt die Verbreitung der Botschaft durch den Einsatz technischer Medien (Zeitungen, Zeitschriften, Rundfunk, TV, Internet usw.). Massenkommunikation ist häufig Einwegkommunikation: Der Kommunikator weiß wenig über die Reaktionsmuster der Rezipienten. **Individualkommunikation** ist dagegen zweiseitig und direkt. Die Möglichkeit der Rückkopplung erlaubt das Ausräumen von

Missverständnissen und initiiert Verständigungsprozesse. Das Internet bietet heute Möglichkeiten, Massen- und Individualkommunikation in neuer Form miteinander zu kombinieren (Web 2.0/Social Media).

Es liegen zahlreiche Untersuchungen zu den Wirkungsmechanismen einseitiger bzw. dialogischer Formen der Marktkommunikation vor; einen Schwerpunkt dieser kommunikationswissenschaftlichen Forschungsrichtung bildet die Meinungsführerproblematik. Lange Zeit waren vor allem die Psychologen der Ansicht, dass die Wirkungsweise der Massenkommunikation durch ein einfaches S-R-Modell (**Teil II: Psychologische Modelle**) erklärt werden könne. Danach treffen massenmedial verbreitete Botschaften auf ein Publikum, bei dem die Argumente unmittelbar wirksam werden (= **einstufige Kommunikation**). Zwischen den Stimuli (z. B. einer Werbeanzeige) und der menschlichen Reaktion bestehen – so etwa die Meinung der mechanistischen Psychologie – eindeutige Zusammenhänge: Die Außenreize entscheiden je nach ihrer Stärke und Wiederholungsintensität über das Zustandekommen von Empfindungen und Handlungen. Intensive Reize lösen starke, geringe Sinnesreizungen lediglich schwache Reaktionen aus. Das Konsumentenverhalten wäre also bei richtiger Stimulus-Gestaltung relativ einfach manipulierbar, eine unter Beachtung von Reizkonfiguration, -stärke und -wiederholungen konzipierte Kommunikation wäre in der Lage, das weitgehend passive Publikum im Sinne der Kommunikationsziele zu beeinflussen.

Diese Vorstellung von der Omnipotenz der Massenkommunikation geriet zu Beginn der 1940er Jahre in den USA ins Wanken, als man anfang, die Wirkung der Massenmedien anlässlich des Wahlkampfes systematischer zu untersuchen. Studien zeigten, dass die Massenmedien die Bevölkerung nur unwesentlich beeinflussen konnten. Die meisten Menschen nahmen nur solche Inhalte zur Kenntnis, die ihren vorher vertretenen Standpunkt unterstützten und entschieden sich darüber hinaus bei ihren Wahlentscheidungen eher in Übereinstimmung mit ihrer unmittelbaren sozialen Umgebung. Botschaften mit kontroversen Informationen wurden sogar bewusst vermieden; bestimmte Schlüsselpersonen (sog. **Meinungsführer**) des eigenen Sozialsystems übten dagegen einen beachtlichen Einfluss auf die Entscheidungen aus.

Die Hypothese von der einstufigen Mediakommunikation wurde nun revidiert zu einem **Zwei-Stufen-Modell (Two-Step-Flow-Hypothese)**: Massenmedial verbreitete Botschaften erreichen danach nicht alle Rezipienten einer potenziellen Zielgruppe, sondern in erster Linie die Meinungsführer (Opinion-Leader), die Nachrichten aufnehmen und an den weniger aktiven Teil der Bevölkerung durch persönliche Interaktionen weitervermitteln. Das Modell von der zweistufigen Mediakommunikation weist den Meinungsführern eine Schlüsselposition bei der Diffusion von Botschaften zu. Sie haben die Funktion von Relaispunkten, geben also Nachrichten über informelle Kanäle, d. h. durch persönliche Kontakte, an ihre soziale Umgebung weiter, deren Meinung sie gleichzeitig beeinflussen. Dabei entscheiden sie auch darüber, welche Informationen in welcher Form weitervermittelt werden: Sie können also Botschaften verstärken, stören oder zurückhalten.

Die „Entdeckung“ der Meinungsführer und des persönlichen Einflusses lenkte die Aufmerksamkeit auf die direkte Kommunikation und führte zu einer Fülle von Untersuchungen zur Interaktion und Beeinflussung in Kleingruppen. Insgesamt wurde die These von der zweistufigen Mediakommunikation in der Folgezeit mehrfach revidiert und zu einem Modell der vielstufigen Kommunikationsstruktur (Multi-Step-Flow-Hypothese) weiterentwickelt. Die folgende Abbildung zeigt ein solches Modell in seiner Grundstruktur.

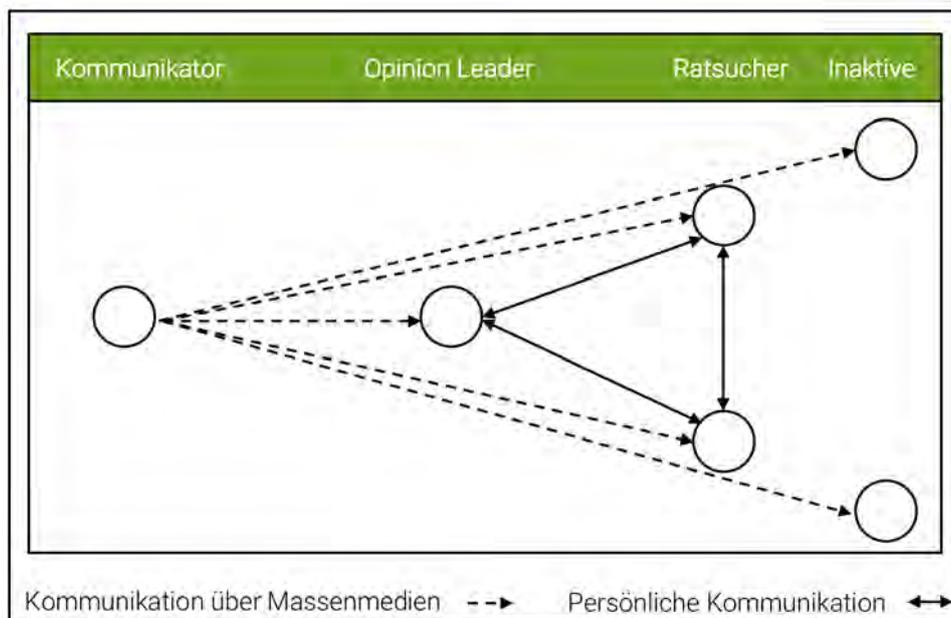


Abbildung 85: Multi-Step-Flow-Hypothese

Für Marketingzwecke sind typische Meinungsführer zu isolieren, damit diese als besondere Zielgruppe angesprochen werden können. Untersuchungen zeigen, dass die Gesamtzahl der Meinungsführer unter den Verbrauchern in vielen Warenbereichen relativ groß ist, so dass sie praktisch kaum persönlich angesprochen werden können. Allerdings zeichnen sie sich durch soziale Aktivität, forcierte Mediennutzung und besonderes Produktinteresse aus und lassen sich dadurch indirekt nutzen: So lässt etwa das Mediaverhalten Rückschlüsse auf das Interesse und Expertentum in bestimmten Produktkategorien zu. Da Meinungsführer eher interessenspezifische Medien lesen oder sich spezifisch im Internet informieren, kann dies als Indikator herangezogen werden.

Meinungsführer nehmen im Kommunikationsprozess eine **Gatekeeper-Funktion (Pfortner-Funktion)** ein, d. h. sie entscheiden darüber, welche Nachrichten mit welcher Betonung weitergegeben werden oder welche nicht in das interaktive Kommunikationsnetz gelangen. Neben den Meinungsführern werden von der Kommunikationsforschung noch weitere Gatekeeper beschrieben:

- **Propagatoren** oder **Change Agents** sind beruflich qualifizierte Personen, die Kaufentscheidungen anderer in eine bestimmte Richtung lenken können. In der Literatur werden unter diesem Begriff in erster Linie Personen subsumiert, die aus solchen Empfehlungen unmittelbar einen – zumeist ökonomischen – Vorteil ziehen: Verkäufer, Messepersonal usw.
- **Bedarfsberater** gelten dagegen als nicht unmittelbar kommerziell orientiert. Zu ihnen gehören bspw. Lehrer, Ärzte, Architekten, Professoren usw., Personen also, denen der Ratsuchende im Allgemeinen Sachverstand und Uneigennützigkeit unterstellt, auch wenn beides nicht in jedem Fall gegeben sein mag. Im Gegensatz zu den Meinungsführern gehören sie typischerweise nicht zur Primärgruppe der Ratsuchenden. Neben der Beeinflussung durch persönliche Interaktionen wirken sie auch indirekt, und zwar durch Bücher, Artikel oder Vorträge.
- **Leitbilder (Testimonials)** sind Personen oder Gruppen, die für bestimmte Rezipienten Vorbildfunktionen erfüllen und dadurch Imitationsanreize auslösen. Neben dieser reinen Imitation kann es bisweilen auch zur Übernahme von Motiven oder Werten des Leitbilds kommen, ein Vorgang, der in der Sozialpsychologie als Identifizierung bezeichnet wird. Leitbilder (in der Werbung häufig bekannte Sport- oder Film-Stars) sind mithin Gatekeeper, die überwiegend durch einseitige Kommunikation in Form der Demonstration wirken. Ihr Einsatz für Zwecke des Marketings ist weitverbreitet.

Durch vielfältige Formen der persönlichen oder quasi-persönlichen Interaktion kann es zur Verstärkung oder Abschwächung der Kommunikationsbotschaften kommen. Hinzu kommen heute Kommunikationswege im Internet (Foren, Twitter u.Ä.), die eine eigene Dynamik gewinnen und sich nur bedingt von Herstellerseite steuern lassen. Die Ausführungen sollten deutlich machen, dass die Kommunikationswirkung auch durch solche Prozesse beeinflusst wird und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge kompliziert werden.

Bei aller Komplexität der Kommunikationswirkung, das Ziel des Marketings und speziell der Kommunikationspolitik ist die Entscheidungsbeeinflussung. Der Kommunikator will potenzielle Kunden auf sein Angebot aufmerksam machen und sie zum Kauf stimulieren. Der Versuch der Entscheidungsbeeinflussung ist intentional mit der Absicht der Manipulation (lat.: Handhabung) des Kunden verknüpft: Wer die manipulative Kraft des Marketing bestreitet und sie als reine Information der Verbraucher definiert, spricht der Werbung jede kreative Kraft ab. Wie weit der Einfluss auf das Verbraucherverhalten reicht, ist allerdings umstritten und wird gesellschaftlich immer wieder z. B. bei Themen wie Tabak- oder Süßigkeitenwerbung diskutiert.

4.4.2 Kommunikationsplanung

Steigende Anforderungen an die Unternehmenskommunikation resultieren vor allem aus der fortschreitenden Entwicklung des Medienangebotes. Informationen, Unterhaltung und Werbung in den Massenmedien beeinflussen die Realitätswahrnehmung. Fernsehen, Hörfunk, Printmedien und Internet sind rund um die Uhr präsent und konkurrieren um die Aufmerksamkeit der Nutzer in einem so ausgeprägten Maße, dass Forscher schon von einer „**Ökonomie der Aufmerksamkeit**“ sprechen, in der nicht das Unternehmen mit den besten Produkten, sondern der Anbieter mit der größten Öffentlichkeitswirksamkeit im Wettbewerb gewinnt.

Die Entwicklung des Medienangebotes ist in den vergangenen einhundert Jahren zunächst überschaubar, dann exponentiell verlaufen. Die Digitalisierung und Kompression von Daten führt aus technischer Perspektive zu immer neuen Generationen von Datenverarbeitungs- und Endgeräten. Neue Anwendungsfelder entstehen, und über die Verknüpfung unterschiedlicher Medien wie Fernsehen, Hörfunk, Presse, (Mobil-)Telefon und Computer eröffnen sich neue Märkte der Massenkommunikation. Segmentierungsprozesse führen zudem zu immer stärker spezialisierten Medienformaten.

Vor dem skizzierten Hintergrund ist eine sorgfältige Planung des Kommunikationsprozesses unumgänglich (vgl. Abb. 86). Die **Kommunikationsanalyse** baut auf den Ergebnissen der Unternehmens-, Markt- und Umfeldanalyse auf (vgl. [Teil II: Unternehmens- und Marktanalyse](#)) und spezifiziert diese im Hinblick auf die **kommunikative Ausgangslage**. Hier interessieren bspw. die werblichen Strategien der Wettbewerber, die Entwicklungen des Käuferverhaltens und der Zielgruppen sowie die Positionierung der Angebote. Nach der **Festlegung der Kommunikationsobjekte**, auf die sich die Kommunikationsplanung bezieht, erfolgt die **Fixierung der Kommunikationsziele**, die sowohl qualitative (Aufmerksamkeit, Verstehen der Botschaft, Erinnerung, Interesse, Präferenzbildung) als auch quantitative Kategorien (Verkaufserfolg, Marktanteil, Deckungsbeitrag, Wiederkaufverhalten) umfassen. Die exakte **Zielgruppenbestimmung** berücksichtigt die Variablen der Marktsegmentierung und legt damit den anzusprechenden Personenkreis fest. Die abschließende **Budgetierung** sollte an den Kommunikationszielen und den verfügbaren Finanzmitteln orientiert sein. Häufig bedarf es eines gewissen Kommunikationsdrucks, um in der Vielzahl der Kampagnen aufzufallen.

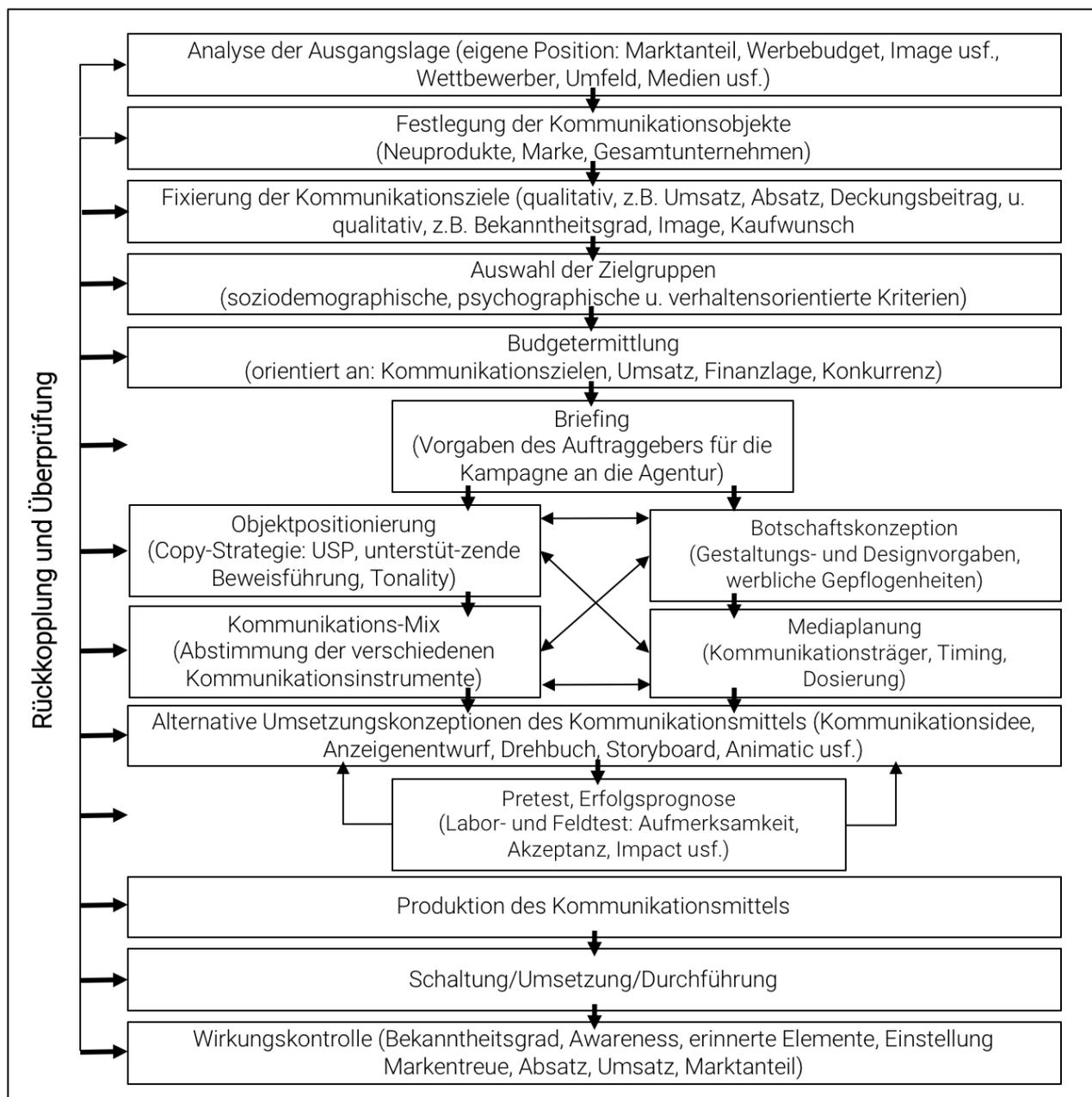


Abbildung 86: Ablaufschema der Werbeplanung

Die gewonnenen Daten werden in einem **Briefing** (schriftliche Instruktion) zusammengefasst, das als Auftragsbeschreibung für die Kommunikationsagentur oder für die unternehmensinterne Kommunikationsabteilung dient. Wichtigster Bestandteil ist die **Copy-Strategie**, in der die zentralen **Positionierungsziele** entwickelt werden – mit welchen Argumenten also und in welcher „Tonlage“ die Zielgruppe angesprochen werden soll. Weiterhin enthält das Briefing die **Kommunikationsbotschaft** als Kombination aus verbalen und non-verbalen Elementen (Bild, Schrift, Logo, Text, etc.), wobei es vielfach bestimmte Konstanten und Designvorgaben des Unternehmens gibt. Bei der Festlegung des **Kommunikations-Mix** geht es um die Auswahl der verschiedenen Kommunikationsinstrumente (Werbung, PR, Verkaufsförderung, etc.), die untereinander abgestimmt werden müssen. Die **Media-Planung** entscheidet schließlich über die Auswahl der Kommunikationsträger (Fernsehen, Zeitschriften, Film, etc.), das Timing der Kampagne und die Dosierung (Verteilung des Budgets: klotzend, kleckernd oder pulsierend). Ziel der Media-Planung ist es, einen möglichst großen Teil der Zielgruppe (Reichweite) mit der geeigneten Zahl an Kontakten im richtigen Abstand und zu einem möglichst

günstigen Preis zu erreichen.

Auf Basis des Briefings erfolgt der kreative Teil der Kampagne zunächst in Form von **Alternativentwürfen**, die anschließend einem **Pretest** unterzogen werden sollten. Dieser kann als Labor- oder Feldtest angelegt sein. Labortests untersuchen beispielsweise die Aufmerksamkeitswirkung, die emotionale Zuwendung oder die Glaubwürdigkeit der Botschaft bei einer kleineren Probandenzahl; sie dienen im Wesentlichen der Überprüfung und Korrektur der Copy-Strategie. Feldtests werden unter biotischen Bedingungen etwa in räumlich begrenzten Testmärkten durchgeführt; sie bilden die Grundlage für eine Werbeerfolgsprognose. Nach der Testphase wird über die zu realisierende Kommunikationskonzeption entschieden. Die konkrete **Produktion der Werbemittel** bzw. die **Umsetzung** schließt sich an. Die **Kommunikationserfolgskontrolle** schließlich greift zurück auf die qualitativen und quantitativen Dimensionen des kommunikativen Zielsystems (Aufmerksamkeit, Interesse, Handlungsabsicht, Kauf, Wiederholungskauf). Sie kann entweder nach Ablauf der Kampagne oder begleitend (Werbetracking) durchgeführt werden. Pretest und Erfolgskontrolle werden im Regelfall von spezialisierten Marktforschungsinstituten (**NIELSEN**, GFK, ICON usf.) durchgeführt.

Als kommunikationspolitische Handlungsfelder werden in der Marketing-Literatur Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung, Internetmarketing, Direktmarketing sowie das Sponsoring genannt. Daneben gibt es weitere randständige Varianten wie Teleshopping oder Product Placement.

4.4.3 Werbung

Werbung wird definiert als geplante massenmediale Kommunikation zum Zwecke der angebotsbezogenen Information, Persuasion und Entscheidungssteuerung. Sie ist trotz des Bedeutungszuwachses des Internets immer noch die zentrale Kommunikationsform und die Basis der Markenführung.

Die Werbegestaltung ist im Kern ein **kreativer Prozess**, der in der Marketingforschung nur bedingt analytisch gestützt werden kann. So finden sich bspw. zur Gestaltung von Werbebotschaften in der Marketing-Literatur höchst divergierende, z. T. kontradiktorische Vorschläge, die überwiegend aus der Werbepsychologie oder der Kommunikationsforschung adaptiert wurden. Die Erfahrungen mit solchen „Rezepten“ sind auch in der Werbepaxis widersprüchlich. Dies gilt sowohl für die Frage, ob emotionale oder rationale Appelle eine größere Wirksamkeit entfalten, als auch für die Effektivität von Bildern, Farben, Humor, Angstappellen, der Reihenfolge und Ausgewogenheit der Argumente usf. Ebenso unstimmig sind die Empfehlungen zur Platzierung von Werbemitteln (z. B. bei Anzeigen linke oder rechte Heftseite, oben oder unten, vorderer oder hinterer Heftteil) oder zu ihrer Stellung im Umfeld (Einbindung in ein allgemein-redaktionelles, themenspezifisches oder werbliches Umfeld). Die Aufzählung der Fallstricke ließe sich fortführen.

Entscheidenden Einfluss auf eine gelungene Werbepanung haben letztlich die **Kontextbedingungen** des Marktes. Überraschende, kreative Kompositionen und neuartige Kombinationen setzen sich oft besser durch. Ein geflügeltes Wort der Werbepaxis, das Henry Ford zugeschrieben wird, mag die partielle Ohnmacht der Planer dokumentieren: „50 % des Werbebudgets sind vergeudetes Geld, unklar ist nur, welche 50 % dies sind.“ Die nächsten Spiegelstriche fassen ausgewählte Ergebnisse der zahlreichen Studien zur Werbewirkung kurz zusammen.

- **Abnutzungshypothese:** Jede Werbewirkung lässt nach einer gewissen Zahl an Wiederholungen nach. Diese Abnutzungserscheinung (wearout) wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst: Einfach verständliche Botschaften werden schneller verstanden, nutzen sich aber auch eher ab, selten gekaufte High-Involvement Produkte weisen eine geringere Abnutzungsrate auf, entsprechendes trifft auch auf Innovationen zu, farbige Anzeigen sind auffallender, bei Schwarz-Weiß-Bildern sehen sich die Kunden nicht so „schnell satt“.

- **Wirkung von Bildern:** Grundsätzlich gelten Bilder als schneller erfassbar und leichter erinnerbar als Text und Sprache. Angesichts der hohen Informationsüberlastung plädieren daher viele Marketingforscher für eine bilddominierte Kommunikation, insbesondere bei Low-Involvement-Bedingungen. Auch andere nicht-sprachliche Bestandteile der Kommunikation wie Mimik, Gestik, Gerüche oder Musik finden in jüngster Zeit verstärkte Beachtung.
- **Angstwerbung:** Appelle an Furcht und Angst können zwar auf der einen Seite die Aufmerksamkeit drastisch steigern. Auf der anderen Seite können sie jedoch Abwehrverhalten und Vermeidungsreaktionen auslösen. Die Werbeforschung geht daher davon aus, dass Werbung mit negativen Gefühlen nur dosiert eingesetzt werden sollte und nachvollziehbare Reaktionsmöglichkeiten angeboten werden müssen.
- **Aktivierung:** Bei der Beurteilung der Werbung mit Angst und anderen starken Gefühlen wird häufig auf die Lambda-Hypothese (umgekehrte U-Funktion) zurückgegriffen (vgl. **Teil II: Psychologische Modelle**). Diese besagt, dass eine stärkere Aktivierung des Verbrauchers zunächst sinnvoll ist, damit Werbebotschaften besser aufgenommen werden. Ab einem bestimmten Punkt kommt es aber zu einer Überaktivierung, die dann eher zu Panik und Abwehrreaktionen führt. Dies kann gerade bei der Angstwerbung oder Werbung mit erschreckenden Bildern der Fall sein. Für die meisten Werbemaßnahmen, in denen positive Gefühle oder Humor angesprochen werden, dürfte eine Überaktivierung aber eher selten der Fall sein.
- **Vergleichende Werbung:** Neue, unbekanntere Marken können aus vergleichender Werbung gegebenenfalls einen Nutzen ziehen, da diese eine hohe Aufmerksamkeitswirkung ermöglicht. Bei starken Marken wirkt die Herabsetzung kleiner Konkurrenten eher arrogant und abschreckend. Weitere Gefahren liegen in einer reduzierten Glaubwürdigkeit und rechtlichen Grenzen.

Durchgeführt werden Werbekampagnen heute nur noch selten im Unternehmen. In aller Regel sind es spezialisierte Werbeagenturen, die für mehrere Kunden arbeiten. Der Markt wird dominiert von globalen Agenturnetzwerken, die den großen Markenartiklern international abgestimmte Kampagnen für alle Ländermärkte entwickeln können. Diese bieten alle Leistungen einer Werbeagentur und häufig auch alle weiteren Kommunikationsformen (vgl. unten.) an (Full-Service-Agentur). Daneben gibt es auch nationale bzw. regionale Werbeagenturen sowie Spezialisten für bestimmte Werbeformen. Eine Full-Service-Werbeagentur verfügt typischerweise über folgende Aufgabengebiete:

- **Beratung/Kontakt:** Hier werden die verschiedenen Kunden der Agentur betreut. Vielfach ist die Beratungsabteilung nach Branchen weiter unterteilt, weil ein gewisses Maß an Branchen-Know-how das Gespräch mit den Kunden vereinfacht. Der Berater oder Kontakter ist der direkte Ansprechpartner des Kunden, verwaltet dessen Werbeetat, entwickelt mit diesem zusammen die Kampagnenstrategie und präsentiert die Resultate der Arbeit. Er ist für die Akquisition der Kunden verantwortlich und koordiniert die verschiedenen Spezialisten der Agentur, die zusammen im Team den Auftraggeber betreuen. Projektmanagement und Projektcontrolling sind daher zentrale Anforderungen an die Kontakter.
- **Strategie/Research:** Die Strategieabteilung entwickelt die „Produkte“ einer Werbeagentur, z. B. neue Werbekonzepte, Markenstrategien oder Online-Auftritte. Außerdem werden hier Marktforschungsstudien konzipiert, deren Durchführung allerdings i. d. R. an spezialisierte Marktforschungsagenturen ausgelagert wird.
- **Kreation und Produktion:** Die kreativen Teile einer Werbeagentur umfassen die Funktionen Text, Graphik und Art Buying. Hier werden die eigentlichen Ideen für die Umsetzung der im Briefing dargelegten Werbeziele entwickelt und in Bildmotive, Werbetexte, Filme etc. umgesetzt. Das Art Buying sucht die freien Produktionsgesellschaften, Fotografen oder Regisseure aus. Produktion: Die von der Kreativabteilung entwickelten Ideen werden bei größeren Agenturen in einer separaten Produktionsabteilung fertig gestellt, in kleineren Agenturen bilden diese Bereiche eine gemeinsame Abteilung.

- **Mediaplanung und Mediaeinkauf:** Diese klassischen Aufgabenfelder einer Werbeagentur wurden in den letzten Jahren immer stärker auf eigenständige Mediaagenturen ausgelagert, da diese eine bessere Verhandlungsposition gegenüber den Medienunternehmen bei der Aushandlung von Werbezeiten/-flächen haben. Die Mediaplanung umfasst im Kern die Streuung der Werbung, d. h. die Auswahl, in welchen Werbeträgern wird wann, wie oft welches Werbemittel geschaltet. Wesentliche Zielkriterien sind dabei die Auswahl eines Werbeträgers mit niedrigen Kontaktkosten (in € je 1.000 erreichte Personen der Zielgruppe), was u. a. eine exakte Zielgruppendefinition zur Vermeidung von Streuverlusten (Personen, die mit der Werbung erreicht werden, aber nicht zur Zielgruppe gehören) beinhaltet. Der Mediaeinkauf setzt dann die Ergebnisse der Mediaplanung um und versucht, möglichst günstige Schaltkosten für die Kunden zu erzielen. Es gibt zwar für jeden im Internet einsehbare Standardtarife aller Medien, diese werden aber heute grundsätzlich noch einmal durch die Mediaagenturen nachverhandelt.

Alle Medien geben detaillierte Informationen über ihre Nutzer heraus sowie Preislisten für die verschiedenen Werbemittel. Zur Kontrolle der Informationen über die Medien und Werbeleistungen sind verschiedene Institutionen gegründet worden, die für eine standardisierte Erhebung der Nutzer- und Reichweitedaten sorgen. Wichtig sind z. B. die Media-Analyse (MA, [Online-Link](#)), die Allensbacher Werbeträger Analyse (AWA, [Online-Link](#)), die Verbraucheranalyse ([Online-Link](#)), die Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA, [Online-Link](#)) und die Typologie der Wünsche von Burda ([Online-Link](#)) – jeweils repräsentative Verbrauchererhebungen, die ein umfassendes Datenmaterial über Mediennutzung und Konsumverhalten der deutschen Bevölkerung bieten und zur Basis jeder Marketingkampagne gehören.

Die Bezahlung einer Werbeagentur kann auf verschiedene Weise erfolgen. Traditionell bekamen die Agenturen 15 % der Mediakosten als Honorar, die sie direkt als Provision von den Schaltkosten abgezogen haben. In jüngerer Zeit werden dagegen diese Provisionen eher an den Kunden weitergegeben und separat Honorare verhandelt.

4.4.4 Öffentlichkeitsarbeit

Die Begriffe **Öffentlichkeitsarbeit** und **Public Relations (PR)** stehen für alle kommunikativen Maßnahmen, die die Öffentlichkeit insgesamt oder bestimmte Teilöffentlichkeiten über das Unternehmen, seine Ziele und Handlungen informieren sollen. Der Kommunikator will i. d. R. Verständnis und Sympathie schaffen, häufig auch die negativen Wirkungen bestimmter Aktivitäten (Umweltbelastungen, Preiserhöhungen, Entlassungen) ins Positive korrigieren. Unternehmerisches Handeln wird heute immer häufiger gesellschaftlich in Frage gestellt, und der Nutzen beziehungsweise die Risiken bestimmter Entscheidungen werden intensiv unter Beteiligung der Öffentlichkeit diskutiert. Solche nicht selten kontrovers und emotional verlaufenden Diskussionsprozesse werden zu einem hohen Anteil über die Massenmedien ausgetragen. Die Medien können mit sehr kurzer Reaktionszeit die öffentliche Aufmerksamkeit auf das Unternehmenshandeln richten und damit zu einer starken Beschleunigung der Diskussion führen.

Die Öffentlichkeitsarbeit richtet sich an äußerst divergierende Zielgruppen:

- Medien und Multiplikatoren,
- faktische und potenzielle Arbeitnehmer,
- Banken und Aktionäre,
- Verbände, Gewerkschaften, Parteien, Behörden,
- Lieferanten und Kunden sowie

- Anwohner, Bürgerinitiativen, Protestbewegungen usw.

Für die Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit und ihren Subsystemen spielen die Verbindungen zu den **Medien** eine zentrale Rolle. Viele veröffentlichte Nachrichten – Schätzungen reichen bis zu 80 % – gehen nach den Erkenntnissen der empirischen Medienforschung auf Meldungen von Interessengruppen zurück, sind wörtliche oder teildentische Übernahmen von **Pressemitteilungen**, was angesichts des Kosten- und Zeitdrucks in den Redaktionen nicht verwundert. Kritiker sprechen in diesem Zusammenhang von einer Teilinszenierung der Realität durch die PR-Politik. Zudem gibt es wichtige Multiplikatoren wie die Nachrichtenagenturen (DEUTSCHE PRESSEAGENTUR u. a.) und die überregionalen Qualitätsmedien (FAZ, SPIEGEL, ZEIT usw.) und online-Medien (z. B. spiegel online, focus online). Themen, die von diesen Medien aufgegriffen werden, beeinflussen die Medienlandschaft auf breiter Basis. Wesentliche **Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit** sind entsprechend auf die Massenmedien bezogen: Pressemitteilungen, -konferenzen und -gespräche, Hintergrunddossiers, Journalistenfahrten. Daneben gibt es ein weitverzweigtes Feld ergänzender Maßnahmen für spezifische Zielgruppen: Geschäfts-, Umwelt- und Sozialberichte, Betriebsbesichtigungen, Kooperationen mit Einrichtungen aus Forschung und Lehre, Krisentelefone usw. Abb. 87 skizziert mögliche Ausprägungen der PR mit entsprechenden Zielgruppen und Kommunikationsinhalten.

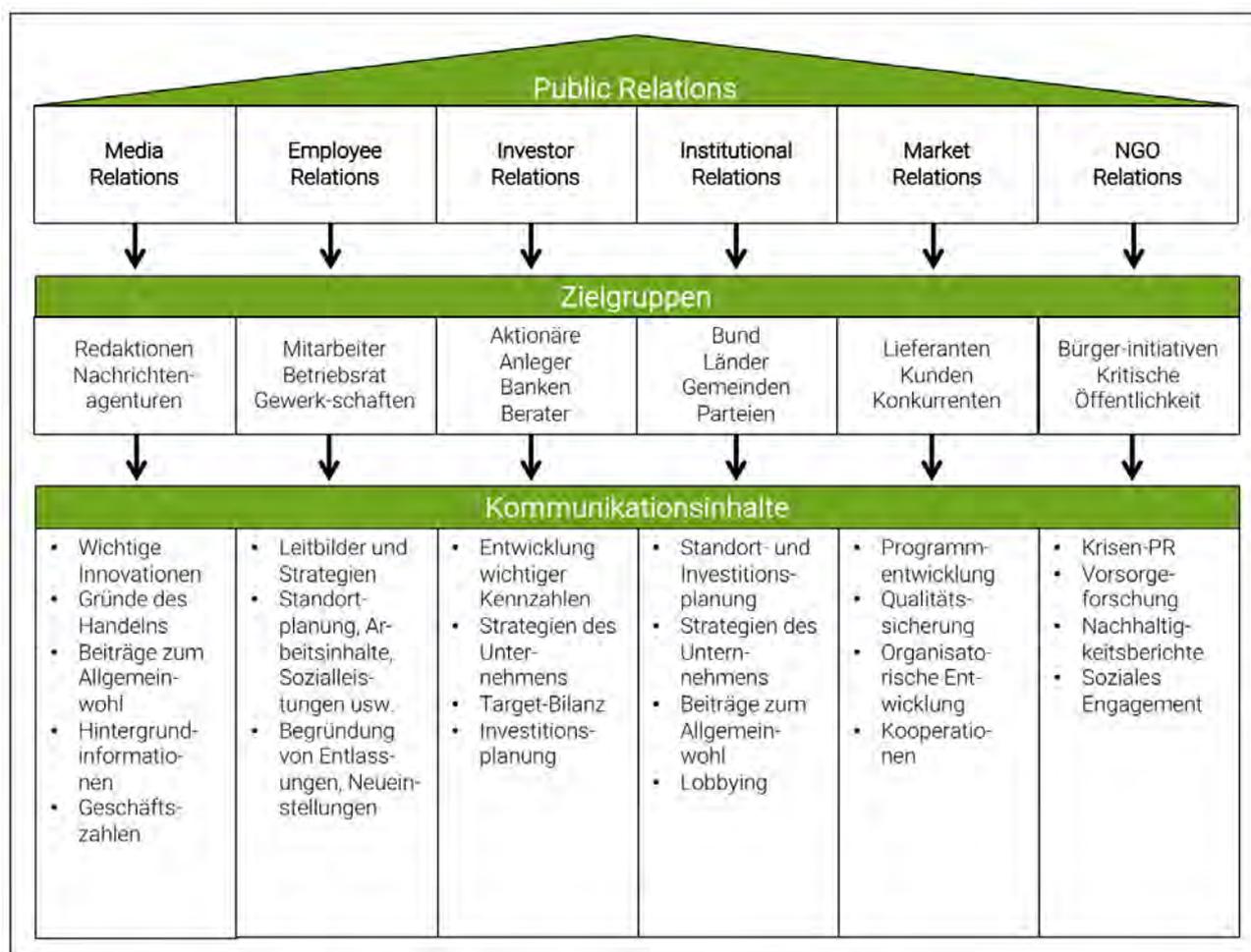


Abbildung 87: Formen der Öffentlichkeitsarbeit

Empirische Analysen der Öffentlichkeitsarbeit zeigen, dass viele Unternehmen den Stellenwert der ausdifferenzierten Medienlandschaft und der redaktionellen Berichterstattung für das Marketing nicht hinreichend erkannt haben. Konzeptionell kann die Unternehmung in Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit eine Blockadehaltung einnehmen oder offensiv verfahren. Wie viele Beispiele der letzten Jahre

zeigen, ist eine defensive Blockadeposition eher nachteilig, da zumindest brisante Themen von einer sensibilisierten Medienwelt und Öffentlichkeit schnell und i. d. R. kritisch aufgegriffen werden. Die Möglichkeiten zur Beeinflussung der Medienberichterstattung durch die PR, die im normalen Tagesgeschäft als relativ hoch einzuschätzen sind, entfallen im **Krisenfall** fast vollständig. Die Glaubwürdigkeit des Kommunikators ist erschüttert; seine Sicht der Ereignisse findet kaum noch Gehör. Die verbleibende Handlungsoption lautet dann: Aussitzen und spätere vorsichtige Imagepolitik. Als offensive Varianten der Öffentlichkeitsarbeit kommen bei kritischen Streitfragen aggressive Gegenkommunikation oder Akzeptanz in eventuell modifizierter Form in Betracht. Setzt man auf eine dialogische Überzeugungskommunikation, so birgt nur die letzte Option eine zukunftsfähige Perspektive.

Eine besondere Herausforderung der heutigen PR-Arbeit liegt im Echokammer-Effekt des Internets. Nutzer neigen dazu, nur diejenigen Internetquellen aufzusuchen bzw. sich nur mit solchen **Communities** zu vernetzen, die die gleiche Meinung wie sie selbst vertreten; sie hören also bildlich gesprochen immer nur das Echo ihrer eigenen Position. Der Echokammereffekt führt zur Abschottung von gesellschaftlichen Kommunikationsräumen und zur Polarisierung der Diskussionen sowie der Verstärkung extremer Meinungen im Netz. Dies stellt für die Öffentlichkeitsarbeit ein Problem dar, etwa wenn Firmen dort angegriffen werden. Insgesamt fällt es vielen Unternehmen schwer, auf Angriffe im Internet in geeigneter Form zu reagieren, da die Kommunikation hier extrem schnell und breit erfolgt. Klassische Abstimmungswege im Unternehmen, bei der die Leitungsebene Kommunikationsaussagen zentral vorgeben will, funktionieren in Social-Media-Zeitalter nur noch schwierig. Mehr Delegation von Verantwortung an die Mitarbeiter (Empowerment) erscheint notwendig.

4.4.5 Verkaufsförderung

Unter dem Begriff **Verkaufsförderung (VKF)** wird ein der Kommunikationspolitik zurechenbares Bündel von Maßnahmen subsumiert, das erstens darauf abzielt, die eingeschalteten Absatzmittler zu motivieren (**Sales Promotion, Reinverkauf**) und zweitens die Kaufentscheidung der Konsumenten am Ort des Verkaufs positiv zu beeinflussen (**Merchandising, Rausverkauf**). Eine Aufzählung wichtiger Instrumente verdeutlicht die Vielzahl der **möglichen Verkaufsförderungsformen**. Hinsichtlich des Rausverkaufs sind dies: Proben, Preisausschreiben, Verkostungen und Vorführungen, Ladenwerbung durch Regalstopper, Displays, Verkaufsregale, Hinweisschilder und Informationsmaterialien, visuelle und akustische Einrichtungen im Ladenlokal wie Touch-Screen-Terminals, Lautsprecherdurchsagen und Musik. Bezogen auf den Reinverkauf kommen Regaloptimierungs-Modelle, Schulungen, Beratungen, Einführungsdegustationen, Incentives usw. in Betracht. Bisweilen wird auch die Konditionenpolitik pauschal der VKF zugeschlagen, was den Begriff aber über Gebühr strapaziert und die Abgrenzung zu anderen Instrumentalbereichen (hier: Preispolitik) verwischt.

Einigkeit besteht bei den meisten Autoren auch darin, dass es sich in der Regel um **kurzfristige Aktionen** handelt, die ständig variiert werden und im schnellen Wechsel aufeinander folgen. Die VKF setzt dabei auf die direkte, physische Konfrontation mit dem Angebot, um Wiederverkäufer und Endverbraucher zum Verkauf bzw. Kauf zu stimulieren.

Allerdings haben die verbreiteten **Gießkannen-Promotions** vieler Hersteller beim Handel eher zu einem Informationschaos denn zu einer herstellereigenen Profilierung beigetragen. Mit der Verstärkung des Handels geht dieser zunehmend dazu über, weniger, dafür aber kreativere Konzepte einzufordern, die zusätzlich die Situation einzelner Betriebstypen des Handels beachten sollen (**Tailormade-Promotions**). Darüber hinaus werden Aktionsbündel mehrerer Hersteller (**Verbund- oder Cross-Promotions**) in Form von Events für bestimmte Zielgruppen (z. B. Kulinarische Wochen) präferiert. Vereinzelt übernimmt der Handel die Merchandising-Aktivitäten in Eigenregie (**Retailer-Promotions**), in die sich die Hersteller dann einkaufen können.

4.4.6 Online- und Mobile-Marketing

Internet und Mobilfunk haben in den vergangenen Jahrzehnten eine rasante Verbreitung in der Bevölkerung gefunden und verändern immer mehr die Kommunikationsgewohnheiten der Menschen. Inzwischen ist das Internet nicht nur für junge Konsumenten, sondern auch für die meisten älteren Verbraucher ein unverzichtbares Informations- und zunehmend auch Einkaufsinstrument. 2014 waren 79 % der Deutschen online; aktuelle Verbreitungszahlen findet man unter [Online-Link](#).

Zu den klassischen Instrumenten des Online-Marketings zählen (Kreutzer 2016):

- Corporate Website des Unternehmens
- Online Werbung (z. B. Bannerwerbung, Sponsored Links, E-Mails)
- Suchmaschinen-Optimierung (auch SEO für Search-Engine-Optimization)
- E-Mail-Marketing (Werbe-E-Mails und E-Newsletter)
- Mobile Marketing (Apps, Mobile Coupons)
- Social Media Marketing (z. B. Facebook, Twitter, etc.)
- E-Commerce (elektronischer Handel inkl. Kundenbindungsprogrammen)

Auch wenn in einigen Teilbereichen eine deutliche Verlagerung der Marketing-Aktivitäten hin zum Online-Marketing zu beobachten ist, so ist davon auszugehen, dass dieses das „klassische Marketing“ nicht komplett substituieren, sondern vielmehr ergänzen wird, so dass die „klassischen“ und die Online-Marketingaktivitäten gut aufeinander abzustimmen sind (Cross Media-Kampagnen). Das Internet weist aus Unternehmenssicht Chancen und Risiken zugleich auf. Durch die mittels Suchmaschinen gefilterte Fülle an Informationen und die Interaktivität (Web 2.0) werden neue Kommunikationsformen möglich, welche die Nutzer in die Lage versetzen viele der im Internet verfügbaren Inhalte selbst aktiv mitzugestalten (z. B. Wikipedia, diverse Blogs, Media-Sharing-Plattformen oder Soziale Netzwerke). Das Einstellen von Inhalten ins Netz durch nicht-professionelle Internet-Nutzer wird auch als User-Generated Content bezeichnet, wobei neben Fotos und Videos bspw. auch Kommentare, Bewertungen, Artikel oder Audio-Dateien geteilt werden können. Somit bietet das Internet einem Unternehmen viele neue Customer-Touchpoints (Berührungspunkte zwischen Kunden und Unternehmen), die es im Rahmen der Unternehmenskommunikation zu berücksichtigen gilt. Dabei unterscheidet man prinzipiell in unternehmensnahe Touchpoints (z. B. Kontakte im Rahmen des Außendienstes oder die eigene Homepage), die das Unternehmen relativ leicht gestalten und beeinflussen kann, sowie in unternehmensferne Touchpoints (z. B. Einträge in Blogs, Foren, Bewertungsplattformen oder den sozialen Netzwerken). Letztere sind für das Unternehmen nur schwer direkt steuerbar und laufen deshalb Gefahr, vernachlässigt zu werden. Sie sind jedoch besonders wichtig, da sie einen zentralen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten der Interessenten und Kunden ausüben können und meist eine höhere Glaubwürdigkeit genießen als Inhalte der direkten Unternehmenskommunikation. Der Machtzuwachs der Verbraucher durch nutzergenerierten Content, wie z. B. Online-Nutzerbewertungssysteme, kann insbesondere für Anbieter mit schlechteren Qualitäten ein erhebliches Risiko darstellen. Unternehmen können die Kommunikation im Internet kaum noch dominieren. Für leistungsstarke Anbieter wiederum kann die höhere Qualitätstransparenz der Nachfrager einen erheblichen Vorteil darstellen.

Vertrauen in unterschiedliche Werbeformen in Europa - Studie der Nielsen Media

Nach einer Studie der Nielsen Company weisen Empfehlungen von Bekannten mit 78 % der Nennungen das höchste Vertrauenspotenzial auf, gefolgt von Online-Konsumentenempfehlungen, denen 60 % absolut bzw. durchaus vertrauen. Auf den Plätzen drei und vier folgen Marken-Websites

(54 %) und redaktionelle Inhalte (52 %). Mit etwas Abstand folgen Anzeigen im Fernsehen (45 %) und in Zeitungen (44 %). Die letzten Plätze belegen die klassischen Online-Werbeformen. Quelle: The Nielsen Company 2015; <http://www.nielsen.com/de/de/insights/reports/2015/Trust-in-Advertising.html>

Die hohe wahrgenommene Eigenkontrolle der Nutzer über ihr Kommunikationsverhalten führt zu einem stärkeren Involvement. Das Internet ermöglicht des Weiteren eine interaktive und multisensorische Ansprache durch Bilder und Filme, die vielfach als spannender wahrgenommen werden als klassische Broschüren und Anzeigen. Die Verfügbarkeit immer leistungsfähigerer Endgeräte wie Smartphones oder Tablets erleichtern den Nutzern dabei den Zugriff auf das Internet „rund um die Uhr“ und fast überall. Während viele Werbeanzeigen nur noch sehr oberflächlich wahrgenommen werden, kann der Nutzer im Internet selbst entscheiden, wo er nach Informationen suchen möchte und in welcher Tiefe diese abgerufen werden.

Im Hinblick auf das Internetnutzungsverhalten gilt dabei die sogenannte **10:20:70-Regel**, die ausagt, dass nur ca. 10 % der Internet-Nutzer sehr aktiv im Netz unterwegs sind und eigene Beiträge oder Blogs posten, während weitere 20 % der Internet-Nutzer auf derartige Einträge mit Likes, Shares und Comments reagieren, aber die „schweigende“ Mehrheit von ca. 70 % lediglich lesend aktiv ist. Dies bedeutet, dass es für Unternehmen von besonderer Bedeutung ist, die 10 % aktiven Internetnutzer zu erkennen, die in ihrer Rolle als Meinungsführer eine wichtige Multiplikatorfunktion innehaben.

In ökonomischer Hinsicht weist das Internet-Marketing hohe Skaleneffekte auf, da es nur sehr geringe Schaltkosten gibt. In der klassischen Werbung sind die variablen Kosten für den Kauf von Fernsehzeiten oder Werbeflächen entscheidend, im Internet sind fast alle Kosten fix, es gibt kaum variable Verbreitungskosten. Hinzu kommt, dass sich durch die Methodik der Suchmaschinen der Großteil der Kommunikation auf wenige Seiten konzentriert. Im Internet gilt ähnlich wie in der Softwarebranche der „the winner takes it all“-Effekt. Größenvorteile und Wachstumszwänge sind enorm. Die Chancen für Pioniere sind besonders groß und wer zu spät kommt, muss erheblich höhere Kommunikationskosten aufwenden, um diesen Nachteil zu kompensieren. Dies führt dazu, dass viel Risikokapital in Internet-Start-ups fließt.

Ein Vorteil der Internet-Kommunikation ist die bessere Kontrollierbarkeit des Kommunikationserfolges. Dabei stehen den Unternehmen vielfältige Analysemöglichkeiten zur Verfügung, um nicht nur das Verhalten der Internet-Nutzer selbst, sondern insbesondere auch die Wirkung der Online-Aktivitäten zu erfassen. Unter dem Begriff **Web-Analytics** werden derartige Konzepte zusammengefasst, die z. B. die Analyse des Datenverkehrs (Traffic Analyse), aber auch Clickstream-Analysen, Web-Tracking sowie übergreifendes Web-Controlling umfassen können.

Weitere **zentrale Vorteile des Online-Marketings** sind (Kreutzer 2016):

- Stärkere Fokussierbarkeit auf Zielpersonen und Zielgruppen (geringere Streuverluste)
- Höhere Individualisierbarkeit der übermittelten Botschaften – zielgenaue (verhaltensorientierte) Ansprache der Personen
- Angebot von unmittelbaren Reaktionsmöglichkeiten (bspw. Weiterleitungs- oder Bestellmöglichkeiten)
- Kurze Responsezeiten auf Anbieter- und Nachfragerseite (Möglichkeit zeitnah auf aktuelle Entwicklungen zu reagieren)
- Möglichkeit zur persönlichen Interaktion (z. B. Call-back-Button für Rückrufwünsche)

- Kurzer zeitlicher Vorlauf von Online-Aktionen
- Einsetzbarkeit bei kleinen Marketing-Budgets aufgrund vergleichsweise geringer Kosten
- Globale Reichweite
- Umfassende und zeitnahe Bewertbarkeit der Ergebnisse der Instrumente
- Möglichkeit eingebundene Partner und Dienstleister performanceorientiert zu entlohnen (bspw. Bezahlung einer Anzeige nicht mehr nur für die Platzierung alleine, sondern auch für die dadurch gewonnenen Interessenten (sog. Leads) und Kunden)

Die verschiedenen Instrumente des Online-Marketings kennt der Leser aus eigener Anschauung. Angesichts der Dynamik der technischen Entwicklung ist es für die Marketingforschung auch nicht einfach, Analysen zu den neuen technischen Applikationen vorzulegen. Im Folgenden werden die wichtigsten Instrumente kurz dargestellt:

Corporate Website eines Unternehmens: Der Aufbau und die Gestaltung der eigenen **Homepage** ist der wichtigste Schritt, da diese quasi die (Online-)Visitenkarte eines Unternehmens darstellt. Dabei kommt insbesondere der sog. **Usability (Benutzerfreundlichkeit)** eine herausgehobene Bedeutung zu. Ähnlich wie bei der Gestaltung einer Werbeanzeige sind bei der Gestaltung der Homepage grundsätzliche Erkenntnisse der graphischen Darbietung von Informationen zu beachten (vgl. [Online-Link](#)).

Von Bedeutung sind außerdem die **Relevanz** und **Aktualität** des Inhalts, denn der Aufbau einer Homepage hat kein definiertes Ende, sondern kann vielmehr als Prozess betrachtet werden, der nie wirklich abgeschlossen ist. Die notwendigen Informationen stehen allerdings der für die Betreuung der Homepage zuständigen Abteilung oder einer Agentur nur zum Teil direkt zur Verfügung – viele Daten müssen aus den Fachabteilungen eines Unternehmens kommen. Diese Schnittstelle ist problematisch, da die fachlich zuständigen Mitarbeiter nicht immer hinreichend in das Internet-Marketing einbezogen sind. Eine weitere in der Forschung kontrovers diskutierte Frage ist die notwendige Interaktivität und Multimedialität des Auftritts. Audio- und Video-Podcasts sowie Animationen bieten hier vielfältige Möglichkeiten, verringern aber teilweise die Usability der auf Content (Inhalt) ausgerichteten Nutzer. Neben der Ausrichtung der Website auf die „klassischen“ Zielgruppen des Unternehmens ist ferner auch darauf zu achten, dass die Inhalte auch von Suchmaschinen ausgewertet und somit auch gefunden werden können.

Online Werbung (z. B. Bannerwerbung, Sponsored Links, E-Mails): Online-Werbung kann viele verschiedene Werbeformate beinhalten. Ein Großteil der Werbeformen lässt sich unter dem Begriff **Display-Ads (Display-Werbung)** zusammenfassen. Display-Ads sind dadurch gekennzeichnet, dass sie Werbeflächen für eigene Angebote auf nicht-eigenen Websites (z. B. Websites der sozialen Netzwerke) nutzen. Ein klassisches Beispiel hierfür ist die **Bannerwerbung**, die mittels Link auf den Werbetreibenden verweist. Eine große Bedeutung hat die **Landing-Page** (Website, auf der man nach dem Klicken landet), da sich hier in einer sehr kurzen Zeitspanne entscheidet, ob der Informationssuchende abbricht. Auch spricht man von einer zunehmenden Banner-Blindheit, die das Phänomen beschreibt, dass viele Nutzer aufgrund von Gewöhnungseffekten Werbebanner quasi automatisch aus ihrem Sichtfeld ausblenden. In Folge sind die **Click-Through-Rates** (CTR, prozentuale Relation zw. gesehenen und angeklickten Bannerwerbungen) auf Standard-Banner in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken und betragen durchschnittlich nur noch 0,1 % (Kreutzer 2016). Somit sind innovative Ideen gefordert, um die Aufmerksamkeit der Nutzer zu erzielen. Für Werbetreibende sind dabei vor allem die Anzahl der **Ad-Impressions** und **Unique Impressions** (hiermit ist gemeint, wie viele Personen die Werbung mindestens einmal gesehen haben, ähnlich der Netto-Reichweite in der klassischen Werbung) von Bedeutung.

Eine Sonderform der Banner-Werbung ist das **Affiliate-Marketing**: Partnerprogramme, bei denen Kunden eines Unternehmens von dessen Homepage per Link auf die Seite eines anderen Unternehmens verwiesen werden. Im Gegensatz zur klassischen Banner-Werbung handelt es sich um längerfristige Kooperationen zwischen Unternehmen mit ähnlichen Zielgruppen, z. T. ist die Weiterleitung auf die Seite eines anderen Unternehmens für den Kunden kaum erkennbar. Je nach Werbeziel erfolgt die Bezahlung bei Klick auf den Link oder nur bei tatsächlich zustande gekommenen Geschäften.

Von zunehmender Bedeutung für die Online-Werbung sind die sog. Ad-Blocker, d. h. Software, um werbliche Inhalte einer Website zu entfernen oder zu verändern. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Informationsüberflutung werden diese von vielen Internetnutzern verwendet. Um Streuverluste zu vermeiden wird auch Online-Werbung möglichst zielgruppenspezifisch durchgeführt, man spricht in diesem Zusammenhang auch von **Targeting**.

Suchmaschinen-Optimierung: Angesichts der überbordenden Informationsvielfalt im Netz nimmt das **Suchmaschinen-Marketing** (auch **SEM** für **Search-Engine-Marketing**) eine zentrale Bedeutung ein. Dabei unterscheidet man die Begriffe Suchmaschinen-Optimierung (auch **SEO** für **Search-Engine-Optimization**) und Suchmaschinen-Werbung (auch **SEA** für **Search-Engine-Advertising**). Unter letzterem Begriff werden alle Maßnahmen zusammengefasst, die bewirken, dass eigene Online-Werbeformate gegen Bezahlung bei der Eingabe bestimmter Suchbegriffe auf den ersten Seiten der Suchmaschinen unter Werbung o. Ä. erscheinen (auch Keyword-Advertising). Die Ergebnisse der Suchmaschinen-Werbung werden auch als Sponsorenlinks, Sponsored Links, Keyword- oder Textanzeigen bezeichnet. Unter SEO versteht man dagegen alle Maßnahmen, die zum Ziel haben, das eigene Angebot (i. d. R. in Form der eigenen Online-Präsenz) möglichst weit oben auf den von den Suchmaschinen ausgegebenen Trefferlisten (auch SERPs für Search-Engine-Result-Pages) zu platzieren. In den meisten Fällen erfolgt der Einstieg in eine Internet-Suche des Verbrauchers heute über google. Durch eine Berücksichtigung der google-Suchkriterien (Aktualität, Häufigkeit des Aufrufs, Verlinkung usf.) bei der eigenen Homepagegestaltung kann die Trefferwahrscheinlichkeit erhöht werden, z. B. durch Backlinks (Rückverweis, bezeichnet einen eingehenden Link auf eine Webseite, der von einer anderen Webseite aus auf diese führt). Daneben können bei google AdWords-Anzeigen (siehe **Online-Link**) gekauft werden, die als Anzeigen über und neben den Treffern erscheinen. Die Optimierung der eigenen Web-Präsenz im Hinblick auf eine prioritäre Listung ist daher ein zentrales Element des Online-Marketings.

E-Mail-Marketing: Neben der Werbung durch Banner ermöglicht das Internet **Direktmarketing** mittels **E-Mails**, am häufigsten durch **Newsletter**:

- **Trigger-E-Mails**: Anstoß/Startpunkt der E-Mail-Kommunikation, z. B. durch Hinweise auf neue Produkte oder Kollektionen (von Englisch „trigger“ für „Auslöser“)
- **Transaction-E-Mails**: begleiten die Geschäftsvorgänge, z. B. Eingangsbestätigung der Bestellung, Zahlungserinnerung oder Versandbestätigung
- **After-Sales-E-Mails**: sind eine Mischung aus Trigger- und Transaction-E-Mails und dienen zum einen dazu, den Kaufprozess erfolgreich abzuschließen (ähnlich der Transaction-E-mail), können aber auch dafür genutzt werden, auf weitere, neue Zusatzangebote hinzuweisen (ähnlich der Trigger-E-Mail)
- **E-Newsletter**: hat vordergründig die Funktion, Interessenten und Kunden über das Unternehmen zu informieren

Während Spam-Mails für seriöse Anbieter nicht empfehlenswert sind, kann ein Newsletter ein wertvolles Instrument des B2C- oder B2B-Marketings sein.

Mobile-Marketing: Die wachsende Bedeutung des Mobile-Marketings, das sowohl für Nutzer als auch Unternehmen eine Vielzahl neuer Einsatz- und Nutzungsfelder bereithält, basiert auf einer zunehmenden Verbreitung und Verfügbarkeit mobiler, internetfähiger Endgeräte. Das Smartphone hat sich dabei zu einem zentralen und vor allem auch persönlichen Steuerungs- und Navigationsinstrument entwickelt, dessen technologische Optionen größtenteils in Form von sog. **Apps** bestimmt werden. Im Mobile-Marketing werden Push- und Pull-Ansätze unterschieden: Beim **Push-Ansatz** werden mobile Endgeräte von werbetreibenden Unternehmen genutzt, um Werbebotschaften und Informationen an die entsprechenden Zielgruppen zu übermitteln, z. B. in Form von Werbebannern in Apps. Beim **Pull-Ansatz** dagegen fordern die Nutzer mobile Werbebotschaften aktiv an.

Mobile Internetnutzung ist noch flüchtiger als die stationäre und bedarf daher neuer Kommunikationsformen, die unterwegs oder zwischendurch Spaß machen (kurz, übersichtlich, schnell, siehe z. B. **Online-Link**). Eine App, die sich vor allem an junge Zielgruppen richtet und sich in der letzten Zeit zunehmender Beliebtheit erfreut ist Snapchat. Über diesen Instant-Messaging-Dienst können Foto- oder Video-Nachrichten (sogenannte Snaps) in Echtzeit mit Freunden geteilt werden, diese können dabei jedoch vom Empfänger nur für wenige Sekunden betrachtet werden und löschen sich im Anschluss selbst. Neben der Möglichkeit, über Smartphones zu werben und Informationen zu vermitteln bzw. zu gewinnen, ermöglichen sie auch per GPS die Ortung des Nutzers und damit eine Verknüpfung zu den räumlich naheliegenden Angeboten (**Location based services**). Anbieter können über eigene Bestell- und Bezahllapps direkten Kundenkontakt herstellen. Dabei können sowohl reale, aber zugleich auch virtuelle Produkte und Dienstleistungen verkauft und ggf. übermittelt werden (z. B. Online-Spiele, Musik, Videos oder kostenpflichtige Angebote von News-Providern). Man spricht beim mobilen Verkauf von Produkten und Dienstleistungen auch vom sog. **Mobile-Commerce (M-Commerce)**. Die Versuche, die Smartphones der Kunden in den Kaufprozess einzubeziehen, nehmen zu. Dies geschieht zum einen mit dem Ziel mehr über den Kunden und seine Konsumgewohnheiten zu lernen sowie diesem, individualisierte Angebote machen zu können. Einige Filialisten experimentieren z. B. mit dem **mobilem Self-Scanning**, das ermöglicht, dass die Kunden das Scannen der Waren beim Gang durch die Regalreihen mit dem eigenen Smartphone selbst erledigen können. Einen Schritt weiter geht der Prämien-App-Anbieter **Shopkick**, der seinen Nutzern beim Betreten eines Geschäfts Punkte, sogenannte Kicks, aufs Smartphone schickt, die später gegen Prämien eingetauscht werden können (<http://www.shopkick.de>). Eine weitere Möglichkeit, sich das Kunden-Handy zunutze zu machen, ist die **Instore-Navigation**. Per Einkaufs-App können Händler ihre Kunden mit interaktivem Lageplan durch den Laden führen und im Idealfall mit ortsbezogenen, auf den Regalmeter genauen Werbebotschaften, Sonderangeboten sowie Rabattaktionen bombardieren.

Social Media Marketing: Unter dem Begriff **soziale Medien** werden alle Online-Medien und -Technologien zusammengefasst, die online einen Informationsaustausch zwischen den Internetnutzern ermöglichen, der weit über die klassische E-Mail-Kommunikation hinausgeht. Diese Form des Online-Marketings betrifft vor allem **dialogorientierte Techniken** und wird heute unter den Begriffen Web 2.0 bzw. **Social Media** diskutiert und hat eine enorme Bedeutung erlangt. Für ein Unternehmen ist es dabei wichtig zu berücksichtigen, dass soziale Medien nicht als reine Verkaufs- oder Werbekanäle verstanden werden, sondern vielmehr der Dialog mit den Stakeholdern im Vordergrund steht. Man unterscheidet verschiedene Arten von sozialen Medien, die im Folgenden kurz erläutert werden:

- **Blogs:** sind Websites, die von Einzelpersonen, Gruppen oder Unternehmen betrieben werden können. Auf dieser Seite können die Besitzer des Blogs, aber ggf. auch andere eingeladene oder interessierte Personen – die sog. Blogger – über verschiedenste Themen in sog. Blogposts schreiben. Dritte können durch eigene Kommentare auf die Einträge reagieren.
- **Microblogging:** ist eine Form des Bloggens, hier ist jedoch die Länge der Beiträge auf eine

bestimmte Zeichenzahl (häufig unter 200) begrenzt, z. B. Twitter

- **Soziale Netzwerke:** sind Social-Media-Plattformen, die es ihren Nutzern erlauben, neue Kontakte zu Business-Partnern und/oder Privatpersonen aufzubauen oder mit bereits bekannten Personen in Kontakt zu bleiben (z. B. Facebook, Xing, Google+, u. Ä.).
- **Media-Sharing-Plattformen:** erlauben sowohl Unternehmen wie auch privaten Nutzern Inhalte wie Videos, Fotos, o. Ä. hochzuladen und auf diese Weise anderen Personen oder Institutionen verfügbar zu machen (z. B. Youtube, Flickr, u. Ä.)
- **Online-Foren:** stellen einen virtuellen Platz zum Austausch sowie zur Archivierung von Ideen, Meinungen und Erfahrungen zu verschiedenen Themenbereichen dar. I. d. R. muss man sich für Online-Foren anmelden und kann dann entweder in einem Forum Fragen stellen, oder sich mit den Fragen und Antworten (sog. **Threads**) anderer Teilnehmer beschäftigen bzw. darauf reagieren.
- **Online-Communities:** lassen sich von den Online-Foren dadurch abgrenzen, dass sie eine intensivere Beziehung zwischen den Mitgliedern ermöglichen. Die Zielsetzung einer Online-Community geht dabei meist über den reinen Informationsaustausch hinaus und beinhaltet die gemeinsame Bearbeitung von Themen und/oder die Generierung neuer Inhalte.

Foren, Blogs und Micro-Blogs wie Twitter oder Instagram bieten die Möglichkeit, den web-basierten öffentlichen Diskurs über bestimmte Themen, aber auch über das eigene Unternehmen, zu beeinflussen. Dazu ist die Implementierung eines **Online-Monitorings** notwendig, um mögliche Trends zu identifizieren. Aufwändiger, aber z. T. sehr erfolgreich sind eigene Unternehmens-Blogs und Tweets (bekannt z. B. Kai Diekmann für BILD).

Die größte Verbreitung aber hat Facebook als soziales Netzwerk, das eine hohe Bedeutung für **Kundenbindung** (Service-Communities), **Empfehlungsmarketing** (Like-Button) aber auch **zielgruppenspezifische** Werbung hat. Youtube ermöglicht das Einstellen von kommerziellen (z. B. Musik, Gebrauchsanleitungen) und privaten Videos. Social Media bietet Chancen zur intensiven, auch emotionalen Ansprache, birgt aber auch Risiken („Shitstorm“), da in der Anonymität des Netzes Bewertungen sehr schnell und teilweise auch in überzogener Form erfolgen. Die Beeinflussung bzw. Initiierung sozialer Kommunikation ist ein riskantes, aber gerade für mittelständische Anbieter interessantes, weil verhältnismäßig günstiges Instrument, indem Kreativität wichtiger sein kann als das Budget.

In Zusammenhang mit den sozialen Medien kommt auch dem Influencer Marketing eine wichtige Rolle zu. Unter einem **Influencer** versteht man dabei eine Person, die sich i. d. R. über eine hohe digitale Kompetenz und Aktivität in den sozialen Medien auszeichnet und aufgrund ihrer Kommunikation, ihres Wissens und ihrer Reichweite als Experte und Meinungsbildner angesehen wird (z. B. bekannte Blogger). Entsprechend kommen dem **Influencer Marketing** zwar die eher klassischen Marketingaufgaben zu, Unternehmensinhalte in relevanten Zielgruppen zu verbreiten, Kaufimpulse auszulösen und die Sichtbarkeit von Marken und Unternehmen zu steigern. Der entscheidende Unterschied ist dabei jedoch der Absender; denn dieser ist nicht das Unternehmen selbst, sondern ein Dritter. Insofern stellt Influencer Marketing eine vom Unternehmen grundsätzlich nicht kontrollierbare, gelöste Kommunikation dar. Die Gefahr des Influencer-Marketings mit Paid-Content liegt dabei in der fehlenden Transparenz für den Nutzer über die Beeinflussung des Absenders, so dass z. B. Blogs langfristig an Glaubwürdigkeit verlieren können.

Zu den größten Trends in den sozialen Netzwerken zählen aktuell insbesondere die Dienste Instagram und Pinterest. **Instagram** ist ein kostenloser Online-Dienst, der auch als App zur Verfügung steht und das Teilen von Fotos und Videos ermöglicht. Instagram ist eine Mischung aus Microblog und audiovisueller Plattform und ermöglicht es, Fotos auch in anderen sozialen Netzwerken zu verbreiten. In Abgrenzung zu z. B. Facebook und Pinterest besteht ein entscheidender Unterschied

dabei darin, dass Instagram zwar Bilder, aber keine Links verteilt, sodass ein „Teilen“ von verlinkten Bildern nur bedingt möglich ist. Auf **Pinterest** können die User Fotos (z. B. auch von Produkten) auf ihre Pinnwand „pinnen“ und verbreiten, die mit direkten Links verbunden sind. Pinterest eignet sich somit durch die Verlinkung für Unternehmen gut dazu, die Zielgruppe auf die eigene Website zu locken (Traffic zu generieren), die eigene Bekanntheit zu steigern und auch direkt als Verkaufskanal zu dienen.

Mithilfe von Social Media und angesichts der Werbeaversion vieler Konsumenten gewinnt das **Content Marketing** an Bedeutung. Darunter versteht man den Versuch, mit informierenden, beratenden oder unterhaltenden Inhalten die eigene Zielgruppe so anzusprechen, dass diese den Inhalt der Kommunikation schätzt und gezielt sucht bzw. weiterverbreitet.

E-Commerce: Neben der Spiel-, Informations- und Kommunikationsfunktion kann das Internet auch als Absatzweg dienen (**E-Commerce**). Nicht zuletzt durch EBAY und AMAZON hat der Handel im Netz inklusive der Auktion als Form der Preiskoordination eine hohe Beachtung gefunden. AMAZON hat nach dem Buchhandel heute schon viele weitere Branchen verändert. Im Großen und Ganzen funktioniert E-Commerce in den Branchen gut, in denen es auch schon vorher den traditionellen Versandhandel gab, d. h. bei sog. **shopping goods**, die eher selten gekauft werden und die etwas teurer sind, sowie bei allen elektronischen Artikeln. Bei Gütern des täglichen Bedarfs, wie z. B. Lebensmitteln, sind die Erfolge bisher geringer, da hier zum einen die Handelsspannen sehr viel niedriger sind und zum anderen das „**Problem der letzten Meile**“ überwunden werden muss, da die Verbraucher bei der Anlieferung von verderblichen Gütern zu Hause angetroffen werden müssen. Allerdings verbessern sich hier die Logistikleistungen von Paketunternehmen, so dass tagesaktuelle Lieferungen und definierte Lieferzeitfenster möglich werden. In der Kombination mit dem Smartphone und neuen Apps werden 1-Click-Käufe möglich, kombiniert mit neuen Zahlungssystemen.

Eine zentrale Innovation der Online-Kommunikation sind **Empfehlungssysteme**. Dabei handelt es sich um Algorithmen, bei denen aus dem bisherigen Verhalten von Kunden und dem Kauf- und Informationsverhalten ähnlicher Kundengruppen Hinweise auf potenziell interessante Artikel abgeleitet werden. Es gibt drei Typen von Empfehlungssystemen: Der **Content-Based-Approach** („das könnte Sie auch interessieren“) basiert auf der Ähnlichkeit von Objekten (Inhalten), die der Nutzer in der Vergangenheit gekauft hat. Es wird auch von inhaltsbasierten Filtern gesprochen. Ein typisches Beispiel sind Systeme, die Lesern von Nachrichten andere Nachrichten empfehlen, die ihn auch interessieren könnten, beruhend auf Basis der Ähnlichkeiten der Nachrichten. Hierzu können z. B. Schlüsselwörter automatisch herangezogen werden. Beim **Collaborative-Based-Approach** („Kunden, die diesen Artikel gekauft haben, kaufen auch“) werden Kunden verglichen, d. h. empfohlen wird etwas, was ähnliche Kundentypen auch gekauft haben. **Hybride Systeme** kombinieren beide Ansätze. Empfehlungssysteme sind extrem wichtig für das Online-Marketing, haben aber noch einige Schwächen: So liefern sie u. U. unbrauchbare Ergebnisse bei verschiedenen Usern eines Endgerätes bzw. bei verschiedenen Zwecken (Kauf für sich selbst oder Geschenk). Sie werden zudem rentabler, wenn sie auch interne Daten (Lagerbestände, Liefermöglichkeiten, Deckungsbeiträge etc.) bei der Aussprache der Empfehlung berücksichtigen.

In Branchen mit funktionierendem E-Commerce stellt sich die Frage der **Disintermediation**, d. h. der Ausschaltung einer Handelsstufe durch Direktbelieferung bzw. Direktbezug. Der traditionelle Handel, der durch die Ausschaltung bedroht ist, reagiert entsprechend sensibel auf den Aufbau von E-Commerce-Strukturen. Die parallele Nutzung von stationärem und elektronischem Handel ist deshalb nicht unproblematisch, für die meisten Unternehmen aber kaum noch zu vermeiden.

Insgesamt ist die technische Dynamik des Internet-Marketings ebenso groß wie die Verfügbarkeit von Nutzerdaten. Werbung kann damit zielgerichteter werden. Eine große Herausforderung ist der

Single Customer-View, d. h. das Zusammenfassen aller online- und offline-Daten über einen Kunden in einer Datenbank. Zugleich steigt aber auch die Macht der Kunden, die ihrerseits kundenunfreundliches Verhalten von Unternehmen aufdecken und verbreiten können.

4.4.7 Sonstige Handlungsfelder

Im Folgenden sollen noch einige weitere Handlungsfelder angesprochen werden, die in den letzten Jahren verstärkt an Bedeutung gewonnen haben. Die Auswahl ist keinesfalls vollständig.

Als **Sponsoring** bezeichnet man das Bereitstellen von Geld und/oder Sach- bzw. Dienstleistungen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen im Sport-, Kultur-, Sozial- und Umweltbereich. Die Kommunikationsziele sollen durch die Leistungen, den guten Ruf oder die Bekanntheit des Geförderten erreicht werden, der als Gegenleistung den Namen oder das Logo des Sponsors möglichst öffentlichkeitswirksam präsentiert. Besonders beim Sportsponsoring profitiert der Sponsor vom breit gestreuten Interesse der Bevölkerung und von der Multiplikatorwirkung der Medien.

In der Regel wird das Sponsoring vom **Mäzenatentum** (= altruistische Förderung ohne Gegenleistungserwartungen) und vom **Spendenwesen** (= steuerlich absetzbare Unterstützung gemeinnütziger Organisationen) abgegrenzt. Eine **Klassifikation** der Erscheinungsformen kann nach Destinatoren (Sport-, Kultur-, Umweltsponsoring), nach der Anzahl der Sponsoren (Exklusiv-, Co-Sponsoring) oder auch nach der Leistungsart (Geld, Sachmittel, Dienstleistungen) erfolgen. In Deutschland konnten sich insbesondere folgende Ausprägungsformen etablieren:

Beim verbreiteten **Sportsponsoring** werden Einzelsportler, Teams oder Veranstaltungen verschiedener Sportarten (Fußball, Basketball, Motorsport, Golf usw.) gefördert. Als kommunikative Gegenleistungen finden sich Trikot- und Bandenwerbung, klassische Werbung durch Spots oder Anzeigen, Verkaufsförderungsaktionen (z. B. Signierstunden) oder andere Formen der Kontaktpflege zur internen (Mitarbeiter) oder externen Zielgruppe (VIP-Lounge). Da der Sponsor neben der Erhöhung seines Bekanntheitsgrades auch einen Imagetransfer auf sein Angebot erwartet, sind Sympathie, Glaubwürdigkeit, sportliche Leistung oder Publikumsresonanz wichtige Kriterien bei der Auswahl der Leistungsempfänger.

Das **Kultursponsoring** umfasst so unterschiedliche Bereiche wie die Präsentation von Popgruppen, die Finanzierung großer Ausstellungen und Festivals, die Einrichtung von Theaterstücken, die Vergabe von Stipendien, die Förderung von Kleinkunstpreisen oder die Unterstützung der Heimat- und Denkmalspflege. Viele Maßnahmen des Kultursponsorings erreichen nur kleine, häufig lokale Zielgruppen, sind dafür aber segmentspezifisch einsetzbar und daher u. U. von großer Attraktivität für den Sponsor. An zentraler Stelle steht für diesen zumeist die Demonstration gesellschaftspolitischer Verantwortung, aber auch die Hoffnung auf positiven Imagetransfer. Bei den Geförderten bestehen häufig Akzeptanzbarrieren, vielfach aus Furcht vor kulturfremder Einflussnahme.

Mit der zunehmenden Sensibilisierung weiter Bevölkerungskreise für ökologische Problemstellungen hat auch das **Umweltsponsoring** an Bedeutung gewonnen. Im Vordergrund stehen Beiträge zum Natur- und Artenschutz, zur Förderung von Umweltorganisationen und umweltbezogenen Forschungsprojekten, die Stiftung von Umweltpreisen oder das Engagement in einschlägigen Initiativen. Allerdings kann hier eine glaubwürdige Kommunikation mit einer kritischen Öffentlichkeit nur Bestand haben, wenn das Umweltsponsoring nicht als Alibi für fortgesetzte Umweltschädigungen durch Produktion und Produkte eingesetzt wird.

Beim **Soziosponsoring** werden unabhängige oder staatliche Institutionen im sozialen Bereich oder religiöse, bildungspolitische bzw. wissenschaftliche Einrichtungen gefördert. Insbesondere die Un-

terstützung von Bildungs- und Wissenschaftsorganisationen gewinnt in jüngerer Zeit an Bedeutung: Neben dem obligaten Imagegewinn verspricht man sich hier in der Regel auch Synergieeffekte im Hinblick auf die eigene Forschung und Entwicklung.

Neben dem Sponsoring stellt das **Direkt-Marketing** ein weiteres wichtiges Feld dar. Im Vordergrund stehen persönlich adressierte **Briefe**, die zielgruppenspezifisch gestreut werden. Durch den Aufbau von Kommunikations-Datenbanken und dank moderner Drucktechniken können potenzielle Kunden auf der Grundlage von Kundenprofilen (Beruf, Wohnort, Interessen, Kaufverhalten) ausgewählt und individuell angesprochen werden. Adressanbieter liefern die Adresslisten, die sowohl Endverbraucher als auch Unternehmen oder Multiplikatoren (Architekten, Ärzte, etc.) umfassen. Gerade in Zeiten zunehmender Individualisierung und verstärkter Streuverluste bei der traditionellen Werbung bietet das Database-Marketing die Grundlage für eine systematische Akquisition, für eine Stärkung der dialogischen Orientierung und für eine Weiterentwicklung des After Sales-Marketings.

Als Sonderform des Direkt-Marketings konnte sich das **Telefon-Marketing** etablieren. Als aktives Telefon-Marketing bezeichnet man die Kontaktierung von Zielpersonen durch den Anbieter, um Leistungen anzubieten oder Informationen einzuholen. Wettbewerbsrechtlich einwandfrei sind telefonische Verkaufsangebote allerdings nur nach einer vorangegangenen Anfrage des Kunden oder bei laufenden Geschäftsbeziehungen. Die sog. Kaltakquise, bei der Verbraucher außerhalb von Kundenbeziehungen angerufen und zum Kauf überredet werden sollen, ist unzulässig und verstärkt die Aversion gegen Marketingmaßnahmen erheblich. Rechtlich unbedenklich ist dagegen das passive Telefon-Marketing, bei dem über andere Kommunikationskanäle die Telefonnummer an den Nachfrager herangetragen wird und dieser von sich aus den Kontakt bei der angegebenen Hotline sucht.

Als **Home- oder Teleshopping** wird eine Variante der TV-Werbung bezeichnet, in deren Rahmen Waren auch bestellt werden können. Gewöhnlich preisen Moderatoren die Angebote in einer Verkaufsschau oder in Werbeeinblendungen an; die Kunden können die gewünschte Ware über eingblendete Telefonnummern oder im Internet bestellen.

Event-Marketing: Die hohe Bedeutung des Freizeitbereichs führt zur verstärkten Nutzung erlebnisorientierter Veranstaltungen als Kommunikationsplattform. Zunächst waren es Unternehmen aus werbereglementierten Branchen (z. B. Tabakindustrie), die mit der Inszenierung neuartiger Ereignisse (z. B. Sportveranstaltungen, Road-Shows, Kulturprogramme) ihre Zielgruppen direkt angesprochen haben. Inzwischen hat dieses Instrument weite Verbreitung gefunden. Es bezeichnet Veranstaltungen vom kleinen Hoffest des Bio-Bauern bis zu gemeinsamen Großveranstaltungen mehrerer Anbieter. Neben der direkten Kommunikationswirkung vor Ort trägt die Berichterstattung in den Medien zur Reichweite solcher Veranstaltungen bei.

Event-Marketing

Event-Marketing versucht häufig zielgerichtet Medienereignisse zu kreieren, über die möglichst breit berichtet wird. Besonders bekannt dafür ist die Firma Red Bull, die immer wieder weltweit beachtete Extremsportereignisse gestaltet. So soll der erste Fallschirmsprung aus der Stratosphäre eine Berichterstattung erzielt haben, die einem Gegenwert von einer halben Milliarde Euro für Anzeigen entspricht.

Als **Product Placement** bezeichnet man die Platzierung von Markenartikeln als Requisiten in Film- und Fernsehproduktionen, teilweise unter deutlicher visueller und/oder verbaler Hervorhebung. Dabei werden die Einblendungen in der Regel vom Auftraggeber mit Geld- oder Sachspenden honoriert. Die Verfechter dieser Kommunikationsform bestreiten ihre Rechtswidrigkeit, solange die Platzierungen zur Darstellung der Lebenswirklichkeit dramaturgisch nötig seien. Die Kritiker verweisen auf medienrechtliche (Notwendigkeit der Trennung der Werbeeinblendungen vom übrigen Programm) und

wettbewerbsrechtliche Grenzen (Irreführungsverbot).

4.4.8 Rahmenbedingungen der Kommunikationspolitik

Die Kommunikationsaufwendungen sind in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Es überrascht daher nicht, dass die wohl bedeutsamste Entwicklung im Bereich der Kommunikationspolitik unter der Bezeichnung **Informationsüberlastung** (Information Overload) diskutiert wird. Die Hypothese lautet, dass der Konsument aus der angebotenen Informationsflut nur einen ganz geringen Teil wahrnimmt und in seine Entscheidungsprozesse einspeisen kann. Viele Informationen werden gar nicht beachtet. Das Wissen der Verbraucher ist häufig viel geringer als dies Manager, die naturgemäß mit ihrer Branche bestens vertraut sind, vermuten. Das Produktangebot nur bei Lebensmitteln umfasst derzeit nach Schätzungen mehr als 100.000 Artikel. Kein Konsument kann sich heute von Lebensmitteln über Unterhaltungselektronik bis zu Autos überall hinreichend informieren.

In einer strikten Form meint **Information Overload**, dass bis zu einem bestimmten Maß jede weitere Information zunächst einen abnehmenden Grenznutzen aufweist und nach diesem Punkt sogar kontraproduktiv wirken kann (kognitive Ermüdung). Umgangssprachlich: Der Mensch kann sich in Details verheddern und den Überblick verlieren. Die Informationsüberlastung beschreibt damit die ziemlich plausible Annahme, dass der menschlichen Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung Grenzen gesetzt sind.

Einen Ausweg aus dem Dilemma der Kommunikationsüberlast können **Schlüsselinformationen** (Information Chunks) ermöglichen. Diese erleichtern die Entscheidungsfindung und Beurteilung, indem sie Einzelinformationen bündeln und so den Abnehmer in die Lage versetzen, trotz der Informationsflut eine hinreichend faktenbasierte Wahl zu treffen. Als Schlüsselinformationen gelten bspw. Marken- oder Herstellernamen, Testurteile, Gütesiegel, Preise, Garantien oder auch produktspezifische Kriterien wie etwa der Kraftstoffverbrauch beim Auto oder die Bildauflösung bei Bildschirmen. Für die Gestaltung von Kommunikationsbotschaften ist die Kenntnis akzeptierter Schlüsselinformationen von besonderer Bedeutung.

Gleichwohl: Die Informationsüberlastung führt offenbar zu unterschiedlichen Formen der Verweigerung beim Verbraucher. Hinzuweisen wäre etwa auf die verbreitete Werbeaversion, die von harscher Kritik an der Allgegenwart der Werbung bis zum Zapping reicht. Viele Kommunikationsbotschaften verfehlen die anvisierten Empfänger. Die Glaubwürdigkeit von Werbeaussagen ist für die meisten Verbraucher eher gering. Darauf kann die Werbeindustrie mit der Loslösung der Werbung von der Produktqualität und einer immer stärkeren Emotionalisierung reagieren. Nach dem Grad der **Emotionalisierung** lassen sich vier Grundmuster unterscheiden:

- **Leistungsbezogene Produktauslobung:** Traditionelle Kampagnen greifen die Sachqualitäten des Angebots auf. Sie versuchen nachvollziehbar die spezifischen Leistungsvorteile herauszuarbeiten und zielen damit auf ein rational abwägendes Kaufverhalten. Bilder haben allenfalls eine textunterstützende Funktion; die Argumentation ist sachlich, emotionale Elemente finden sich nur marginal.
- **Konkurrenzbezogene Ansprache:** Angesichts stagnierender Märkte und zunehmendem Verdrängungswettbewerb verschieben sich die Argumentationsmuster in Richtung einer vergleichenden Positionierung der Angebote im Horizontalwettbewerb. Im Vordergrund steht nun die Herausstellung relativer Wettbewerbsvorteile; die Diskussion um den USP, die einzigartige Verkaufsposition, nimmt hier ihren Ausgangspunkt. Der USP bezeichnet nur noch einen zentralen Leistungsvorteil und löst damit die Darstellung komplexer Sachverhalte ab. Daneben werden Bilder assoziativ mit dem Angebot verknüpft. Sie sollen als Anmutungsqualitäten das Publikum emotionalisieren und für die Botschaftsaufnahme aktivieren. Statt dezidierter Sachaussagen

prägen Kurzsätze („nichts ist unmöglich“, „irgendwie clever“) oder Wortkomposita („probiotisch“, „unkaputtbar“) das Bild.

- **Life-Style-Werbung/Erlebnis-Werbung:** In Anbetracht des verbreiteten Argumentationsnotstandes bei der Suche nach realen Leistungsvorteilen wird die Emotionalisierung zunehmend zum eigenständigen Profilierungskriterium. Schlüsselbilder verdrängen Schlüsselinformationen; Erlebniskonzepte sollen Sympathien erzeugen und zur Identifikation mit dem Angebot führen, indem sie an das Lebensgefühl bzw. den Lebensstil der Zielgruppe appellieren. Der Marlboro-Cowboy wird hier zum Vorbild ganzer Werbegenerationen.
- **Aufmerksamkeitswerbung:** Schließlich gibt es zunehmend Werbekampagnen, die „nur noch“ auf die Erzielung von Aufmerksamkeit zielen. Humor, Zynismus, Short-Stories, Selbstironie, heile oder zerstörte Welt – alles ist erlaubt, solange es kreativ erscheint, sich abhebt und den Verbraucher nicht langweilt. Häufig liegt die Stringenz der modernen Werbung im großen Gedanken, der alle Botschaften bündelt oder im kultisch bzw. mythisch-spirituell geprägten Auftritt. Die Werbung ist in solchen Fällen selbst zum Produkt geworden. Produktvorteile werden weder direkt noch indirekt angesprochen.

Ein Problem dieser Entwicklung von der Sachargumentation zur reinen Markenaktualisierung liegt in der begrenzten Überzeugungskraft der Werbung. Konsumenten verfügen heute über erhebliche Werbeerfahrung und durchschauen die Werbewelt. Werbung muss schon gut unterhalten, wenn sie gegen die verbreitete Werbeaversion ankommen will. Tut sie dies, läuft sie Gefahr, dass zwar der Gag, aber nicht die Marke im Gedächtnis gespeichert wird.

Es sind nur wenige Kampagnen, die sich dann noch durchsetzen können. Der kommunikative Aufbau einer Alleinstellung hängt zunehmend von den **finanziellen Ressourcen** ab. Ist das Werbebudget zu gering, wird man kaum auf Aufmerksamkeit und Resonanz bei einem breiten Publikum stoßen. Die Höhe der notwendigen einzelbetrieblichen Aufwendungen steigt darüber hinaus mit den gesamten Kommunikationsinvestitionen der Wirtschaft tendenziell an – ökonomisch handelt es sich um ein „Rattenrennen“, eine Situation, in der sich alle Beteiligten immer mehr anstrengen, aber letztlich nur die relative Position zählt, und diese ist unabhängig vom Gesamtwerbeaufwand aller Beteiligten. Heute müssen für die kommunikative Platzierung neuer Produkte in wettbewerbsintensiven Märkten i. d. R. zweistellige Millionenbeträge investiert werden. Es zeichnet sich ab, dass nur noch die Marktführer in der Lage sind, in einem auch auf Quantität gründenden Kommunikationswettbewerb zu bestehen. Gerade mittelständische Hersteller geraten wegen ihrer beschränkten Mittelausstattung schnell in die Defensive oder werden auf Marktnischen verwiesen.

Die konzentrationsfördernden Wirkungen der Werbung wurden zwar schon in den 1970er Jahren diskutiert, sie gewinnen aber heute eine neue Dimension. Kommunikationsforscher sprechen von einer **Ökonomie der Aufmerksamkeit** (Franck 1998), d.h., dass die Erzielung von Aufmerksamkeit in einer informationsüberfluteten Gesellschaft wichtiger wird als das Angebot von Produkten mit besonders gutem Preis-Leistungs-Verhältnis. Die verschiedenen Formen der Kommunikation dringen immer weiter in das Alltagsleben der Menschen (Sport, Kultur, Schule usw.) vor. Der Philosoph HABERMAS spricht von einer Ökonomisierung der Lebenswelt (Habermas 1986).

Diese Ausdehnung des Marketings bleibt nicht ohne **Kritik**. Die Einflüsse der Kommunikationspolitik, insbesondere der Werbung, auf die Psyche und das Handeln der Individuen sind schon lange ein zentrales Thema der sozialwissenschaftlichen Forschung. Unter Stichworten wie demonstrativer oder außergeleiteter Konsum werden manipulative Wirkungen untersucht. Die Positionen zur Verführung durch Werbung sind extrem kontrovers. Wie auch immer man zu den Ergebnissen dieser Auseinandersetzung steht: Durch den Siegeszug der Mediatisierung und die Allgegenwart der Massenkommunikationsmittel und des Internets stellt sich das Problem neu dar. Mit zunehmender Besetzung durch die Medien verwischen sich die Grenzen zwischen Realem und Imaginärem. Hier

stellt sich die Frage, wie die Individuen diese Vermischung im Alltag verarbeiten und welche langfristigen Auswirkungen dies auf die Wahrnehmung unternehmerischer Kommunikation hat. Gerade mit Blick auf die neuen Medien sind hier viele Fragen offen. Letztere erschließen aber auch neue Felder der Kommunikation, die durch die Nutzer selbst gestaltet werden.

Die Politik reagiert auf die Ausdehnung der Kommunikation mit zwei Konzepten:

- **Werbeeinschränkungen:** Als Beispiel dient hier die weitreichende Reglementierung der Tabakwerbung, von Werbeverboten bis hin zum Zwang, Warnhinweise auf den Produkten zu platzieren. Diskutiert werden umfangreiche Einschränkungen der Markenbildung, wie sie in Australien bereits in Kraft sind. Ähnliche Tendenzen zeichnen sich auch für andere Sucht- und Temptation-Güter wie Alkohol ab.
- **Science-based-Advertising:** Neben den Einschränkungen bei problematischen Produkten gibt es zunehmend Beispiele für den Zwang zur inhaltlichen Fundierung von Werbeaussagen. Hier ist das charakteristischste Beispiel die Health-Claims-Verordnung der EU, in der festgelegt ist, dass jede Werbung mit Gesundheitsaussagen für Lebensmittel von den Herstellern wissenschaftlich unterlegt werden und die Qualität des wissenschaftlichen Nachweises von einer unabhängigen Institution (der European Food Safety Authority/EFSA) anerkannt werden muss. Jeder einzelne Werbespruch (Claim) muss auf diese Weise vorab genehmigt werden. Vergleichbare, wenn auch nicht ganz so weitgehende Beispiele sind z. B. der Zwang zur Energiekennzeichnung für Autos und Haushaltsgeräte. Insbesondere bei Vertrauens- und Potemkineigenschaften von Produkten wie Gesundheit, Umweltschutz, Herkunft oder Tierschutz zeichnet es sich ab, dass die Politik die Glaubwürdigkeit der Werbeaussagen, die vom einzelnen Verbraucher nicht mehr kontrolliert werden können, auf diese Weise sicherstellen will.

4.5 Marketing-Mix

Sie haben sich durch die vier Kernbereiche des Marketinginstrumentariums „gekämpft“. Es genügt aber nicht, in diesen Feldern gute Ideen zu entwickeln: Die einzelnen Entscheidungen müssen auch zueinander passen. Ein zentrales Problem der Marketing-Planung ist deshalb der Entwurf von Instrumentalkombinationen – der Marketing-Mix. Manche Entscheidungen bestärken sich gegenseitig, es herrscht **Komplementarität**. Premiummarken sind vergleichsweise höherpreisig positioniert; sie erfordern eine gewisse Exklusivität in Werbung und Vertrieb; Design, Service und sonstige Leistungen sind dem Anspruchsniveau der Zielgruppe anzupassen. Im Umkehrschluss lassen sich natürlich auch **konkurrierende** Beziehungen finden: Eine aggressive Preispolitik führt schnell zur Erosion der angestrebten Exklusivität etc.

In einem gewissen Ausmaß sind die Instrumente untereinander **substituierbar**: So können bessere Verkaufserfolge entweder durch verstärkten Werbedruck, durch Preissenkungen, Qualitätsverbesserungen oder durch eine Erhöhung der Distributionsquote erreicht werden. Besonders innerhalb der Instrumentalkategorien findet man oft substitutive Beziehungen, etwa im Hinblick auf verschiedene Absatzwege, Kommunikationsinstrumente oder Werbeträger.

Neben solchen Verbundwirkungen sind **zeitliche Restriktionen** zu beachten. Kurzfristig wirksame Maßnahmen sind noch am ehesten in den Bereichen Verkaufsförderung und Preispolitik möglich, während sich viele andere Instrumente dem schnellen Zugriff entziehen. Dies liegt nicht zuletzt an der Notwendigkeit, klare Markenbilder in der Zielgruppe zu verankern, die nur durch Kontinuität zu erreichen sind. Schließlich: Die meisten Marketingelemente entfalten ihre Wirkungen nicht unmittelbar, sondern müssen sich bei den Destinatoren erst durchsetzen, bevor sie Verhaltensänderungen hervorrufen. Die sich aus Lernen und Vergessen ergebenden Wirkungshorizonte sind bei der Planung der Instrumentalkombinationen ebenfalls zu berücksichtigen.

Die geschilderten Probleme beim Mix-Design haben in der Praxis zu Planungsverfahren geführt, die sich zunächst auf Teilbereiche des Marketing-Mix fokussieren, diese vereinfachen, um den beschränkten Problemlösungskapazitäten der betrieblichen Entscheidungsträger Rechnung zu tragen und sie schließlich sukzessiv zu einer Lösung zusammenführen. Ein solches Vorgehen knüpft an die einzelnen Marketing-Instrumente an, für die jeweils ein Submix der zugeordneten Handlungsfelder gebildet wird (**intra-instrumentaler Submix**). Organisatorisch spiegeln sich die Planungszuständigkeiten in entsprechenden Kompetenzzuweisungen: So ist im Allgemeinen der Produkt-Manager für die Entwicklung des Produkt-Mix, der Vertriebsleiter für den Distributions-Mix und der Werbeleiter für den Kommunikations-Mix verantwortlich. Natürlich sind von den Akteuren die strategischen Vorgaben zu beachten (= vertikale Komplementarität). Problematisch bleibt die Abstimmung der Teilbereiche untereinander (**inter-instrumentaler Submix**) und ihre Zusammenführung zu einem insgesamt stimmigen Konzept.



5 Teil V: Marketing Management

5.1 Marketing Kontrolle

5.1.1 Gesamtmixbezogene Kontrolle

Kontrollen beinhalten die fortlaufende, systematische Überprüfung und Bewertung aller unternehmerischen Prozesse und Ergebnisse. Im Kern bestehen sie aus einem Soll-Ist-Vergleich, also aus der Ermittlung von Abweichungen zwischen Plan- und Zustandsgrößen sowie aus der Analyse der sich möglicherweise ergebenden Differenzen. Im Fokus der **Marketing-Kontrolle** steht der Marketing-Mix, wobei die Kontrolle entweder aggregiert (z. B. bei der Umsatz- und Marktanteilkontrolle) oder im Hinblick auf die Effizienz einzelner Instrumente (z. B. Werbeerfolgskontrolle) angelegt sein kann.

Die lediglich vergleichende traditionelle Ergebniskontrolle reicht in dynamischen Märkten nicht mehr aus. In der Literatur wird deshalb eine bessere Verzahnung zwischen Planung und Kontrolle in einem institutionalisierten Führungskonzept gefordert, was auch als **Marketing-Controlling** bezeichnet wird. Besondere Bedeutung hat hier in jüngerer Zeit die **Balanced Scorecard** (vgl. Teil V: **Balanced Scorecard**) erlangt.

Die Marketing-Kontrolle wirft schon wegen der Interdependenz der Instrumente Zurechnungsprobleme auf, die sich aufgrund zeitlicher Ausstrahlungseffekte noch verstärken. Eine korrekte Soll-Ist-Analyse einzelner Marketingmaßnahmen ist aus diesen Gründen schwierig. Hinzu kommt, dass neben den quantitativen auch qualitative Daten Beachtung finden müssen: Marketing-Maßnahmen berühren stets auch die Psyche der Nachfrager und erwecken bspw. Aufmerksamkeit oder verändern Einstellungen. Diese Konstrukte sind als vor-ökonomische Ergebniskriterien in die Marketing-Kontrolle einzubeziehen, weil sie detaillierter und genauer zurechenbar Aufschluss über den Erfolg einzelner Maßnahmen liefern. Die geschilderten Probleme werden durch umweltspezifische Störgrößen (z. B. saisonale oder konjunkturelle Nachfrageschwankungen, Marktverhalten der Wettbewerber) noch verstärkt.

In der Praxis sind neben den eigentlichen **Ergebnissen (Outputfaktoren)** auch die **Marketingkosten (Inputfaktoren)** Gegenstand der Marketing-Kontrolle. Dabei werden die relevanten Kosten oder Budgets (= kumulierte Kosten je Zeiteinheit) einer prozessbegleitenden Prüfung unterzogen, damit notwendige Anpassungsmaßnahmen rechtzeitig erfolgen können.

Eine bevorzugte Kontrollgröße zur Beurteilung der gesamten Marketingaktivitäten ist der Umsatz. **Umsatzanalysen** sind schon deswegen weit verbreitet, weil das notwendige Datenmaterial durch die interne Absatzstatistik gut verfügbar ist. Allerdings ist die Aussagekraft globaler Umsatzzahlen eher begrenzt, da überdurchschnittliche Entwicklungen in bestimmten Geschäftsfeldern durch Einbrüche bei anderen kompensiert werden können.

Die **Marktanteilsanalyse** stellt die logische Fortsetzung der Umsatzanalyse dar, da hier der Umsatz eines Unternehmens zu einer externen Größe in Beziehung gesetzt wird. Vier Optionen werden vornehmlich genutzt:

- der Anteil am Umsatz der gesamten Branche (am Marktvolumen),
- der Anteil am Umsatz innerhalb eines Marktsegments,
- der relative Marktanteil zu den drei größten Konkurrenten sowie
- der relative Marktanteil zum führenden Konkurrenten.

Von den Indikatoren Umsatz und Marktanteil wird manchmal umstandslos auf den Erfolg geschlossen. Eine gewinnorientierte Ergebnisrechnung muss allerdings die Kosten berücksichtigen, die durch

Marketing-Entscheidungen bedingt werden. Detaillierte Anhaltspunkte bietet hier die Absatzsegmentrechnung als stufenweise Deckungsbeitragsrechnung auf Einzelkostenbasis. Voraussetzung ist ein ausgebautes Rechnungswesen mit hinreichend genauer Erfassung der Kosten in der Kostenarten- und -stellenrechnung. Dies ermöglicht in der Kostenträgerrechnung eine Kostenverteilung nach differenzierten Bezugsgrößen, so dass möglichst viele Kostenarten als Einzelkosten verrechnet werden können. So lassen sich Bezugsgrößenhierarchien bilden, die es erlauben, auf jeder Stufe größere Anteile der Gemeinkosten als relative Einzelkosten zu verrechnen. Als Bezugsgrößen (Absatzsegmente) kommen marktbezogene Teileinheiten in Betracht, denen sich Kosten und Erlöse getrennt zurechnen lassen. Verbreitet sind die Artikeldeckungsbeitragsrechnung, die Analyse von Verkaufsbereichen, die Auswertung einzelner Auftragsarten und die Kundendeckungsbeitragsrechnung. Letztere sei hier im Hinblick auf ihre Aussagekraft für die Kontrolle exemplarisch erläutert:

Ausgangspunkt der **Kundendeckungsbeitragsrechnung** sind die Bruttoerlöse, die mit einem Abnehmer erzielt werden. Alle Kosten, die sich direkt diesem Kunden (bspw. einem Handelsunternehmen) zurechnen lassen, werden davon abgezogen. Relativ einfach ist das bei Rabatten und Nebenleistungen, die ohnehin kundenspezifisch erfasst werden. Aufwändiger ist z. B. die Verteilung der Außendienstkosten. Die Mitarbeiter müssen ermitteln, wie viel Prozent ihres Arbeitseinsatzes auf die jeweiligen Kunden entfallen (z. B. über die anteilige Zeit, die für Kundenbesuche aufgewendet wird). Eine Reihe von Kosten lassen sich dem Kunden nicht zurechnen, weil sie insgesamt für mehrere Abnehmer anfallen (z. B. wenn ein Händler über eine Einkaufskooperation einkauft). Diese werden dann auf der nächsten Ebene verzeichnet. Jede Kostenart wird bei diesem Verfahren im Hinblick auf irgendeine Bezugsbasis als Einzelkosten erfasst. Kosten, die aus Sicht eines Kunden noch Gemeinkosten darstellen (z. B. weil bestimmte Logistikaufwendungen nur dieser Einkaufskooperation gemeinsam zugerechnet werden können), sind bei der übergeordneten Bezugsbasis Einzelkosten. Sind Kosten weder Kunden, Kundengruppen, noch Absatzwegen als Einzelkosten zuzuordnen, so werden sie als Unternehmens-Einzelkosten bezeichnet. Ermöglicht wird auf dieser Basis die differenzierte Berechnung von Deckungsbeiträgen, d. h. nicht nur auf Kundenebene, sondern auch für Kundengruppen oder bestimmte Absatzwege. Oftmals wird so deutlich, dass die verschiedenen Abnehmer stark abweichende Kosten verursachen. Der Unterschied in den Vertriebs- und Logistikkosten, die für die Betreuung der einzelnen Nachfrager aufgewendet werden müssen, ist bisweilen beträchtlich. Der Deckungsbeitrag streut in der Praxis, und es ist keineswegs immer der Fall, dass die größten Kunden auch die rentabelsten sind. Nur mit Hilfe einer detaillierten Kostenrechnung kann eine fundierte Kontrolle von Absatzwegeentscheidungen und Preisverhandlungen vorgenommen werden. Der Kundendeckungsbeitragsrechnung kommt umso größere Bedeutung zu, je wichtiger einzelne Großkunden für das Unternehmen sind. Bei einer fragmentierten Abnehmerstruktur genügen einfachere Steuerungsinstrumente wie Absatz- und Umsatzstatistiken sowie Budgetkontrollen.

Der dritte Block innerhalb der Gesamtmixkontrolle sind die Abnehmer-gerichteten Verfahren der qualitativen **Ergebnisüberprüfung**, also etwa Einstellungs-, Image- oder Zufriedenheitsanalysen. Diese vermitteln wichtige Einsichten in die Kaufmotivationen und sind deshalb für eine umfassende Marketing-Kontrolle unverzichtbar. Das notwendige Instrumentarium entstammt der Marktforschung, die i. d. R. auch für die Erhebung der Informationen verantwortlich ist. Entsprechende Verfahren wurden bereits an anderer Stelle erläutert (vgl. [Teil II: Methoden der Marktforschung](#)).

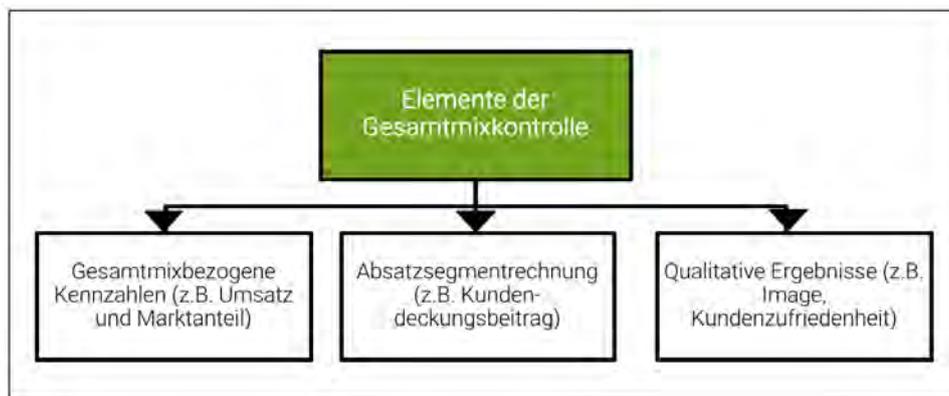


Abbildung 88: Elemente der gesamtmixorientierten Marketing-Kontrolle

5.1.2 Submixbezogene Marketing-Kontrolle

Neben den geschilderten gesamtmixorientierten Kontrollverfahren finden sich zahlreiche Ansätze zur Analyse des **Aktionserfolges einzelner Instrumentalvariablen**. Dazu gehören bspw. Verfahren der Produkt- und Programmevaluierung, der Kontrolle der Distributionsorgane oder der Messung des Werbeerfolges. Ein Blick auf die Vielfalt der Marketingmaßnahmen macht deutlich, dass eine vollständige Darstellung den Rahmen dieser Ausführungen sprengen würde. Exemplarisch seien im Folgenden einige zentrale, **praxisrelevante Kennziffern** herausgegriffen. Kennzahlen sind absolute oder relative Werte, die in komprimierter Form einen Überblick über den Erfolg des Marketings geben.

Instrumentalbereich	Kennzahlen	Berechnungsgrundlage
Produktpolitik	Käuferstrukturanalyse	Wiederkauftrate: Zahl der Wiederholungskäufer bezogen auf die Erstkäufer; Neukundenrate: Neukunden bezogen auf Gesamtkunden
	ABC-Analyse	Messung der Konzentration des Deckungsbeitrages/Umsatzes/Absatzes auf wenige Produkte; Einteilung in (Schlüssel-) A-Produkte (hoher Anteil), B-Produkte (mittlerer Anteil) und C-Produkte
Preispolitik	Umsatzbezogener Produktdeckungsbeitrag	Deckungsbeitrag dividiert durch Umsatz des betreffenden Produktes
	Preiskenntnis	Abweichung des durch Befragung erhobenen Durchschnittspreises vom mittleren Marktpreis
Distributionspolitik	Distributionsquote	Anzahl der Geschäfte, die eine bestimmte Marke führen, bezogen auf die Gesamtzahl der Geschäfte; bei der gewichteten Distributionsquote wird der Umsatz der Geschäfte berücksichtigt
	Image bei den Einkäufern des Handels	Befragung von Einkaufsverantwortlichen mittels der Methoden der Einstellungsforschung, z.B. Polaritätenprofil
Kommunikationspolitik	Werbeerinnerung	Recalltest: Ungestützte Erinnerung an ein Werbemittel und Recognitiontest: Wiedererkennung des vorgelegten Werbemittels (z.B. einer Anzeige)
	Nutzung von Werbe-responseelementen	Rücklauf von Coupons, Bestellkarten, Kataloganforderungen u. ä.

Abbildung 89: Submixbezogene Marketing-Kennziffern (Auswahl)

Die in der Übersicht ausgewählten Kennzahlen geben einen kleinen Einblick in die Vielfalt der möglichen Bemessungsgrundlagen. Sie greifen ökonomische Erfolgsgrößen wie den Deckungsbeitrag, quantitative, dem Ergebnisbeitrag jedoch vorgelagerte Wirkungen (z. B. Distributionsquote) oder schließlich qualitative, die Psychographie der Abnehmer betreffende Resultate (z. B. Sympathiewerte) auf.

Die genannten Daten suggerieren eine relativ leichte Zurechnung des Erfolgs von Marketingmaßnahmen. Um die Grenzen der Kontrolle und die Spezifität der jeweils notwendigen methodischen Überlegungen zu demonstrieren, sei daher beispielhaft auf einige **Probleme der Kontrolle** von Sonderangebotsaktionen innerhalb der **Verkaufsförderung** eingegangen. Sonderangebote sind ein gebräuchliches Instrument der Akquisition, ob sie sich ökonomisch auszahlen, ist jedoch umstritten. Bezogen auf den normalen Abverkauf ist hier zunächst der Ankündigungseffekt einer Aktion zu beachten, der einen Absatzrückgang zur Folge hat, weil Nachfrager Käufe aufschieben. In der Aktionsphase steigt dann der Absatz, wobei allerdings zu berücksichtigen ist, dass ein Teil des Mehrverkaufs den Absatzrückgang der Ankündigungsphase substituiert und ein weiterer Teil als vorgezogene Nachfrage auf Grund der Preisattraktivität betrachtet werden muss. Nur der darüber hinaus erzielte Absatz kann als eigentlicher Aktionserfolg bezeichnet werden, weil er bei bisherigen Nichtkäufern erzielt wurde oder Kunden zum Mehrkonsum anregte. Der längerfristige Aktionserfolg zeigt sich erst in den nachfolgenden Perioden. Er hängt davon ab, wie viele Alt- und Neukunden als Käufer gebunden werden konnten (**Treueeffekt**) und inwieweit sich die Einstellung der Nachfrager zum Produkt und/oder Unternehmen verändert hat (**Imageeffekt**). Gerade häufige Sonderangebote tragen oft zum Imageverfall einer Marke bei, da weitere Preisreduktionen erwartet und mit Qualitätsverschlechterungen assoziiert werden. Treue- und Imageeffekt bilden den sog. **Carry-Over-Effekt**. Seine qualitativen und quantitativen Dimensionen sind häufig so bedeutsam, dass eine Fokussierung auf den Primärertrag einer Aktion zu einer völlig abwegigen Beurteilung führen kann.

Ein Ansatz, um der begrenzten Aussagekraft einzelner Kennziffern aufgrund der vielfältigen Verbundbeziehungen zu begegnen, sind **Kennzahlensysteme**. Sie stellen eine systematische Zusammenstellung verschiedener Messgrößen dar, die in einem sachlogischen Wirkungszusammenhang stehen. In der Praxis gibt es zwar eine Reihe gesamtunternehmensbezogener Kennzahlensysteme, spezielle absatzwirtschaftliche Konzepte haben jedoch kaum Verbreitung gefunden. Die notwendige Modellierung der Wirkungsinterdependenzen ist sehr voraussetzungsvoll.

5.1.3 Balanced Scorecard

Die Messung des Erfolgs ist eine essenzielle Voraussetzung zur strategischen wie operativen Führung einer Unternehmung. Bis in die achtziger Jahre hinein war v. a. das US-amerikanische Management von Kennzahlensystemen geprägt, die kurzfristig ausgerichtet und hauptsächlich finanzwirtschaftlich orientiert waren. Neben einfachen Erfolgskennziffern wie dem ROI gerieten bald auch die Weiterentwicklungen, wie das Shareholder-Value-Konzept, aufgrund ihrer einseitigen Finanzfokussierung in die Kritik. Das Problem dieser traditionellen Kennzahlensysteme liegt im hohen Aggregationsniveau und der Vergangenheitsorientierung der monetären Leistungsindikatoren. Sie informieren in einem zunehmend dynamischen Wettbewerbsumfeld das Top-Management häufig zu spät, um adäquat auf Marktchancen und -risiken reagieren zu können.

Diese Kritik war der Ausgangspunkt zur Entwicklung eines neuen multikriteriellen Performance-Measurement-Konzeptes, der **Balanced Scorecard (BSC)**. Wie der Name ausdrückt, soll durch eine breite Einbeziehung auch nicht-monetärer Kriterien und insbesondere zukunftsorientierter Daten ein **ausgeglichenes Kennzahlenkonzept** entwickelt werden. Neben der internen Controlling-Perspektive sollen auch die Interessen anderer Stakeholder wie etwa der Kunden und Mitarbeiter Berücksichtigung finden. Im Idealfall sollten monetäre Kennzahlen über Kausalketten mit unternehmensrelevanten strategischen Aspekten von internen Prozessen, der Innovation, der Gestaltung der Kundenbeziehung sowie des Knowledge-Managements verbunden werden.

Die BSC beruht auf **vier Säulen**: der finanziellen Perspektive, der Kundenseite, einer Analyse der

internen Geschäftsprozesse und der Mitarbeiterperspektive. Für alle vier Bereiche werden spezifische Kennzahlen identifiziert, die ergebnis- und strategierelevant sind. Für die Kundenseite können dies z. B. Kundenzufriedenheit, Beschwerdequoten oder Wiederkaufraten sein. Mitarbeiterbezogene Größen können beispielhaft Wechselquoten, Ausbildungsstand oder Mitarbeiterzufriedenheit sein. Interne Prozesse können z. B. über produktionswirtschaftliche Kenngrößen abgebildet werden.

Für das Marketing ist die **Kundenseite** der BSC besonders interessant. Es gilt diejenigen Marketingindikatoren zu finden, die frühzeitig Aufschluss über Veränderungen der strategischen Erfolgsposition geben. Damit die BSC insgesamt überschaubar bleibt, sollten dies nicht zu viele Werte sein. Neben den o. g. Daten Kundenzufriedenheit, Beschwerdeverhalten und Wiederkaufraten könnten dies beispielsweise auch Werte wie Bekanntheitsgrad, Gesamtimage, spezifische Imageziele oder der Anteil Herstellermarken am Gesamtumsatz sein. Entscheidend ist der Kausalbezug zur strategischen Planung: In welchen Daten zeichnen sich Verbesserungen oder Bedrohungen der strategischen Erfolgspotenziale auf Marktseite besonders frühzeitig ab? Diese Auswahl ist unternehmensspezifisch zu treffen.

5.2 Marketing-Organisation

5.2.1 Überblick

Die Organisation eines Unternehmens stellt eine Infrastruktur dar, die eine möglichst zielentsprechende Erfüllung von Aufgaben ermöglichen soll. Neben der Berücksichtigung des Unternehmensumfeldes muss die Organisation auch zur Unternehmensstrategie passen. Hinsichtlich der **Beziehung zwischen Strategie und Organisation** werden unterschiedliche Hypothesen vertreten. Es erscheint plausibel, dass größere Richtungsänderungen nicht allein durch organisatorische Umstrukturierungen eingeleitet werden können, sondern dass zunächst eine geeignete Strategie entwickelt werden muss: „structure follows strategy“ (Chandler 1962). Die Organisation ist insofern als abhängige Variable der Marketingstrategie einzustufen. Allerdings gibt es neue Konzepte, die ohne einen vorausgehenden organisatorischen Wandel kaum implementiert werden können: „structure leads to strategy“. Unternehmensumfeld, Zielsetzung und Struktur stehen insofern in einem wechselseitigen Verhältnis. Die Vernachlässigung der organisatorischen Seite führt nicht selten zu Implementierungslücken und Schubladenstrategien. Empirische Untersuchungen zeigen, dass in der Praxis bis zu 90 % aller Strategien bei der Einführung scheitern (Welge et al. 2017).

Bei der Betrachtung der Marketing-Organisation sind zwei **Perspektiven** zu differenzieren:

- die **Erledigung von Marketingaufgaben** innerhalb des Marketingfunktionsbereichs, d. h. die Organisation der Gesamtheit aller mit speziellen Marketingaktivitäten betrauten Stellen (Vertrieb, Werbung, Marktforschung usw.) und
- die **Gestaltung des gesamten Unternehmens** nach dem dominanten Kriterium der Marktorientierung (Kundennähe). Die Marketing-Organisation umfasst dann auch andere Funktionsbereiche, z. B. die Innovationskraft der F&E-Abteilung und das Qualitätsmanagement. Kurz: Bei hoher Wettbewerbsintensität sollte der Marktdruck nicht an den Grenzen des Absatzbereichs i. e. S. haltmachen.

Diese beiden recht unterschiedlichen Perspektiven resultieren aus der abweichenden Betrachtung der Engpassfunktion des Marketings, die bei vielen Unternehmen zu der Einsicht führt, sämtliche Unternehmensbereiche an den Erfordernissen der Kundennähe zu orientieren, während andere Marketing nach wie vor lediglich als eine – wenn auch sehr bedeutsame – Funktionsabteilung neben weiteren ansehen. Die häufig wenig differenziert verwendeten Begriffe Absatz-Organisation, Marketing-Organisation und Unternehmens-Organisation sind stets vor dem Hintergrund der gewählten Perspektive zu betrachten und drücken nicht immer den gleichen Sachverhalt aus. Im Weiteren steht zunächst die enge, funktionale Sicht im Vordergrund. Im Verlauf der Ausführungen wird jedoch deutlich, dass Marketing immer mehr zur Querschnittsaufgabe wird, die als Denkhaltung das gesamte Unternehmen erfassen muss. Bei der Gestaltung von Organisationslösungen sind neben der Marktorientierung noch weitere generelle **Anforderungen** zu berücksichtigen:

- **Wirtschaftlichkeit:** Da die Leistungen (= Wertbeitrag) organisatorischer Regelungen nur schwer zu bestimmen sind, wird der Forderung nach effizienter Organisation in der Regel durch schlanke Strukturen, die niedrige Kosten mit sich bringen, nachgekommen.
- **Koordinationsfähigkeit:** Die Integration der nicht immer kompatiblen Teilziele des Marketings muss auch institutionell abgesichert sein.
- **Mitarbeitermotivation:** Von der Organisationsgestaltung gehen vielfältige Wirkungen auf die Arbeitszufriedenheit aus.
- **Qualität:** Qualität drückt sich zum einen in der Einhaltung vorgegebener Anforderungen, zum anderen in der Kreativität und Innovationsfähigkeit einer Institution aus.

- **Geschwindigkeit:** Der Erfolgsfaktor Zeit muss sich auch in der Organisation widerspiegeln, wobei speziell der Ablauforganisation eine hohe Bedeutung zukommt.
- **Flexibilität:** Die Organisation muss hinreichend Spielraum („organizational slack“) für die Bewältigung überraschender Veränderungen vorsehen. Solche überschüssigen Ressourcen (z. B. mehr Mitarbeiter als unmittelbar erforderlich) übernehmen insbesondere in Zeiten starken Wandels eine wichtige Schutz- und Pufferfunktion, der Grad zur Ineffizienz ist aber natürlich schmal.

In der Praxis existieren zahlreiche organisatorische Varianten; die geeignete Marketing-Organisation ist nur unternehmensindividuell vor dem Hintergrund der konkreten Situation zu bestimmen. Diese Grundannahme bezeichnet man als **situativen Ansatz** bzw. als **Kontingenzmodell der Organisationsforschung**. Es gibt keine einzige, für alle Unternehmen optimale Lösung. Nachfolgend werden daher die zentralen Grundtypen beschrieben, die je nach Unternehmen variiert und an die jeweiligen situativen Bedingungen angepasst werden müssen. Dabei wird (namensgebend) an die Kriterien angeknüpft, die für die Strukturierung der Marketing-Organisation auf der ersten Hierarchieebene maßgebend sind. Je nachdem, wie viele Dimensionen bei der Gestaltung simultan berücksichtigt werden, differenziert man in ein- bzw. mehrdimensionale Organisationsformen (vgl. Abb. 90).

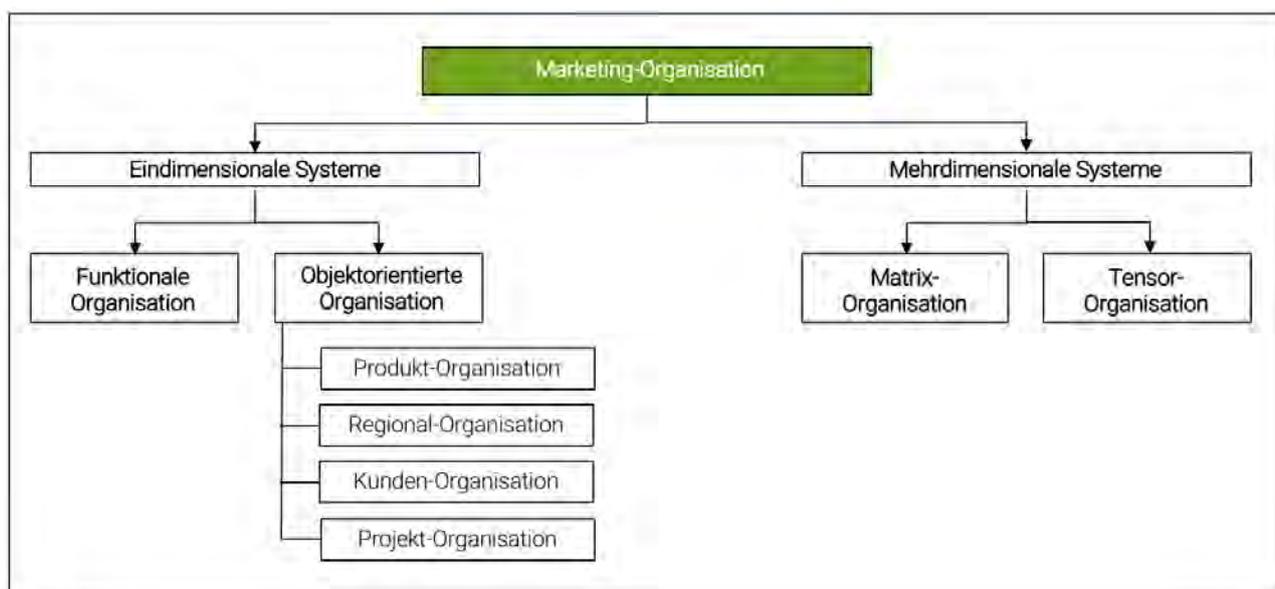


Abbildung 90: Grundtypen der Marketing-Organisation

Eine Übergangsform zwischen ein- und mehrdimensionalen Koordinationstypen bildet das **Stab-Linien-System**. Dabei werden den leitenden Entscheidungsträgern spezialisierte Mitarbeiter – bisweilen auch komplette Abteilungen – beratend zur Seite gestellt. Das Aufgabengebiet von Stabsstellen liegt idealtypisch in der Entscheidungsvorbereitung: Informationsgewinnung, Planung, Abstimmung und Kontrolle. Sie zeichnen sich zudem durch ihr fehlendes formales Weisungsrecht aus. In der Praxis ist die Abgrenzung zwischen Linien- und Stabsstellen weniger eindeutig. Vielfach werden wichtige Marketingaktivitäten wie Produktgestaltung oder PR durch Stabsabteilungen erledigt, wobei den entsprechenden Mitarbeitern für den Kernbereich ihrer Tätigkeit durchaus einige Entscheidungsrechte und Weisungsbefugnisse eingeräumt werden.

5.2.2 Funktionale Organisation

Bei der funktionalen Organisation werden **gleichartige oder ähnliche Tätigkeiten** zu Stellen oder Abteilungen zusammengefasst. Hierdurch ist es möglich, eine qualifizierte und wirtschaftliche Aufgabenerfüllung durch den Einsatz von Spezialisten zu gewährleisten. Das auf FAYOL zurückgehende Prinzip der Einheit der Auftragserteilung wird durch die Gestaltung als Einliniensystem verwirklicht; jeder Mitarbeiter ist nur einem Vorgesetzten zugeordnet. Abb. 91 zeigt ein Beispiel für die Funktionsgliederung eines Industriebetriebes.

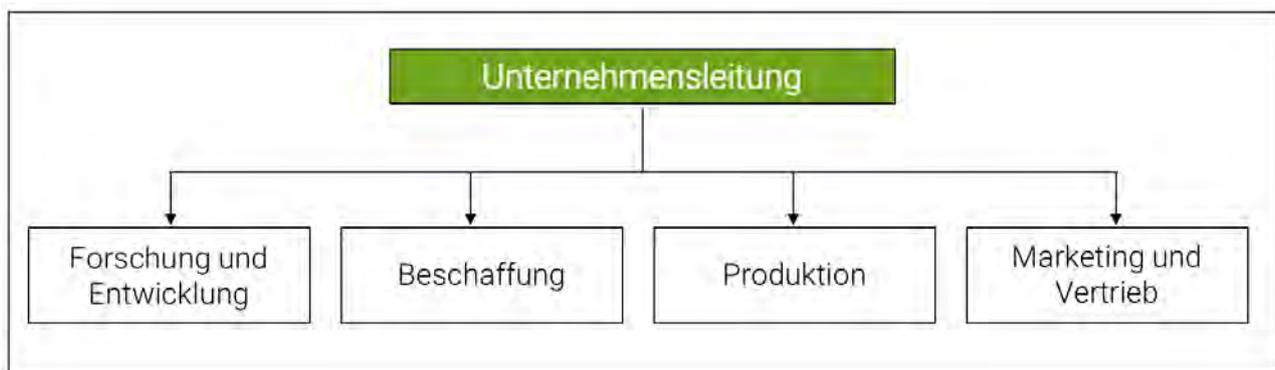


Abbildung 91: Funktionale Organisationsform

Die Funktionalorganisation ist eine historisch gewachsene Form, die sich zu Beginn der Industrialisierung für Unternehmen ergab, die kaum diversifiziert waren und ihr Angebot auf räumlich eng begrenzte Märkte richteten. Die **Bündelung homogener Verrichtungen** führte zu einer **Standardisierung** und **Routinisierung** betrieblicher Prozesse, die somit effizienter bewältigt werden konnten. Die Funktionsleiter führen ihre Funktionsbereiche (Cost Center) kostenorientiert, d. h. durch die Vorgabe von Budgets. Ressortdenken und -egoismen sind häufig die Folgen dieser Orientierung, da jeder Funktionsmanager lediglich sein Abteilungsziel und nicht das Gesamtinteresse im Blick hat. Die bereichsübergreifende Koordination erfordert einen beträchtlichen Aufwand, da mehrere Stellen auf ein Objekt (z. B. Produkt, Marktsegment) einwirken. Bei wachsender Heterogenität des Produktprogramms oder der regionalen Märkte werden die Abstimmungsprobleme immer deutlicher, da die Interdependenzen zwischen den Funktionsbereichen erheblich ansteigen. Strategische Entscheidungen sind in diesem Konzept bei der Unternehmensleitung konzentriert. Den Funktionsbereichsleitern kommt aufgrund der weitgehenden Vorgabe der Leistungsziele nur noch die operative Entscheidungskompetenz zu. Diese fehlende Einbindung in die Strategieentwicklung erschwert i. d. R. auch die Durchsetzung von Marketing-Strategien, die nicht selten dem Streben nach Minimierung der Kosten entgegenstehen. Aus demselben Grund kommt es oft zu einer Überlastung der Unternehmensleitung. Schließlich ist die Innovationsfähigkeit eines funktional gegliederten Unternehmens als vergleichsweise niedrig einzustufen.

Betrachtet man den Marketing-Bereich für sich, so findet das Funktionalprinzip hier häufig Anwendung. Weit verbreitet ist die Trennung in Marketing bzw. **Marketing-Services** (z. B. Werbung, Public Relations, Verkaufsförderung, Marktforschung, Absatzprognostik) und Vertrieb bzw. **Marketing-Operations** (z. B. Außendienst, Vertriebsinnendienst, Lagerhaltung, Transport). Administrativ ist der funktional gegliederte Marketing-Bereich relativ einfach zu handhaben. Allerdings besteht die Gefahr, dass bei mehreren Produkten bzw. Märkten weniger bekannte oder unbeliebte Produkte/Märkte vernachlässigt werden, da sich niemand dafür verantwortlich zeichnet. Die Koordination der Marketingaktivitäten hinsichtlich einzelner Objekte wird vom Marketing-Leiter wahrgenommen, der somit oftmals überlastet ist. Synergieeffekte und die Integration der Aktivitäten (z. B. zwischen den verschiedenen kommunikationspolitischen Handlungsfeldern) kommen zu kurz.

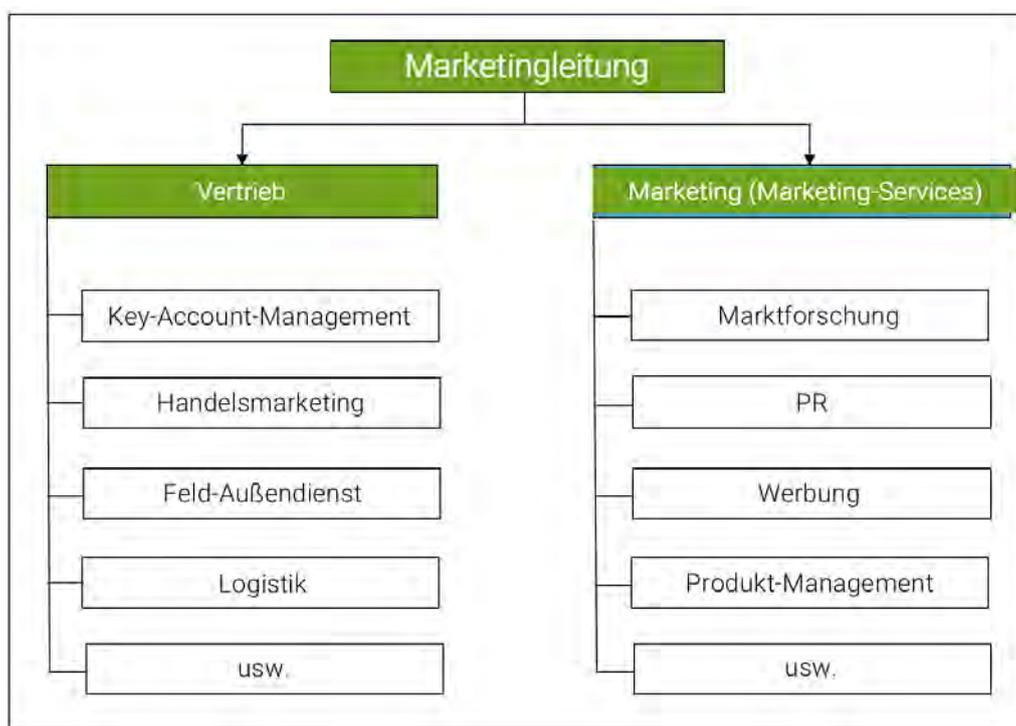


Abbildung 92: Funktionale Marketingorganisation (vereinfacht)

5.2.3 Objektorientierte Organisation

5.2.3.1 Generelle Gestaltungsmerkmale

Erfolgt die Aufgabendefinition mit Bezug auf bestimmte Entscheidungsgegenstände, so spricht man von einer objektorientierten (divisionalisierten) Organisation. Als Zentralisierungsobjekte kommen vor allem **Produkte** oder **SGF**, **Kunden**, **geographische Regionen** und **Projekte** in Betracht. Ein nach dem Objektprinzip strukturiertes Unternehmen hat mehrere Geschäftsbereiche (Divisionen/Sparten), die sowohl operative als auch strategische Aufgaben übernehmen. Diese Unternehmensbereiche verfügen über alle zur unmittelbaren Aufgabenerfüllung erforderlichen Funktionen. Die Bereitschaft der Unternehmensleitung, Verantwortung an die Bereichsleiter zu delegieren, die ihre Divisionen eigenständig – häufig als Profit-Center mit Ergebnisverantwortung – führen, ist Ausdruck einer grundsätzlich dezentralen Unternehmenssteuerung. Resultat der Objektstrukturierung sind damit relativ autonome Abteilungen, die mit allen notwendigen Ressourcen ausgestattet sind und sich flexibel auf bestimmte Produkte, Kunden, Regionen oder Projekte konzentrieren können. Typischerweise wird die objektorientierte Organisation aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen durch funktional gegliederte Zentralbereiche (z. B. Einkauf, Finanzierung, F&E) ergänzt.

Ausgangspunkt der Divisionalisierung war die Expansion vieler Unternehmen in neue Geschäfte, die häufig kaum noch in Relation zu den angestammten Bereichen standen (z. B. bei konglomerater/lateraler Diversifikation). Unüberschaubare Marktstrukturen sowie ein instabiles Marktumfeld verlangten den Einsatz unterschiedlicher Marktstrategien, die mit einer funktionalen Gliederung der Organisation kaum mehr effizient entwickelt und implementiert werden konnten. Die objektorientierte Organisationsform wurde erstmals bei DUPONT im Jahre 1921 eingeführt und sollte eine effektive Ressourcennutzung bei sich ändernden Märkten sicherstellen.

5.2.3.2 Produkt-Organisation und Category-Management

Für Unternehmen, die sehr unterschiedliche Produkte herstellen, ist es zweckmäßig, Produkte bzw. Marken als Gliederungskriterium heranzuziehen. Entwickelt wurde das **Produktmanagement** (PM) 1927 bei PROCTER&GAMBLE zur Markteinführung einer Seife. Ein Produktmanager wird mit der Betreuung eines einzelnen Erzeugnisses beauftragt, er steuert alle produktbezogenen Aktivitäten über den gesamten Lebenszyklus und sorgt für die Koordination der beteiligten Funktionsbereiche. Damit stellt er eine Art produktspezifische Schaltstelle dar. Sein Aufgabenspektrum erstreckt sich vorrangig auf folgende Tätigkeiten:

- Marktbeobachtung, -analyse und -prognose,
- Planung und Koordination produktorientierter Ziele, Strategien und Maßnahmen (z. B. Positionierung, Gestaltung von Produkt und Verpackung, Markierung),
- Optimierung des Marketing-Mix, Initiierung von Produktverbesserungen,
- Zusammenarbeit mit externen Beratern (z. B. Werbe- und PR-Agenturen) und
- Analyse der Umsatz-, Kosten- und Ergebnisentwicklung des Produktes.

Der Produktmanager fungiert somit als **Erzeugnisspezialist** und **Funktionsgeneralist**, der eine Marke von der Produktentwicklung bis hin zum Ausscheiden aus dem Markt in allen Belangen betreut. Durch die direkte Zuordnung entsteht eine hohe Identifikation mit dem Produkt. Die Eingliederung des Produktmanagements kann, wie in Abb. 93 dargestellt, auf der zweiten Hierarchieebene erfolgen. Eine solche Spartengliederung ist nur dann sinnvoll, wenn den verschiedenen Produkten eine (umsatzbezogen) große Bedeutung zukommt oder sie räumlich getrennt voneinander produziert bzw. vertrieben werden, so dass sich die Gestaltung als quasi-selbständige Unternehmenseinheit anbietet. Jedem Produktbereich werden dann separate funktionale Einheiten zugeordnet. Das typische PM findet sich dagegen auf nachgeordneten Managementebenen, als Matrixlösung oder – in der Praxis dominierend – als Stabsstelle der Marketingleitung.

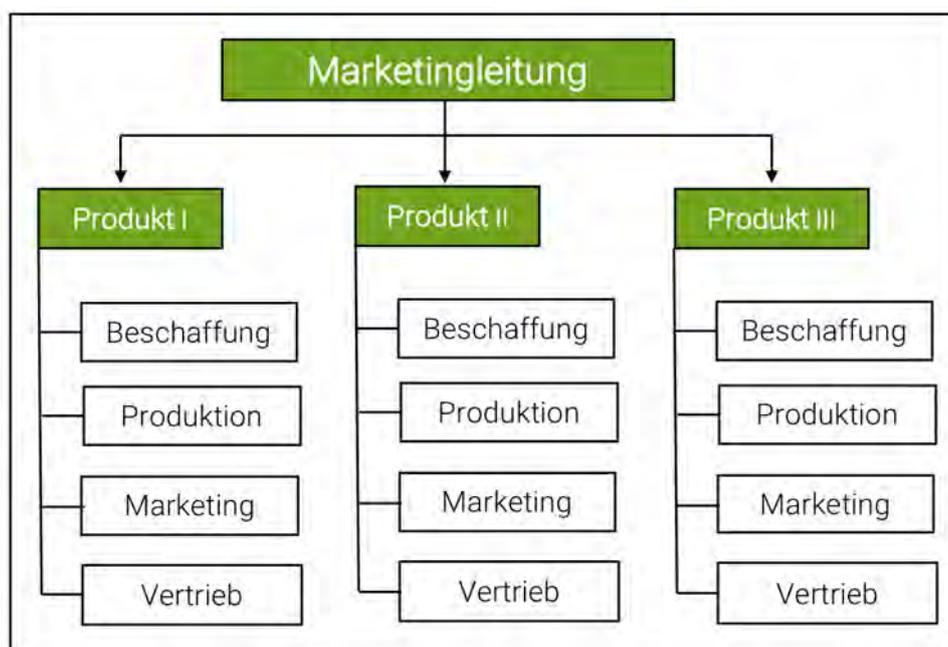


Abbildung 93: Gesamtunternehmensbezogene Produkt-Organisation

Insgesamt hat sich das PM in der Konsumgüterindustrie weitgehend etabliert. Die Aufgabenspezialisierung hinsichtlich einzelner Produkte oder Marken führt jedoch leicht dazu, dass innerhalb eines Unternehmens konkurrierende Strategien entwickelt und Synergien zwischen mehreren Produkten vernachlässigt werden (Kannibalisierungseffekte). Aus diesem Grunde sind einige Unternehmen dazu übergegangen, ein ergänzendes **Category-Management** einzurichten. Eine Category bezeichnet dabei eine sachlich zusammengehörende Produktlinie oder ein **Strategisches Geschäftsfeld** (z. B. Waschmittel oder Körperpflege); es dient als zwischengeschaltete Instanz zur Koordination der Einzelmarkenführung. Abb. 94 zeigt das Category-System von PROCTER & GAMBLE im Jahre 1992.

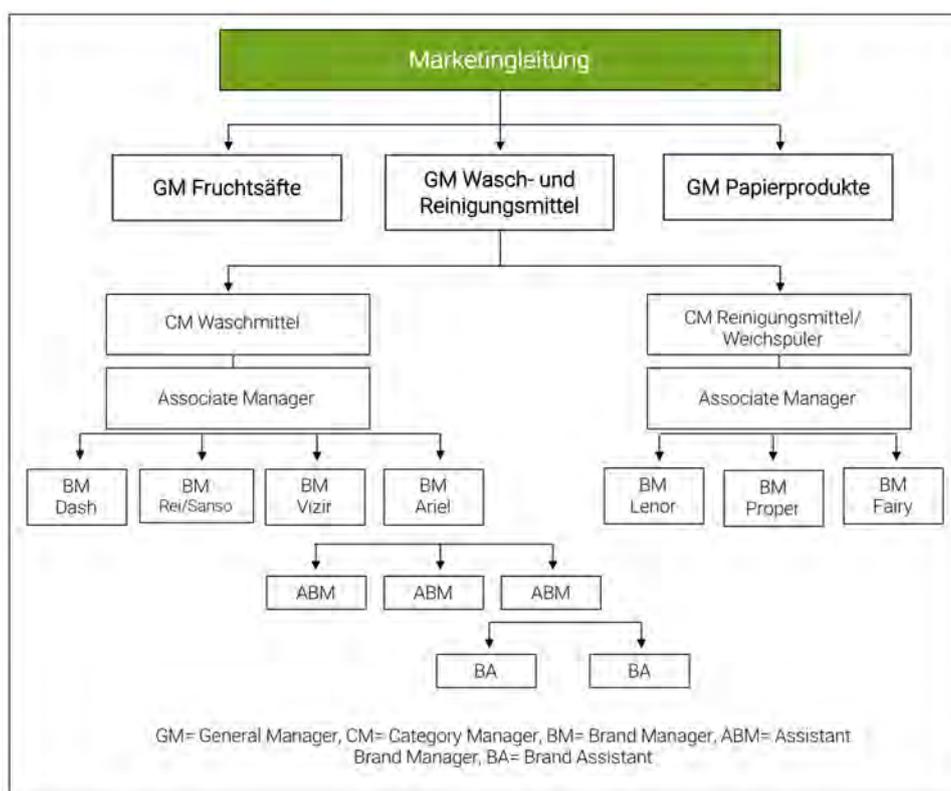


Abbildung 94: Category Management bei Procter & Gamble

Diese schon länger auch unter dem Begriff Produktgruppenmanagement diskutierte Organisationsvariante gewinnt ihre innovative Ausrichtung durch die in jüngster Zeit zu beobachtende Tendenz, nicht lediglich Produkte der gleichen Produktart bzw. Technologie (z. B. Küchenmöbel, Sonnencreme), sondern solche zur Befriedigung komplexer **Bedürfniskategorien** (z. B. Kochen und Genießen, Reisen) zusammenzufassen. Auf diesem Weg soll die kundenorientierte Abstimmung des Angebotsprogramms und die Zusammenarbeit mit dem Handel erleichtert werden, da dieser auch zunehmend eine warengruppenorientierte Beschaffungs- und Sortimentsstrategie implementiert. In der Regel ist ein Führungsteam, das von einem Category-Manager geleitet wird, jeweils für eine Produktgruppe umfassend verantwortlich. Das Category-Management zeichnet sich darüber hinaus vor allem durch eine konsequente Delegation von Gewinnverantwortung auf die einzelnen Warengruppen und durch eine enge Abstimmung von Produkt-Management und Vertrieb aus.

Zum Teil wird diese weitere Fassung des Category-Management-Begriffs noch weiter ausgedehnt, wenn darunter auch die Kooperation von Industrie und Handel in Bezug auf eine Warengruppe verstanden wird. In diesem Fall übernimmt der Hersteller Planungsaufgaben für eine einzelne Warengruppe eines Händlers in dessen Auftrag (vgl. **Teil IV: Distributionspolitik**).

5.2.3.3 Regional-Organisation

Sehen sich Unternehmen räumlich sehr unterschiedlichen Marktbedingungen gegenüber (z. B. differierende Nachfrage- und Konkurrenzsituation), so empfiehlt sich die Segmentierung nach Regionen. Das Regionalmodell findet sich vor allem in großen Unternehmen, die auf dem Weltmarkt tätig sind. Es erleichtert die gebietsspezifischen Anpassungen an die jeweiligen Kundenwünsche sowie die Entwicklung länderspezifischer Produktstrategien. Neben der Gliederung der Gesamtorganisation nach Ländergesellschaften bei internationalen Konzernen nutzt die Praxis die Regionalisierung besonders häufig zur **Strukturierung des Vertriebs**. Das Regionalprinzip stellt die kostengünstigste Vertriebsstruktur bei der Bearbeitung großer Gebiete mit vielen kleinen Abnehmern dar. Traditionell findet sich dabei in der Markenartikelindustrie folgender Aufbau:

- **Vertriebsleiter:** Er führt die nationale Verkaufsorganisation und ist somit für die Realisierung der Distributionsziele verantwortlich. Ihm obliegen die grundsätzlichen Planungsentscheidungen.
- **Verkaufsleiter:** Dem Vertriebsleiter sind die jeweils für einzelne Regionen zuständigen Verkaufsleiter unterstellt. Sie sind verantwortlich für die Betreuung der wichtigsten Kunden in ihrer Region. Weiterhin umfasst ihre Tätigkeit die Steuerung des Außendienstes, die Verantwortung für die Einhaltung des Budgets, die Beobachtung von Umsatzentwicklung, Kundenstruktur usw.
- **Bezirksreisende:** Als Außendienstmitarbeiter repräsentieren sie das Unternehmen bei den Kunden vor Ort. In ihren Verantwortungsbereich fallen die ständige Warenverfügbarkeit und die adäquate Platzierung der Erzeugnisse in den Regalen des Handels.
- **Merchandiser:** Der Merchandiser übernimmt ggf. die zwischen Produzent und Handelsbetrieb vereinbarten Maßnahmen des Herausverkaufs, z. B. Regalpflege, Preisauszeichnung, Bereitstellung von Displaymaterial und Durchführung von Aktionen.

Eine alleinige Ausrichtung des Vertriebs nach regionalen Kriterien ist nur solange angemessen, wie ein Machtübergewicht der Herstellerseite vorliegt und der Handel als „Warenverteiler“ betrachtet werden kann; dies trifft heute noch bspw. auf den Automobilbereich zu. Anders dagegen im Lebensmittelsektor: Während 1975 in Deutschland nur ca. 20 % des Lebensmittelumsatzes von Filialunternehmen zentral eingekauft wurde, sind regionale oder lokale Listungsentscheidungen heute die Ausnahme. Mit zunehmender Stärke des Handels wurden die Schwachpunkte einer regional gegliederten Verkaufsorganisation offensichtlich: zeitliche Restriktionen, Zuständigkeitsprobleme, der fehlende Gesamtüberblick, mangelnde Spezialkenntnisse über einzelne Kunden sowie Kompetenz- und Ausbildungsdefizite. Die **Kostenvorteile** des regionalen Vertriebs werden durch die Nachteile der **fehlenden Spezialisierung** kompensiert. Hier setzt das Großkundenmanagement an.

5.2.3.4 Kunden-Organisation/Key-Account-Management

Eine spezifisch kundenbezogene Organisationsform ist vor allem dann sinnvoll, wenn einzelne Kunden über eine herausragende Bedeutung verfügen. Sind – wie in der Lebensmittel- oder Unterhaltungselektronikindustrie üblich – einzelne Großabnehmer für jeweils 20 bis 30 % des Unternehmensumsatzes verantwortlich, ist eine separate Betreuung unumgänglich. Die ausgeprägte Verhandlungsmacht großer Nachfrager wird den Hersteller dazu bewegen, sich diesen Geschäftspartnern organisatorisch intensiver zu widmen als es der herkömmliche, regional gegliederte Vertrieb oder die Produktmanager tun können. Ein Kundenmanager fungiert dann als **Kundenspezialist** und **Funktionsgeneralist**. Ihren Ursprung hat diese Organisationsform im Investitionsgütersektor, in dem die Individualität der Problemlösungen für bestimmte Großkunden (z. B. im Anlagengeschäft oder in der Kfz-Zulieferindustrie) eine besonders enge und kompetente Zusammenarbeit zwischen Hersteller

und Abnehmer erfordert.

Häufig wird die Kunden-Organisation auch als **Key-Account-Management (KAM)** bezeichnet, weil ein Key-Account-Manager für die Betreuung eines oder mehrerer Schlüssel- bzw. Großkunden zuständig ist. In der deutschen Markenartikelindustrie findet man durchschnittlich vier bis acht solcher Großkundenmanager, z. B. für die spezielle Betreuung von Handelskonzernen wie ALDI oder REWE. Im Gegensatz zu der regional konzipierten klassischen Verkaufsorganisation ist das KAM überregional aufgebaut. Kerngedanke ist, dass alle für einen Kunden bzw. eine Kundengruppe relevanten Aktivitäten von einer Stelle koordiniert und damit kontinuierliche Beziehungen zu wichtigen Abnehmern gepflegt werden.

In der Konsumgüterindustrie obliegt dem KA-Manager die Abstimmung des **handelsgerichteten Marketings**. Zu seinen Aufgaben zählen bspw. die Analyse der Kundenspezifika, die Planung und Durchführung der Listungs- und Konditionenverhandlungen (Jahresgespräche) sowie die Abwicklung und Kontrolle der vereinbarten Kontrakte. Seine Gesprächspartner auf Kundenseite sind damit in erster Linie Einkaufsverantwortliche. Vielfach werden dem KAM aber auch Aufgaben im Bereich der Verkaufsförderung übertragen. Innerbetrieblich hat er die Wünsche des Abnehmers zur Geltung zu bringen. Dies kann bis zur Entwicklung kundenspezifischer Produkte (z. B. Handelsmarken) gehen. In der Regel wird das KAM den regionalen Vertrieb nicht ersetzen, sondern ergänzen, da weiterhin eine Betreuung der Geschäfte vor Ort notwendig ist. Seine Einordnung in die Gesamtorganisation erfolgt zumeist als Stabslösung, bisweilen auch durch eine Matrixorganisation. Aufgrund der weiter zunehmenden Bedeutung des handelsgerichteten Marketings erweist sich das allein auf Vertriebsfragen i. e. S. bezogene KAM als zu eng. Die Betreuung großer Handelskunden verlangt intensive Kenntnisse aus den unterschiedlichsten Funktionsbereichen. Aus diesem Grund haben Markenartikler multifunktionale Kundenteams eingerichtet, die sich ausschließlich und dauerhaft um einen Großabnehmer kümmern. Sie sind zusammengesetzt aus einem Team-Leiter und Spezialisten der Bereiche Consumer-Marketing, Finanzen, EDV, Logistik und Vertrieb.

5.2.3.5 Projekt-Organisation

Projekte zeichnen sich durch ihre Komplexität, zeitliche Befristung und Neuartigkeit aus und sind mit herkömmlichen Organisationsformen, die i. d. R. der Bewältigung routinierter, repetitiver Aufgaben dienen, nicht hinreichend zu lösen. Ist der Anteil innovativer Tätigkeiten so hoch, dass sich eine dauerhafte Organisationsstruktur mit fester Personalzuordnung nicht aufrechterhalten lässt, so kann eine Gliederung der ersten Hierarchieebene nach Projekten vorgenommen werden. Als Segmentierungskriterium eignen sich Projekte jedoch nur für sehr wenige Unternehmen; insbesondere findet sich eine solche Strukturierungsform bei Dienstleistungsanbietern (z. B. Beratungsgesellschaften). In der Regel werden die verschiedenen Formen der Projekt-Organisation innerhalb der Unternehmensorganisation zeitlich begrenzt verwendet, z. B. im Marketing für die Entwicklung und Einführung neuer Produkte. Man differenziert drei Grundformen der Projekt-Organisation, die variiert und zu Mischformen kombiniert werden können:

1. Stabsprojekt-Organisation/Einflussprojekt-Organisation: Ein in Stabsposition tätiger Mitarbeiter ist mit der (meist) nebenamtlichen Leitung eines oder mehrerer Projekte beauftragt. Gegenüber den beteiligten Stellen oder Abteilungen besteht lediglich eine Beratungs- und Koordinierungskompetenz.

2. Integrierte Projekt-Organisation/Matrixprojekt-Organisation: Der Projektleiter ist hauptamtlich mit der Leitung betraut und erhält gegenüber den beteiligten Stellen fachbezogene Kompetenzen; der Funktionsleiter behält die disziplinarische Weisungsbefugnis.

3. Reine Projekt-Organisation/Task Force: Diese Organisationsform sieht die zeitlich befristete Schaffung von Organisationseinheiten für die ausschließliche Erfüllung von Projektaufgaben vor, z. B. für die umfassende Unternehmensberatung eines großen Kunden. Der Leiter verfügt autonom über seine eigenen personellen und sachlichen Ressourcen.

Hinsichtlich der personellen Zusammensetzung von Marketing-Projektgruppen hat sich speziell bei innovativen und komplexen Problemen das **Promotorenmodell** bewährt. Es empfiehlt eine Rollenteilung im Projekt, weil erst durch die Kombination verschiedener Kompetenzprofile (**Gespannstruktur**) die vielfältigen Innovationsbarrieren überwunden werden können. Ein Machtpromotor ist verantwortlich für die Überwindung von Projektwiderständen; er sollte möglichst der Unternehmensleitung angehören. Fachpromotoren steuern das spezifische inhaltliche Know-how bei. Aufgabe des Prozesspromotors ist die Initiierung und das Projektcontrolling, während ein Schnittstellenpromotor die Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern sicherstellt. Ein Projektteam, in dem bestimmte Promotorentypen nicht besetzt sind, scheitert ggf. bei der Implementierung, weil der Machtpromotor fehlt, oder die Aufgabe versandet im Tagesgeschäft, wenn der ständige Druck des Prozesspromotors ausbleibt usf.

5.2.4 Matrix- und Tensor-Organisation

Werden zwei (= Matrix) oder mehr (= Tensor) Strukturierungskriterien gleichzeitig verwendet, so spricht man von **mehrdimensionalen Organisationsformen**. Sie sollen die Vorteile der jeweiligen eindimensionalen Strukturen – z. B. Funktions- und Produktspezialisten – miteinander verbinden. Die Überlagerung von zwei (oder mehr) Weisungssystemen bedingt eine gemeinsame Ergebnisverantwortung der kooperierenden Abteilungen. Ziel dieser Organisationsform ist eine erhöhte Entscheidungsqualität durch den internen Kampf um knappe Ressourcen. Spezialisten verschiedener Orientierungen stehen in Konkurrenz zueinander, so dass die unterschiedlichen Perspektiven in die Strategieentwicklung einfließen. Die erwünschte symmetrische Machtverteilung bleibt allerdings aus verschiedenen Gründen (z. B. stärkeres Durchsetzungsvermögen eines Beteiligten, Machtkämpfe) oft nur Fiktion. Eine Matrix-/Tensorgestaltung hat sich vor allem dann als sinnvoll erwiesen, wenn:

- die zur Lösung anstehenden Probleme komplex und unsicher sind und den gemeinsamen Einsatz von Spezialisten aus verschiedenen Abteilungen erfordern,
- die Interdependenz der Einflussfaktoren einen Zwang zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen bedingt und
- die Mitarbeiter eine ausgeprägte Fähigkeit zur Kommunikation/Kooperation besitzen und in hohem Maße Konflikte ertragen und austragen können.

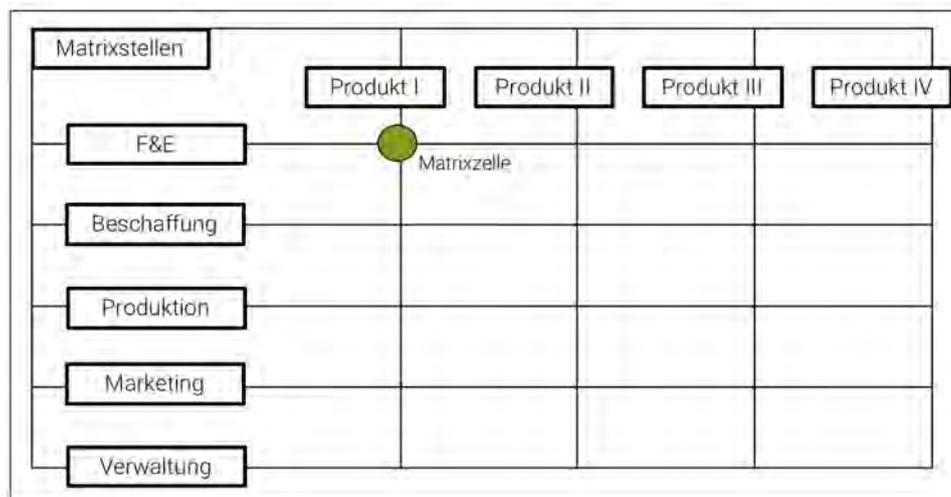


Abbildung 95: Verrichtungs-Produkt-Matrix

Abb. 95 zeigt eine **Verrichtungs-Produkt-Matrix**. Die Matrixleitung (synonym: Unternehmensleitung) vereinbart Ziele und übernimmt die Gesamtkoordination. Sie delegiert Aufgaben und überwacht deren ordnungsgemäße Erfüllung; in einigen Fällen fungiert sie als Schlichtungsinstanz. Die Matrixstellen koordinieren entlang ihrer eigenen Dimension und stellen die Aufgabenerfüllung sicher. Im Schnittpunkt der beiden Instanzen befinden sich die Matrixzellen, die der konkreten Aufgabenerfüllung dienen und mit einer Person (u. U. auch mehreren Personen) besetzt sind. Diese Zellen unterliegen – anknüpfend an TAYLORs Mehrliniensystem – einer Doppelunterstellung.

Erstmals eingeführt wurde die Matrix-Organisation im Bereich der Weltraumforschung; die klassische, funktionale Organisation wurde dort von einer projektbezogenen Struktur überlagert. Ende der 1960er Jahre fand sie bereits in einer Vielzahl von Unternehmen Anwendung, und es bestand die Tendenz, die Dimensionen noch zu erhöhen (Tensororganisation). Anfang der 1980er Jahre nahmen viele Unternehmen auf Grund zahlreicher Probleme wieder Abstand von dieser Struktur. Heute wird die Matrixlösung differenzierter bewertet und bei komplexen, schnittstellenorientierten Marketingaufgaben wieder verstärkt genutzt.

5.3 Make-or-Buy von Marketingaktivitäten

Die bisherigen Ausführungen gehen von einer internen Durchführung der Marketingaktivitäten aus. Viele Marketingtätigkeiten werden jedoch auch auf externe Dienstleister ausgelagert. Die Frage der **Eigen- oder Fremderstellung (make or buy)** ist für das Marketing keineswegs neu. So verfügen nur noch wenige Unternehmen über eine eigene Werbeabteilung. Aufgrund der geringeren Betriebsblindheit und der höheren Flexibilität haben sie sich für die Beauftragung spezialisierter Werbeagenturen entschieden. Weitere, häufig ausgelagerte Marketingfelder sind Vertrieb bzw. Handel, Außendienst, Logistik, Sponsoring, Event- und Multimedia-Marketing, Verpackungsentwicklung und Produktnamensfindung. Die Entscheidung über Eigen- oder Fremderstellung ist mit weitreichenden Auswirkungen (Kosten, Know-how-Verlust usw.) verknüpft und bindet das Unternehmen langfristig.

Für eine **Fremderstellung** sprechen in vielen Fällen die Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten und Erfahrungskurveneffekte spezialisierter Dienstleister; gegen die Auslagerung lassen sich insbesondere die besseren Marktkenntnisse der internen Abteilung und Geheimhaltungsüberlegungen anführen.

Weitere Hinweise zur Lösung der Make-or-Buy-Frage gehen von der **Transaktionskostentheorie**

aus. Als Transaktionskosten werden die bei der Durchsetzung, dem Austausch und der Kontrolle von Verfügungsrechten anfallenden Aufwendungen bezeichnet. Durch die Auslagerung einer Aktivität an Dritte entstehen auf beiden Seiten Ausgaben und Opportunitätskosten:

- bei der Suche nach Geschäftspartnern (Marktanalyse),
- im Rahmen der Vertragsverhandlungen (Vorbereitung, Vertragsabschluss usw.),
- bei der Koordination, Abwicklung und Kontrolle der Vertragseinhaltung,
- bei der ggf. notwendigen Vertragsänderung/-anpassung und
- bei der Beendigung von Kontrakten (z. B. Konventionalstrafen).

Warum führen Unternehmen Handlungen selbst aus, die sie auch auf dem Markt einkaufen können et vice versa? Zur Beantwortung dieser Frage geht die Transaktionskostentheorie davon aus, dass die Höhe der o. g. Transaktionskosten entscheidend von der Spezifität und der Unsicherheit einer Geschäftsbeziehung geprägt wird. Unter bestimmten Bedingungen sind die Transaktionskosten so hoch, dass sich die Auslagerung einer Aktivität auf spezialisierte Dienstleister nicht mehr lohnt.

Spezifität: Wenn man davon ausgehen muss, dass der Geschäftspartner eigene Schwächen schonungslos ausnutzen wird, dann sind Abhängigkeitspositionen jeder Art gefährlich. Die zentrale ökonomische Ursache von Abhängigkeit sind spezifische Investitionen. Diese liegen dann vor, wenn Aufwendungen für eine Transaktionsbeziehung getätigt werden, die anderweitig nicht mehr oder nicht vollständig verwertet werden können (sunk costs). Erweitert z. B. ein Hersteller im Vertrauen auf die Abnahmezusagen eines Händlers seine Fertigungskapazitäten, so kann er möglicherweise bei Abbruch der Geschäftsbeziehung eine Auslastung seiner Anlagen nicht oder nur zu wesentlich niedrigeren Abgabepreisen sicherstellen. Spezifische Investitionen, die sich außerhalb einer konkreten Transaktion nur mit Wertverlust verwenden lassen, begründen Abhängigkeit und erhöhen die Transaktionskosten, weil detaillierte Verträge ausgehandelt werden müssen, aufwendige Kontrollen notwendig sind usw.

Unsicherheit/Risiken: In dynamischen Märkten, die durch hohe Wettbewerbsintensität gekennzeichnet sind, wirken sich Informationsmängel wesentlich gravierender aus als in einem stabilen Umfeld. Die Chancen für opportunistisches Verhalten steigen an und entsprechend wächst der Wunsch, sich durch längerfristige Vereinbarungen oder durch Eigenerstellung vor kurzfristigen Überraschungen abzusichern.

Die **zentrale Hypothese der Transaktionskostentheorie** lautet nun, dass mit zunehmender Spezifität der getätigten Investitionen und mit wachsenden Risiken die Eigenerstellung kostengünstiger ist als die Marktlösung. Am Beispiel der Vertriebs- und Servicepolitik im Automobilbereich: Wenn für Verkauf und Service einer Marke teure Spezialmaschinen vorgehalten werden müssen, wird kein Händler zur Investition bereit sein, weil er bei Abbruch der Geschäftsbeziehungen seine spezifischen Investitionen nicht mehr verwerten kann. Der Hersteller wird ein eigenes Servicenetz aufbauen müssen. Zudem sind die Risiken hoch, wenn der fachgerechte Service für die Qualitätseinschätzung einer Marke von enormer Bedeutung ist. In diesem Fall werden bei Einschaltung selbständiger Händler aufwendige Detailkontrollen vor Ort notwendig. Der Einsatz eigener, weisungsgebundener Mitarbeiter ist dann insgesamt günstiger. Beispiele dafür bieten DAIMLER BENZ und BMW, die überwiegend auf Werksniederlassungen setzen. Allerdings gibt es auch vertragliche Bindungen zwischen Eigenerstellung und vollständiger Auslagerung, die bei mittlerer Spezifität bzw. durchschnittlichem Risiko gewählt werden (im Automobilbereich etwa die Vertragshändlersysteme von VW, FORD und OPEL). Abb. 96 zeigt den Grundgedanken der Transaktionskostentheorie.



Abbildung 96: Transaktionskostentheoretische Erklärung der Make-or-Buy-Entscheidung (in Anlehnung an Fischer 1994)

In Geschäftsbeziehungen, die durch wenig spezifische Investitionen, geringe Risiken und entsprechend niedrige Transaktionskosten gekennzeichnet sind, dominieren marktliche Einzelkontrakte. Mit der Zunahme von Spezifität und Unsicherheit wachsen die finanziellen Abhängigkeiten und die Transaktionskosten zur Überwachung der Gegenseite, entsprechend werden langfristige Verträge (Joint-Venture, Franchising u. Ä.) zur Absicherung der Geschäftsbeziehung herangezogen. Die Vertragsbedingungen werden dabei umso strikter – d. h. hierarchienäher – formuliert, je umfangreicher Risiken und Spezifität werden. Im Extremfall wird die Eigenerstellung vorgezogen.

Die Transaktionskostentheorie liefert wichtige Erklärungsmuster für Make-or-Buy-Entscheidungen, sie lässt jedoch Erlösgesichtspunkte teilweise außer Acht. Eine in dieser Hinsicht sinnvolle Ergänzung liefert der **Ressourcenorientierte Ansatz** des Strategischen Marketings, der auf die Bedeutung unternehmerischer Kernkompetenzen verweist. Ein Unternehmen sollte demnach seine Eigenerstellung auf Bereiche mit hohem Kundennutzen und hoher Kompetenzstärke konzentrieren. Die Auslagerung erfolgskritischer Fähigkeiten kann zu Kompetenzverlusten und Abhängigkeitspositionen führen. So verzeichnet man in jüngster Zeit einen Trend zur Re-Integration strategischer Kommunikationsaktivitäten (z. B. Markenführung, Positionierung), der darauf hinweist, dass Outsourcing-Entscheidungen in einem Spannungsfeld aus Kostenüberlegungen, Qualitätsfragen und Know-how-Verlust angesiedelt sind. Einmal mehr zeigt sich an dieser Stelle, dass generelle Aussagen zur Vorteilhaftigkeit bestimmter Organisationslösungen nicht möglich sind.

5.4 Mischformen der Marketing-Organisation

Wie bereits aus den Ausführungen zu den Grundformen der Marketing-Organisation deutlich wird, ist die Zweckmäßigkeit einer Struktur von den unternehmensindividuellen externen (z. B. Umweltdynamik und -komplexität) und internen (z. B. Unternehmensgröße, Diversifikationsgrad, Kernkompetenzen, Strategie) Rahmenbedingungen abhängig. So erscheint eine funktionale Organisation für kleine und mittlere Unternehmen, die in einer relativ stabilen und wenig komplexen Marktsituation tätig sind, angemessen, während bei einer ausgeprägten Diversifikationsstrategie eher eine objektorientierte Struktur in Betracht kommt. Allerdings agieren zahlreiche Unternehmen in Situationen, die nicht den idealtypischen Bedingungen entsprechen (z. B. große Unternehmen, die in einer einfachen, statischen Umwelt agieren und wenig diversifiziert sind), so dass es regelmäßig zu Mischformen der Organisation kommt, bei denen mehrere Gliederungsprinzipien auf der gleichen Ebene nebeneinander Verwendung finden. Dies betrifft zum einen die Gliederung der Gesamtunternehmung, wo häufig funktionale (z. B. Personal, Finanzen und Recht) neben kundenorientierten (z. B. Privat- und Geschäftskunden) oder produktbezogenen Einheiten stehen. Diese Kombination verschiedener Strukturierungskriterien setzt sich im Funktionsbereich Marketing fort, was zu zersplitterten und intransparenten Strukturen führt. In Zahlen ausgedrückt: Ca. 85 % aller deutschen Industrieunternehmen verfügen über ein PM, 75 % über ein KAM, gut 80 % haben bestimmte Marketingaufgaben regional organisiert, knapp 70 % Projektstrukturen eingerichtet und mehr als 50 % funktionale Unterabteilungen (Homburg et al. 1997, S. 101 ff.). Ursächlich für die Strukturkomplexität sind folgende Faktoren:

- **Dualer Grundaufbau:** Aus historischen Gründen sind bei sehr vielen Unternehmen Vertriebs- und Marketingabteilung getrennt auf der gleichen Hierarchieebene angesiedelt. Die damit einhergehenden Abstimmungsprobleme zwischen handelsgerichtetem und verbrauchergerichtetem Marketing werden zwar in der Praxis gesehen, gewachsene Traditionen verhindern jedoch eine stärkere Integration der beiden Teilbereiche. In vielen Fällen geht das Beharrungsvermögen so weit, dass selbst innerhalb des Vertriebsbereichs regionaler Außendienst und Key-Account-Management separiert werden.
- Durch die Vielzahl der ausgelagerten Marketingaktivitäten entstehen zahlreiche **Schnittstellen**, die einen hohen Koordinations- und Integrationsaufwand erfordern. So gilt es als erhebliches Defizit der Kommunikationspolitik, dass viele Unternehmen die unterschiedlichen Aktivitäten und Planungsträger nicht aufeinander abstimmen; es fehlt eine integrierte Unternehmenskommunikation (Corporate Communications).
- Es gibt eine wachsende Zahl von **Sonderfunktionen**, z. B. Marktforschung, Public Relations, Umweltmarketing, Handelsanalyse und Mediacontrolling. Mit der Ausdifferenzierung des Marketings wächst die Breite der Fragestellungen, die sich nicht umstandslos in die traditionelle Organisation einfügen lassen und deren Einbindung in die bestehende Struktur häufig misslingt.
- Selbst zentrale Felder des Marketings wie das Produkt-Management oder das Key-Account-Management werden in der Praxis überwiegend als **Stabsstelle** institutionalisiert, was weitreichende Konsequenzen für die Durchsetzungskraft dieser Stellen hat. Sie sind dann im Wesentlichen auf ihre informelle Autorität (Überzeugungsarbeit) angewiesen. Es gibt ein großes Spannungsverhältnis zwischen der Verantwortung und der hierarchischen Kompetenz dieser Mitarbeiter.
- Häufig treten Machtkämpfe z. B. um personelle oder finanzielle Ressourcen zwischen Stabs- und Linienfunktionen bzw. Marketing und Vertrieb auf, die zu einer Lähmung der Arbeitsprozesse und einer **starken Innenorientierung** führen (im Gegensatz zur geforderten Marktorientierung). Die eigentliche Arbeitsaufgabe wird durch zahlreiche Projekte, Komitees und Ausschüsse verdrängt, es bilden sich bürokratische Strukturen heraus: lange Entscheidungswege und viele Hierarchieebenen.
- In **internationalen Konzernen** gibt es Bestrebungen zur Zentralisierung wichtiger Marketingaufgaben bei der Muttergesellschaft. Die Entscheidungskompetenz nationaler Stellen betrifft dann nur die länderspezifische Anpassung der vorgegebenen Strategien und Instrumente (**Global Marketing**). Dies gilt besonders für die Bereiche Produktmanagement und Werbung.
- Die Zahl der **Marketing-Querschnittsaufgaben** hat deutlich zugenommen. Neben die traditionelle funktionale Strukturierung treten Querschnittsaufgaben, die sich nicht länger bereichsspezifisch zuordnen lassen. Sie verlangen eine prozessorientierte Ausrichtung und hierarchieübergreifende Strukturen und sprengen damit endgültig die engen Grenzen des Absatzbereichs.

Mit der zuletzt angesprochenen Problemstellung beschäftigen sich die folgenden Ausführungen. Marketing – verstanden als marktorientierte Unternehmensführung – kann nicht auf eine einzelne Abteilung beschränkt werden, sondern muss als Denkhaltung und organisatorisch das gesamte Unternehmen durchziehen. Dies gelingt jedoch nur, wenn neue, mehr am Wertschöpfungsprozess als an Funktionen oder Objekten ausgerichtete Strukturen implementiert werden. Diskutiert werden im Folgenden beispielhaft Beschwerdemanagement und **Customer Relationship Management**.

Beschwerdemanagement: Schon sehr früh ist im Rahmen der Kundenorientierung die besondere Relevanz der Kundenbeschwerden diskutiert worden. Der schnelle und effektive Umgang mit Beschwerden kann die Kundenzufriedenheit erhöhen und so zu einer höheren Kundenbindung beitra-

gen. Das Beschwerdemanagement fordert daher die konsequente Beachtung der Kundenbeschwerden bei der Ausgestaltung aller Aktivitäten von der Konzeption der Kaufphase bis zum Nachkaufmarketing mit dem Ziel der Erlangung einer möglichst hohen Kundenzufriedenheit. Es geht im Wesentlichen um den Aufbau von Kundenloyalität und Weiterempfehlungsverhalten.

Im Sinne des Beschwerdemanagements muss kritischen Kundenäußerungen an jeder Stelle im Unternehmen oberste Priorität eingeräumt werden. Zum einen hat sich gezeigt, dass durch eine kulante Schadensregulierung die Kundenzufriedenheit sogar gesteigert werden kann. Zum anderen besteht zwischen zufriedenen und enttäuschten Kunden eine ausgeprägte Kommunikationsasymmetrie, die sich darin äußert, dass unzufriedene Kunden mit durchschnittlich doppelt so vielen Personen über ihre Erfahrungen reden wie zufriedene Kunden. Kundenbeschwerden sollten daher als Chance zur Verbesserung verstanden und aus diesem Grund aktiv gefördert und ausgewertet werden.

Dabei ist die organisatorische Einbindung des Beschwerdemanagements von großer Relevanz für den Erfolg. Bisher verhindert die verbreitete Trennung von technischem Service, kaufmännischen Kundendienstaktivitäten, Marketing und Vertrieb eine koordinierte Kundenbetreuung. Ein striktes Abteilungs- und Machtdenken blockiert in vielen Fällen die notwendige Organisationsentwicklung. Bei indirektem Vertrieb ist zudem die Einbindung der Absatzmittler sicherzustellen. So wird der überwiegende Anteil der Beschwerden (bis zu 90 %) zunächst an die Handelsunternehmen gerichtet, da der Kunde hier über bekannte Ansprechpartner verfügt. Aus Sicht des Beschwerdemanagements sollte es zu dualen Lösungen mit einer Zentralabteilung (Richtlinien, Steuerung, Kontrolle) und einer breiten Einbindung der Mitarbeiter in den verschiedenen Abteilungen kommen.

Hier stellen sich jedoch allzu häufig Probleme in Form von mangelnder Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter. An dieser Stelle wird die besondere Bedeutung der Unternehmensleitung bei der Implementation des Beschwerdemanagements deutlich: Sie muss nicht nur durch konsequente Einbindung der Kundenzufriedenheit in die gesamte Unternehmensphilosophie eine kundenorientierte Kultur schaffen, sondern auch über weitgehende Delegation von Verantwortung jedem einzelnen Mitarbeiter neue Handlungsräume eröffnen. So wird etwa unter dem Begriff Empowerment (Ermächtigung) eine Verlagerung von Entscheidungsrechten und die Übertragung selbständiger Handlungsspielräume auf Mitarbeiter unterer Hierarchiestufen diskutiert. Eng verknüpft mit dem **Empowerment** ist das **Complaint-Ownership**. Dabei „erwirbt“ im Rahmen eines dezentralen Beschwerdemanagements derjenige Mitarbeiter, den der Kunde zuerst anspricht, das „Eigentum“ an dem Protest. Er ist in der Folge für den Kundenkontakt und die zügige Lösung verantwortlich.

Insgesamt machen die Ausführungen zum Beschwerdemanagement deutlich, dass hier die engen Grenzen einzelner Fachabteilungen überschritten werden. Es handelt sich um eine gesamtunternehmensbezogene, in vielen Fällen sogar um eine wertschöpfungsübergreifende Konzeption. Wichtig ist deshalb neben dem Engagement der Führungsebene die frühzeitige Einbindung aller betroffenen Mitarbeiter, um zu verhindern, dass das Beschwerdemanagement als Überwachungsinstrument der Unternehmensleitung empfunden wird.

Customer Relationship Management (CRM): Seit dem Ende des 20. Jahrhunderts ist das traditionelle, auf Neukundengewinnung gerichtete Marketing Gegenstand kontroverser Diskussionen. Unter Stichworten wie etwa Reizüberflutung, Information overload oder Markenaversion werden Tendenzen subsumiert, die zu steigenden Kommunikationskosten bei gleichzeitig sinkendem Kommunikationserfolg geführt haben. Neukundengewinnung wird in einem solchen Umfeld im Vergleich zur Stammkundenbindung immer teurer, zudem nimmt die Kundenrentabilität mit der Dauer einer Geschäftsbeziehung vielfach zu. Breitgestreute Kommunikationsanstrengungen laufen zunehmend ins Leere, sie fördern allenfalls die passive Markenbekanntheit, tragen aber wenig zur engeren Bindung einzelner Kunden bei. Um weiterhin erfolgreich am Markt agieren zu können, müssen dem Konsu-

menten weitreichende, individualisierte Zusatzleistungen angeboten werden. Diesen Aspekt greift das CRM auf und fordert eine konsequente Reorganisation der Unternehmung und eine Umgestaltung der verfolgten Strategien, weg von der Orientierung an Verkäufen (Transaktionen), hin zu einem beziehungsorientierten Marketing.

Der zunehmenden Individualisierung der Bedürfnisse der Konsumenten setzt das CRM eine **differenzierte und persönliche Kundenansprache** entgegen. Das Unternehmen soll die Bedürfnisse seiner Kunden konsequent erfassen und auswerten, was eine differenzierte Ansprache selektierter Zielgruppen, mit individualisierten Kommunikationsmaßnahmen ermöglicht. So können selbst auf Massenmärkten Nischen erkannt und mittels spezieller Bündel aus Produkt und Zusatzleistungen bearbeitet werden. Diese gezielte Ansprache kleiner Nischen oder sogar einzelner Konsumenten (Segment of One) erlaubt es, für den Kunden einen Mehrwert zu generieren und hilft, langfristige und profitable Kundenbeziehungen aufzubauen.

Das CRM erfordert den Einsatz moderner **Informationssysteme**. Um eine differenzierte Kundenansprache und ein individualisiertes Leistungsangebot zu ermöglichen, müssen sämtliche kundenbezogene Daten in eine Datenbank eingespeist, verarbeitet und analysiert werden. Dies kann im Rahmen von integrierten Informationssystemen etwa durch ein **Customer Data Warehouse** erfolgen, das neben den typischen Informationen wie den Stammdaten der Kunden z. B. die Kaufhistorie der einzelnen Abnehmer, ihre Präferenzen, Beschwerden oder Informationsvorlieben erfasst. Im Rahmen eines Database-Marketings werden diese Informationen zur Konzeption und Durchführung von individuellen, dialogorientierten Kommunikationsstrategien genutzt. Ziel ist die Steigerung der Effizienz einzelner Kommunikationskampagnen, indem der Kunde nur noch die für ihn relevanten Informationen über den von ihm am häufigsten genutzten Kommunikationskanal erhält.

Die Implementierung dieser integrierten Informationssysteme muss unternehmensweit erfolgen. Zum einen, um möglichst alle Informationen über die Kundenbeziehung und die Bedürfnisse des Konsumenten zusammentragen zu können. Zum anderen, um allen Unternehmensbereichen, vom Vertrieb bis zur Produktentwicklung, Zugriff auf relevante Kundeninformationen zu gewähren. Letztlich erfordert die Reorganisation der Unternehmung eine konsequente Neuorientierung, weg vom Denken in einzelnen Abteilungen, hin zu einer kundenorientierten Organisation. Damit die Implementierung dieser tiefgreifenden Änderungen nicht stockt, ist neben der Eingliederung der Kundenorientierung in die obersten Unternehmensleitlinien auch das Engagement des Top-Managements zur Umsetzung nötig.

Das CRM stößt in der Praxis auf z. T. erhebliche Implementierungsbarrieren. Insbesondere im Business-to-Business-Marketing ist häufig der Außendienst (Vertrieb) die erfolgskritische Abteilung. Die Außendienstler müssen beim CRM ihr Wissen über die Kunden in eine Datenbank einspeisen. Dies ist im stressigen und zeitintensiven Vertriebsalltag schon zeitlich ein Problem. Darüber hinaus haben Vertriebsmitarbeiter aber mitunter kein Interesse, ihr Kunden-Know-how transparent offen zu legen, denn dieses Wissen ist ihr spezifisches Kapital, das sie für das Unternehmen wertvoll macht. Teilen sie dieses Wissen, werden sie leichter ersetzbar.

5.5 Marketing und organisatorischer Wandel

Unternehmens- und Marketingorganisation sind mehr oder weniger permanent im Fluss. In vielen Branchen ist heute der Wettbewerbsdruck durch Internationalisierung und neue Technologien sehr hoch. Start-ups aus dem Internet- und High-Tech-Bereich setzen etablierte Unternehmen unter Druck und leiten einen disruptiven Wettbewerb ein. Unternehmen reagieren darauf mit häufigen Strategie- und Organisationswechseln.

Die Anforderungen an den Unternehmenswandel schlagen sich im Marketingbereich besonders nieder und tragen dazu bei, dass auch die Organisation mehr oder weniger regelmäßig angepasst wird. Da viele Unternehmen hier ähnlich agieren, lassen sich so etwas wie organisatorische Modewellen beobachten (s. a. **neo-institutionalistischer** Ansatz).

Kompliziert wird die Unternehmensorganisation nicht zuletzt dadurch, dass etablierte Unternehmen gleichzeitig ihr Kerngeschäft sichern müssen und möglichst gleichzeitig bahnbrechende Innovationen auf den Weg bringen sollen. So steht etwa die Automobilindustrie vor der Herausforderung einer zunehmenden Konkurrenz durch neue kostengünstigere Konkurrenten z. B. aus China – und gleichzeitig muss die Branche den Sprung zur Elektromobilität und autonomen Systemen hinbekommen. Diese Zielrichtungen stellen aber sehr unterschiedliche Anforderungen. Es gibt ein klassisches Spannungsverhältnis zwischen Exploration auf der einen Seite, also Neues schaffen durch Kreativität, Innovativität, Risikobereitschaft und Entrepreneurship, sowie Exploitation auf der anderen Seite, also Bestehendes effizient zu verwerten durch kostengünstige Massenproduktion, Standardisierung und Formalisierung (March 1991). Die Frage ist, in wie weit sich dieser Widerspruch zwischen kreativem Chaos und Stabilität zumindest teilweise auflösen lässt. Eine verwandte Herausforderung haben wir oben im Buch bei der Frage von Kostenführerschaft versus Differenzierungsstrategie diskutiert (vgl. **Teil III: Marktstimulierungsstrategien**).

Ein Teil der organisatorischen Lösung liegt darin, im Wechsel immer wieder Impulse in beide Richtungen zu setzen: Mal wird internationalisiert, dann spielen die Regionen wieder eine größere Rolle. Einmal geht es in Richtung Zentralisierung, dann wird gegengesteuert und wieder dezentralisiert usw. (Nickerson & Zenger 2002). Damit dieser Prozess nicht zu leicht durchschaubar ist, bekommt „das Kind“ jeweils einen neuen Namen. Entsprechend vielfältige Bezeichnungen gibt es in Theorie und Praxis für die neusten BWL-Moden. Auch kann die Struktur nicht zu häufig verändert werden. Die „Kunst“ des Managements besteht in der Kenntnis, in welchen Situationen und zu welchem Zeitpunkt eine gewisse Ruhe und Verlässlichkeit im Unternehmen notwendig ist (in der Terminologie der Organisationsentwicklung: „Einfrieren“) und wann die Herausforderungen so groß werden, dass es grundlegend neuer Ansätze bedarf („Auftauen“).

Eine etwas grundsätzlichere Lösung liegt darin, diese Gegensätze zu versöhnen bzw. eine Balance herzustellen. Das ist alles andere als trivial, wie der dafür gefundene Fachbegriff „Organisationale Ambidextrie“ (lat. für „beide rechts“, beidhändig) bereits andeutet. Er bezeichnet die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein. Vorgeschlagen werden dafür u. a.:

- Getrennte Unternehmensbereiche für beide Ziele, die aber genug Schnittstellen und Verbindungslinien aufweisen müssen, um sich zu befruchten (strukturelle Ambidextrie). Klassisch sind hier ausgegliederte Firmen, z. B. Start-up-Inkubatoren für neue elektronische Geschäftsmodelle. Wichtig ist, dass es zum Austausch der Kerneinheit mit dem Start-up kommt.
- Bei den Mitarbeitern ansetzend (kontextuale Ambidextrie): Mitarbeiter bekommen hier unterschiedliche Rollen. Ein Beispiel ist die 80/20-Regel von Google, wonach sich die Mitarbeiter von Google bis zu 20 % ihrer Arbeitszeit mit innovativen Themen beschäftigen dürfen, die nichts mit ihrer Routinetätigkeit zu tun haben. Auf der (Top-)Managementebene kann es sinnvoll sein, Führungskräfte mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Ausrichtungen eng in Teams zusammenarbeiten zu lassen.

Insgesamt wird deutlich, dass die Implementierung von Marketingaufgaben im Unternehmen eine zentrale Rolle spielt und erheblicher Aufmerksamkeit bedarf. Viele strategische Initiativen verlaufen im Sande.

Wie geht es weiter mit dem Marketing:

Die Marketinglehre hat kaum eigenständige Theorien entwickelt, sondern ist eine „Transferwissenschaft“ par excellence. Das Fach lässt sich als Steinbruch charakterisieren, in dem die Bausteine der Ökonomie mit vielfältigen Beiwerken der verhaltenswissenschaftlichen Nachbardisziplinen versehen werden. Der Theorienpluralismus ist aus diesem Grund besonders ausgeprägt. Marketing saugt aus allen möglichen Gebieten Innovationen auf. Entsprechend schwierig ist eine Prognose zu den Marketingtrends. Hier trotzdem ein Versuch:

- Es ist keine große Kunst zu prognostizieren, dass Internet- und Mobil-Marketing die Themen mit dem größten Entwicklungspotenzial sind, da hier der technische Fortschritt die größten Sprünge macht. E-Commerce bringt weit mehr als nur neue Vertriebswege. In kurzer Zeit werden traditionelle Geschäftsmodelle zerstört. Der Markt tendiert zu Angebotsmonopolen („the winner takes it all“), wobei Pioniere häufig gewinnen. Das wiederum führt dazu, dass Innovatoren in frühen Marktphasen extreme Risiken eingehen müssen, um sich durchzusetzen. Kunden werden transparenter, wobei die riesigen Datenmengen bisher erst ansatzweise ausgewertet werden können. Mit dem Fortschritt der Big-Data-Methoden werden Datenschutzprobleme im Marketing immer virulenter.
- Die Welt wird diverser, der Westen verliert seine zentrale Vormachtstellung. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf das internationale Marketing, von Low-Budget Produkten für die Milliarden neuer Konsumenten in den Schwellenländern bis zum Luxus-Marketing für die ca. 1.650 Dollar-Milliardäre weltweit. Die extremen sozialen Unterschiede in einer globalen Kommunikationsgesellschaft erwecken nachvollziehbarer Weise Begehrlichkeiten und pushen Migrationsströme. Das Konsumentenverhalten wird vielfältiger. Verständnis für die Präferenzen in den verschiedenen sozialen Milieus (Customer Insights) werden noch relevanter.
- Sustainability: Wenn die Forschungen zur Ressourcenverfügbarkeit und zum Klimawandel nicht ganz falsch liegen, werden in den nächsten Jahrzehnten die Produkte um ein Vielfaches energie- und materialsparender werden müssen. Die Menschheit hat – schwerpunktmäßig in den letzten 100 Jahren – rund 1/3 der fossilen Rohstoffvorräte verbraucht. Nutzt sie die restlichen Reserven im gleichen Tempo, dann werden globale Grenzen der Natur mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit deutlich überschritten. Firmen werden mehr Verantwortung für ihre Produkte übernehmen (Product Stewardship), die ökonomischen Rahmenbedingungen des Wirtschaftens werden sich durch globale Abkommen (Emissionszertifikate, Energiesteuern usw.) massiv ändern. Neben einer deutlichen Verbesserung der technischen Effizienz der Produkte ist es notwendig, dass Konsumenten auf bestimmte Produkte und Konsummuster verzichten (sog. Suffizienz). Wie weit ein solcher Konsumverzicht notwendig sein wird und ob er freiwillig durch green consumerism erfolgt oder vom Staat durch Verbote und Beschränkungen erzwungen werden muss, ist eine der offenen Fragen des Nachhaltigkeitsmarketings. Ebenso, wie Unternehmen hier ihre Rolle definieren.

Literatur

- Ajzen, Icek (1991). „The theory of planned behavior“. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50.2, S. 179–211. ISSN: 07495978. DOI: [10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- Albers, Sönke und Manfred Krafft (2013). *Vertriebsmanagement: Organisation, Planung, Controlling, Support*. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN: 9783834936639.
- Ansoff, Harry Igor (1966). *Management-Strategie*. München: Moderne Industrie.
- Axelrod, Robert M. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books. ISBN: 0465021212. URL: <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0831/83045255-d.html>.
- Balderjahn, I. und U. Hansen (2001). „Ökologisches Marketing, Öko-Marketing, ökologieorientiertes Marketing“. In: *Vahlens großes Marketinglexikon*. Hrsg. von Hermann Diller. München: Beck, S. 1214–1217. ISBN: 3800626896.
- Banerjee, Abhijit und Sendhil Mullainathan (2010). *The Shape of Temptation: Implications for the Economic Lives of the Poor*. Cambridge, MA. DOI: [10.3386/w15973](https://doi.org/10.3386/w15973).
- Bartels, Robert D. W. (1988). *The history of marketing thought*. Third edition. Columbus, Ohio: Publishing Horizons. ISBN: 094228044X.
- Becker, Jochen (2013). *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*. 10., überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen. ISBN: 9783800645275.
- Belz, C. (1997). *Strategisches Direct Marketing*. Wien.
- Böhm, Justus und Birgit Schulze (2010). „Der Milchstreik aus Medien- und Verbrauchersicht – Empirische Analyse auf Basis des Framing-Ansatzes“. In: *Die Ernährungswirtschaft in der Öffentlichkeit*. Hrsg. von Maike Kayser et al. Göttingen: Cuvillier Verlag, S. 185–230. ISBN: 978-3-86955-584-3.
- Carson, Rachel (1962). *Silent Spring*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: M.I.T. Press. ISBN: 0262530090.
- DiMaggio, Paul J. und Walter W. Powell (1983). „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields“. In: *American Sociological Review* 48.2, S. 147. ISSN: 00031224. DOI: [10.2307/2095101](https://doi.org/10.2307/2095101).
- Fishbein, Martin (1963). „An Investigation of the Relationships between Beliefs about an Object and the Attitude toward that Object“. In: *Human Relations* 16.3, S. 233–239. ISSN: 0018-7267. DOI: [10.1177/001872676301600302](https://doi.org/10.1177/001872676301600302).
- Flaig, Berthold Bodo und Bertram Barth (2014). „Die Sinus-Milieus® 3.0 – Hintergründe und Fakten zum aktuellen Sinus-Milieu-Modell“. In: *Zielgruppen im Konsumentenmarketing*. Hrsg. von Marion Halfmann. Bd. 18. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 105–120. ISBN: 978-3-658-00624-2. DOI: [10.1007/978-3-658-00625-9{textunderscore}8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-00625-9{textunderscore}8).
- Franck, Georg (1998). *Ökonomie der Aufmerksamkeit: Ein Entwurf*. Edition Akzente. München: Hanser. ISBN: 3446193480.
- Freimann, Jürgen (1996). *Betriebliche Umweltpolitik: Praxis, Theorie, Instrumente*. Bd. 1910. UTB für Wissenschaft Uni-Taschenbücher Betriebswirtschaft. Bern: Haupt. ISBN: 3825219100.
- Fromm, Erich (1976). *Haben oder Sein: Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft*. Bd. 1490. dtv. München: Dt. Taschenbuch-Verl. ISBN: 3423014903.
- Gilbert, Xavier und Paul Strebel (1987). „Strategies to Outpace the Competition“. In: *Journal of Business Strategy* 8.1, S. 28–36. ISSN: 0275-6668. DOI: [10.1108/eb039185](https://doi.org/10.1108/eb039185).
- Göbel, Elisabeth (2013). *Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung*. 3., überarb. und aktualisierte Aufl. Bd. 2797. Unternehmensführung. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Grosseckler, Heinz (1978). „Die volkswirtschaftliche Problematik von Vertriebskooperationen“. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 28.1. ISSN: 0044-2429. DOI: [10.1515/zfgg-1978-0134](https://doi.org/10.1515/zfgg-1978-0134).
- Güttler, Peter O. (2003). *Sozialpsychologie: Soziale Einstellungen, Vorurteile, Einstellungsänderungen*. Vierte, durchgesehene und unwesentlich erweiterte Auflage. Edition Psychologie. München und Wien: R. Oldenbourg Verlag. ISBN: 3486273302.

- Habermas, Jürgen (1986). *Die neue Unübersichtlichkeit*. [3. Aufl.] Bd. 1321 = N.F., 321. Edition Suhrkamp. Frankfurt am Main: Suhrkamp. ISBN: 3518113216.
- Hansen, Ursula (1990). *Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels: Eine Aktionsanalyse*. 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage. Bd. 8052/53. UTB für Wissenschaft Große Reihe Wirtschaftswissenschaften BWL. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. ISBN: 9783525031551.
- Hauff, Volker (1987). *Unsere gemeinsame Zukunft*. Greven [Federal Republic of Germany]: Eggenkamp Verlag. ISBN: 9783023166168.
- Hedley, Barry (1977). „Strategy and the “business portfolio““. In: *Long Range Planning* 10.1, S. 9–15. ISSN: 00246301. DOI: [10.1016/0024-6301\(77\)90042-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(77)90042-5).
- Heinen, Edmund (1991). *Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb*. 9., vollständig neu bearb. und erw. Aufl. Gabler-Lehrbuch. Wiesbaden: Gabler. ISBN: 3409331522.
- Henderson, Bruce D. und Aloys Gälweiler (1984). *Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie*. 2., überarb. Aufl. Frankfurt/Main: Campus-Verl. ISBN: 359332086X.
- Heß, A. und W. Meinig (1996). „Absatzkanalsysteme in der Automobilwirtschaft“. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* Nr.3/1996, S. 280–299.
- Holland, H. (2003). *ERM erfolgreich einsetzen*. Göttingen.
- Homburg, Christian (2017). *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung*. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN: 9783658136567. URL: <http://www.springer.com/>.
- Homburg, Christian et al. (1997). „Entwicklungslinien der Marketingorganisation“. In: *Marketing*. Hrsg. von Horst Albach. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 91–116. ISBN: 978-3-409-13952-6. DOI: [10.1007/978-3-322-86607-3{textunderscore}5](https://doi.org/10.1007/978-3-322-86607-3{textunderscore}5).
- Homburg, Christian et al. (2016). *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System*. 8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN: 9783658062033. URL: <http://www.springer.com/>.
- Howard, John A. und Jagdish N. Sheth (1969). *The theory of buyer behavior*. The Wiley marketing series. New York, NY: Wiley. ISBN: 0471416576.
- Inglehart, Ronald (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics*. Bd. 54. Limited paperback editions. Princeton, NJ: Princeton University Press. ISBN: 0691100381. URL: <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy1504/76024294-d.html>.
- Kahneman, Daniel und Thorsten Schmidt (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. 14. Aufl. München: Siedler. ISBN: 9783886808861.
- Kahneman, Daniel und Amos Tversky (1979). „Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk“. In: *Econometrica* 47.2, S. 263–291. ISSN: 00129682. DOI: [10.2307/1914185](https://doi.org/10.2307/1914185).
- Kieser, Alfred (1998). „Immer mehr Geld für Unternehmensberatung - und wofür?“ In: *Organisationsentwicklung* 17.2, S. 62–69. URL: <https://madoc.bib.uni-mannheim.de/13728/>.
- Kleinaltenkamp, Michael (1987). „Die Dynamisierung strategischer Marketing-Konzepte“. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 39.1, S. 31–52.
- Kleinfeld, Klaus (1994). „Benchmarking für Prozesse, Produkte und Kaufteile“. In: *Marktforschung und Management*. H 1, S. 19–24.
- Kreutzer, Ralf T. (2016). *Online-Marketing*. Studienwissen kompakt. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN: 3658122862. DOI: [10.1007/978-3-658-12287-4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12287-4). URL: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-12287-4>.
- March, James G. (1991). „Exploration and Exploitation in Organizational Learning“. In: *Organization Science* 2.1, S. 71–87. ISSN: 1047-7039. DOI: [10.1287/orsc.2.1.71](https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71).
- Mauerer, Nikolaus (1995). *Die Wirkung absatzpolitischer Instrumente: Metaanalyse empirischer Forschungsarbeiten: Zugl.: München, Univ., Diss., 1995*. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. ISBN: 382446246X.
- Meadows, Dennis L. et al. (1972). *Die Grenzen des Wachstums: Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*. DVA informativ. Stuttgart: Dt. Verl.-Anst. ISBN: 3421026335.

- Meffert, Heribert (1994). *Marketing-Management: Analyse - Strategie - Implementierung*. Meffert-Marketing-Edition. Wiesbaden: Gabler. ISBN: 3409236139.
- Meissner, Hans Günther (1995). *Strategisches internationales Marketing*. 2., überarb. Aufl. Internationale Standardlehrbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München: Oldenbourg. ISBN: 3486234560.
- Meyer, J. W. und B. Rowan (1977). „Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony“. In: *American Journal of Sociology* 83.2, S. 340–363. ISSN: 00029602. URL: <http://www.jstor.org/stable/2778293>.
- Mintzberg, H. (1981). *Organization Design: Fashion Or Fit?* Bd. Vol. 1/1981. Harvard business review. Graduate School of Business Administration, Harvard University. ISBN: 9780000811066. URL: <https://books.google.de/books?id=BfCnAAAACAAJ>.
- Müller, A. et al. (2005). „Pathologisches Kaufen - Eine Literaturübersicht“. In: *Psychiatrische Praxis* 32 (1), S. 2–11.
- Nickerson, Jack A. und Todd R. Zenger (2002). „Being Efficiently Fickle: A Dynamic Theory of Organizational Choice“. In: *Organization Science* 13.5, S. 547–566. ISSN: 1047-7039. DOI: [10.1287/orsc.13.5.547.7815](https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.547.7815).
- Olson, Mancur (1968). *Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen*. Tübingen: Mohr.
- Peattie, Ken und Frank-Martin Belz (2010). „Sustainability marketing — An innovative conception of marketing“. In: *Marketing Review St. Gallen* 27.5, S. 8–15. ISSN: 1865-6544. DOI: [10.1007/s11621-010-0085-7](https://doi.org/10.1007/s11621-010-0085-7).
- Philip Kotler (1986). „Megamarketing“. In: *Harvard Business Review* 64, S. 117–124.
- Porter, Michael Eugene (1983). *Wettbewerbsstrategie*. 3. Aufl. Frankfurt: Campus Verl.
- (1986). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt/Main: Campus-Verl. ISBN: 3593335425.
- Porter, Michael Eugene. und Mark R. Kramer (2006). „Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility“. In: *Harvard Business Review (December)*, S. 78–92.
- (2011). „Creating Shared Value“. In: *Harvard Business Review* 89 (1/2).
- Prahalad, C. und Allen Hammond (2002). „Serving the World’s Poor, Profitably“. In: *Harvard Business Review* 80, S. 48–57, 124.
- Reichheld, Frederick F. und W. E. Sasser (1990). „Zero Defections: Quality Comes to Services.“ In: *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>.
- Rogers, Everett M. (2003). *Diffusion of innovations*. Fifth edition, Free Press trade paperback edition. Social science. New York u. a.: Free Press. ISBN: 9780743222099. URL: <http://www.loc.gov/catdir/bios/simon052/2003049022.html>.
- Schneider, Dieter J. G. (1985). „Die Länderselektion als absatzstrategische Aufgabe exportorientierter mittelständischer Unternehmungen“. In: *der Markt* 95.3, S. 69–78.
- Schneidewind, Uwe (1998). *Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur: Kooperatives Schnittmengenmanagement im ökologischen Kontext: Zugl.: St. Gallen, Univ., Habil.-Schr., 1998*. Bd. 6. Theorie der Unternehmung. Marburg: Metropolis-Verl. ISBN: 3895181838.
- Schramm, Matthias et al. (2004). *Brand Orientation in der Ernährungsindustrie: Erfolgsdeterminanten der Markenführung am Beispiel genossenschaftlicher Hersteller*. Wirtschaftswissenschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. ISBN: 9783824407897. DOI: [10.1007/978-3-322-81168-4](https://doi.org/10.1007/978-3-322-81168-4).
- Schulze, Gerhard (1992). *Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart*. 2. Aufl. Frankfurt/Main: Campus-Verl. ISBN: 359334615X.
- Schwartz, Shalom H. (2012). „An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values“. In: *Online Readings in Psychology and Culture* 2.1. DOI: [10.9707/2307-0919.1116](https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116).
- Simon, Herbert A. (1955). „A Behavioral Model of Rational Choice“. In: *The Quarterly Journal of Economics* 69.1, S. 99. ISSN: 00335533. DOI: [10.2307/1884852](https://doi.org/10.2307/1884852).

- Simon, Hermann und Martin Fassnacht (2016). *Preismanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-11870-9. DOI: [10.1007/978-3-658-11871-6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-11871-6).
- Spiller, Achim et al. (2015). „Wege zu einer gesellschaftlich akzeptierten Nutztierhaltung: Berichte über Landwirtschaft - Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Sonderheft 221, März 2015“. In: DOI: [10.12767/BUEL.V0I221.82](https://doi.org/10.12767/BUEL.V0I221.82).
- Trommsdorff, Volker und Thorsten Teichert (2011). *Konsumentenverhalten*. 8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Kohlhammer Edition Marketing. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer. ISBN: 9783170218772. URL: <http://d-nb.info/1011067757/04>.
- Ulrich, Peter und Edgar Fluri (1995). *Management: Eine konzentrierte Einführung*. 7., verb. Aufl. Bd. 375. UTB für Wissenschaft Uni-Taschenbücher Betriebswirtschaft. Bern: Haupt.
- Venkatesh, Viswanath und Fred D. Davis (2000). „A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies“. In: *Management science* 46.2, S. 186–204.
- Welge, Martin K. et al. (2017). *Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung*. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN: 978-3658106478. DOI: [10.1007/978-3-658-10648-5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10648-5). URL: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-10648-5>.
- Wiedmann, Klaus-Peter (1993). *Rekonstruktion des Marketingansatzes und Grundlagen einer erweiterten Marketingkonzeption: Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 1992*. Stuttgart: M & P Verl. für Wiss. und Forschung. ISBN: 3476460215.
- Winkelmann, Peter (2012). *Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung*. 8., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg Verlag. ISBN: 978-3486716313.

Glossar wichtiger Marketingbegriffe

Absatzmittler:

Rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmer, der Geschäfte auf eigenen Namen und eigene Rechnung tätigt (insb. Händler).

Adopter:

Käufer bzw. Übernehmer einer Innovation.

Affiliate-Marketing:

Link auf einer Partner-Website, um potenzielle Neukunden auf die eigene Homepage zu bewegen. Unterschied zu Bannerwerbung durch andere Abrechnungsmodelle und stärkere inhaltliche Integration.

Agenda Setting:

Kommunikationswissenschaftliche Theorie, die beschreibt, in welcher Form Unternehmen oder Organisationen versuchen, über die Medien die Tagesaktualität bzw. die Tagesordnung der öffentlichen (politischen) Diskussion zu prägen.

Auktionen:

Gemeinschaftliche Verkaufsveranstaltung, bei der mehrere Akteure Gebote abgeben können. In unterschiedlicher Form (offen oder verdeckt, Gebote durch Anbieter oder Nachfrager, persönlich oder online usf.) durchführbar.

Ausschließlichkeitsbindung:

Vertragsklausel, die Händler oder Lieferant in der Wahl der Geschäftspartner einengt. Bei Alleinvertriebsverträgen werden Handelsunternehmen bestimmte Gebiete (Gebietsschutz) oder Kundengruppen (Kundenschutz) vorbehalten. Eine Bezugsbindung zwingt einen Händler, ein bestimmtes Produkt bei einem vorgeschriebenen Lieferanten zu beziehen (Konkurrenzausschluss).

Awareness:

Bekanntheitsgrad einer Marke oder eines Unternehmens.

Balanced Scorecard:

Planungs- und Controlling-Tool, der neben finanzwirtschaftlichen Größen auch Kunden-, Mitarbeiter- und Prozesskriterien integriert.

Banner:

Anzeige im Internet mit Hyperlink.

Bedarfsberater:

Nicht kommerziell orientierte Personen, bei denen der Ratsuchende im Allgemeinen Sachverstand und Uneigennützigkeit erwartet (z. B. Ärzte, Makler, Rechtsanwälte usf.).

Behavioral Economics:

Auch als verhaltensökonomischer Ansatz bezeichnet. Grenzgebiet zwischen Ökonomie und Psychologie, das empirisch/experimentell untersucht, unter welchen Bedingungen und wie Manager und Verbraucher in ihrem Handeln vom theoretischen Modell des Homo oeconomicus abweichen.

Benchmarking:

Ein Verfahren, bei dem das eigene Unternehmen nicht mit Durchschnittswerten, sondern systema-

tisch mit den besten Eigenleistungen innerhalb eines Konzerns oder mit den Best of Class-/Best Practice-Unternehmen verglichen wird.

Big Data:

Auswertung extrem großer Datenbestände, wie sie heute z. B. im Internet anfallen. Häufig wird dabei versucht, auch unstrukturierte Daten (z. B. Standortdaten, Freitexte, Bilder usw.) der Nutzer einzubeziehen, was neue Analysemethoden und Software verlangt.

Blog:

Weblog (auch Blog) ist ein thematischer „Nachrichtendienst“, der online publiziert und ähnlich wie ein Tagebuch („Web-Logbuch“) in regelmäßigen Abständen aktualisiert wird.

Brainstorming:

Methode der Ideengenerierung, bei der spontane Einfälle zur Lösung einer Problematik in einer offenen und kritikfreien Diskussionsrunde zusammengetragen werden.

Briefing:

Anweisung/Instruktion – prägnante Zusammenfassung aller Informationen durch den Auftraggeber, die eine Marketingagentur für die Lösung des Kommunikationsproblems benötigt (Ausgangslage, Ziele, Budget, Zeitplan, Kontrollgrößen usw.).

Campaigning:

Strategisch angelegte Kommunikation, die von einem Positionierungsziel ausgehend versucht, dramaturgisch angelegte Kommunikationsinhalte über verschiedenste Kanäle zu streuen.

Category Management:

Zusammenarbeit zwischen einem führenden Hersteller (Category-Leader) und einem Handelskunden im Bereich des Handels-Marketings.

CATI:

Telefonische Marktforschung am PC (Computer Assisted Telephone Interview)

Clusteranalyse:

Multivariates Verfahren, bei dem bestimmte Objekte bzw. Personen zu möglichst homogenen Gruppen zusammengefasst werden (Beispiel Ernährungscluster zum Selbtesten bei [Online-Link](#)).

Communities (virtuelle):

Soziale Gemeinschaften im Internet (Facebook u. Ä.).

Conjointanalyse:

Multivariates Verfahren, bei dem aus globalen Urteilen über Stimuli (z. B. Produkte) Nutzenbeiträge einzelner Merkmale ermittelt werden. Besonders für die Produkt- und Preispolitik geeignet (vgl. das Internet-Forschernetz [Online-Link](#))

Copy-Strategie:

Kurzgefasste Werbekonzeption, Teil des Briefings, insbesondere Ziel, Produktversprechen/Consumer Benefit, Kaufbegründung/Reason Why, USP und Tonality.

Corporate Identity:

Gestaltung eines geschlossenen Erscheinungsbildes eines Unternehmens in der Öffentlichkeit und

nach innen.

Corporate Social Responsibility:

Übernahme sozialer Verantwortung in der Gesellschaft durch ein Unternehmen.

Cross Selling:

Maßnahmen zum Verkauf zusätzlicher Produkte an einen Kunden.

Customer Relationship Marketing:

Managementkonzept zur Kundenbindung, insbesondere der langfristigen und besonders profitablen Abnehmer.

Dachmarke:

Gemeinsame Marke für alle Produkte eines Unternehmens (Company-Brand).

Data Mining:

Einsatz verschiedener multivariater statistischer Verfahren im Database Marketing, um in großen Datenbeständen neue Zusammenhänge (z. B. Kundengruppen) zu identifizieren.

Database Marketing:

Aufbau umfassender Kundendatenbanken und ihre Nutzung für ein Direktmarketing.

Deckungsbeitrag:

Teil des Erlöses, der nach Abzug der einem Erlösobjekt direkt zurechenbaren Kosten (Einzelkosten) oder der variablen Kosten (Grenzkosten) zur Deckung aller anderen Kosten und als Gewinn verbleibt.

Delphi-Studie:

Mehrstufige Expertenbefragung unter Rückmeldung der Resultate der vorherigen Runde an die Befragten.

Differenzierungsstrategie:

Gewinnung eines Wettbewerbsvorteils durch Abhebung von der Konkurrenz.

Diffusionsforschung:

Forschungsrichtung, die sich mit dem Verbreitungsprozess von Neuerungen beschäftigt.

Direktvertrieb/Direktabsatz:

Verkauf von Produkten eines Produzenten an Endverbraucher ohne zwischengeschalteten Handel.

Discounter:

Betriebsform des Lebensmitteleinzelhandels mit schmalem und flachem Sortiment, die auf Kosten- und Preisführerschaft ausgerichtet ist (ALDI, Lidl, Netto usw.).

Disintermediation:

Ausschaltung einer Wertschöpfungsstufe durch Direktabsatz/-bezug (z. B. Überspringen des Handels durch E-Commerce).

Distributionsquote:

Anzahl der das Produkt führenden Geschäfte in Bezug auf alle geeigneten Geschäfte. Angesichts der unterschiedlichen Größe der Outlets häufig auch auf den Umsatzanteil der Handelsunternehmen bezogen (= gewichtete Distributionsquote).

Diversifikation:

Ausweitung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens auf neue Produkte in neuen Märkten.

Economies of scale:

Skalenvorteile, weil mit zunehmender Betriebsgröße mehrere Effekte zur Stückkostenreduktion beitragen: Verteilung der Fixkosten auf mehrere Einheiten bei nicht teilbaren Anlagen, effizientere Großanlagen, günstigere Beschaffungspreise für die Rohwaren, Lernvorteile usf.

Efficient Consumer Response:

Konzept des handelsgerichteten Marketings mit den beiden zentralen Elementen Just-in-Time-Logistik (Supply Chain Management) und Marketing-Kooperation (Category Management). Angestrebt wird die vertrauensvolle Kooperation zwischen einem führenden Hersteller und einem Handelskunden.

Einstellung:

Manifeste Meinung zu einer Person oder einem Objekt. In den meisten Fällen anhand der drei Kriterien emotionale Einschätzung, Wissen und Handlungsbereitschaft operationalisiert (= 3-Komponenten-Modell).

Einzelkosten:

Kosten, die ausschließlich durch die Herstellung eines Produktes (einer Produktgruppe) verursacht werden und diesen daher verursachungsgerecht zugerechnet werden können (Gegensatz: Gemeinkosten).

Engelsches Gesetz:

Abnehmender Anteil der Ausgaben für Nahrungsmittel an den Gesamtausgaben der Haushalte mit steigender wirtschaftlicher Prosperität eines Landes.

Erfahrungsgüter:

Diese Qualitätseigenschaft eines Gutes kann beim Ge- oder Verbrauch vom Nachfrager eindeutig bewertet werden, jedoch noch nicht vor dem Kauf.

Erfahrungskurve:

Empirisch gestützte These, dass es i. A. bei einer Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge durch größere Erfahrung und Skaleneffekte zu einer Reduzierung der realen Stückkosten um ca. 20-30 Prozent kommt.

Erfolgsfaktor:

(Strategische) Erfolgsfaktoren sind Maßnahmen, die zu einem Erfolg des Unternehmens messbar und nachhaltig beitragen. Die betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung versucht, solche Strategien (z. B. Marktanteil, Innovationsrate) durch empirische Studien zu identifizieren.

Experiment:

Befragung oder Beobachtung unter kontrollierten Rahmenbedingungen und systematischer Versuchsanordnung.

Eye-Tracking:

Blickaufzeichnungsgerät, mit dessen Hilfe der Blickverlauf von Probanden bei Anzeigen, Werbespots, Homepages u. Ä. gemessen werden kann (Werbewirkungstest) – Beispiel Martini Werbespot [Online-Link](#)

Fachgeschäft:

Betriebsform des Einzelhandels mit schmalem, aber tiefem Sortiment, hoher Serviceintensität und höherpreisig.

Faktorenanalyse:

Multivariates Verfahren, um verschiedene Fragen (Items), die von den Probanden ähnlich beantwortet wurden, zu einer Hintergrunddimension zusammenzufassen.

Filialunternehmen:

Handelsunternehmen, zu dem mindestens fünf Geschäfte gehören.

Frame:

Interpretationsrahmen/Deutungsrahmen eines Individuums oder der Medien.

Franchising:

Ein Franchisegeber entwickelt ein System (insb. Gastronomie, Handel) und vergibt gegen eine Eintrittsgebühr und eine umsatzabhängige Gebühr einem Franchisenehmer eine Lizenz zur Nutzung dieses Konzeptes und der dazu gehörenden Waren nach strengen Vorgaben.

Fundraising:

Spendengewinnung bei Non-Profit-Organisationen.

Gatekeeper:

Engl. „Türhüter“ oder „Schleusenwärter“. Person oder Organisation, die in einer Geschäftsbeziehung eine bestimmende Rolle einnimmt und über die Weitergabe von Informationen oder Waren entscheidet.

Gefangenen-Dilemma:

Spieltheoretische Anreizsituation, in der das eigentlich für alle Beteiligten positive kooperative Verhalten aufgrund des Rationalverhaltens der Einzelnen nicht zustande kommt oder labil ist.

Gemeinkosten:

Kosten, die durch mehrere Produkte oder Produktgruppen gemeinsam hervorgerufen werden und deshalb nicht direkt (verursachungsgerecht) auf diese verteilt werden können (Gegensatz: Einzelkosten).

Global Marketing:

Internationalisierungsstrategie, bei der die verschiedenen Ländermärkte (fast) vollständig standardisiert bearbeitet werden.

Großhandel:

Handelsunternehmen mit der (Haupt-)Zielgruppe institutionelle Abnehmer (nicht Endverbraucher, dann Einzelhandel)

Grundgesamtheit:

Zielgruppe einer Befragung, aus der eine Stichprobe gezogen wird.

Gruppendiskussion:

Qualitative Marktforschungsmethode, bei der mehrere Personen gleichzeitig durch einen geschulten Moderator zu einem Thema befragt werden, wobei besonders Prozesse der sozialen Meinungsbildung erforscht werden sollen (Synonym: Fokus Group Studie).

GWB:

Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen.

Habitualisierung:

Gewohnheitsmäßiges (Kauf-)Verhalten.

Halo-Effekt:

Heiligenschein-Effekt, positive Ausstrahlung einer Eigenschaft, die andere Einschätzungen überdeckt.

Handelsmarken:

Handelsunternehmen als Markeneigner. Produziert werden sie i. d. R. allerdings durch Hersteller. Nur in Ausnahmefällen tritt der Handel selbst als Produzent auf.

Handels-Panel:

Erhebung von Wareneingangs- und Ausgangsdaten bei möglichst repräsentativ ausgewählten Handelsbetrieben um daraus Marktinformationen für Hersteller zu gewinnen. Beispiel Nielsen, [Online-Link](#).

Haushalts-Panel:

Regelmäßige Erhebung des Kaufverhaltens bei repräsentativ ausgewählten Verbrauchern, um daraus Marktinformationen für Hersteller zu gewinnen. Beispiel GfK ConsumerScan, <http://www.gfkps.com> oder Nielsen, [Online-Link](#).

Handelsspanne:

Differenz zwischen dem Ein- und dem Verkaufspreis eines Handelsunternehmens, bezogen auf den Ein- oder Verkaufspreis, in Prozent (als Betrag = Rohertrag).

Hybrid-Strategie:

Wettbewerbsstrategie, die Aspekte der Kostenführerschaft und der Differenzierung kombiniert.

Hypothetisches Konstrukt:

Bezeichnung der psychologischen Konsumforschung für verschiedene Wahrnehmungs- und Denkmuster, die sich im Kopf des Nachfragers abspielen und deshalb nicht direkt beobachtet werden können.

Image:

Gesamtheit aller subjektiven Vorstellungen einer Person von einem Objekt oder einer Person, die sich im Laufe der Zeit verdichten und dann eine wichtige Orientierungsfunktion erfüllen.

Imagetransfer:

Übertragung eines Vorstellungsbildes von einem Objekt auf ein anderes (z. B. Markentransfer).

Informationsökonomie:

Teilgebiet der Neuen Institutionenökonomie, die sich mit der Funktionsweise von Marktprozessen bei asymmetrischer Informationsverteilung zwischen den Marktseiten beschäftigt.

Investitionsgütermarketing:

Teilgebiet des Marketings, das sich mit der Vermarktung von Anlagen, Maschinen und Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen beschäftigt, also solchen Produkten, die von anderen Unternehmen zur Produk-

tion eingesetzt werden (Gegenstück: Konsumgütermarketing).

Involvement:

Bezeichnung für das situative oder produktbezogene Kaufengagement einer Person, d. h. für das Interesse, die Bereitschaft zur Informationsaufnahme und das emotionale Engagement.

Irradiationseffekt:

Ausstrahlung einer Eigenschaft auf die Bewertung anderer.

IVW:

Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern, ermittelt Auflage und Verbreitungsdaten verschiedener Werbeträger (Zeitschriften, Zeitungen, Plakate, Kino) ([Online-Link](#)).

Joint Ventures:

Gemeinschaftsgründung eines neuen Unternehmens durch mindestens zwei Unternehmen.

Just-in-time:

Logistisches Prinzip, nach dem die Anlieferung von Werkstoffen (Bauteile, Rohstoffe, etc.) genau dann erfolgen soll, wenn sie im Unternehmen benötigt werden.

Kartell:

Zusammenarbeit von rechtlich selbständig bleibenden Unternehmen, die konkurrierende Leistungen anbieten und den Wettbewerb beschränken wollen. Durch das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung i. A. untersagt.

Kaufentscheidungsprozess, extensiv:

Ausgiebige Informationssuche und Alternativenbewertung beim Einkauf.

Kaufentscheidungsprozess, habitualisiert:

Gewohnheitsmäßiges Einkaufen.

Kaufentscheidungsprozess, impulsiv:

Einkaufen ohne vorherige Planung, spontan.

Kaufentscheidungsprozess, limitational:

Begrenzte Informationssuche und Alternativenbewertung beim Einkauf.

Käufermärkte:

Märkte, auf denen das Angebot die Nachfrage übertrifft, so dass Nachfrager (Käufer) in der günstigeren Situation sind und entsprechend umworben werden. Die Nachfrage bildet einen Engpassfaktor zur Steigerung der Umsätze (Gegenteil: Verkäufermärkte).

Kaufrisiko:

Wahrgenommene Unsicherheit beim Einkauf, die häufig risikoreduzierende Verhaltensweisen auslöst (z. B. Vertrauen auf bekannte Marke, Nutzung eines Gütesiegels).

Kaufsucht:

Als zwanghaft empfundenenes Kaufen von Konsumgütern. Im engeren Sinne geht es um eine durch Störung der Impulskontrolle bedingte übersteigerte Befriedigung durch den Akt des Kaufens selber („Shopping-Sucht“), im weiteren Sinne auch um den Kauf von Gütern mit Suchtpotenzial (Temptation

Goods, von Süßigkeiten bis Drogen).

Kausalanalyse:

Auch Strukturgleichungsmodell. Das Verfahren dient zur Analyse komplexer Ursache-Wirkungs-Beziehungen im Käuferverhalten. Zunächst wird überlegt, welche Faktoren eine bestimmte Einstellung beeinflussen könnten. Diese Einflussvariablen werden per Faktorenanalyse zusammengefasst und simultan wird dann die Stärke dieses Einflusses auf die betreffende Einstellung gemessen.

Key Account Management:

Organisationsform im Vertrieb. Person oder Team, zuständig für die komplette Absatzbetreuung eines Großkunden (Schlüsselkundenmanagement).

Kognitive Dissonanz:

Psychologisches Motiv, sich widersprechende Einstellungen und Wahrnehmungen miteinander in Einklang zu bringen, z. B. durch Verdrängung, neue Informationssuche, Verhaltensänderung usf.

Konsumerismus:

Gesellschaftliche Bewegung, die aus der Kritik am Marketing und dessen ggf. verbraucherschädigenden Verhaltensweisen entstanden ist.

Kontakter:

Mitarbeiter einer Kommunikationsagentur, die als Bindeglied zwischen Kunde und Agentur arbeiten und für die konzeptionelle Seite der Betreuung zuständig sind.

Kooperation:

Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, bei denen diese rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleiben. Im Gegensatz zur Konzentration, bei der diese Selbständigkeit aufgegeben wird. Wirtschaftlich selbständig heißt aber nicht wirtschaftlich unabhängig.

Korrelationsanalyse:

Bivariates Verfahren, um den Zusammenhang zwischen zwei intervallskalierten bzw. metrischen Variablen miteinander zu vergleichen

Korrelationswert:

Gibt die Wechselbeziehung zwischen zwei sich verändernden Größen an. Der Korrelationswert kann zwischen 0 (kein Zusammenhang) und 1 bzw. -1 (vollständiger positiver oder negativer Zusammenhang) liegen.

Kosten, fixe:

Kosten, die unabhängig von der produzierten Menge anfallen, also auch dann, wenn die Produktion kurzfristig eingestellt wird.

Kosten, variable:

Kosten, die abhängig von der Ausbringungsmenge sind.

Kosten, versunkene (sunk costs):

Irreversible Kosten, die in Form von Geld oder Zeit in Projekte eingeflossen sind und nicht zurückgeholt werden können, unabhängig von einer heutigen Entscheidung.

Kreativitätstechniken:

Instrumente des Innovationsmanagements zur Findung von neuen Ideen.

Kreuzpreiselastizität:

Änderung der nachgefragten Menge eines Gutes bei Preisänderung eines anderen Gutes; positiver Wert zeigt Substitution, negativer Wert Komplementarität.

Kreuztabelle:

Bivariates Verfahren, um den Zusammenhang zwischen zwei nominalen bzw. ordinalen Variablen zu vergleichen.

Krisen-PR:

Teilgebiet der Öffentlichkeitsarbeit mit dem Ziel, sich systematisch auf evtl. Gefährdungen der öffentlichen Reputation vorzubereiten.

Laddering-Analyse:

Qualitatives Marktforschungsverfahren, bei der durch eine Reihe von „Warum-Fragen“ versucht wird, von den konkreten Eigenschaften, die ein Produkt für einen Probanden erfüllen soll, auf die dahinterstehenden Nutzenkomponenten und Werthaltungen zu schließen.

Launch:

Einführung eines neuen Produktes oder einer neuen Werbekampagne.

Lebensstil:

Relativ dauerhafte Verhaltens- und Selbstdarstellungsmuster, nach denen Gruppen von Menschen ihr Alltagsleben organisieren, d. h. wie sie ihre Zeit verbringen und welche Interessen und Einstellungen sie haben (verbreitet: AIO-Modell = activities, interest, opinion).

Leitfadengespräch:

Marktforschungsmethode, bei der Probanden auf Basis eines Interviewleitfadens qualitativ befragt werden.

Leitmedien:

Wichtige Medien, die über Teilöffentlichkeiten hinausgreifen und das Agenda Setting besonders prägen, weil sich andere Medien in ihrer Themenwahl an ihnen orientieren (zum Beispiel die Tagesthemmen, der Spiegel).

Likert-Skala:

Frageform, bei der ein Statement befürwortet oder abgelehnt werden kann.

Lobbying (Lobbyismus):

Gezielte Beeinflussung des politischen Entscheidungsprozesses durch Organisationen bzw. Interessengruppen.

Logfile:

Protokolldatei eines Servers, Basis für die Auswertung des Internet-Marketings.

Mailing:

Direktwerbung per Post.

Markenartikel:

Marke mit hohem Bekanntheitsgrad, i. d. R. auf Herstellermarken bezogen.

Markenerweiterung:

Übertragung einer Marke auf eine neue Produktgruppe (brand extension).

Markenfamilie:

Gemeinsame Marke für verschiedene verwandte Einzelprodukte (Marken-Range).

Markentreue:

Wiederholungskäufe der Nachfrager, geringe Wechselbereitschaft.

Markenwert:

Ökonomischer Wert einer Marke, i. d. R. nicht bilanzierungsfähig (auch: Brand Equity).

Market-based View:

Theorierichtung der Wettbewerbsforschung, nach der die Marktbedingungen (die Branchenstruktur) die Auswahl der geeigneten Strategie bestimmt.

Marketing-Entscheidungsprozess:

Abfolge von Planungsschritten, wie sie idealtypisch bei der Erstellung einer Marketing-Konzeption erfolgen sollten. Wichtige Grundlage einer systematischen Marketingplanung, aber in der Realität so in Reinform nicht immer anzutreffen.

Marketingführerschaft:

Unternehmen mit einer dominierenden Rolle in der Wertschöpfungskette (im Vertikalwettbewerb).

Marketing-Mix:

Abstimmung der verschiedenen Marketinginstrumente.

Marktforschung:

Marktforschung umfasst die zielgerichtete Erhebung und entscheidungsbezogene Verdichtung von managementrelevanten Informationen. Sie kann sich auf bereits vorliegende Daten beziehen (Sekundärforschung) oder durch Beobachtung bzw. Befragung eigene Informationen erheben (Primärforschung).

Marktführerschaft:

Unternehmen mit einer dominierenden Rolle (dem größten Marktanteil) im Vergleich zu den Konkurrenten (Horizontalwettbewerb).

Marktsegment:

Teilbereich eines Marktes, der sich durch eine homogene Zielgruppe auszeichnet. Die Zielgruppe sollte sich möglichst deutlich von anderen Kundengruppen abheben und gezielt mit einem spezifischen Marketing-Mix angesprochen werden können.

Marktsegmentierung:

Gezielte Ansprache von Zielgruppen, die auf Basis von soziodemographischen, psychographischen und/oder verhaltensorientierten Merkmalen abgegrenzt sind.

Mäzen:

Wohlhabender Förderer, insbesondere Kunstfreund und Geldgeber für kulturelle Zwecke; benannt nach dem Römer Gaius Cilnius Maecenas (69 - 8 v. Chr.).

Mediadaten:

Von Verlagen in regelmäßigen Abständen herausgegeben Informationen zu ihren Publikationen (Erscheinungsweise, Verbreitungsgebiet, Reichweite, Leserschaft, Anzeigenpreise, redaktionelle Themenpläne usf.).

Median:

Univariates Verfahren; Zentralwert, d. h. derjenige Wert, der bei einer Variable, die der Größe nach geordnet wird, in der Mitte liegt.

Mehrmarken-Strategie:

Nutzung unterschiedlicher Marken für verschiedene Markt- bzw. Preissegmente.

Meinungsführer (Opinion Leader):

Personen im sozialen Umfeld mit Fachkompetenz und Kommunikationsstärke, die bei bestimmten Themen auf die Einstellungen ihres Umfeldes Einfluss nehmen

([Online-Link](#))

Mischkalkulation:

Einige Produkte werden besonders günstig angeboten (Sonderangebote, Lockvogelangebote), um gleichzeitig andere - besser kalkulierte ? mit verkaufen zu können.

Mittelwert:

Univariates Verfahren; Summe der Einzelwerte bei einer Variablen, geteilt durch die Anzahl der Befragten (arithmetisches Mittel).

Mittelwertvergleich:

Bivariates Verfahren, um die Mittelwerte mehrerer Gruppen miteinander zu vergleichen.

Mobile-Marketing:

Maßnahmen unter Nutzung mobiler Endgeräte, insbesondere des Handys.

Modus:

Univariates Verfahren; derjenige Wert, der bei einer Variable am häufigsten vorkommt.

Mono-Marke:

Einzelmarke, d. h. Nutzung einer Marke für einen einzelnen Artikel.

Moskito-Marketing:

Low-Budget-Kommunikation von kleineren Unternehmen, um mit unüblichen Maßnahmen trotz geringen Werbeetats Aufmerksamkeit zu erringen, z. B. durch unübliche Kommunikationsformen wie Kreidebeschriftung auf der Straße.

Mystery-Shopping:

Verdeckte Testkäufe im Handel zur Überprüfung der Serviceorientierung des Verkaufspersonals.

Nachfragemacht:

Machtübergewicht der abnehmenden Seite in einer Wertschöpfungskette.

Nachrichtenwertfaktoren:

Kriterien, nach denen sich Journalisten bei der Auswahl der ihnen publikationswürdig erscheinenden Meldungen aus der erheblich größeren Menge aller Ereignisse leiten lassen.

Neo-Institutionalistischer Ansatz:

Phänomen, dass Manager sogenannten organisatorischen Modetrends folgen und dabei manchmal bestimmte Strategien bevorzugen, von deren Erfolg sie selbst nicht überzeugt sind, aber welche in ihrer Branche gerade als angesagt gelten.

Neoklassisches Gut:

Ware, deren Qualität in irgendeiner Form standardisiert und damit vollständig transparent ist.

Neue Institutionenökonomie:

Ökonomische Theorierichtung als Weiterentwicklung der Neoklassik. Die NIÖ gibt die neoklassischen Prämissen der vollständigen Markttransparenz, ehrlicher Akteure, unendlich schneller Reaktionsgeschwindigkeit und homogener Produkte auf und analysiert stattdessen Märkte mit asymmetrischer Wissensverteilung, opportunistischen Akteuren und Transaktionskosten.

Neue Politische Ökonomie:

Theorierichtung der Ökonomie, die sich mit dem Verhalten von politischen Entscheidungsträgern beschäftigt und versucht, deren Handlungen als Stimmenmaximierungsverhalten auf dem Markt für Wählerstimmen zu erklären.

Neuro-Marketing:

Nutzung apparativer medizinischer Verfahren zur Messung von Hirnleistungen mit dem Ziel, Reaktionen auf Marketingmaßnahmen sichtbar zu machen (fMRT, EEG usw.).

Nielsen-Gebiete:

Einteilung Deutschlands in sieben Gebiete als Grundlage der Distributionsplanung, in der Praxis sehr verbreitet, [Online-Link](#).

Non-Business-Marketing:

Übertragung der unternehmensbezogenen Marketing-Lehre auf nicht-kommerzielle Institutionen.

Nudging:

„Anstupsen“ von Menschen, um ihnen bei Entscheidungsschwächen (Bias) zu helfen. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis der behavioral economics, dass Menschen nicht selten gegen ihre eigentlichen Interessen handeln. Nudging sind Ansätze, um das Verhalten von Menschen zielgerichtet in Richtung auf ihren persönlichen Vorteil (z. B. Gesundheit) oder in Richtung gesellschaftlicher Ziele (z. B. Nachhaltigkeit) zu beeinflussen, ohne dabei Ver- oder Gebote oder finanzielle Anreize zu nutzen. Vielmehr sollen die Wahlfreiheit bleibt prinzipiell erhalten, aber die gewünschten Alternativen werden bevorzugt: z. B. besser platziert, per einfacher Kennzeichnung herausgehoben (Beispiel Lebensmittelampel), per Voreinstellung zum Standard (Beispiel: Organspendebereitschaft als Standard, wer nicht will, muss einen Ausweis tragen) usw.

Outsourcing:

Auslagerung von Tätigkeiten auf Lieferanten, Absatzmittler oder Absatzhelfer zur Konzentration auf die Kernkompetenz der Unternehmung.

Panel (Sensorik), geschultes:

10 bis 12 im Hinblick auf ihre sensorischen Fähigkeiten geschulte Verbraucher, die Produkte vergleichend sensorisch beschreiben und bewerten.

Panel:

Wiederkehrende Befragung derselben Probanden zum selben Thema mit identischen Methoden.

Panel-Effekt:

Nicht gewünschte Verhaltensänderung, wenn Probanden immer wieder befragt werden und daraufhin ihr Verhalten verändern.

Penetration Policy:

Niedrigpreiseinführung eines Neuproduktes mit dem Ziel, schnell eine hohe Marktdurchdringung zu erreichen.

Psychophysiologische Verfahren:

Apparative Techniken, mit denen Blutdruck, Puls, Pupillenerweiterung oder Schweißbildung/Hautwiderstand („Lügendetektor“) gemessen werden können, um auf emotionale Zustände von Probanden als Reaktion auf Marketingmaßnahmen schließen zu können.

Polaritätenprofil:

Graphische Imagedarstellung auf Basis eines semantischen Differentials.

Portfolio-Analyse:

Simultane Analyse eines Entscheidungsobjektes unter Ertrags- und Risikogesichtspunkten.

Potemkin-Gut:

Nicht nur die Nachfrager, sondern alle externen Beobachter können unter den gegebenen Bedingungen – auch bei noch so hohen Transaktionskosten – keine Qualitätseinschätzung dieses Produktes (einer Produkteigenschaft) vornehmen.

Preisbündelung:

Kombiniertes Angebot von mehreren Produkten/Dienstleistungen in einem Gesamtpaket (Bündel).

Preisdifferenzierung:

Preisbezogene Marktsegmentierung: Unterschiedlicher Preis für ein Produkt, je nach Kaufzeitpunkt, Käufer, Ort, Verwendungszweck oder Abnahmemenge.

Preiselastizität:

Änderung der nachgefragten Menge bei einer Preisänderung dieses Gutes (Eigenpreiselastizität).

Preisschwelle:

Preis, bei dessen Über- oder Unterschreitung es zu einer sprunghaft veränderten Kundenbewertung kommt.

Pressemitteilung:

An Medien und Nachrichtenagenturen verschickte Darstellung aktueller Informationen mit dem Ziel, das diese in möglichst wenig veränderter Form von den Journalisten in ihre Berichterstattung übernommen wird.

Pretest:

Überprüfung eines Fragebogens auf Formulierungsschwächen und andere Schwächen.

Produktionsprogramm:

Alle Produkte eines Herstellers.

Produktlebenszyklus:

Entwicklung eines Produktes von der ersten Produktidee bis zur Markteinführung (= Entstehungszyklus) sowie von der Markteinführung bis zur Herausnahme aus dem Markt und der Entsorgung (= Marktzyklus).

Produkt-Management:

Organisationsform im Marketing: Person oder Team, zuständig für die komplette Betreuung eines wichtigen Produktes, einer Produktgruppe (Category-Management) oder einer Marke (Brand-Management).

Produkt-Markt-Matrix:

4-Felder-Matrix (Produkte: alt-neu; Märkte alt-neu), die die Wachstumsmöglichkeiten eines Unternehmens verdeutlicht. Während Produktinnovationen noch eng an den bisherigen Kernkompetenzen ansetzen, wird der Zusammenhang bei Marktentwicklung und speziell bei Diversifikation zunehmend loser (Z-Strategie).

Produkt-Ökobilanz (LCA):

Zusammenstellung und Beurteilung der Input- und Outputflüsse und der potenziellen Umweltwirkungen eines Produktsystems im Verlauf seines Lebenswegs (ISO 14 040). Die Ökobilanz, englisch Life Cycle Analysis (LCA), dient dem möglichst umfassenden Vergleich der Umweltauswirkungen zweier oder mehrerer unterschiedlicher Produkte, Systeme, Verfahren oder Verhaltensweisen.

Produkt-Placement:

Einbindung von Markenartikeln als Requisiten in Filmhandlungen.

Produktpositionierung:

Bewertung von Produkten oder Marken hinsichtlich der zentralen kaufrelevanten Eigenschaften durch die Nachfrager. Das Angebot soll möglichst den Idealvorstellungen der Nachfrager (bzw. eines Abnehmerclusters) angepasst werden (Idealimage) und sich möglichst weit von den Positionen der Wettbewerber entfernen. Ziel ist ein eigenständiges Profil (USP).

Product-Stewardship:

Unternehmen tragen eine ganzheitliche Produktverantwortung für das von ihnen verkaufte Erzeugnis in ökologischer und gesundheitlicher Hinsicht, auch in der Nutzungs- und Entsorgungsphase. Dies schließt im Regelfall eine intensive Betreuung der Kunden ein.

Produktvariation:

Neue Varianten eines bereits bestehenden Produktes ohne größeren Innovationsgrad.

Public Affairs:

Teilgebiet der Öffentlichkeitsarbeit mit dem Ziel, auf öffentliche Themen und insbesondere politische Entscheidungen Einfluss zu nehmen.

Qualitative Marktforschung:

Nicht-standardisierte Marktforschung, die der Beobachtung und Interpretation des Forschers viel Raum lässt und i. d. R. keine statistischen Verfahren nutzt. Viele Hinweise hierzu unter

[Online-Link](#)

Quantitative Marktforschung:

Standardisierte Marktforschung, die statistisch ausgewertet wird.

Quota-Stichprobe:

Verfahren zur Auswahl von Befragten in der Marktforschung nach bestimmten Strukturvorgaben der Grundgesamtheit (z. B. Anteil Altersgruppen, Geschlecht, Ausbildungsformen usw.). In der Stichprobe sollen sich diese Merkmale in der gleichen Verteilung wiederfinden.

Random-Stichprobe:

Verfahren zur Auswahl von Befragten in der Marktforschung, bei der jedes Individuum der Grundgesamtheit die statistisch gleiche Wahrscheinlichkeit der Teilnahme hat (Zufallsstichprobe).

Rangordnungs-Skala:

Frageform, bei der eine Rangreihung von Alternativen vorgenommen wird.

Rating-Skala:

Frageform, bei der eine Bewertung vorgenommen wird.

Reaktanz:

Psychologisches Motiv, Widerstand gegen Einschränkungen der eigenen Handlungsfreiheit zu leisten.

Regressionsanalyse:

Bi- bzw. multivariates Verfahren, um den Einfluss von einer bzw. mehreren unabhängigen Variablen auf eine abhängige (zu erklärende) Größe zu messen.

Reichweite:

Diese Werbekennziffer gibt an, wie viel Prozent der Bevölkerung ein Medium wahrnehmen. Die Reichweite eines Printmediums wird in Lesern pro Ausgabe (LpA) angegeben.

Relationship View:

Theorierichtung der Wettbewerbsforschung, nach der die Geschäftsbeziehungen (die Geschäftspartner) die Auswahl der geeigneten Strategie bestimmen.

Relaunch:

Grundlegende Überarbeitung eines etablierten Produktes.

Repräsentativität:

Stichprobe, bei der die Struktur im Wesentlichen der Grundgesamtheit entspricht.

Resource-based View:

Theorierichtung der Wettbewerbsforschung, nach der die unternehmensinternen Stärken und Schwächen (die Kernkompetenzen) die Auswahl der geeigneten Strategie bestimmen.

Risikokommunikation:

Kommunikationswissenschaftliche Forschungsrichtung, die sich mit der gesellschaftlichen Auseinandersetzung um kontroverse Technologien beschäftigt (Kernenergie, Gentechnik usw.).

SB-Warenhaus:

Betriebsform des Lebensmitteleinzelhandels mit sehr breitem und tiefem Sortiment, großer Verkaufsfläche (> 4.000 qm), größerem Non-Food-Anteil, Autokundenorientiert und hoher Sonderangebotsintensität (z. B. Real, Kaufland)

Semantisches Differential:

Frageform, bei der die Probanden ein Image anhand von gegensätzlichen Eigenschaftspaaren bewerten. Wird zumeist als Polaritätenprofil dargestellt.

Sensitivitätsanalyse:

Quantitative oder qualitative Überprüfung der Auswirkungen von Änderungen von Planungsgrundlagen auf das Planungsergebnis. Überprüft wird die Stabilität des Ergebnisses bei veränderten Parametern.

Shareholder Value:

Konsequente Orientierung der Unternehmensführung an der Steigerung des Unternehmenswertes aus Sicht der Anteilseigner (des Kapitalmarktes).

Shareholder:

Anteilseigner eines Unternehmens, Aktionär.

Signifikanzniveau:

Sicherheit, mit der sich die Ergebnisse einer Stichprobe auf die Grundgesamtheit übertragen lassen.

Skalenniveau:

Genauigkeitsgrad einer Antwort im statistischen Sinne: metrisch = gleiche Abstände mit 0-Punkt, intervall = gleiche Abstände, ordinal = Rangordnung, nominal = Angabe ohne Richtung.

Skimming Policy:

Hochpreiseinführung eines Neuproduktes mit dem Ziel, die Preisbereitschaft der innovativen Kunden abzuschöpfen.

Social-Marketing:

Übertragung der unternehmensbezogenen Marketing-Lehre auf die Vermarktung sozialer Ideen bzw. gesellschaftlicher Anliegen.

Sortiment:

Alle Artikel eines Händlers.

Sortimentsbreite:

Anzahl der verschiedenen Warengruppen, die ein Händler führt.

Sortimentstiefe:

Anzahl der verschiedenen Artikel bzw. Sorten in einer Warengruppe, die ein Händler führt.

Soziales Milieu:

Einteilung der Bevölkerung in bestimmte Gruppen auf Basis ihrer Schichtzugehörigkeit und ihrer Wertorientierung. Das Konzept wurde in Deutschland vom Sinus-Marktforschungsinstitut entwickelt ([Online-Link](#)).

Spannweite:

Differenz zwischen dem kleinsten und dem größten Messwert bei einer Variablen.

Spieltheorie:

(Wirtschafts-)Wissenschaftliche Theorie, die auf Basis rationalen Verhaltens interaktive Entscheidungssituationen analysiert.

Sponsoring:

Materielle Förderung, die auf immaterielle Gegenleistungen, beispielsweise in Form von Imageaufwertung, angelegt ist.

Stakeholder:

Jede Person oder Institution, die ein spezielles Interesse an den Handlungen eines Unternehmens hat. Der Begriff Stakeholder ist bewusst als Gegenbegriff zu Shareholdern (Anteilseignern) als Kunstwort gebildet worden, um anzudeuten, dass Unternehmen nicht nur ihren Aktionären, sondern auch der Gesellschaft verpflichtet sind.

Standardabweichung:

Quadratwurzel aus der Varianz, d. h. der Summe aller quadrierten Abweichungen der Messwerte vom Mittelwert, geteilt durch die Anzahl der Messwerte.

Strategische Allianz:

Langfristig angelegte Zusammenarbeit (Kooperation) zwischen zwei oder mehreren Unternehmen mit ähnlich starker Ausgangsposition (z. B. Joint Venture).

Strategisches Geschäftsfeld:

Teileinheiten eines Unternehmens, für die sich separate Strategien entwickeln lassen. Diese Einheiten können ggf. auch organisatorisch zusammengefasst werden.

Strategisches Netzwerk:

Langfristig angelegte Zusammenarbeit (Kooperation) zwischen einem führenden (fokalen) Unternehmen und mehreren weiteren Unternehmen (z. B. Franchising).

Suchtgüter:

Produkte oder Dienstleistungen, deren Nicht-Konsum bei daran gewöhnten Konsumenten zu Entzugserscheinungen führt (Tabak, Alkohol und andere Drogen, Glücksspiele).

Sustainable Development:

Unter Sustainable Development bzw. Nachhaltiger Entwicklung wird eine Form des Wirtschaftens verstanden, bei der Ressourcen nicht stärker genutzt werden als sie sich regenerieren können. Etwas weiter gefasst wird heute darunter ein Ausgleich von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen verstanden, der die Anforderungen zukünftiger Generationen berücksichtigt.

SWOT-Analyse:

Akronym für die Verknüpfung unternehmensinterner Stärken (strengths) und Schwächen (weaknesses) mit den unternehmensexternen Chancen (opportunities) und Risiken (threats).

Szenario-Analyse:

Breit angelegte Zukunftsstudie, in der extrem positive wie negative Entwicklungen sowie ein wahrscheinlicher Entwicklungspfad analysiert werden.

Tachistoskop:

Gerät, mit dem ein Objekt sehr kurzzeitig gezeigt werden kann, um die Wirkung einer flüchtigen Betrachtung zu messen, heute erfolgt dies computergestützt (Werbetest, Produkttest, Verpackungstest usw.).

Target-Costing bzw. -Pricing:

Zielkostenanalyse, bei der die Produktentwicklung von dem am Markt erzielbaren Preis geleitet wird.

Temptation Good:

Bezeichnung für Produkte, bei denen viele Konsumenten ?eigentlich? ein geringeres Konsumniveau anstreben, bei denen aber kurzfristige Präferenzen (Genuss, Bequemlichkeit, Sucht) der intendierten Reduktion des Konsums entgegenstehen (Beispiel: Süßigkeiten). Tendenziell abzugrenzen von Suchtgütern, die zu körperlichen Entzugserscheinungen führen.

Testimonial:

Bekannte Persönlichkeit, die in der Werbung ein Produkt empfiehlt.

Testmarkt:

Möglichst abgeschlossener Teilmarkt, in dem ein neues Produkt auf seinen Markterfolg vor der Gesamteinführung getestet wird (spezieller Supermarkt/Store Test, elektronischer Mini-Testmarkt).

Themenlebenszyklus:

Ansatz aus der PR-Forschung: Übertragung des klassischen Produktlebenszyklus auf gesellschaftliche Diskussionen, die auch typische Entstehungs-, Wachstums-, Reife- und Degenerationsprozesse durchlaufen.

Tiefeninterview:

Qualitative Marktforschungsmethode, bei der psychologisch geschulte Interviewer versuchen, unbewusste, verdrängte oder schwer zugängliche Motive zu ergründen.

Trade-Marketing:

Handelsgerichtetes Marketing von Herstellern.

Transaktionskosten:

Kosten, die bei der Übertragung von Verfügungsrechten entstehen.

Transnationales Unternehmen:

Strategie des internationalen Marketings, auf Basis einer Netzwerkstruktur und durch Modularisierung die Vorteile nationaler Anpassungen und des Global Marketing zu kombinieren.

Umweltbewusstsein:

Einstellung gegenüber Umweltproblemen.

Usability:

Benutzerfreundlichkeit einer Website.

USP (Unique Selling Proposition, einzigartiges Produktversprechen):

Bezeichnung für den zentralen Leistungsvorteil eines Produktes aus Sicht der Nachfrager, der es unverwechselbar und schwer imitierbar macht sowie dauerhaft verteidigt werden kann.

Veblen-Effekt (Veblen-Gut):

Beim Veblen-Effekt steigt die Nachfrage nach einem Produkt mit zunehmendem Preis, weil Käufer dieses Produkt (Veblen-Gut) gerade deshalb schätzen, da sich andere Personen diese Produkte nicht leisten können. Der Nutzen entsteht daher durch das Hervorrufen von Neid, weniger durch den Gebrauchswert des Produktes.

Verbraucherschutz:

(Staatliche) Maßnahmen zur Verbraucherinformation, zum rechtlichen Schutz oder zur Verbesserung

des Wettbewerbs mit dem Ziel, Verbraucher vor Ausbeutung durch Anbieter zu bewahren.

Vertragshändler:

Selbständiger Gewerbetreibender, der aufgrund eines Vertrages ständig damit beauftragt ist, im eigenen Namen und auf eigene Rechnung Waren nach den Vorgaben eines Herstellers zu vertreiben. Die Übernahme der Marketing-Konzeption des Herstellers bedeutet eine deutliche Einschränkung der wirtschaftlichen Entscheidungsfreiheit des Händlers (Beispiel: Automobilvertragshändler).

Vertrauensgut:

Die Qualität dieses Produktes (dieser Eigenschaft) kann von den einzelnen Nachfragern weder vor noch nach dem Kauf überprüft werden, sie kann jedoch von Drittinstitutionen wie dem Staat oder der Stiftung Warentest bewertet werden.

Vertriebsbindung:

Vertragliche Klausel, die einen Händler in der Wahl seiner Kunden einschränkt.

Web 2.0:

Bezeichnung für interaktive Web-Inhalte (Wikis, Communities, Kundenbewertungen usw.).

Werbemittel:

Die Erscheinungsform der Werbung, d. h. die Anzeige, der Spot, die Website usw.

Werbeträger:

Medium, über das Werbemittel an den Kunden gestreut werden (Tageszeitung, TV, Kino usw.).

Wertschöpfungskette:

Gesamtheit aller Stufen der Produktion und Distribution eines Produktes von der Rohstoffgewinnung bis zum Endverbraucher.

Wettbewerbsvorteil:

Wettbewerbsvorteile sind Merkmale, die für die Kunden wichtig sind, von diesen wahrgenommen werden und die sich durch eine gewisse Dauerhaftigkeit (geringe Imitationsgefahr) und einen Konkurrenzvorsprung auszeichnen.

Window of opportunity:

Gelegenheitsfenster – Zeitspanne, in der ein Ereignis/eine Debatte noch unterschiedliche Verläufe nehmen kann und besonders gut beeinflusst werden kann.

Win-win-Situation:

Spieltheoretische Bezeichnung für eine Ausgangslage, die eine Besserstellung aller Beteiligten zulässt (im Gegensatz z. B. zu Konstantsummenspielen, bei denen der Gewinn der einen Seite zu Verlusten der anderen führt).

Yield-Management:

Ertragsmanagement, bei dem Preise und Kapazitätsauslastung in fixkostenintensiven Branchen simultan optimiert werden (Beispiel Billigfluglinien, bei denen für einen bestimmten Flug sehr unterschiedliche Preise in Abhängigkeit von Zeitpunkt und Auslastung verlangt werden).

ZAW:

Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft ([Online-Link](#)).

Zeitreihenanalyse:

Statistische Analyse von im Zeitablauf entstandenen Daten. Im Marketing häufig zur Trendanalyse und Prognose (z. B. mittels Regressionsrechnung) genutzt.

Zertifizierung:

Kontrolle eines Unternehmens durch eine neutrale Kontrollorganisation auf Basis eines anerkannten Standards.

Zweitplatzierung:

Zusatzplatzierung einer Marke im Handel außerhalb des Stammregalplatzes (im Gang, an der Kasse usf.).