

Marketing Basics

Ein Online-Lehrbuch

Achim Spiller

2010

Achim Spiller

Professor an der Georg-August-Universität Göttingen

Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte

Copyright by Achim Spiller

eBOOK – weiterleiten ausdrücklich erwünscht

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. In den Vorlesungen an der Universität Göttingen wird es durch umfangreiche Fallstudien vertieft und ermöglicht damit eine Konzentration auf spannende aktuelle Fragestellungen und bekanntermaßen schwierigere Themen, während die Basics zu größeren Teilen im Selbststudium erarbeitet werden können.

Neben der Konzentration auf das Wesentliche weist das Buch noch eine zweite Besonderheit (in der Marketingsprache: Unique Selling Proposition/USP) auf: Im Online-Zeitalter informieren sich Studierende erfahrungsgemäß zunächst im Netz. Manager, Wissenschaftler, Studenten – jeder sucht heute zunächst im Internet, und in vielen Fällen mit erstaunlichem Erfolg. Zudem wird durch Studiengebühren das Studium teurer. Durch Open Access kann das Lehrbuch jederzeit kostenlos als PDF abgerufen und auch ausgedruckt werden. Aber zugeschnitten ist es auf die Nutzung am Bildschirm, denn zahlreiche Links vertiefen den Stoff, sei es durch den Verweis auf entsprechende Homepages, aber auch durch Bilder, Filme usw.

Marketing ist ein dynamisches und kreatives Fach. Das Internet eröffnet viele neue Anwendungen. In Twitter finden Sie spannende neue Nachrichten speziell zu unserer Vertiefung Lebensmittel- und Agrarmarketing: twitter.com/agrarmarketing

Auf Ihrem Bildschirm haben Sie nun die erste Auflage des Lehrbuches. Ein Vorteil eines elektronischen Buches ist die leichtere Aktualisierbarkeit. Es werden deshalb relativ schnell neue Auflagen mit aktualisiertem Inhalt und ergänzten Links folgen. Hinweise auf spannende Links, Fehler im Text oder andere Verbesserungsvorschläge gerne jederzeit an a.spiller@agr.uni-goettingen.de

Copyright by Achim Spiller - weiterleiten der PDF ausdrücklich erlaubt

Göttingen, im Januar 2010

Achim Spiller

Zum Autor



Prof. Dr. Achim Spiller, geb. 1964, ist verheiratet und Vater einer Tochter. Seit April 2000 ist er Universitätsprofessor am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen. Er hat dort den Lehrstuhl „Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte“ inne. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Management im Agribusiness, Lebensmittelqualität, Konsumentenverhalten, Milch- und Fleischwirtschaft sowie Bio-Lebensmittel.

Prof. Spiller ist Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz für „Agrarpolitik“, Vorsitzender des Kuratoriums der QS-GmbH Deutschland und Mitglied im Governing-Board des Stop Climate Change Zertifizierungssystems. In Forschungsprojekten für die Europäische Union, das Bundesforschungsministerium, das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz sowie verschiedene Forschungsinstitutionen und Stiftungen werden derzeit Themen wie Konsumentenverhalten, Markenführung, Sensorik-Marketing, Lebensmittelsicherheit und Reputationsmanagement bearbeitet.

Prof. Spiller ist Gesellschafter der Spiller, Zühlsdorf und Voss Agrifood Consulting GmbH, einem Beratungsunternehmen als Spin-off aus der Forschung (www.agrifood-consulting.de). Dort werden angewandte Beratungs- und Forschungsprojekte durchgeführt. In einer Vielzahl von Büchern und Fachaufsätzen hat der Autor Beiträge zum Lebensmittelmarketing veröffentlicht. Infos unter: <http://www.agrarmarketing.uni-goettingen.de>.

E-mail-Kontakt: a.spiller@agr.uni-goettingen.de.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Zum Autor	4
Abbildungsverzeichnis	9
Top-Links zum Marketing	12
Und wenn es doch ein Buch sein soll	12
Wichtige Links zu Marketinginstitutionen.....	12

Teil I: Marketing ist mehr als Werbung 15

Teil II: Entscheidungsgrundlagen der Marketingplanung..... 24

1 Analyse der strategischen Ausgangslage	25
1.1 Unternehmens- und Marktanalyse	28
1.2 Käuferanalyse.....	35
1.2.1 Forschungskonzeptionen.....	35
1.2.2 Ökonomische Ansätze.....	36
1.2.3 Psychologische Modelle	45
1.2.4 Soziologische Ansätze	59
1.2.5 Neurobiologie.....	68
1.3 Umfeldanalyse.....	70
1.3.1 Strategische Frühaufklärung.....	70
1.3.2 Stakeholder- und Medienanalyse.....	73
1.4 Portfolio-Analyse: Die Verknüpfung interner und externer Variablen ..	78
2 Marktprognosen und Marktprojektionen	85

3	Methoden der Marktforschung.....	90
3.1	Datengewinnung	90
3.2	Sekundärforschung.....	90
3.3	Primärforschung.....	93
3.3.1	Beobachtung	93
3.3.2	Befragung	95
3.3.3	Experiment.....	106
3.4	Auswertung der Daten.....	107
Teil III: Strategisches Marketing.....		119
1	Marketing-Ziele.....	120
2	Marketingstrategien.....	130
2.1	Geschäftsfeldstrategien	130
2.1.1	Produkt-Markt-Matrix	130
2.1.2	Wachstumsstrategien	133
2.2	Marktstimulierungsstrategien.....	134
2.3	Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien.....	139
2.4	Timingstrategien	147
2.4.1	Innovation und Imitation	147
2.4.2	Phasen des Produktlebenszyklus	151
2.5	Wettbewerbsstrategien	161
2.6	Marktarealstrategien.....	171
2.7	Politisches Marketing: Gestaltung der Rahmenbedingungen.....	179
2.8	Fazit: Strategiekombinationen und Grenzen der Planbarkeit	186
Teil IV: Marketing-Instrumentarium		192

1	Produktpolitik.....	193
	1.1 Qualität	194
	1.2 Markierung	200
	1.3 Verpackung	205
	1.4 Garantie und Gewährleistung.....	207
	1.5 Service und Kundendienst	208
	1.6 Rahmenbedingungen der Produktpolitik	209
2	Preispolitik	213
	2.1 Determinanten der Preispolitik	213
	2.2 Kostenorientierte Preispolitik	215
	2.3 Nachfrageorientierte Preisfestsetzung.....	220
	2.4 Wettbewerbsorientierte Preisbestimmung	229
	2.5 Rahmenbedingungen der Preispolitik	233
3	Distributionspolitik.....	235
	3.1 Die Gatekeeper-Funktion des Handels	236
	3.2 Absatzkanalmanagement in Situationen mit Angebotsmacht	241
	3.3 Absatzkanalmanagement bei gleichgewichtigem Vertikalverhältnis... ..	247
	3.4 Distributionspolitik bei Handelsdominanz	250
4	Kommunikationspolitik.....	254
	4.1 Kommunikationsmodelle	254
	4.2 Kommunikationsplanung	259
	4.3 Werbung.....	263
	4.4 Öffentlichkeitsarbeit.....	266
	4.5 Verkaufsförderung	269
	4.6 Internet-Marketing	270

4.7 Sonstige Handlungsfelder	274
4.8 Rahmenbedingungen der Kommunikationspolitik	278
5 Marketing-Mix	281
Glossar wichtiger Marketingbegriffe	284

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Abgrenzung von operativem und strategischem Marketing	21
Abb.2:	Modell eines Marketing-Entscheidungsprozesses (vereinfacht)	26
Abb. 3:	Suchfelder zur Identifikation der strategischen Ausgangslage.....	27
Abb. 4:	Stärken-Schwächen-Profil.....	28
Abb. 5:	Wertschöpfungskette (in Anlehnung an Porter 1986, S. 62).....	29
Abb. 6:	Vergleichsmaßstäbe beim Benchmarking (Kleinfeld 1994, S. 19).....	30
Abb. 7:	Beziehungen zwischen Marktvolumen, Marktpotenzial und Marktanteil (Becker 1998, S. 396).....	32
Abb. 8:	Wettbewerbskräfte einer Branche nach PORTER (Porter 1983)	33
Abb. 9:	Gütertypologie nach Graden der Informationsasymmetrie	41
Abb. 10:	S-O-R-Modell des Käuferverhaltens (in Anlehnung an Howard/Sheth 1969).....	47
Abb. 11:	Lambda-Hypothese	51
Abb. 12:	Risikowahrnehmung.....	56
Abb. 13:	Soziale Milieus in Deutschland 2009 (Sinus Sociovision 2009, http://www.sociovision.de/loesungen/sinus-milieus.html).....	66
Abb. 14:	Beeinflussungshierarchie des Konsumentenverhaltens.....	68
Abb. 15:	Wesentliche Umfeldbedingungen	71
Abb. 16:	Beiträge und Ansprüche der Stakeholder (in Anlehnung an Ulrich/Fluri 1995, S. 79).....	75
Abb. 17:	Themenlebenszyklus eines Umweltproblems (Steger 1988, S. 189).....	78
Abb. 18:	Swot-Matrix	79
Abb. 19:	Grundstruktur der Portfolio-Technik.....	80
Abb. 20:	BCG-Portfolio-Matrix (Hedley 1977, S. 12).....	81
Abb. 21:	Konzept der Erfahrungskurve (Henderson 1974).....	83
Abb. 22:	Szenario-Analyse	88
Abb. 23:	Beobachtungsarten in der Marktforschung.....	94
Abb. 24:	Fragekategorien in der Marktforschung	102
Abb. 25:	Polaritätenprofil zur Imagebewertung von Textilmarken.....	104
Abb. 26:	Beispiel eines Codierungsplans.....	108
Abb. 27:	Uni-, bi- und multivariate Verfahren in der Marktforschung	108

Abb. 28:	Verschiedene Verteilungsformen	110
Abb. 29:	Beispiel einer Kreuztabelle.....	112
Abb. 30:	Beispiel unterschiedlicher Korrelationswerte.....	113
Abb. 31:	Beispiel einer linearen Regressionsgerade	114
Abb. 32:	Multivariate Analysemethoden in der Marktforschung.....	116
Abb. 33:	Hierarchie der Zielebenen (in Anlehnung an Becker 1998, S. 28).....	120
Abb. 34:	Unternehmensphilosophie von Aldi-Süd (2009) (Quelle: http://www.aldi-sued.de/de/html/company/philosophie.htm).....	122
Abb. 35:	Zielebenen im Marketing (in Anlehnung an Meffert 1994, S. 94)	124
Abb. 36:	Zielbeziehungen zwischen Ökologie und Rentabilität (Freimann 1996, S. 359)	126
Abb. 37:	Produkt-Markt-Matrix	131
Abb. 38:	Zum Zusammenhang zwischen Strategieform und ROI (in Anlehnung an Porter 1983).....	135
Abb. 39:	Outpacing Strategien (in Anlehnung an Kleinaltenkamp 1987, S. 33).....	138
Abb. 40:	Formen der Marktabdeckung	140
Abb. 41:	Wichtige Marktsegmentierungsvariablen.....	141
Abb. 42:	Einsatzfelder des Database-Marketing	143
Abb. 43:	Positionierung verschiedener Textilmarken (beispielhaft)	145
Abb. 44:	Chancen und Risiken einer Pionierstrategie	148
Abb. 45:	Idealtypische Verbreitungsverläufe von Innovationen.....	150
Abb. 46:	Modell des Produktlebenszyklus.....	152
Abb. 47:	Wettbewerbssituation als Gefangenen-Dilemma	162
Abb.48:	Wettbewerbsstrategien	164
Abb. 49:	Länderpositionierung in einem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio (in Anlehnung an Schneider 1985).....	175
Abb. 50:	Markteintrittsstrategien nach dem Ort der Wertschöpfung (in Anlehnung an Meissner 1987, S. 47).....	176
Abb. 51:	Politische Marketingansätze (Schneidewind 1998, 110).....	180
Abb. 52:	Kontingenzrahmen der Strategiewahl.....	187
Abb. 53:	Renditewirkungen der Marktbarrieren (Porter 1983).....	188
Abb. 54:	Kernpunkte einer Produkt-Ökobilanz.....	197
Abb. 55:	Abwägungsgründe zur Garantiefrist.....	208
Abb. 56:	Handelsmarkentypen und Handelsmarkenentwicklung.....	211

Abb. 57:	Deckungsbeitragsrechnung auf Basis relativer Einzelkosten	219
Abb. 58:	Preis-Absatz-Funktionen	220
Abb. 59:	Preisinformationsverarbeitung im vereinfachten S-O-R Modell	224
Abb. 60:	Entscheidungstatbestände der handelsgerichteten Preispolitik.....	231
Abb. 61:	Typische Zieldivergenzen zwischen Herstellern und Handel (in Anlehnung an Hansen 1990, S. 134).....	238
Abb. 62:	Struktur des deutschen Lebensmittelhandels 2008 (IfH und der BBE Retail Experts 2009)	241
Abb. 63:	Typische Klauseln in Automobilvertrags Händler-Systemen (in Anlehnung an Heß/Meinig 1996, S. 295)	242
Abb. 64:	Koordinationsformen der Distribution (in Anlehnung an Grosseckler 1978)	244
Abb. 65:	Akquisition von Absatzmittlern	248
Abb. 66:	Funktionsverteilung in der Wertschöpfungskette am Beispiel IKEA	251
Abb. 67:	Grundmodell der Kommunikation	255
Abb. 68:	Multi-Step-Flow-Hypothese.....	257
Abb. 69:	Ablaufschema der Werbeplanung	261
Abb. 70:	Formen der Öffentlichkeitsarbeit	269

Top-Links zum Marketing

1. http://de.nielsen.com/pubs/documents/universen_2009.pdf (80 Slides mit Überblicksdaten zum deutschen Lebensmittelhandel und Verbraucherverhalten)
2. <http://www.marketing.ch/lexikon.asp> (Glossar einer Schweizer Unternehmensberatung, mit über 2.000 Stichworten sehr ausführlich)
3. <http://www.markenlexikon.com/start.html> (alles rund um das Thema Marke, auch ein entsprechendes Glossar)
4. <http://www.slogans.de/> (ebenfalls zur Marke, speziell Werbeslogans, aber auch vieles rund herum)
5. <http://www.esch-brand.com/publikationen/index.php> (eine Vielzahl spannender PDFs des Kollegen Prof. Esch)
6. <http://www.medialine.de/> (Seite des Focus, viele Infos, z. B. das Medialexikon unter Wissen)
7. <http://www.guerilla-marketing-blog.de/> (Marketing mit Blogs und andere Formen des Low-Budget-Marketings)

Und wenn es doch ein Buch sein soll ...

1. Homburg, Chr., Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung – Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden (Gabler Verlag) (mit gut 1.100 Seiten sehr detailliert)
2. Scharf, A., Schubert, B., Hehn, P. (2009): Marketing: Eine Einführung in Theorie und Praxis, 4. Aufl., Stuttgart (Poeschel Verlag).
3. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2008): Multivariate Analysemethoden, 12. Aufl., Berlin (Springer Verlag) (ausführlicher Klassiker zu den komplexen Auswertungsverfahren der Marktforschung mit SPSS-Beispielen, näheres unter: <http://www.multivariate.de/>)

Wichtige Links zu Marketinginstitutionen

Links zu Berufsverbänden und wichtigen Branchenorganisationen im Marketing mit vielen Hintergrundinfos, auch für den Berufseinstieg (Adressen usf.):

- <http://www.agma-mmc.de> (Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse)
- <http://www.agof.de> (Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung)

- <http://www.adm-ev.de> (Arbeitsgemeinschaft Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute, Zusammenschluss der Marktforscher, Standards der Branche, viele Infos zur Marktforschung)
- <http://www.bvm.org> (Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher)
- <http://www.dgof.de> (Deutsche Gesellschaft für Online-Forschung)
- <http://www.dprg.de> (Deutsche Public Relations Gesellschaft)
- <http://www.ddv.de> (Deutscher Dialogmarketing Verband, Zusammenschluss der Direktvermarkter)
- <http://www.marketingverband.de> (Deutscher Marketing Verband, Zusammenschluss der rund 65 regionalen Marketingclubs, in denen sich Führungskräfte aus dem Marketingbereich treffen)
- <http://www.faw-ev.de> (Fachverband Außenwerbung; Zusammenschluss der Plakatwerber)
- <http://www.ivw.de> (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.)
- <http://www.zaw.de> (Zentralausschuss der Deutschen Werbewirtschaft, Dachverband der gesamten Branche)
- <http://www.faspo.de> (Fachverband für Sponsoring & Sonderwerbformen)
- <http://www.fme-net.de> (Verband der Eventmarketing-Agenturen)
- <http://www.gwa.de> (Gesamtverband der Werbeagenturen, viele Infos über die Werbeszene)
- <http://www.kommunikarriere.de> (Website des GWA für Neueinsteiger in die Werbebranche, viele Jobinfos)
- <http://www.markenverband.de> (Zusammenschluss der Markenartikelindustrie)
- <http://www.nielsen-media.de> (Nielsen Media Research, erfasst die Werbeaufwendungen in den klassischen Werbeträgern und der größten Unternehmen und Marken; liefert damit einen Überblick, wer wie viel Geld für Werbung ausgibt als Grundlage der Konkurrenzbeobachtung im Marketing)

Links zu praxisorientierten Marketingzeitschriften

- <http://www.absatzwirtschaft.de> (Markenführung)
- <http://www.acquisa.de> (Vertrieb)
- <http://www.brandeins.de> (Wirtschaft generell)
- <http://www.horizont.net> (Werbung)
- <http://www.lz-net.de> (Konsumgüterhandel, Lebensmittel)
- <http://www.planung-analyse.de> (Marktforschung)
- <http://www.wuv.de> (Werbung)

Links zu wissenschaftlichen Fachzeitschriften

- <http://vahlen.becksche.de/zneu/vahlen/zeitschriften.asp?zeitschrift=Marketing> (Marketing ZFP, Deutsche Marketingfachzeitschrift)
- <http://www.marketingreview.ch> (Schweizer Marketingfachzeitschrift)
- Linkliste zu Marketingzeitschriften unter: http://www.uni-bamberg.de/bwl/lehrstuehle_professuren/lehrstuhl_fuer_betriebswirtschaftslehre_insbes_marketing/leistungen/transfer/marketing_zeitschriften/

Übersetzung von ca. 1.000 Marketingbegriffen ins Englische und Französische unter:

http://www.marketing.ch/dix_d_a.asp

Schöne Übersicht durch den Label-Dschungel findet man unter: <http://www.label-online.de/>

Teil I:
Marketing ist
mehr als Werbung

Der **Marketingbegriff** ist seit Anfang der 1970er Jahren im deutschen Sprachraum gebräuchlich, in den USA dagegen 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 Urproduktion bis zum Konsumenten (heute als Supply Chain bezeichnet) oder in der Untersuchung von verschiedenen Handelsformen. Bis 1920 zählte man in den USA insgesamt 24 Monographien zur Werbelehre, die sich inhaltlich überwiegend an die Erkenntnisse der Psychologie anlehnten (Bartels 1988). Charakteristisch ist auch eine relativ frühzeitige Managementorientierung zu einer Zeit, in der die deutsche Betriebswirtschaftslehre eher theoretisch-abstrakt orientiert war.

Für Deutschland bedeutete die Nutzung des Marketingbegriffs in den 1970er Jahren damit mehr als den Austausch der damals üblichen Bezeichnung Absatzwirtschaft durch den amerikanischen Begriff. Vielmehr stellt die Marketingkonzeption den Absatz gegenüber dem Produktionsbereich gedanklich voran. Während der Absatz 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 in der Marktforschung erhoben werden, fließen in das Design ein, Preise werden kundenorientiert festgelegt usw. Marketing wird dadurch zur **Führungsfunktion**, die anderen Funktionsbereichen wie etwa Forschung & Entwicklung, Produktion und Einkauf vorgibt, wie der Wertschöpfungsprozess auf den Zielkunden auszurichten ist. All dies wurde notwendig, als in den späten 1960er Jahren die „Wirtschaftswunderzeit“ zu Ende ging und erste ernsthafte Konjunkturprobleme auftauchten.

Bedingt durch die zunehmende Sättigung der Konsumgütermärkte erkennt das Marketing in der Nachfrage den maßgeblichen Engpass der betrieblichen Wertschöpfung und begründet damit seinen Führungsanspruch unter den Managementfunktionen. Maßnahmen des Marketings sind vornehmlich auf den Absatzmarkt und hier zunächst auf den Vertrieb von Konsumgütern gerichtet. Später kamen Investitionsgüter- und Dienstleistungsmarketing hinzu. Aufgrund der hohen Bedeutung des Marketings in der Managementlehre wird der Begriff mittlerweile jedoch auch auf andere Funktionsbereiche des Unternehmens übertragen. Daraus entstanden etwa das Personal-, das Finanz- oder Beschaffungsmarketing. Marketing wird immer dort erforderlich, wo die Aufmerksamkeit der Marktpartner und die Verfügbarkeit ihrer Gegenleistungen als knappes Gut erachtet werden. Insofern können zum Beispiel auch bestimmte Fachkräfte, Rohstoffe oder knappe 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 den Entwurf vielseitiger Stellenprofile in einer attraktiven Arbeitsumgebung oder im Zuge der Rohstoffbeschaffung durch das Angebot langfristiger Abnahmegarantien. Marketing geht in dieser Hinsicht über eine rein kommunikative Ausrichtung hinaus.

Der Marketinganspruch ist gesellschaftlich immer wieder **umstritten** gewesen. Wie kaum ein anderes Feld muss sich die Marketingforschung kritischen Fragen stellen. So wird Marketing nicht selten mit Werbung und 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, 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. über Spam-Werbung im Internet oder unerlaubte (kalte) Telefonwerbung diskutiert.

Eine erste Phase der Kritik am Marketing ist den 60er und frühen 70er Jahren des 20. Jahrhunderts zuzuordnen. Die gesellschaftlichen Umfeldbedingungen hatten sich in der ersten Wirtschaftskrise nach dem zweiten Weltkrieg drastisch geändert. Das „Wirtschaftswunder“ schien abrupt gestört, die Funktionsmechanismen der Marktwirtschaft, insbesondere ihre Selbstheilungskräfte, wurden zum Gegenstand kontroverser Analysen. Im Zentrum der Kritik stand eine Wachstums- und Überflussgesellschaft, die außerstande schien, Probleme wie Inflation, Arbeitslosigkeit, Fixierung der Menschen auf den materiellen Wohlstand oder wachsende Müllberge zu reflektieren und zu bekämpfen. Der Marketingpraxis wurden vor allem Manipulation, Konsumterror und Förderung der Wegwerfmentalität zugeschrieben. 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 solcher Ziele für die Gesellschaft aus der theoretischen Betrachtung aus.

Die Marketinglehre suchte daraufhin neue Forschungsfelder, beispielsweise im Konsumeris-

mus, 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 Waren, Vermeidung künstlichen Verschleißes, das Angebot gesundheitlich unbedenklicher Produkte und ähnliches. Das Vorbild war Ralph Nader, ein Anwalt, der in den USA medienwirksame Kampagnen gegen Unternehmen organisierte, die legitime Verbraucherinteressen ignorierten.
- **Non-Business-Marketing** meint eine Übertragung der unternehmensbezogenen Marketing-Lehre auf nicht-kommerzielle Institutionen (z.B. Marketingkonzepte für Umweltschutzorganisationen).
- **Social-Marketing** bezieht sich auf die Nutzung verschiedenster Marketingtechniken für aktuelle soziale Anliegen, z.B. in Form der Anti-Aids-Kampagne zur gesundheitlichen Aufklärung.

Die genannten Konzepte wurden in der Marketingwissenschaft ausgearbeitet, und man entwickelte ein umfassendes Instrumentarium zur Durchsetzung sozialer Ziele. Viele Non-Profit-Organisationen verwenden heute die Instrumente des Marketings in professioneller Weise. So ist Greenpeace bekannt für seine ausgefeilte Öffentlichkeitsarbeit und ein geschicktes Fundraising.

Eine zweite Kritik am Marketing geht auf die **ökologische** Thematik zurück. Weltweite Beachtung fand die Umweltbewegung erstmals in der Diskussion um die Rohstoffreserven, die in dem Bericht des Club of Rome, einer 1968 gegründeten Gesprächsrunde von Wissenschaftlern und Industriellen, über die „Grenzen des Wachstums“ (Meadows 1972) ihren Niederschlag fand. Wie eine frühe Bestätigung dieses pessimistischen Szenarios wirkte dann die erste Ölkrise 1973, die für die Wirtschaft einen weiteren Konjunkturerinbruch und steigende Arbeitslosigkeit zur Folge hatte. Wirtschaftspraxis und Marketingwissenschaft sahen sich zunehmend gefordert und entwickelten Konzepte für ein ökologisches Marketing. Inhalte bezogen sich zum Beispiel auf die Zielgruppe der umweltbewussten Produkte, Recyclingkonzepte, Öko-Bilanzen oder Bioprodukte. Umweltthemen sind bis heute eine zentrale Herausforderung für das Marketing, wobei die Aktualität des Themas manchmal schwankt und die im Vordergrund stehenden Facetten wechseln. Zurzeit steht der Klimaschutz im Vordergrund. Auch wurde mit der Einführung des **Nachhaltigkeitsbegriffs** (Sustainability) in den 1990er

Jahren der Fokus der Kritik am Marketing noch etwas weiter gefasst und thematisiert heute auch Fragen wie gerechte Preise (Fairtrade), Kinderarbeit, Korruption u. ä.

In den 80er Jahren hat die Marketingforschung sich durch die Übernahme von Konzepten des **Strategischen Managements** wesentlich weiter entwickelt. Seit Mitte der 70er Jahre erreichte der Wettbewerbsdruck in vielen Branchen eine neue Qualität, weil einzelbetriebliches Wachstum wegen der gesamtwirtschaftlichen Stagnationserscheinungen nur noch zu Lasten der Mitanbieter möglich war. Der einsetzende Verdrängungswettbewerb führte zur Entwicklung von Konkurrenz- bzw. Wettbewerbsstrategien und begründete damit eine neue Perspektive der Forschung: die **Strategische Führungslehre**. Kurzfristige (operative) Planungshorizonte reichten 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, die Rückgriff auf militärhistorische Schriften (z. B. CLAUSEWITZ, MOLTKE) nahmen, um Wettbewerbsstrategien zu entwickeln.

Mit der strategischen Planung und der Wettbewerbsorientierung erfolgte eine Ausarbeitung von Analyse- und Planungsinstrumenten, die die komplexer werdenden Entscheidungsprozesse strukturieren und Informationen bereitstellen sollten, um die Chancen und Risiken der Marktentwicklung rechtzeitig zu erkennen. Hierzu zählen insbesondere die Wettbewerbsanalyse, die strategische Frühaufklärung sowie die verschiedenen portfolioanalytischen Ansätze (vgl. unten). Mit der Langzeit- und Wettbewerbsperspektive verknüpft ist das Denken in **Erfolgspotentialen**, das zu einem Kernelement des Strategischen Marketings wurde. Im Vordergrund des klassischen Marketings standen **Erfolgsgrößen** wie Umsatz, Absatz, Deckungsbeitrag usw. Dabei handelt es sich um ex post-Daten des Rechnungswesens, die die Resultate vergangener Handlungen spiegeln. Im Gegensatz zu solchen Ergebniswerten repräsentieren Erfolgspotentiale 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 höhere Unsicherheiten verbunden.

Eine potential-orientierte Ausrichtung der Planung mag auf den ersten Blick trivial erschei-

nen, sie bedeutet jedoch einen tiefgreifenden Bruch mit den klassischen Ansätzen der Unternehmenssteuerung. Auch heute noch dominiert in vielen Unternehmen die Bewertung der Führungskräfte anhand vergangenheitsdeterminierter Erfolgsgrößen. Gerade im mittleren und gehobenen Management sind Entlohnungssysteme vielfach ergebnis- und nicht potentialorientiert, etwa wenn die Vertriebsleitung ausschließlich an den erreichten Umsatzzahlen gemessen wird.

Es gibt ein tiefgreifendes 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, die ein exaktes Resultat in einer endlichen Anzahl von Rechenschritten garantieren, kaum geeignet. An ihre Stelle treten **Problemlösungsheuristiken**. Dies sind meist auf Erfahrungen beruhende Anleitungen zur Lösungsfindung, deren Ergebnisse von den Kenntnissen und den Antizipationsfähigkeiten der Beteiligten abhängig sind. Letztlich ist es im Marketing die Kreativität der Ideen, die den Unterschied ausmacht.

Mit der Langfrist- und Wettbewerbsorientierung, dem Denken in Erfolgspotentialen sowie der Bedeutung unsicherer Erwartungen und Problemlösungsheuristiken sind wesentliche Inhalte des **Strategischen Marketing** umrissen. Kontrastiert man das (eher operative) Marketing-Instrumentarium 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	Erfolgspotentiale
Ziel	Effizienz ("Die Dinge richtig tun")	Effektivität ("Die richtigen Dinge tun")
vorhandene Information	präzise Daten	unsichere Projektionen
Problemtyp	eher wohl-strukturiert	eher schlecht-strukturiert
Reversibilität der Entscheidung	leichter korrigierbar	schwerer korrigierbar
Planungsträger	vorwiegend mittleres Management	vorwiegend Unternehmensführung

Abb. 1: Abgrenzung von operativem und strategischem Marketing

In den 90er Jahren hat die Marketinglehre wesentlich von der **Neuen Institutionenökonomie** und der Spieltheorie profitiert. Beides sind Weiterentwicklungen der neoklassischen Volkswirtschaftslehre, die sich jedoch um eine größere Realitätsnähe der Annahmen bemühen und deshalb zentrale Prämissen verändern. So geht die institutionenökonomische Forschung nicht mehr von perfekter (vollständiger) Information aus, sondern berücksichtigt realistischer Weise 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. Die Einbeziehung solcher unerfreulichen, aber im Wirtschaftsleben eben 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. Werden sie 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 gerade auch des Marketings geworden. Beide Konzepte bleiben aber im Kern immer noch dem Rationalverhalten verbunden und gehen bei allen Informationseinschränkungen von vernünftig planenden Entscheidern aus. Die Banken- und Finanzkrise der Jahre 2007 bis 2009 verdeutlichte jedoch, dass es Situationen geben kann, in denen fast alle Unternehmen eine Entwicklung falsch einschätzen. Ein solches Herdenverhalten und andere irrationale Handlungsmuster geben zzt. 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, hier auf einige wenige Leitunternehmen, die die Trends in einer Branche vorgeben.

Spätestens seit Anfang der 2000er Jahre ist das **Internet** zu einer der zentralen Herausforderungen für das Marketing geworden. Offensichtlich sind die Möglichkeiten als Informationsmedium, die das Geschäftsmodell von Verlagen, Musikanbietern, TV-Sendern und Telefongesellschaften in Frage stellen. Auch als Vertriebsweg öffnet das Internet neue Möglichkeiten, den klassischen Handel auszuschalten, z. B. bei Büchern oder Reisen. Bannerwerbung ergänzt die klassischen Werbemöglichkeiten. Noch weitergehend sind allerdings die Auswirkungen auf die Kommunikation der Kunden untereinander (Web 2.0), etwa wenn diese bei Produktbewertungen neue Informationen im Netz generieren, die anbieterunabhängig sind und den Wissensstand der Verbraucher deutlich verbessern.

Weitere wichtige Impulse für das Marketing kommen seit Kurzem aus der medizinischen Forschung im Rahmen des **Neuro-Marketings**. Die Kernspintomographie ermöglicht erstmals einen kleinen 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 einfachen Anwendung in die 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 Studierender heute im Vergleich zu der Zeit vor rund 30 Jahren befindet, wird der Unterschied deutlich: Damals gab es eine Handvoll deutscher und englischer Marketinglehrbücher, nicht einmal halb so umfangreich wie die Werke jetzt, wobei es neben den allgemeinen Lehrbüchern vielfältige Spezialmonographien 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 leicht am PC verfügbar sind.

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.

Teil II:

Entscheidungsgrundlagen der Marketingplanung

1 Analyse der strategischen Ausgangslage

In Forschung und Praxis hat das Marketing in den letzten rund 100 Jahren einen Siegeszug sondergleichen angetreten. In entwickelten Volkswirtschaften, in denen ein harter Wettbewerbsdruck auf zumeist gesättigten Märkten herrscht, kommt kein Unternehmen ohne zumindest rudimentäre Marketingmaßnahmen aus. Zumal Marketing deutlich mehr ist als nur Werbung. 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 des Lehrbuches sind deshalb auf Basis des **Marketing-Entscheidungsprozesses** gegliedert. Es handelt sich dabei um eine Abfolge von Planungsschritten, wie sie **idealtypisch** in der Unternehmenspraxis 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 bereit gestellt wird. Abbildung 2 zeigt die Phasen des Marketing-Entscheidungsprozesses.

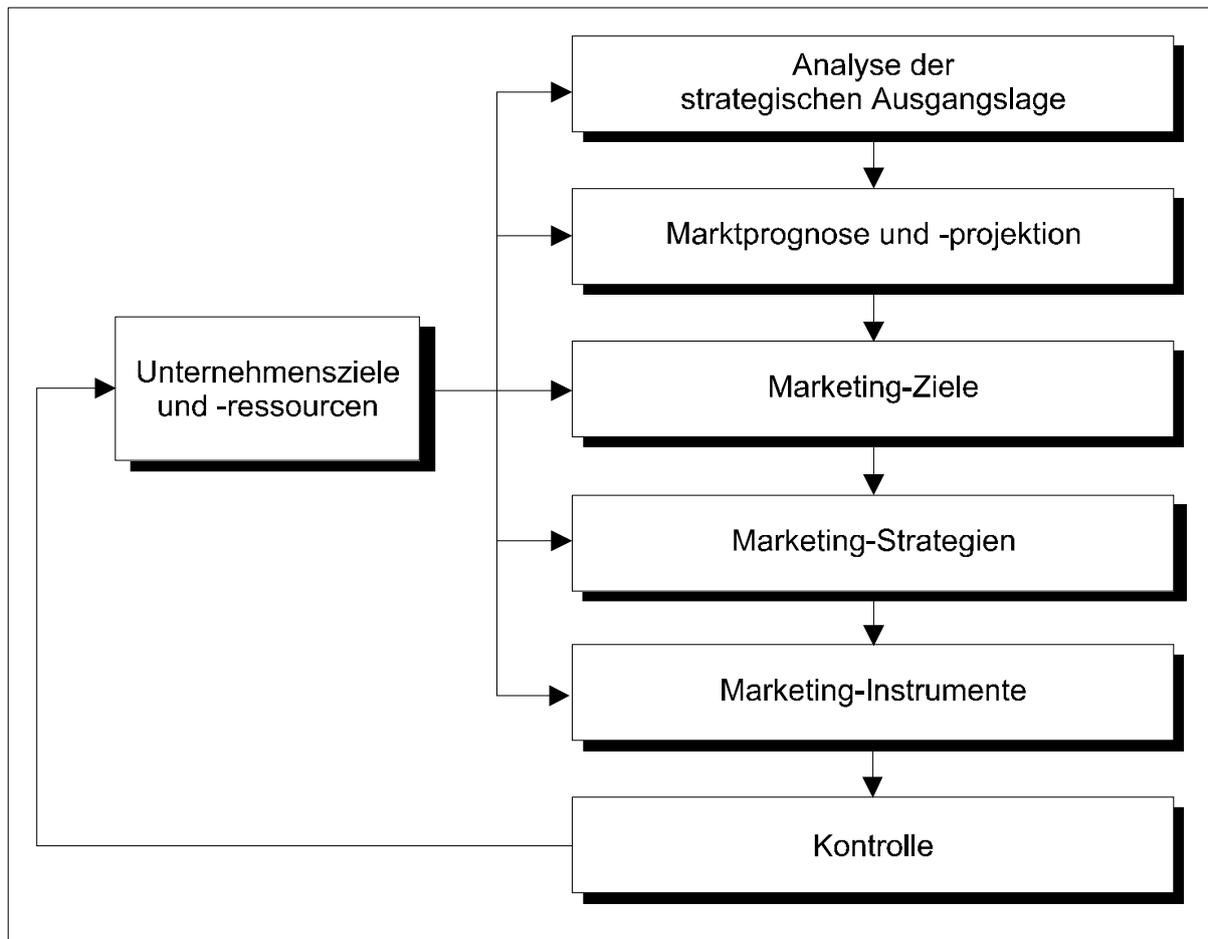


Abb.2: Modell eines Marketing-Entscheidungsprozesses (vereinfacht)

Allerdings ist der dargestellte Stufenprozess in der Realität meistens nicht so klar gegliedert. So kann es bei routinemäßigen Entscheidungen zu Prozessverkürzungen kommen, manche wichtige Entscheidung wird aus dem Bauch heraus entschieden. 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 (Aussetzen), 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.

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, aus Trial and Error. 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:

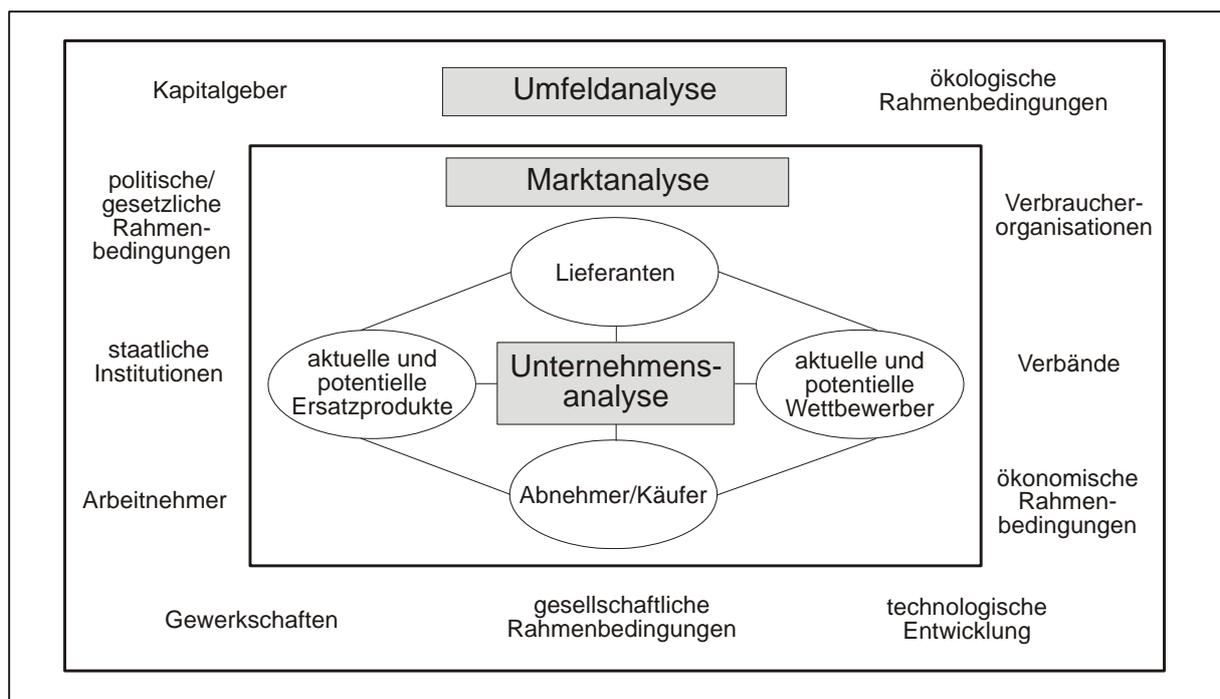


Abb. 3: Suchfelder zur Identifikation der strategischen Ausgangslage

Im Unternehmen werden die relevanten Stärken bzw. Schwächen des Gesamtunternehmens oder der einzelnen Geschäftsfelder ermittelt (**Unternehmensanalyse**). Im Rahmen der **Marktanalyse** betrachtet man die Leistungsbeziehungen des Unternehmens, d. h. Kunden, Lieferanten und Konkurrenten. Im Fokus steht dabei besonders das **Käuferverhalten**. Die

Umfeldanalyse 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 vom Unternehmen die Datengrundlage breiter und unbestimmter wird.

1.1 Unternehmens- und Marktanalyse

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 können. 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.

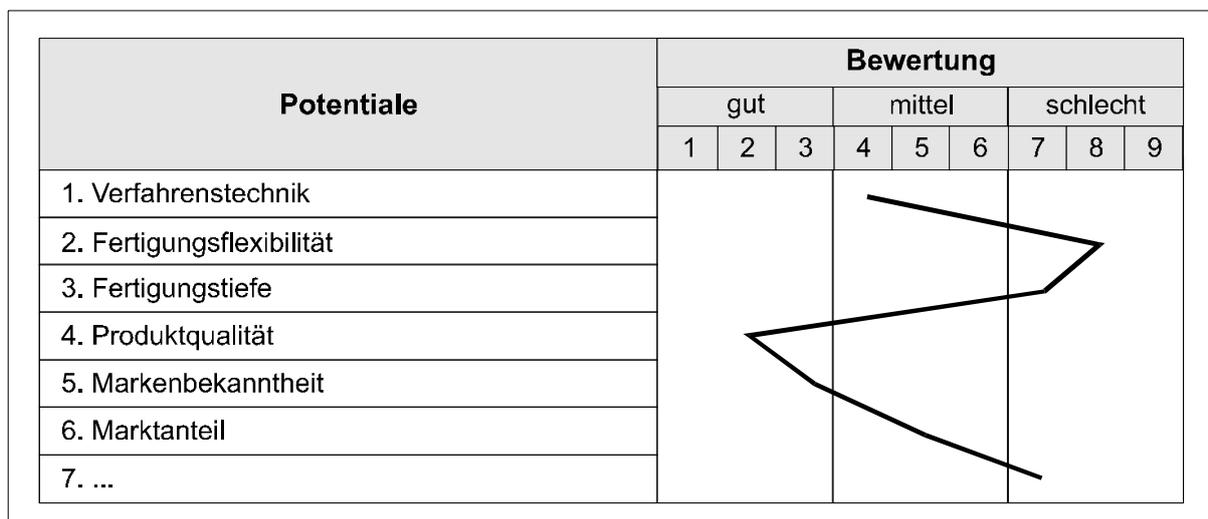


Abb. 4: Stärken-Schwächen-Profil

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 Unterstüt-

zungsfunktionen 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 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 et vice versa. Abbildung 5 zeigt eine grobe Form der Wertschöpfungskette, die beliebig detailliert werden kann.

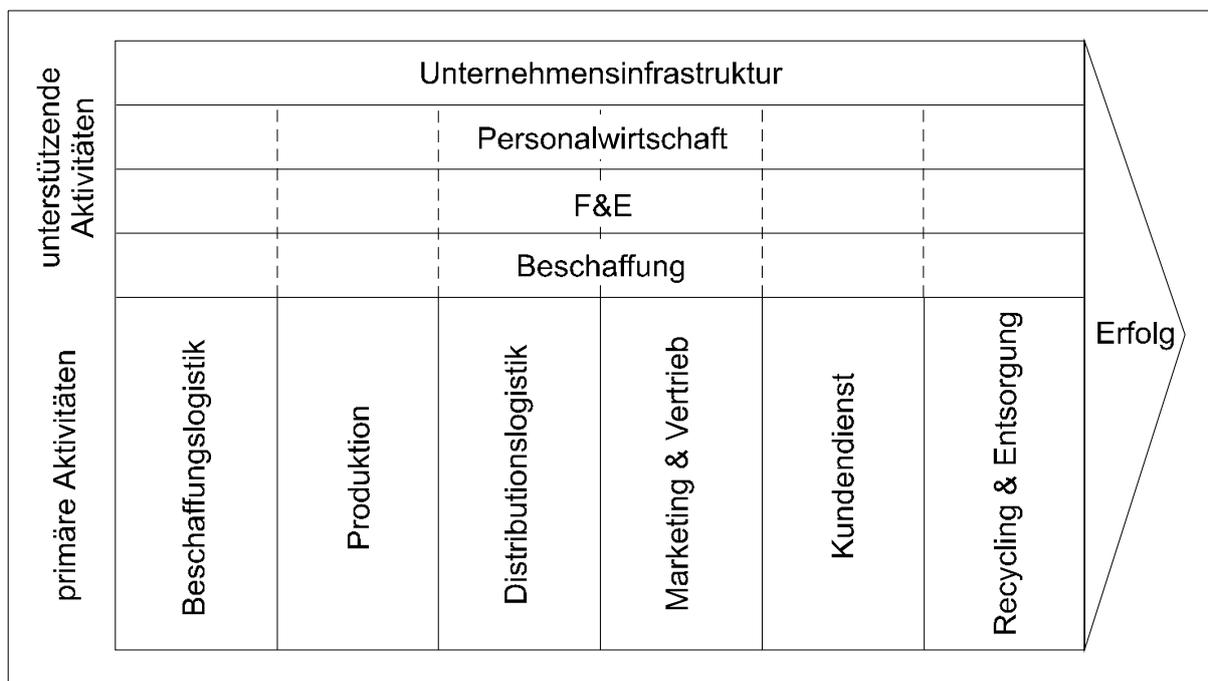


Abb. 5: Wertschöpfungskette (in Anlehnung an Porter 1986, S. 62)

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 betrieblicher Potenziale innerhalb eines Unternehmens (**innerbetrieblicher Vergleich**) oder mit konkurrierenden 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 Forschungsinstitute 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 des Konzerns oder mit den Best of Class-/Best Practice-Unternehmen verglichen wird. Im letzten Fall kann Benchmarking innerhalb der Branchengrenzen, aber auch branchenübergreifend angewandt werden. Abbildung 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).

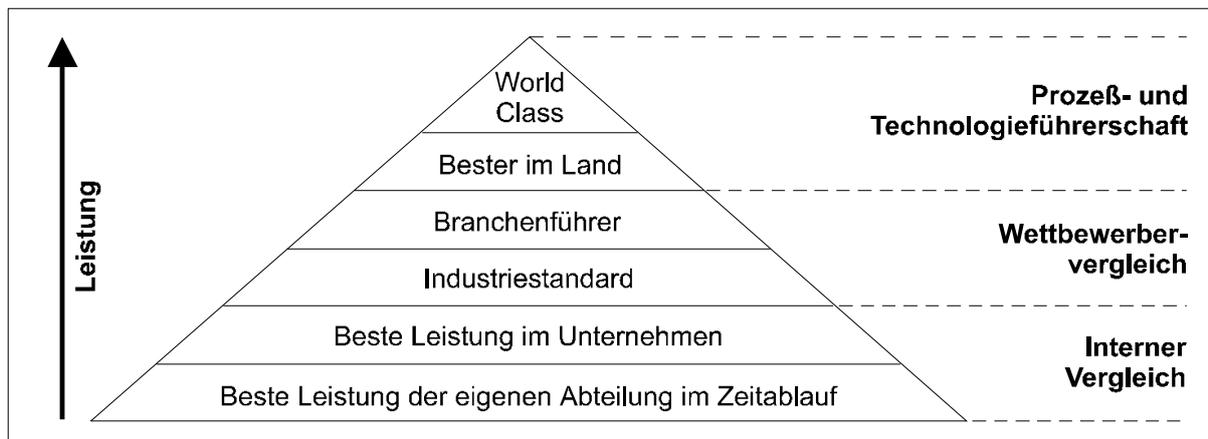


Abb. 6: Vergleichsmaßstäbe beim Benchmarking (Kleinfeld 1994, S. 19)

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 Marktabgrenzung 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 mi-

teinander konkurrieren, klingt auf den ersten Blick trivial. In der Praxis stehen aber manchmal auf den ersten Blick ganz unterschiedliche Güter miteinander im Wettbewerb um die Gunst des Käufers. Viele Märkte sind 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, funktional) als Kriterium der Marktabgrenzung zu nutzen.

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 Zusammenhang deutet auf eine substitutive Beziehung; solche Güter konkurrieren miteinander und werden daher demselben Marktsegment zugerechnet.

Unter Marketing-Aspekten bietet insbesondere das Konzept der **verwenderorientierten subjektiven Ähnlichkeit** die Möglichkeit einer verlässlichen Eingrenzung, da letztlich nicht objektive Merkmalsvergleiche, sondern subjektive Ähnlichkeitswahrnehmungen der potenziellen Abnehmer die Substitutionskonkurrenz bestimmen: Produkte konkurrieren 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 Marktanteilunterschieden (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

men aus. Als relativer Marktanteil wird der eigene Marktanteil im Verhältnis zum stärksten Konkurrenten bezeichnet.

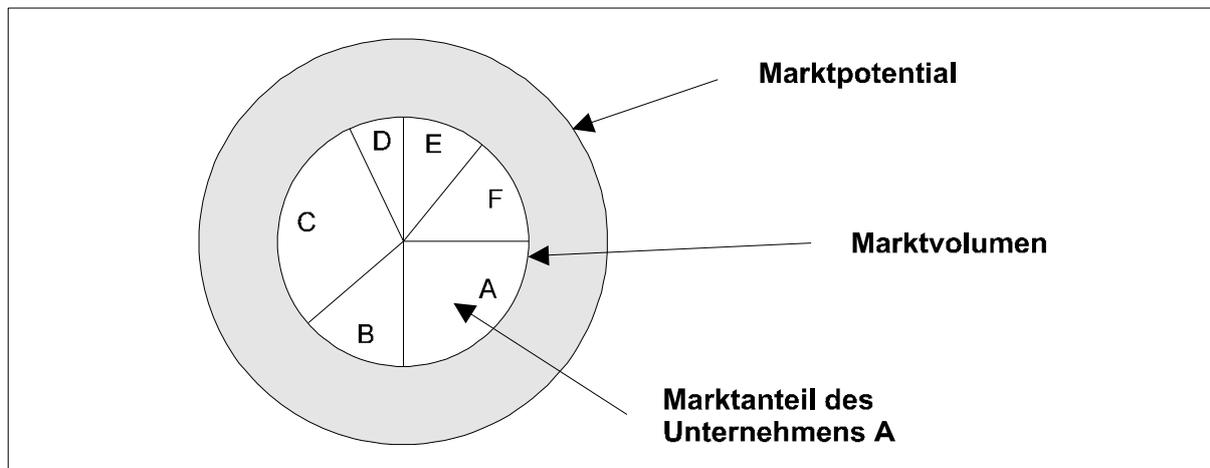


Abb. 7: Beziehungen zwischen Marktvolumen, Marktpotenzial und Marktanteil (Becker 1998, S. 396)

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 Abbildung 8 zeigt, unterscheidet er fünf **Wettbewerbskräfte**, die die Rentabilität und damit die **Attraktivität** eines Marktes oder einer Branche bestimmen. Besonders rentabel sind Märkte oder Branchen, in denen die Rivalität gering ist, d. h. die Preise von allen Wettbewerbern möglichst hoch gehalten 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.

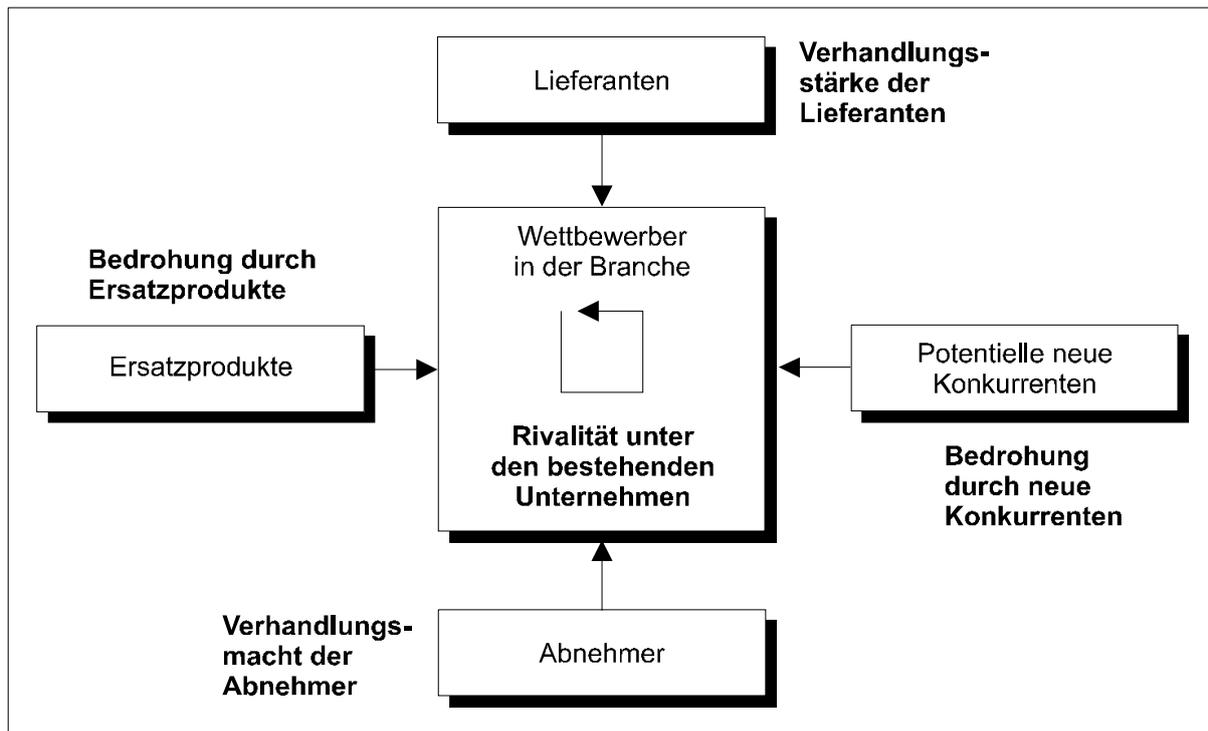


Abb. 8: Wettbewerbskräfte einer Branche nach PORTER (Porter 1983)

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

- der Marktform: Ein weites Oligopol 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, wo 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 rund 15 Anbietern.
- der Kapazitätsauslastung: Eine Unterauslastung lässt einen stärkeren Wettbewerbsdruck bis hin zu Preiskämpfen erwarten, denn Anbieter werden hier versuchen, durch niedrige Preise neue Aufträge zu gewinnen. Dies mindert die Attraktivität einer Branche.
- dem Differenzierungsgrad der Produkte: Je homogener die Produkte, umso größer ist die Markttransparenz der Nachfrager, die dann schneller auf Leistungsverbesserungen eines aktiven Unternehmens mit Markenwechsel reagieren. Sind die Produkte z. B. durch starke

Marken oder spezielle Qualitätseigenschaften ausdifferenziert, sind Preisvergleiche nur schwer möglich.

- den Marktaustrittsbarrieren: Diese können bei spezifischen Anlageinvestitionen, die einen Wertverlust erwarten lassen, bei nichtabbaubaren Personalkosten (Sozialpläne) oder bei hoher emotionaler Bindung an die bisherigen Aktivitäten erwartet werden. 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.
- den Umstellungskosten: Die Wettbewerbsintensität ist hoch, wenn Umstellungskosten den Produktwechsel erschweren.

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.

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 (direkte Konkurrenten) wie im Vertikalverhältnis (Lieferanten und Kunden) von enormer Bedeutung ist, hat die Marketingforschung wenig spezielle Methoden dafür entwi-

ckelt. Es dominieren klassische betriebswirtschaftliche Analysen, z. B. hinsichtlich der Kostenstruktur der Konkurrenten. Eine detaillierte Abschätzung der verschiedenen Kostenpositionen aber auch der 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 – durchaus eingesetzt.

Die Wettbewerbsstrukturanalyse bietet insgesamt ein umfassendes Raster zur Bewertung der Ausgangslage. Positiv hervorzuheben ist die breite Perspektive, die auch potenzielle neue Konkurrenten bzw. Ersatzprodukte und das Vertikalverhältnis einbezieht und damit über eine klassische Konkurrenzanalyse hinausgeht. 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.

Ein spezifischer und für das Marketing ganz fundamentaler Teil der Marktanalyse ist das Käuferverhalten. Hierzu gibt es eine Vielzahl ausgefeilter Methoden, so dass das folgende Kapitel etwas länger ausfällt.

1.2 Käuferanalyse

1.2.1 Forschungskonzeptionen

Zunehmend gesättigte Märkte führen dazu, dass der Unternehmenserfolg maßgeblich davon abhängt, inwieweit es gelingt, den Kundenwünschen zu entsprechen. Informationen über das Konsumentenverhalten und seine Bestimmungsgründe liefern also wesentliche Anhaltspunkte für die Entwicklung und Veränderung von Marketingstrategien. Eine marktbezogene Unternehmenspolitik muss den Käufer in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen rücken (Kundenorientierung).

Die Erforschung des Käuferverhaltens ist kompliziert. Beiträge zur Analyse menschlicher

Handlungen und damit auch zur Erklärung des Konsumentenverhaltens findet man in ganz unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen. Die einzelnen Erklärungsansätze sind dabei nicht immer 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**, so dass nachfolgendgetrennt auf die einzelnen oben angesprochenen Forschungsrichtungen und ihren jeweiligen Erklärungsbeitrag eingegangen wird.

1.2.2 Ökonomische Ansätze

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

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“).

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.

Es ist offensichtlich, dass das Einkommen und die (relativen) Preise die konsumtiven Möglichkeiten erheblich beeinflussen. Im Hinblick auf viele Industrieländer lassen sich z. B. deutliche Tendenzen zur Spaltung in eine „Zweidrittel-Gesellschaft“ erkennen: Für einen erheblichen Teil der Bevölkerung ist die finanzielle Lage angespannt, 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) mit verursacht.

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.

Neoklassische Modelle sagen also nichts über die Gründe des Kaufverhaltens aus, da sie den Käufer als Black Box behandeln, d. h. nicht auf dessen innere Vorgänge (Fühlen, Meinungen, Werte usf.) abheben. Im Gegensatz zur sozialpsychologischen Forschung (vgl. unten) bezieht sich die Ökonometrie nicht auf Befragungen der Verbraucher, sondern auf tatsächliche Marktdaten. Sie ist daher zur Verhaltensanalyse und insbesondere zur Prognose nur begrenzt einsetzbar, nämlich solange, wie die Präferenzen der Konsumenten tatsächlich **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 usf., 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.

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.

Eine für das Marketing besonders wichtige Entwicklung ist der Einbezug von Informationsdefiziten bzw. fehlender Markttransparenz. Die **Neue Institutionenökonomie** rückt von der vollständigen Information ab. Konsumenten (oder Unternehmer) besitzen vielfach keine umfassende Markttransparenz, weil sie nur über unzureichende oder auch 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 Inaugen-

scheinnahme 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.



Abb. 9: 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 Sucheigenschaftendagegen 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. 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 Sektes 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 Verbraucherschutzorganisationen, der Staat oder Testinstitute wie die Stiftung Warentest Qualitätsde-

fizite durch eingehende Analysen des Endproduktes aufdecken (<http://www.test.de>).

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, <http://www.tuev-cert.de>) oder die QS Qualität und Sicherheit GmbH (<http://www.q-s.de>). Deshalb müssen sich Bio-Lebensmittelhersteller einer unabhängigen Kontrolle durch einen neutralen Prüfer (Zertifizierer) unterziehen (<http://www.biosiegel.de/infos-fuer-zeichennutzer/kontrollen>).

Die Anreize zu opportunistischem Verhalten steigen generell mit zunehmendem Grad der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen den Marktpartnern. Erinnerung sei an die zahlreichen Gammelfleischskandale, 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 nachprüfbar **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. 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 verbriefte Garantiezusage justitiabel 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. Glaubwürdig ist die Garantieerklärung zudem nur bei Produzenten, die zugleich Signale (z. B. Reputation und Unternehmensgröße) für ihre langfristige Marktpräsenz aussenden.

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 langfristig 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 ausschließlich 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 sichergestellt.

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. Ziel ist letztlich die Schaffung von Markttransparenz durch die Beseitigung von Unsicherheiten und damit eine Annäherung an die von der Neoklassik als optimal postulierte Situation des vollkommenen Marktes.

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 hinaus gehen: 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. Verhaltenswissenschaftliche Argumente zur Erklärung des Konsumhandelns rücken in den Vordergrund.

1.2.3 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 im Anschluss an 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 (Kindchenschema, Erotik usf.). 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.

Die Forderung, 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) postuliert. 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, die Gründe für das Verhalten der Verbraucher bleiben aber unklar (es gibt hier viele Gemeinsamkeiten zum klassischen ökonomischen Vorgehen, s. o.).

Hier 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. 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. Emotionen, Einstellungen, Erfahrungen). 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**.

Abbildung 10 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 Bestandteile des Informationsspeicherprozesses darstellen. So steigert Aufmerksamkeit die Stimuluswirkung; sie ist ihrerseits abhängig vom Involvement oder von der emotionalen Einbindung usw. Die Lernkonstrukte sind nach ihrer Handlungsrelevanz geordnet: Emotionen sind im Allgemeinen handlungsferner als die Kaufzufriedenheit

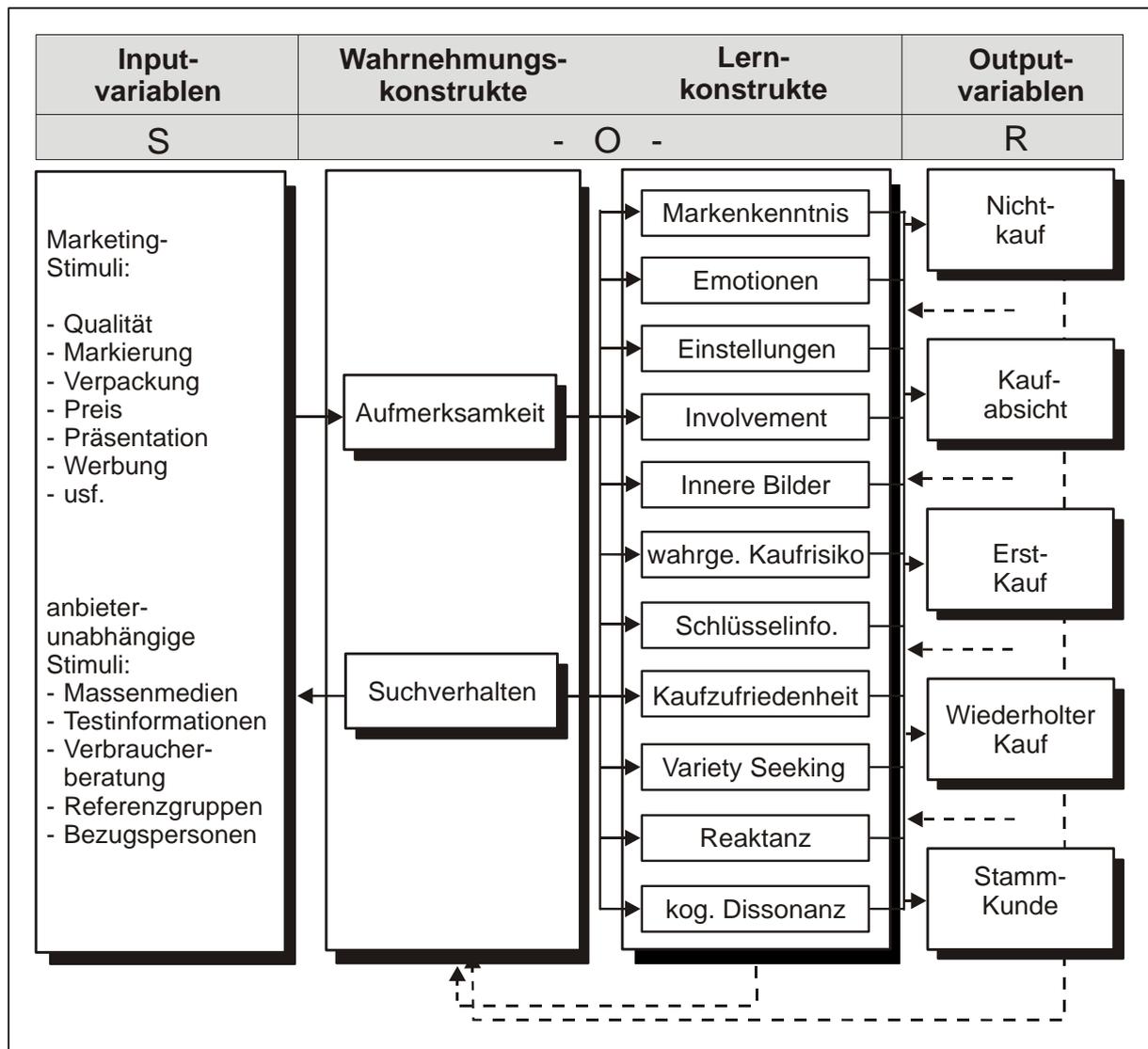


Abb. 10: S-O-R-Modell des Käuferverhaltens (in Anlehnung an Howard/Sheth 1969)

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 als in der Schule zubringt. Im Jahr könnte ein Fernsehzuschauer mehr als 2 Millionen Werbespots betrachten. Diese Bedingungen führen zu einem **Information overload** der Verbraucher, die Informationen nur noch sehr selektiv wahrnehmen können. Nur noch wenige Informationen werden aufgenommen und langfristig erinnert. Die typische Situation ist die des flüchtigen Zuschauers oder Lesers, der sich einer Werbeanzeige

– wenn überhaupt – nur 1-2 Sekunden widmet und nur oberflächliche Informationen nimmt. Voraussetzung jedes Marketings ist es daher, diese Aufmerksamkeitsschwelle durch überraschende Werbeideen oder Gags zu überwinden, damit wenigstens einige Kernbotschaften wie der Markenname wahrgenommen werden.

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 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 sind, weniger häufig Warentests u. Ä. lesen.

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.

Die im Folgenden skizzierten Lernkonstrukte bauen auf den wahrgenommenen Informationen auf und beschreiben die darauf folgenden Verarbeitungsprozesse. 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 muss

nicht identisch mit der für den Kauf in Frage kommenden sein. Die letztlich relevanten und akzeptablen Marken bilden das **Evoked Set** (Auswahlset, d. h., Produkte die in die engere Wahl kommen), über das bevorzugt Informationen gesammelt und gespeichert werden. Für das Marketing ist die Kenntnis des Evoked Set von großer Bedeutung, da sich die Auswahlentscheidung letztlich auf dieses richtet. Aus der Menge aller potenziell akzeptablen Marken stechen im nächsten Schritt in der Regel eine oder mehrere Marken heraus, die besonders geschätzt werden (**Top of Mind**). Studien zum Lebensmittelmarkt haben z. B. gezeigt, dass im Durchschnitt bei ca. 2/3 aller Käufe die erstpräferierte Marke gekauft wird.

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 den 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 dazu, bestimmte grundlegende Motive (Werte) zu befriedigen, z. B. Sicherheit, Geborgenheit, Vertrautheit, Spannung usf. Durch eine spezielle Befragungstechnik (Laddering-Interview) 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 Tiefeninterviews unbewussten Motiven auf die Spur zu kommen.

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 Gebrauchsqualitäten 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** drückt aus, 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 Kommunikation die möglichen Gesundheitsgefährdungen einer Salmonellerkrankung 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.

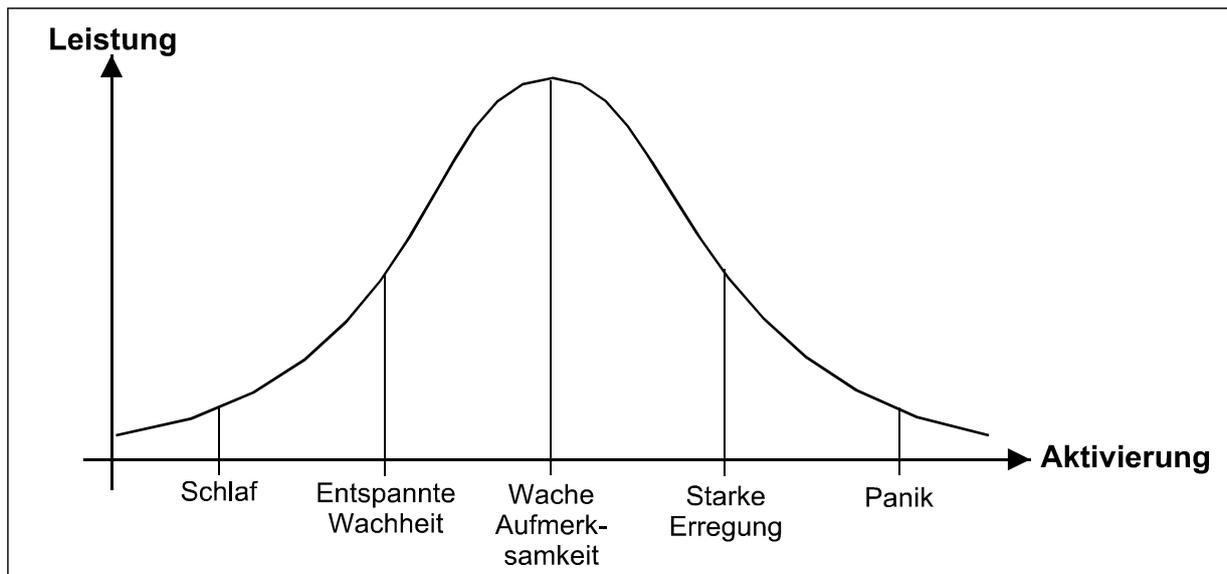


Abb. 11: Lambda-Hypothese

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 mit handlungsbestimmender Relevanz angesehen. Im Allgemeinen werden dem Begriff drei Dimensionen zugeordnet: Die affektive Dimension (Gefühlskomponente) kennzeichnet die mit dem Einstellungsobjekt verbundenen Emotionen und Wertzuweisungen. Die kognitive Komponente (Wissenskomponente) bezieht sich auf die objektbezogenen Kenntnisse, bspw. auf den Bekanntheitsgrad einer Marke, die Preislage eines Einzelhandelsgeschäfts oder auf die Qualitätsbewertung. 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 positiv gegenüberstehen. 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. u.) bewerten lässt. Er weiß aber nicht, ob alle Kriterien gleich relevant sind. Möglicherweise schneidet eine Marke insgesamt gut, bei den kaufentscheiden-

den 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 1975). 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 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 generelle 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 sehr deutlich, 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 in der Hoffnung, 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 will 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, s. u.) 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 dienen dann Assoziationsverfahren, Lückentests, Bilder-Erzähl-Tests, Bilderzuordnungstests u. Ä. (vgl. das Kapitel 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 die positive Ausstrahlung einzelner hervorstechender Eigenschaften auf weitere Merkmale, die dann ebenfalls positiv bewertet werden. Images können also vielfältig verzerrt sein. Gleichwohl sind sie ausgesprochen langlebig und handlungsrelevant und spielen deshalb eine zentrale Rolle im Marketing.

Als **Involvement** bezeichnet man den Grad des Engagements, mit dem sich ein Individuum einem Sachverhalt widmet. 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 geringer. Das Ergebnis sind limitierte Kaufentscheidungen oder Impulskäufe. Ein hohes Involvement führt zu aktiver 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 bedingt 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 zunächst eine individuell verschiedene Variable. Lebensmittel sind z. B. für einen Teil der Verbraucher Low-Involvement-Artikel, dem Gourmet ist dagegen die Suche nach neuen Feinschmeckerprodukten ein Anliegen. Trotzdem lassen sich vereinfachend Pro-

dukte 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 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 Neuprodukte, für die noch 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 einer ausgeprägten 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.

Innere Bilder sind konkrete visuelle Vorstellungen von Meinungsgegenständen, also von Produkten, Personen oder Geschäften. 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: Sarotti-Mohr, Michelin-Männchen), einen konkreten Nutzen illustrieren (etwa: Meister Proper, Clementine) oder eine Erlebniswelt repräsentieren (Marlboro, Bacardi, Becks).

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 Determinanten 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. Objektbezogene Dimensionen liegen etwa im Preis, in der Innovationshöhe oder in den Qualitätskomponenten 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. 12)

Risikoeigenschaften aus Sicht der Verbraucher	Bedingungen, die das wahrgenommene Risiko	
	erhöhen	verringern
Katastrophenpotenzial eines Schadensfall / 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

Abb. 12: Risikowahrnehmung

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

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 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.

Kaufzufriedenheit stellt sich als Ergebnis positiver Erfahrungen in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkauf- bzw. Nutzungsphase ein. Sind die Erwartungen erfüllt, so stabilisieren sich die 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 durch Demonstration und Weiterempfehlung. Unzufriedene Kunden dagegen können durch die Kommunikation ihrer Enttäuschung potenzielle andere Käufer abschrecken. Negative Käufererfahrungen werden häufiger weiter erzählt als positive. In jedem Fall jedoch 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.

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 gezielt Innovationen suchen und dafür Kaufrisiken eingehen.

Als **Reaktanz** wird das Streben von Personen bezeichnet, sich nicht beeinflussen lassen zu

wollen. Offenbar gibt es 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. 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 interpretierbar. Verbraucher setzen ihre Kaufabsichten, die sie in Befragungen bekunden, nicht immer in tatsächliches Verhalten um. Spontane Gelegenheiten (Impulskäufe), neue Informationen 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. Vor allem FESTINGERS **Theorie der kognitiven Dissonanz** hat die Marketing-Lehre 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.

Als Output (Reaktion/R) des 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 usf..

Dieses Verhalten wird von den Unternehmen möglichst differenziert erfasst, sei es auf Basis der Einkaufsdaten (Auswertung von Scannerdaten im Handel) oder durch Marktforschungsstudien, insbesondere Panelanalysen (vgl. Kapitel Marktforschung).

1.2.4 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, Cliques, Nachbarschaftsgruppen usw., aber auch die durch persönliche oder mediale Kommunikation vermittelten Beziehungs- und Beeinflussungsstrukturen. Im Weiteren werden zunächst einige Ergebnisse der mikrosoziologischen Gruppenforschung referiert. 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 distanzierendes, 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 Ausbildungsart, Berufstätigkeit und Einkommenshöhe gebildet, soziale Milieus aus einer Kombination von Schichtmerkmalen und allgemeinen Wertorientierungen. Immer handelt es sich um eine formal-statistische Typologisierung von Individuen, die untereinander nicht notwendig in Kontakt stehen müssen.

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. Al-

leinerziehende) 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 in der Gesellschaft sich 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 in den letzten hundert Jahren 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 der Anzahl 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 kleinportionierten 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.

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 **familiären 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, Infor-

manten, Entscheider, Käufer und Verwender, wobei zu beachten ist, dass sich einzelne Funktionen auch in einer Person bündeln und dass Rollenkonflikte auftreten können. Die meisten empirischen Untersuchungen beziehen sich 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.

Der 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 zyklusspezifisch geprägt.

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 permanent steigende Lebenserwartung sind Verbraucher heute zumeist bis zum Alter von 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 Familie/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 Maßstäbe für die Einstellungen, Urteile und Verhaltensweisen anderer. Normative Funktionen liegen 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 Freizeitkonsum.

Konsum ist somit immer auch Mittel zur **Distinktion**, zur Abhebung von anderen Gruppen und zur Einordnung in die Gesellschaft. Traditionell meint dies die Demonstration von Wohlstand über Reichtumssymbole wie z. B. Champagner. 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. Er zeigt Kompetenz, wenn ein Verbraucher spezielle Marken kennt und z. B. seinen Gästen etwas 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). 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 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 zu einer Stratifikation der Individuen in Ober-, Mittel- und Unterschicht mit verschiedenen Zwischenstufen und beschreibt damit den sozio-ökonomischen 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 „gespaltenen 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 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. Beispiel-

haft: 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 Einkommens- und Bildungsunterschiede sich nivellierten. In den letzten Jahren hat sich aber die Polarisierung der Gesellschaft wieder verstärkt, was zu einer Renaissance des Schichtenansatzes geführt hat. Es ist für die Entwicklung zielgruppenorientierter Marketingstrategien ein dauerhafter, aber relativ grober Orientierungsrahmen.

Das **Konzept der sozialen Milieus** erweitert das Schichtenmodell um weiche Merkmale, die zumeist den psychologischen Forschungstraditionen entstammen, z. B. Wertvorstellungen und Lebensstile. Ausgangspunkt der Milieutheoretiker 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 auch grundlegende Wertorientierungen (Traditionalismus, Konsum-Hedonismus, Postmaterialismus usw.) ebenso ein wie Alltagseinstellungen, Wünsche und Zukunftserwartungen. Es versteht sich mithin als Kombination aus qualitativen und quantitativen Aspekten. Damit sollen Milieus Erklärungsmuster dafür liefern, warum sich Menschen mit fast identischen demographischen Merkmalen in ihrem Konsumverhalten oft fundamental unterscheiden.

Diese Aussagen lassen sich besonders gut anhand des in Deutschland am weitesten verbreiteten Lebensstilmodells nachweisen: der Einteilung der deutschen Bevölkerung in verschiedene **soziale Milieus** auf Basis des Sinus-Konzeptes (Burda 2002, Wippermann et al. 2006, Steimer 2006). 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 usf.) und andererseits postmaterielle Werte (Selbstverwirklichung, Kultur etc.) finden.
- Postmoderne Haltungen verbinden die differierenden Werte in Form eines Patchwork-Lebensstils miteinander.

Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der sozialen Milieus in Deutschland für das Jahr 2009. Unterschieden werden zehn verschiedene Milieuarten:

- Etablierte: Selbstbewusstes Establishment, erfolgsethisch und exklusiv
- Postmaterielle: Aufgeklärte Nach-68er, liberal mit postmateriellen Werten und intellektuellen Interessen
- Moderne Performer: Junge, unkonventionelle Leistungselite
- Konservative: Älteres deutsches Bildungsbürgertum
- Traditionsverwurzelte: Kriegsgeneration mit Sicherheits- und Ordnungsliebe, kleinbürgerliche traditionelle Arbeiterkultur
- DDR-Nostalgiker: Resignierte Wende-Verlierer, preußische Tugenden und altsozialistische Vorstellungen
- Bürgerliche Mitte: Statusorientierter moderner Mainstream
- Konsum-Materialisten: Stark materialistisch geprägte Unterschicht
- Hedonisten: Spaßorientierte moderne Unterschicht
- Experimentalisten: Individualistische neue Bohème, spontane und widersprüchliche Lebensweise.

Analysiert man die Milieubewegungen der letzten Jahre, so erkennt man ein Wachstum der patchwork-orientierten Milieus in der rechten Matrixhälfte (insbesondere: Moderne Performer und Experimentalisten) und schrumpfende Anteile für Konservative, Traditionsverwurzelte und DDR-Nostalgiker. Weiterhin belegt die Milieuforschung eine alte soziologische Beobachtung: Es gibt gesellschaftliche Leitmilieus, die Vorbildcharakter für die Konsummuster der anderen Gruppen haben und imitiert werden. Eine solche Funktion haben derzeit drei Gruppen: „Etablierte“, „Postmaterielle“ und „Moderne Performer“. Die Entwicklungsrichtung

geht im Großen und Ganzen – bezogen auf die nachfolgende Matrix – von links unten nach rechts oben.

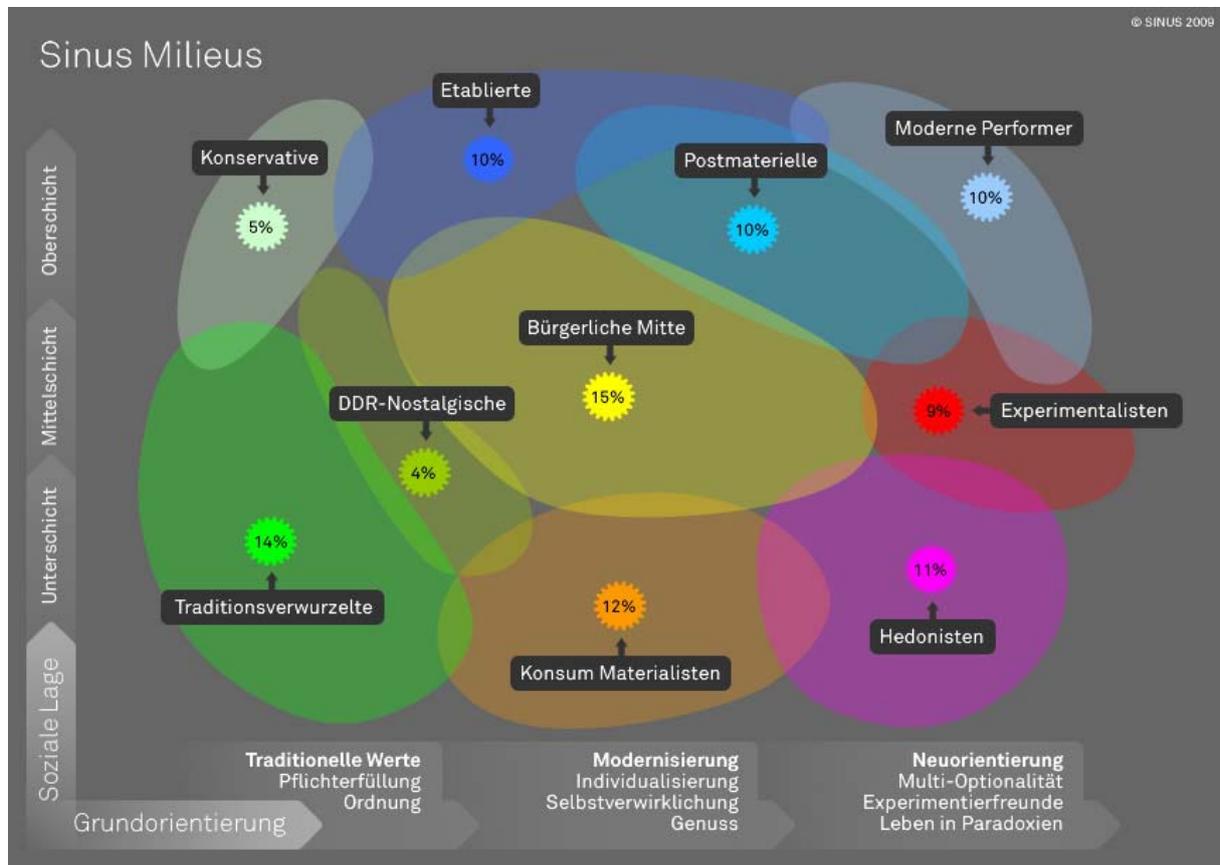


Abb. 13: Soziale Milieus in Deutschland 2009 (Sinus Sociovision 2009, <http://www.sociovision.de/loesungen/sinus-milieus.html>)

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. 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.

Während Subkultur als intra-gesellschaftlicher Begriff aufgefasst werden kann, steht **Kultur** für übereinstimmende Muster im Denken, Fühlen und Handeln übergreifender Einheiten wie Länder, Sprachgemeinschaften oder übernationale 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 zzt. die Expansion vieler Unternehmen (z. B. McDonalds) massiv behindern.

Die bisherigen Überlegungen zur Konsumentenanalyse lassen sich in einer Abbildung zusammenfassen, die die Wirkungsfaktoren gemäß ihrer Einflussstärke ordnet: Persönliche Merkmale haben einen unmittelbaren, Variablen der Kultur einen indirekten Einfluss auf das Konsumhandeln. Die Trennung der einzelnen Ebenen folgt der Darstellung; sie ist eher didaktisch als stringent inhaltlich begründet, zumal im Einzelfall nachrangige Faktoren das Handeln durchaus dominieren können.

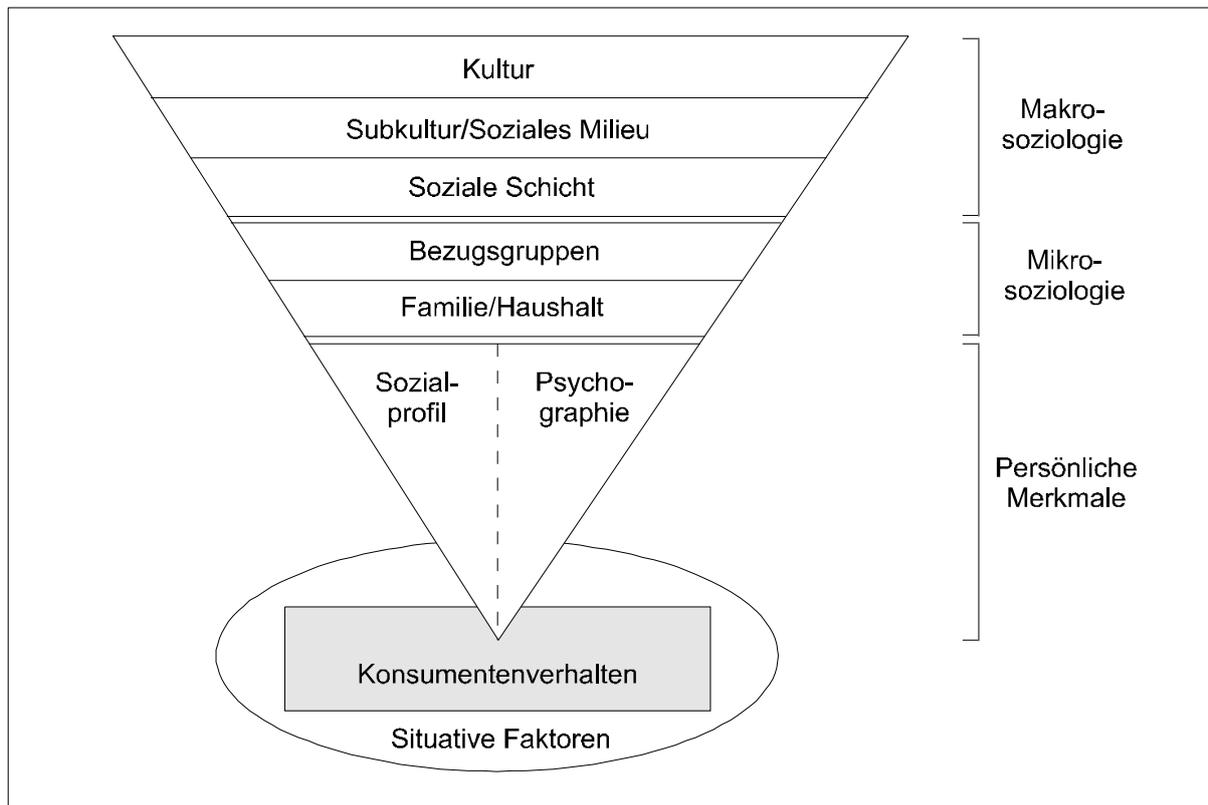


Abb. 14: Beeinflussungshierarchie des Konsumentenverhaltens

1.2.5 Neurobiologie

In den letzten Jahren gewinnt mit der Verbesserung der Technik in der **Hirnforschung** das Neuro-Marketing an Bedeutung. Dieses versucht durch apparative Techniken (zumeist Kernspintomographie und EEG) Einblick in die Grundlagen des menschlichen Denkens zu nehmen. Es geht im Kern darum zu erkennen, welche Teile des Gehirns bei bestimmten Entscheidungen wie stark aktiviert werden, um daraus abzuleiten, welche Faktoren diese Entscheidung bestimmten. An einem einfachen Beispiel: Festgestellt wurde in zahlreichen Arbeiten, dass der Anblick einer besonders präferierten Marke beim Verbraucher ähnliche Hirnregionen anspricht wie bei anderen besonders positiv besetzten Emotionen und speziell das Belohnungszentrum. Marken können offensichtlich Glücksgefühle auslösen und sind stark emotional besetzt. Diese Erkenntnis ist für psychologisch ausgerichtete Marktforscher nicht neu, kann aber durch die neurobiologische Forschung nun erstmals wirklich „gemessen“ werden.

Aus ihren Forschungsarbeiten haben neurobiologische Forscher eine Reihe von Grundannahmen über das menschliche Verhalten entwickelt. Demnach werden Persönlichkeit und Charakter des Menschen sehr frühzeitig festgelegt. In vorsichtiger Formulierung: Genetisch determiniert scheint die Persönlichkeit zu 40-50 Prozent zu sein; ca. 30-40 Prozent gehen zurück auf Prägungs- und Erlebnisprozesse kurz nach der Geburt bzw. in den ersten drei bis fünf Lebensjahren, wobei die Interaktion mit den Bezugspersonen Mutter und Vater besonders wichtig ist; nur zu etwa 20 Prozent wird die Persönlichkeitsstruktur durch spätere Erlebnisse und durch die elterliche oder schulische Erziehung beeinflusst. Individuen suchen sich in späteren Lebensabschnitten eher eine Umwelt, die zu ihnen passt, als dass sie sich an eine ihnen nicht strukturähnliche Umwelt anpassen. Das Bewusstsein ist nicht die alleinbestimmende Entscheidungsinstanz. Vernunft und Verstand sind eingebettet in die affektive und emotionale Natur des Menschen. Das diese bestimmende limbische System bildet sich früher aus, arbeitet weitgehend unbewusst und gibt den Rahmen vor für die bewusst agierenden kortikalen Zentren des Gehirns.

Das bewusste Ich hat insgesamt nur begrenzte Einsichten in die eigentlichen Verhaltensantriebe. Die unbewussten Vorgänge im limbischen System wirken stärker auf die bewussten ein als umgekehrt. Zwischen Willensfreiheit und Autonomie ist deshalb zu unterscheiden: Die subjektiv empfundene Willensfreiheit, gedacht als Fähigkeit in bestimmten Situationen auch ganz anders handeln zu können, ist eine Illusion. Der Mensch handelt dagegen autonom, d. h. Wünsche, Absichten und Wille stehen unter Kontrolle des unbewussten Erfahrungsgedächtnisses, sind mithin innengeleitet.

Im Ergebnis führen die Neurowissenschaften zu einem konstruktivistischen Menschenbild, das von dem vorherrschenden vernunftgeleiteten der Ökonomie erheblich abweicht. Aber auch zum überwiegend außendeterminierten Menschenbild des Behaviorismus und zu den Vorstellungen einer weitgehend genetischen Prädisposition der Soziobiologie zeigen sich starke Differenzen. Bestätigt werden dagegen verschiedene Aussagen der (hier nicht weiter behandelten) psychoanalytischen Theorie S. Freuds, vor allem zur Dominanz des Unbewussten und zur Bedeutung frühkindlicher Erfahrungen.

Emotionalen Variablen wird im Marketing und besonders in der Werbung eine stark aktivierende Wirkung zugeschrieben. Zumindest implizit werden durch die Neurowissenschaften

Marketing-Praktiken bestätigt, die auf eine emotionale Erlebnisvermittlung oder auf Kinder als Adressaten zielen. Marken stimulieren das Belohnungszentrum im Gehirn, was auf soziale Prestigeeffekte hinweist.

Abschließend ist aber darauf hinzuweisen, dass die Konturen des Menschenbildes der Neurowissenschaften heute allenfalls in Umrissen sichtbar sind. Liest man Bücher zum Neuromarketing, dann sind viele Aussagen nicht wirklich neu. Die Forschung steht noch am Anfang.

1.3 Umfeldanalyse

1.3.1 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**), also auch Anwohner, Bürgerinitiativen, Gemeinden, Parteien, Umweltgruppen usw. Abbildung 15 vermittelt einen Überblick über wichtige Umfeldkategorien.

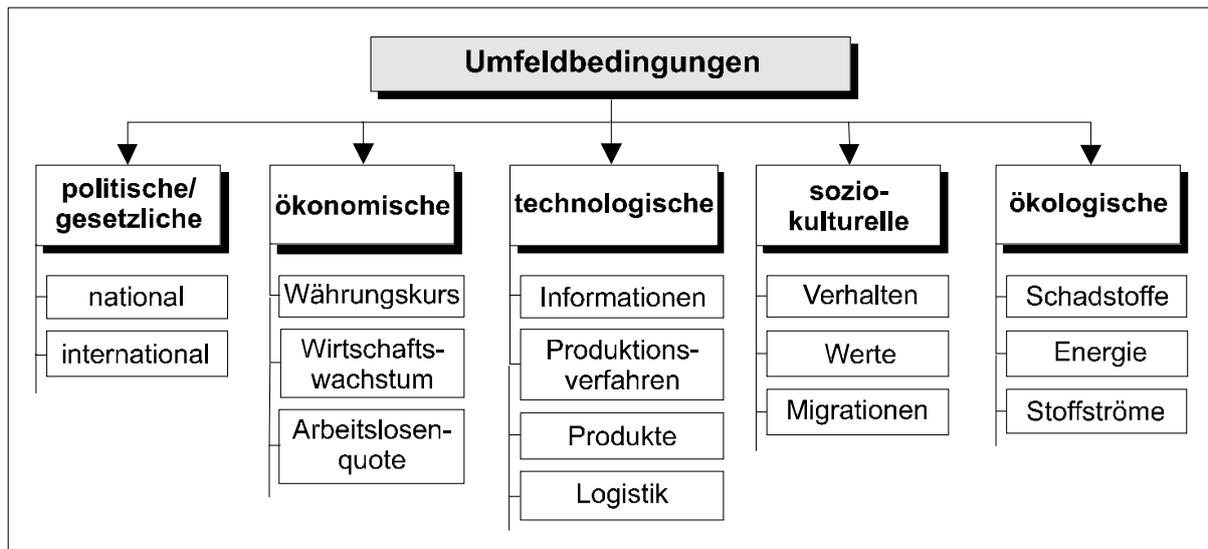


Abb. 15: Wesentliche Umfeldbedingungen

Politische Entscheidungen sind von großer Tragweite für die Unternehmen; sie können Märkte schaffen oder zerstören. Die zunehmende Verlagerung politischer Entscheidungskompetenzen auf supranationale Organisationen (z. B. EU, WTO) erweitert das Beobachtungsfeld der Politikanalyse. 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 **makro-ökonomische** 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-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 **sozio-kulturelle** Umwelt eines Unternehmens ist äußerst heterogen. Hier sei exempla-

risch auf die oben beschriebenen veränderten Lebensstile verwiesen, die weit reichende 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 entwickelt. 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 den Erfolg.

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.

1.3.2 Stakeholder- und Medienanalyse

Während im Rahmen der Frühaufklärung im ersten Schritt die Umfeldbedingungen eher ungerichtet abgetastet werden, identifiziert der Stakeholder-Ansatz (stake = Interesse, Anliegen) zielgerichtet Gruppen der Umwelt, die vom Handeln der Unternehmung betroffen sein können, und die deshalb Interesse an der Unternehmenspolitik entwickeln. Da die diversen Stakeholder zum einen auf verschiedene Art und Weise sowie in unterschiedlichem Ausmaß von der Unternehmenspolitik tangiert sind und zum anderen über verschiedenartige Sanktionspotenziale verfügen, hat sich in der Praxis ein situationsspezifisches und systematisches Vorgehen zur Ermittlung der relevanten Stakeholder und ihrer Interessen bewährt.

Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, 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 Betroffenseins 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(Map) aufzunehmenden Anspruchsgruppen dürfen demnach nicht zu eng definiert sein, da sonst das Früherkennungspotenzial reduziert würde.

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

Abb. 16: 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 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 Gesellschafter 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 gesellschaft-

lichen 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, was Abb. 17 exemplarisch verdeutlicht.

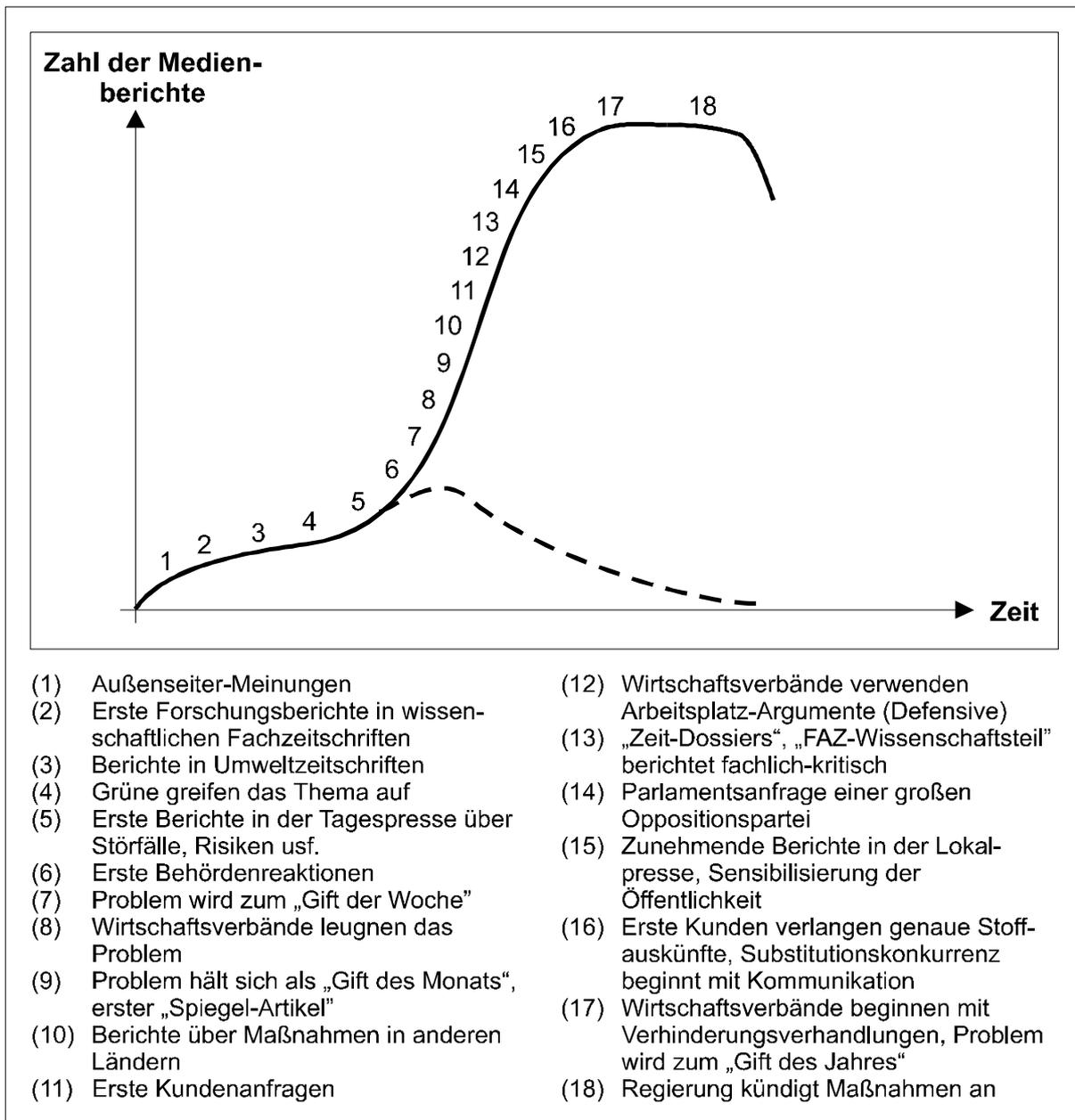


Abb. 17: Themenlebenszyklus eines Umweltproblems (Steger 1988, S. 189)

1.4 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 Umfeldverän-

derungen, so erhält man eine Kombinationsmatrix, der erste Normverhaltensweisen zugeordnet werden können. Abbildung 18 zeigt die sog. **SWOT-Matrix** (SWOT = Akronym der englischen Begriffe strengths, weaknesses, opportunities, threats) mit den entsprechenden Verhaltenempfehlungen. Im Falle eigener Stärken und Umfeldchancen wäre bspw. das Angebot zu forcieren; Umfeldrisiken und Unternehmensschwächen legen Vermeidungsstrategien nahe usw.

Umfeld Unter- nehmen	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

Abb. 18: Swot-Matrix

In einem weiteren Schritt sind nun die verschiedenen Produkte oder Strategische 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. Abbildung 19 zeigt die Grundstruktur der Portfolio-Technik.

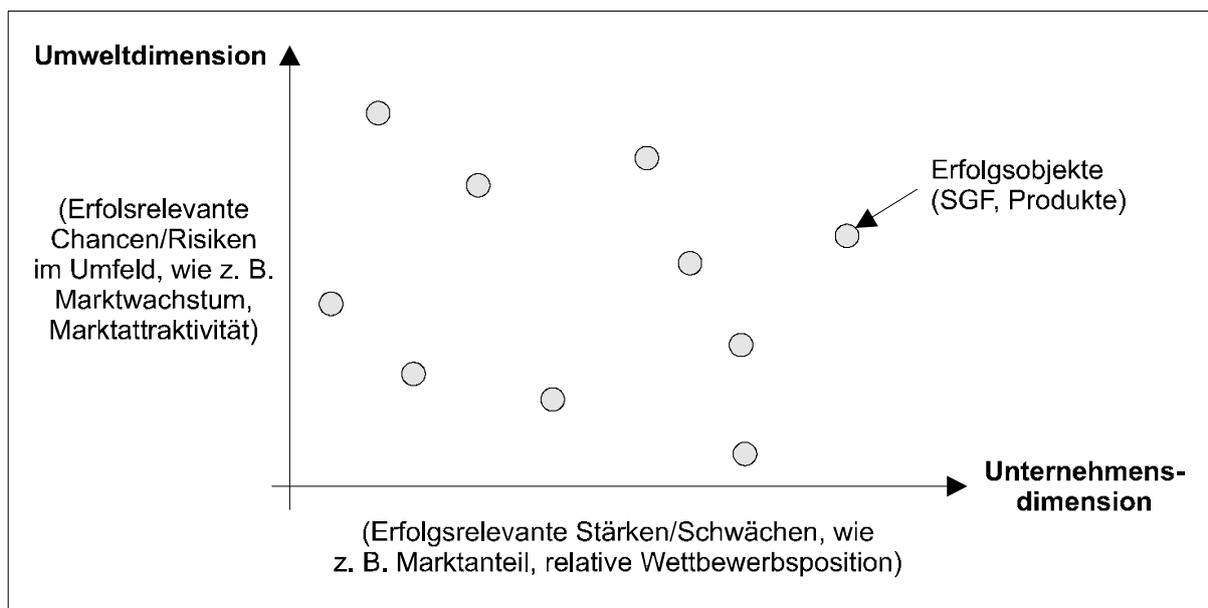


Abb. 19: Grundstruktur der Portfolio-Technik

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.

Marktwachstum	überdurchschnittlich	Question Marks/ Fragezeichen <i>Normstrategie</i> selektiv vorgehen	Stars/ Sterne <i>Normstrategie</i> fördern, investieren
	unterdurchschnittlich	Poor Dogs/ Arme Hunde <i>Normstrategie</i> desinvestieren, liquidieren	Cash-Cows/ Milchkühe <i>Normstrategie</i> Position halten, ernten
		schlechter als die Hauptkonkurrenten	besser als die Hauptkonkurrenten
		Relativer Marktanteil	

Abb. 20: 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/Milchkühe** (Cash-Cows) sind Geschäftsfelder mit hohem Marktanteil bei geringem Marktwachstum. Die Marktsättigung führt i. d. R. zu einer gesteigerten Wettbe-

werbsintensität, bei der Umsatzausweitungen nur auf Kosten der Mitbewerber durch gleichweise hohe Marktinvestitionen zu erzielen sind. Vorteilhafter erscheint es, die gute Marktposition zur Rentabilitätssteigerung zu nutzen.

- **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 (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.

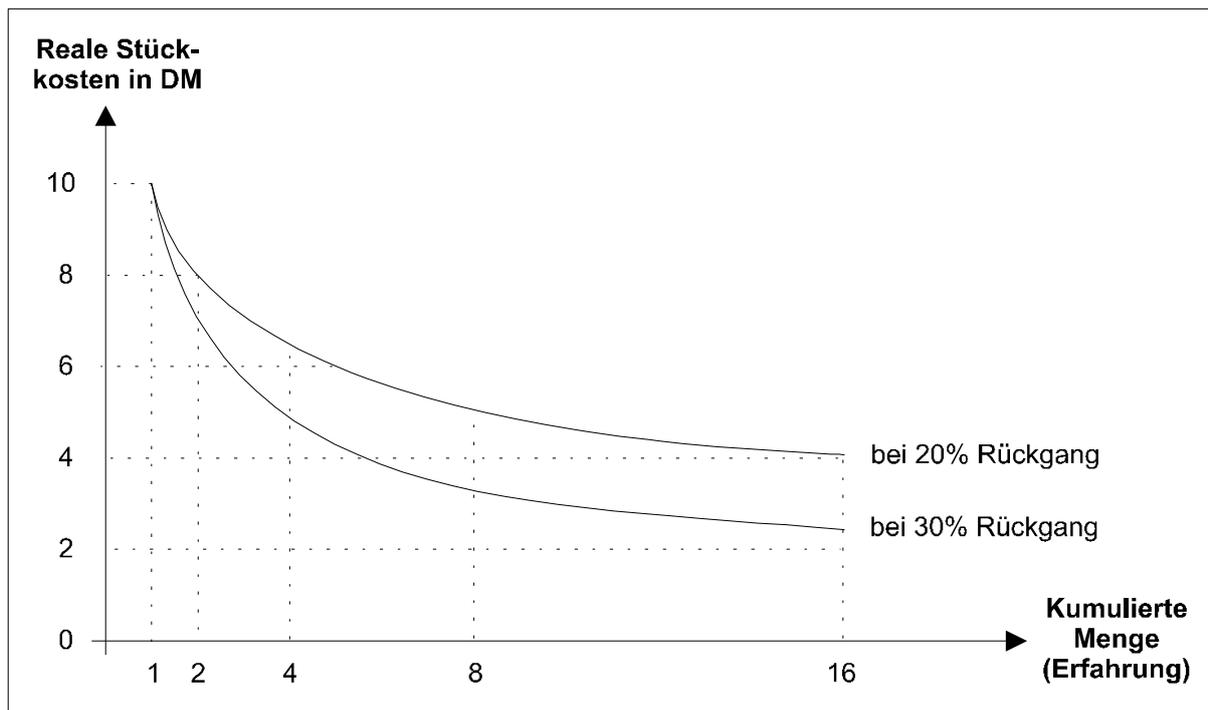


Abb. 21: Konzept der Erfahrungskurve (Henderson 1974)

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 können 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 Marktanteils-

teilsausweitung 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, so dass eine Verschärfung des Wettbewerbs z. B. in Form von Preiskämpfen befürchtet werden muss.

Portfolio-Analysen, die in unterschiedlichen Varianten bis heute eingesetzt werden, 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. Kritisierbar 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 der Planungsaufgabe, schafft Problembewusstsein und ist Grundlage für einen internen Kommunikationsprozess, der im besten Fall bereichsübergreifend angelegt ist. Vorteilhaft ist, bei Wahrung einer kritischen Distanz, sicherlich auch die relativ einfache und leicht verständliche Visualisierung der strategischen Ausgangslage.

2 Marktprognosen und Marktprojektionen

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, Erfahrungen) 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 streng genommen 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 Trendextrapolation, bei der eine Entwicklung der Vergangenheit in die Zukunft fortgeschrieben wird. Dies geschieht mittels einer Regressionsgrade, die eine lineare Beziehung zwischen dem Verlauf der zu prognostizierenden Größe (z. B. dem Umsatz) und der Zeit un-

terstellt (<http://www.stat4u.at/download/1424/Regreges.pdf>). 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 Wirkungsvariable 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 Umsatz durch eine Erhöhung des Werbeeinsatzes um einen bestimmten Betrag erzielt wird. Oder es kann die Wirkung einer Preissenkung auf den Umsatz analysiert werden: um wie viel Prozent steigt der Umsatz, wenn der Preis um eine Einheit gesenkt wird. Die multiple Regressionsanalyse ermöglicht die parallele Betrachtung von zwei Wirkungsvariablen, z. B.: um wie viel Prozent steigt der Umsatz, 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 Projektoren 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 den Fall der Mauer in Deutschland oder die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 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 in dynamischen und komplexen Umwelten verwandt, um ein **mehrdimensionales Spektrum alternativer Zukunftsprojektionen** auf der Basis möglicher, aber divergenter Entwicklungspfade bzw. Rahmenbedingungen zu entwerfen (vgl. Abb. 22).

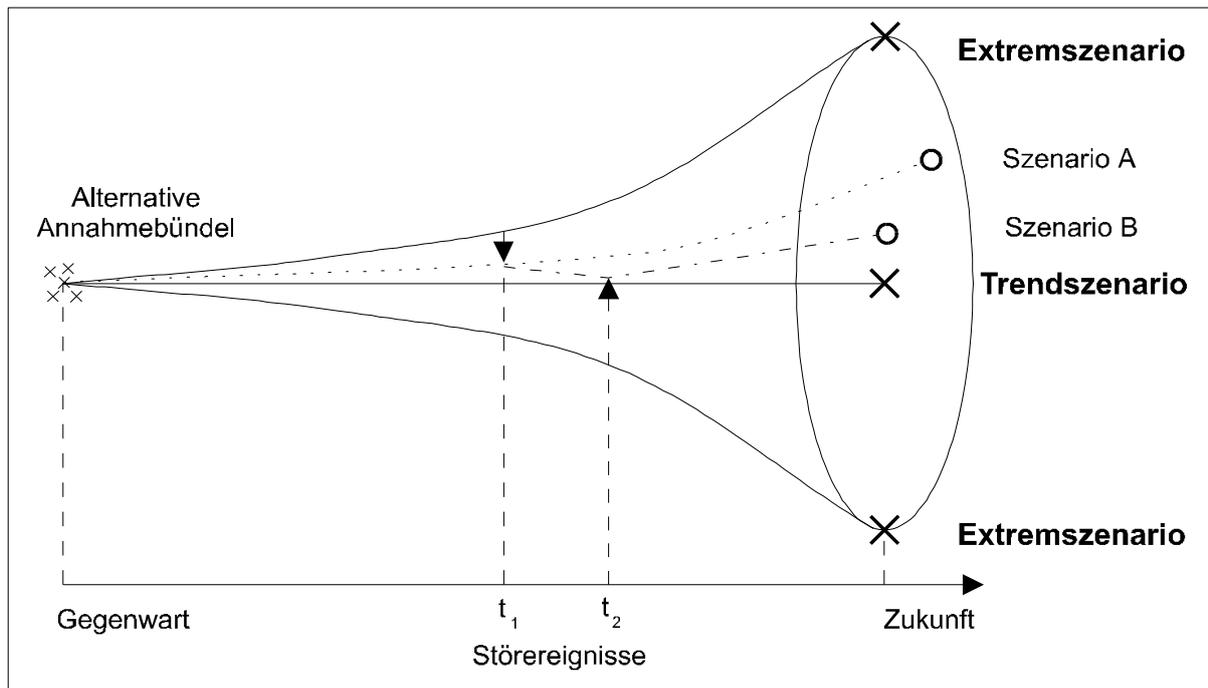


Abb. 22: Szenario-Analyse

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. Abbildung 22 zeigt den typischen **Szenario-Trichter**.

Der Bereich wahrscheinlicher Entwicklungen wird, ausgehend von verschiedenen Annahmebündeln, von zwei **Extremszenarien** begrenzt. Auf der Schnittfläche finden sich sowohl das **Trendszenario**, 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 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 Diskussi-

on an, fördern generell das Denken in Alternativen, verkürzen Reaktionszeiten und sensibilisieren die Beteiligten für eine systematische Auseinandersetzung mit der Umwelt.

Ein weiteres, häufiger Verwendung findendes Projektionsverfahren ist die **Delphi-Technik**, benannt nach dem griechischen Orakel, weil es sich ebenfalls um eine Expertenbefragung handelt. Diese werden schriftlich zu einem Thema befragt, und zwar in mehreren Runden, 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 (siehe oben). 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).

3 Methoden der Marktforschung

3.1 Datengewinnung

Daten für Marketingentscheidungen und insbesondere für die Analyse des Käuferverhaltens und 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 (<http://www.adm-ev.de/index.php?id=zahlen&type=1#c232>). 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 zur Folge haben sollen.

3.2 Sekundärforschung

Im ersten Schritt können die Verfahren der Marktforschung in Primär- und Sekundäranalyse unterteilt werden. Die **Sekundärforschung** (Quellenforschung) greift auf bereits vorhandene Informationen zurück und bereitet sie für den Entscheidungszweck auf. Sie kann sich auf interne Quellen und hierbei insbesondere 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 vervielfacht. Fast jeder Manager beginnt heute seine Suche nach Informationen mit einer Google-Abfrage.

Exemplarisch für die Sekundärforschung seien hier die für die Marketingpraxis äußerst bedeutsamen Paneldaten herausgehoben. 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 aufgebaut.

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 usw. 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. Auch wüssten sie sonst nicht, wie sich ihre Produkte im Vergleich zum Wettbewerb entwickeln. Haushaltspaneldaten liefern das Datengrundgerüst für die standardmäßige Auswertung der Marktentwicklung. Panelerhebungen unterliegen hinsichtlich ihrer Repräsentativität den gleichen Anforderungen wie andere Befragungen (vgl. unten). 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 Panelfluktuations 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 Durchschnittspreise, Marktanteile, Umschlagshäufigkeiten u. ä. berechnet werden. Auch ein Handelspanel sollte möglichst repräsentativ sein. Dieses ist in Deutschland durch die Weigerung von Aldi, ihre Discountmärkte einbeziehen 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 (Fernsehpanel zur Erfassung des TV-Konsums, 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 erfassen Informationen über das Einkaufsverhalten ihrer Kunden zur Verfügung zu stellen (Category Management, s. u.). 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 Verbraucherhandeln entsprechend transparent wird. Die Potenziale dieser Daten sind heute in den meisten Fällen nur ansatzweise genutzt.

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.

3.3 Primärforschung

In vielen Fällen reichen die Daten der Sekundärforschung jedoch nicht aus. Zum einen beziehen sich unternehmensexterne Quellen 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.

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 Erstere ist der Testkauf (mystery shopping), bei dem das Verhalten des Verkaufspersonals überprüft wird. Handelsunternehmen überprüfen auf diese Weise Freundlichkeit, Bedienungsqualität und Motivation der Angestellten und nutzen diese Informationen als Grundlage für Personalbewertung und Schulung.

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 Abbildung 23 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.
Elektromyogram	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 Bild Darstellungen projiziert, anschließend erfolgt eine Befragung zum Gesehenen.	Simulation der flüchtigen Wahrnehmung von Kommunikationsbotschaften.
Compangon-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 Aufmerksamkeitswirkung 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

Abb. 23: Beobachtungsarten in der Marktforschung

Besonders vertiefte Möglichkeiten zur Beobachtung bieten sich beim E-Commerce durch die Auswertung von Logfiles. Bei Logfiles handelt es sich um Nutzungsprotokolle der Zugriffe auf den Server. Sie können detailliertes Wissen über die Surfgewohnheiten 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 i. d. R. folgende Informationen:

- Aufgerufene Website,
- Datum und Uhrzeit des Abrufs,
- Adresse von welcher der User auf die Website verlinkt wurde
- Identifikation des Users (Wiedererkennung mit lokal auf dessen Rechner gespeicherten Cookies, genaue Identität allerdings nur bei registrierungspflichtigen Seiten)
- Internet- bzw. IP-Adresse des anfordernden Rechners und
- Statuscode für erfolgreiche bzw. nicht erfolgreiche Übertragung.

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.

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 heute noch auf optische Hilfsmittel verzichtet werden, und schließlich sind die Antworten eher oberflächlich. Vergleichsweise preisgünstig ist die **schriftliche Befragung** per Post, dies auch dann, wenn die Rücklaufquote – wie in der Praxis üblich – nur bei 10 bis 20 % liegt. Nachteilig ist 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) oder online durchgeführt. Ihr Vorteil liegt im Wegfall der nachträglichen Dateneingabe sowie in der Steuerung komplizierter Interviews durch entsprechende Programmiervorgaben.

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 resp. 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 genügen. Geht es um präzise Daten, so ist eine statistisch korrekte Auswahl zu treffen. Theoretisch optimal ist die zufallsgesteuerte Bestimmung der Probanden (**Random-Verfahren**), 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 Zufalls-

zahlenkombinationen gearbeitet, so dass jeder Haushalt mit der gleichen Wahrscheinlichkeit angesprochen wird.

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 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.

Neben dem Auswahlverfahren stellt sich bei Teilerhebungen das Problem der **Stichprobengröße**. In Abhängigkeit vom Budget und der gewünschten Repräsentativität (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 2.000 Probanden befragt werden und dass in jeder betrachteten Untergruppe einer Befragung (z. B. in jedem Kundensegment) mindestens 50 Befragte vorliegen sollten. Für viele Fragestellungen genügt zunächst eine ungefähre Vorstellung, in welche Richtung sich Märkte verändern, statt nur auf die Intuition bzw. das Alltagswissen des Managements zu vertrauen.

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 Repräsentativität, dass es um die **erforderliche Präzision** der Ergebnisse geht, nicht um eine absolute Grenze zwischen repräsentativ und verzerrt. 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 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 Sondierstudie auch deutliche Abweichungen oder Korrelationen möglicherweise nicht signifikant sind.

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** 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 Interviewerleitfaden 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 (konfirmatorischen) 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. Ansonsten bekommt der Marktforscher lediglich Antworten zu den aufgeführten Punkten, mitunter auch zu aus Kundensicht gar nicht relevanten, während andere Kriterien fehlen, die im Vorfeld nicht als wichtig erachtet wurden.

Aus diesen Gründen gewinnen in jüngster Zeit qualitative Forschungsmethoden an Bedeutung, 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.

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.

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 (Focus Group Interview). 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 geglückten Fall höhere Kreativität und Spontaneität der Äußerungen, so dass sich dieses Verfahren für innovative Themenbereiche besonders eignet.

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 Tonbandmitschnitt 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 Denk-, Empfindungs- und Handlungsweisen des Befragten zu verstehen. Durch eine vertrauensvolle Atmosphäre soll die Bereitschaft des Probanden zur ehrlichen und vertieften Auskunft erhöht werden.

Eine detailliertere produktbezogene 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 dazu, bestimmte

grundlegende Motive (Werte) zu befriedigen, z. B. Sicherheit, Geborgenheit, Vertrautheit, Spannung usf. Durch eine spezielle Befragungstechnik (Laddering-Interview) 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.

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. 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 damit 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.

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. Abbildung 24 gibt einen Überblick über die wichtigsten **Fragevarianten**.

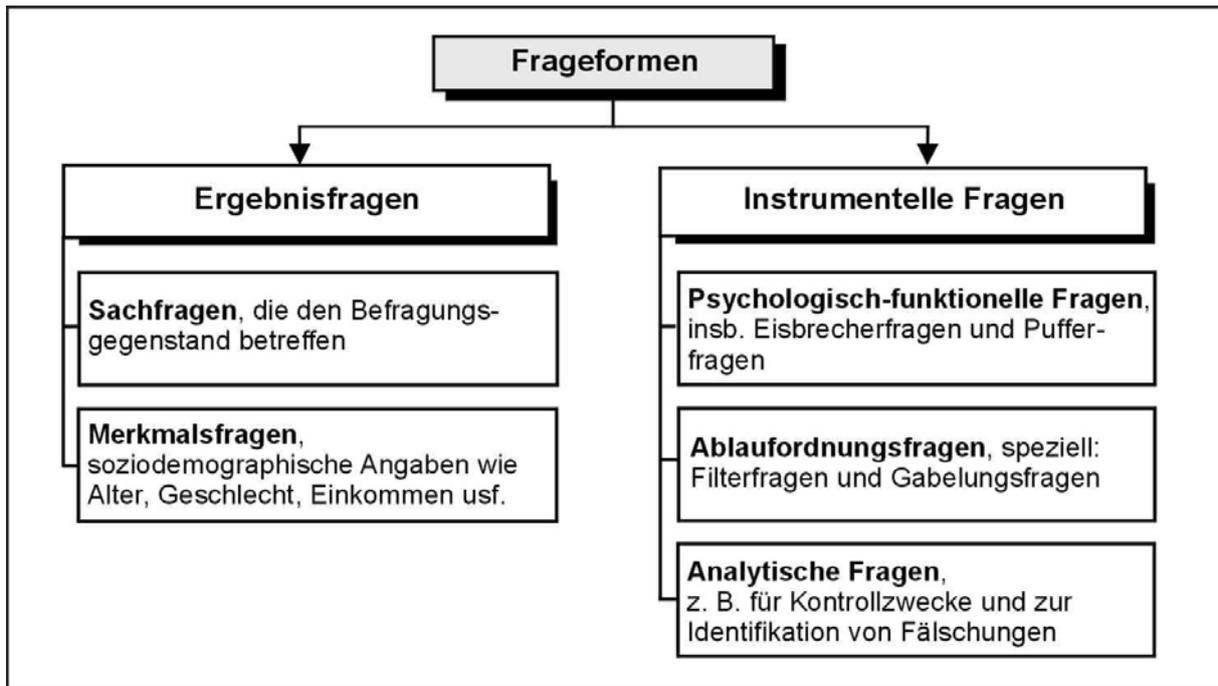


Abb. 24: Fragekategorien in der Marktforschung

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.

Die **Skalierung** (hier verstanden als Frageformulierung) betrifft die möglichen Antwortdimensionen von Sachfragen. **Nominalskalen** umfassen einfache Ja-Nein-Fragen und die Multiple-Choice-Auswahl. Daneben gibt es zahlreiche Frageformen, die nach der Intensität eines Sachverhaltes fragen. In der Marktforschungspraxis sind hierfür folgende Skalierungsformen gebräuchlich:

Nominalskalen: Hier geht es um die Abfrage von Sachverhalten, die keine Rangordnung oder Reihenfolge erlauben, z. B. Geschlecht, Wohnort usf. Bei nominalskalierten Antworten dür-

fen entsprechend keine statistischen Verfahren angewandt werden, die Abstände berechnen (s. u.).

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.

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 Be-

schreibung eines Untersuchungsobjekts verschiedene in ihrer Bedeutung entgegengesetzte Adjektive vor (modern – unmodern usf.). Auf einer bipolaren, mehrstufigen Skala können die Probanden ihrer Einschätzung des Objekts Ausdruck verleihen. Die graphische Darstellung eines semantischen Differentials wird auch als Polaritätenprofil bezeichnet (vgl. Abb. 25). 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 (s. Likertskala) vorgelegt werden.

	sehr	mittel	etwas	weder noch	etwas	mittel	sehr	
in								out
modisch								unmodisch
klassisch								aktuell
bekannt								unbekannt
avantgardistisch								konventionell
preiswert								teuer
umweltfreundlich								umweltschädlich
sexy								prüde
bequem								unbequem
...								...

Abb. 25: Polaritätenprofil zur Imagebewertung von Textilmarken

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 ungenaue Aufgabenstellung, das fehlende Briefing der Marktforscher durch den Auftraggeber. Bei der Auswertung erkennt dieser dann, welche Fragen er eigentlich hätte stellen müssen.

- 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 uninformatesten – Probanden verstanden werden können. Dies bedeutet bei Bevölkerungsbefragungen: kurze Sätze, keine Fremdwörter, keine abstrakten Formulierungen, nur eindeutige Begriffe usf. 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 bei vielen Antwortmöglichkeiten oder langen Antworttexten variiert (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 die zuletzt vorgelesenen Statements signifikant öfter genannt werden.
- 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 Selbstauffüllen Mühe sparen wollen. Weitere Fehlerquellen resultieren aus dem Interviewereinfluss, z. B. durch Hilfestellungen oder (un-)bewusste Beeinflussung. Seriöse Marktforschungsunternehmen betreiben aus diesen Gründen eine aufwändige Interviewerschulung.

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 der Chemie – 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 vergleichen zu können. Im vollständigen Fall wird das Verhalten der Experimentalgruppe vor und nach dem Marketingeinsatz mit dem der Kontrollgruppe vor und nach einem Placeboeinsatz (bzw. keiner Aktion) verglichen.

Experimente haben in der Ökonomie in den letzten Jahren sehr stark an Beachtung gewonnen. Dazu tragen die Möglichkeiten von Computerspielen bei, mit denen vielfältige Situationen simuliert werden können.

Teilweise werden auch spezifische Befragungs- und Auswertungsformen wie die Conjoint-Analyse (s. u.) 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 also vermindert werden kann.

3.4 Auswertung der Daten

Für die **Auswertung** von standardisierten Befragungen gibt es ausgereifte, PC-gestützte Statistikprogramme (SPSS, SAS, Stata etc.; <http://www.spss.com/de/>). Mit ihrer Hilfe können auch komplizierte Analyseverfahren schnell durchgeführt werden. Einfachere Analysen lassen sich auch mit Excel realisieren (<http://www.stat4u.at/download/1421/Dame.pdf>). 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 1000 € 2 = 1000 - 1999 € 3 = 2000 - 2999 € 4 = 3000 - 3999 € ...	intervallskaliert
...			

Abb. 26: 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.

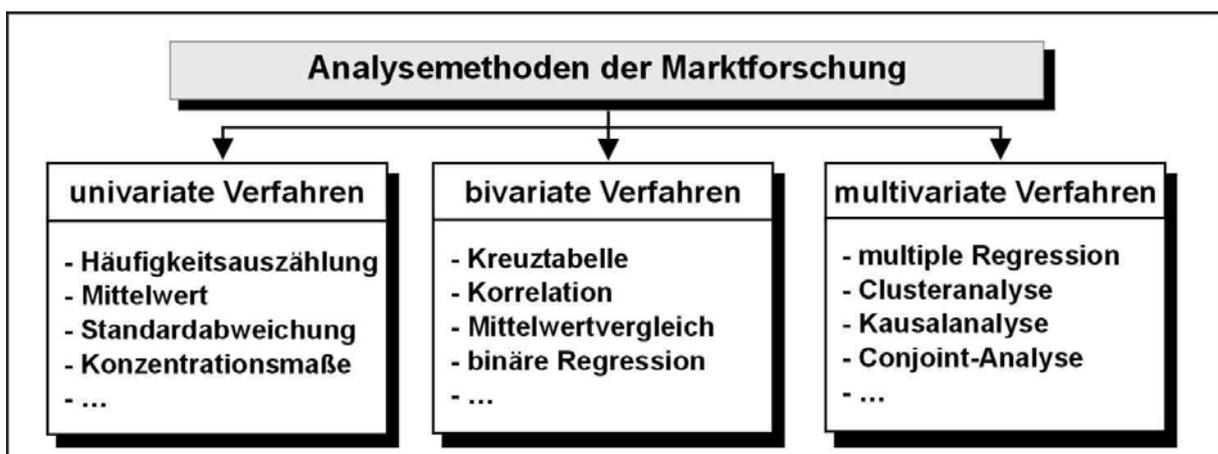


Abb. 27: Uni-, bi- und multivariate Verfahren in der Marktforschung

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-Wirkungsbeziehungen mittels der in Abb. 27 aufgeführten Verfahren überprüft oder auch Zusammenhänge neu entdeckt werden. Werden vorherige Überlegungen gezielt überprüft, spricht man von konfirmatorischem Vorgehen, eine explorative Herangehensweise ist die Suche nach bisher unerforschten Zusammenhängen im Datensatz durch „Ausprobieren“. Im Folgenden werden die einzelnen Methoden 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. Sie kann bereits für nominalskalierte Daten berechnet werden.
- Bei intervallskalierten Daten ist zudem die Berechnung von Varianz und Standardabweichung möglich. Diese charakterisieren, wie einheitlich die Probanden geantwortet haben. **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 (Abbildung 28), da sie normalverteilte Werte voraussetzen. Viele Merkmale in größeren Stichproben sind normalverteilt, 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 Studentverteilung oder die Chi-Quadrat-Verteilung, für die z. T. spezielle statistische Verfahren entwickelt wurden. Vor der Berechnung von Maßzahlen, die Normalverteilung voraussetzen, ist entsprechend zu prüfen, welche Form der Häufigkeitsverteilung vorliegt. Dies kann zum Beispiel graphisch mittels Säulendiagramm erfolgen.

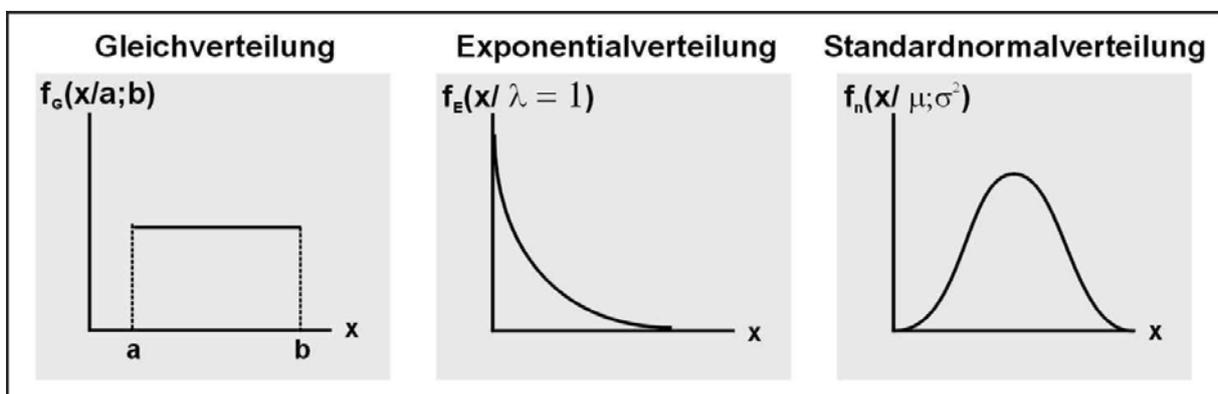


Abb. 28: Verschiedene Verteilungsformen

Nach der Berechnung der Lage- und Streuungsparameter ist die Verlässlichkeit der berechneten Werte zu prüfen. Das Konfidenzintervall 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. Abbildung 29 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. Tatsächlich sind es jedoch 35 Probanden. Es ist also zu vermuten, dass ein Zusammenhang zwischen den Variablen besteht. Statistisch kann die Stärke bzw. Signifikanz dieses Zusammenhangs durch den Chi-Quadrat-Test geprüft werden.

	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

Abb. 29: 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 plus 1 liegen alle Punkte exakt auf einer steigenden Geraden, bei -1 auf einer fallenden (vgl. Abb. 30). Ein Korrelationswert von 0 zeigt an, dass es keinen **linearen** Zusammenhang gibt. Letzteres bedeutet aber – wie der Fall E zeigt – nicht, dass kein Zusammenhang besteht. Zur Analyse nicht-linearer Wechselbeziehungen müssen andere Verfahren (z. B. nicht-lineare Regressionsmethoden) herangezogen werden.

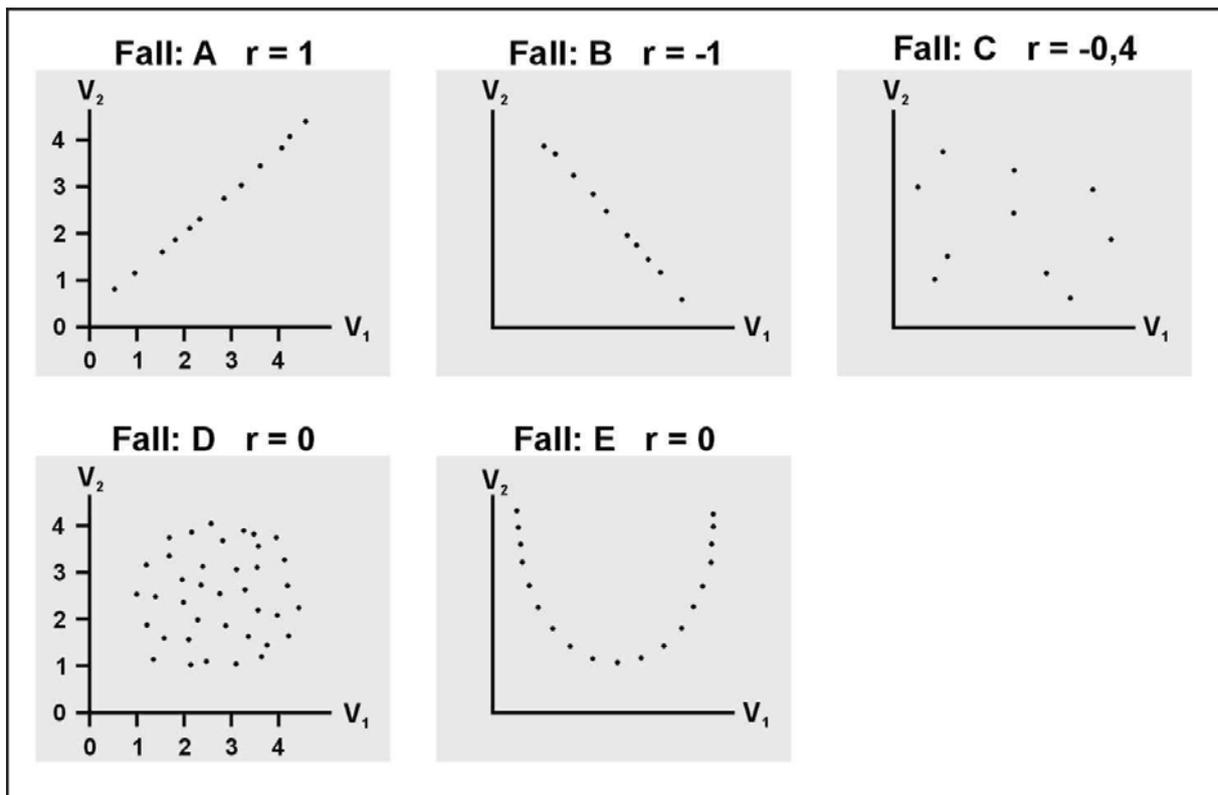


Abb. 30: Beispiel unterschiedlicher Korrelationswerte

Ein weiteres fundamentales Analyseverfahren für zwei Variable 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. 31).

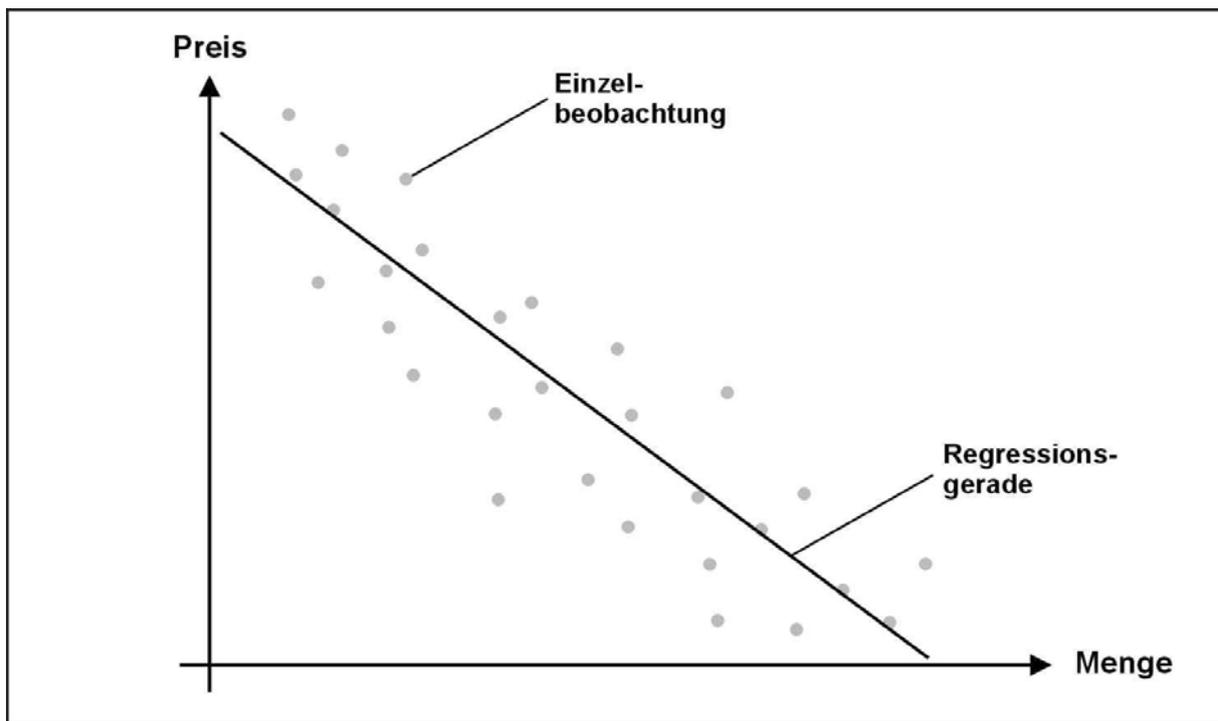


Abb. 31: Beispiel einer linearen Regressionsgerade

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 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. 31 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. 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 Variable 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 Variable simultan analysieren, haben in den letzten Jahren durch die verbesserte Statistiksoftware erheblich an Relevanz gewonnen (vgl. Abb. 32). 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. Abbildung 32 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 Markt-positionierung**, 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)

Abb. 32: Multivariate Analysemethoden in der Marktforschung

Die multiple Regressionsanalyse dient der Analyse komplexer Einflußstrukturen. 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 vielfältige unterschiedliche Größen 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 (Erklärungswerte der Variablen sind in solchen Fällen nicht eindeutig zuordenbar).

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. 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.

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 jedoch 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. 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 Marketingerfolgswert geht verloren.

Teil III:

Strategisches Marketing

1 Marketing-Ziele

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. 33). 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 zugrunde liegenden Unternehmensstruktur (Klein- resp. Großunternehmung, wenige resp. ausdifferenzierte Tätigkeitsbereiche usf.) beeinflusst wird. Nachfolgend sind zunächst die einzelnen Zielebenen kurz zu beschreiben.

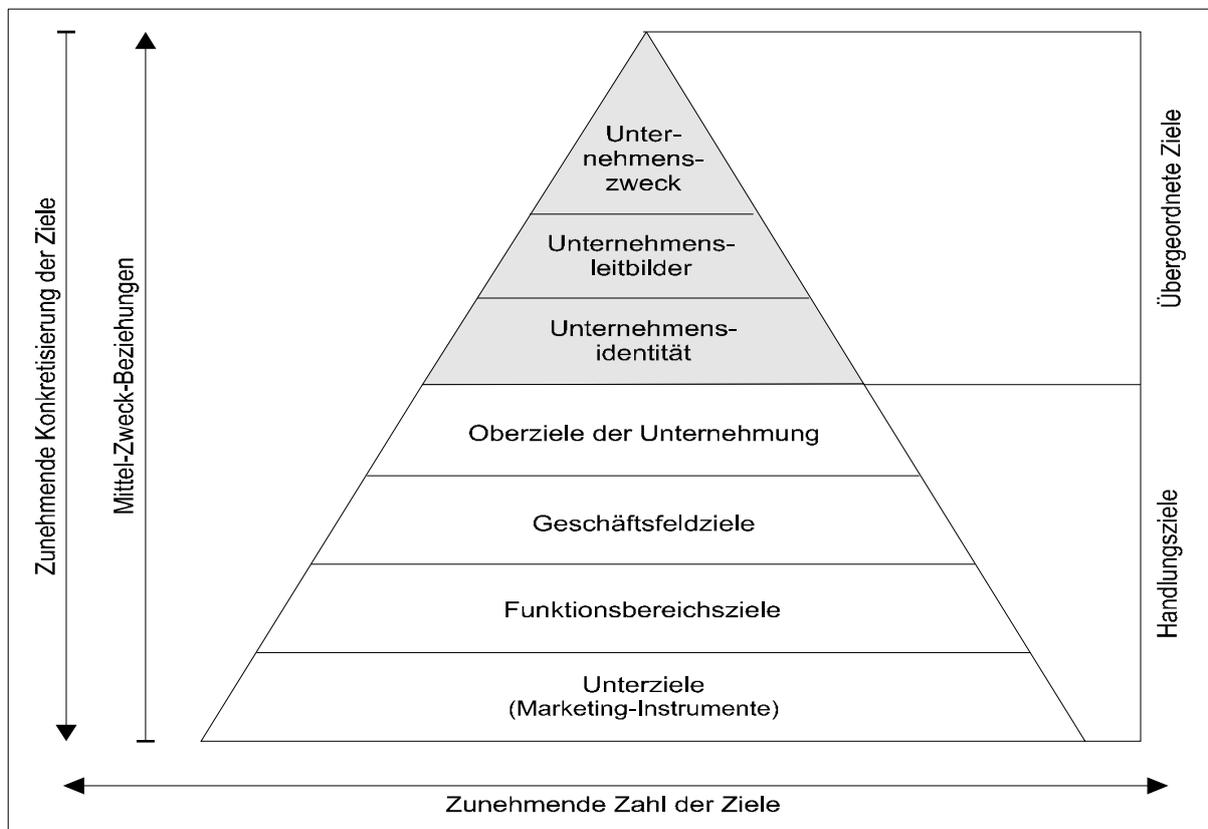


Abb. 33: Hierarchie der Zielebenen (in Anlehnung an Becker 1998, S. 28)

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 haben/hatten eine Vision: Henry FORD glaubte an die Automobilisierung der ganzen Gesellschaft, Steve JOBS an den einfachen Computer für Jedermann. 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.

Die Unternehmensphilosophie wird im Allgemeinen in den **Unternehmensleitbildern** konkretisiert (http://www.netzwerk-ampel.de/fileadmin/redaktion/zukunft_unternehmen/downloads_Leitbilder/KPMG_Unternehmensleitbilder.pdf). 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>Konzentration auf das Wesentliche</p>	<p>Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, nur Produkte anzubieten, die den Verbrauchern einen größtmöglichen Nutzen bieten. Dabei fühlen wir uns verpflichtet, die Waren in bestmöglicher Qualität zu konstant niedrigen Preisen anzubieten. Und wenn wir eine Möglichkeit zur Preissenkung sehen, dann setzen wir sie um. Das alles erreichen wir durch die konsequente Konzentration auf das Wesentliche:</p> <p>Konzentriertes Sortiment: Wir vertreiben rund 700 Basisartikel des täglichen Bedarfs und zweimal wöchentlich wechselnde Angebote von jeweils ca. 20 bis 30 Aktionsartikeln. Der schnelle Warenumschlag garantiert immer frische Angebote.</p> <p>Kompromisslose Qualitätsphilosophie: Ständige eigene Qualitätskontrollen und laufende zusätzliche Kontrollen in Lebensmittellabors stellen die Qualität unserer Waren dauerhaft sicher. Unsere hohen Qualitätsansprüche spiegeln sich auch in der Auswahl unserer Lieferanten wider.</p>
---	---

	<p>Rationelles Verkaufssystem: Unsere Produktpräsentation ist übersichtlich und in allen Filialen identisch. So können wir die Kosten gering halten und unsere Kunden müssen ihre Produkte nicht suchen – egal in welcher Filiale sie gerade einkaufen.</p> <p>Verantwortungsbewusstes Management: Durch unsere dezentrale Struktur wird Verantwortung weitgehend delegiert. Flache Hierarchien sind bei uns Prinzip. Unsere Führungskräfte zeichnen sich durch hohes Verantwortungsbewusstsein und große Entscheidungskompetenz aus.</p>
Hochwertige Eigenmarken statt Markenartikel	<p>Aus Gründen der Unabhängigkeit verzichten wir weitgehend auf den Verkauf von Markenartikeln. ALDI SÜD setzt konsequent auf den Ausbau von Eigenmarken, wie zum Beispiel dem Waschmittel "Tandil", [...]. Mit unseren eigenen Marken können wir Qualität besser steuern, kontrollieren und zu günstigen Preisen anbieten. Unser Ziel ist es, dauerhaft Top-Qualität zu günstigen Preisen anzubieten. So können wir unseren Kunden ein verlässlicher Partner sein.</p>

Abb. 34: Unternehmensphilosophie von Aldi-Süd (2009) (Quelle: <http://www.aldi-sued.de/de/html/company/philosophie.htm>)

Ein ausformuliertes Leitbild ist insbesondere in Situationen des Wandels und den häufig damit einhergehenden Richtungsstreitigkeiten von Bedeutung. So wird im o. g. Beispiel durch die Festlegung auf die angestammten Technologiefelder und eine hohe Produktqualität eine wichtige Vorentscheidung über zukünftige Betätigungsbereiche getroffen. 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. Von besonderer Bedeutung sind dabei Verhaltensgrundsätze gegenüber externen Anspruchsgruppen oder im Rahmen allgemeiner gesellschaftlicher Verpflichtungen z. B. Umweltleitlinien, soziale Verantwortung.

In direkter Beziehung zur Unternehmensvision und zu den Leitlinien steht die Bestimmung der **Unternehmensidentität**. Diese auch als **Corporate Identity (CI)** oder Unternehmenspersönlichkeit bezeichnete Zielebene bezieht sich auf Fragen des Erscheinungsbildes, des Verhaltens und der Kommunikation. Im besten Fall vermittelt der sog. Identitäts-Mix ein prägnantes Unternehmensbild, das frei von Widersprüchlichkeiten oder Brüchen der Innen- und Außendarstellung dient.

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 und identitätstiftende 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 marktwirtschaftlich-kapitalistischen 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 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 usf.,
- 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 usf.

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. 35).

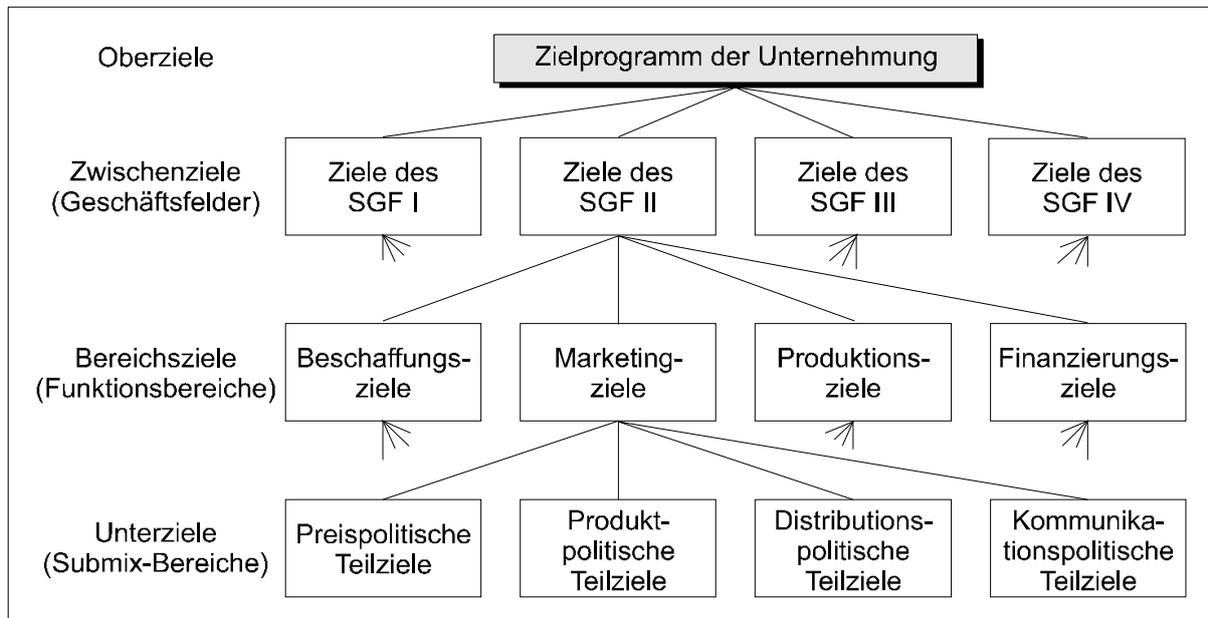


Abb. 35: Zielebenen im Marketing (in Anlehnung an Meffert 1994, S. 94)

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

- Zielinhalte sollten spezifisch, d.h. präzise und eindeutig formuliert sein.
- Die Messbarkeit stellt ein weiteres zentrales Kriterium von Zielen dar. Ohne die Feststellung des Grades der Zielerreichung kann von ihnen keine Motivationswirkung ausgehen.
- Für die Motivation der Beteiligten ist aber auch wichtig, dass Ziele **anspruchsvoll** sind.
- Sie sollen darüber hinaus **realistisch** sein, d. h. sie müssen von den betroffenen Stellen auch erfüllt werden können.
- 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.

In der Literatur 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, Interessenweckung, Schaffung von Präferenzen, 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. In der Betriebswirtschaftslehre wurde und wird diese Vorstellung von vielen Autoren geteilt: Im Rahmen eines marktwirtschaftlichen Systems ist das Oberziel **Gewinnmaximierung** volkswirtschaftlich legitimiert und einzelbetrieblich überlebensnotwendig. Die traditionelle ökonomische Sichtweise kennt keine Macht, sie setzt in erster Linie auf die Rationalität der Zielfindung. So gibt es im Rahmen entscheidungstheoretischer Ansätze streng genommen keine Wahlhandlungen, weil sich unter der Dominanz des Gewinnziels eine einzige, optimale Variante berechnen lässt (Kapitalrationalität).

Auch die Ergebnisse der empirischen Zielforschung bestätigen, 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. Bereichsziele, etwa produktionswirtschaftlicher und marktgerichteter Art, aber auch Sozial- und Umweltschutzziele haben danach eher instrumentellen Charakter, d. h. sie werden durchgesetzt, wenn sie dem Oberziel dienen.

Die Zielprioritäten werden beeinflusst durch die Rechtsform des Unternehmens. 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 teilweise eher bereit, auch längere „Durststrecken“ geringerer Rentabilität zugunsten langfristiger Ziele durchzustehen.

Unabhängig ob man von Shareholder Value oder langfristiger Gewinnmaximierung spricht: In einem solchen System bleibt – so scheint es – kein Raum für Ziele, die im Konflikt zur Rentabilität stehen. In Fällen von Zielantinomie oder Zielkonkurrenz, etwa zwischen Umweltschutz und Wirtschaftlichkeit, werden sich kapitalbezogene Überlegungen durchsetzen. Abbildung 36 verdeutlicht diese Zielbeziehungen graphisch.

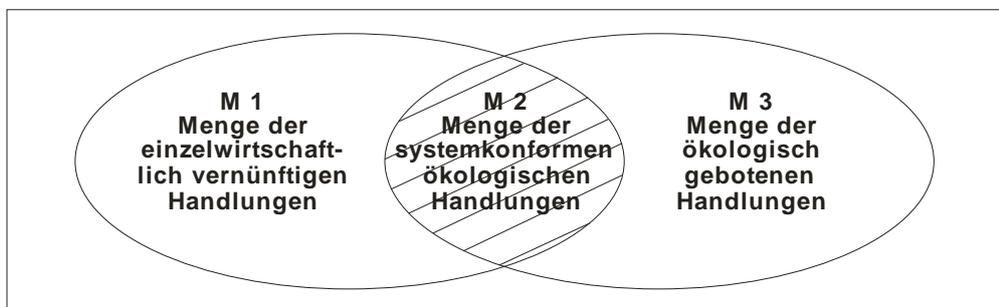


Abb. 36: Zielbeziehungen zwischen Ökologie und Rentabilität (Freimann 1996, S. 359)

Eine erste Gruppe von Maßnahmen verspricht demnach zwar ökonomischen Erfolg, führt aber zu steigenden Umweltschäden (M 1), etwa wenn Abfallgebühren durch illegale Entsorgung vermieden werden. Hier gibt es offensichtlich eine Zielantinomie bzw. -konkurrenz zwischen Umweltschutz und Gewinn. Zahlreiche Untersuchungen und praktische Fallbeispiele belegen allerdings, dass es in Unternehmen auch Schnittmengen zwischen Ökonomie und Ökologie gibt (M 2). Energiesparmaßnahmen steigern z. B. häufig die Wirtschaftlichkeit. Schließlich sind bei den gegenwärtig gegebenen Rahmenbedingungen eine Reihe von um-

weltpolitisch sinnvollen Investitionen nicht rentabel und scheinen deshalb betriebswirtschaftlich nicht vertretbar (M 3).

Diese auf den ersten Blick schlüssige Abbildung ökonomischer und ökologischer Interessenlagen greift jedoch zu kurz. Das skizzierte Zielverhältnis setzt voraus, 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.

Letztlich führt die Ungewissheit über die politischen und sozialen Veränderungen dazu, dass die Entscheidung mehr den **Wertvorstellungen** und der **Risikobereitschaft** des Managements als harten ökonomischen Fakten geschuldet ist: Es gibt bei solchen Problemstellungen keine eindeutige Zweck-Mittel-Rationalität. Eine derart hohe Ungewissheit betrifft jedoch nicht nur die Beziehungen zwischen Gewinn- und Umweltschutzzielen. Gleiches gilt auch für viele marktgerichtete Pläne.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass es **Grenzen der Monetarisierung** betrieblicher Entscheidungen gibt. Unbestritten lassen sich im operativen Marketing viele Überlegungen durch quantitative Angaben untermauern. Auch strategische Pfade sind nicht beliebig: Selbstverständlich gibt es 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 persönlichen Interessen. Der unternehmerische Zielbildungsprozess ist ein Verhandlungsprozess, der die Heterogenität der individuellen Vorstellungen und die reale Machtstruktur in den Betrieben widerspiegelt. Sein Ergebnis ist ein Kompromiss (Heinen 1972, S. 48).

Wenn das Marketing-Management notwendig (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 usf. 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.
- **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 macchiavellistischer 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 qualitativer Zieldokumente 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 politische 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 von der Unternehmensleitung vorgegeben werden. Das Einschwören auf gemeinsame Ziele und die Kommunikation geteilter Werthaltungen 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.

Marketing-Manager unterliegen vielfach einer Machbarkeitsillusion. Sie verkürzen die Marketingplanung auf die technokratische Beschlussfassung in formellen Gremien und müssen zusehen, wie hehre 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.

2 Marketingstrategien

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.

2.1 Geschäftsfeldstrategien

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, zukunfts-trächtige 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)

Abb. 37: 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.

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 Bedarfsweckung bei Kindern oder Jugendlichen (z. B. Kosmetika für Kinder).

Die **Strategie der Produktentwicklung** (3) bezieht sich auf die vorhandenen Märkte

te/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.

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 Programmweiterungen 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.

Bezüglich der Abfolge der einzelnen Marktfeldstrategien liegt eine „**Z-Strategie**“ (die unter Synergiegesichtspunkten günstigste Strategiefolge (1) - (2) - (3) - (4) lässt sich als Z in der Matrix ausweisen). Die Marktdurchdringungsstrategie weist das höchste Synergiepotenzial (Verbundeffekte) zur Ausgangslage auf, da die nötigen Kompetenzen, Branchenkenntnisse, Vertriebswege usw. schon vorhanden sind. Diversifikationsstrategien bieten dagegen kaum noch Synergien und sind von daher als risikoreicher zu beurteilen. Diversifikationsstrategien sollten 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 das Risiko. Aus diesem Grund gehen in jüngerer Zeit viele Unternehmen dazu über, ihr Portfolio wieder auf die Kernaktivitäten zu konzentrieren.

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

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 in der Realität 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, Patenten, 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 Nachfolger verkauft werden und für größere Unternehmen Finanzinvestoren wichtiger geworden sind.

Eine Wachstumsform zwischen internem und externem Wachstum stellen Strategische Al-

lianzen 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 (s. u.) 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“, die eher selten erfolgreich sind.

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) und 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).

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 also drei Grundsatzstrategien zu trennen:

- Kostenführerstrategie (bei totaler Marktabdeckung),
- Differenzierungsstrategie (bei totaler Marktabdeckung) und
- Nischenstrategie (Kosten- bzw. Differenzierungsstrategie bei partialer Marktabdeckung).

PORTER geht davon aus, dass eine klare Entscheidung für eine Strategievariante 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 usw. 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. Abbildung 43 zeigt schematisch die von PORTER postulierte „Stuck in the middle-Hypothese“.

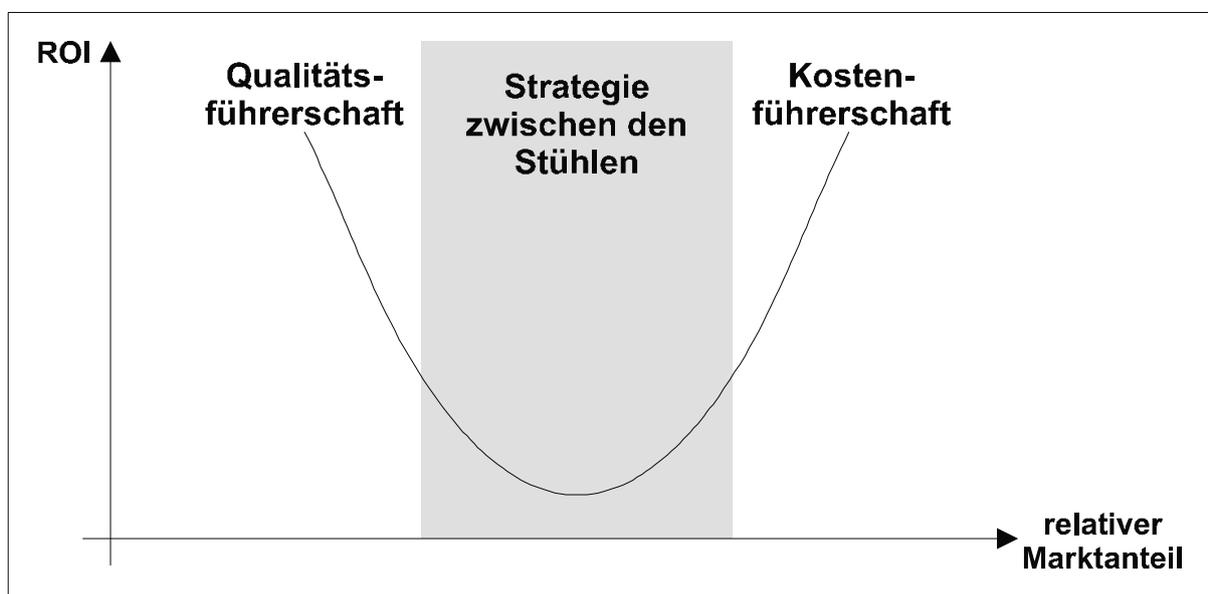


Abb. 38: Zum Zusammenhang zwischen Strategieform und ROI (in Anlehnung an Porter 1983)

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. 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). 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 (BANG&OLUFSEN), in der Mode (BOSS), der Technik (BMW), der ökologischen Qualität (DEMETER), der politisch-sozialen Qualität (FAIRTRADE) oder auch in der Dienstleistungsqualität (ADAC) 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 nicht weiter 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.

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. Viele Unternehmen verfügen über keinen klaren Wettbewerbsvorteil. Allerdings gibt es auch Gegenbeispiele in dem Sinne, dass einige (wenige) Unternehmen mit gemischten Strategien überlegene Renditen erwirtschafteten, etwa wenn IKEA niedrige Kosten und innovatives Design vereinbart. Kritisiert wird auch, 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 entgegen stehen.

In der neueren Forschung wurden deshalb 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. Abbildung 39 visualisiert den beschriebenen Zusammenhang.

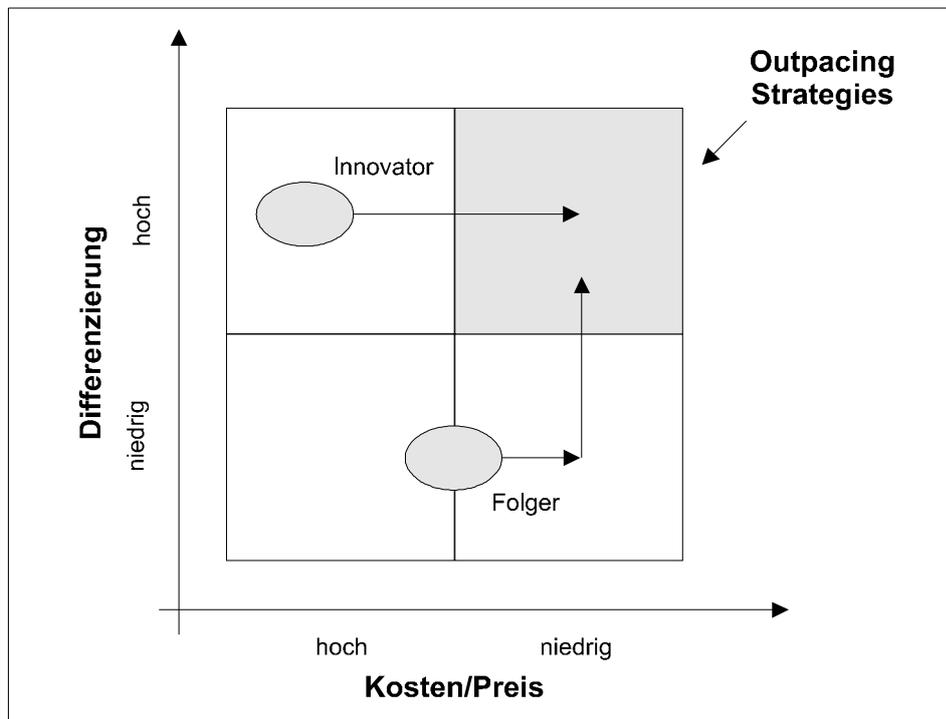


Abb. 39: Outpacing Strategien (in Anlehnung an Kleinaltenkamp 1987, S. 33)

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. unten) 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 allerdings 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 technikfixiert. 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.

2.3 Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien

Ein Kernelement der Marketingstrategie ist das zielgruppenspezifische Arbeiten als Gegensatz 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 PC-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 Schaltungen und Bremsanlagen 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 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 fasst Abbildung 40 nochmals zusammen.

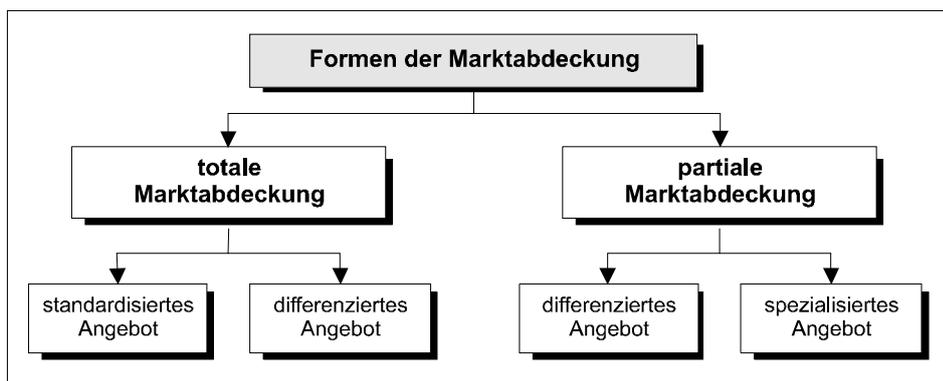


Abb. 40: Formen der Marktabdeckung

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 Abbildung 41 zeigt, in sozio-demographische und psychographische Kriterien sowie in Variablen des Konsumentenverhaltens unterteilt werden. Zur Beschreibung einer Zielgruppe dient im Allgemeinen eine Variablenkombination.

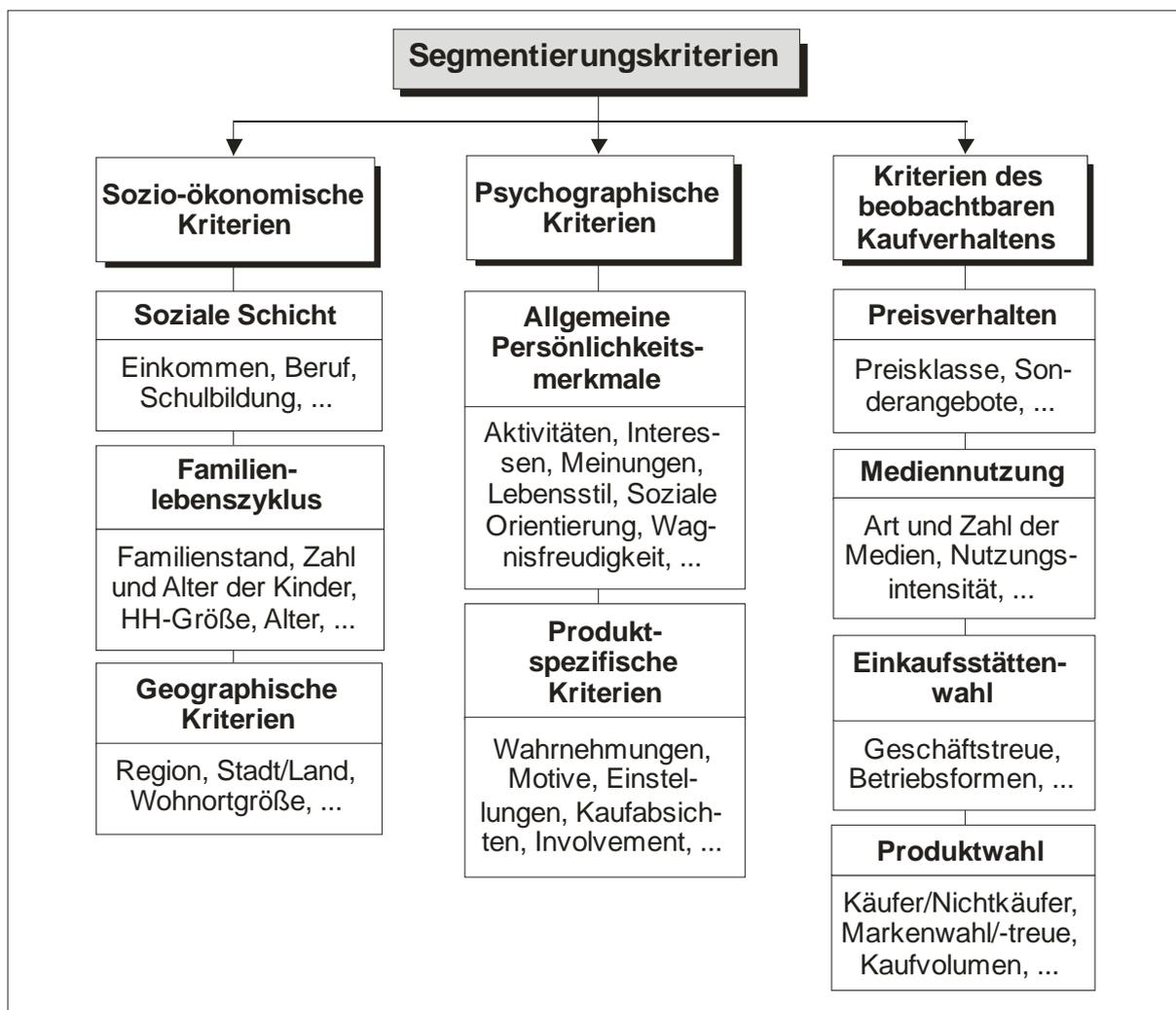


Abb. 41: Wichtige Marktsegmentierungsvariablen

Die Marktsegmentierung setzt also beim Nachfrager an und bildet Personengruppen, die sich hinsichtlich bestimmter Segmentierungskriterien ähnlich sind. Eine solche Typologie wird

i. d. R. auf Basis einer Befragung und einer anschließenden **Clusteranalyse** erstellt (vgl. oben). Die Zielgruppenbildung erfolgt bei diesem Verfahren durch die simultane Kombination verschiedener charakteristischer Eigenschaften: Interessen, Einstellungen, demographische Kriterien, Verhaltensmuster usw. Dazu wird die Ähnlichkeit zwischen den verschiedenen Befragten hinsichtlich der vorliegenden Merkmale quantifiziert. Es gibt Personen, die sich bei den einzelnen Fragen vergleichbar äußern, andere weichen in ihren Verhaltensweisen und Meinungen stark voneinander ab. Bei der Clusteranalyse werden also Gruppen identifiziert, die sich durch eine weitgehend übereinstimmende Eigenschaftsstruktur auszeichnen. Die Clusteranalyse ist ein unentbehrliches Hilfsmittel der Käuferanalyse und der Marktsegmentierung. Sie verdeutlicht Zahl und Größe der Segmente und bietet Ansatzpunkte zum Einsatz der Marketing-Instrumente (zielgruppenspezifische Produktgestaltung, Werbeträgerauswahl usw.).

Die beschriebenen Verfahren der Segmentierung sind jedoch insofern relativ grob, 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 allerdings die Unterschiede und presst den Verbraucher insofern ein wenig in Schablonen. Besser wäre es aus Marketingsicht, die tatsächlichen Präferenzen des Individuums zu kennen. In manchen Märkten liegen über Kundenkarten solche detaillierteren Verhaltensdaten vor, die zur Segmentierung genutzt werden können. Unentbehrliche Voraussetzung dafür 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 Versandhandelsunternehmen ggf. über folgende Informationen: Name, Adresse, Alter, Körpergröße/Konfektion, Bonität, Markenwahl, präferierte Preislage, Umsatzpotenzial, Bestellhäufigkeit, Beschwerdeverhalten usw.

Auf der Grundlage einer detaillierten Datenbasis kann die Zielgruppenansprache verfeinert werden. Mit der wachsenden Transparenz über die Verhaltensmuster der Kunden ist die Seg-

mentierung 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 etwa es 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 (z. B. 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. 42).

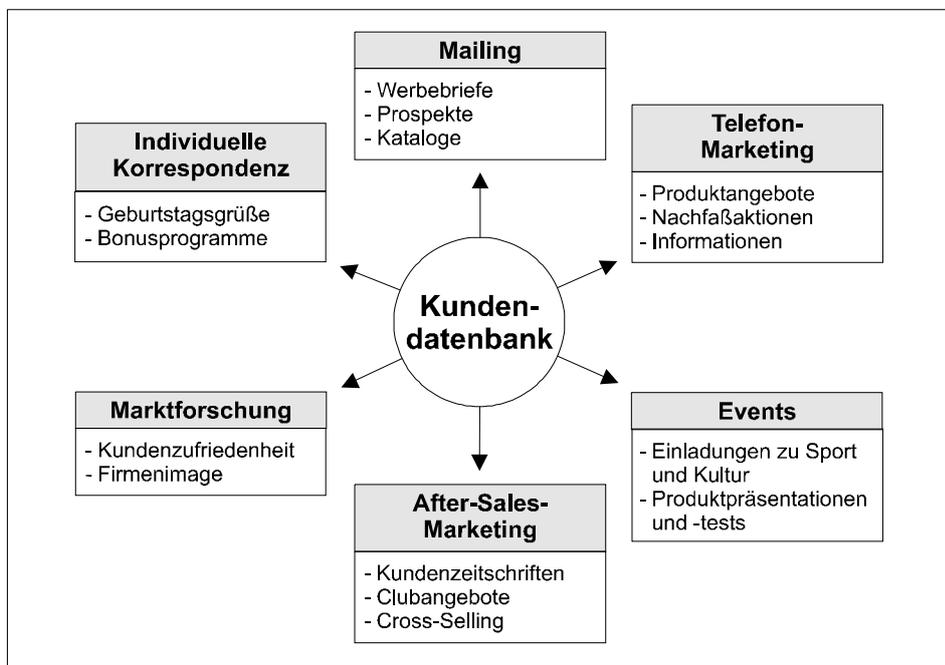


Abb. 42: Einsatzfelder des Database-Marketing

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 (Idealimage) und sich möglichst weit von den Positionen der Wettbewerber zu entfernen. 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 Positionierungseigenschaf-

ten. Dabei kann es sich um Produktvorteile (Funktionalität, Sicherheit, Design, Dauerhaftigkeit usw.), spezielle Absatzwege, den Preis oder emotionale Erlebniswerte (Modernität, Jugendlichkeit, Dynamik 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.

Folgendes dreistufiges Vorgehen ist bei der Positionierung üblich: Im ersten Schritt wird mit qualitativen Erhebungsmethoden wie Assoziationstests oder Gruppendiskussionen das Spektrum möglicher Positionierungsdimensionen erhoben. Daran schließt sich eine standardisierte Imagebefragung z. B. mittels eines Semantischen Differentials an. Das sich ergebende Imageprofil ermöglicht einen ersten Vergleich der verschiedenen Marktangebote, 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 Eigenschaftsräume kann die Einordnung von Marken hinsichtlich der für die Nachfrager kaufrelevanten Produkteigenschaften im Wahrnehmungsraum visualisiert werden. Rechnerisch werden hierzu die Faktorwerte der einzelnen Marken, d. h. die Mittelwerte über alle Probanden hinweg hinsichtlich des jeweiligen Faktors ermittelt: Wie bewerten die Befragten die Aktualität, die Qualität, die Preiswürdigkeit der jeweiligen Marken im Durchschnitt?

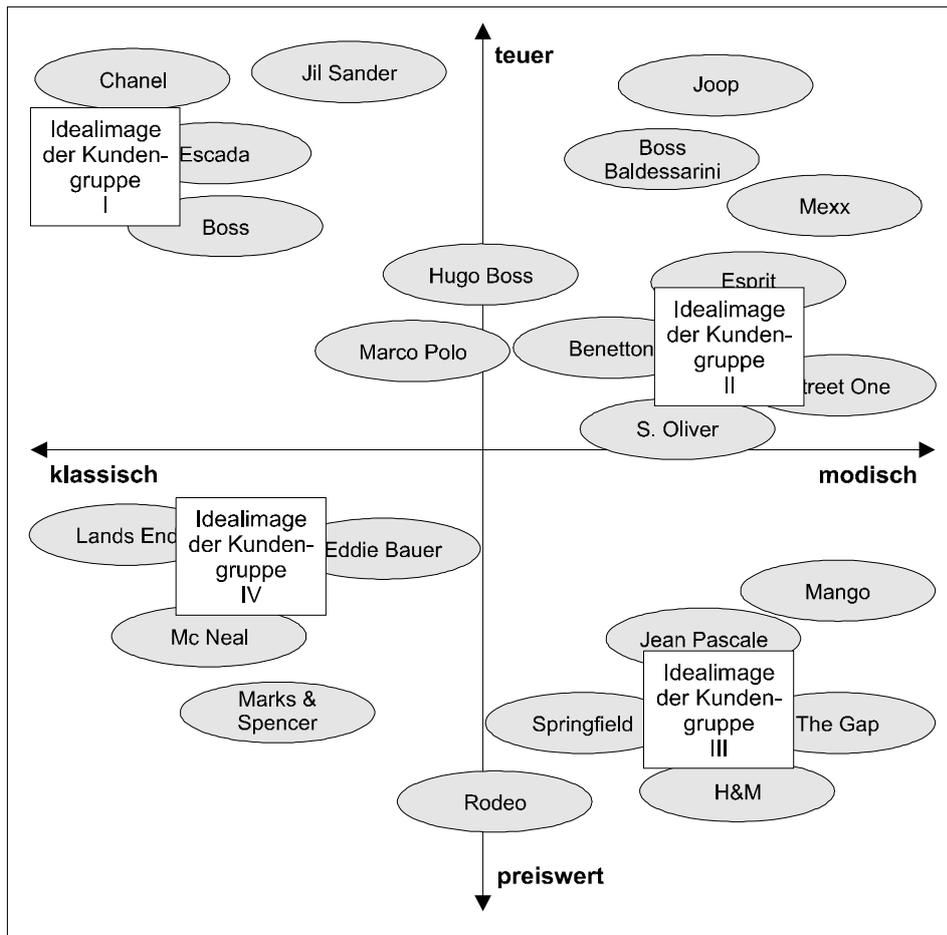


Abb. 43: Positionierung verschiedener Textilmarken (beispielhaft)

Die Grundidee der Positionierungsanalyse ist folgende: Die Nachfrager werden jene Marke wählen, deren Eigenschaften ihren Idealvorstellungen am nächsten kommt. In Abbildung 43 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.

Das Positionierungsmodell ist ein ausgereiftes Instrument der Marketingplanung und liefert auf anschauliche Weise wichtige Informationen über Käufer, Konkurrenz und das eigene Leistungsangebot. Die größte Schwäche des Ansatzes ist seine **Vergangenheitsorientierung**. Er unterstellt einen gegebenen Eigenschaftsraum, weil mit der 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.

Weitere Defizite des Positionierungsmodells liegen in der Begrenzung der Darstellung auf wenige 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.

2.4 Timingstrategien

2.4.1 Innovation und Imitation

Zeitstrategische Überlegungen gewinnen in komplexen und dynamischen Märkten sowie bei schlechtstrukturierten Entscheidungssituationen an Brisanz. Dies um so mehr, als in vielen Branchen eine Verkürzung der Marktperiode von Produkten (**Marktzyklus-kontraktion** etwa durch modische oder technologische Veralterung) und eine verlängerte Produktentwicklungsdauer (**Entstehungszyklusextension** z. B. durch aufwendigere Forschungs- und Entwicklungsarbeiten) 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 und Bedürfnisse zunächst entwickelt 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. 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. Abbildung 44 gibt einen Überblick über die Marktchancen und –risiken des Innovators und damit über das Pro und Contra einer Pionierstrategie.

Chancen:

- 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

Risiken:

- hohe F&E-Aufwendungen
- Möglichkeit von Entwicklungsfehlern
- hohe Markterschließungskosten
- Unsicherheit über die Marktentwicklung
- Gefahr von Technologiesprüngen
- Veränderung der Umfeldbedingungen

Abb. 44: 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 der zeitlichen Distanz verengen sich i. A. 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 zu attrahieren. 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 Niedrigpreisstrategien für den Markteinstieg an. Im Falle einer Nischenstrategie sucht der Anbieter nach Marktsegmenten, deren Bedürfnisse von den Pionieren und Frühfolgern nur unzureichend bedient werden. Nischenstrategien eignen sich insbesondere für kleinere 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 fernöstlichen Unternehmen angewandt. Sie bergen das Risiko einer Kostenunterdeckung, weil die bereits gefestigten Marktbeziehungen der Wettbewerber u. U. 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 Waschmitteln mit neuer Rezeptur) oder langsam (z. B. im Fall von Solarheizungen) erfolgen. Die **Diffusionsforschung**, die mit der Marktausbreitung von Innovationen befasst ist, 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 1983) ist eine schnelle Verbreitung einer Neuerung dann zu erwarten, wenn das innovative Produkt sich 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 (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 Standards sich erst langsam etablieren und Fehlentwicklungen abgewartet sowie korrigiert werden können.

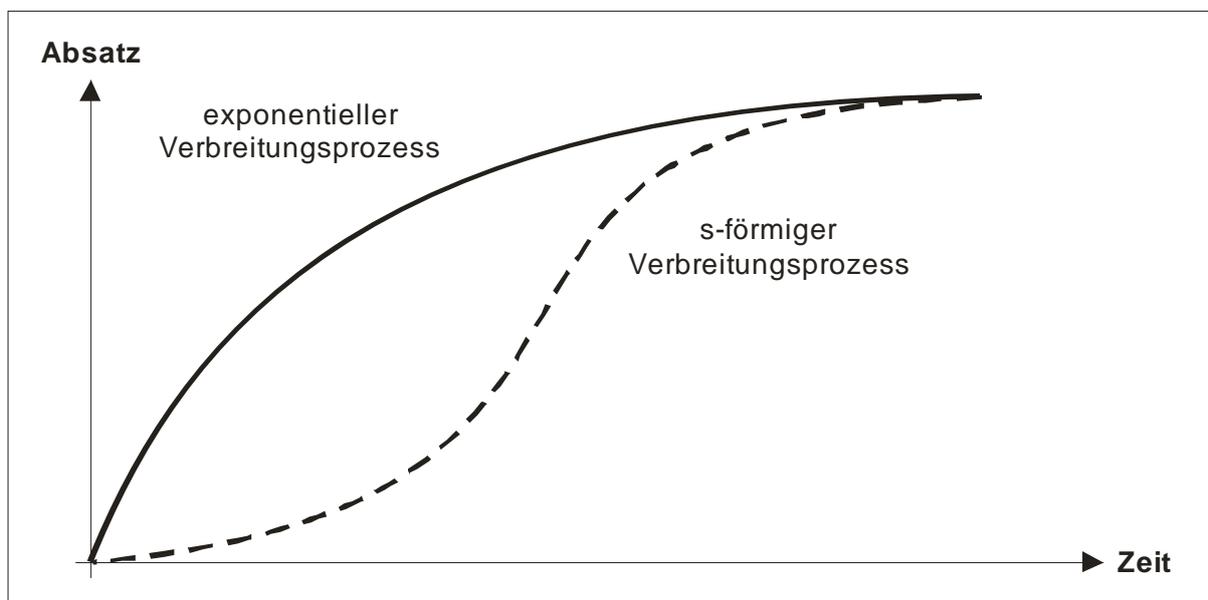


Abb. 45: Idealtypische Verbreitungsverläufe von Innovationen

Für absolute Innovationen mit großer Innovationshöhe, besonders für solche, die technologie-induziert sind, wird man tendenziell s-förmige Verbreitungsverläufe erwarten dürfen. 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.

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.

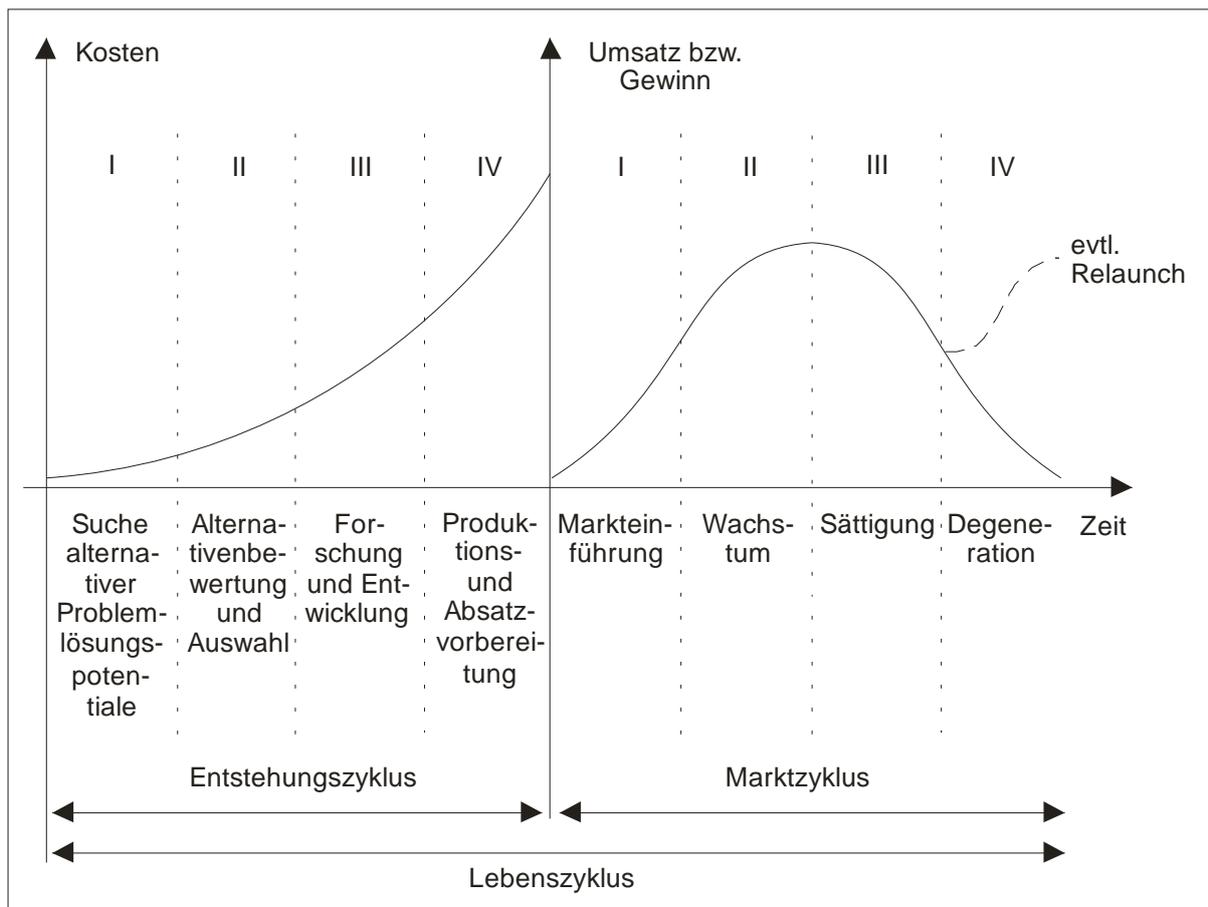


Abb. 46: Modell des Produktlebenszyklus

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, neue Produkte kommen 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 (5-60 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 weiter entwickelt werden. Ausgefallene Vorschläge sind ausdrücklich erwünscht. Die Gruppengröße sollte relativ klein sein, ca. 5-10 Teilnehmer. Die Brainstorming-Sitzung ist durch einen Mo-

derator vorzubereiten und zu dokumentieren. Im Nachgang müssen die Ideen dann systematisch bewertet und gefiltert werden.

Alternativenbewertung und -auswahl erfolgen im nächsten Schritt. 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 (vgl. Beispiele in <http://community.easymind.info/page-76.htm>). Etwas komplexer ist die Methode des Analytic Hierarchy Process (hierzu http://de.wikipedia.org/wiki/Analytic_Hierarchy_Process).

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 zusammen arbeiten, 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 einigen 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 wer-

- den. 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.
 - 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 neun der TV-Kanäle 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 Hörzu. Während der Testphase von rund einem halben Jahr kann so umfassend Reaktion auf Produkt, Werbung und POS-Marketing geprüft werden (vgl. <http://www.rc81.de/gfk%20behaviorscan.pdf>).

- 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.

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 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, Handy, 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 Konkurrenzeintritt 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, 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 Pioniervorteile 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 Vertragshändler 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 Ersthochfrager 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-Strategies 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-Strategies. 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 einföhrungsähnlichen 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 **Rumpfmktstrategie** 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.

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**) Handlungsstrategien 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 zu ziehen. 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

Abb. 47: 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 Gefangenendilemmas 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 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 Konflikträchtigkeit 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.

<i>Verhaltensdimension</i> \ <i>Wettbewerbs-ebene</i>	<i>Horizontalverhältnis</i>	<i>Vertikalverhältnis</i>
<i>wettbewerbsmeidend</i>	<i>Kartelle/bewußtes Parallelverhalten</i>	<i>Relationale Verträge</i>
<i>wettbewerbsstellend</i>	<i>Verdrängungsstrategien</i>	<i>Bargaining</i>

Abb.48: 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 Wettbewerbs-schlachten (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.

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.

Vorstößstrategien gelten als innovativ-wettbewerblich, 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 **Ein-schleichens**, d. h. der überlegten Bearbeitung von Randmärkten, der Diffusion der Produktbotschaft über Mundwerbung, der Nutzung unüblicher Absatzwege usw. 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 usw.) durch eine gemeinsame Ressourcennutzung zu kompensieren. Der Übergang zur Kartellie-

rung 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 Konfliktintensität 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 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 Vertragsschluss 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 Rollenteilungen 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 den Gegenüber unter Druck zu setzen, z. B. gefälschte Fakten, unklare Vollmachten (in 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.

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 interna-

tionale 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 u. Ä. Zum Teil nutzen Unternehmen auch gezielt staatliche Vergünstigungen in neuen ausländischen Märkten (Subventionen, Kredite).

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: Ethno-

zentrische, 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 Mitarbeitern 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 ver-

wiesen. 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. Einige Besonderheiten sind gleichwohl zu beachten: So sollte die Länderselektion bei diversifizierten Unternehmen nicht im Hinblick auf das gesamte Leistungsangebot durchgeführt werden, sondern sich auf **einzelne Geschäftsfelder** beziehen. Ein solches Vorgehen verschafft dem Internationalen Marketing die notwendige Flexibilität bei der Berücksichtigung länderspezifischer Kundenprobleme.

Die Länderbewertung und -auswahl 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.

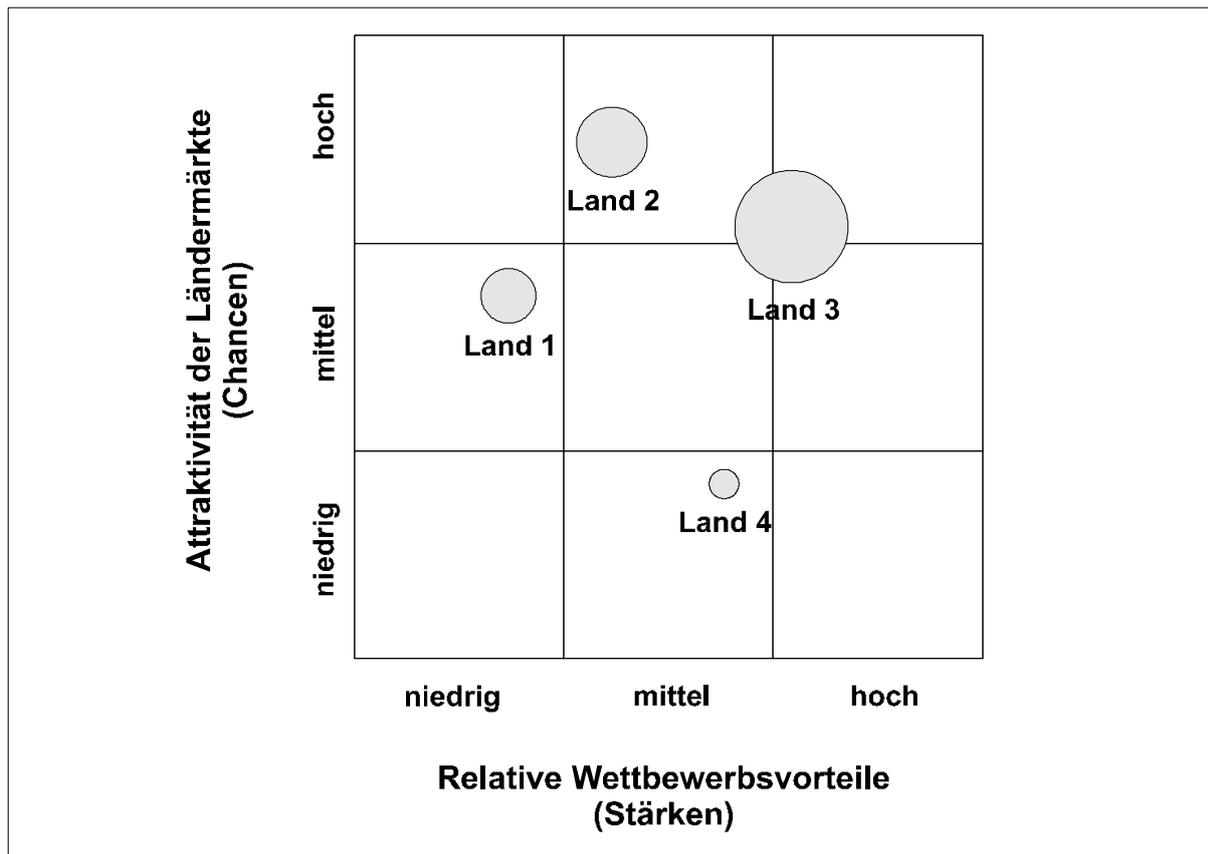


Abb. 49: Länderpositionierung in einem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio (in Anlehnung an Schneider 1985)

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. oben) können diese anschließend mit den unternehmensbezogenen Stärken und Schwächen kontrastiert werden. Abbildung 49 zeigt beispielhaft eine Länderpositionierung in einem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Portfolio. Der Radius der Länderkreise bemisst sich am erwarteten Marktvolumen.

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 Abbildung 49.

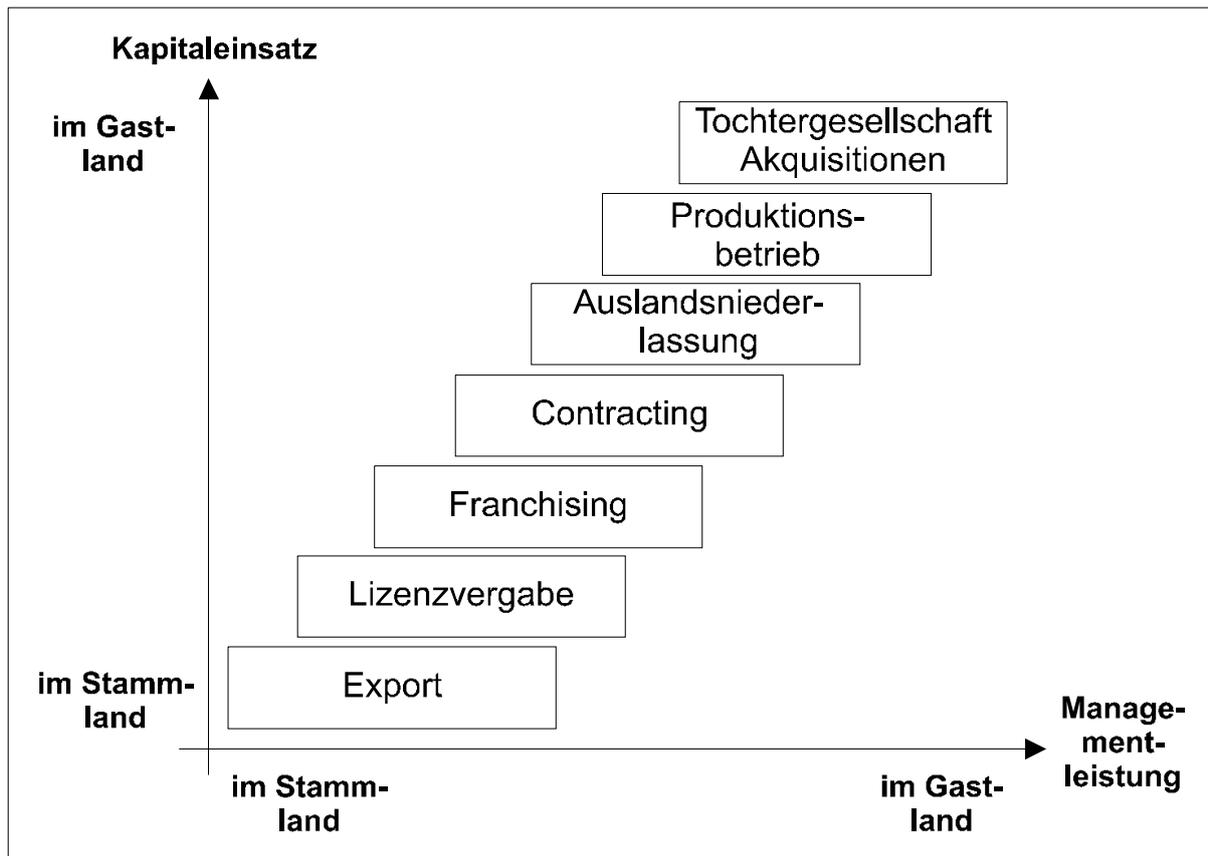


Abb. 50: Markteintrittsstrategien nach dem Ort der Wertschöpfung (in Anlehnung an Meissner 1987, S. 47)

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 Möglichkeit 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 usw.

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 Produktlösung ermöglicht die Modultechnik: Durch ein Baukastensystem können bei weitgehender Standardisierung länderspezifische 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.

2.7 Politisches Marketing: Gestaltung der Rahmenbedingungen

In der Marketingforschung wird staatliches Handeln vielfach als nicht beeinflussbare Rahmenbedingung unternehmerischen Handelns betrachtet. Unzweifelhaft begünstigt oder hemmt der gesetzliche Rahmen unternehmerisches Handeln durch Verbote, Vorschriften, Subventionen, Protektionismus, usf. Allerdings sind diese Rahmenbedingungen ihrerseits auch 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 vielfältige andere Stakeholder. Dementsprechend versuchen Institutionen diesen Rahmen zu beeinflussen, was als Lobbyismus oder umfassender als Politisches Marketing bezeichnet wird.

In der neueren Marketingforschung wird die Beeinflussung der Politik zunehmend als eigenständiges strategisches Feld aufgefasst. Kotler (1986) hat dies als Megamarketing bezeichnet. Kotler bezieht Megamarketing allerdings relativ eng auf die Durchsetzung des eigenen Produktes gegen politische und öffentliche Widerstände. Ein Teil der Autoren geht weiter und spricht aufgrund des erheblichen Einflusses der Wirtschaft von einer ordnungspolitischen Mitverantwortung der Unternehmen (Belz 2001) 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. 50 eingeordnet werden (zum Social Marketing vgl. unten).

Politik/ Öffentlichkeit	Mega-Marketing	Unternehmerische Strukturpolitik
	Klassisches Marketing	Social Marketing
Kunden im engeren Sinne	Produktdurchsetzung	Gesellschaftlicher Wandel

Abb. 51: Politische Marketingansätze (Schneidewind 1998, 110)

Die Beeinflussung der Politik erfolgt zum einen direkt durch Kontakt 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. Neue 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 Akteuren, 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, wesentlich verbreiteter.

Das Lobbying lässt sich als ein kalkulierter, politischer Tauschprozess beschreiben, in dessen Rahmen 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 umstritten, inwieweit die verschiedenen Interessengruppen ähnliche Chancen in diesem Prozess haben. Dominieren einseitige Interessen – etwa aufgrund ihrer besseren finanziellen und personellen Ausstattung, ihrer Markt- oder Mobilisierungskraft – das Geschehen, so sind gesellschaftliche Dysfunktionalitäten zu befürchten. Allgemeine Interessen großer Gruppen wie zum Beispiel allgemeine Verbraucherrechte oder Umweltschutz lassen sich aufgrund von Trittbrettfahrereffekten besonders schlecht organisieren (Olsen 1965).

Der Einfluss der verschiedenen Lobbys auf das politische Geschehen ist als hoch einzuschät-

zen. 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 Information gegen Einfluss 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 die für Solartechnik wären ohne geänderte Rahmenbedingungen und öffentliche Förderung kaum entwicklungsfähig, sie können nur durch die gezielte Co-Evolution von marktlichen und politischen Prozessen aufgebrochen 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 legitimationspflichtig werden und die Notwendigkeit besteht, sich gezielt in solche Definitions- und Interpretationsprozesse einzubringen. Im Beziehungsdreieck Medien, kritische Öffentlichkeit und Unternehmen wird soziale Akzeptanz zu einem wichtigen Erfolgsfaktor bei der Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs.

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 be-

stimmte Ereignismerkmale und interpretieren insofern das soziale Geschehen auf ihre spezielle Art und Weise. Gesellschaftliche Situationsdeutungen werden damit in beachtlichem Ausmaß durch die journalistischen Darstellungen geprägt, und auch die öffentliche Wahrnehmung von Unternehmensaktivitäten unterliegt Schematisierungen, 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 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 gentechnisch modifizierte Lebensmittel 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 Organisationen – 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), wird daher immer weniger Erfolg haben. Unternehmen 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 durch Platzierung, Lebendigkeit der dargebotenen Informationen oder medienspezifische Aufbereitung die gesellschaftlich wahrgenommene Wichtigkeit von Themen bestimmt. Er verweist darauf, dass die Medien die öffentliche Diskussion thematisch strukturieren und insofern beeinflussen, worüber das Publikum nachdenkt. Agenda Setting beschreibt also die Selektionsleistungen der Medien. Eine Politikkampagne zielt nun darauf, die 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 so genannten Nachrichtenfaktoren (vgl. unten) diskutiert, mit denen jene Ereignismerkmale angesprochen sind, an denen sich die Journalisten bei der Auswahl des Zeitgeschehens orientieren. Infotainment prononciert zum Beispiel die Visualisierung, Emotionalisierung und Personalisierung der Nachrichten, Confrontainment den Negativismus und Kontroversitätsgrad von Informationssendungen.

Wie das Beispiel der Umweltorganisation Greenpeace eindrucksvoll belegt, kann die Ausrichtung der Medienarbeit an den Selektionsmechanismen des Journalismus dazu beitragen, dass Themen gezielt in den Medien platziert werden können. Greenpeace orientiert seine Kampagnenarbeit grundsätzlich in erster Linie an den Interessen der Medien, da nur über eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit politischer Druck ausgeübt wird. 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 im Allgemeinen 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. Neben den kognitiven Wirkungen geht von Frames damit auch normativer Einfluss auf das Publikum aus. Indem sie ein Muster zur selektiven Wahrnehmung umfangreicher Themen bereitstellen, ermöglichen Fra-

mes den Rezipienten, komplexe Problemlagen mit vielfältigen Informationen schnell zu erfassen. Sie dienen der Vereinfachung und Strukturierung der Realität und können als soziale Konventionen bezeichnet werden, die einen gemeinsamen Verständigungshintergrund bereitstellen und so die Grundlage von Routinisierungsprozessen bilden.

Im Hinblick auf die Entstehung und Verbreitung gesellschaftlicher Interpretationsmuster verweist der Framing-Ansatz auf die Bedeutung journalistischer Deutungsmuster für die Situationsbewertung durch die allgemeine Öffentlichkeit. 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. Diese aus der Konsumentenforschung bekannten Techniken zum Aufbau innerer Vorstellungsbilder ermöglichen es, mit dem Problemframing einprägsame Assoziationen zu wecken und die Interpretation eines Sachverhaltes so in eine bestimmte Richtung zu lenken. 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.

2.8 Fazit: Strategiekombinationen und Grenzen der Planbarkeit

Die Überlegungen zu den strategischen Entscheidungsmodulen machen deutlich, dass die Wahl eines **Strategieprofils** ein komplexes, schlecht-strukturiertes Entscheidungsproblem darstellt. Analytische Verfahren (z. B. Methoden der mathematischen Programmierung) sind für Teilfragen etwa der Marktsegmentierung sehr nützlich, aber zur Lösung des Gesamtproblems kaum geeignet, da sie von unrealistischen Informationsannahmen ausgehen. Angemessener erscheinen Problemlösungsheuristiken, die das Gesamtproblem in Teilschritte zerlegen und auf die Erfahrungen und Kenntnisse der Entscheidungsträger bauen. Zu beachten ist, dass Strategien sich gegenseitig ausschließen (Strategienantinomie) oder fördern können (Strategienkomplementarität). Ein erster Schritt der abschließenden Strategiewahl ist daher die interne **Konsistenzprüfung**. Ob es z. B. zweckmäßig ist, innerhalb eines diversifizierten Konzerns in unterschiedlichen SGF 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.

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 Adaptionen traditioneller Bewertungskonzepte, die auch an anderer Stelle 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 die inhärenten Planungsdefizite 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 An-

nahmen 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.

Die beschriebenen Strategien offerieren zahlreiche Ansatzpunkte für das Management; zudem lassen sich mehr oder weniger konsistente Strategiekombinationen herausarbeiten. Die vielfältigen Versuche in der Literatur, generelle Aussagen zur Vorteilhaftigkeit einzelner Entwicklungspfade zu machen, sind jedoch eher gescheitert. Es lässt sich z. B. nicht grundsätzlich sagen, ob eine Kostenführerschafts- oder eine Differenzierungsstrategie erfolgreicher ist.



Abb. 52: Kontingenzrahmen der Strategiewahl

Bei Timingstrategien spricht einiges dafür, dass der Innovator auch langfristig Marktführer ist, aber es gibt auch sehr erfolgreiche Imitatoren. Für strategische Entscheidungen gibt es also keine Pauschallösungen. Modelle, die einen deterministischen Zusammenhang zwischen

einer bestimmten strategischen Alternative und dem Unternehmenserfolg herstellen, unterstellen einen zu einfachen Kausalzusammenhang. 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.

(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 strikten Zusammenhang zwischen Ein- und Austrittsbarrieren als strukturellen Determinanten und dem Erfolg der Unternehmen ableitet (vgl. Abb. 53). Die strategischen Entscheidungen der Unternehmen sind damit weitgehend durch die Wettbewerbsstruktur vorbestimmt: Ein Innovator sollte Eintrittsbarrieren für die Konkurrenten aufbauen und gleichzeitig eigene sunk costs (Austrittsbarrieren) senken; bei Investitionsentscheidungen sind lukrative Märkte mit hohen Ein- und niedrigen Austrittsschranken auszuwählen usf. 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.

Abb. 53: Renditewirkungen der Marktbarrieren (Porter 1983)

(2) Der ressourcenorientierte Ansatz des Strategischen Marketing (**Resource-based View**) hebt auf die Unternehmensbesonderheiten als zentrale Prämisse der Strategiewahl ab. Danach

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Austrittsbarrieren </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> niedrige Austrittsbarrieren hohe Austrittsbarrieren </div>
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> niedrige Eintrittsbarrieren </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> niedrige, aber stabile Renditen niedrige, risikobehaftete Renditen </div>
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> hohe Eintrittsbarrieren </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> hohe, stabile Renditen hohe, risikobehaftete Renditen </div>

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 SONY in der Miniaturisierung von Produkten. 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.

Kernkompetenzen sind mithin die grundlegenden, unternehmensindividuellen Erfolgsfaktoren. Zur Systematisierung 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 werden exemplarisch Unternehmenskultur, Image und Führungs-Know-how als zentrale interne Ressourcen 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.

Während die Unternehmenskultur die Identität der Mitarbeiter im Unternehmen erfasst, cha-

rakterisiert das **Image** die Außenwirkung von Objekten (Unternehmen, Marken usw.). Ein Image ist in der Anfangsphase leicht veränderbar; im Laufe der Zeit verfestigt es sich jedoch zu einem stabilen, mehrdimensionalen Gebilde. Es dient den Individuen zur Vereinfachung der komplexen Realität und ist umso wichtiger, je geringer der tatsächliche Zugang zum Imagegegenstand ist. Positiv wirkt das Image als Goodwill, wenn es auf neue Angebote und Leistungen übertragen wird, die in ähnlicher Weise positioniert sind (Imagetransfer). Probleme bereiten Imagebrüche, etwa wenn ein Unternehmen, das bei Händlern und Verbrauchern für seine Preisführerschaft bekannt ist, eine Premium-Marke einführen will.

Ein weiterer interner Rahmenfaktor ist der **Erfahrungshintergrund der Leitungsebene**: Studien zeigen einen Zusammenhang zwischen dem beruflichen Werdegang einer Führungskraft und ihrem strategischen Handeln. So führt eine ausgeprägte Marketing-Erfahrung des Vorstandsvorsitzenden eher zu risikofreudigem Handeln und einer differenzierten Marktpolitik, während Top-Manager aus dem Bereich der Produktion erfolgreicher kostenorientierte Strategien umsetzen.

Andere Variable des ressourcenorientierten Ansatzes sind Unternehmensgröße, Organisationsstruktur, technologisches Know-how u. ä. Diese 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/Interaktionsansatz**). Auf Basis einer detaillierten Analyse der Beziehungsstruktur und der Kundenanforderungen ist die Unternehmensstrategie auf die spezifische Geschäftsbeziehung hin zu entwerfen. Die zwischen den Marktteilnehmern stattfindenden Austauschbeziehungen rücken damit ins Zentrum der Untersuchungen, wobei beide Marktseiten als mehr oder minder aktiv und beeinflussend aufgefasst werden. Das bedeutet, dass Strategien nicht mehr als isolierte Entscheidungen eines Anbieters, sondern als Resultat eines Austausch- und Verhandlungsprozesses zwischen den Beteiligten zu interpretieren sind.

Interaktionsansätze wurden zunächst im **Investitionsgüter-Marketing** aufgegriffen. Die Marktsituation ist dort häufig (z. B. bei Automobilzulieferern) durch wenige Nachfrager ge-

kennzeichnet, die dadurch für den Anbieter unverzichtbar sind. Verbunden damit ist der Langfristcharakter der Geschäftsbeziehungen; zudem handelt es sich um organisationale, stark formalisierte Transaktionsprozesse. Der Interaktionsansatz untersucht die Beziehungen zwischen Organisationen und/oder Personen, um gegenseitige Abhängigkeiten aufzudecken und Transaktionen als **Prozesse gegenseitiger Beeinflussung** zu begreifen. Geschäftsbeziehungen sind ökonomische Austauschprozesse mit langfristiger Ausrichtung und intensiven persönlichen Kontakten, bei denen die Beteiligten ihre Ziele, Erwartungen und Entscheidungen aufeinander beziehen. Letztlich beeinflussen die Erfahrungen und Resultate des Leistungs- und Sozialaustauschs die Qualität der Geschäftsbeziehung und damit die Atmosphäre, in der die Transaktionsepisoden eingebettet sind.

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 aufrecht erhalten können.

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 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 selbst, da sie Erfahrungen der Vergangenheit, etwa von erfolgreichen Marktführern, verallgemeinern. Erfolg hat aber eher derjenige, der gegen den Strom schwimmt und gänzlich neue Wege einschlägt.

Teil IV:

Marketing-Instrumentarium

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 vier Aktionsfelder weitgehend durchgesetzt:

- **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 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, die spezifische Investitionen nach sich ziehen und zu Habitualisierungen auf Käuferseite führen.

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 Marketing-sichtweise 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 Marketing-Abteilung mit den verfügbaren Produkten unzufrieden ist und die **Abschottung der Produktentwicklung vom Markt** beklagt. Eine erfolgreiche Produktgestaltung beruht daher immer auf einem durchdachten Schnittstellenmanagement.

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). 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 Wirkungsebe-

nen 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, 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.

Neben diesen traditionellen Qualitätsbestandteilen spielen zunehmend **ökologische Gesichtspunkte** bei der Beurteilung von Waren und Dienstleistungen 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. Sie umfasst folgende Gesichtspunkte: Die Analyse der gesamten Wertschöpfungskette, die Betrachtung aller potenziellen Umweltschäden, die Produktnutzung und -entsorgung.

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

Abb. 54: Kernpunkte einer Produkt-Ökobilanz

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.

rieren, 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 usf. 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 und die Anzahl der mitfahrenden Personen beziehen.

Insgesamt ist die Frage, welche Produkte umweltfreundlich sind, offensichtlich nicht trivial (vgl. auch <http://www.klima-luegendetektor.de/>). 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 umweltschonender 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 political and social correctness zunehmend bedeutsam. Fair Trade-Produkte zielen beispielsweise auf einen gerechteren Welthandel zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Arbeitnehmer und Kleinproduzenten in den Erzeugerländern. Die Preise der z. B. unter dem Label Transfair angebotenen Erzeugnisse liegen über dem Marktpreis, wobei der Differenzbetrag im Wesentlichen den sozial Benachteiligten zugute kommen soll. In Deutschland werden z. B. Kaffee, Schokolade, Tee, Kakao und Bananen aus fairem Handel vertrieben. Natürlich haften solche Qualitätsdimensionen den Produkten meist nicht direkt an, es handelt sich aber um wichtige imagebildende Faktoren, die die Wahrnehmung der Käufer entscheidend prägen können. Wichtige Elemente 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 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.

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 Re-identifikation 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 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 Prioritätenreihungen 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 (Markenwert, Sattler 1997) ist jedoch unverkennbar und lässt Strategien des **Image-transfers** 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 bildliche Symbolik, Lebensstil, Preissegment, Nutzelement u. ä. 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 identischer oder teilidentischer 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).
- Artificielle Namen haben keinen konkreten Sinngehalt (Nivea, Twix, Kelts).

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 ar-

tifizielle 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. Bioland, Demeter).
- **Stakeholder-Label:** Hierbei handelt es sich um Label, die von verschiedensten Nichtregierungsorganisationen (NGOs) vergeben werden, wenn Unternehmen bestimmte soziale 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 – wie zum Beispiel im Falle des QS-Siegels für Lebensmittel – bei einigen Systemen für das Endverbrauchermarketing genutzt werden.

Trotz dieser vielfältigen Möglichkeiten der Gemeinschaftskennzeichnung ist der praktische Stellenwert für die Markenpolitik eher gering. 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.

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-, Einzelpersonenpackungen usw.,
- Informationsfunktionen: Verpackungen sind häufig Träger von Ge- oder Verbrauchsanleitungen, sie kennzeichnen den Inhalt und seine stoffliche Zusammensetzung, verweisen auf Hersteller, ggfs. auf das Verfallsdatum u. a.,
- Kommunikationsfunktionen: Die Verpackungsgestaltung dient der (Re-)Identifikation, der Differenzierung von anderen Marken 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, Kauf-

anreize 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.

1.4 Garantie und Gewährleistung

Für viele Erzeugnisse, insbesondere auch für technisch komplizierte Produkte, werden **Garantien** hinsichtlich Haltbarkeit, Funktionsfähigkeit usw. vom Hersteller oder vom Handel übernommen. Dabei können der Umfang der Garantieleistungen und die Frist, innerhalb derer sich der Garantiegeber zu einer solchen Leistung bereitfindet, variieren.

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**, denn die Auslobung einer langen Garantiefrist ist ein valides Zeichen für funktional ausgereifte Produkte mit hoher Le-

bensdauer. Abbildung 55 fasst einige Gründe zusammen, die für oder gegen eine freiwillige Garantie sprechen. Unternehmen wie z. B. TUPPERWARE oder EASTPAK haben mit einer 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 der Kunden	hohe Qualitätstransparenz der Kunden
cross-selling-Möglichkeiten bei Reparaturen	Einprodukt-Unternehmen

Abb. 55: Abwägungsgründe zur Garantiefrist

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.

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.

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 dynamische Warenwelt kann vom Käufer i. d. R. nur anhand von Surro-

gat-informationen (z. B. Markierung, 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 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 zurzeit ca. 50.000 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. 56) 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. 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
Monomärke 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

Abb. 56: 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 zunehmende **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 Promotionaktivitäten (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 usf.) 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 Abde-

ckung 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.

2 Preispolitik

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 negativ, da regelmäßig eine Preiserhöhung einen Absatzrückgang induziert (Ausnahme: 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 schwierig 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 Untersuchungsge-

genstand, 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.

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. Erfahrungskurveneffekte). 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 <hr/> = reduzierter Nettoerlös - Erzeugnis-Einzelkosten der Herstellung <hr/> = Artikelbeitrag (Deckungsbeitrag über die direkten Kosten der Erzeugnisart)</p>	<p>III. Summe der Erzeugnisgruppen-Deckungsbeiträge eines Bereichs - Bereichs-Einzelkosten <hr/> = Bereichs-Deckungsbeitrag</p>
<p>II. Summe der Artikelbeiträge einer Erzeugnisgruppe - Erzeugnisgruppen-Einzelkosten <hr/> = Erzeugnisgruppen-Deckungsbeitrag</p>	<p>IV. Summe aller Bereichs-Deckungsbeiträge - Unternehmungs-Einzelkosten <hr/> <hr/> = Betriebserfolg (Nettoergebnis)</p>

Abb. 57: 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 Dienstleistungen zu zahlen. Eine aktive und differenzierende Preispolitik seitens des Unternehmens wird so verhindert.

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 usf.) verhandeln auch institutionelle Abnehmer bei Einkaufsentscheidungen wesentlich härter als früher.

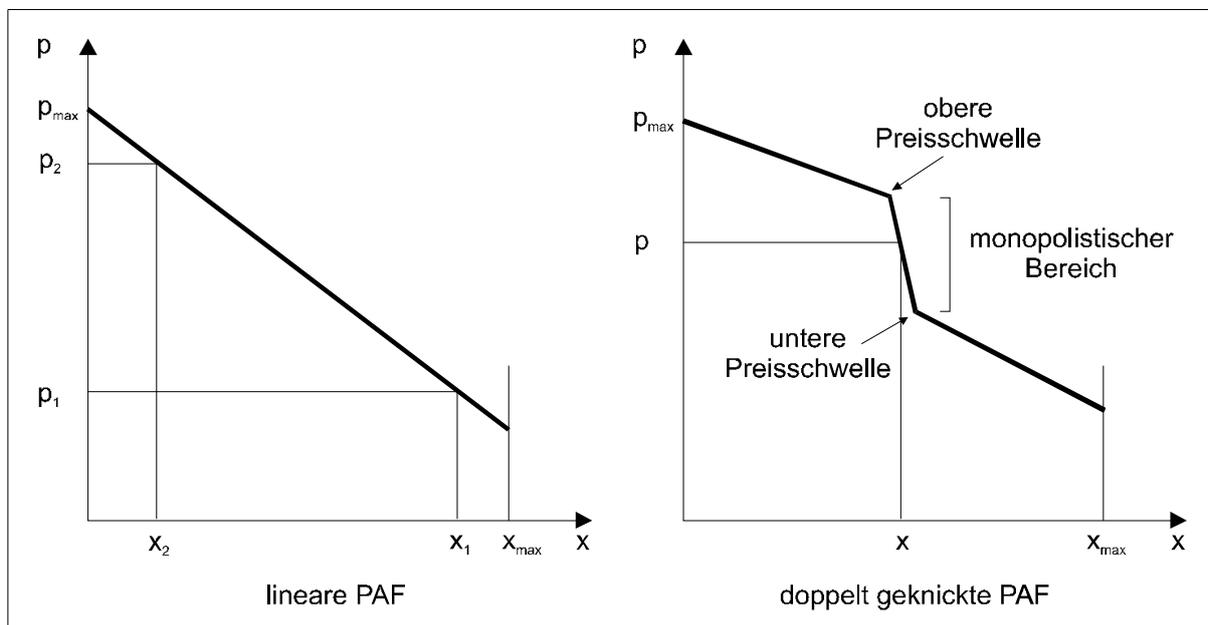


Abb. 58: Preis-Absatz-Funktionen

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. Abbildung 58 zeigt einen relativ einfachen, eher idealtypischen linearen Verlauf und die aus Marketingsicht und empirisch besonders wichtige doppeltgeknickte 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. Gekennzeichnet ist die doppelt-geknickte PAF zunächst durch eine Dreiteilung in einen relativ unelastischen mittleren Bereich und zwei elastische Außenabschnitte. Den Übergang bestimmen die sog. obere und 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 akquisitorischen 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.

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). Ermitteltbar sind 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 hat die PAF das Stadium preistheoretischer Analysen verlassen und an praktischer Relevanz gewonnen. Es bleibt jedoch offen, durch welche Faktoren der Funktionsverlauf resp. das Nachfragerverhalten 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 ausgeweitet.

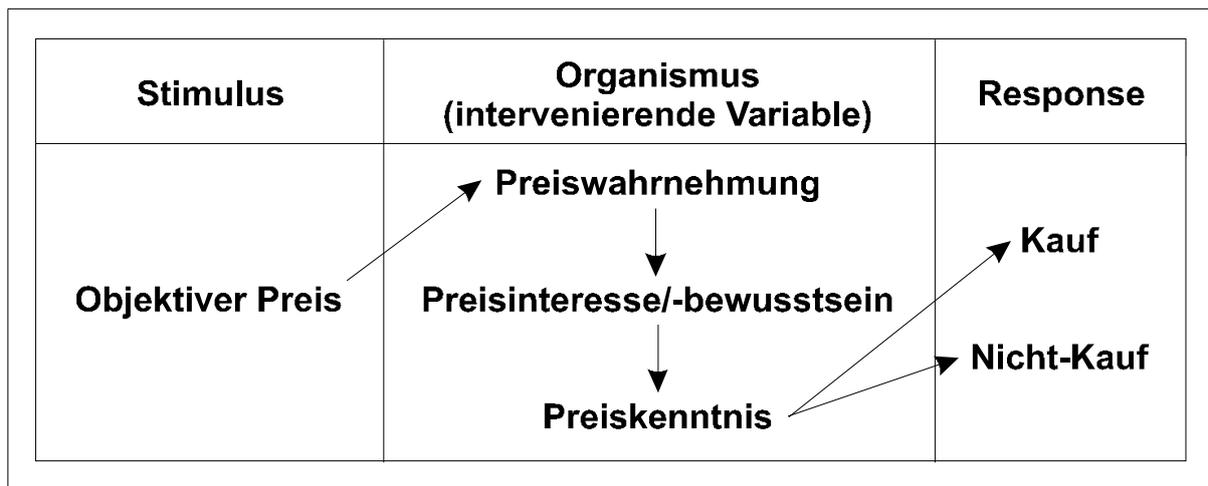


Abb. 59: Preisinformationsverarbeitung im vereinfachten S-O-R Modell

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 kleinen 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. Da-

bei 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 Mischkalkulation. 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. Neben komplementären und substitutiven nachfrageseitigen Verbundbeziehungen besteht weiterhin aus Anbietersicht der Kostenverbund bei der Produktion und Vermarktung bestimmter Güter, wodurch es sich anbietet, eine Preislinie zu bilden oder Produkte zu Bündeln zusammenzufassen.

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 preispoli-

tisch 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. Wesentliche Erfolgsfaktoren bilden hier die Höhe der Transportkosten sowie staatliche Vorschriften, da sie eine Arbitrage verhindern können. Aufgrund gesunkener Transportkosten sind bei manchen Produkten selbst internationale Preisdifferenzen nur schwer aufrechtzuerhalten. Versuche, die Arbitragehemmnisse durch vertragliche Regelungen künstlich zu erhöhen, werden in der EU 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.

Im Rahmen der **zeitlichen Preisdifferenzierung** wird nach dem Zeitraum/Zeitpunkt des Angebots oder der Nachfrage unterschieden, so etwa bei Tag- und Nachttarifen 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: Lebensalter, Einkommens- und

Ausbildungssituation (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. 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.

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 selbstindu-

zierter Preisverfall eingeleitet. Als Gegenteil 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.

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 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.

Die vorherrschende Marktstruktur ist heute das Oligopol. Für hoch konzentrierte Branchen ist

die Reaktionsverbundenheit der Anbieter charakteristisch. Es gilt, die Preispolitik des kurrenten zu antizipieren. Wesentliche Vorgaben für diese Fragen liefern die angesprochenen 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. Durch die Anpassung der eigenen Preispolitik an das Vorgehen des Marktführers soll demnach ein ruinöser Preiswettbe-

werb 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 jährlichen 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 Marktanteilsgesichtspunkten.

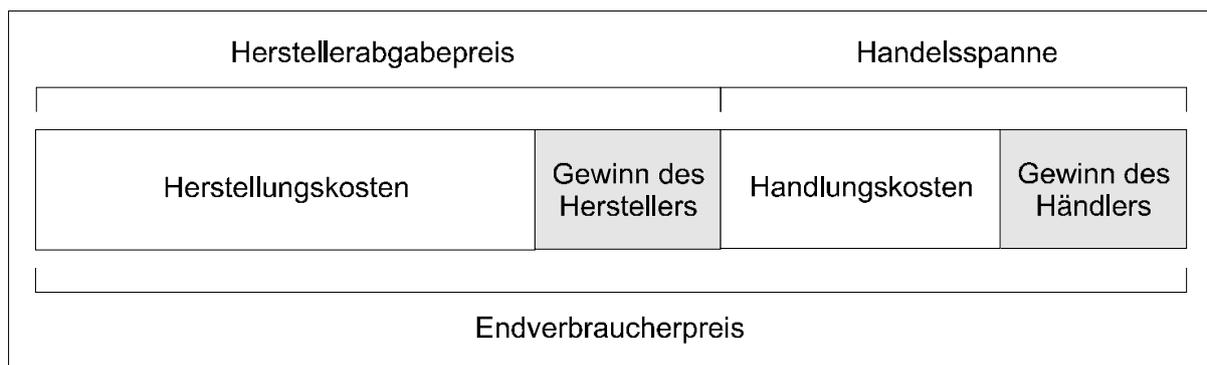


Abb. 60: Entscheidungstatbestände der handelsgerichteten Preispolitik

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 beträgt 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 von einem – in welcher Form auch immer – fixierten Listenpreis (Rabatte) 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. **Periodenbezogene 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 ausgesprochen konfliktär und erfordert umfangreiche Verhandlungsvorbereitungen (s. o.).

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.

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 Koststellengrenzen 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.

3 Distributionspolitik

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 Verkaufunterstützung. 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. Insgesamt ist nur einer kleinen Zahl bekannter Markenartikelproduzenten der Aufbau von Direktvertriebssystemen gelungen, z. B. WMF, SALAMANDER, AVON, TUPPERWARE und VORWERK. Für die Hersteller häufig gekaufter Produkte (Lebensmittel, Drogeriewaren usw.) scheidet ein direkter Absatz aufgrund der notwendigen Verkaufsstättenanzahl zumeist aus; die erforderlichen Investitionen würden selbst das Budget von Großunternehmen übersteigen. Hohe Verbreitung hat der direkte Absatz dagegen 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** (Pförtner), 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 ⇔ handlingorientierte 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 Marken ⇔ deckungsbeitragsorientierte Platzierung ⇔ häufige Bestellungen und kurzfristige Preisnachverhandlungen ⇔ lokale Umsetzungsspielräume in den Filialen
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

Abb. 61: Typische Zielfdivergenzen 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 **Zielfdivergenzen** bei nahezu allen absatzpolitischen Aktionsbereichen.

Angesichts des strukturellen Konfliktpotenzials erweist sich die **Machtverteilung** im Absatzkanal als wesentlicher Einflussfaktor für die Funktionsweise und Organisation des Marktweges. 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 weitgreifenden 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 Listung 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 Vertriebs eine hohe Distributionsquote anstrebt, unverzichtbar. So fällen nach neueren Schätzungen derzeit nur fünf Entscheidungszentralen das Urteil über mehr als 70 % des Gesamtumsatzes im deutschen Lebensmittelhandel. Aber auch in anderen Branchen (etwa im Phono-, 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 repräsentiert den Bedingungsrahmen 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 bzw. -image oder besondere technologische Kompetenzen in Betracht. Die Marketingführerschaft des Handels wird u. a. bestimmt von Einkaufsvolumen und Einkaufszentralisation, Handelsimage, Standortdichte, Zielgruppenabdeckung und Handelsmarkenanteil.

Unternehmen	Umsatz in Mrd. Euro
Edeka Group	35,80
Rewe Group	31,61
Metro Group	26,33
Schwarz Group	22,58 (geschätzt)
Aldi	22,10 (geschätzt)
Tengelmann	13,39 (geschätzt)
Lekkerland	6,67
Schlecker	4,94 (geschätzt)
Globus	3,40 (geschätzt)
Karstadt	3,97 (geschätzt)
Summe	170,79
Gesamter Einzelhandelsmarkt:	391,9
davon Lebensmittel und Getränke: 38,5%	150,88

Abb. 62: Struktur des deutschen Lebensmittelhandels 2008 (IfH und der BBE Retail Experts 2009)

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. Weniger kapitalintensiv ist die Absicherung der Marketingführerschaft durch langfristig angelegte vertragliche Vertriebssysteme (Bindungen, Vertragshändler, Franchising), die dementsprechend eine hohe Verbreitung gefunden haben. Abbildung 63 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 Kundendienststrichtlinien - Verwendung von Originalersatzteilen bei der Durchführung von Gewährleistungsreparaturen - Einrichtung und Unterhaltung eines adäquaten Ersatzteillagers - Einhaltung organisatorischer Mindestvorgaben
Vorschriften für das Marketing
<ul style="list-style-type: none"> - Errichtung 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

Abb. 63: Typische Klauseln in Automobilvertragshändler-Systemen (in Anlehnung an Heß/Meinig 1996, S. 295)

Distributionssysteme bei Machtübergewicht der Hersteller beruhen auf dem Konzept des Selektivvertriebs. 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 Preiskennntnis 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 Hi-Fi- 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, Beratungskompetenz, 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, die für viele Branchen regelmäßig durch Marktforschungsinstitute erhoben wird, signalisiert die Wahrscheinlichkeit, die betreffende Marke in den Regalen der Letztverkäufer zu finden. 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 langfristi-

ge Verträge zu steuern. Abbildung 64 skizziert die wichtigsten Koordinationsformen.

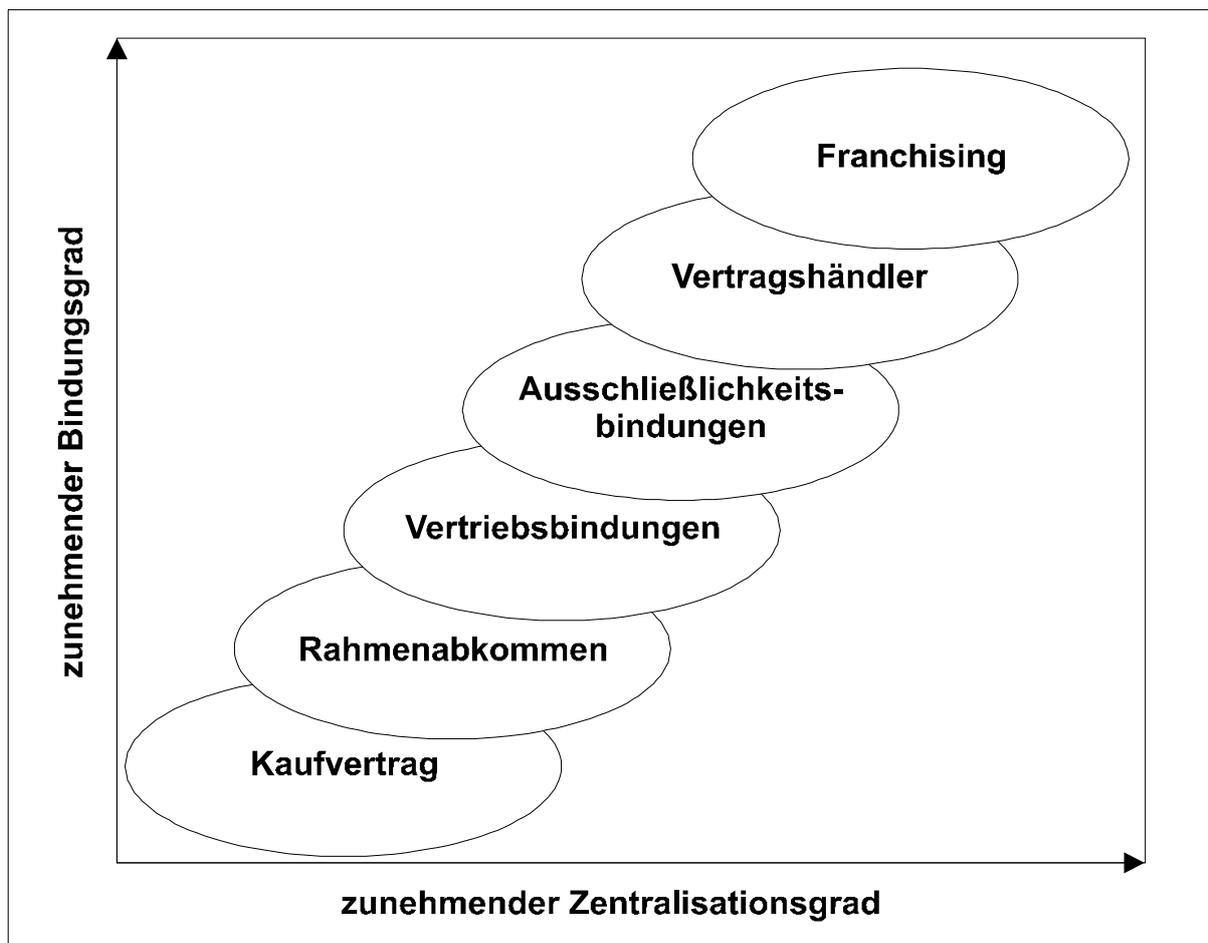


Abb. 64: Koordinationsformen der Distribution (in Anlehnung an Grossektler 1978)

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/Zentralisierungsgrad) 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 (Gebietsschutz) 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 Herstellerzei-

chens.

- **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 Handelsmarketing. 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 (wirtschaftlicher 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 Gegenseite 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.

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 Produzent sollte sich darüber im Klaren sein, dass der Handel nicht nur Produkte und Dienstleistungen einkauft, sondern in erster Linie seinen eigenen Nutzen bspw. durch Verbesserung der Rentabilität oder Steigerung der Kundenfrequenz erhöhen möchte. 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. 65) 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 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 seine Geschäftsstättentreue, er also im Zweifel lieber ein anderes Handelsgeschäft aufsucht als auf seine Lieblingsmarke zu verzichten.

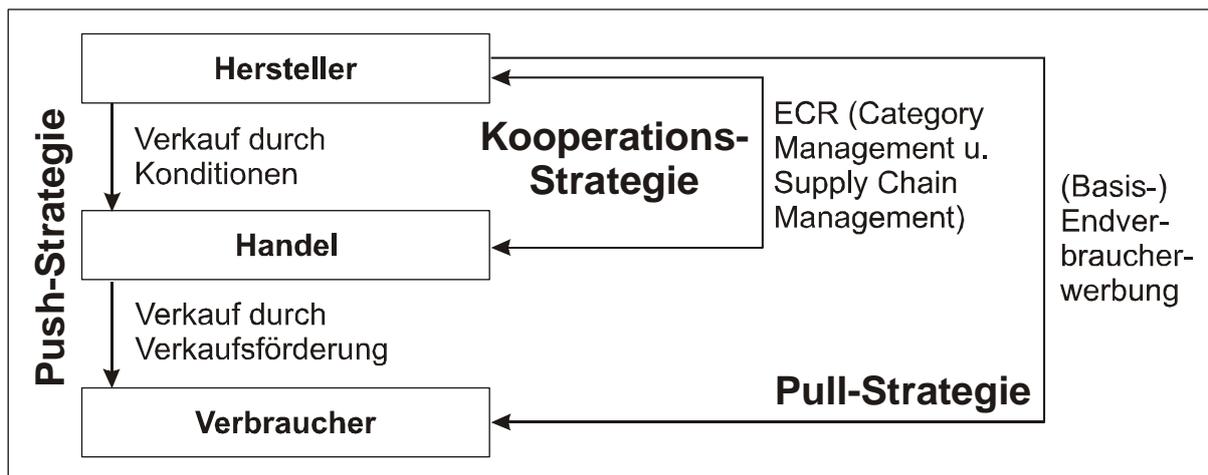


Abb.65: Akquisition von Absatzmittlern

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) und Wer-

bekostenzuschüsse, 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 50.000 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. Da in erster Linie große Markenartikelhersteller ECR-Konzepte bereitstellen, sehen sich viele Hersteller des Mittelstands einer Bedrohung ihrer Position beim Handel ausgesetzt. Sie werden in Zukunft auch im Bereich solcher handelsgerichteten Servicekonzepte aktiv werden müssen. Bisher gibt es allerdings noch ganz erhebliche Lücken im Bereich der Basisanforderungen wie zuverlässige Logistik oder homogene große Mengen.

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, zur Anwendung bestimmter Fertigungsverfahren, zur Verwendung ausgewählter Rohstoffe oder

Verpackungsarten usw. 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, C&A 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. 1946 als Versandunternehmen für Möbel in Schweden gegründet, ist IKEA heute zum weltweit führenden Möbeldändler 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 Kollektionsentwürfe der Hersteller haben Ausnahmecharakter.

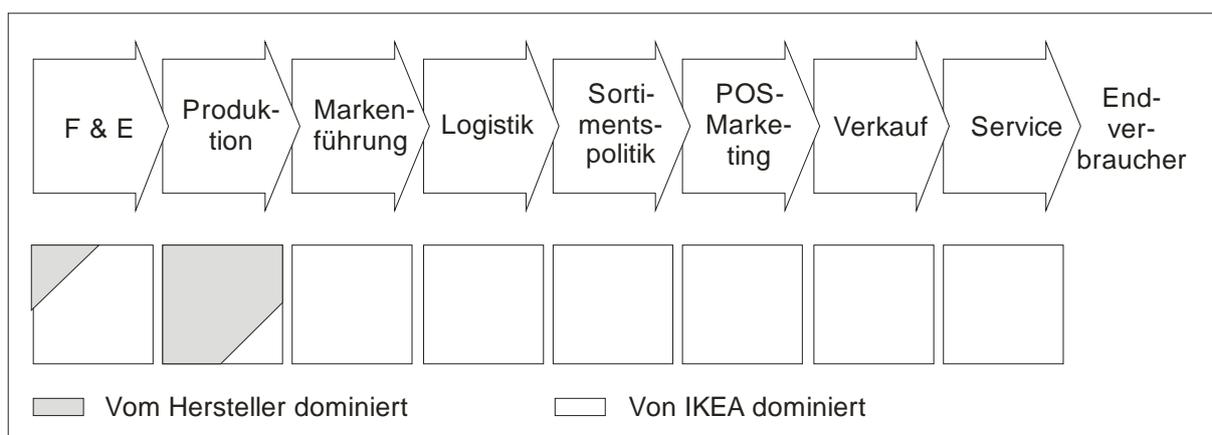


Abb.66: Funktionenverteilung in der Wertschöpfungskette am Beispiel IKEA

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 obenstehende 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.

4 Kommunikationspolitik

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. 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 whateffect?“ folgendermaßen systematisiert werden:

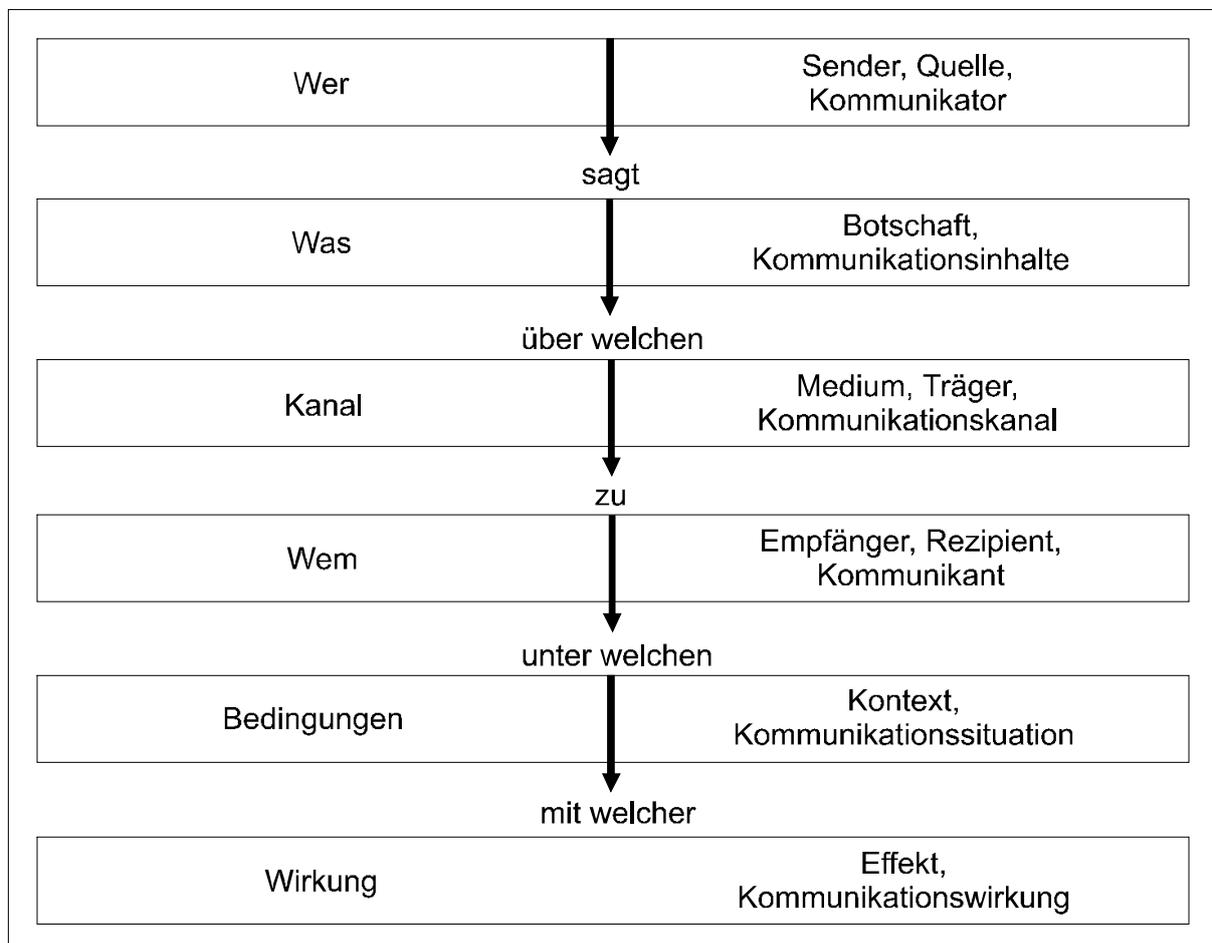


Abb. 67: Grundmodell der Kommunikation

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.

Desweiteren 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. **Individualekommunikation** 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).

Es liegen zahlreiche Untersuchungen zu den Wirkungsmechanismen einseitiger bzw. dialogi-

scher 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 erklärt werden könne (vgl. oben). 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 anfing, 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**: 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 (Two-Step-Flow-Hypothese) 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 Umge-

bung 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.

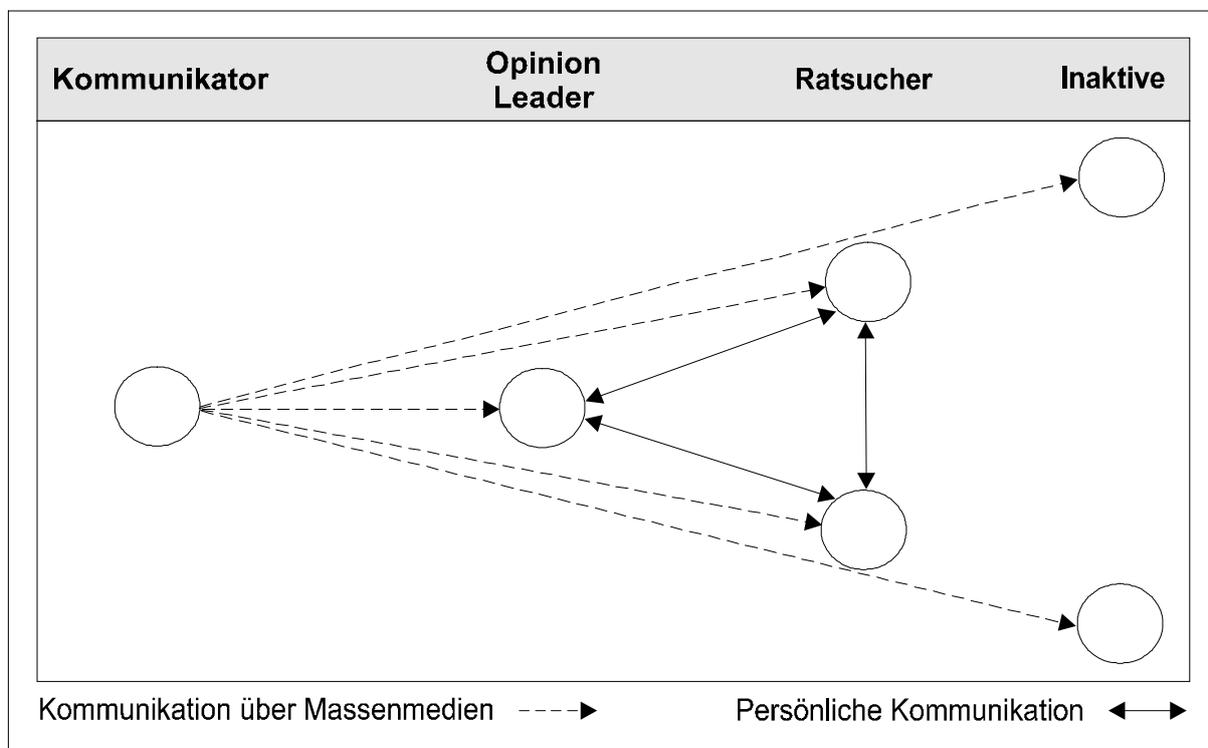


Abb. 68: Multi-Step-Flow-Hypothese

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 Interes-

se und Expertentum in bestimmten Produktkategorien zu. Da Meinungsführer eher interessenspezifische Medien lesen oder sich spezifisch im Internet informieren, kann dies als Indikator herangezogen werden (vgl. den Versuch, Meinungsführerkampagnen über das Internet zu organisieren unter <http://www.trnd.ag/>).

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. Kennzeichnend für die Nachahmung ist, dass lediglich einzelne Verhaltensmuster des Modells übernommen werden. Neben dieser puren 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.

Die kurze Aufzählung möglicher Gatekeeper bei der Diffusion von Kommunikations-Botschaften zeigt, dass der Verbreitungsprozess als höchst komplex bezeichnet werden muss. 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.

4.2 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. Die Kommunikationsanalyse baut auf den Ergebnissen der Unternehmens-, Markt- und Umfeldanalyse auf 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.

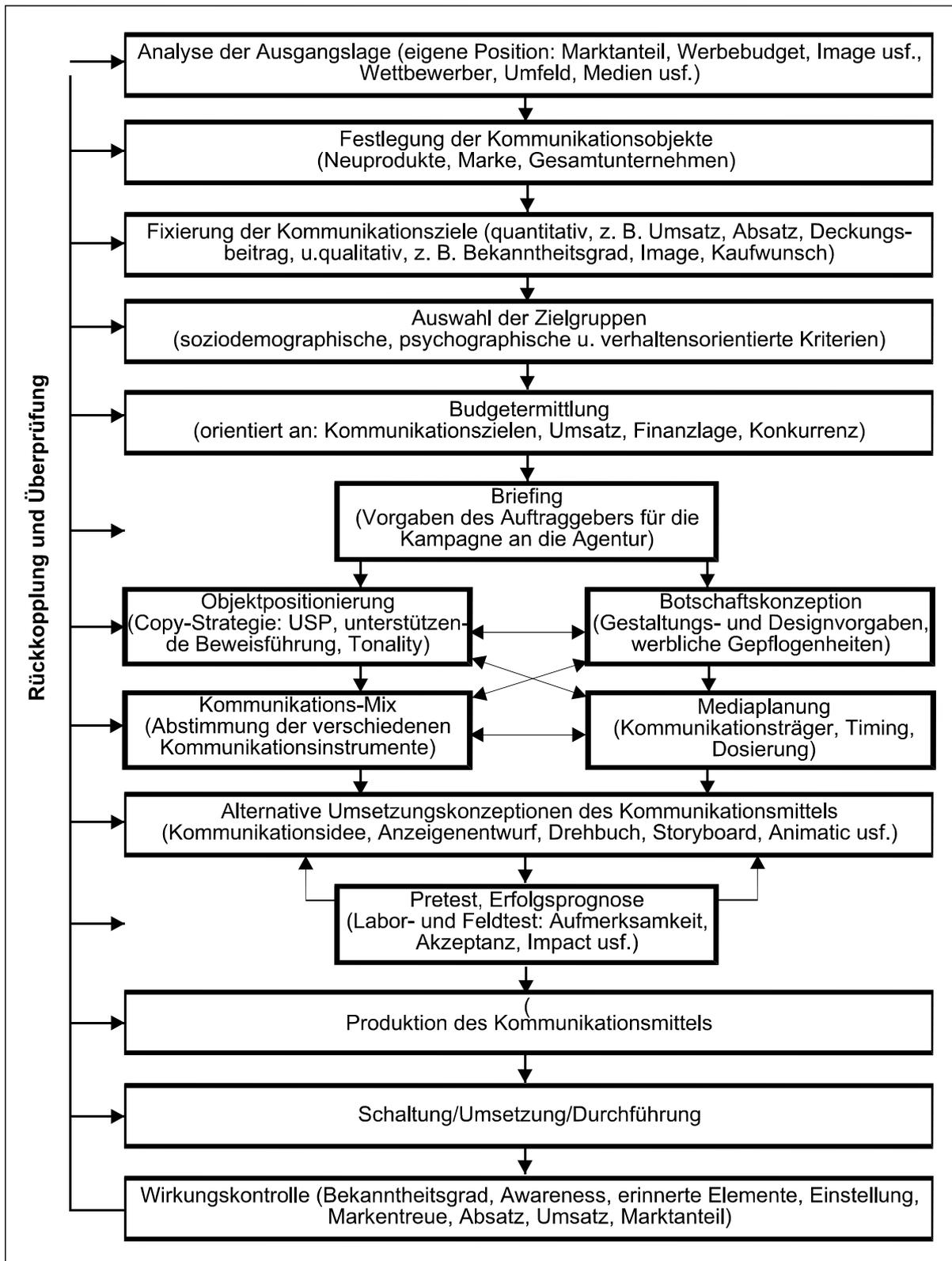


Abb. 69: Ablaufschema der Werbeplanung

Die gewonnenen Daten werden in einem Briefing (schriftliche Instruktion) zusammengefasst, das als Auftragsbeschreibung für die Kommunikationsagentur oder für die unternehmensin-

terne 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 Pre-Test 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. Pre-Test und Erfolgskontrolle werden im Regelfall von spezialisierten Marktforschungsinstituten (Nielsen, GfK, ICON usw.) 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, Product Placement, Bartering usw.

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 Werbeplanung haben letztlich die **Kontextbedingungen** des Marktes. Überraschende, kreative Kompositionen und neuartige Kombinationen setzen sich oft besser durch, was auf die Defizite gleichförmiger Regelwerke und Lösungsmuster verweist. 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 Abnutzungs-

rate 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 (s. o.). 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 (s. u.) an (Full-Service-Agentur). Daneben gibt es auch nationale bzw. regionale Werbeagenturen sowie

Spezialisten für bestimmte Werbeformen. Ein Überblick über die zentralen Aufgabengebiete einer Full-Service-Werbeagentur verdeutlicht die Leistungselemente (neben Abteilungen für Personal und Finanzen etc.):

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 für 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. wiederum an spezialisierte Marktforschungsagenturen ausgelagert wird. In den meisten Fällen wird auf Basis von Sekundärforschungsergebnissen gearbeitet, die ebenfalls hier zusammen gestellt werden.

Kreation und Produktion: Die kreativen Teile einer Werbeagentur umfassen die Funktionen Text, Graphik und Art Buying. Hier werden die eigentliche Ideen für die Umsetzung der im Briefing dargelegten Werbeziele entwickelt und in Bildmotive und Werbetexte umgesetzt. Das Art Buying sucht die freien Produktionsgesellschaften, Fotografen oder Regisseure aus, die dann Werbespots drehen. **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 Aus handlung von Werbezeiten/-flächen haben. Die Mediaplanung umfasst im Kern die Streuung der Werbung, d. h. die Auswahl, in welchen Werbeträgern (Mediamix) wird wann, wie oft welches Werbemittel geschaltet. Wesentliche Zielkriterien sind dabei die Auswahl eines Wer-

beträgers mit niedrigen Kontaktkosten (=€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. Alle Medien geben detaillierte Informationen über ihre Nutzer heraus sowie Preislisten für die verschiedenen Werbemittel. Zur Kontrolle dieser zentralen Informationen sind verschiedene Institutionen gegründet worden, die für eine standardisierte Erhebung der Nutzer- und Reichweitedaten sorgen. Wichtig sind insbesondere die Media-Analyse (MA, <http://www.agma-mmc.de>), die Allensbacher Werbeträger Analyse (AWA, <http://www.awa-online.de>), die VerbraucherAnalyse (<http://www.verbraucheranalyse.de/home>), die Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA, <http://www.vuma.de/>) oder die Typologie der Wünsche von Burda (<http://www.tdwi.com>) – jeweils repräsentative Verbrauchererhebungen, die ein umfassendes Datenmaterial über Medienkonsum und Konsumverhalten der deutschen Bevölkerung bieten und zur Basis jeder Marketingkampagne gehören. 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.

Die Bezahlung einer Werbeagentur kann auf verschiedene Weise erfolgen. Traditionell bekommen 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. Zum Teil haben aber die Mediaagenturen versucht, geheime Rabatte auf die Schaltkosten von den Medien zu erhalten, wogegen der Verband der werbetreibenden Markenartikler (<http://www.owm.de>) wiederum protestiert.

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.); Themen, die von diesen aufgegriffen werden, beeinflussen die Medienlandschaft auf breiter Basis. Wesentliche Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit sind entsprechend auf die Massenmedien bezogen: Pressemitteilungen, -konferenzen und -gespräche, Hintergrunddossiers, Journalistenfahrten usw. 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. Abbildung 70 skizziert mögliche Ausprägungen der PR mit entsprechen-

den Zielgruppen und Kommunikationsinhalten.

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.

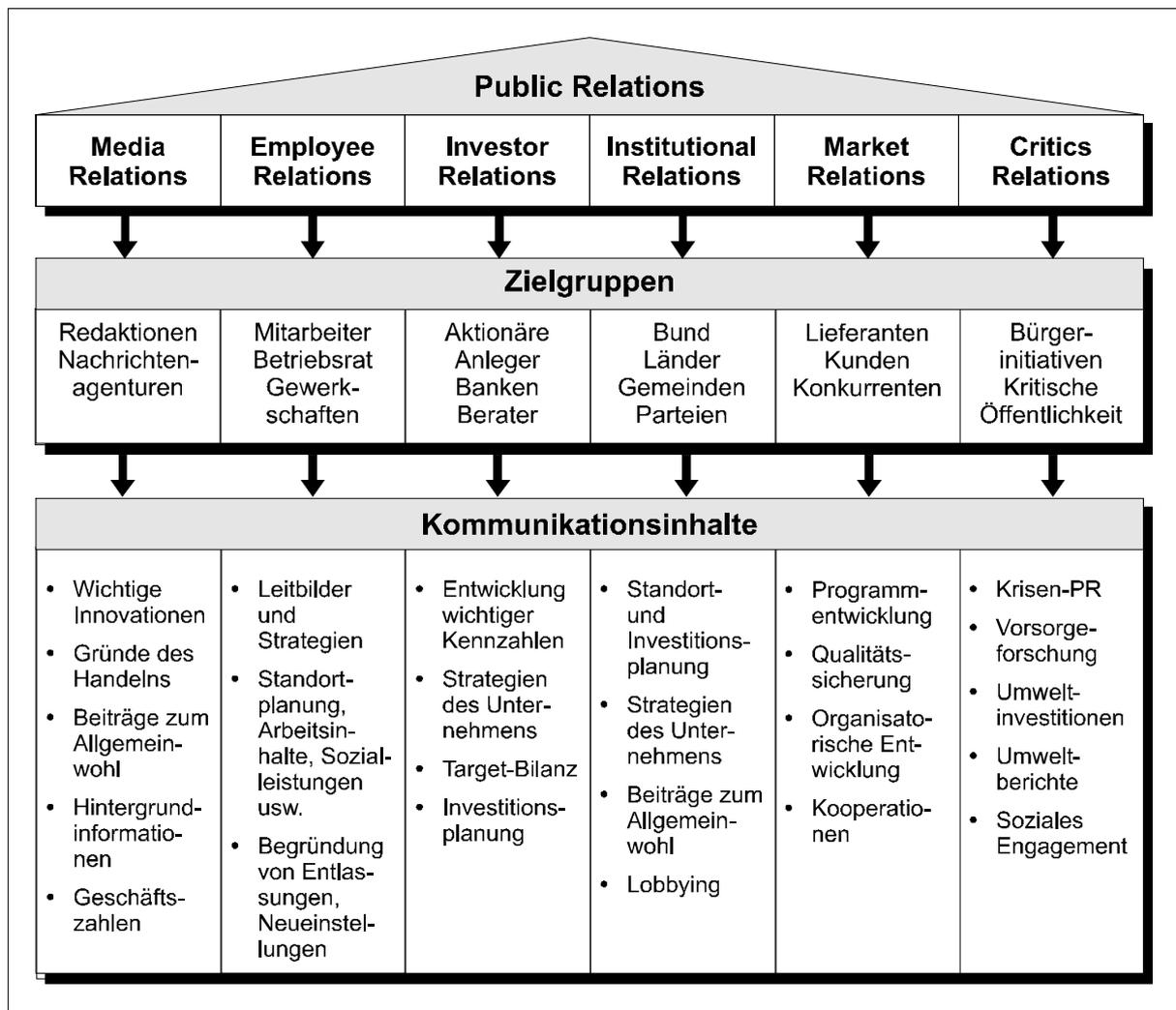


Abb. 70: Formen der Öffentlichkeitsarbeit

Ein in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig unterschätztes Tätigkeitsfeld der Öffentlichkeitsarbeit von hoher strategischer Relevanz ist das **Lobbying**. 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.

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, Degustationen 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 herstellerspezifischen Profilierung beigetragen. Mit der Erstarkung 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 (z. B. die METRO) die Merchandising-Aktivitäten in Eigenregie (**Retailer-Promotions**), in die sich die Hersteller dann einkaufen können.

4.6 Internet-Marketing

Das Internet hat in den vergangenen Jahrzehnten eine rasante Verbreitung in der Bevölkerung gefunden und verändert immer mehr die Kommunikationsgewohnheiten der Menschen. Inzwischen ist das Internet nicht nur für junge Konsumenten, sondern auch für die meisten älteren Verbraucher (die sog. „Silversurfer“) ein unverzichtbares Informations- und zunehmend auch Einkaufsinstrument (aktuelle Verbreitungszahlen unter <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/>) geworden. Die wachsende Internetfähigkeit des Mobilfunks und neue Endgeräte verknüpfen zunehmend Internet- und Mobile-Marketing.

Aus Sicht der Unternehmen bietet das Internet eine Plattform für unterschiedlichste Kommunikationsaktivitäten (Beispielsammlung unter: <http://www.absolit.de/PDF/Sonderdruck-Online-Marketing.pdf>): Von der PR-Darstellung des Unternehmens auf der Homepage und in Newslettern, der Online-Werbung per Banner über dialogorientierte Formen wie Foren oder Online-Marktforschung bis hin zum direkten Verkauf (E-Commerce). Hierbei ist die Intensität und auch die Qualität der Online-Aktivitäten, die Unternehmen einsetzen, sehr unterschiedlich (Beispiele für Best Practise unter <http://www.ad-portal.de/Home.mspix>). Online-Marketing wird das klassische Marketing nicht ersetzen, aber wesentlich ergänzen. Beides ist aufeinander abzustimmen (Cross Media-Kampagnen).

Das Internet weist aus Unternehmenssicht Chancen und Risiken zugleich auf. Durch die mittels Suchmaschinen gefilterte Fülle an Informationen und die potenzielle Interaktivität (Web 2.0) werden neue Kommunikationsformen möglich, die stärker nutzergesteuert sind (zur integrierten Kommunikation und Web 2.0 siehe <http://blog.krick.com/wp-content/uploads/2007/12/leitfaden-integrierte-kommunikation.pdf>). Die hohe wahrgenommene Eigenkontrolle der Nutzer über ihr Kommunikationsverhalten führt zu stärkerem Involvement. Während viele Werbeanzeigen nur noch sehr oberflächlich wahrgenommen werden, kann der Nutzer im Internet selbst entscheiden, wo er vertieft nachsuchen will. Informationen können vom Konsumenten in selbstbestimmter Tiefe abgerufen werden. Die interaktive und multisensorische Ansprache durch Bilder und Filme ist vielfach spannender als klassische Broschüren. In ökonomischer Hinsicht weist das Internet-Marketing hohe Skaleneffekte auf, da es fast keine 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 Produktionskosten. Hinzu kommt, dass durch die Methodik der Suchmaschinen sich fast die gesamte Kommunikation auf wenige Seiten konzentriert. Im

Internet gilt ähnlich wie in der Softwarebranche der „the winner takes it all“-Effekt. Die Chancen für Pioniere sind deshalb besonders groß, wer zu spät kommt, muss erheblich höhere Kommunikationskosten aufwenden, um diesen Nachteil zu kompensieren.

Ein weiterer Vorteil der Internet-Kommunikation ist die bessere Kontrollierbarkeit des Kommunikationserfolges durch Auswertung des Navigationsverhaltens (logfile-Auswertung) oder von Responsequoten. Eine Bedrohung für Anbieter mit schlechteren Qualitäten ist der Machtzuwachs der Verbraucher durch nutzergenerierten Content, z. B. online-Produktbewertungssysteme. Unternehmen können die Kommunikation im Internet kaum noch dominieren. Die höhere Qualitätstransparenz ist für leistungsstarke Anbieter ein Vorteil.

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 wichtige Anwendungsgebiete kurz dargestellt:

Beim Aufbau von Homepages hat die Usability eine herausgehobene Bedeutung. Ähnlich wie bei der Gestaltung einer Werbeanzeige sind hier grundsätzliche Erkenntnisse der graphischen Darbietung von Informationen zu beachten (vgl. hierzu <http://www.hdm-stuttgart.de/~glaeser/files/beitr%E4ge/Stuttgarter%20Beitr%E4ge%20Nr%2010.pdf#page=25>). Wichtig ist auch die Aktualität des Inhalts. 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 vielfach 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 ausgerichteten Nutzer.

Angesichts der überbordenden Informationsvielfalt im Netz ist das Suchmaschinen-Marketing zentral: In den meisten Fällen erfolgt heute der Einstieg in eine Internet-Suche des Verbrauchers über google. Die Optimierung der eigenen Web-Präsenz im Hinblick auf eine prioritäre Listung ist daher ein zentrales Element des Online-Marketings. Dies kann auf zwei Wegen erfolgen. Durch eine Berücksichtigung der google-Suchkriterien (Aktualität, Häufigkeit des

Aufrufs, Verlinkung usw.) bei der eigenen Homepagegestaltung kann die Trefferwahrscheinlichkeit erhöht werden, z. B. durch Backlinks (hier detaillierte Publikationen/PDFs einer Agentur zum Thema: <http://www.bloofusion.de/news-artikel/standpunkt/index.shtml>). Daneben können AdWords-Anzeigen (siehe <http://adwords.google.de/>) gekauft werden, die als Anzeigen über und neben den Treffern erscheinen (siehe http://www.marke-x.de/deutsch/webmarketing/archiv/bezahlte_suchergeb_nisse2.htm).

Banner-Werbung bezeichnet eine Werbeanzeige im Internet, die mittels Link auf den Werbetreibenden verweist. Aktuelle Zahlen und weitere interessante Fakten zur wachsenden Bedeutung des Online-Marketings finden sich unter <http://www.ovk.de/downloads.html>. 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. 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.

Neben der Werbung mittels Banner ermöglicht das Internet Direktmarketing mittels E-Mails, am häufigsten durch Newsletter. Während einfache Spam-Mails für seriöse Anbieter nicht empfehlenswert sind, kann ein Newsletter ein wertvolles Instrument des B2C- oder B2B-Marketings sein (siehe dazu das Handbuch E-Mail-Marketing unter http://www.galileo-press.de/download/dateien/141/galileobusiness_emailmarketing.pdf).

Eine Form des Internet-Marketings, die die spezifischen Möglichkeiten der Technik in besonderem Maße nutzt, sind dialogorientierte Techniken, wie sie heute unter den Begriffen Web 2.0 bzw. Social Media diskutiert werden. Foren, Blogs und Micro-Blogs wie Twitter bieten die Möglichkeit den web-basierten öffentlichen Diskurs über bestimmte Themen, aber auch direkt über das eigene Unternehmen zu beobachten. Dazu ist die Implementierung eines strategischen Online-Monitorings notwendig, um mögliche Trends zu identifizieren (Tools und Tipps zum Blog-Monitoring unter: <http://thomaspleil.wordpress.com/2007/09/03/blog->

[monitoring-20-tools-und-ein-paar-tipps/](#).

Eine besondere Form der Foren-Kommunikation ist der sog. „many-to-one“-Ansatz, der die Kommunikation zwischen vielen Interessierten und einem Adressaten kanalisiert (Beispiel der Bundeskanzlerin Merkel unter <http://www.direktzurkanzlerin.de/>). Die Nutzer können Themenvorschläge machen und über eine Themenpriorisierung abstimmen, der Adressat (Politiker, Geschäftsführer usf.) beantwortet die interessantesten Fragen.

Neben der Informations- und Kommunikationsfunktion kann das Internet auch als Absatzweg dienen (E-Commerce). Nicht zuletzt durch ebay hat der Handel im Netz inklusive der Auktion als Form der Preiskoordination eine hohe Beachtung gefunden. 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. Bei Gütern des täglichen Bedarfs wie Lebensmitteln sind die Erfolge geringer, da hier zum einen die Handelsspannen sehr viel geringer sind und zum anderen das „Problem der letzten Meile“ überwunden werden muss, da die Verbraucher bei der Anlieferung von verderblichen Gütern auf jeden Fall bei der Anlieferung erreicht werden müssen.

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 vielfach problematisch.

4.7 Sonstige Handlungsfelder

Im Folgenden sollen noch einige 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 breitgestreuten 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 Destinatären (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 Sportveranstaltungen 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 weiterer Bevölkerungskreise für ökologische Problem-

stellungen 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 Unterstützung 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.

Insgesamt können Sponsoringmaßnahmen mit überregionalen Wirkungsintentionen von solchen mit nur lokalem oder nischenorientiertem Bezug unterschieden werden. Im ersten Fall wird man zur Erreichung einer angemessenen Resonanz auf überragende und bekannte Leistungsträger zurückgreifen, die außerdem eine Affinität zum eigenen Angebot (z. B. jugendlich, solvent, kraftvoll, intelligent oder teamorientiert) aufweisen sollten. Im zweiten Fall sind die Gesponserten eher einer mittleren Leistungsebene zuzurechnen, genießen aber im angestrebten Marktsegment eine hinreichende Reputation.

Ein weiteres wichtiges Feld ist das **Direkt-Marketing**: 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 An-

bieter, 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, bei der Waren auch bestellt werden können. Gewöhnlich preisen Moderatoren die Angebote in einer Verkaufsschau oder in Werbeeinblendungen an; die Kunden können die gewünschte Ware über eingeblendete Telefonnummern oder im Internet bestellen.

Unter der Bezeichnung **Multimedia** werden verschiedene Entwicklungen zusammengefaßt, die überwiegend interaktiv ausgerichtet sind. Hierzu zählen bspw. Info-Terminals, Informationsprogramme auf Diskette, CD-Rom oder Bildplatte, interaktives Fernsehen für Kauf- und Warenhäuser mit einem Programm-Mix aus Werbespots, Kino- und Videotrailern, Clips von Sportereignissen usw.

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.

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 Rechts-

widrigkeit, 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).

Als Weiterentwicklung des Product Placement erfreut sich das **Bartering** zunehmender Beliebtheit. Hierbei wird die Platzierung vorgefertigter redaktioneller Beiträge in den Sendeprogrammen (z. T. im Tausch gegen Werbezeit) angestrebt.

4.8 Rahmenbedingungen der Kommunikationspolitik

Die Aufwendungen für die Marktkommunikation 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 geringen Teil (ca. 3 bis 5 %) wahrnimmt und in seine Entscheidungsprozesse einspeist. Seine Entscheidungseffizienz verringert sich darüber hinaus bei Erhöhung der Datenkomplexität. Die Informationsüberlastung beschreibt also die ziemlich plausible Annahme, dass der menschlichen Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung Grenzen gesetzt sind. Die Hypothese ist allerdings in dieser allgemeinen Form bisher kaum empirisch bestätigt, eine Introspektion macht aber schnell deutlich, dass das sich ständig weiter ausdifferenzierende Kommunikations- und Warenangebot allenfalls noch marginal wahrgenommen und genutzt wird.

Einen Ausweg aus dem Dilemma der Kommunikationsüberlast sollen die sog. **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, spezifische Signale wie Gütesiegel oder Testate, Preise, Garantien oder auch leistungsspezifische Kriterien wie etwa der Kraftstoffverbrauch beim Auto oder die Bildauflösung bei Fernsehgeräten.

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 Problematik verschärft sich möglicherweise noch durch die fortschreitende Lösung der Werbung von ihrem eigentlichen Gegenstand, dem Angebot. Eine sicherlich vereinfachende Analyse ergibt folgende Fokussierungen in der Geschichte der Werbung der letzten Jahrzehnte:

- **Leistungsbezogene Produktauslobung:** Traditionelle Kampagnen rekurren auf die Sachqualitäten des Angebots. 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.
- **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. Statt dezidierter Sachaussagen prägen hauptsächlich Kurzsätze (Nichts ist unmöglich; Perlen statt Pulver; irgendwie clever) oder Wortkomposita (probiotisch, Hauchschnitt, unkaputtbar) das Bild.

– **Integrierte Kommunikation und Unique Advertising Proposition:** Informationsflut, Werbeaversion und Medienentwicklung führen heute zu einer forcierten Diskussion über das noch Machbare. Zwei Diskussionsstränge lassen sich unterscheiden: Zum einen werden integrierte Kommunikations-Konzepte gefordert, die die verschiedenen Handlungsfelder der Kommunikationspolitik aufeinander beziehen und ihre Synergiepotenziale im Rahmen eines Kommunikations-Mix nutzen. Daneben steht die Suche nach der innovativen Idee, nach einer Unique Advertising Proposition: 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.

Natürlich lassen sich alle vier Entwicklungsstufen auch heute noch leicht nebeneinander nachweisen. Festzuhalten bleibt aber, dass viele Kommunikationsbotschaften, insbesondere solche der massenmedialen Werbung, sich vom eigentlichen Sachelement gelöst haben und auf die Inszenierung von Trendwelten, auf die Vermittlung von Erlebnis, Mythos oder Easy Living setzen. Allerdings verfügen Konsumenten heute über erhebliche Werbeerfahrung und durchschauen die Werbewelt durchaus. Werbung muss schon gut unterhalten, wenn sie gegen die verbreitete Werbeaversion ankommen will.

Eine weitere Entwicklung ist bemerkenswert: Der kommunikative Aufbau einer Alleinstellung hängt zunehmend von den finanzielle 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 mehr anstrengen können, 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 konzentrativen Wirkungen der Werbung wurden zwar schon in den 1970er Jahren diskutiert, sie gewinnen aber heute eine neue Dimension. Kommunikati-

onsforscher sprechen von einer Ökonomie der Aufmerksamkeit, 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 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 außengeleiteter 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 stellt sich das Problem neu. 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 wird.

5 Marketing-Mix

Ein zentrales Problem der Marketing-Planung ist der Entwurf von Instrumentalkombinationen (Marketing-Mix). Wie schon der kurze Blick auf die Aktionsparameter gezeigt hat, sind die Zahl der Handlungsfelder und ihre Einsatzintensität kaum überschaubar. Hinzu kommt, dass eine gewählte Kombination stets auch Verbundwirkungen im Hinblick auf die qualitativen und quantitativen Erfolgsgrößen impliziert, so dass die Ermittlung von instrumentalspezifischen Grenzerträgen nicht möglich ist. Gleichlautend zu den Ausführungen im Rahmen der Strategiekombinationen lässt sich formulieren: Die Anwendung analytischer Verfahren, etwa der Methoden der Marginalanalyse oder der mathematischen Programmierung, ist wegen der unrealistischen Informationsannahmen und ihrer Beschränkung auf die quantitativen Problemdimensionen stark eingeschränkt und allenfalls als Entscheidungshilfe in Teilbereichen (z. B. im Rahmen der Preispolitik oder der Werbeträgerplanung) zu empfehlen. Die angesprochenen **Verbundwirkungen** lassen sich inhaltlich-funktional wie folgt differenzieren:

Äußerst bedeutsam ist die Frage der **Komplementarität** innerhalb der Instrumentalkombination. In der Regel bedingt eine bestimmte qualitative und quantitative Ausgestaltung eines Instrumentes eine ebenso spezifische Gestaltung eines anderen. Damit sich beim Kunden eine prägnante Produktvorstellung herausbildet, werden die einzelnen Instrumente so kombiniert, dass sie sich entsprechen: 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 isolieren: Eine aggressive Preispolitik führt schnell zur Erosion der angestrebten Exklusivität.

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 viele andere Instrumente sich 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 Destinataren erst durchsetzen, bevor sie Verhaltensänderungen hervorrufen. Die sich aus Lernen und Vergessen ergebenden Wirkhorizonte sind bei der Planung der Instrumentalkombinationen ebenfalls zu berücksichtigen.

Die geschilderten Probleme beim Mix-Design haben in der Praxis zu Planungsverfahren geführt, die 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 das Distributions-Mix und der Werbeleiter für das 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 zum **Totalmix**. Als organisatorische Hilfsmittel fungieren hier Matrix- und Tensor-Organisationsformen (s. u.). Letztlich obliegt der Marketingleitung die Gesamtkoordination.

Glossar wichtiger Marketingbegriffe

Above the line: Klassische Werbemaßnahmen (im Gegensatz zu below-the-line), insbesondere TV, Zeitungen, Zeitschriften, Radio, Kino und Plakat als Werbeträger.

Absatzhelfer: Rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmer, der Geschäfte auf eigenen Namen tätigt (vermittelt), aber kein Eigentum an der Ware erwirbt (fremde Rechnung). Beispiele sind Handelsvertreter, Reisebüros und Tankstellen.

Absatzmittler: Rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmer, der Geschäfte auf eigenen Namen und eigene Rechnung tätigt (insb. Händler).

Ad Click: Kennzahl der Online-Werbung-Erfolgskontrolle, Zahl der Clicks auf einen Hyperlink.

Ad: Abkürzung für Advertisement, z. T. auch als Kürzel für Anzeigen, Banner im Internet u. a. Werbemittel genutzt.

Added Value: Zusatznutzen eines Produktes.

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.

Aided Recall: Gestützte Erinnerung (mittels vorgelegten Markenlogos, Anzeigen o. Ä. abgefragt).

Ambush-Marketing: Begriff aus dem Sponsoring für Maßnahmen, bei denen Unternehmen versuchen, an einem Event als Trittbrettfahrer zu partizipieren, ohne als Sponsor zu bezahlen (z. B. durch Werbung in der Nähe des Veranstaltungsortes, mit angelehnten Begriffen usw.).

Audit: Begriff für ein systematisches und unabhängiges Kontrollverfahren, besonders häufig in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Qualitätssicherung genutzt.

Auktionen: Gemeinschaftliche Verkaufsveranstaltung, bei der mehrere Akteure Gebote abgeben können. In unterschiedlicher Form (offen oder verdeckt, Gebote durch Anbieter oder Nachfrager, persönlich oder online usw.) 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 usw.).

Below the line: Verkaufsförderungsmaßnahmen (POS-Marketing) und andere nicht klassische Kommunikationsmaßnahmen.

Blind-Test: Bewertung eines Produktes mit verdecktem Markennamen.

Blog: Weblog (auch Blog) ist ein thematischer „Nachrichtendienst“, der online publiziert und ähnlich wie ein Tagebuch („Web-Logbuch“) in regelmäßigen Abständen aktualisiert wird.

Blog-Analyse: Marktforschungsmethode zur Auswertung der Kommunikation in Internet-Blogs.

Brainstorming: Methode der Ideengenerierung, bei der spontane Einfälle zur Lösung einer Problematik in einer offenen und kritikfreien Diskussionsrunde zusammengetragen werden.

Branchenstrukturanalyse: Weitgefaste Analyse der Wettbewerbssituation in einer Branche, die nicht nur aktuelle und potenzielle Konkurrenten sowie mögliche Ersatzprodukte, sondern auch Lieferanten und Abnehmer einbezieht.

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.).

Buzz-Marketing: Maßnahmen der Meinungsführerkommunikation, um Mund-zu-Mund-Kommunikation zwischen den Konsumenten hervorzurufen, die sich über ein neues Produkt austauschen sollen (buzz=brummen, schwirren).

Campaigning: Strategisch angelegte Kommunikation, die von einem Positionierungsziel ausgehend versucht, dramaturgisch angelegte Kommunikationsinhalte über verschiedenste Kanäle zu streuen.

CAPI: Persönliche Befragung mit Laptop (Computer Assisted Personal Interview)

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)

Click Through Rate: Verhältnis der Clicks auf einen Hyperlink zu den Einblendungen des Links.

Clusteranalyse: Multivariates Verfahren, bei dem bestimmte Objekte bzw. Personen zu möglichst homogenen Gruppen zusammengefasst werden (Beispiel Ernährungscluster zum Selbtesten bei <http://ernaehrungsstudio.nestle.de/TippsTools/Checks/Ernaehrungstypentest.htm>).

Co-Branding: Marken von zwei Unternehmen auf einem Produkt.

Communities (virtuelle): Soziale Gemeinschaften im Internet (StudiVZ 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 <http://www.conjointanalysis.net/>).

Convenience Store: Betriebsform des Einzelhandels, praktische Naheinkaufsmöglichkeit (Tankstelle, Kiosk usf.).

Copy-Strategie: Kurzgefasste Werbekonzeption, Teil des Briefings, insbesondere Ziel, Produktversprechen/Consumer Benefit, Kaufbegründung/Reason Why, USP und Tonality.

Copy-Test: Verfahren der Werbeforschung zur Messung der Wirkung von Anzeigen unter Vorlage des gesamten Werbeträgers (z. B. einer Zeitschrift)

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.

Country of Origin-Effekt: Wirkung der Herkunftsbezeichnung (des Herstellungslandes) eines Produktes, made in.

Cross Selling: Maßnahmen zum Verkauf zusätzlicher Produkte an einen Kunden.

Customer Lifetime Value: Ertragspotenzial, wenn der Kunde dem Anbieter lebenslang treu bleibt.

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.

Deutscher Werberat: Freiwillige Selbstkontrolle der deutschen Werbewirtschaft gegen missbräuchliche Werbung (<http://www.werberat.de>)

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).

Diskriminanzanalyse: Multivariates Verfahren, um die Unterschiede zwischen vorgegebenen Gruppen zu identifizieren.

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.

Dual-Brand: Zwei Marken eines Unternehmens auf einem Produkt.

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 usw.

Economies of scope: Verbundvorteile bei der Produktion verschiedener Produkte in einem Unternehmen (z. B. gemeinsame Maschinennutzung).

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 füh-

renden 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 <http://www.youtube.com/watch?v=v0xG1xQTf9E>

Fachgeschäft: Betriebsform des Einzelhandels mit schmalen, 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.

Fast Moving Consumer Goods (FMCG): Schnell drehende Konsumgüter, alle Artikel, die über den Lebensmitteleinzelhandel vertrieben werden (Lebensmittel, Waschmittel, Drogeriewaren usw.).

Fernsehzuschauerforschung: Repräsentative Ermittlung von Einschaltquoten per TV-Panel.

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).

Gemeinschafts-Marketing: Marketingmaßnahmen für eine gesamte Branche oder eine größere Gruppe von Unternehmen, häufig in Form von generischer Werbung (Werbung für eine Produktart, z. B. bestimmte Lebensmittel).

Global Sourcing: Betriebliches Beschaffungskonzept, das auf den weltweiten Einkauf der notwendigen Einsatzgüter setzt und dadurch Kostenvorteile erzielen will.

GlobalMarketing: 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, <http://de.nielsen.com/products/rms.shtml>.

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, <http://www.acnielsen.de/products/cps.shtml>.

Handelsspanne: Differenz zwischen dem Ein- und dem Verkaufspreis eines Handelsunternehmens, bezogen auf den Ein- oder Verkaufspreis, in Prozent (als Betrag=Rohhertrag).

Home-Use-Test: Marktforschungsmethode; Test von Neuprodukten zu Hause in der realistischen Einsatzsituation.

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.

Ingredient Branding: Begleitende Vorproduktmarke. Marke eines Rohstoffs oder Vorproduktes, die auf dem Endprodukt erscheint („Intel Inside“).

Inhaltsanalyse: Forschungsmethode in der Öffentlichkeitsarbeit zur (quantitativen oder qualitativen) Erfassung der Berichterstattung in den Medien.

Integrierte Kommunikation: Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsinstrumente.

Investor Relations: Teilgebiet der Öffentlichkeitsarbeit mit der Zielgruppe Kapitalgeber.

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.

Issues-Management: Teilgebiet der Öffentlichkeitsarbeit zur gezielten und frühzeitigen Analyse und Beeinflussung von öffentlich diskutierten Themen.

IVW: Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern, ermittelt Auflage und Verbreitungsdaten verschiedener Werbeträger (Zeitschriften, Zeitungen, Plakate, Kino) (<http://www.ivw.de>).

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).

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 dahinter stehenden Nutzenkomponenten und Werthaltungen zu schließen.

Launch: Einführung eines neuen Produktes oder einer neuen Werbekampagne.

Layer Ad: Werbeanzeigen im Internet, die sich über eine Website oder Teile davon schieben.

Leapfrogging: Verhaltensweise der Kunden, bei denen diese bewusst eine technologische Generation überspringen und auf die nächste technologisch leistungsfähigere Produktgeneration setzen.

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 Tagesthemen, der Spiegel).

Leser-Blatt-Bindung: Kriterium der Mediaplanung, Verbundenheit der Leser mit einer Zeitschrift.

Likert-Skala: Frageform, bei der ein Statement befürwortet oder abgelehnt werden kann.

Listbroking: Verkauf bzw. Vermietung von Personendaten zum Direktmarketing.

Litigation-PR: Form der PR während eines juristischen Verfahrens, um die Reputation des Mandanten in der Öffentlichkeit und bei Gericht zu verbessern.

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).

Markenlizenzierung: Inhaber eines Markenrechts räumt einem anderen Unternehmen das Nutzungsrecht an der Marke in einer anderen Warengruppe ein.

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.

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 usw.).

Median: Univariates Verfahren; Zentralwert, d. h. derjenige Wert, der bei einer Variable, die der Größe nach geordnet wird, in der Mitte liegt.

Medienresonanzanalyse: Controllingmethode, bei der die Erfolge der Öffentlichkeitsarbeit durch Auswertung der Medien (Anzahl und Inhalt der Berichte) ausgewertet wird.

Mehrkanal-Strategie: Nutzung unterschiedlicher Absatzwege (Absatzkanäle) für ein Produkt parallel.

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 (Videocast zu Meinungsführermarketing: http://www.connectedmarketing.de/cm/2007/05/next07_mein_vor.html)

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, insb. 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 Werbebudgets 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.

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 (MRT, EEG usw.).

Nielsen-Gebiete: Einteilung Deutschlands in sieben Gebiete als Grundlage der Distributionsplanung, in der Praxis sehr verbreitet, <http://www.acnielsen.de/company/images/Nielsen-Gebiete5.jpg>.

Non-Business-Marketing: Übertragung der unternehmensbezogenen Marketing-Lehre auf nicht-kommerzielle Institutionen.

Öko-Marketing: Marktorientierter Ansatz der Unternehmensführung, der betriebswirtschaftliche und ökologische Ziele zugleich zu erreichen sucht.

Omnibus-Umfrage: Regelmäßige Mehrthemenfrage eines Marktforschungsunternehmens, bei der sich jeweils mehrere Kunden mit einigen eigenen Fragen beteiligen können.

Outsourcing: Auslagerung von Tätigkeiten auf Lieferanten, Absatzmittler oder Absatzhelfer zur Konzentration auf die Kernkompetenz der Unternehmung.

Page Impressions: Kennzahl der Internet-Werbe-Erfolgskontrolle: Sichtkontakte mit einer Website.

Panel, 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.

Panel-Sterblichkeit: Ausfall von Teilnehmern eines laufenden Panels.

Penetration Policy: Niedrigpreiseinführung eines Neuproduktes mit dem Ziel, schnell eine hohe Marktdurchdringung zu erreichen.

Pitch: Wettbewerbspräsentation von Agenturen (Werbung, PR usw.) um einen Kunden (einen Auftrag).

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.

Preisagenten: Online-Suchmaschinen, die das günstigste Angebot im Internet herausfinden (z. B. www.billiger.de).

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.

Pressekonferenz: Einladung von Medienvertretern zu einem Termin, an dem eine Institution ein aus ihrer Sicht berichtenswertes Ereignis vorstellt und auf Fragen von Journalisten antwortet.

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).

Produktlinienerweiterung: Einführung neuer ähnlicher Produkte unter der bereits bekannten Marke (Markentransfer) in einer Produktkategorie (Product Line Extension).

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).

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: Marktforschung, die durch Interpretation ausgewertet wird. Viele Hinweise hierzu unter <http://www.qualitative-research.net>

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.

Rational Choice Modelle: Erweiterte ökonomische Perspektive, die auch Transaktions- und Opportunitätskosten zur Erklärung des Verhaltens einbezieht.

Reaktanz: Psychologisches Motiv, Widerstand gegen Einschränkungen der eigenen Handlungsfreiheit zu leisten.

Reason Why: Begründung des Produktversprechens in der Werbung.

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.

Relevant Set: Marken, die ein Verbraucher in die engere Auswahl zieht.

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 usf.).

Robinson-Liste: Liste beim Direktwerbeverband: Haushalte, die keine Direktwerbung erhalten wollen (<http://www.robinsonliste.de>).

Sample: Stichprobe, d. h. Auswahl aus der Grundgesamtheit.

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 (<http://www.sociovision.de/loesungen/sinus-milieus.html>).

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.

Standardabweichung: Quadratwurzel aus der Varianz, d. h. der Summe aller quadrierten Abweichungen der Messwerte vom Mittelwert, geteilt durch die Anzahl der Messwerte.

Store Check: Erhebung im Einzelhandel, um Sortiment, Platzierung von Artikeln u. Ä. zu überprüfen.

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).

Suchgut: Die Qualität dieses Produktes kann ohne nennenswerte Schwierigkeiten direkt beim Kauf überprüft werden.

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.).

Tagcloud: Begriffsanordnung auf einer Website, bei der häufig aufgerufene Begriffe größer dargestellt werden.

Target-Costing bzw. -Pricing: Zielkostenanalyse, bei der die Produktentwicklung von dem am Markt erzielbaren Preis geleitet wird.

Tausend-Kontakte Preis: Werbekosten, um 1.000 Werbekontakte zu erzielen.

Tausend-Leser Preis: Werbekosten, um 1.000 Leser mit einer Anzeige zu erreichen (vergleichbar: Tausend-Hörer-Preis, Tausend-Seher-Preis).

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.

Tonality: Grundton (Atmosphäre, Stil) einer Werbebotschaft.

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.

Unaided Recall: Ungestützte Erinnerung an eine Werbeanzeige, Marke o. Ä.

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.

UWG: Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb.

Verbrauchermarkt: Betriebsform des Lebensmitteleinzelhandels mit breitem und tiefem Sortiment, Verkaufsfläche zwischen 1.500 und 4.000 qm, hoher Aktionsanteil (Rewe, Combi, Tegut usf.)

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: Automobilvertrags Händler).

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.

Virales Marketing: Versuch, Mund-zu-Mund-Werbung durch die Kunden zu stimulieren.

Web 2.0: Bezeichnung für interaktive Web-Inhalte (Wikis, Communities, Kundenbewertungen usf.).

Werbemittel: Die Erscheinungsform der Werbung, d. h. die Anzeige, der Spot, die Website usf.

Werbeträger: Medium, über das Werbemittel an den Kunden gestreut werden (Tageszeitung, TV, Kino usf.).

Wertschöpfungskette: Gesamtheit aller Stufen der Produktion und Distribution eines Produktes von der Rohstoffgewinnung bis zum Endverbraucher.

Wertschöpfungstiefe: Anteil des vom eigenen Unternehmen erzeugten Wertschöpfungsanteils am Umsatz.

Werturteilsproblem: Bereits lange währender wissenschaftlicher Streit, ob die Forschung Werturteile fällen darf bzw. ob es eine wissenschaftliche Forschung ohne explizite oder implizite Werturteile geben kann.

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).

WKZ: Werbekostenzuschüsse, die die Industrie an den Handel bezahlt.

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 (<http://www.zaw.de>).

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 usw.).

Weitere empfehlenswerte Glossars unter:

<http://www.marketing.ch/lexikon.asp> (Glossar einer Schweizer Unternehmensberatung mit über 2.000 Stichworten, sehr ausführlich)

<http://www.marketinginstitut.biz/glossar.asp?marketingglossar> (Deutsches Marketing-Institut)

<http://www.harvardbusinessmanager.de/extra/glossar/a-599776.html> (Harvard Business Manager, noch im Aufbau)