

Kundenorientierung

Marktorientierte Unternehmensführung,
Marketing-Instrumente und
Marketing-Implementierung

Forschungsbericht Nr. 14:

Weiber, Rolf: Kundenorientierung: Marktorientierte Unternehmensführung, Marketing-Instrumente und Marketing-Implementierung, Forschungsbericht zum Marketing der Professur für Marketing und Innovation, Nr. 14, hrsg. von Rolf Weiber, Trier 2020.

Version: 2.0

Autor:

Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing und Innovation (www.innovation.uni-trier.de) an der Universität Trier, Fachbereich IV und geschäftsführender Direktor des Competence Center E-Business an der Universität Trier (www.ceb-trier.de).

Kontaktadresse

Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber

Universität Trier

Professur für Marketing, Innovation und E-Business

Fachbereich IV

Universitätsring 15

D-54296 Trier

Tel.: +49-201-2619

Fax: +49-201-3910

E-Mail: marketing@uni-trier.de

Internet: www.innovation.uni-trier.de

Copyright: Eigenverlag der Professur für Marketing, Innovation und E-Business
an der Universität Trier, Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber, Trier 2020

ISBN 3-930230-38-0

Vorwort

Der vorliegende Forschungsbericht wurde aus diversen Veröffentlichungen des Autors zusammengestellt und um weitere Inhalte ergänzt. Textauswahl und Texterstellung wurden so vorgenommen, dass sie auch für die Aneignung im Selbststudium geeignet sind. Weiterhin wird der Text auch um gezielte Kontrollfragen zum Stoff (gesondertes Dokument) ergänzt.

Grundlage für den vorliegenden Forschungsbericht bildeten die folgenden Literaturbeiträge des Autors:

- Swoboda, Bernhard/Weiber, Rolf:
Grundzüge betrieblicher Leistungsprozesse, München 2013.
- Weiber, Rolf/Pohl, Alexander (2015): Grundlagen des Marketings: Ergänzende Unterlagen, in: Schweitzer, M./ Baumeister, A. (Hrsg): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., Berlin.
- Weiber, Rolf: Was ist Marketing?, Arbeitspapier Nr. 1 zur Marketingtheorie, hrsg. v. R. Weiber, 3. Aufl., Trier 2006.

Trier, im Oktober 2020

Rolf Weiber

Inhaltsverzeichnis

Erstes Kapitel: Wirtschaftliches Handeln von Unternehmen

- I. Erwerbswirtschaftliches Prinzip: Die Orientierung am Gewinnziel..... 4
- II. Effizienz und Effektivität im Wettbewerb..... 6

Zweites Kapitel: Marketing als Wertschöpfungsaktivität

- A. Gegenstand..... 10
- B. Einführende Grundlagen 10
 - I. Von der Absatzwirtschaft zum marktorientierten Führungskonzept 10
 - II. Bedeutung und Zielsetzungen des Marketings 12

Drittes Kapitel: Käuferverhalten als Grundlage des Marketings

- A. Gegenstand..... 17
- B. Unsicherheit bei Kaufentscheidungen (wahrgenommenes Risiko) 19
- C. Synopse verhaltenswissenschaftlicher Erklärungsansätze des Käuferverhaltens20

Viertes Kapitel: Marktforschung als Grundlage des Marketings

- A. Der Marktforschungsprozess 23
- B. Die Erstellung des Erhebungsdesigns 24
 - I. Informationsquellen..... 24
 - II. Erhebungsumfang (Wieviel?)..... 27
 - III. Erhebungsinstrumente (Womit?)..... 30
 - IV. Erhebungsinhalte (Was?)..... 33
 - V. Erhebungstechnik (Wie?)..... 34
 - VI. Skalenniveau und Güte empirisch gewonnener Daten 36
 - VII. Verfahren der Datenanalyse 39

Fünftes Kapitel: Entscheidung über die Marketing-Instrumente

- A. Ziele und Strageien der Marktbearbeitung 54
- B. Marketing-Mix 58
- C. Marketing-Instrumente 59
 - I. Produktpolitik..... 59
 - II. Preispolitik 65
 - III. Kommunikationspolitik..... 69
 - IV. Distributionspolitik..... 73

Sechstes Kapitel: Grundlagen der Marketing-Implementierung

- A. Umsetzung der Marketing-Konzeption 77
- B. Durchsetzung der Marketing-Konzeption 80
- C. Marketing-Controlling 81
 - I. Aufgaben des Marketing-Controllings 82
 - II. Instrumente des Marketing-Controllings 83

Literaturverzeichnis.....86

Stichwortverzeichnis89

Erstes Kapitel

Wirtschaftliches Handeln von Unternehmen

I. Erwerbswirtschaftliches Prinzip: Die Orientierung am Gewinnziel

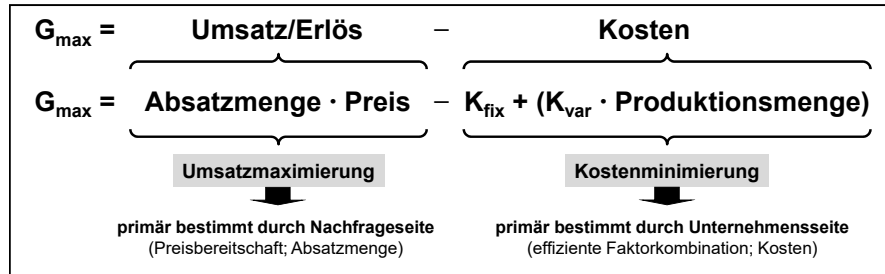
Unternehmen agieren zielorientiert. Insofern bilden Ziele die Basis ihres betriebswirtschaftlichen Handelns. Zugleich werden Begriffe wie Ziele, Motive, Zweck, Aufgabe etc. oft nicht eindeutig definiert, d.h. es herrscht kein Begriffskonsens vor.

Allgemein werden in der Betriebswirtschaftslehre Ziele als in der Zukunft liegende erstrebenswerte Zustände verstanden, die als Maßstab zur Bewertung des unternehmerischen Handelns dienen und eine wesentliche Voraussetzung für betriebliche Entscheidungen darstellen.

Im Unternehmen als offenem sozialen System vollzieht sich die Konkretisierung bzw. Festlegung der Unternehmensziele in einem interaktiven Willensbildungsprozess. An diesem Prozess sind die vom Handeln der Unternehmen betroffenen Personen und Gruppen, wie z.B. Anteilseigner, Mitarbeiter, Manager, Lieferanten, Kunden, Interessensgruppen, mittel- und unmittelbar beteiligt. Diese haben unterschiedliche Vorstellungen über die konkreten Unternehmenszielsetzungen, wobei die Durchsetzung der jeweiligen Ziele im Wesentlichen von den bestehenden formalen Regelungen zur Mitwirkung bestimmter Anspruchsgruppen und von deren individueller Machtposition im Aushandlungsprozess abhängt. In einer traditionellen Perspektive steht die Differenzierung unterschiedlicher Ebenen im Zielsystem des Unternehmens am Anfang von Managementüberlegungen (vgl. Wöhe/Döring 2010, S. 69f.). So können ökonomische, soziale oder ökologische Ziele ebenso unterschieden werden wie in einer vertikalen Ebene Ziele des Gesamtunternehmens (Produkt/Markt-Ziele), Ziele auf einer wettbewerbsstrategischen Ebene (Geschäftsfeldziele) oder funktionale Ziele (Ziele in F&E, Beschaffung usw.). Nachfolgend wird der Gewinn als zentrale finanzielle Erfolgsgröße in diesem Abschnitt betrachtet, bevor im folgenden Abschnitt operationale strategische Erfolgsgrößen wie Effizienz und Effektivität aufgegriffen werden.

Wie bereits hervorgehoben, ist die **Gewinnmaximierung** als ein zentrales Oberziel betrieblichen Handelns zu sehen. Es handelt sich dabei um einen in Abbildung 1.1 visualisierten Sachverhalt. Wie ebenfalls erwähnt, kann das Nettonutzenprinzip als Entsprechung gesehen werden, wenn die Erlöse als Nutzen für das Unternehmen und die Kosten als die im Leistungsprozess zu erbringenden „Opfer“ zur Zielerreichung interpretiert werden können. Das Streben von Unternehmen nach Gewinn entbindet die Marktwirtschaft von der zentralen Steuerung der Produktionspläne zur bestmöglichen Bedarfsdeckung durch den Staat, in dem die Chancen auf mehr Gewinn die Unternehmen dazu veranlasst, eine Ausweitung des Leistungsangebotes vorzunehmen und die Gefahr von Gewinneinbußen die Reduktion des Leistungsangebotes motiviert. Dabei werden die durch eine zusätzliche Leistungseinheit erzeugten Kosten als **Grenzkosten** und der durch sie zusätzlich erzeugte Erlös als **Grenzerlös** bezeichnet.

Abbildung 1.1: Allgemeine Gewinndefinition

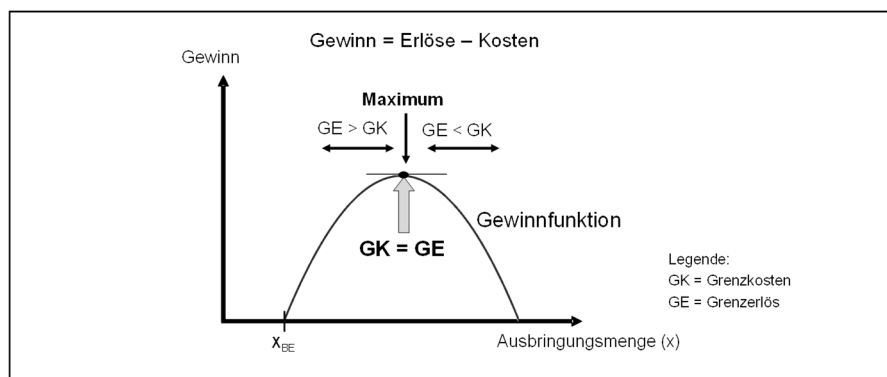


Solange die Grenzerlöse größer sind als die Grenzkosten, wird auf Grund der damit erzielbaren Gewinnsteigerung eine Ausweitung des unternehmerischen Leistungsangebotes motiviert, während bei Grenzkosten größer Grenzerlöse die Leistungserstellung vermindert wird, da sonst Gewinneinbußen zu verzeichnen wären. Damit ergibt sich als allgemeine Bedingung für das Gewinnmaximum:

$$(1.4) \text{ Grenzkosten} = \text{Grenzerlös}$$

Abbildung 1.2 verdeutlicht den grundlegenden Zusammenhang anhand der Gewinnfunktion graphisch, wobei auch die sog. **Break-Even-Menge** (X_{BE}) eingezeichnet ist, mit deren Überschreiten das Unternehmen in die Gewinnzone gelangt.

Abbildung 1.2: Allgemeine Bedingung für das Gewinnmaximum (Prinzipdarstellung)



Die Break-Even-Menge stellt damit diejenige Ausbringungsmenge (x) dar, bei der die Erlöse genau den Kosten entsprechen und der Gewinn gerade Null ist. Unter Verwendung der Gewinndefinition errechnet sie sich wie folgt:

$$\begin{aligned}
 (1.5) \text{ Erlös} &= \text{Kosten} \\
 P \cdot X &= K_{\text{fix}} + k_v \cdot X \\
 X(P - k_v) &= K_{\text{fix}} \\
 \rightarrow X_{BE} &= K_{\text{fix}} / (p - k_v)
 \end{aligned}$$

Der Ausdruck $(P - k_v)$ wird auch als **Stückdeckungsbeitrag (db)** bezeichnet. Er spiegelt denjenigen Teil des Preises einer Leistungseinheit wider, der nicht zur Deckung der variablen Stückkosten (k_v) benötigt wird und damit zur Deckung der Fixkosten verwendet werden kann.

den kann. Sind die Fixkosten vollständig gedeckt, so entspricht in der Gewinnzone der Deckungsbeitrag dem Stückgewinn. Da die Erlöse durch die Preisbereitschaft und die Bedarfspläne der Nachfragerseite bestimmt werden, erfolgt über das erwerbswirtschaftliche Prinzip eine Anpassung der betrieblichen Produktionspläne an die nachfragerseitigen Verbrauchspläne. Das führt im Idealfall zu einer bestmöglichen Versorgung der Nachfragerseite mit Leistungen und das Streben der Unternehmen nach Gewinnmaximierung besitzt damit eine regulierende Funktion in der Volkswirtschaft zur Anpassung der Produktionspläne der Unternehmen an die Konsumtionspläne der Nachfrager. Die grundlegende Annahme, dass sich die unternehmerischen Handlungsweisen an Grenzerlösen und Grenzkosten orientieren, ist für die ökonomische Analyse entscheidend.

Dies kann auf die Erklärung des Verhaltens der Nachfragerseite übertragen werden. Unter Annahme der Gültigkeit des Nettonutzenprinzips kommt man zum Grenznutzen-Grenzopfer-Prinzip, durch das die Motivation zusätzlicher Handlungsweisen der Wirtschaftsakteure erklärt werden kann und durch das Anbieter und Nachfrager ihre Aktivitäten dann ausweiten (i.S. der Zunahme der Angebots-/Nachfragemenge), solange der mit der Ausweitung verbundene zusätzliche Nutzen größer ist als die mit der zusätzlichen Aktivität verbundenen Opfer (Grenznutzen > Grenzopfer). Lässt eine zusätzliche Aktivität Grenznutzen < Grenzopfer erwarten, so wird bei Annahme rationaler Handlungen die Aktivität aus wirtschaftlicher Sicht nicht erfolgen. Das Prinzip führt dazu, dass beide Marktseiten bestrebt sind, ein optimales Aktivitätsniveau zu erreichen, das ihren Nettonutzen maximiert.

II. Effizienz und Effektivität im Wettbewerb

Nachfolgend wird die Wettbewerbssicht eingenommen, da auf dieser Ebene das unternehmerische Oberziel der „Gewinnmaximierung“ als Maß für den Wettbewerbserfolg eines Unternehmens herangezogen werden kann. Beide Komponenten der Gewinngleichung liefern elementare Ansatzpunkte zur Erzielung von **Wettbewerbsvorteilen**. Der Wettbewerbserfolg bestimmt sich einerseits durch die Erlössituation eines Unternehmens und andererseits aus seiner spezifischen Kostensituation.

Mit Bezug auf die Nachfragerseite wird ein Wettbewerbsvorteil, der durch die im Vergleich zur Konkurrenz bessere Erfüllung der Kundenanforderungen resultiert als Kundenvorteil, Unique Selling Proposition (USP) oder Komparativer Konkurrenz-Vorteil (KKV) bezeichnet. Der **Kundenvorteil** ist auf die Fähigkeit eines Unternehmens zurückzuführen, durch seine Leistungsangebote eine größere Menge abzusetzen (d.h., eine größere Nachfrage auf sich zu vereinigen auf Grund niedrigerer Preise infolge von Economies of Scale, aber auch durch hohe Geschwindigkeit) und/oder höhere Preise zu realisieren (d.h., ein Preispremium bspw. infolge von Qualitätsvorteilen). Gutenberg bezeichnet diese Fähigkeiten als das **akquisitorische Potential** eines Unternehmens (Gutenberg 1979b, S. 243). Ein Wettbewerbsvorteil, der aus einer im Vergleich zur Konkurrenz besseren Kostensituation eines Unternehmens resultiert wird als **Kosten- bzw. Anbieter-vorteil** bezeichnet. Die Rückführung von Wettbewerbsvorteilen auf Kunden- und Kostenvorteile wurde bereits von Drucker vorgenommen, der den Kundenvorteil i.S. eines effektiven und den Kostenvorteil i.S. eines effizienten unternehmerischen Handelns interpretiert hat.

„In the ongoing business markets, technologies, products, and services exist. Facilities and equipment are in place. Capital has been invested and has to be serviced. People are employed and are in specific jobs, and so on. The administrative job of the manager is to optimize the yield from these resources. This [...] means efficiency, that is, doing better what is already being done. It means focus on costs. But the optimizing approach should focus on effectiveness. It focuses on opportunities to produce revenue, to create markets, and to

change the economic characteristics of existing products and markets. It asks not, how do we do this or that better? It asks, which of the products really produce extraordinary economic results or are capable to producing them?"¹

Quelle: Drucker 1973, S. 45.

Effizienz und Effektivität stellen grundlegende strategische Ziel- und Erfolgsgrößen dar. **Effektivität** kann plakativ mit dem Ausdruck „do the right things“ umschrieben werden, wobei „the right things“ sich für ein Unternehmen aus den Marktanforderungen ableiten. Demgegenüber kann die **Effizienz** mit der Formulierung „do the things right“ umschrieben werden und ist auf die „richtige“ (d.h. aus ökonomischer Sicht v.a. „kostenminimale“) Gestaltung der Prozessabläufe zur Erreichung der Marktanforderungen bezogen (Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 55ff):

- Die **Effizienz** beschreibt die Ergiebigkeit von Maßnahmen entsprechend einem dem Wirtschaftlichkeitsprinzip gestalteten Output-Input-Verhältnis. So wird die Kombination von Produktionsfaktoren als effizient bezeichnet, die anderen Kombinationen überlegen ist und ein höheres Output-Input-Verhältnis (= **Produktivität**) erbringt. Mit Bezug zum Wettbewerbsvorteil liegt ein **Effizienzvorteil** dann vor, wenn die vom Unternehmen zur Leistungserstellung eingesetzten Ressourcen in einem günstigeren Output-Input-Verhältnis stehen als das bei der Konkurrenz der Fall ist. Daraus resultieren Produktivitätsvorteile und damit i.d.R. Kosten- und Preis-vorteile. Darüber hinaus bedeutet interne Effizienz aber auch, dass es darum geht organisatorische Gestaltungsformen zu finden, welche die bestmögliche Nutzung des Unternehmenspotentials sowie gesamtstrategiekonforme Einzelentscheidungen ermöglichen.
- Die **Effektivität** stellt allgemein auf den Vergleich zwischen einem angestrebten Ziel und der tatsächlich realisierten Zielerfüllung ab. Sie beschreibt somit das Verhältnis zwischen geplanten Soll-Werten und tatsächlich erreichten Ist-Werten. Mit Bezug zum Wettbewerbsvorteil liegt hohe Effektivität bei einer Entsprechung zu dem Kundenwunsch vor, d.h. die Sicherung der externen Effektivität folgt dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit auf den Märkten zu gewährleisten und so die vorhandenen Marktpotentiale ausschöpfen zu können. Ein **Effektivitätsvorteil** liegt vor, wenn ein Unternehmen die Anforderungen der Kunden besser erfüllt als die Konkurrenz. Das wiederum impliziert, dass ein Unternehmen über bessere Kundenvorteile verfügt, woraus dann i.d.R. auch positive Effekte auf Absatzmenge und/oder Preise resultieren.

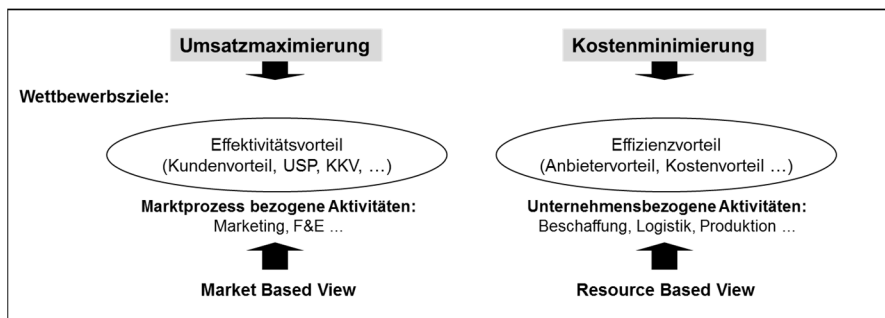
Theoretische Ansätze, die beide Perspektiven in zufriedenstellender Form abzubilden in der Lage sind, sind der „market-based view“ und der „resource-based view“. Das industrieökonomische **marktorientierte Management** ist auf die Führung des Unternehmens alleine vom Markt her fokussiert. Dabei sind – pauschal gesprochen – die Stärken und Schwächen eines Unternehmens konsequent an die Chancen und Risiken des Marktes anzupassen (Outside-Inside-Perspektive). Ziel ist es, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen, um die Unvollkommenheit des Marktes so auszunutzen, dass eine monopolistische Rente entsteht. Damit wird die Effektivität besonders betont. Im **ressourcenorientierten Ansatz** werden die nachhaltige Entwicklung von spezifischen Ressourcen sowie die interne Sicht der Führung von Unternehmen in den Vordergrund gestellt (Inside-Outside-Perspektive). Die Grundüberlegung dazu ist einfach: Wenn alle Unternehmen

¹ Dieser Sachverhalt wurde von Drucker bereits in früheren Veröffentlichungen formuliert, wobei er aber an Stelle der Effizienz den Begriff der Produktivität verwandt (vgl. Drucker 1963, S. 54ff.; 1955, S. 39ff.).

prinzipiell Zugang zu allen Ressourcen haben, dann sind monopolartige Positionen langfristig nicht mehr zu halten. Gelingt es aber, unternehmensspezifische Ressourcen aufzubauen und diese zu Kernkompetenzen zu machen, dann ist ein Schutz vor Konkurrenten eher möglich. Damit liegt der ressourcenorientierten Sichtweise eine andere Perspektive der Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen und der Erklärung des Unternehmenserfolges zu Grunde. Während die industrieökonomische Sicht davon ausgeht, dass Unternehmen sich über geeignete Wettbewerbsstrategien an die Umwelt anpassen, liegt beim ressourcenorientierten Ansatz der Fokus im Unternehmen.

Dieses entwickelt aktiv seine Strategien und Kompetenzen und bringt diese dann auf den Markt. Die Kombination beider Ansätze ist zur Erklärung der Unternehmensrealität sicherlich am treffendsten, aber beide Ansätze können für die Zwecke dieses Buches wie in Abbildung 1.3 den Wettbewerbszielen zugeordnet werden. Korrespondierend zu den Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen können ebenso **Wettbewerbsstrategien** betrachtet werden, wobei hier exemplarisch auf die generischen Strategien von Porter zurückgegriffen wird, da diese parallel zur Value Chain entwickelt wurden, aber keinesfalls erschöpfend oder unkritisch zu sehen sind (vgl. Swoboda 2013). Porter teilt in einer Matrix die Wettbewerbsstrategien danach ein, welchen Wettbewerbsvorteil sie anstreben und auf welche Märkte sie ausgerichtet sind.

Abbildung 1.3: Grundlegende Zielorientierungen im Wettbewerb



Dabei unterscheidet er – neben der Konzentration auf Schwerpunkte – die strategischen Wettbewerbsvorteile der Kostenführerschaft und der Differenzierung (siehe Abbildung 1.4).

- Die **Differenzierung** (auch als Qualitätsführerschaft bezeichnet) besteht darin, das Leistungsprogramm des Unternehmens zu differenzieren, um etwas Einzigartiges innerhalb einer Branche zu schaffen. Dies bewirkt höhere Preisbereitschaften. Leistungen, welche die Anforderungen der Nachfrager auf Grund spezifischer Leistungseigenschaften besser erfüllen als Konkurrenzleistungen sind innovative, qualitativ hochwertige oder besonders auf die Nachfrageranforderungen abgestimmte Angebote.
- Die **Kostenführerschaft** (auch als Preisführerschaft bezeichnet) besteht darin, einen umfassenden Kostenvorsprung innerhalb einer Branche durch eine Reihe von Maßnahmen zu erlangen, u.a. das Ausnutzen des Erfahrungskurveneffektes. Größere Absatzmengen – ggf. bei aus Nachfragersicht ähnlichen Produkten – lassen sich über Preisvorteile erzielen, die aus wirtschaftlicher Sicht auf Dauer nur angeboten werden können, wenn es auch über eine entsprechend günstigere Kostensituation verfügt.

Abbildung 1.4: Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter

		Wettbewerbsvorteile	
		niedrige Kosten	Differenzierung
Wettbewerbsfeld	weites Ziel	Kostenführerschaft	Differenzierung
	enges Ziel	Kosten-schwerpunkt	Differenzierungs-schwerpunkt

Quelle: Porter 2010, S. 38.

Differenzierung und Kostenführerschaft sind nach Porter „generische Wettbewerbsstrategien“, die beide zu einem hohen **Return on Investment** ($\text{ROI} = \text{Gewinn} / \text{eingesetztes Kapital}$) führen. Während die Differenzierung jedoch auf Grund der spezifischen Ausrichtung der Leistungsangebote an spezifische Kundenanforderungen tendenziell mit nur geringen Marktanteilen eines Unternehmens einhergeht, erfordert die Kostenführerschaft große Marktanteile, um über die damit verbundenen hohen Produktionsmengen Kostensenkungen v.a. über Größenvorteile zu erreichen. Porter empfiehlt den Unternehmen deshalb eine klare Ausrichtung im Wettbewerb auf eine der beiden Strategien, da diese unterschiedliche Konsequenzen für die Gestaltung der betrieblichen Leistungsprozesse besitzen, während ein Strategiemix zu Zielkonflikten führt und das Risiko eines „stuck in the middle“ erhöht, das mit Nachteilen im Wettbewerb und Gewinneinbußen verbunden ist.

Zweites Kapitel

Marketing als Wertschöpfungsaktivität

A. Gegenstand

Eine Betrachtung des Managements von Leistungsprozessen setzt in modernen Unternehmen an dem zentralen Engpass an, dem Absatz. Da zugleich der traditionelle Absatz heutzutage durch ein modernes Marketing-Management abgelöst wurde, i.S. der Planung, Koordination und Kontrolle aller auf gegenwärtige und potentielle Märkte und Kunden ausgerichteten Aktivitäten, stehen nachfolgend die Grundlagen des Marketings im Vordergrund der Betrachtung.

Ansatzpunkte bilden dabei die Entwicklung sowie die Ziele und die Bedeutung des Marketings im Sinne einer bestmöglichen Abstimmung der Marketingmaßnahmen auf die Bedürfnisse der Kunden. Hierzu sind fundierte Kenntnisse über das Kundenverhalten erforderlich. Käuferverhaltensforschung sowie die Marktforschung sind die Ansatzpunkte zur Generierung der benötigten Informationen. Hierauf fußen marktorientierte Unternehmen ihre Visionen, ihre strategische Marketingplanung und ihren Marketing-Mix, was nachfolgend ausführlicher betrachtet wird. Zugleich wird den Analysen der Umwelt und des Unternehmens ein breiterer Raum eingeräumt, dem Gedanken einer marktorientierten Führung von Unternehmen folgend. Den Abschluss des Kapitels bildet eine Fallstudie, die die Marketing-Prozesse der Sparkassen unter besonderer Berücksichtigung der kommunikationspolitischen Entscheidungen verdeutlicht, bevor sich Hinweise für vertiefende Literaturquellen und Übungsfragen anschließen.

B. Einführende Grundlagen

I. Von der Absatzwirtschaft zum marktorientierten Führungskonzept

Die Entwicklung des Marketings kann am Begriff **Absatz** ansetzend erläutert werden.

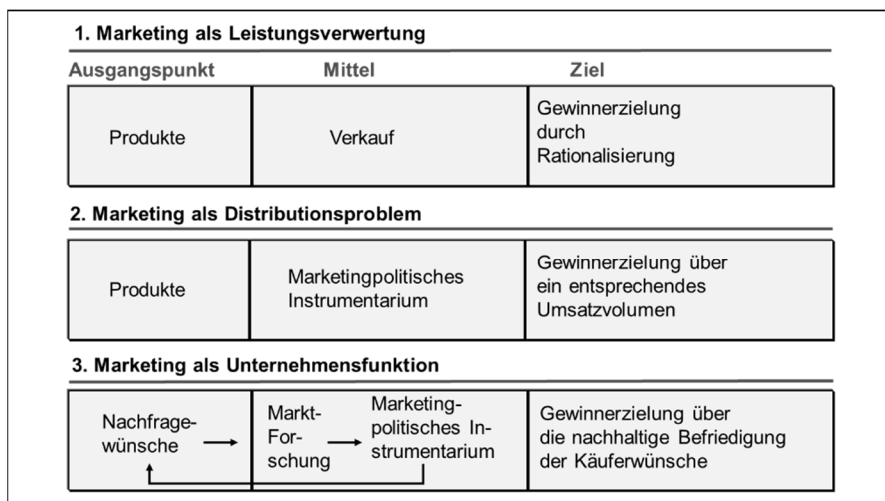
Absatz ist die physische und dispositive Weiterleitung von Gütern an andere Institutionen (Wirtschaftspartner) in arbeitsteiliger Wirtschaft. In diesem Sinne ist Absatz eine entgeltliche Güterübertragung und in jedem Wirtschaftssystem zu finden, d.h. wirt-schaftssystemindifferent.

Die Aufgaben des Absatzes sind dementsprechend die Sicherstellung der Distribution durch geeignete Vertriebswege und Vertriebsorgane sowie die Information potentieller Abnehmer über Verfügbarkeit und Qualität der angebotenen Leistungen. Eingebettet ist dieses grundlegende Verständnis in die **Absatzwirtschaft**, die mikroökonomisch als ein betrieblicher Funktionsbereich (der die physische Weiterleitung von Gütern zum Gegenstand hat, d.h. die Bündelung der absatzmarktorientierten Aktivitäten des Unternehmens, i.S. von Distribution) und makroökonomisch als Gesamtheit der Institutionen, die sich mit der physischen Weiterleitung von Gütern beschäftigen (z.B. Industrie, Großhandel, Logistikunternehmen, i.S. einer Distributionswirtschaft) definiert ist. Die darauf aufbauende Entwicklung des Marketing als ein Leitkonzept der Unternehmensführung (i.S.v. einer marktorientierten Koordination aller betrieblichen Funktionsbereiche) lässt sich anschaulich anhand

der Entwicklung nach dem 2. Weltkrieg aufzeigen (siehe Abbildung 2.1):

- Auf Grund der Mangelnachfrage bildeten Produkte (Produktionsengpässe) die Ausgangspunkte der Überlegungen. Die Gewinnerzielung erfolgte durch **Rationalisierung**, d.h. Ausweitung der Produktionskapazitäten. Marketing wird in dieser Stufe oft mit dem obigen Begriff des Absatzes gleichgesetzt und ist dann als entgeltliche Güterübertragung ein wirtschaftssystemindifferenter Tatbestand.
- Die zunehmende Sättigung der Märkte in den 1960er und 1970er Jahren führte zu verstärktem Einsatz marketingpolitischer Instrumente. Die Gewinnerzielung über ein entsprechend großes **Umsatzvolumen** trat in den Vordergrund der Betrachtung. Marketing wird weiter gefasst, als Gesamtheit der Aktivitäten zur aktiven Gestaltung von Märkten, insbesondere von Absatzmärkten. Es ist nicht nur die Deckung von Nachfrage, sondern auch deren Produktion durch Aufspüren von Bedürfnislücken.
- Die 1990er Jahre führten zu einer vollständigen Entwicklung hin zu Käufermärkten, in denen der gewinnbringende Absatz von Produkten den Engpass in Unternehmen darstellt. In diesem Zusammenhang wandelte sich die Bedeutung des Marketings zu einer gesamthaften Denkhaltung des Unternehmens bzw. zu einer **Unternehmensphilosophie**. Dieses Verständnis geht von den Nachfragewünschen aus und sieht die nachhaltige Befriedigung der Kundenwünsche als Basis der Gewinnerzielung. Dies erfordert eine Organisationsgestaltung unter dem Leitgedanken der Kunden- und Marktorientierung, d.h. konzeptionell sind alle Aktivitäten und Strukturen vom Markt her und zum Markt hin konzipiert.

Abbildung 2.1: Vom Absatz zum Marketing



Quelle: Swoboda 2002a, S. 2 und S. 151.

Eine Fülle weiterer Darstellungen der Entwicklung des Marketings setzen unterschiedliche Akzente bzw. betrachten unterschiedliche Dimensionen, nämlich die Entwicklung der institutionellen Anwendungsfelder des Marketing (mit dem Handel als Ausgangspunkt, gefolgt von den Konsumgüter-, Dienstleistungs-, Industriegüterunternehmen und jüngst Non-Profit-Organisationen) oder die Entwicklung der funktionalen Anwendungsfelder (von Absatz- über Beschaffungs-, Finanz- bis zum Personalmarketing). Marketing ist damit bei

weitem nicht nur mit Verkauf und Werbung gleichzusetzen und die Sicht von Unternehmen, die einem solch engen Verständnis folgt, muss heute als antiquiert bezeichnet werden. Die älteren Sichtweisen verlieren zwar nicht grundsätzlich an Bedeutung, aber neue und weitergehende Sichtweisen dominieren.

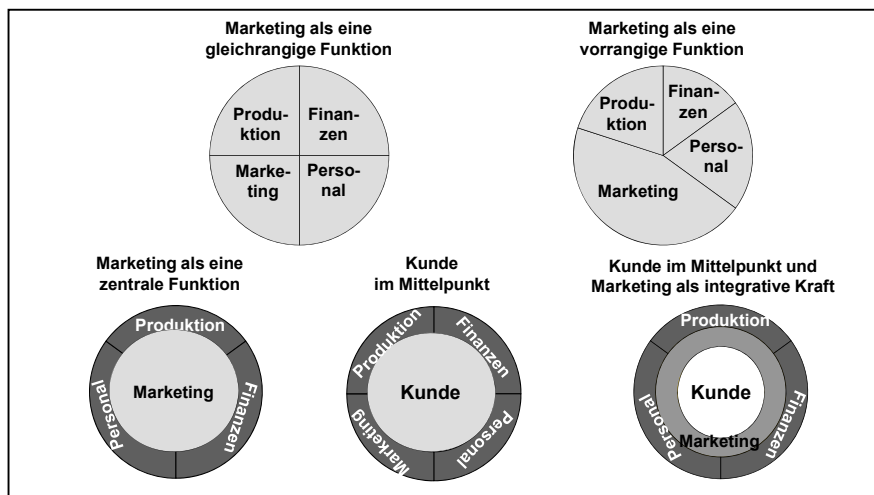
Die Unterschiede im Verständnis des Marketingbegriffs im Zeitablauf schlagen sich heute in einer Vielzahl unterschiedlicher Definitionen nieder (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 7ff.). Eine große Gemeinsamkeit dieser Definitionen ist aber darin zu sehen, dass sie Marketing als (Management-) Prozess verstehen, der die Unternehmensaktivitäten auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen bzw. die Erzeugung von Werten für den Kunden ausrichtet. Seit 2007 versteht das Board of Directors der American Marketing Association Marketing wie folgt:

Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. (www.marketingpower.com, 15. Februar 2013)

II. Bedeutung und Zielsetzungen des Marketings

Die Bedeutung des Marketings bzw. der Kundenorientierung für den Unternehmenserfolg steht außer Frage. Deren relative Bedeutung – im Vergleich zu anderen Unternehmensfunktionen – wird in vielen Studien thematisiert. So zeigen frühe Studien in kausaler Form, dass die marktorientierte Führung von Unternehmen einen deutlichen Beitrag für den Unternehmenserfolg hat, der nur von der Mitarbeiterorientierung überstiegen wird. In der Praxis kommen dem Marketing – je nach Unternehmen (Konsumgüter-, Industriegüter- oder Dienstleistungsunternehmen) – verschiedene Rollen zu (siehe Abbildung 2.2).

Abbildung 2.2: Rollen des Marketing in Unternehmen – Beispiele



Aufbauend auf den unterschiedlichen Rollen können die grundsätzlichen Zielsetzungen des Marketings wie folgt charakterisiert werden:

1. Die **Gestaltung der Austauschprozesse** eines Unternehmens mit den tatsächlichen und/oder potentiellen Nachfragern auf dem **relevanten Markt**.

2. Die Suche nach dem Transaktionsdesign, welches das eigene Leistungsangebot in der subjektiven Wahrnehmung des Kunden besser beurteilen lässt als das Leistungsangebot der relevanten Konkurrenten, d.h. das **Erzielen von Wettbewerbsvorteilen**.
3. **Kundenorientierung** i.S. einer genauen Kenntnis von Wahrnehmungen, Einstellungen sowie Erwartungen der Kunden und die Bereitstellung eines aus Kundensicht zufriedenstellenden Leistungsangebotes, welches die Anforderungen der Kunden besser erfüllt als das Leistungsangebot der Konkurrenten.

Die in den Zielsetzungen eingebundenen wichtigen Begriffe „relevanter Markt“, „Wettbewerbsvorteile“ sowie „Kundenorientierung“ werden nun näher erläutert.

(1) Die Abgrenzung von Märkten – Der relevante Markt

Märkten kommt eine zentrale Bedeutung als Bezugs- und Zielobjekte im Marketing zu. In der Wettbewerbstheorie wird ein Markt als ökonomischer Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage definiert. Der Markt kennzeichnet aus volkswirtschaftlicher Sicht ein komplexes Gefüge von Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern, d.h. Marktteilnehmern. Aus Unternehmenssicht ist es naheliegend Märkte genauer zu analysieren:

- Differenzierungsnotwendigkeiten betreffen dabei die **Marktformen** (z.B. Zahl oder Reaktionsweise der Marktteilnehmer im Monopol, Oligopol, Polypol), das Verhalten der Marktpartner sowie räumliche, abnehmerbezogene oder güterbezogene Merkmale.
- Ebenso notwendig ist es für ein Unternehmen, Märkte im Hinblick auf sein gegenwärtiges und zukünftiges Leistungsangebot in Form von quantitativen **Marktgrößen** (z.B. **Marktpotential**, **Marktvolumen**, **Marktanteil**) zu betrachten.
- Eine zentrale Abgrenzungsnotwendigkeit betrifft den (sachlich) **relevanten Markt** (i.S. von Leistungen, die aus der Sicht der Kunden nach Beschaffenheit, Verwendungszweck, Preis als austauschbar angesehen werden) und des **Zielmarktes/-segments**.

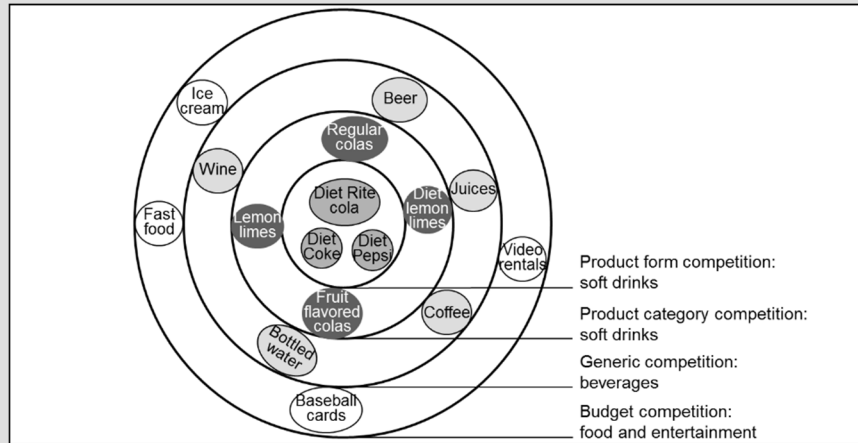
Aus betriebswirtschaftlicher Sicht lässt sich der Markt als die wirtschaftlich relevante Umwelt bezeichnen, in der Austauschbeziehungen zwischen Anbietern und allen potentiellen und tatsächlichen Nachfragern erfolgen.

Für ein kundenorientiert agierendes Unternehmen ist die Abgrenzung des relevanten Marktes im Hinblick auf die Definition der Kundengruppen und die Identifikation der Bedürfnisse dieser Kundengruppen sowie des Einsatzes der Marketinginstrumente ebenso wichtig wie im Hinblick auf die Definition und Abgrenzung der direkten und indirekten Konkurrenten. Die Abgrenzung des relevanten Marktes ist nach unterschiedlichen Kriterien möglich. So unterscheidet man den **sachlich relevanten Markt** (Abgrenzung nach der bedarfsorientierten/funktionellen Austauschbarkeit), den **räumlich relevanten Markt** (Abgrenzung nach räumlich gegebenen Austauschmöglichkeiten) und den **zeitlich relevanten Markt**. Auch im Kartellrecht (GWB, KartG) nimmt der relevante Markt eine Schlüssel-funktion ein. Als theoretisches Konstrukt dient er zur Abgrenzung von Marktmacht oder von wettbewerbsminderem Verhalten, d.h. der relevante Markt wird im Vorfeld von Fusionen oder bei juristischen Streitfällen etwa hinsichtlich einer marktbeherrschenden Stellung bestimmt.

Je nach Abgrenzung des relevanten Marktes und dem betrachteten Bezugspunkt des Wettbewerbs (z.B. Wettbewerb auf der unmittelbaren Produktebene, der Ebene einer Produktkategorie oder der Budgetebene) ergeben sich unterschiedliche Wettbewerbskonstellationen wie Abbildung 2.3 z.B. für „Diet Pepsi“ zeigt.

Abgrenzung des relevanten Wettbewerbs: Diet Pepsi

Abbildung 2.3: Levels of Competition



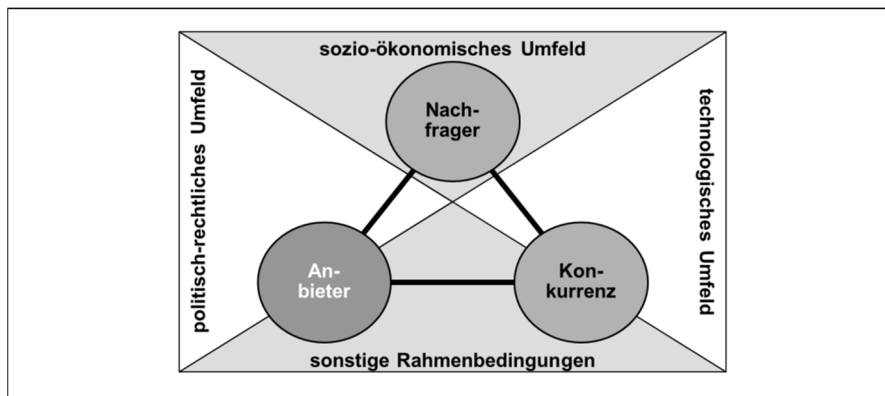
In engem Zusammenhang zur Abgrenzung des relevanten Marktes steht die Definition von **strategischen Geschäftsfeldern** (SGF) und insbesondere **strategischen Geschäftseinheiten** (SGE). Unter strategischen Geschäftseinheiten werden dabei gedankliche Planungskonstrukte verstanden, die voneinander abgegrenzte und heterogene Aktivitätsfelder eines Unternehmens zusammenfassend repräsentieren und eigenständige Marktaufgaben erfüllen (z.B. einzelne Marken oder Produkte). Sie müssen dabei nicht zwingend eine organisatorische Einheit darstellen, dienen aber häufig als Grundlage der formalen Organisation (z.B. Product-Management). Unabhängig davon stellen SGE eine möglichst homogene Produkt/Markt-Kombination dar, für die weitgehend eigenständige Ziele, Strategie und Marketing-Mix-Instrumente entwickelt werden. Die Bildung von SGEs stellt die Grundlage für die Entwicklung von Marketingstrategien – insbesondere in diversifizierten Unternehmen – und deren Portfolio-Überlegungen dar.

(2) Erzielen von Wettbewerbsvorteilen

Das Bestreben eines Unternehmens, sich in den Augen seiner Nachfrager eine einzigartige Position zu verschaffen, wurde bereits von Gutenberg mit dem Begriff des **akquisitorischen Potentials** umschrieben (Gutenberg 1979b, S. 243), das die Fähigkeiten eines Unternehmens bezeichnet, mittels einer engen Kundenbindung den eigenen Absatzmarkt zu individualisieren (i.S. eines Customer Relationship Management, CRM). Durch den Aufbau akquisitorischer Potentiale kann sich ein Unternehmen demnach einen Markt schaffen, der auch in Wettbewerbssituationen bei den Stammkunden eine Art der Monopolstellung erschafft und somit auch im Fall polypolistischer Konkurrenz einen monopolistischen Absatzbereich eröffnet. In ähnlicher Weise umschreibt bereits Reeves (1961) das „Streben nach Einzigartigkeit“ mit der Forderung nach einer **Unique Selling Proposition (USP)**, d.h. dem Erreichen eines einzigartigen Positionierungsvorteils, durch den das Leistungsangebot eines Anbieters möglichst spezifisch und nicht nachahmbar ausgestaltet ist. (Backhaus/Weiber 1989, S. 2ff.) sprechen vom **komparativen Konkurrenz-Vorteil (KKV)** und verdeutlichen, dass die Konkurrenzorientierung als zentrale Nebenbedingung der Zielsetzung „Kundenorientierung“ anzusehen ist und das Leistungsangebot eines Anbieters in der subjektiven Wahr-

nehmung des Nachfragers im Vergleich zu relevanten Konkurrenten durch einen Komparativ gekennzeichnet sein muss. Die einseitige Orientierung des KKV's an der Effektivitätsseite wurde später aber von Backhaus aufgegeben und der KKV auch auf die Effizienzposition von Unternehmen erweitert (Backhaus/Voeth 2010, S. 12ff.). Zusammenfassend können die Sichtweisen im Marketing in einem Dreieck dargestellt werden: Das Denken in Kunden- und Konkurrenzrelationen (siehe Abbildung 2.4).

Abbildung 2.4: Das Marketing-Dreieck



Das sog. **Marketing-Dreieck**, das dem strategischen Dreieck von Ohmae (1982, S. 91) entspricht, bringt zum Ausdruck, dass das Leistungsangebot eines bestimmten Anbieters nur dann seinen Absatz findet, wenn es in der subjektiven Wahrnehmung des Nachfragers im Vergleich zu den als relevant erachteten Konkurrenzangeboten das spezifische Zielsystem am besten erfüllt. I.d.R. wird das für jenes Leistungsangebot gelten, von dem sich der Nachfrager die beste Nutzen/Kosten-Relation erwartet. Dabei ist zu beachten, dass die Leistungsangebote durch eine Vielzahl von Faktoren bestimmt werden, wie das politisch-rechtliche, technologische und sozioökonomische Umfeld oder sonstige Rahmenbedingungen (z.B. unternehmerische Ressourcen). Einflussfaktoren des sozioökonomischen Umfeldes können bspw. das Einkommensniveau, die Einstellungen, die Risikoneigung, das Involvement oder die sozialen Bezugsgruppen eines Nachfragers darstellen. Ein USP oder KKV ist aber nur dann gegeben, wenn die Vorteilspositionen des eigenen Angebotes gegenüber dem der Konkurrenz folgende Merkmale aufweisen (vgl. z.B. Levitt 1984, S. 20ff.; Simon 1988, S. 4ff.):

- **Wahrnehmbarkeit:** Die Vorteilhaftigkeit eines Angebots muss nicht objektiv gegeben sein, sondern in der subjektiven Wahrnehmung eines Nachfragers bestehen.
- **Bedeutsamkeit:** Die Vorteilhaftigkeit eines Leistungsangebotes muss in den für den Nachfrager subjektiv als bedeutsam erachteten Leistungskriterien liegen.
- **Dauerhaftigkeit:** Die Vorteilhaftigkeit eines Leistungsangebotes darf durch die Wettbewerber nicht so leicht imitierbar bzw. einholbar sein.

Zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen sind Prinzipien entwickelt worden, die als Handlungsanweisungen zur Identifikation und Realisierung dieser zu verstehen sind (vgl. z.B. Levitt 1984, S. 20ff.; Simon 1988, S. 43ff.; Weiber 2006, S. 25ff.)

- **Parameterprinzip:** Durch dieses Prinzip sind die Aktivitätsbereiche im Rahmen der Leistungserstellung gemeint, denen die Kunden eine entsprechende Wertschätzung beimessen, ohne jedoch eine Aussage über die Höhe der Wertschätzung zu treffen.

- **Konzentrationsprinzip:** Die Aktivitäten im Rahmen der Leistungserstellung tragen i.d.R. unterschiedlich zur Bildung des Gesamtnutzens eines Angebotes aus Kundensicht bei. Es ist entscheidend, nicht „alle möglichen“ Aktivitäten zusammenzustellen, sondern nur diejenigen zu identifizieren, die als besonders wichtig angesehen werden.
- **Konsistenzprinzip:** Die Unternehmensressourcen sind auf die unterschiedlichen Aktivitäten entsprechend der vom Kunden geforderten Intensität zu verteilen. Verlangt der Kunde z.B. eine zweckmäßige Verpackung, so ist diese in dieser Intensität zu erfüllen, da darüber hinausgehende Anstrengungen nicht honoriert werden und somit in ihrer Wirkung "verpuffen" würden.
- **Wahrnehmungsprinzip:** Die Ausrichtung der Leistungserfüllung an den Kundenerfordernissen führt nur zum Erfolg, wenn die Leistungserfüllung durch die Kunden auch wahrgenommen wird. Die Leistungen müssen entsprechend kommuniziert und in der subjektiven Wahrnehmung des Nachfragers verankert werden.
- **Konkurrenzprinzip:** Die Wahrnehmung des Nachfragers vollzieht sich immer in Relation zu Konkurrenzangeboten, sodass nicht nur die eigenen Aktivitäten, sondern auch diejenigen der relevanten Wettbewerbs sowie deren von den Kunden wahrgenommene Ausgestaltung bekannt sein müssen.

(3) Die Orientierung an den Kunden als übergeordnetes Managementprinzip

Herausragendes Kennzeichen des Marketing ist die **Kundenorientierung** als strategische Orientierung des Unternehmens, die zugleich die genaue Kenntnis der Wahrnehmungen, Erfahrungen, Einstellungen sowie Erwartungen des Kunden und die Bereitstellung eines aus Kundensicht zufriedenstellenden Leistungsangebotes umfasst, das die Ziele des Kunden besser erfüllt als das Angebot der Konkurrenten. Aktuelle und potentielle Kunden erwerben nur dann eine Leistung, wenn Sie einen Nutzen erzielen. Der von den Kunden erwartete Nutzen (Bruttonutzen) des Produkts muss dabei die mit dem Erwerb verbundenen Kosten übertreffen (Nettonutzen). Die Erzeugung eines ausreichend hohen Kundennutzens hat jedoch die Erfassung der relevanten Kundenbedürfnisse als notwendige Voraussetzung. Die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden kann somit als zentraler Referenzpunkt im Marketing sowie als übergeordnete Managementorientierung für das gesamte Unternehmen verstanden werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 16).

Kundenorientierung bezeichnet die genaue Kenntnis von Wahrnehmungen, Erfahrungen, Einstellungen sowie Erwartungen des Kunden und die Bereitstellung eines aus Kundensicht zufriedenstellenden Leistungsangebotes, welches die Ziele des Kunden besser erfüllt als das der Konkurrenten.

Dabei besitzt die Kundenorientierung als Oberziel im Marketing sowohl eine kurzfristige, als auch eine langfristige Komponente: (1) die kurz- und langfristige Eruiierung der Kundenbedürfnisse durch systematische Marktforschung und (2) die kurzfristige Nähe und Zufriedenstellung des Kunden sowie die langfristige Bindung loyaler Kunden. Weitergehende Besonderheiten seien hier nur kurz erwähnt:

- Es besteht ein Zusammenhang von **Kundenorientierung**, -zufriedenheit und -bindung, wobei die erstgenannte die anderen i.S. eines konzentrischen Kreises umschließt.
- Ferner wird die Kundenbindung von der **Kundenzufriedenheit** determiniert. Die Kundenzufriedenheit ist eher ereignisbezogen, d.h. ein Kunde kann bspw. mit einem Flug unzufrieden sein, ändert sein bisheriges Verhalten jedoch nicht notwendigerweise schon auf dieser (einen) Basis, sondern fliegt weiter mit der Fluglinie.
- Die **Kundenbindung** und -loyalität haben eine nachhaltige Bedeutung, v.a. in den Märkten, in denen marginale Marktanteils-/Kundenneugewinne zu beobachten sind.

Drittes Kapitel

Käuferverhalten als Grundlage des Marketings

A. Gegenstand

Ohne das Verständnis des Verhaltens von Käufern und seiner Analyse ist ein fundiertes Marketing nicht möglich. Die Käuferverhaltensforschung bildet deshalb ein Kernelement des Marketings, da das Marketing seine Aktivitäten an dem Verhalten der Käufer ausrichten muss. „Grundsätzlich kann sogar festgestellt werden, dass es einem Produkt nicht zwingender Weise angesehen werden kann, wie es gekauft wird, sodass produktspezifische Marketing-Ansätze ihre Berechtigung im Prinzip nur in den Besonderheiten der „physischen“ Produktgestaltung bezogen auf den Kundennutzen besitzen, nicht aber im Hinblick auf die damit verbundene Kaufverhaltensweise“ (Weiber, 2007, S. 69f.). Damit ist es letztendlich auch das Kaufverhalten, das die unterschiedlichen Disziplinen des Marketings (z.B. Konsumgüter-, Industriegüter-, Dienstleistungs-, Handelsmarketing) begründet. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Unterscheidung zwischen Privatpersonen (Haushalte, Endverbraucher) und Unternehmen (Organisationen), da davon auszugehen ist, dass sich private Kaufentscheidungen deutlich von Unternehmenskaufentscheidungen bzw. organisationalen Kaufentscheidungen unterscheiden (siehe Abbildung 3.1).

Abbildung 3.1: Merkmale des privaten und organisationalen Käuferverhaltens

Privates Käuferverhalten	Organisationales Käuferverhalten
- Bezugsschwerpunkt materielle oder immaterielle Güter - Anonymität der Märkte - relative Kurzfristigkeit des Beziehungsgefüges - geringe Prozessorientierung der Beschaffungsentscheidung - geringer Formalisierungsgrad der Entscheidungsfindung - kein Automatisierungsgrad von Entscheidungsprozessen - keine Bedeutung von Anreiz- und Sanktionsmechanismen - üblicherweise individuelle Entscheidungen	- Bezugsschwerpunkt materielle und immaterielle Güter - (eher) transparente Märkte - relative Langfristigkeit des Beziehungsgefüges - Prozessorientierung der Beschaffungsentscheidung - hoher Formalisierungsgrad des Beschaffungsablaufs - Edv-Unterstützung (Automatisierung) - Bedeutung von Anreiz- und Sanktionsmechanismen - Fremddeterminiertheit von Entscheidungen (z.B. in Form vorgeschriebener Lieferanten) - Multipersonalität/-organisationalität

Quelle: Foscht/Swoboda 2011, S. 14.

Entsprechend wird das Konsumgütermarketing auch häufig als Business-to-Consumer- und das Industriegütermarketing als (industrielles) Business-to-Business-Marketing bezeichnet. Weitere Differenzierungen des Kaufverhaltens auf der Seite der Privatpersonen sowie den kaufenden Unternehmen führen dann auch zu weiteren Unterscheidungen (z.B. Dienstleistungsmarketing, Handelsmarketing). Im Gegensatz zum Konsumgütermarketing sind Kaufentscheidungen im Industriegütermarketing v.a. durch folgende zentrale Besonderheiten gekennzeichnet (Backhaus/Voeth 2010, S. 8ff.; Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 37ff.)

- Unternehmen bzw. Organisationen als Nachfrager, die selbst wieder Leistungen für Dritte erstellen
- abgeleitete Nachfrage, d.h. die Unternehmenskaufentscheidung wird maßgeblich durch die Entwicklungen auf den Absatzmärkten der Unternehmen bestimmt, womit im Industriegütermarketing meist auch mehrere Marktstufen analysiert werden
- investive und/oder produktive Verwendung der gekauften Leistungen
- Verknüpfung der Wertschöpfungsprozesse von Anbieter- und Nachfragerunternehmen.

Die Kombination der Unterscheidungen nach Konsumenten versus Organisationen als Käufer sowie individuellen versus organisationalen Kaufentscheidungen führt im Ergebnis zu vier Grundtypen von Kaufentscheidungen, die in Abbildung 3.2 dargestellt sind:

- Individuelle Kaufentscheidungen, die ein Konsument in seiner Rolle als Privatperson trifft (Konsumentenentscheidungen); ein Segment, welches den Schwerpunkt bzw. den klassischen Fall der Konsumentenverhaltensforschung darstellt.
- Kollektive Kaufentscheidungen in privaten Haushalten; ein Segment, welches berücksichtigt, dass z.B. bei vielen Gebrauchsgütern kollektive Kaufentscheidungen getroffen werden und dabei z.B. Familienmitglieder unterschiedliche Rollen einnehmen.
- Individuelle Kaufentscheidungen in Organisationen; ein Segment, in das z.B. das Verhalten eines Einkäufers in Organisationen fällt.
- Kollektive Kaufentscheidungen in Organisationen; ein Segment, in das die Gremiumsentscheidungen bei Industrie- bzw. Investitionsgütern fällt.

Abbildung 3.2: Grundtypen von Kaufentscheidungen

	Individuell	Kollektiv
Konsument	Individuelle Kaufentscheidungen von Privatpersonen (Konsumentenentscheidungen)	Kaufentscheidungen in privaten Haushalten (Familienentscheidungen)
Organisation	Individuelle Kaufentscheidungen in Organisationen (Einkäuferentscheidung)	Kollektive Kaufentscheidungen in Organisationen (Gremienentscheidungen)

Quelle: Foscht/Swoboda 2011, S. 11.

Aufgrund der hohen Bedeutung des Konsumgütermarketings konzentrieren sich die folgenden Überlegungen jedoch auf das Kaufverhalten von Konsumenten. Die Anfänge der Käuferverhaltensforschung liegen im sog. mikroökonomischen Erklärungsansatz, der von der Überlegung ausgeht, dass ein Konsument über ein bestimmtes Budget verfügt, das er unter der Zielsetzung der Nutzenmaximierung optimal auf den Konsum von Produkten aufteilt (bzgl. des Konsumenten als homo oeconomicus; Weiber 2006, S. 62ff.):

- Vollständige Kenntnis der eigenen Präferenzstruktur.
- Alle Kaufhandlungen erfolgen unter der Zielsetzung der Nutzenmaximierung, wobei eine mindestens ordinale Nutzenmessung der Güter unterstellt wird.
- Vollständige Markttransparenz, d.h. vollständige Informationen.
- Unbegrenzte Kapazität der Informationsverarbeitung.
- Keinerlei zeitliche, sachliche oder räumliche Präferenzen.
- Keine Beeinflussung durch andere Personen oder Erfahrung aus früheren Käufen (soziale Isolation und Unfähigkeit zum Lernen).

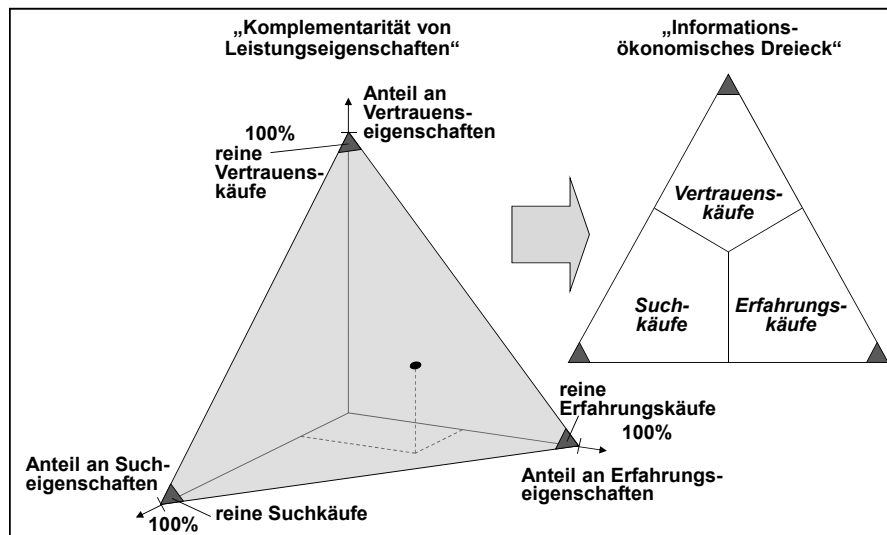
Die Realitätsferne der mikroökonomischen Annahmen begründet sich v.a. darin, dass hier verhaltensrelevante (z.B. kulturelle, soziale, persönliche und psychologische) Größen

keine Berücksichtigung finden. Ebenso wird durch die Annahme der vollständigen Markttransparenz und damit vollständiger Information von Unsicherheit abstrahiert, die aber ein zentrales Merkmal in die Zukunft gerichteter Entscheidungen darstellt.

B. Unsicherheit bei Kaufentscheidungen (wahrgenommenes Risiko)

Im Marketing wird die Unsicherheit von Kaufentscheidungen v.a. im Hinblick auf die Beurteilungsproblematik von Leistungsangeboten diskutiert, die für Nachfrager zum Kaufzeitpunkt besteht. In der klassischen Käuferverhaltensforschung wird in diesem Zusammenhang das Konstrukt des **wahrgenommenen Risikos** betrachtet (Foscht/Swoboda 2011, S. 95ff.; Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 435ff.), das v.a. dadurch entsteht, dass ein Nachfrager aufgrund von Informationsdefiziten beim Kauf Unsicherheit empfindet und negative Konsequenzen bei einer Kaufentscheidung befürchtet. Entsprechend werden Informationsaktivitäten der Nachfrager (Informationssuche, sog. Screening) und der Anbieter (Informationsbereitstellung, sog. Signaling) als zentrale Strategien zur Reduktion der Kaufunsicherheit diskutiert (Weiber/ Kleinaltenkamp 2013, S. 146ff.). Die sog. **Informationsökonomik**, die die Analyse von Informationsasymmetrien zwischen Marktparteien fokussiert, unterscheidet dabei die Informationssuche, die Erfahrung (Nelson 1970, S. 312f.) und das Vertrauen (Darby/Karni 1973, S. 68f.) als mögliche grundlegende Strategien zur Reduktion von Unsicherheiten. Entsprechend werden Leistungseigenschaften, die durch Anwendung dieser Strategien beurteilt werden können, als Such-, Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften bezeichnet (sog. informationsökonomische Eigenschaftskategorien)

Abbildung 3.3: Positionierung von Kaufprozessen im Informationsökonomischen Dreieck



Quelle: Weiber 1993, S. 63f.; Weiber/Adler 1995a, S. 61f.

Die informationsökonomischen Eigenschaftskategorien werden in der Literatur weitgehend übereinstimmend wie folgt interpretiert.

- **Sucheigenschaften** können aus der subjektiven Sicht des Nachfragers durch Inspektion des Leistungsangebotes oder durch eine entsprechende Informationssuche bereits *vor dem Kauf* vollständig beurteilt werden bzw. ihre Beurteilbarkeit wird als hoch angesehen.
- **Erfahrungseigenschaften** (experience qualities) können aus der subjektiven Sicht des Nachfragers erst *nach dem Kauf* beurteilt werden.
- **Vertrauenseigenschaften** (credence qualities) können aus der subjektiven Sicht des Nachfragers *weder vor noch nach dem Kauf* vollständig beurteilt werden bzw. die Kosten der Beurteilung werden als prohibitiv hoch angesehen.

Die informationsökonomischen Eigenschaftskategorien werden dabei als komplementär angesehen und ihre Anteile ergänzen sich bei jedem Kauf zu 100%. Kaufentscheidungen können damit auf einer Ebene im dreidimensionalen Raum dargestellt werden, die von Weiber (1993, S. 63) als **Informationsökonomisches Dreieck** bezeichnet wird und in Abbildung 3.3 dargestellt ist.

Abbildung 3.3 macht deutlich, dass sich vor dem Hintergrund der Komplementarität der drei Eigenschaftskategorien jede Kaufentscheidung, gleich welcher Art, im Hinblick auf die Beurteilung der Leistungseigenschaften auf der durch die drei Pole aufgespannten Ebene eindeutig positionieren lässt. Damit können die Betrachtungen derart vereinfacht werden, dass nur noch die Position von Kaufentscheidungen auf der grau eingezeichneten Ebene betrachtet wird. Auf dieser Ebene lassen sich dann – je nach Dominanz einer Eigenschaftskategorie – Such-, Erfahrungs- und Vertrauenskäufe unterscheiden. Die informationsökonomische Betrachtung schlägt damit die Brücke zwischen den unterschiedlichen Marketingdisziplinen (z.B. Konsumgüter-, Industriegüter- und Dienstleistungsmarketing), da die **informationsökonomischen Kaufotypen** für alle Arten von Kaufprozessen als allgemeingültig angesehen werden können (Weiber 2007, S. 75ff.). Ihre Gültigkeit konnte in umfassenden empirischen Untersuchungen, die jeweils bei sehr unterschiedlichen Transaktionsobjekten durchgeführt wurden, auch empirisch bestätigt werden (z.B. Weiber/Adler 1995b, S. 104ff.; Adler 1996, S. 160ff.; Schönborn 2005, S. 235ff.).

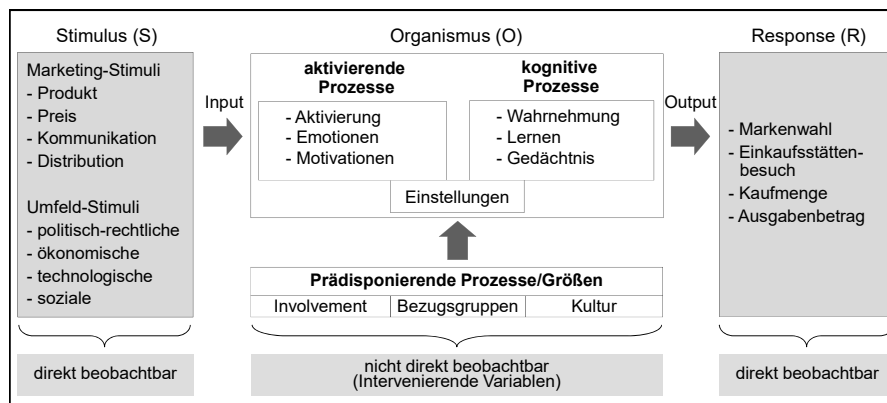
C. Synopse verhaltenswissenschaftlicher Erklärungsansätze des Käuferverhaltens

Die verhaltenswissenschaftlich orientierte Käuferverhaltensforschung besitzt im Marketing eine herausragende Bedeutung, wobei eine gute Strukturierung der diesbezüglichen Forschungen durch die Unterscheidung nach SR- bzw. SOR-Modellen vorgenommen werden kann.

Die Basis von Stimulus-Response-Modellen (**SR-Modelle**) ist die Generierung einer möglichst quantifizierbaren Beziehung zwischen dem vom Unternehmen steuerbaren Einsatz der Marketinginstrumente als Inputvariable und den Reaktionen der Käufer als Outputvariable. Typische Beispiele hierfür sind die Bestimmung von Werbewirkungsfunktionen oder Preisreaktionsfunktionen. Den Ansätzen ist gemeinsam, dass sie die direkte Beziehung zwischen Input und Output zu schätzen versuchen und damit die Verarbeitung von Stimuli durch den Nachfrager als Black-Box betrachten und aus der Analyse ausklammern. Mit diesen Modellansätzen ist somit nicht zu begründen, warum verschiedene Nachfrager auf den gleichen Umweltreiz in unterschiedlicher Art und Weise reagieren (z.B. ein Konsument kauft ein Produkt, ein anderer wiederum nicht).

Erklärungsansätze hierfür versuchen sog. Stimulus-Organismus-Response-Modelle (**SOR-Modelle**) zu liefern. Bei SOR-Modellen wird davon ausgegangen, dass die aus der Umwelt aufgenommenen Stimuli vom „Organismus des Nachfragers“ in Abhängigkeit von Persönlichkeits- und Gedächtnismerkmalen verarbeitet werden. Erst das Ergebnis dieses Verarbeitungsprozesses führt dann zu einer beobachtbaren Verhaltensreaktion beim Nachfrager. Die im Organismus ablaufenden psychischen Prozesse werden durch die zwischen Stimuli und Response vermittelnde Variable getragen, für die deshalb auch die Bezeichnung **intervenierende Variable** gebräuchlich ist. Mit Hilfe der intervenierenden Variablen wird die Black-Box beschrieben und konkretisiert. Diese können dabei allgemein in prädisponierende (z.B. Involvement, Kultur), aktivierende (z.B. Emotionen, Motivation) sowie kognitive Prozesse (z.B. Wahrnehmung, Lernen) unterschieden werden (siehe Abbildung 3.4).

Abbildung 3.4: Neobehavioristisches SOR-Modell – Prinzipdarstellung



Quelle: in Anlehnung an Foscht/Swoboda 2011, S. 30, Weiber 2006, S. 79.

Nach heutigem Erkenntnisstand bilden die intervenierenden Variablen die Grundlage zur Erforschung des Käuferverhaltens. Im Idealfall kann jedes zu erklärende Verhalten auf die aktivierenden und kognitiven Prozesse als Erklärungsgrundlage bezogen werden

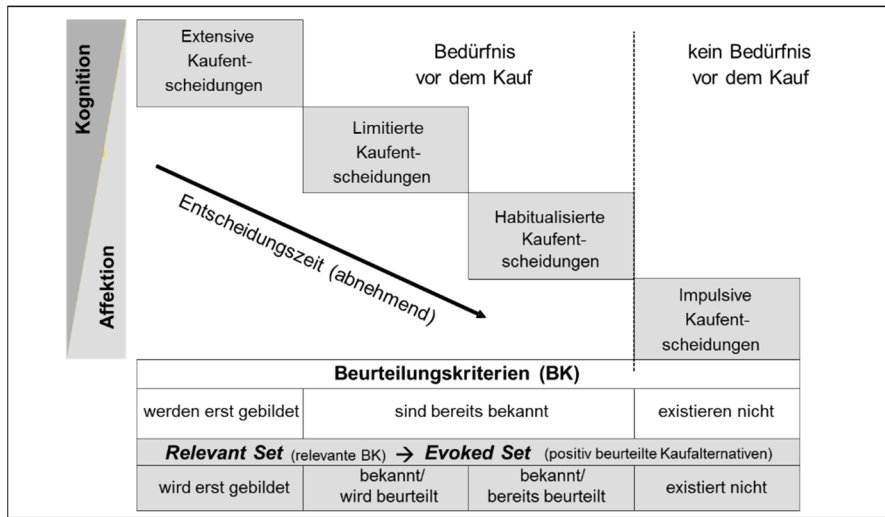
Ziel der Käuferverhaltensforschung ist letztendlich die Ableitung von **Kaufentscheidungstypen**, da das Marketing auf unterschiedliche Kaufverhaltensweisen auch unterschiedlich reagieren muss. Große Bedeutung hat dabei die Unterscheidung von Kauftypen nach dem Ausmaß der kognitiven Steuerung erlangt. Zur Charakterisierung dieser Typen ist neben dem Ausmaß der kognitiven Steuerung v.a. die Frage relevant, welchen Stellenwert die Bildung und Evaluation von Kaufbeurteilungskriterien („**Relevant Set**“) sowie Kaufalternativen („**Evoked Set**“) einnehmen. Danach lassen sich vier Kategorien von Kaufentscheidungen unterscheiden (siehe Abbildung 3.5):

- **Extensive Kaufentscheidungen** sind dadurch gekennzeichnet, dass keine bewährten Problemlösungsmuster existieren, woraus sich die Notwendigkeit ergibt, zunächst einmal geeignete Beurteilungskriterien zu erarbeiten, d.h. dem Käufer fehlen "kognitive Anker". Da der Käufer über keinerlei Erfahrungen verfügt, findet außerdem auch eine Suche nach geeigneten Produktalternativen statt.
- **Limitierte Kaufentscheidungen** sind dadurch gekennzeichnet, dass der Nachfrager auf bewährte Problemlösungsmuster zurückgreifen kann. Er verfügt über Käuferfahrung, die Bildung von Beurteilungskriterien ist vollzogen und es existiert ein „relevant set“, in dem die relevant erachteten Produktalternativen zusammengefasst sind. Die Beurteilung

vollzieht sich anhand bekannter Beurteilungskriterien.

- **Habitualisierte Kaufentscheidungen** sind dadurch gekennzeichnet, dass vorgefertigte Entscheidungen getroffen werden. Sowohl die Kriterienbildung, als auch die Alternativenbeurteilung ist bereits in der Vergangenheit erfolgt, sodass i.d.R. eine Alternative klar bevorzugt wird bzw. mehrere Alternativen gleichermaßen präferiert werden. Der Konsument trifft eine kognitiv entlastete Entscheidung, d.h. er denkt über die Auswahl nicht nach und die Entscheidung fällt wenig emotional getrieben.
- **Impulsive Kaufentscheidungen** sind dadurch gekennzeichnet, dass sie einer starken Reizsituation unterliegen, emotional meist stark aufgeladen sind und relativ plötzlich, spontan auftreten. Es findet in solchen Situationen weder eine Kriterienbildung noch ein Alternativenvergleich statt.

Abbildung 3.5: Kauftypen nach dem Ausmaß kognitiver Steuerung



Quelle: Weiber 2006, S. 84.

Die ersten drei Kategorien lassen i.w.S. eine dynamische Interpretation zu. In Abhängigkeit der jeweiligen Erfahrung mit dem Produkt werden Lernprozesse in Gang gesetzt, die zu einer kognitiven Entlastung der Kaufsituation führen. Käuferfahrungen nehmen dabei Einfluss auf die Aktivitäten der Informationsgewinnung und -verarbeitung, weshalb sich Kaufentscheidungsprozesse danach klassifizieren lassen, in welchem Ausmaß sie kognitiv gesteuert werden. Während bei Produktneuheiten noch eine relativ umfangreiche Informationssuche stattfindet, die mit lang andauernden Entscheidungsprozessen verknüpft ist (extensiver Kauf), kristallisieren sich im Zeitablauf bestimmte Beurteilungsgrößen heraus und es wird ein „relevant set“ von Produktalternativen gebildet (limitierter Kauf), aus dem schließlich routinemäßig ausgewählt wird (habitualisierter Kauf). In Abhängigkeit von der benutzten Informationsmenge und der Entscheidungsgeschwindigkeit lässt sich somit i.w.S. jedes Kaufverhalten eines dieser drei Stadien zuordnen.

Viertes Kapitel

Marktforschung als Grundlage des Marketings

A. Der Marktforschungsprozess

Eine Vielzahl unterschiedlicher Informationsbeschaffungsprobleme im Absatzbereich von Unternehmen wird über die Durchführung von Marktforschungsaktivitäten gelöst.

Marktforschung ist nach Hammann/Erichson (2000, S. 30) „[...] eine systematische, empirische Untersuchungstätigkeit mit dem Zweck der Informationsgewinnung oder -verbesserung über objektiv bzw. subjektiv bedingte Marktbestände und -phänomene als Grundlage beschaffungs- und absatzpolitischer Entscheidungen.“

Auf Behrens (1966) geht die klassische Unterscheidung in demoskopische und ökoskopische Marktforschung zurück. Zur **demoskopischen Marktforschung** zählen die Erforschung der Handlungssubjekte sowie ihrer Gegebenheiten. Untersuchungsmerkmale sind z.B. Alter, Geschlecht, Beruf, aber auch Einstellungen und Meinungen der Marktteilnehmer. Während sich die demoskopische Marktforschung auf Subjekte bzw. deren Merkmale bezieht, ist die **ökoskopische Marktforschung** auf Objekte und deren Zusammenhänge ausgerichtet. So gehören die Erforschung der Umsätze und Preise der Güter sowie der Struktur der Anbieter und Nachfrager zur ökoskopischen Marktforschung.

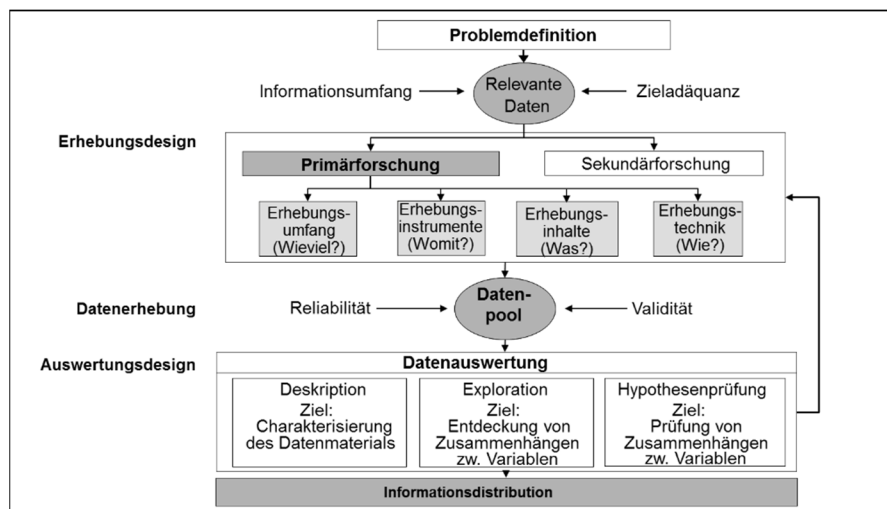
Die Beschaffung von Informationen kann entweder im Zuge der Primärforschung oder der Sekundärforschung erfolgen. Während die Primärforschung die Beschaffung und Analyse neuer, bisher nicht bekannter Daten zum Gegenstand hat (Field Research), ist die Sekundärforschung auf die Beschaffung und Analyse bereits vorhandener Daten ausgerichtet (Desk Research). Dabei können aus Unternehmenssicht sowohl interne als auch externe Datenquellen herangezogen werden. Die Vorteile der Sekundärforschung liegen insbesondere in der Zeit- und/oder Kostenersparnis. Ihr kommt in der Praxis eine erhebliche Bedeutung zu, die durch den zunehmenden Aufbau umfangreicher externer Datenbanken noch zunehmen dürfte.

Die grundlegende Vorgehensweise der Marktforschung lässt sich in einem Ablaufschema zusammenfassen, das in Abbildung 4.1 dargestellt ist und nach den beiden Kernaufgaben der Marktforschung – Datenerhebung und Datenauswertung – differenziert. Die Erstellung des sog. **Erhebungsdesigns** ist dabei an den Problem- bzw. Fragestellungen zu orientieren, zu deren Lösung bzw. Beantwortung Informationen zu beschaffen sind (Erichson 2007, S. 535ff.). Im Rahmen der Primärforschung erfüllt das Erhebungsdesign vier Kernaufgaben:

- Entscheidung zwischen Voll- oder Teilerhebung, wobei im Fall der Teilerhebung v.a. die Repräsentativität der Stichprobe sicherzustellen ist.
- Festlegung der Erhebungsinstrumente, wobei zwischen den Instrumenten Befragung und Beobachtung zu unterscheiden ist. Die vielfältigen Methoden der Erhebung können dabei nach verbalen und nonverbalen sowie apparativen und non-apparativen Verfahren unterteilt werden.

- Bestimmung der Erhebungsinhalte, die aus den anfänglich definierten Problem- bzw. Fragestellungen abzuleiten sind. Im Marketing ist dabei insbesondere der Befragung und der Konstruktion des Fragebogens eine große Bedeutung beizumessen.
- Zur Gewinnung quantitativer Daten müssen Messvorschriften entwickelt werden, wobei sog. Ratingskalen (Punktbewertungsskalen) eine weite Verbreitung im Marketing besitzen. Zu beachten ist dabei, dass die Verfahren der Datenauswertung unterschiedliche Anforderungen an das Skalenniveau der Daten stellen, weshalb die Datenauswertung wesentlich die Datenerhebung mitbestimmt.

Abbildung 4.1: Ablauf des Marktforschungsprozesses



Quelle: in Anlehnung an Weiber/Jacob 2000, S. 535.

B. Die Erstellung des Erhebungsdesigns

I. Informationsquellen

Die möglichen Informationsquellen lassen sich einerseits nach internen und externen Informationsquellen und andererseits nach Primär- und Sekundärinformationen unterscheiden. Die Unterscheidung nach Primär- und Sekundärinformationen stellt dabei auf die Art der Informationsgewinnungsmethode ab, weshalb meist auch von Primär- und Sekundärforschung gesprochen wird. Es läßt sich folgende Abgrenzung vornehmen:

Primärforschung: Gewinnung entscheidungsrelevanter Informationen durch Erhebung eigens auf den Untersuchungsgegenstand abgestimmter neuer Datenquellen.

Sekundärforschung: Beschaffung entscheidungsrelevanter Informationen durch Rückgriff auf intern oder extern bereits vorhandene Datenquellen.

Die Primärforschung ('field research') stellt somit eine für das Entscheidungsproblem originäre Datengewinnung dar, während bei der Sekundärforschung ('desk research') auf Informationsergebnisse Dritter zurückgegriffen wird. Um diese unterschiedlichen Arten

der Informationsgewinnung zu differenzieren, sprechen wir künftig bei der Primärforschung von Informationserhebung und bei der Sekundärforschung von Informationsbeschaffung.

Als allgemeine Vorteile der Sekundärforschung sind i.d.R. Kosten- und Zeitersparnisse gegenüber der Primärforschung hervorzuheben. Allerdings werden diese Vorteile häufig mit den Nachteilen mangelnder Aktualität sowie meist unzureichender Zieladäquanz der Informationen zur Problemdefinition 'erkauft'. Man kann somit unterstellen, dass der 'Ergiebigkeitsgrad' von Primär- im Vergleich zu Sekundärinformationen um so geringer ist, je mehr verhaltensrelevante Merkmale von z. B. Nachfragern oder Konkurrenten zur Erreichung der Untersuchungsziele erforscht werden müssen.

Abbildung 4.2: Ergiebigkeitsgrad von Informationsquellen am Beispiel von Konkurrenzinformationen

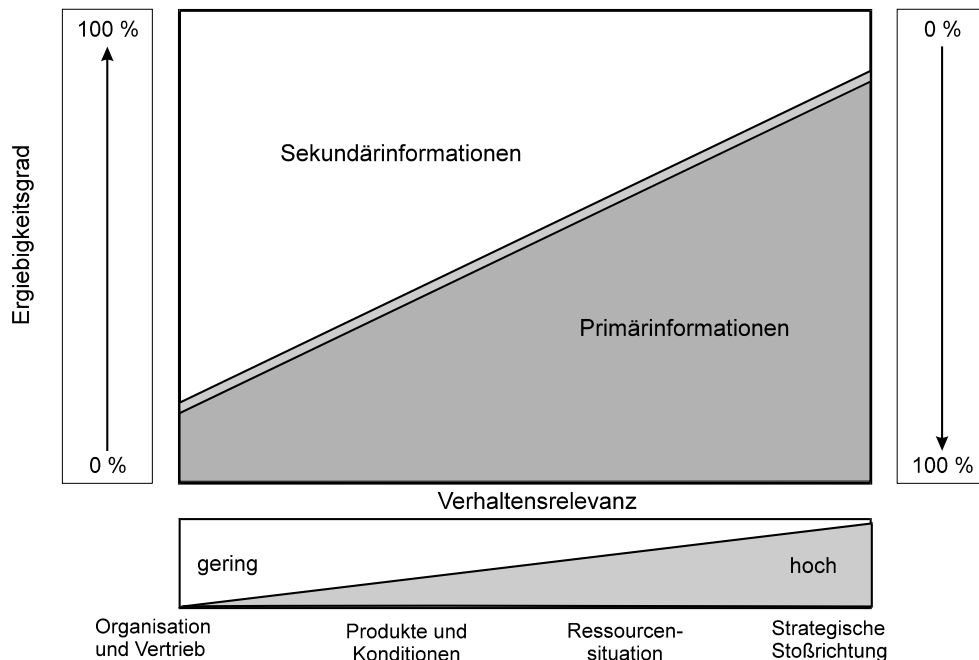


Abbildung 4.2 verdeutlicht den Zusammenhang am Beispiel von Konkurrenzinformationen, wobei als Informationsschwerpunkte im Rahmen der Konkurrenzanalyse beispielhaft Informationen zu 'Organisation und Vertrieb', 'Produkte und Konditionen', 'Ressourcensituation' und 'strategische Stoßrichtung' unterschieden wurden.

Eine vollständige Aufzählung möglicher Informationsquellen vorzunehmen ist nicht nur unmöglich, sondern auch nicht zweckmäßig, da sich die relevanten Informationsquellen erst aus der Definition der betrachteten Entscheidungssituation ergeben. Das weite Spektrum an Informationsquellen sei deshalb hier nur anhand beispielhafter Nennungen verdeutlicht, die in Tabelle 1 zusammengestellt wurden.

Tabelle 1. Systematisierung möglicher Informationsquellen für Unternehmen

		Informationsgewinnungsmethode	
		Sekundärforschung	Primärforschung
Informationsquellen	intern	• Berichtswesen - des Außendienstes - des betriebl. Rechnungswesens - der F&E-Abteilung - des Kundendienstes - der Marktforschungs-/Marketing-Abteilung - zu Messebesuchen • Statistiken über - Auftrags-, Absatz-, Umsatzentwicklung - Beschwerden/Reklamationen - Kundenstruktur - Lagerbestände - Produktionsentwicklung • Vorhandene Marktstudien	• Außendienstmitarbeiter • Betriebliche Frühwarnsysteme (z. B. schwache Signale) • Betriebliches Vorschlagswesen • Kreativitätssitzungen • Mitglieder von Verkaufs-/Auslandsniederlassungen • Qualitätszirkel • Round Table-Gespräche
	extern	• Adreß- und Handbücher • Amtliche Statistiken z. B. - ausländischer statistischer Ämter - der Bundesstelle für Außenhandelsinformationen - inter-/supranationaler Organisationen - des Statistischen Bundesamtes • Anzeigen und Mailings • Ausschreibungsunterlagen • Berichte/Gutachten/Statistiken von - Banken und Versicherungen - Marktforschungsinstituten - Messerveranstaltern - Patentämtern - User Groups - Unternehmen (Geschäftsberichte) - wissenschaftlichen Einrichtungen, Kammern, Verbänden und Wirtschaftsorganisationen • Datenbankrecherchen • Fachzeitschriften und Fachliteratur • Gesetzesblätter/Handelregisterauszüge • Prospekte, Kataloge, Demozentren • Wirtschaftsinformationsdienste, -presse	• Befragung/Beobachtung von - aktuellen und potentiellen (End-)Kunden - aktuellen und potentiellen Konkurrenten - OEM - nachgelagerten Wirtschaftsstufen - Lead Usern - User Groups • Diskontinuitätenbefragungen • Expertenbefragungen z. B. bei Consulting-Unternehmen, Einkaufsgesellschaften, Distributoren, Handelskammern, Industrievereinigungen, Ministerien, Verbänden • "Reverse-Engineering" von Konkurrenzprodukten

Quelle: Weiber/Jacob 2000, S. 18

II. Erhebungsumfang (Wieviel?)

Die Abgrenzung des Untersuchungsfeldes führt unmittelbar zu der Frage, ob alle Informationsträger im Untersuchungsfeld in die Erhebung eingeschlossen werden sollen (Vollerhebung) oder nur auf eine Teilmenge der Informationsträger (Teilerhebung) zurückzugreifen ist.¹ Da die Informationsgewinnung durch Vollerhebungen in praxi meist mit großen wirtschaftlichen, zeitlichen, organisatorischen und technischen Problemen verbunden ist, erfolgt die Informationsgewinnung nahezu ausschließlich auf der Basis von Teilerhebungen.

Teilerhebung: Erhebung einer Teilmenge der Erhebungsgesamtheit mit dem Ziel, aufgrund von Repräsentationsschlüssen Aussagen über die Erhebungsgesamtheit zu treffen.

Teilerhebungen sind jedoch immer mit Fehlergrößen behaftet, die sich in zwei Kategorien unterteilen lassen:

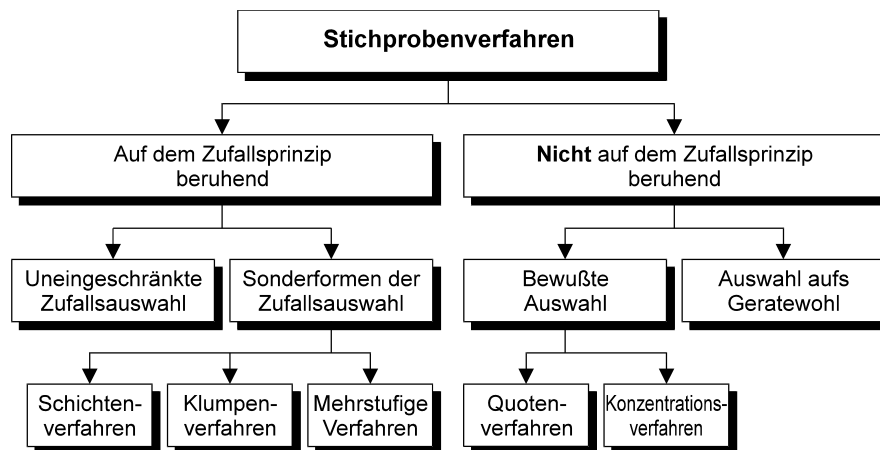
1. Zufallsfehler
ergeben sich aus der Tatsache, dass nicht die Erhebungsgesamtheit (Grundgesamtheit), sondern nur eine Teilmenge der Erhebungsgesamtheit erhoben wird. Zufallsfehler liegen in zufälligen Abweichungen der Erhebungsergebnisse von den 'wahren Werten' der Erhebungsgesamtheit. Der Zufallsfehler – auch Stichprobenfehler genannt – ist unvermeidbar, lässt sich aber durch eine entsprechende Vergrößerung der Stichprobe (Umfang der Teilerhebung) verringern und seine Größe ist statistisch in Form von Wahrscheinlichkeitsaussagen abschätzbar.
2. Systematische Fehler
stellen eine Verzerrung (bias) der Erhebungsergebnisse aufgrund nichtzufälliger Einflussfaktoren dar. Im Gegensatz zum Zufallsfehler sind systematische Fehler durch eine hohe Sorgfalt bei der Durchführung der Erhebung vermeidbar, sie lassen sich aber mit Hilfe statistischer Methoden nicht abschätzen. Die Ursachen für systematische Fehler sind vielfältiger Natur und liegen z. B. in
 - einer fehlerhaften Abgrenzung der Erhebungsgesamtheit;
 - einer willkürlichen Auswahl von Untersuchungseinheiten (Repräsentanzfehler);
 - der fehlerhaften Handhabung der Auswahlverfahren (Auswahlfehler);
 - Antwortverzerrungen aufgrund unzureichender Sorgfalt bei der Fragenformulierung;
 - der Nichtbeantwortung von Fragen durch die Informationsträger (Non-Response-Fehler);
 - einer unzureichenden Sorgfalt bei der Datenerfassung (Kodierfehler);
 - Fehlern bei der Datenauswertung, die sich sowohl auf die falsche Anwendung statistischer Auswertungsverfahren (Auswertungsfehler) als auch auf falsche Ergebnisinterpretationen beziehen können (Interpretationsfehler).

Zufallsfehler und systematische Fehler führen in der Summe zum Gesamtfehler einer Erhebung, wobei zu beachten ist, dass eine Vergrößerung des Stichprobenumfangs zwar den Zufallsfehler verringern kann, gleichzeitig aber die Gefahr systematischer Fehler vergrößert wird. Eine Verringerung des Gesamtfehlers ist somit letztendlich nur durch

¹ Grundsätzlich ist hier auch die Frage nach der Wiederholrfrequenz von Erhebungen z.B. in Form von Panelbefragungen abzuklären. Vgl. hierzu stellvertretend Hüttner 1989, S. 135ff.

höchste Sorgfalt bei der Planung, Durchführung und Auswertung der Informationserhebung möglich. Die Festlegung des Erhebungsumfangs bei Teilerhebungen erfordert die Entscheidung bezüglich eines bestimmten Auswahlverfahrens (Stichprobenverfahren). Mögliche Auswahlverfahren lassen sich allgemein danach unterscheiden, ob der Auswahlmechanismus auf einem Zufallsprozess beruht oder nicht. Abbildung 4.3 gibt einen Überblick.

Abbildung 4.3: Gebräuchliche Auswahlverfahren bei Teilerhebungen



1. Auf dem Zufallsprinzip beruhende Auswahlverfahren

Bei Auswahlverfahren, die auf dem *Zufallsprinzip* beruhen, besitzt jedes Element der Erhebungsgesamtheit eine berechenbare, von Null verschiedene Wahrscheinlichkeit, in die Stichprobe zu gelangen. Das Zufallsprinzip ist dadurch gekennzeichnet, dass die Auswahl der Untersuchungseinheiten durch einen Zufallsprozess gesteuert wird, der frei von subjektiven Eingriffen des Forschers ist. Erst die Gültigkeit des Zufallsprinzips läßt die Anwendung der Wahrscheinlichkeitstheorie zu, mit deren Hilfe der Zufallsfehler berechnet werden kann. Die Abschätzung des Zufallsfehlers ermöglicht bei der Datenauswertung die Angabe von Konfidenz- bzw. Vertrauensintervallen, die Auskunft darüber geben, mit welcher Wahrscheinlichkeit (Vertrauenswahrscheinlichkeit) der wahre Wert in der Erhebungsgesamtheit in einem bestimmten Intervall liegt.

Das am häufigsten verwendete und zugleich auch einfachste Verfahren der Zufallsauswahl ('random sampling') stellt die *uneingeschränkte Zufallsauswahl*, auch einfache Zufallsauswahl genannt, dar. Für die uneingeschränkte Zufallsauswahl gilt, dass jedes Element der Erhebungsgesamtheit die gleiche, von Null verschiedene, Wahrscheinlichkeit besitzt, in die Stichprobe zu gelangen. Zur Durchführung einer einfachen Zufallsauswahl werden verschiedene Auswahltechniken angewendet, wie z.B. der Rückgriff auf Zufallszahlentabellen oder das Auslosen, die hier aber nicht weiter betrachtet werden sollen. An dieser Stelle sei noch darauf hingewiesen, dass von den Verfahren der Zufallsauswahl die *Auswahl aufs Geratewohl* streng zu unterscheiden ist. Der Auswahl aufs Geratewohl liegt kein Zufallsprinzip zugrunde und sie stellt eine rein willkürliche

Auswahl von Untersuchungseinheiten dar (z.B. Bahnhofsbefragungen; Befragungen vor Einkaufszentren; Straßenbefragungen; Messebefragungen). Von einer willkürlichen Auswahl kann kein repräsentativer Querschnitt der Erhebungsgesamtheit erwartet werden, so dass sie, trotz häufiger Anwendung in der Praxis, als das schlechteste aller möglichen Auswahlverfahren zu betrachten ist.

2. Nicht auf dem Zufallsprinzip beruhende Auswahlverfahren

Werden Teilerhebungen nicht nach Maßgabe des Zufallsprinzips erhoben, so ist auch die Anwendung der Wahrscheinlichkeitstheorie nicht zulässig. Das bedeutet, dass sich letztendlich der Zufallsfehler bei solchen Verfahren auch nicht abschätzen lässt und damit Wahrscheinlichkeitsaussagen bezüglich der gewonnenen Ergebnisse nicht zulässig sind. Bei den nicht auf dem Zufallsprinzip beruhenden Auswahlverfahren hat vor allem die *Quotenauswahl* in der Praxis eine hohe Bedeutung erlangt. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass sich Erhebungsgesamtheit und Stichprobe bezüglich bestimmter (Quoten-)Merkmale entsprechen. Als Quotenmerkmale sollen solche Merkmale der Grundgesamtheit herangezogen werden, die für den Untersuchungsgegenstand typisch sind und deren Verteilung in der Grundgesamtheit bekannt ist. In der Praxis wird dabei meist nur auf wenige und leicht feststellbare Merkmale zurückgegriffen. Mit Hilfe sog. Quotenanweisungen (vgl. Tabelle 2) wird den Interviewern die Anzahl der durchzuführenden Befragungen nach Quotenmerkmalen vorgegeben. Innerhalb der Quotenanweisung kann jeder Interviewer die Auswahl der Befragungspersonen selbst bestimmen.

Tabelle 2. Beispiel einer Quotenanweisung für einen Interviewer

Gesamtzahl der Interviews: 12		
<i>Branche:</i>	Anlagenbau	[7] 1234567
	Maschinenbau	[5] 12345
<i>Standort:</i>	Berlin	[3] 123
	Frankfurt/Main	[4] 1234
	Leipzig	[2] 12
	München	[3] 123
<i>Unternehmensgröße:</i>	500 – 2.000 Beschäftigte	[3] 123
	2.000 – 5.000 Beschäftigte	[4] 1234
	über 5.000 Beschäftigte	[5] 12345
<i>Umsatzgröße:</i>	bis 200 Mio. DM	[4] 1234
	200 – 500 Mio. DM	[3] 123
	500 – 1 Mrd. DM	[2] 12
	über 1 Mrd. DM	[3] 123

Die vorgestellten Stichprobenverfahren sind sowohl mit Vorteilen als auch Nachteilen verbunden, die hier aber nicht im Einzelnen diskutiert werden sollen. Einen zusammenfassenden Überblick hierzu liefert Tabelle 3.

Tabelle 3. Ausgewählte Vor- und Nachteile von Stichprobenverfahren

	Vorteile	Nachteile
Uneingeschränkte Zufallsauswahl	• Repräsentativität der Erhebung • Zufallsfehler statistisch berechenbar • grobe Verzerrungen vermeidbar • willkürliche Eingriffe des Anwenders ausgeschlossen	• Voraussetzungen der Zufallsauswahl (z.B. Existenz eines Verzeichnisses aller Untersuchungseinheiten) nur selten gegeben • es dürfen keine „Ausfälle“ bei den Untersuchungseinheiten auftreten • hohe Kosten der Planung und Durchführung • Substituierbarkeit ausgewählter Untersuchungseinheiten unzulässig
Quotenauswahl	• Merkmalsstruktur von Grundgesamtheit und Stichprobe stimmen weitgehend überein • geringer Zeitaufwand • Kostenvorteil • Auswahlmechanismen sind unkompliziert und wenig aufwendig • Befragte können anonym bleiben	• Repräsentativitätsproblem • Zufallsfehler letztendlich nicht abschätzbar • Zeitstabilität des Ausgangsmaterials • Überrepräsentation von Auskunftswilligen und leicht ermittelbaren Merkmalskombinationen • schwierige Kontrolle der Interviewer

III. Erhebungsinstrumente (Womit?)

Grundsätzlich lassen sich als Erhebungsinstrumente der Primärforschung die Beobachtung und die Befragung unterscheiden, die wie folgt definiert werden können:

Beobachtung: aufmerksame und planmäßige Wahrnehmung oder Anschauung mit dem Ziel einer möglichst exakten und umfassenden Kenntniserlangung über den Untersuchungsgegenstand.

Befragung: Erhebungstechnik, bei der Personen zum Erhebungsgegenstand Stellung nehmen.

Die *Beobachtung* kann grundsätzlich nach teilnehmender und nicht-teilnehmender Beobachtung unterschieden werden. Während bei der teilnehmenden Beobachtung der Beobachter am Geschehen mit der zu beobachtenden Person aktiv teilnimmt (z.B. Begleitung von Außendienstmitarbeitern oder Auftritt des Beobachters als Außendienstmitarbeiter), verhält sich der Beobachter bei der nicht-teilnehmenden Beobachtung absolut passiv.

Die *Befragung* stellt das am weitesten verbreitete und auch wichtigste Informationserhebungsinstrument im Marketing dar. Die Befragungsmethoden lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien abgrenzen, von denen einige in Tabelle 4 dargestellt sind:

Tabelle 4. Ausgewählte Abgrenzungskriterien für Befragungsmethoden

Abgrenzungskriterium	Befragungsmethoden
<i>Adressatenkreis</i>	• Expertenbefragung • Händlerbefragung • Verbraucherbefragung • Mitarbeiterbefragung
<i>Art der Fragestellung</i>	• Direkte Befragung • Indirekte Befragung
<i>Kommunikationsform</i>	• schriftliche Befragung • mündliche Befragung • telefonische Befragung • computergestützte Befragung
<i>Befragungsgegenstand</i>	• Einthemenbefragung • Mehrthemenbefragung
<i>Art der Antwortmöglichkeiten</i>	• offene Befragung • geschlossene Befragung
<i>Befragungshäufigkeit</i>	• Einmalbefragung • Mehrmalbefragung • Panelbefragung
<i>Befragungsstrategie</i>	• standardisierte Befragung • nicht-standardisierte Befragung
<i>Zahl der Untersuchungsthemen</i>	• Spezialbefragung • Omnibusbefragung

Auf eine vollständige Darlegung der einzelnen Befragungsmethoden wird an dieser Stelle verzichtet. Hingewiesen sei hier nur auf die Befragungsmethoden nach der Art der Kommunikationsform. Tabelle 5 verdeutlicht, dass diese einzelnen Befragungsmethoden mit einer Reihe von Vor- und Nachteilen verbunden sind, was dazu führt, dass in der Praxis häufig auch Kombinationen dieser Methoden eingesetzt werden.

Tabelle 5 Vor- und Nachteile von Befragungsmethoden

	Vorteile	Nachteile
<i>Schriftliche Befragung</i>	• Kostenvorteil, da keine Interviewer • Keine Interviewereinflüsse • höherer Zielgruppenerreichungsgrad • gute räumliche Repräsentanz • weitgehender Ausschluß unüberlegter Antworten • Einsatz visueller Hilfsmittel möglich	• geringe Rücklaufquote • Kontrollmöglichkeit bzgl. Verständnis, Antwortvollständigkeit usw. fehlt • 'Nachfassaktionen' notwendig • Fragebogenumfang muss 'handhabbar' sein • "Querverbindungen" unter Probanden sind nicht auszuschließen
<i>Mündliche Befragung</i>	• Gesprächssituation überschaubar • Rückfragen sind möglich • hohe Beantwortungsquote • Interviewer, visuelle Hilfen ermöglichen komplexe Fragen	• keine Anonymität • Interviewereinfluss • hohe Kosten • längere Entwicklungsdauer des Erhebungsdesigns
<i>Telefonische Befragung</i>	• Kostenvorteil • Schnelligkeit der Durchführung, dadurch besondere Eignung für „Blitzumfragen“ • relativ geringer Interviewereinfluss • gute räumliche Repräsentanz erzielbar	• Rückfragen begrenzt möglich • Konzentrationsprobleme • Gesprächssituation nicht überschaubar • ausreichend hohe Telefondichte vorausgesetzt • bestimmte Zielgruppen sind z.B. aufgrund veralteter Daten oder Geheimnummern nicht erreichbar
<i>Computergestützte Befragung</i>	• Datenerfassungsfehler vermeidbar • keine Interviewereinflüsse • Konsistenzprüfung und automatische Fehlerkontrolle möglich • Reihenfolgeeffekte vermeidbar	• Konzentrationsproblem der Probanden • Erhebungssituation nicht überschaubar • meist höhere Kosten • längere Entwicklungsdauer des Erhebungsdesigns • nur begrenzt einsetzbar

Letztendlich muss aber die Entscheidung über die geeignete Kommunikationsform vor dem Hintergrund der Entscheidungssituation, der gewünschten Informationsqualität und der Erhebungskosten getroffen werden. An dieser Stelle sei abschließend noch erwähnt, dass einige Lehrbücher zur Marktforschung neben der Beobachtung und der Befragung auch das Experiment als eigenständiges Erhebungsinstrument aufführen. Dieser Einordnung wurde hier jedoch nicht gefolgt, da das Experiment primär als Forschungsansatz zu interpretieren ist und sich sowohl Beobachtungs- als auch Befragungsexperimente unterscheiden lassen.

IV. Erhebungsinhalte (Was?)

Die Erhebungsinhalte bestimmen sich unmittelbar aus der konkreten Entscheidungssituation und den damit verbundenen Untersuchungszielen. Erhebungsgegenstand und Erhebungsinhalte stehen somit in einem sehr engen Verhältnis und bestimmen gemeinsam die Eignung der dargestellten Erhebungsinstrumente zur Erreichung der Untersuchungsziele. Da die Erhebungsinhalte aber im Hinblick auf das gewählte Erhebungsinstrument zu konkretisieren sind, wurden hier die Erhebungsinstrumente in der Darstellungsreihenfolge vorgezogen. Wegen der breiten Anwendung, die die Befragung als Erhebungsinstrument erfahren hat, stehen im Folgenden Methoden im Vordergrund, die eine Konkretisierung der Erhebungsinhalte zum Zwecke der Befragung erlauben. Zur Verdeutlichung der Zusammenhänge greifen wir auf das Beispiel der Einstellungsmessung zurück, da der Einstellung als Erklärungskonstrukt für das Nachfragerverhalten eine herausragende Bedeutung beizumessen ist.

Wird als Untersuchungsziel beispielhaft die Ermittlung der Einstellung betrachtet, die bestimmte Nachfrager gegenüber dem Leistungsangebot eines Unternehmens besitzen, so ist damit noch nicht geklärt, welche Tatbestände (Merkmale; Items) im einzelnen das Untersuchungsobjekt 'Einstellung' bestimmen. Es stellt sich somit die Frage nach den für das Untersuchungsobjekt relevanten Merkmalen und deren Ausprägungen. Allgemein lassen sich folgende Anforderungen an 'relevante Merkmale' formulieren:

- *Wahrnehmungsrelevanz:*
Erhebungsmerkmale müssen die Wahrnehmungsdimensionen der Befragten widerspiegeln.
- *Unabhängigkeit:*
Erhebungsmerkmale müssen voneinander unabhängige Objekteigenschaften repräsentieren.
- *Subjektivität und Beurteilungsrelevanz:*
Erhebungsmerkmale müssen aus der subjektiven Sicht der Untersuchungssubjekte (Befragte) für das Untersuchungsobjekt beurteilungsrelevant sein, d.h. die tatsächlich beurteilungsbildenden Dimensionen darstellen.

Wird nun nach Möglichkeiten gesucht, Merkmale zu finden, die die genannten Anforderungen erfüllen, so ist zunächst zu betonen, dass hier Unterschiede zwischen den einzelnen Untersuchungssubjekten auftreten können. Während ein Merkmal bei einer Person durchaus obige Anforderungen erfüllt, kann dies bei einer anderen Person nicht der Fall sein. Es gilt somit also nicht, auf eine einzelne Person abgestimmte Merkmalslisten zu finden, sondern sog. 'modal-relevanten' Merkmale, die bei möglichst vielen Personen relevant sind. Als grundsätzliche Möglichkeit zur Gewinnung relevanter Merkmale bietet sich zunächst die Analyse von Fachliteratur, Prospekten, Berichten u.ä. an. Da solche Literaturstudien i.d.R. aber keinen hinreichenden Bezug zum Untersuchungsobjekt aufweisen, können weiterhin auch Expertenbefragungen oder offene Befragungen unmittelbar bei den Untersuchungssubjekten durchgeführt werden. Werden offene Befragungen direkt bei den Untersuchungssubjekten durchgeführt, so schlägt *Fishbein* im Fall der Einstellungsmessung vor, jene 10 bis 12 Merkmale als einstellungsrelevant ('salient') zu betrachten, die von den Befragten am häufigsten mit dem Untersuchungsobjekt assoziiert wurden. Die Problematik solcher Befragungen ist jedoch insbesondere darin zu sehen, dass die relevanten Merkmale von den befragten Personen evtl. nur schwer verbalisiert werden können und somit durch eine Befragung nicht zwingenderweise entdeckt werden.

V. Erhebungstechnik (Wie?)

1. Konstruktion eines Fragebogens

Mit dem Begriff Erhebungstechnik werden allgemein diejenigen Konstruktionsschritte einer Erhebung bezeichnet, die nicht die Fragen bezüglich Erhebungsumfang, Erhebungsinstrumenten und Erhebungsinhalten betreffen. Die folgenden Betrachtungen konzentrieren sich dabei auf die Konstruktion des Fragebogens, da Fragebögen bei schriftlichen, telefonischen und mündlichen Befragungen eingesetzt werden und damit die in der Marktforschung gebräuchlichste Erhebungstechnik darstellen. Sind die Befragungsinhalte festgelegt, die eine Zerlegung des Untersuchungszieles bzw. der Untersuchungsfrage in einzelne Merkmale (Variablen) darstellen, so erfordert die Fragebogenkonstruktion eine Reihe von Entscheidungen (z. B. Festlegung der Befragungstaktik; Reihenfolge der Fragen und Fragebogenumfang, Einsatz des Frageinstruments), auf deren eingehende Darstellung an dieser Stelle aber verzichtet sei.

2. Die Messung realer Sachverhalte (Skalierung)

Die Messung realer Sachverhalte betrifft das Problem der sog. *Skalierung*. Einerseits werden als Skalierungsverfahren solche Methoden bezeichnet, die die Konstruktion von Meßskalen erlauben. Andererseits wird von Skalierung auch dann gesprochen, wenn eine Zuordnung von Zahlen zu Objekten oder Eigenschaften mit Hilfe dieser Meßskalen vorgenommen wird. So wäre die reine Zuordnung der Zahlen „1,2,3“ zu den Merkmalsausprägungen „gering, mittel, hoch“ bereits als Skalierung zu bezeichnen. Offen bleibt dabei aber, wie der Forscher gerade zu den Zahlen 1,2,3 gekommen ist und warum gerade eine Abstufung nach drei Zahlenwerten und nicht z.B. nach fünf oder sechs Zahlenwerten vorgenommen wurde.

Skalierung: Die Zuordnung von Zahlen zu einer Menge von Antwortkategorien – oder allgemein: zu der Menge von Merkmalsausprägungen – wird als Skalierung bezeichnet.

Auf eine Darstellung der Theorien und Methoden der Skalierung sei an dieser Stelle verzichtet. Statt dessen wird hier nur das in der Marktforschung wegen seiner Vielseitigkeit und einfachen Handhabbarkeit am häufigsten zur Skalierung verwendete Rating-Verfahren erläutert.¹ *Ratingskalen* stellen Zuordnungsskalen dar, bei denen die Befragten ihre Einschätzung auf einer vorgegebenen Antwortskala bezüglich der interessierenden Merkmalsdimension angeben sollen. Das bekannteste Beispiel einer Ratingskala sind wohl *Notenskalen* (Schulnoten: 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend); Abiturnoten: 1 (ungenügend) – 15 (sehr gut)), bei der durch Angabe einer Zahl das Leistungsniveau erfasst werden soll. Abbildung 4.4 zeigt weitere Beispiele für Ratingskalen.

¹ Vgl. zum Rating-Verfahren Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1991, S. 69ff.; Green/Tull 1982, S. 162ff.; Hammann/Erichson 1994, S. 274f. u. 311f.; Trommsdorff 1975, S. 84ff.

Abbildung 4.4: Beispiele für Ratingskalen

Bitte beurteilen Sie [...] auf einer Skala von 1 (sehr selten) bis 6 (sehr häufig):

1 2 3 4 5 6

Bitte geben Sie Ihre Körpertemperatur in °C an:

0 42

Wie hoch ist Ihr Monatseinkommen in Euro?

0 5.000

- **Ausgewählte Formen von Ratingskalen:**
 - Zustimmungsskalen: 1: stimme überhaupt nicht zu bis 10: stimme uneingeschränkt zu.
 - Bewertungsskalen: 1: sehr gut bis 6: ungenügend
 - Intensitätsskalen: 1: gering bis 5: hoch
 - Wichtigkeitsskalen: 1: vollkommen unwichtig bis 7: sehr wichtig
 - Zufriedenheitsskalen: 1: vollkommen unzufrieden bis 6: sehr zufrieden
- **Ratingskalen** können nur dann als „metrisch“ (und nicht *ordinal*) interpretiert werden, wenn sichergestellt ist, dass die Abstände zwischen den Skalenpunkten **äquidistant** (gleich groß) sind!

Grundsätzlich erbringen Ratingskalen nur *Ordinalskalenniveau*. Das bedeutet, dass die Abstände zwischen den Skalenabstufungen nicht alle als gleich groß (äquidistant) anzusehen sind. Kann jedoch durch eine geeignete Konstruktion der Skala sichergestellt werden, dass die semantischen Skalenabstände durch die Befragten sämtlich gleich groß empfunden werden, so können Ratingskalen als Intervallskalen und somit *metrisch* interpretiert werden. Dies wird z.B. durch eine Verbalisierung der Skalenabstufungen unterstützt, da so eine gleichartige Interpretation von Skalenabstufungen durch die Befragten gefördert werden kann. Metrisches Skalenniveau ist eine notwendige Bedingung für eine Vielzahl von *Datenauswertungsverfahren*, weshalb viele Forscher geneigt sind, Ratingskalen als metrisch skaliert zu deklarieren. So setzen z. B. die Regressionsanalyse, die Faktorenanalyse oder auch nur die Berechnung eines Mittelwertes (arithmetisches Mittel) ein metrisches Skalenniveau der Daten voraus. Letztendlich kann durch die gewissenhafte Konstruktion einer Ratingskala ein metrisches Skalenniveau unterstellt werden.

Die Einfachheit der Konstruktion, Anwendung und Auswertung von Ratingskalen hat dazu geführt, dass dieser Skalentyp in der empirischen Marketingforschung eine große Verbreitung gefunden hat. Dem stehen allerdings auch konzeptionelle Mängel gegenüber, wie z. B.

- das Interpretationsproblem bezüglich der Eindeutigkeit der Eigenschaftsformulierung oder der Auslegung des mittleren Skalenwertes bei zweipoligen Skalen (Indifferenz oder Ambivalenz),
- das Problem der Antworttendenzen und Kontexteffekte; Antworttendenzen liegen vor, wenn Probanden bei ihren Einschätzungen mehr oder weniger stark in eine bestimmte Richtung tendieren (z.B. Extremwert- oder Mittelwerttendierer), während Kontexteffekte dann vorliegen, wenn Personen z.B. geneigt sind, ihnen bekannte Untersuchungsobjekte tendenziell günstiger zu beurteilen als ihnen unbekannte Objekte (Nachsichtseffekt) oder sich bei ihren Einschätzungen von übergeordneten Eindrücken leiten lassen (Halo- oder Hofeffekt),
- das Problem des gewonnenen Skalenniveaus (vgl. Kapitel D.III).

VI. Skalenniveau und Güte empirisch gewonnener Daten

1. Das Skalenniveau empirischer Daten

Das Ergebnis der Zuordnung von Zahlen zu Sachverhalten (sog. Skalierung) wird als Skala bezeichnet. Je nachdem, in welcher Art und Weise eine Eigenschaft eines Objektes in Zahlen ausgedrückt (gemessen) werden kann, unterscheidet man Skalen mit unterschiedlichem *Skalenniveau*:

1. Nominalskala
2. Ordinalskala
3. Intervallskala
4. Ratioskala

Das Skalenniveau bedingt sowohl den *Informationsgehalt der Daten* wie auch die *Anwendbarkeit von Rechenoperationen*. Tabelle 6 gibt hierzu einen zusammenfassenden Überblick. Im Folgenden werden die Skalentypen und ihre Eigenschaften kurz erläutert.

Tabelle 6. Skalenniveaus und ihre Eigenschaften

Skala		Merkmale	Mögliche rechnerische Handhabung
nicht-metrische Skalen (kategorial)	NOMINAL-SKALA	Klassifizierung qualitativer Eigenschaftsausprägungen	Bildung von Häufigkeiten
	ORDINAL-SKALA	Rangwert mit Ordinalzahlen	Median, Quantile
metrische Skalen (kardinal)	INTERVALL-SKALA	Skala mit gleichgroßen Abschnitten ohne natürlichen Nullpunkt	Subtraktion, Mittelwert
	RATIO-SKALA	Skala mit gleichgroßen Abschnitten und natürlichem Nullpunkt	Summe, Division, Multiplikation

Die *Nominalskala* nimmt eine Zuordnung von Zahlen zu Sachverhalten vor, mit deren Hilfe *keine* Rechenoperationen (Addition, Subtraktion, Multiplikation usw.) möglich sind, sonder lediglich das Auszählen von Häufigkeiten. Beispiele für Nominalskalen sind

- Geschlecht (männlich – weiblich)
- Religion (katholisch – evangelisch – andere)
- Farbe (rot – gelb – grün – blau ...)
- Werbemedium (Fernsehen – Zeitungen – Plakattafeln).

Nominalskalen stellen also Klassifizierungen qualitativer Eigenschaftsausprägungen dar. Zwecks leichter Verarbeitung mit Computern werden die Ausprägungen von Eigenschaften häufig durch Zahlen ausgedrückt. So lassen sich z. B. die Farben einer Verpackung wie folgt kodieren:

rot = 1
gelb = 2
grün = 3

Die Zahlen hätten auch in anderer Weise zugeordnet werden können, solange diese Zuordnung eindeutig ist, d. h. solange durch eine Zahl genau eine Farbe definiert ist. Mit derartigen Zahlen sind daher keine arithmetischen Operationen (wie Addition, Subtraktion, Multiplikation oder Division) erlaubt. Vielmehr lassen sich lediglich durch Zählen der Merkmalsausprägungen (bzw. der sie repräsentierenden Zahlen) Häufigkeiten ermitteln.

Eine *Ordinalskala* stellt das nächsthöhere Messniveau dar. Die Ordinalskala erlaubt die Aufstellung einer Rangordnung mit Hilfe von Rangwerten (d. h. ordinalen Zahlen). Beispiele: Produkt A wird Produkt B vorgezogen, Herr M. ist tüchtiger als Herr N. Die Untersuchungsobjekte können immer nur in eine Rangordnung gebracht werden. Die Rangwerte 1., 2., 3. etc. sagen nichts über die Abstände zwischen den Objekten aus. Aus der Ordinalskala kann also nicht abgelesen werden, um wie viel das Produkt A besser eingeschätzt wird als das Produkt B. Daher dürfen auch ordinale Daten, ebenso wie nominale Daten, nicht arithmetischen Operationen unterzogen werden. Zulässige statistische Maße sind neben Häufigkeiten z. B. der Median oder das Quantil.

Das wiederum nächsthöhere Messniveau stellt die *Intervallskala* dar. Diese weist gleichgroße Skalenabschnitte aus. Ein typisches Beispiel ist die Celsius-Skala zur Temperaturmessung, bei der der Abstand zwischen Gefrierpunkt und Siedepunkt des Wassers in hundert gleichgroße Abschnitte eingeteilt wird. Bei intervallskalierten Daten besitzen auch die Differenzen zwischen den Daten Informationsgehalt (z. B. großer oder kleiner Temperaturunterschied), was bei nominalen oder ordinalen Daten nicht der Fall ist. Oftmals werden Skalen benutzt, von denen man lediglich annimmt, sie seien intervallskaliert. Dies ist z. B. der Fall bei Ratingskalen: Eine Auskunftsperson ordnet einer Eigenschaft eines Objektes einen Zahlenwert auf einer Skala von 1 bis 7 (oder einer kürzeren oder längeren Skala) zu. Solange die Annahme gleicher Skalenabstände unbestätigt ist, handelt es sich allerdings strenggenommen um eine Ordinalskala. Intervallskalierte Daten erlauben die arithmetischen Operationen der Addition und Subtraktion. Zulässige statistische Maße sind, zusätzlich zu den oben genannten, z. B. der Mittelwert (arithmetisches Mittel) und die Standardabweichung, nicht aber die Summe.

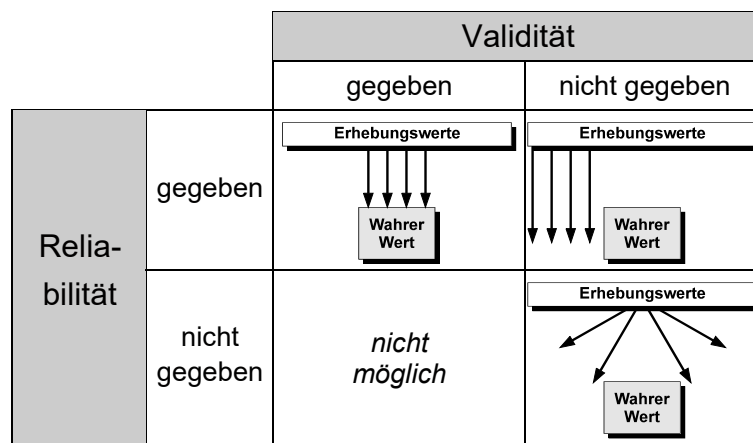
Die *Ratio- (oder Verhältnis-)skala* stellt das höchste Messniveau dar. Sie unterscheidet sich von der Intervallskala dadurch, dass zusätzlich ein natürlicher Nullpunkt existiert, der sich für das betreffende Merkmal im Sinne von „nicht vorhanden“ interpretieren lässt. Das ist z.B. bei der Celsius-Skala oder der Kalenderzeit nicht der Fall, dagegen aber bei den meisten physikalischen Merkmalen (z. B. Länge, Gewicht, Geschwindigkeit) wie auch bei den meisten ökonomischen Merkmalen (z. B. Einkommen, Kosten, Preis). Bei verhältnisskalierten Daten besitzen nicht nur die Differenz, sondern, infolge der Fixierung des Nullpunktes, auch der Quotient bzw. das Verhältnis (Ratio) der Daten Informationsgehalt (daher der Name). Ratioskalierte Daten erlauben die Anwendung aller arithmetischen Operationen wie auch die Anwendung aller obigen statistischen Maße. Zusätzlich sind z. B. die Anwendung des geometrischen Mittels oder des Variationskoeffizienten erlaubt. Nominalskala und Ordinalskala bezeichnet man als nichtmetrische oder auch kategoriale Skalen, Intervallskala und Ratioskala als metrische Skalen.

Zusammenfassend kann folgendes festgehalten werden: Je höher das Skalenniveau ist, desto größer ist auch der Informationsgehalt der betreffenden Daten und desto mehr Rechenoperationen und statistische Maße lassen sich auf die Daten anwenden. Es ist generell möglich, Daten von einem höheren Skalenniveau auf ein niedrigeres Skalenniveau zu transformieren, nicht aber umgekehrt. Dies kann sinnvoll sein, um die Übersichtlichkeit der Daten zu erhöhen oder um ihre Analyse zu vereinfachen. So werden z. B. häufig Einkommensklassen oder Preisklassen gebildet. Dabei kann es sich um eine Transformation der ursprünglich ratio-skalierten Daten auf eine Intervall-, Ordinal- oder Nominal-Skala handeln. Mit der Transformation auf ein niedrigeres Skalenniveau ist natürlich immer auch ein Informationsverlust verbunden.

2. Die Güte empirischer Daten: Validität und Reliabilität

Zur Beurteilung der „Güte“ erhobener Daten existieren verschiedene Methoden. Grundsätzlich sollen Gütekriterien darüber Auskunft geben, ob auch wirklich das gemessen wurde, was gemessen werden sollte (Gültigkeit der Messung) und ob die Angaben von Personen eine gewisse zeitliche Konstanz aufweisen (Zuverlässigkeit der Messung). Ersterer Sachverhalt wird als *Validität* bezeichnet, der zweite als Reliabilität. Die Validität misst den Zusammenhang zwischen dem, was ein Messinstrument zu messen 'vorgibt' und dem tatsächlich zu messenden Sachverhalt (wahrer Wert). Allgemein bezeichnet die Validität die Freiheit eines Messverfahrens von systematischen Fehlern, und sie kann anhand sog. Außenkriterien überprüft werden.

Abbildung 4.5: Veranschaulichung von Validität und Reliabilität



Demgegenüber liegt Reliabilität dann vor, wenn bei aufeinanderfolgenden Anwendungen unter gleichen Bedingungen auch gleiche Resultate erzielt werden. Reliabilität bezeichnet allgemein die Freiheit eines Messinstrumentes von Inkonsistenzen der Testergebnisse zwischen verschiedenen Personengruppen oder verschiedenen (Kontroll-)Erhebungen bei denselben Personen. Die Reliabilität stellt dabei eine notwendige Bedingung für das Vorhandensein von Validität dar, da bei validen Ergebnissen, die zeitlich differieren, davon ausgegangen werden muss, dass sich die 'wahren Werte' im Zeitablauf verändert haben. **Abbildung 4.5** **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Validität und Reliabilität. Dabei wird deut-

lich, dass bei Vorliegen von Validität immer auch Reliabilität gegeben ist, während Reliabilität nicht zwingend mit Validität verbunden sein muss. Zur Prüfung von Validität und Reliabilität stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. (z. B. Böhler 1992, S. 102ff.; Hüttner 1989, S. 13ff.; Weiber/Mühlhaus 2014, S. 127 ff.).

VII. Verfahren der Datenanalyse

Das Ergebnis einer empirischen Erhebung ist zunächst „nur“ ein Pool an Daten, der zur Lösung der Problemstellung im Ausgangspunkt erhoben wurde. Erst durch eine geeignete Informationsaufbereitung entstehen aus den gewonnenen relevanten Daten auch *entscheidungsrelevante* Informationen. Die bei der Informationsaufbereitung konkret zur Anwendung kommenden Methoden bilden zusammen das sog. **Auswertungsdesigns**, wobei die zur Anwendung kommenden Verfahren der Datenauswertung so auszuwählen sind, dass die im Ausgangspunkt formulierte Problemstellung gelöst werden kann. Die dabei zur Anwendung kommenden Auswertungsmethoden können allgemein in drei Gruppen untergliedert werden:

- **Deskriptive Auswertungen** dienen primär der Beschreibung und der Abbildung der Erhebungsdaten durch charakteristische Kennwerte. Der Berechnung von Häufigkeiten, Mittelwerten, Varianzen und Standardabweichungen kommt in der praktischen Marktforschung und der strategischen Unternehmensführung eine große Bedeutung zu.
- **Konfirmatorische Analysen** dienen der „Überprüfung“ von vorab festgelegten Zusammenhängen zwischen Variablen. Hier bestimmen Theorien und Sachlogik die Formulierung von vorab vermuteten Zusammenhängen, die anhand der erhobenen Daten zu überprüfen sind.
- **Explorative Analysen** dienen der „Entdeckung“ von Zusammenhängen in den erhobenen Daten und sind v.a. durch Korrelations- und Assoziationsanalysen getragen.

Tabelle 7. Klassifikation von Datenanalyseverfahren nach dem Forschungsziel

Einteilungskriterium	Art des Analyseverfahrens	Beispiele
strukturbeschreibend	Deskriptive Datenanalyse	Mittelwert Streuung Häufigkeiten
primär struktur-entdeckend	Explorative Datenanalyse	Faktorenanalyse Clusteranalyse Multidimensionale Skalierung (MDS)
primär struktur-prüfend	Konfirmatorische Datenanalyse	Regressionsanalyse Varianzanalyse Diskriminanzanalyse Conjoint-Analyse Kontingenzanalyse Kausalanalyse

Die Verfahren der Datenauswertung sind vielfältig, wobei den sog. Multivariaten Analysemethoden eine besondere Bedeutung beizumessen ist. Diese können ebenfalls nach primär

Struktur-prüfenden Verfahren (z.B. Regressionanalyse, Varianzanalyse, Diskriminanzanalyse) und primär Struktur-entdeckenden Verfahren (z.B. Faktorenanalyse, Clusteranalyse, Conjoint-Analyse) unterschieden werden. Entsprechend dieser Unterscheidung lässt sich auch eine Klassifikation möglicher Datenauswertungsmethoden wie in Tabelle 7 dargestellt vornehmen. Da die Datenauswertung für die Marktforschung von grundlegender Bedeutung ist, werden im Folgenden die bedeutendsten Möglichkeiten der Datenanalyse in der gebotenen Kürze beschrieben.

1. Univariate Datenanalyse zur Charakterisierung einer empirischen Erhebung

Die *Deskription* des Datenmaterials verfolgt das Ziel, charakteristische Kennwerte zu ermitteln, die die interessierenden Sachverhalte bei einem möglichst geringen Informationsverlust beschreiben können. Zur Charakterisierung eines Datenpools wird meist auf Maßzahlen, wie z.B. Mittel- und Streuungswerte sowie Verhältniszahlen, wie z.B. Häufigkeiten, zurückgegriffen. Die Ermittlung charakteristischer Kennwerte stellt eine Datenverdichtung dar, die aber für jedes Erhebungsmerkmal gesondert durchgeführt wird. Es wird deshalb auch von univariaten Analysen gesprochen. Als besonders wichtig sind dabei die folgenden Kenngrößen:

- **Mittelwert:** Er ergibt sich durch Summation der Ausprägungen eines Merkmals über alle Objekte (Personen) und anschließender Division durch die Anzahl der Objekte (N):. Es gilt: *arithmetischer Mittelwert* (aM) $t = \sum x_i / N$
Dabei ist zu beachten, dass die Summe der Abweichungen der einzelnen Beobachtungen vom arithmetischen Mittel immer Null beträgt (sog. *Zentrierungseigenschaft* des arithmetischen Mittels): $\sum (x_i - aM) = 0$.
- **Varianz:** Aufgrund der Zentrierungseigenschaft des aM werden bei empirischen Erhebungen nicht die einfachen, sondern die durchschnittlich quadrierten Abweichungen vom Mittelwert betrachtet, die als *Varianz* bezeichnet werden. Es gilt: $\sum 1/N (x_i - aM)^2$
- **Standardabweichung:** Die Quadrierung bei der Bildung der Varianz kann durch anschließendes Ziehen der Quadratwurzel wieder „rückgängig“ gemacht werden. Das Ergebnis wird dann als Standardabweichung bezeichnet.

Bei empirischen Untersuchungen werden metrisch gemessene Variable nahezu immer durch die Berechnung des Mittelwertes beschrieben. Er spiegelt die *durchschnittliche* Ausprägung eines Merkmals über alle erhobenen Objekte (Befragte) wider (z. B. Durchschnittsalter, Durchschnittseinkommen, Durchschnittsnote). Ob der Mittelwert aber die Ergebnisse in einer Erhebung zutreffend charakterisieren kann, kann erst durch die Betrachtung der zugehörigen Varianz bzw. Standardabweichung der Variablen beurteilt werden. Das aM stellt nur dann eine gute Charakterisierung eines Merkmals in einer Erhebungsgesamtheit dar, wenn die zugehörige Varianz bzw. Standardabweichung der Variablen relativ gering ist. Bei hoher Varianz hingegen kann das aM ein Merkmal für eine Erhebungsgesamtheit nicht gut abbilden, da die Merkmalsausprägungen zu sehr um den Mittelwert „streuen“. In solchen Fällen, d.h. bei hoher Heterogenität einer Erhebungsgesamtheit, ist es oft zweckmäßig, die Objekte bzw. Befragten in Gruppen zu unterteilen und diese dann jeweils gesondert zu betrachten. Neben den oben genannten Kennwerten können noch weitere statistische Zahlen zur Charakterisierung der Verteilung der Variablen in der Erhebungsgesamtheit herangezogen werden (z. B. Schiefe Maße, Wölbungsmaße, Verhältniszahlen), die hier aber nicht weiter betrachtet werden.

2. Multivariate Datenanalyse: Struktur-prüfende (konfirmatorische) Verfahren

Neben der univariaten Datenanalyse ist es oft auch sinnvoll, mehrere Variablen gemeinsam zu betrachten und Zusammenhänge zwischen Variablen zu untersuchen. Die in diesem Fall zur Anwendung kommenden Analysemethoden werden als *multivariate Analyseverfahren* bezeichnet.

Die Zahl der sog. Multivariaten Analysemethoden (MVA), die zur Datenauswertung eingesetzt werden können, ist relativ groß und deren detaillierte Darstellung würde den Rahmen des vorliegenden Forschungsberichtes sprengen.¹ Im Folgenden wird deshalb nur ein Überblick zu zentralen MVA gegeben und jeweils die „Grundidee“ zentraler Verfahren vorgestellt. Dabei wird eine Unterteilung nach Struktur-prüfenden Verfahren und Struktur-entdeckenden Verfahren vorgenommen.

Liegen bereits Vermutungen über den Zusammenhang zwischen Variablen vor, die mit Hilfe von empirischen Daten überprüft werden sollen, so kommen sog. *konfirmatorische Datenanalyseverfahren* zur Anwendung. Voraussetzung für die Anwendung der entsprechenden Verfahren ist, dass der Anwender *a priori (vorab)* eine sachlogisch möglichst gut fundierte Vorstellung über den Kausalzusammenhang zwischen den Variablen entwickelt hat, d. h. er weiß bereits oder vermutet, welche der Variablen auf andere Variablen einwirken. Zur Überprüfung seiner (theoretischen) Vorstellungen werden die von ihm betrachteten Variablen i. d. R. in *abhängige* und *unabhängige* Variablen eingeteilt und dann mit Hilfe von multivariaten Analysemethoden an den empirisch erhobenen Daten überprüft. Soll beispielsweise der Einfluss der Werbung auf den Umsatzerfolg analysiert werden, so wäre der Umsatz die abhängige (zu erklärende) Variable und die Werbeausgaben die unabhängige Variable (erklärende Variable). Nach dem Skalenniveau der Variablen lassen sich die grundlegenden Strukturen-prüfenden Verfahren wie in Tabelle 8 dargestellt charakterisieren.

Tabelle 8. Klassifikation von Datenanalyseverfahren nach dem Skalenniveau

		unabhängige Variable	
		metrisches Skalenniveau	nominales Skalenniveau
abhängige Variable	metrisches Skalenniveau	<i>Regressionsanalyse</i>	<i>Varianzanalyse</i> / <i>Dumy-Regression</i>
	nominales Skalenniveau	<i>Diskriminanzanalyse</i>	<i>Kontingenzanalyse</i> <i>Auswahlbasierte Conjoint</i>

Im Folgenden wird die Grundidee der verschiedenen Struktur-prüfenden Analyseverfahren kurz vorgestellt.

¹ Vgl. zu einer anwendungsbezogenen Darstellung grundlegender und fortgeschrittener Verfahren der multivariaten Datenanalyse: Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2018 und Backhaus/ Erichson/Weiber 2015.

Kontingenzanalyse (KA) und KreuztabellierungSteckbrief KA:

- Ziel: Prüfung der statistischen Abhängigkeit zwischen Variablen
- Variablenmenge: ungeteilt, d.h. keine Unterscheidung nach abhängigen und unabhängigen Variablen
- Skalenniveau von abhängigen und unabhängigen Variablen: nominal
- Formaler Ansatz: Prüfung (Test), ob die bei statistischer Unabhängigkeit zu *erwartenden* (relativen) Häufigkeiten in einer Kreuztabelle mit den empirisch gemessenen Häufigkeiten übereinstimmen.
- Detaillierte Darstellung des Verfahrens:
Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2018, S. 337-363

Abbildung 4.6: Beispiel einer Kreuztabelle (Kauf von Schokoladensorten)

	Schokosorten		absolut	prozent.
	Frauen	Männer		
Vollmilch	30	5	35	35%
Nuss	20	20	40	40%
Nougat	10	15	25	25%
Geschl. abs.	60	40	100	
Geschl. proz.	60%	40%		

Die Kontingenzanalyse untersucht, ob Merkmale eine *statistische Abhängigkeit* aufweisen. Diese liegt vor, wenn zwei Variablen „häufig als dem Zufall entsprechend“ gemeinsam auftreten. Bei *nominal* skalierten Merkmalen kann diese Abhängigkeit durch eine Kreuztabelle überprüft werden. Abbildung 4.6 zeigt eine Kreuztabelle für die zwei nominal skalierten Merkmale „Schokoladensorte“ und „Geschlecht“. Im „Inneren“ der Kreuztabelle ist angegeben, wie viele Frauen bzw. Männer eine bestimmte Schokoladensorte konsumieren. So essen z. B. nur 5 Männer eine Vollmilchschokolade. Weiterhin ist pro Zeile durch (zeilenweise) Summation angegeben, wie häufig eine Schokoladensorte insgesamt (von allen 100 Befragten) konsumiert wurde. Pro Spalte ist durch (spaltenweise) Summation die Anzahl der befragten Frauen bzw. Männer ausgewiesen.

Regressionsanalyse (RA):Steckbrief RA:

- Ziel: Prüfung des sachlogisch vermuteten Einflusses von ein oder mehreren unabhängigen Variablen (x) auf eine abhängige Variable (y)
- Variablenmenge: geteilt, d.h. Unterscheidung nach abhängiger Variable und unabhängigen Variablen
- Skalenniveau von abhängigen und unabhängigen Variablen: metrisch
- Formaler Ansatz: $y = f(x)$ bzw. $y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots + b_n x_n + e$
- Detaillierte Darstellung des Verfahrens:
Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2018, S. 57-124

Die RA stellt das wichtigste und am häufigsten angewandte multivariate Analyseverfahren dar. Sie kommt immer dann zur Anwendung, wenn Wirkungsbeziehungen zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen untersucht werden sollen. Als Beispiel für die Anwendung einer RA sei hier die Frage angeführt, ob und wie die Absatzmenge eines Produktes von der Anzahl der Außendienstmitarbeiter, dem Preis, dem Werbebudget und der Anzahl der versendten Mailings abhängt. Werden diese Variablen empirisch erhoben, so liefert die RA in Form der sog. *Regressionskoeffizienten* die „Stärke“, mit der die vier unabhängigen Variablen die abhängige Variable (Absatzmenge) beeinflussen.

Abbildung 4.7: Beispiel einer Regressionsfunktion

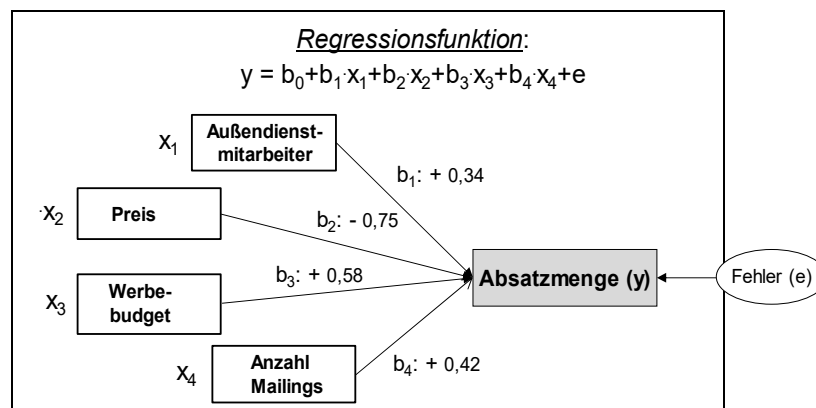


Abbildung 4.7 zeigt das Ergebnis einer Regressionsanalyse, wonach der Preis mit einem Regressionskoeffizienten von -0,75 den stärksten negativen Einfluss und das Werbebudget mit +0,58 den stärksten positiven Einfluss auf die Absatzmenge hat. Die Ergebnisse der RA führen in diesem Beispiel zu folgender Regressionsfunktion:

$$y = 300 + 0,34 \cdot x_1 - 0,75 \cdot x_2 + 0,58 \cdot x_3 + 0,42 \cdot x_4 + e$$

Der konstante Termin $b_0=300$ gibt an, welche Absatzmenge zu erwarten ist, wenn alle betrachteten unabhängigen Variablen auf „Null“ gesetzt werden. Mit Hilfe der RA lassen sich nicht nur Hypothesen über Wirkungsbeziehungen prüfen, sondern auch Prognosen erstellen. Voraussetzung ist dabei, dass alle Variablen metrisch skaliert sind. Prognosen (What-if-Analysen) beantworten die Frage, wie sich die Absatzmenge verändern wird, wenn z. B. der Preis oder die Werbeausgaben oder auch beide Variablen zusammen verändert werden.

Prinzipiell ist die RA nur anwendbar, wenn sowohl die abhängigen als auch die unabhängigen Variablen metrisches Skalenniveau besitzen. Durch den Einsatz sog. *Dummy-Variablen* lassen sich weiterhin aber auch qualitative (nominal skalierte) Variablen in die Betrachtungen einbeziehen. Dummy-Variablen sind binäre Variablen, die nur die Werte 0 oder 1 annehmen. Die Bedeutung von Dummy-Variablen liegt darin, dass sie sich wie metrische Variablen behandeln lassen. Somit lassen sich mit ihrer Hilfe auch nominal skalierte Variablen in eine RA einbeziehen. Dies gilt aber generell nur für die unabhängigen Variablen und nicht für die abhängige Variable. Nachteilig ist, dass sich dadurch u.U. die Zahl der Variablen und der damit verbundene Kodierungs- und

Rechenaufwand stark erhöht. Deshalb kann in solchen Fällen die Anwendung einer Varianzanalyse einfacher und übersichtlicher sein. Insgesamt ist die RA ein außerordentlich vielseitiges und flexibles Analyseverfahren, das sowohl für die *Beschreibung* und *Erklärung von Zusammenhängen* als auch für die *Durchführung von Prognosen* große Bedeutung besitzt.

Varianzanalyse (VA)

Steckbrief VA:

- Ziel: Prüfung des sachlogisch vermuteten Einflusses von ein oder mehreren unabhängigen Variablen (x) auf eine abhängige Variable (y)
- Variablenmenge: geteilt, d.h. Unterscheidung nach abhängiger Variable und unabhängigen Variablen
- Skalenniveaus: abhängige Variable = metrisch; unabhängige Variable: nominal
- Detaillierte Darstellung des Verfahrens:
Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2018, S. 163-201

Werden die unabhängigen Variablen auf nominalem Skalenniveau gemessen und die abhängigen Variablen auf metrischem Skalenniveau, so findet die Varianzanalyse Anwendung. Dieses Verfahren besitzt besondere Bedeutung für die *Analyse von Experimenten*, wobei die nominalen unabhängigen Variablen die experimentellen Einwirkungen repräsentieren. So kann z. B. in einem Experiment untersucht werden, welche Wirkung alternative Verpackungen eines Produktes oder dessen Platzierung im Geschäft auf die Absatzmenge haben.

Diskriminanzanalyse (DA)

Steckbrief DA:

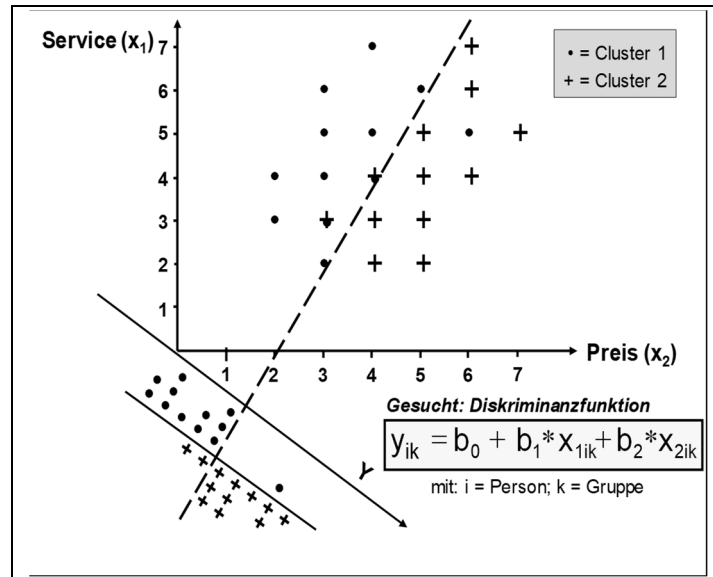
- Ziel: Prüfung des sachlogisch vermuteten Einflusses von ein oder mehreren unabhängigen Variablen (x) auf eine abhängige Variable (y)
- Variablenmenge: geteilt, d.h. Unterscheidung nach abhängiger Variable und unabhängigen Variablen
- Skalenniveaus: abhängige Variable = nominal; unabhängige Variable: metrisch
- Formaler Ansatz: $y_{ik} = b_0 + b_1 x_{1ik} + b_2 x_{2ik} + \dots + b_n x_{nik} + e$
mit: i = Befragungsobjekte / Personen; k=Gruppe
- Detaillierte Darstellung des Verfahrens:
Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2018, S. 203-266

Ist die abhängige Variable nominal skaliert und besitzen die unabhängigen Variablen metrisches Skalenniveau, so findet die Diskriminanzanalyse Anwendung. Die Diskriminanzanalyse ist ein Verfahren zur *Analyse von Gruppenunterschieden*. Ein Beispiel bildet die Frage, ob und wie sich die Wähler von verschiedenen Parteien hinsichtlich z. B. Alter, Einkommen oder psychografischer Merkmale unterscheiden. Die abhängige nominale Variable identifiziert die Gruppenzugehörigkeit, hier die gewählte Partei, und die unabhängigen Variablen beschreiben die Gruppenelemente, hier die Wähler. Die von der DA zu untersuchenden Gruppen können entweder vorgegeben werden (z. B. zu untersuchende Parteien) oder auch das Ergebnis einer zuvor durchgeführten Clusteranalyse sein.

Abbildung 4.8 kennzeichnet beispielhaft die zu einem Cluster (Gruppe) gehörenden Personen als Punkt oder Kreuz und zeigt. Es wird deutlich, dass die Unterscheidung der beiden Gruppen allein durch die erfragten Merkmale „Servicegrad“ und Preisniveau“ nicht gut gelingt; es gibt bei beiden Merkmalen zu viele Überschneidungen zwischen den Gruppen. Demgegenüber ermöglicht eine Kombination aus den beiden Merkmalen eine

nahezu eindeutige Separierung der Gruppen. Die DA sucht deshalb nach der linearen Kombination der vorhandenen Merkmale (unabhängigen Variablen), die eine bestmögliche Unterscheidung (Diskriminierung) von vorhandenen Gruppen erlaubt. Diese Merkmalskombination wird durch die gesuchte *Diskriminanzfunktion* gebildet. Selbstverständlich kann die DA auch mehr als zwei Gruppen untersuchen.

Abbildung 4.8: Beispiel einer Diskriminanzanalyse



Ein weiteres Anwendungsgebiet der Diskriminanzanalyse bildet die *Klassifizierung von Elementen*. Nachdem für eine gegebene Menge von Elementen die Zusammenhänge zwischen der Gruppenzugehörigkeit der Elemente und ihren Merkmalen analysiert wurden, lässt sich darauf aufbauend eine Prognose der Gruppenzugehörigkeit von neuen Elementen vornehmen. Derartige Anwendungen finden sich z. B. bei der Kreditwürdigkeitsprüfung (Einstufung von Kreditkunden einer Bank in Risikoklassen) oder bei der Personalbeurteilung (Einstufung von Außendienstmitarbeitern nach erwartetem Verkaufserfolg).

Conjoint-Analyse

Steckbrief Conjoint:

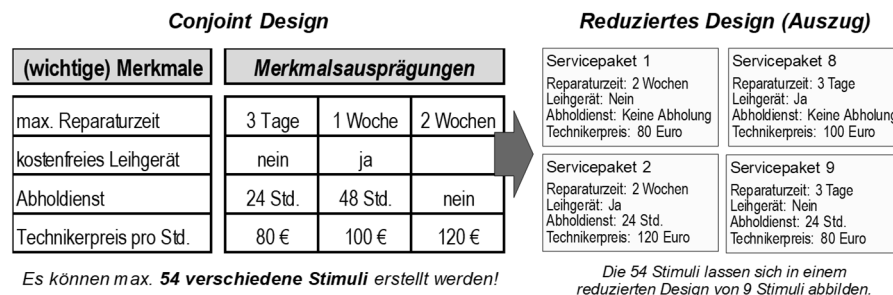
- Ziel: Schätzung von Teilnutzenwerten, die den Beitrag einzelner Objekteigenschaften widerspiegeln, mit dem diese zur Bildung des Gesamtnutzen von Objekten beitrugen.
- Variablenmenge: geteilt, d.h. Unterscheidung nach abhängiger Variable (Gesamtnutzen) und unabhängigen Variablen (Merkmale im Conjoint Design)
- Skalenniveaus:
abhängige Variable = ordinal (Rangwerte); unabhängige Variable: nominal
- Formaler Ansatz: Bestimme die Teilnutzenwerte der Objekteigenschaften durch metrische Werte so, dass die erfragten Ränge mit dem geschätzten Gesamtnutzen der Objekte möglichst genau übereinstimmt.

- Detaillierte Darstellung des Verfahrens:
Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2018, S. 497-545

Bei den bisher aufgezeigten Verfahren wurde nur zwischen metrischem und nominalem Skalenniveau der Variablen unterschieden. Ein Verfahren, bei dem die abhängige Variable häufig auf ordinalem Skalenniveau gemessen wird, ist die Conjoint-Analyse. Bei der sog. *traditionellen Conjoint-Analyse* (TCA) werden Präferenzen von Probanden bezüglich alternativer Objekte (Stimuli) auf ordinalem Skalenniveau meist mittels einer Rangreihung erhoben. Ziel ist es dabei, den *Beitrag einzelner Produktmerkmale zum Gesamtnutzen* dieser Objekte herauszufinden. Ein typischer Anwendungsfall bildet etwa die Gestaltung neuer Produkte.

Bei der Conjoint-Analyse muss vorab festgelegt werden, welche Merkmale mit welchen Ausprägungen einen entscheidenden Einfluss auf die Präferenzbildung besitzen. Abbildung 4.9 unterstellt für das Beispiel „Reparaturservice“ die Existenz von vier präferenzbildenden Merkmalen (Reparaturzeit, Leihgerät, Abholdienst, Preis), die jeweils drei bzw. zwei Ausprägungen annehmen können. Die Merkmalsausprägungen können dabei sowohl metrisch als auch nominal skaliert sein. Im Beispiel lassen sich aus den vier Merkmalen insgesamt $3 \cdot 2 \cdot 3 \cdot 3 = 54$ verschiedene Angebote von Reparaturservices (Stimuli) bilden. Damit ein Befragter nicht alle 54 Stimuli in eine Reihenfolge seiner Präferenz bringen muss, ist die Erstellung eines sog. *reduzierten Designs* möglich, das für das vorliegende Beispiel nur 9 Stimuli umfasst.

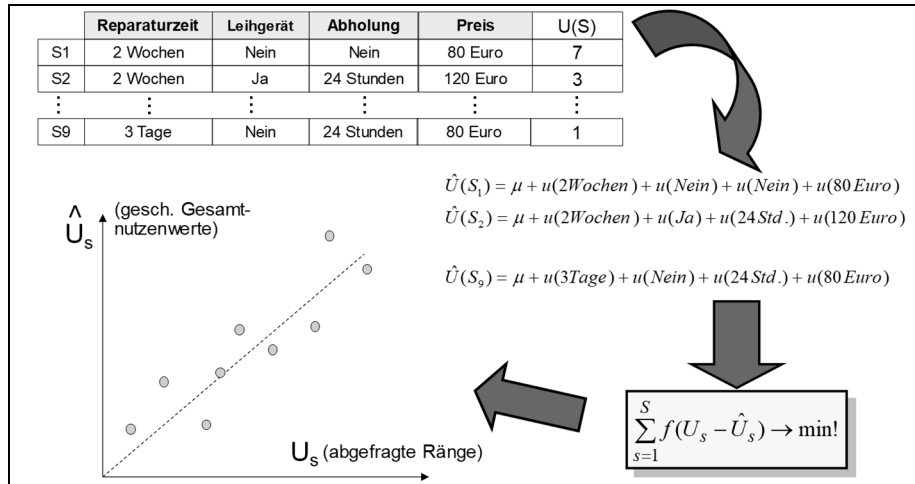
Abbildung 4.9: Conjoint-Design für das Beispiel „Reparaturservice“



Die Vorgehensweise der Conjoint-Analyse ist in Abbildung 4.10 verdeutlicht und lässt sich für das obige Beispiel wie folgt beschreiben: Die erfragten Rangwerte der neun Stimuli (S) werden als Nutzenwerte (U) der jeweiligen Stimuli interpretiert. Der beste (höchste) Rangwert spiegelt dabei den höchsten Nutzen wider, den ein Stimulus erzeugen kann. Es wird unterstellt, dass sich der Gesamtnutzenwert eines Stimulus durch Linearkombination aus den (fiktiven) Teilnutzenwerten der einzelnen Merkmale bzw. Merkmalsausprägungen errechnen lässt. Letztendlich entspricht diese Überlegung der Grundidee der Regressionsanalyse. Der Algorithmus setzt nun für jede Merkmalsausprägung einen sog. (metrischen) „Teilnutzenwert“ ein und ändert diese solange ab, bis die aus den Teilnutzenwerten durch Addition gebildeten Gesamtnutzenwerte pro Stimuli mit den erfragten Rängen möglichst genau übereinstimmen.

Im Ergebnis liefert die Conjoint-Analyse somit Teilnutzenwerte für die verschiedenen Merkmalsausprägungen, die einen Rückschluss auf die Bedeutung der einzelnen Merkmalsausprägungen bzw. Merkmale zur Erzielung des Gesamtnutzens (Präferenz) eines Stimulus erlauben.

Abbildung 4.10: Ablaufschritte einer Conjoint-Analyse



3. Multivariate Datenanalyse: Struktur-entdeckende (explorative) Verfahren

Das Ziel einer *Exploration* des Datenmaterials liegt in der Entdeckung von Strukturen, d.h. von Zusammenhängen zwischen Variablen oder Objekten, die bisher einem Anwender noch nicht bekannt sind. Die Exploration kann sich dabei entweder auf die betrachtete Variablen- oder die Objektmenge beziehen. Die Exploration kann im Ergebnis ebenfalls zu einer Verdichtung des Datenmaterials führen, wenn z.B. eine Menge von Nachfragern zum Zwecke der Segmentbildung zu Gruppen (Cluster) oder einzelne Merkmale, die in einem engen Zusammenhang stehen, zu Merkmalsdimensionen (Faktoren) zusammengefasst werden. Im ersten Fall kommt die Clusteranalyse, im zweiten Fall die Faktorenanalyse zur Anwendung.

Faktorenanalyse (FA)

Steckbrief FA:

- Ziel: Verdichtung von hoch korrelierenden Variablen auf einen (fiktiven) Faktor.
- Variablenmenge: ungeteilt, d.h. keine Unterscheidung nach abhängigen und unabhängigen Variablen
- Skalenniveaus: alle Variablen metrisch
- Formaler Ansatz: Bestimme die Beurteilungswerte für die fiktiven Faktoren so, dass die Faktoren die empirisch gewonnenen Korrelationen zwischen den Variablen möglichst genau reproduzieren können.
- Detaillierte Darstellung des Verfahrens:
Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2018, S. 365-433

Die FA findet insbesondere dann Anwendung, wenn im Rahmen einer Erhebung eine Vielzahl von Variablen zu einer bestimmten Fragestellung erhoben wurde und der Anwender an einer Reduktion bzw. *Bündelung der Variablen* interessiert ist. Von Bedeutung ist die Frage, ob sich möglicherweise sehr zahlreiche Merkmale, die zu einem bestimmten Sachverhalt erhoben wurden, auf einige wenige „zentrale Faktoren“ zurück-

führen lassen. Ein einfaches Beispiel hierzu bildet die Verdichtung zahlreicher technischer Eigenschaften von Kraftfahrzeugen auf wenige Dimensionen, wie Größe, Leistung und Sicherheit.

Ausgangspunkt der FA bilden die Korrelationen zwischen den betrachteten Merkmalen, die sich aus den empirischen Beobachtungswerten der betrachteten Variablen errechnen lassen. Korrelation können absolute Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Je größer ein Korrelationswert zwischen zwei Variablen, desto größer ist die statistische Abhängigkeit zwischen den beiden Variablen. Bei hoher positiver (+) Korrelation entwickeln sich zwei Merkmale in ihren fallbezogenen Ausprägungen in die gleiche Richtung (z. B. steigende Kalorienzahl geht mit steigendem Gewicht einher), während bei hoher negativer (-) Korrelation diese Entwicklung entgegengesetzt ist (z. B. steigendes Gewicht geht mit abnehmendem Fitnessgrad einher).

Abbildung 4.11: Faktorladungen als Ergebnis einer Faktorenanalyse

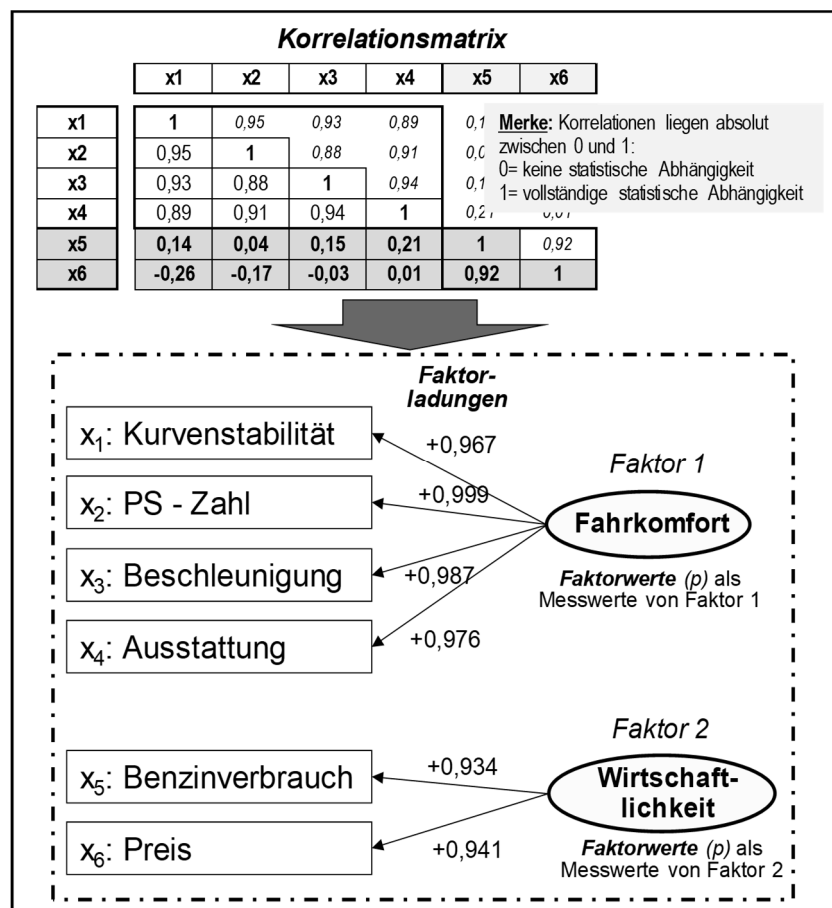


Abbildung 4.11 zeigt für das Beispiel „Autokauf“ exemplarisch eine Korrelationsmatrix für sechs Variablen, die beim Autokauf von Bedeutung sind. Bereits die Korrelationsmatrix im oberen Teil der Abbildung macht deutlich, dass die Variablen x₁ bis x₄ sowie

die Variablen x_5 und x_6 sehr stark untereinander korrelieren (Korrelationen $> 0,8$). Demgegenüber sind die Variablen x_5 und x_6 mit den ersten vier Variablen nicht korreliert (Korrelationen $< 0,3$). Das bedeutet, dass bei den Variablen mit hohen Korrelationen eine statistische Abhängigkeit vorliegt.

Die Faktorenanalyse unterstellt, dass die Ursache für eine Korrelation eine dahinter stehende Größe (ein Faktor) ist, die (der) für die Korrelationen verantwortlich zeichnet. Der Algorithmus fasst deshalb hoch korrelierende Variablen jeweils zu einem Faktor zusammen und bestimmt sodann die sog. *Faktorladungen*. Faktorladungen spiegeln die Korrelation zwischen einem Faktor und den betrachteten Ausgangsvariablen wider. In Abbildung 4.11 beträgt z. B. die Korrelation (Faktorladung) zwischen dem Faktor 1 und der Variablen „Kurvenstabilität“ 0,967. In obigem Beispiel führt die FA zu zwei Faktoren. Deren inhaltliche Interpretation muss durch den Anwender erfolgen und die Frage beantworten, wie ein Faktor zu benennen ist, der die Korrelationen zwischen den zugeordneten Ausgangsvariablen erzeugt. Im Beispiel wurden die beiden Faktoren als „Fahrkomfort“ und „Wirtschaftlichkeit“ bezeichnet. Die FA ist in der Lage, für die gewonnenen (fiktiven) Faktoren auch zugehörige Messwerte pro Befragtem zu schätzen, die als *Faktorwerte* bezeichnet werden. Mit Hilfe der Faktorwerte lassen sich die Befragten dann im Raum der Faktoren positionieren.

Die FA ist deshalb im Marketing nicht nur zur Bestimmung des Sets relevanter Kauffaktoren (sog. *Relevant Set*) von Bedeutung, sondern auch für *Positionierungsanalysen*. Im Hinblick auf die RA kann mit Hilfe der FA das sog. Problem der *Multikollinearität* gelöst werden. Dieses Problem liegt vor, wenn die unabhängigen Variablen einer Regression korreliert sind.

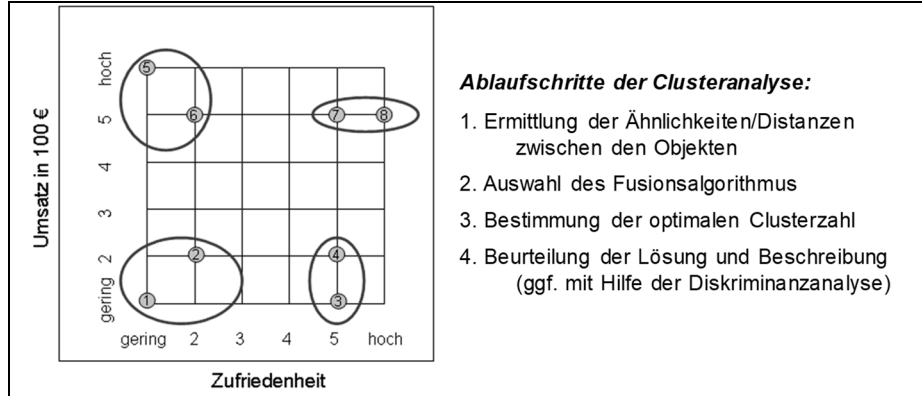
Clusteranalyse (CA)

Steckbrief CA:

- Ziel: Zusammenfassung von Objekten zu Gruppen, die sich in den betrachteten Merkmalsausprägungen nur möglichst wenig unterscheiden (Intra-Gruppenhomogenität). Zwischen den Gruppen sollten die Unterschiede hingegen möglichst groß sein (Inter-Gruppenheterogenität).
- Variablenmenge: ungeteilt, d.h. keine Unterscheidung nach abhängigen und unabhängigen Variablen
- Skalenniveaus: nominal, metrisch und gemischt
- Formaler Ansatz: Fasse diejenigen Objekte zu Gruppen zusammen, die sich im Hinblick auf die betrachteten Merkmale nur wenig unterscheiden.
- Detaillierte Darstellung des Verfahrens:
Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2018, S. 435-496

Während die Faktorenanalyse eine Verdichtung oder Bündelung von Variablen vornimmt, strebt die Clusteranalyse eine *Bündelung von Objekten* an. Das Ziel ist dabei, die Objekte so zu Gruppen (Clustern) zusammenzufassen, dass die Objekte in einer Gruppe möglichst ähnlich und die Gruppen untereinander möglichst unähnlich sind. Beispiele sind die Bildung von Persönlichkeitstypen auf Basis der psychografischen Merkmale von Personen oder die Bildung von Marktsegmenten auf Basis nachfragerrelevanter Merkmale von Käufern. Abbildung 4.12 zeigt graphisch die Position von 8 Objekten auf der Basis von zwei Merkmalen. Die Objekte, die „am dichtesten“ beieinander liegen, können zu Gruppen zusammengefasst werden. Im Beispiel sind exemplarisch vier Gruppen á jeweils zwei Objekten eingezeichnet.

Abbildung 4.12: Ablaufschritte einer Clusteranalyse und beispielhafte Fusionierung



Zur Überprüfung der Ergebnisse einer Clusteranalyse kann die Diskriminanzanalyse herangezogen werden. Dabei wird untersucht, inwieweit bestimmte Variablen zur Unterscheidung zwischen den Gruppen, die mittels Clusteranalyse gefunden wurden, beitragen bzw. diese erklären.

4. Typische Fragestellung multivariater Analysemethoden

Die in den Kapiteln D.IV.2 und D.IV.3 vorgestellte Zweiteilung der multivariaten Analysemethoden in Strukturen-prüfende und Strukturen-entdeckende Verfahren kann keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben, sondern kennzeichnet nur den vorwiegenden Einsatzbereich der Verfahren: So kann und wird auch die Faktorenanalyse zur Überprüfung von hypothetisch gebildeten Strukturen eingesetzt und viel zu häufig werden in der empirischen Praxis auch Regressions- und Diskriminanzanalyse im heuristischen Sinne zur Auffindung von Kausalstrukturen verwendet. Diese Vorgehensweise wird nicht zuletzt auch durch die Verfügbarkeit leistungsfähiger Rechner und Programme unterstützt. Der gedankenlose Einsatz von multivariaten Verfahren kann leicht zu einer Quelle von Fehlinterpretationen werden, da ein statistisch signifikanter Zusammenhang keine hinreichende Bedingung für das Vorliegen eines kausalbedingten Zusammenhangs bildet („*Erst denken, dann rechnen!*“). Es sei daher generell empfohlen, die Strukturen-prüfenden Verfahren auch in diesem Sinne, d. h. zur empirischen Überprüfung von theoretisch oder sachlogisch begründeten Hypothesen, einzusetzen. In Tabelle 9 sind abschließend nochmals typische Anwendungsfragestellungen gebräuchlicher Verfahren zusammengestellt, die dem Leser zur Orientierung dienen können.

Tabelle 9. Typische Fragestellungen ausgewählter Datenanalysemethoden

Verfahren	Typische Fragestellung
<i>Kontingenz-analyse</i>	Treten Beobachtungen zwischen Variablen rein zufällig auf oder lässt sich das Ergebnis verallgemeinern? Ist ein Zusammenhang zwischen Branche und Wahl von Printmedien erkennbar?
<i>Regressions-analyse</i>	Wie verändert sich die Absatzmenge, wenn die Werbeausgaben um 10% gekürzt werden? Wie lässt sich der Preis für ein Produkt in den nächsten sechs Monaten schätzen? Hat das Investitionsvolumen der Automobil-, Werft- und Bauindustrie einen Einfluss auf die Stahlnachfrage?
<i>Varianz-analyse</i>	Hat die Art der Werbung einen Einfluss auf die Höhe der abgesetzten Menge? Hat die Farbe der Anzeige einen Einfluss auf die Zahl der Personen, die sich an die Werbung erinnert? Hat die Wahl des Absatzweges einen Einfluss auf die Absatzmenge?
<i>Diskriminanz-analyse</i>	In welcher Hinsicht unterscheiden sich bestimmte Marktsegmente? Welche Merkmale der Außendienstmitarbeiter tragen am besten zu ihrer Differenzierbarkeit in erfolgreiche und nicht-erfolgreiche bei? Lassen sich bestimmte Kundengruppen anhand der Merkmale "Umsatz", "Beschäftigtenzahl", "Werbeausgaben" etc. unterscheiden?
<i>Conjoint-Analyse</i>	Welchen Beitrag liefern die einzelnen Komponenten eines Leistungsangebotes zum wahrgenommenen Gesamtnutzen? Empfindet der Kunde bei der Gestaltung des Serviceangebotes den Nutzenbeitrag einer eigenen Serviceabteilung höher als den eines externen Servicesdienstes?
<i>Faktoren-analyse</i>	Lässt sich die Vielzahl von Kaufkriterien auf wenige zentrale Faktoren (Kaufdimensionen) reduzieren? Wie lassen sich diese Kaufdimensionen beschreiben?
<i>Cluster-analyse</i>	Wie lassen sich Nachfrager in Marktsegmente einteilen? Gibt es bei Zeitschriften verschiedene Lesertypen? Wie kann man die Wählerschaft entsprechend ihren Interessen an politischen Vorgängen klassifizieren?

5. Zusammenspiel multivariater Verfahren zur Analyse elementarer Fragestellungen im Marketing

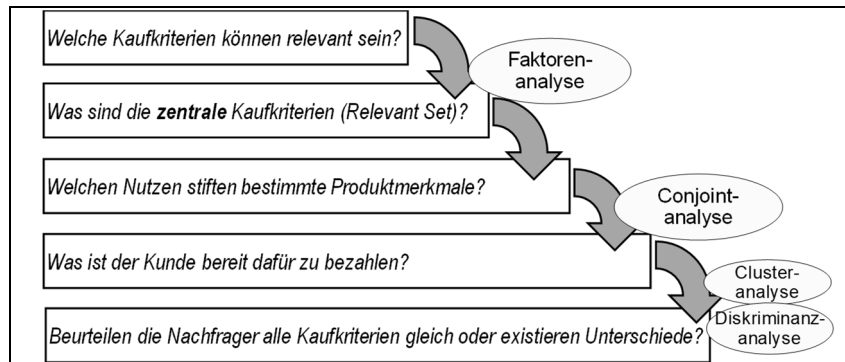
Zur empirisch gestützten Beantwortung zentraler Marketingfragen ist der Einsatz multivariater Verfahren quasi unerlässlich. Hervorgehoben seien hier die folgenden Fragen:

- *Welche Kaufkriterien sind in der Kaufentscheidung von besonderer Bedeutung?*
Über mehrere Befragte hinweg ergibt sich meist eine große Anzahl an Kaufkriterien, die für eine Kaufentscheidung relevant sind. Häufig bestehen dabei aber Abhängigkeiten zwischen den Kriterien (z. B. Qualität vs. Fehleranfälligkeit), sodass verschiedene Kriterien letztendlich dem gleichen Sachverhalt zuzuordnen sind. Wird die Abhängigkeit zwischen Kriterien über Korrelationen gemessen, so ist die *Faktorenanalyse*

lyse in der Lage, hoch korrelierende Kriterien in einem „Kauffaktor“ zusammenzufassen. Auf diese Weise kann das sog. „Relevant Set“ für Kaufentscheidungen bestimmt werden.

- *Welchen Nutzen stiften bestimmte Produktmerkmale?*
Die Frage, welchen Beitrag einzelne Produkteigenschaften zum empfundenen Gesamtnutzen eines Produktes leisten, kann mit Hilfe der *Conjoint-Analyse* beantwortet werden. Da die Conjoint-Analyse bei der Zusammensetzung z. B. eines Produktes nur wenige und vor allem nur unabhängige Eigenschaften berücksichtigen kann, ist die Faktorenanalyse in besondere Weise geeignet, solche unabhängigen Faktoren zu generieren und als Input zur Entwicklung von Conjoint-Designs zu liefern.

Abbildung 4.13: Zusammenspiel multivariater Analysemethoden zur Beantwortung zentraler Fragestellungen im Marketing



- *Wie hoch ist die Zahlungsbereitschaft eines Kunden?*
Wird in das Erhebungsdesign einer Conjoint-Analyse auch der Preis als Merkmal einbezogen (vgl. Abbildung 4.9), so ist die Conjoint-Analyse in der Lage, Preisstufen und Leistungsstufen von z. B. Produktmerkmalen miteinander zu vergleichen und so die Zahlungsbereitschaft eines Befragten für die verschiedenen Ausprägungen der sachlichen Eigenschaften in einem Conjoint-Design zu bestimmen.
- *Beurteilen verschiedene Nachfrager Kaufkriterien, Zahlungsbereitschaft usw. gleich oder existieren Unterschiede in den Beurteilungen?*
Die Beurteilung von Kaufkriterien, Preisbereitschaften, mittels Faktorenanalyse gewonnene Kauffaktoren usw. können sich von Nachfrager zu Nachfrager stark unterscheiden. Die Kenntnis, welche Nachfrager in ihren Beurteilungen ähnlich sind und wo große Unterschiede bestehen, ist deshalb für das Marketing von großer Bedeutung. Anhand dieser Kenntnis können nämlich z. B. Marktsegmente gebildet und spezifische Marketing-Konzepte entwickelt werden. Mit Hilfe der Clusteranalyse können Nachfrager mit gleichem (homogenem) Verhalten zu Gruppen zusammengefasst werden. Ziel ist es dabei, die Gruppen so zu bilden, dass innerhalb einer Gruppe ein mögliches homogenes Verhalten besteht (*Intragruppen-Homogenität*) und sich das Verhalten zwischen den Gruppen möglichst deutlich unterscheidet (*Intergruppen-Heterogenität*).
Sind z. B. mittels Clusteranalyse homogene Gruppen von Nachfragern (Marktsegmente) gefunden, so können diese mit Hilfe der Diskriminanzanalyse auf signifikante Unterschiede untersucht werden.

Die obigen beispielhaft aufgezeigten Zusammenhänge machen deutlich, dass empirische Erhebungen und deren Auswertung mit Hilfe von multivariaten Analysemethoden elementare Erkenntnisse für das Marketing liefern. Einerseits können sachlogische Überlegungen auf diese Weise an Daten aus der Wirklichkeit *überprüft* werden oder aus realen Daten können neue Zusammenhänge *entdeckt* werden, die bisher so nicht bekannt waren. Letzteres spielt insbesondere im Zeitalter von Big Data eine große Rolle

Weiterhin sei abschließend noch darauf hingewiesen, dass insbesondere in der Käuferverhaltensforschung (KVH) oft sog. hypothetische Konstrukte (auch latente Variablen genannt) betrachtet werden, die sich einer direkten Messbarkeit in der Wirklichkeit entziehen (z. B. Emotion, Motivation, Einstellung, Involvement). Zur Messung solcher Konstrukte sind entsprechende Messmodelle erforderlich, durch die solche hypothetischen Konstrukte operationalisiert, d.h. einer Messung zugänglich gemacht werden können. Auch hierbei spielen die Marktforschung und die Verfahren der multivariaten Datenanalyse (MVA) eine entscheidende Rolle.

Fünftes Kapitel

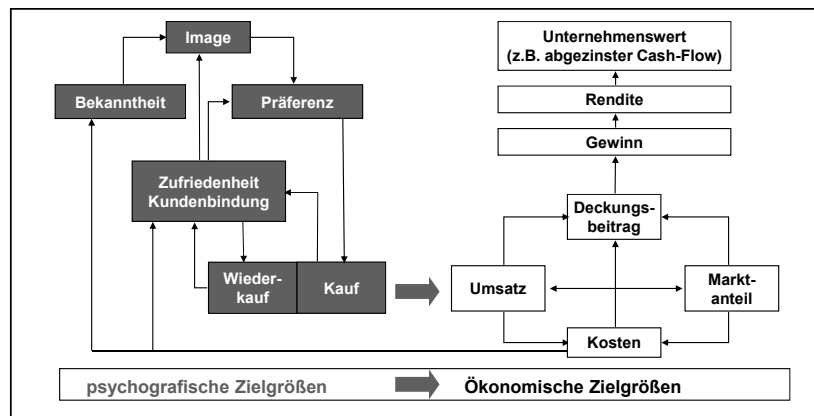
Entscheidung über die Marketing-Instrumente

A. Ziele und Strageien der Marktbearbeitung

Angemessene Reaktionen auf sich verändernde Marktbedingungen erfordern ein systematisches und umfassendes Planungskonzept für den Einsatz der marketingpolitischen Aktivitäten. Die Bestimmung der Marketingziele basiert hierbei auf der Umwelt- und Unternehmensanalyse ebenso wie auf der Identifikation der Zielgruppe (Segmentierung). Der Weg zur Umsetzung der Ziele und Strategien wird mittels der Festlegung des Marketing-Mix präzisiert.

Zielhierarchien können in Unternehmen enorm komplex sein. Eine differenzierte Betrachtung des Zielbegriffs scheint somit zweckmäßig. Bekannt sind dabei v.a. die Typologien ökonomischer Zielsetzungen, darunter absolute (z.B. Absatz, Umsatz, Gewinn) und relative Ziele (z.B. Marktanteil, Rentabilität, ROI). Gemäß der angestrebten Zielerreichung kann weiterhin auch eine Unterscheidung in Extremwertorientierung (Maximalwert-/Minimalwertorientierung wie z.B. Absatz-, Umsatzmaximierung usw.) und Anspruchsniveauorientierung (Orientierung an vorgegebenen unteren/oberen Schwellenwerten bzw. vorgegebenen Intervallen, z.B. Erreichung einer bestimmten Absatzmenge oder Erreichung eines bestimmten Mindestumsatzes) vorgenommen werden. Neben diesen monovariablen Zielvorstellungen lassen sich weiterhin polyvariable Ziele herausstellen, wie Gewinnmaximierung unter der Nebenbedingung, dass mindestens ein bestimmter Umsatz erzielt wird ($G \rightarrow \text{Max! } U \geq 5$) oder auch Marktanteilsmaximierung unter der Nebenbedingung der Erreichung eines bestimmten Gewinnintervalls ($M \rightarrow \text{Max! } G_U \leq G \leq G_o$).

Abbildung 5.1: Zielgrößen im Marketing



Die **Marketingziele** werden an den Oberzielen eines Unternehmens ausgerichtet. Zu speziellen Marketingzielen zählen die Anpassung an und die Beeinflussung von Abnehmern

und Konkurrenten auf den Absatzmärkten. Diese werden auch als Defensiv- und Aggressivziele bezeichnet. Ein Unternehmen betreibt eine aggressive Absatzpolitik, wenn es versucht, das Marktgeschehen aktiv zu beeinflussen. Eine defensive Politik liegt dagegen vor, wenn versucht wird, auf Aktionen der Konkurrenten und Abnehmer zu reagieren und die eigenen Handlungen daran anzupassen. Ziele können weiterhin auch hinsichtlich des Erfolges einzelner Marketinginstrumente gesetzt werden, so z.B. die Steigerung der Markenbekanntheit als kommunikationsspezifisches Ziel. Beispiele für komplexe Marktzielbündel sind etwa das Relaunching von Marken durch Markenartikelhersteller oder das Trading-up durch Handelsunternehmen. Diese Beispiele und auch die genannten SOR-Modelle verdeutlichen, dass im Marketing insbesondere psychische Zielgrößen vorliegen und dementsprechend als Wirkungsgrößen der Marketinginstrumente gemessen werden. Sie stellen Vorsteuerungsgrößen für die nachgelagerten ökonomischen Zielgrößen dar (siehe Abbildung 5.1).

Notwendig ist es auch, die Marketingziele nach Unternehmensbereichen, Hierarchieebenen u.ä. aufzubrechen. Als Beispiel kann die Zielvorgabe eines Produktmanagers dienen, der mit Hilfe der Werbung u.a. folgendes erreicht soll:

- Hoher Bekanntheitsgrad: Das für einen speziellen Verwendungszweck konzipierte Produkt sollte am Ende des ersten Jahres 75% aller Hausfrauen bekannt sein.
- Hoher Probiereranteil: 30% der Hausfrauen sollten den Artikel im Zeitraum erprobt haben.
- Hoher Stammverbraucheranteil: Innerhalb der Frist sollten 12% aller Hausfrauen zu Stammkunden geworden sein.

Strategische Alternativen der Marktbearbeitung

Marketingstrategien bilden verbindliche Leitlinien für den Instrumenteneinsatz (vgl. hierzu bspw. Esch/Hermann/Sattler 2011). Dabei lassen sich mehrere grundlegende Dimensionen von Strategietypen im Marketing unterscheiden:

- **Gesamtunternehmensstrategien (Marktfeldstrategien)**, die strategische Stoßrichtungen bzgl. der bearbeiteten Produkt/Markt-Kombinationen festlegen, i.S. der Basisstrategien nach Ansoff (1966).
- **Geschäftsfeldstrategien (Marktstimulierungsstrategien)**, die Wettbewerbsstrategien festlegen, i.S. der Positionierung bzw. der Profilierung auf dem Markt durch Leistungs- oder Kostenvorteile. Dem untergeordnet ist die Art und Weise der Marktbeeinflussung bzw. -bearbeitung (i.S. des Einsatzes von Marketinginstrumenten).
- **Marktarealstrategien** betreffen – z.T. separat betrachtet – den jeweiligen Markt- und Absatzraum des Unternehmens, d.h. die lokale, regionale, nationale und übernationale Marktabdeckung.
- **Marktparzellierungsstrategien** legen – z.T. separat betrachtet – den Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung fest und bilden somit die Zielgruppe, auf die Aktivitäten auszurichten sind.

Die Strategien der Marktparzellierung sind im Hinblick auf den Einsatz der Marketinginstrumente dabei von besonderer Bedeutung und lassen sich in vier Basisoptionen untergliedern:

Abbildung 5.2: Strategische Alternativen der Marktbearbeitung

		Abdeckung des Marktes	
		Vollständig (total)	Teilweise (partiell)
Differenzierung des Marketingprogramms	nein	undifferenziertes Marketing	konzentriertes Marketing
	ja	differenziertes Marketing	selektiv-differenziertes Marketing

- **Undifferenziertes Marketing:** Entspricht einer Massenmarktstrategie mit totaler Marktabdeckung durch ein einheitliches Marketingprogramm, d.h. das Unternehmen setzt an den gemeinsamen Bedürfnissen aller Kunden an und vernachlässigt bewusst mögliche bestehende Unterschiede zwischen Kundengruppen (z.B. Karstadt, Amazon).
- **Konzentriertes Marketing:** Beschränkung der Marktbearbeitung auf ein einziges Segment, d.h. das Unternehmen bearbeitet alle anderen Segmente nicht (z.B. Porsche, Gucci).
- **Differenziertes Marketing:** Vollständige Marktabdeckung mit segmentspezifischer Marktbearbeitung, d.h. das Unternehmen setzt bei den unterschiedlichen Bedürfnissen der einzelnen Kundensegmente an und entwickelt darauf abgestimmt unterschiedliche Angebote (z.B. Volkswagen Gruppe mit den Marken VW, Skoda, Audi, Seat, Bugatti, Bentley und Lamborghini).
- **Selektiv-differenziertes Marketing:** Beschränkung der Marktbearbeitung auf mehrere ausgewählte Segmente, die mit spezifischen Produkten bzw. Marketingmaßnahmen angesprochen werden (z.B. Engelbert Strauss für Berufskleidung).

Die Anwendung der beiden abgeleiteten Basisstrategien – Massenmarktstrategie und Segmentierungsstrategie – bringen dabei jeweils spezifische Vor- und Nachteile mit sich, die in Abbildung 5.3 im Überblick dargestellt sind. Unterschiede im Hinblick auf die totale bzw. partiale Marktabdeckung finden dabei keine Berücksichtigung, weil sich hieraus nur bedingt generalisierbare Aussagen ableiten lassen.

Abbildung 5.3: Vor- und Nachteile von Massenmarkt- und Segmentierungsstrategie

	Massenmarktstrategie (Schrotflintenkonzept)	Segmentierungsstrategie (Scharfschützenkonzept)
Vorteile	- Kostenvorteile durch Massenproduktion - Abdeckung des gesamten Grundmarktes (Potenzialausschöpfung) - vereinfachter, durchschnittsorientierter, weniger aufwendiger Marketing-Mix - geringerer marketing-organisatorischer Aufwand	- hohe Bedarfsentsprechung (Erfüllung differenzierter Käuferwünsche) - Erarbeitung überdurchschnittlicher Preisspielräume - gute Lenkungsmöglichkeiten des Marktes - Möglichkeit, Preiswettbewerb durch Qualitätswettbewerb weit gehend zu ersetzen (zu überlagern)
Nachteile	- je nach Marktstruktur nicht volle Entsprechung von Käuferwünschen - begrenzte Preisspielräume (monopolistischer Bereich relativ klein) - eingeschränkte Möglichkeiten der Marktsteuerung - eher Gefahr eines Preiswettbewerbs	- Komplizierungen (Verteuerungen) im Einsatz des Marketinginstrumentariums - vielfach Verzicht auf Massenproduktion (und entsprechende Kostenvorteile) - teilweise eingeschränkte Stabilität von Marktsegmenten - hoher Marketing Knowhow-Bedarf (bzw. entsprechende Marketingorganisation)

Legende: Von Unterschieden im Hinblick auf jeweils totale bzw. partiale Marktabdeckung wird hier bewusst abstrahiert, weil sich hier nur schwer generalisierende Aussagen machen lassen.

Die Basis, insbesondere für die Strategien der differenzierten Marktbearbeitung, ist die **Marktsegmentierung**, i.S. der konkreten Bestimmung der bearbeiteten Zielgruppe.

Marktsegmentierung bezeichnet die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte bzw. Segmente, wobei jedes Segment i.d.R. mit Hilfe segment-spezifischer Marketingprogramme bearbeitet wird.

Differenzierte Marktbearbeitung hat also zum Ziel, heterogene Bedürfnisse, Wünsche und Einstellungen der Konsumenten in verschiedenen Segmenten zu erfüllen. Kernfrage der Marktsegmentierung ist dabei, welche Segmente das Unternehmen bearbeiten soll und mit welchen spezifischen Marketingprogrammen diese Teilmärkte angesprochen werden sollen. Die Klassifizierung der Marktteilnehmer nach bestimmten Segmentierungskriterien muss dabei den Anforderungen der Intrahomogenität (homogen bzgl. der Kriterien innerhalb der Gruppen) und der Interheterogenität (heterogen bzgl. der Kriterien zwischen den Gruppen) genügen. Daneben betreffen weitere Anforderungen an die Marktsegmentierung die zu Grunde gelegten Kriterien. Neben einer notwendigen Kaufverhaltensrelevanz müssen diese zudem messbar, identifizierbar sowie isolierbar sein und dabei ausreichend große Marktsegmente mit einer gewissen zeitlichen Stabilität entstehen lassen (bzgl. einer Tragfähigkeit bzw. Wirtschaftlichkeit der segmentierten Marktbearbeitung). Dabei lassen sich die möglichen Segmentierungskriterien wie folgt aufgliedern:

- **Soziodemografische Kriterien**, z.B. Alter, Geschlecht, Einkommen, geografische Kriterien (Nielsen-Gebiete), soziale Schicht, Familienzyklus – sind einfach zu erheben, erlauben jedoch nur mangelhafte Rückschlüsse auf das Kaufverhalten.
- **Psychografische Kriterien**, die sich aus dem Käuferverhalten ableiten (siehe die Ausführungen zu den SOR-Modellen im Abschnitt B.3. des Zweiten Kapitels), z.B. Verhaltensmotivation (i.S. eines wahrgenommenen Mangelzustands, der die Veranlassung umfasst, ihn zu beseitigen), Einstellungen (wahrgenommene Eignung eines Gegenstandes zur Befriedigung eines Motivs), Lebensstil (Lebensweise eines Verbrauchers).
- **Kriterien des beobachtbaren Käuferverhaltens**, die auf Ergebnisse der Kaufentscheidungen abzielen, mit bspw. produktbezogenen Ansatzpunkten (Käufer vs. Nicht-Käufer), der konkreten Produkt-/Einkaufsstättenwahl, kommunikationsbezogenen Ansatzpunkte (Mediennutzungsverhalten) usw.

Segmentierung auf Basis soziodemographischer und beobachtbarer Kriterien

Auf Basis von vorhandenen Kundendaten können anhand unterschiedlicher Kriterien Segmente gebildet werden. Als Beispiel für Segmentierung auf Basis von zukünftig erwarteten Einkäufen für eine Produktkategorie oder eine Marke kann das Consumer Attribute Model von Spectra Marketing genannt werden. Dieses Modell analysiert Daten von Kundenpanels um herauszufinden, welche demografischen Merkmale das Kaufverhalten beeinflussen. Dabei werden über 60 demografische Merkmale untersucht, um zu analysieren, welche den stärksten Einfluss auf das Kaufverhalten haben. Diese Information wird dann mit der demografischen Struktur der Kunden, die im Einzugsgebiet von z.B. einem Ladenstandort liegen, verglichen. Segmentbildung auf Basis des vorausgesagten Nachfrageverhaltens ermöglicht es den Unternehmen, an Standorten mit vergleichbaren Werten, die gleichen Marketingmaßnahmen einzusetzen. Konkret werden auf Basis von Segmentierungskriterien wie Alter, Ausbildung, Haushaltgröße, im Haushalt lebende Kinder, Lebensstil usw. verschiedene Cluster gebildet. Die dunkel dargestellten Segmente sind Kundengruppen, die ein überaus hohes Kaufpotenzial aufweisen. Die heller gekennzeichneten Segmente weisen ein etwas geringeres Kaufpotenzial auf. Mit Marketingstrategien, die auf die einzelnen Segmente zugeschnitten

sind, wird es für das Unternehmen möglich, eine bessere Marktpenetration zu erreichen, den Share of Wallet und die Transaktionen pro Kunden zu erhöhen (siehe Abbildung 5.4).

Abbildung 5.4: Kundensegmentierung auf Basis des Kaufpotenzials eines US-Unternehmens

Attribute	Cluster A 26 Geschäfte	Cluster B 13 Geschäfte	Cluster C 20 Geschäfte	Cluster D 17 Geschäfte	Cluster E 29 Geschäfte
Alter		Alter 26-64			
Herkunft	Weißer und hispanischer Herkunft	Weißer u.a. Herkunft	Afro-amerikanischer Herkunft	Afroamerikanischer und hispanischer Herkunft	
Ausbildung	High-School-Abschluss	Zumindest College-Abschluss	High-School-Abschluss	Zumindest College-Abschluss	
Haushaltsgröße					
Haushaltseinkommen	unter 75.000 USD	über 75.000 USD	über 50.000 USD		
Wohnverhältnisse				Miete	
Wohnumfeld	Ländlich	Vorstadt	Ländlich	Nebenmetropolen	Städte

überaus hohes Kaufpotenzial
 sehr hohes Kaufpotenzial
 hohes Kaufpotenzial.

Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 387.

B. Marketing-Mix

Als **Marketing-Mix** wird die zieladäquate Kombination der einzelnen absatzpolitischen Instrumente, d.h. das zu einem bestimmten Zeitpunkt bzw. für einen bestimmten Zeitraum festgelegte Aktivitätsniveau der absatzpolitischen Instrumente bezeichnet.

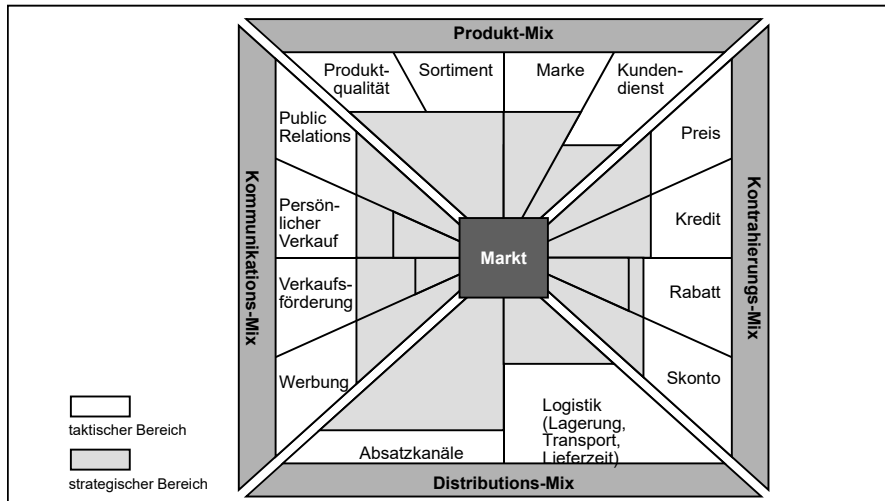
Zur Erreichung der marktorientierten Ziele stehen Unternehmen diverse absatzpolitische Instrumente zur Verfügung. Im Allgemeinen werden vier Instrumente unterschieden:

- Produktpolitik
- Preispolitik
- Kommunikationspolitik
- Distributionspolitik

Wie Abbildung 5.5 zeigt, haben diese eine unterschiedliche strategische Bedeutung. Unschwer zu erkennen ist, dass etwa die Absatzkanalentscheidung innerhalb der Distributionspolitik die strategisch weit reichende Entscheidung ist. Demgegenüber haben Kundendienst und Rabatte – allgemein gesehen – eine weit weniger strategische Bedeutung.

Die Gestaltung des Marketing-Mix hat die Herausforderung der integrativen Wirkungsmessung bzw. -erfassung der einzelnen Instrumente, welche oftmals nebeneinander eingesetzt und z.T. von unterschiedlichen Personen verantwortet werden. Als Optionen der Erfassung der Wirkungssinderdependenzen –ggf. „auf die subjektiven Urteile des Kunden“ – soll an dieser Stelle nur auf sog. Response-Funktionen und die Corporate-Identity verwiesen werden; denn nachfolgend erfolgt eine Einzelbetrachtung der jeweiligen Instrumente.

Abbildung 5.5: Marketing-Mix-Elemente



Quelle: in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 799.

C. Marketing-Instrumente

I. Produktpolitik

1. Grundlagen

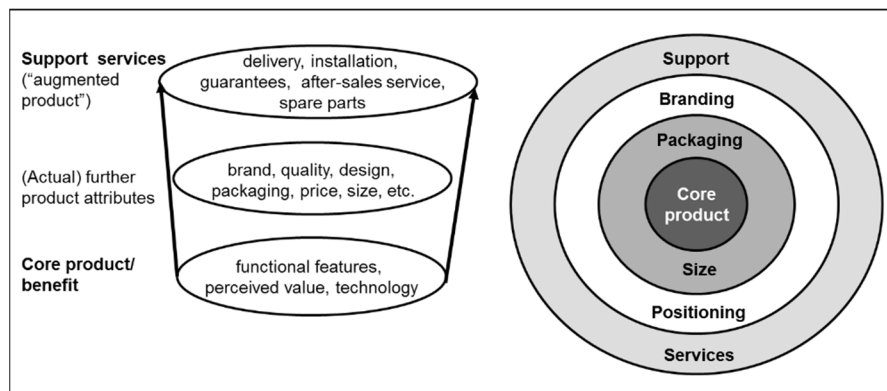
Die **Produktpolitik** beinhaltet all diejenigen Aspekte, die sich auf die marktgerechte Gestaltung der vom Unternehmen im Absatzmarkt angebotenen Leistungen beziehen. I.w.S. bezieht sie sich auf alle Arten von Gütern, d.h. auf Waren und Dienstleistungen (materielle und immaterielle Güter), i.e.S. nur auf Waren und deren Verpackung.

Anders formuliert umfasst die Produktpolitik alle Entscheidungen und Maßnahmen, die sich auf die Einführung neuer Produkte (Leistungsangebote) sowie auf die Veränderung bereits eingeführter Produkte bzw. Programme beziehen. Ziel ist bspw. die Erweiterung oder der Erhalt der bisherigen Marktanteile. Generelle Ziele der Produktpolitik lassen sich anhand der Ansoff-Matrix – als Wachstumsstrategien – darstellen, wobei heute der F&E eine große Bedeutung zukommt (siehe hierzu Abschnitt D. des zweiten Kapitels). Als Grundlage zur Betrachtung produktpolitischer Entscheidungsoptionen können die Ebenen des Leistungs-/Produktbegriffs herangezogen werden. Ein Produkt stellt dabei ein Bündel von Eigenschaften dar, welches auf die Schaffung eines Kundennutzens abzielt. Aus Kundenperspektive dient ein Produkt somit der Bedürfnisbefriedigung. Allgemein werden dabei drei Ebenen des Produktbegriffs unterschieden (siehe Abbildung 5.6):

- Kernprodukt bzw. Kernnutzen/-vorteile, d.h. die fundamentalste Produktleistung bzw. der Produktnutzen, den der Kunde in Wirklichkeit kauft, bspw. im Falle von Bohrmaschinen kauft der Anwender die „Fähigkeit, Löcher herzustellen“.

- Die in den nächsten Ebenen liegenden Attribute können bspw. die Produktgröße und -verpackung sein oder es kann die physische und psychische Qualität, die Marke oder das Design des Kernproduktes sein, ggf. eine Bosch Bohrmaschine (Easy oder Professional) vs. eine Hilti Professional vs. einer Handelsmarke von Praktiker. Gerade die Marke oder das Design sind hierbei Basisentscheidungselemente.
- Die obersten Ebene umfasst die Gesamtheit der Vorteile, die der Käufer mit dem Erwerb des Produktes erhält oder erfährt und umfasst bspw. Garantie- und Serviceleistungen, die zusammen mit dem Kauf der Bohrmaschine erworben wurden.

Abbildung 5.6: Die Ebenen des Produktbegriffs



Quelle: in Anlehnung an Kotler/Keller/Bliemel 2007, S. 494; Hollensen 2011, S. 460.

Ausgewählte Teilbereiche der Produktpolitik

Die Zielsetzung der Produktpolitik liegt nicht nur in der Entwicklung des Produktes, sondern in der Schaffung bedarfsgerechter Güter- und Dienstleistungsangebote. Die vielfältigen Gestaltungsbereiche der Produktpolitik werden dazu im Folgenden anhand von drei ausgewählten produkt- und leistungspolitischen Entscheidungsebenen betrachtet, nämlich – in umgekehrter Rangfolge ihrer Bedeutung behandelt – der Qualitätspolitik, der Kundendienst-/Servicepolitik und der Produktlinien- und Sortimentspolitik.

Produktlinien- und Sortimentspolitik: Sie bezieht sich bei Herstellern auf das produzierte und angebotene Produktprogramm (ggf. Produktportfolio unter einer Dachmarke oder Markenportfolio bei Einzel- oder Mehrmarkenstrategien) und auf den Zukauf von Waren zur Abrundung des Angebots. Dem entspricht im Handel die Sortimentspolitik, wobei bspw. ein Discounter oder eine Boutique ein schmales und flaches Sortiment und ein Kauf- oder Warenhaus ein breites und tiefes Sortiment anbieten.

Kundendienst-/Servicepolitik: Beides sind Nebenleistungen, die das eigentliche Waren- oder Dienstleistungsprogramm ergänzen. Teilweise werden die Nebenleistungen durch Marketing zur Hauptleistung, so bei technischen Kundendienstleistungen (Installation, Reparatur, Ersatzteilverversorgung), oder bei kommerziellen Kundendienstleistungen (Beratung, Schulung). Nach dem Zeitpunkt der Bereitstellung unterscheidet man zwischen Pre Sales- und After Sales-Dienstleistungen, wobei solche nach dem Kauf zur Verstärkung des akquisitorischen Potentials des Anbieters und zur Kundenbindung geeignet sind.

Die am breitesten anzusprechende **Qualitätspolitik** bezieht sich auf physische und psychische Eigenschaften der am Markt angebotenen Waren und ihrer Verpackung, i.w.S. auch auf

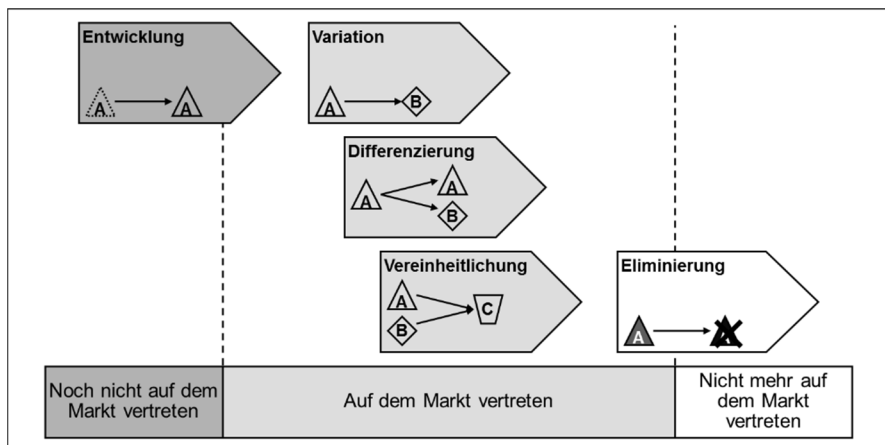
Dienstleistungen. Es kann somit zwischen warenbezogener und verpackungsbezogener Qualitätspolitik unterschieden werden.

- Die **verpackungsbezogene Qualitätspolitik** umfasst eine physische Komponente, in der die Verpackung dem Schutz der Waren oder logistischen Aspekten (z.B. Handling, Transport, Lagerung) dient, und eine psychische – akquisitorisch wirkende – Komponente, die eine Erhöhung der Verkaufsfähigkeit realisieren soll bzw. der Schaffung von Präferenzen durch Produktdifferenzierung dient.
- Die oft für das Kaufverhalten ausschlaggebende, **warenbezogene Qualitätspolitik** lässt sich ebenfalls in eine physische und eine psychische Komponente unterteilen:
 - Physische Komponente: Gestaltung technisch-physikalischer Merkmale wie Gewicht, Größe, Dauerhaftigkeit und Standardisierung der Ausführung.
 - Psychische Komponente: Äußerliche Produktgestaltung i.S. von Form- und Farbgebung sowie der Art der Markierung (Markenpolitik), d.h. die Kennzeichnung als Markenware (Herstellermarke, Handelsmarke oder anonyme Ware). Ziel ist die Bildung einer möglichst stark verankerten Marke und das Erzielen einer möglichst weiten Markengeltung.

2. Instrumente der Produktpolitik und Handlungsmöglichkeiten

Das Bestreben der Anbieter, ein bedarfsgerechtes Angebot an Produkten im Markt zu platzieren, führt zu der Notwendigkeit der regelmäßigen Anpassung des Produktprogramms. Den Anbietern stehen dabei eine Reihe produktpolitischer Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung (siehe Abbildung 5.7):

Abbildung 5.7: Produktpolitische Handlungsmöglichkeiten



Produktentwicklung: Einführung eines neuen oder deutlich verbesserten Produktes, mit dem der Hersteller bisher nicht auf einem Teilmarkt vertreten war. Gesättigte Märkte, starker Wettbewerb und verkürzte Produktlebenszyklen bestimmen die hohe Bedeutung der Produktentwicklung. Die besondere Relevanz der Produktentwicklung für den Geschäftserfolg wird im Abschnitt D. des dritten Kapitels aufgegriffen.

Produktvariation: Produktverbesserung bereits am Markt befindlicher Produkte (z.B. Relaunch). Diese liegt dann vor, wenn substantielle Eigenschaften eines Produktes

verändert werden, d.h. Änderungen physikalischer, funktionaler, ästhetischer oder symbolischer Eigenschaften sowie Änderungen von Zusatzleistungen oder der Verpackung.

Produktdifferenzierung: Beziffert die angestrebte Heterogenität des Produktprogramms. Durch Differenzierung wird das neue Produkt von den anderen Produkten abgehoben, ohne jedoch das alte Produkt zu verdrängen (Ergänzung des Produktprogramms). Als Arten sind zu unterscheiden:

- Technische Produktdifferenzierung: Waren und Verpackung werden verbessert oder es erfolgen Änderungen an der Konstruktion des Produktes, um den Kundenwünschen zu entsprechen.
- Psychologische Produktdifferenzierung: Hauptsächlich durch Werbung und geringe Farbänderungen wird eine Differenzierung vorgenommen, sodass Produkte mit einer eigenen Markenpersönlichkeit entstehen, die sich jedoch in technisch physikalischem Sinne nicht wesentlich unterscheiden. Sie unterscheiden sich jedoch in der subjektiven Wahrnehmung der Konsumenten.

Produktvereinheitlichung: Rücknahme der Produktdifferenzierung, wenn individuelle Segmente, die es früher einmal wert waren, differenziert bearbeitet zu werden, nicht mehr marktfähig sind.

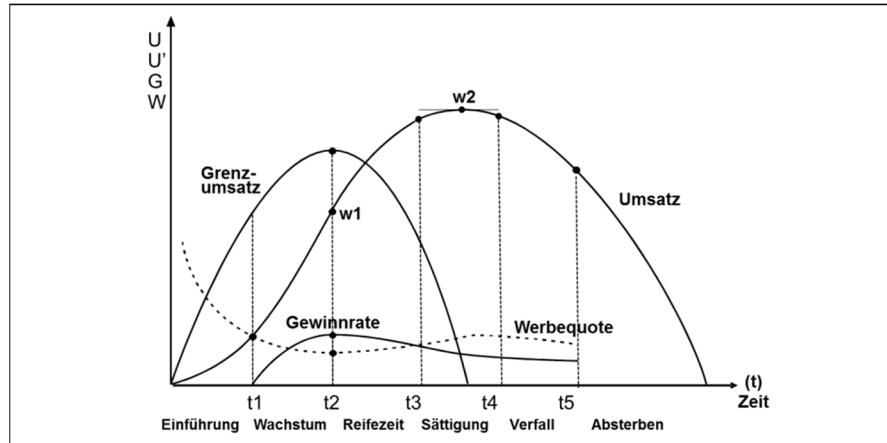
Produkteliminierung: Herausnehmen eines Produktes aus dem Markt, insbesondere im Fall wirtschaftlicher Flops oder Produkten in der Degenerationsphase des Lebenszyklus. Quantitative Kriterien sind u.a. sinkender Umsatz und/oder Marktanteil, geringer Umsatzanteil am Gesamtumsatz des Unternehmens, sinkender Deckungsbeitrag und sinkende Rentabilität. Qualitative Kriterien sind u.a. Störungen im Produktionsablauf, Änderung gesetzlicher Vorschriften, nachlassende Wirkung von Marketingaktivitäten sowie negativer Einfluss auf das Firmenimage.

3. Modell des Produktlebenszyklus

Das Modell des **Produktlebenszyklus** beschreibt die Entwicklung der Erfolgsgrößen während der Zeit, in der sich ein Produkt, eine Einkaufsstätte oder eine Dienstleistung auf dem Markt befindet. Es werden verschiedene Phasen durchlaufen, die durch ein unterschiedliches Wachstum des Marktes gekennzeichnet sind und implizit unterschiedliche Investitionen von Seiten des Unternehmens erfordern.

Als **zeitbezogenes Marktreaktionsmodell** verknüpft das Lebenszyklus-Konzept unternehmerische Erfolgsgrößen, z.B. Deckungsbeitrag, Gewinn, Umsatz, mit dem Faktor Zeit. In den ersten Phasen (dynamisch wachsender Markt) sind hohe, in den späteren Phasen (gesättigter Markt) niedrigere Investitionen vorzunehmen. Abbildung 5.8 zeigt exemplarisch das Modell eines Produktlebenszyklus auf. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass das Lebenszyklusmodell ein reines Beschreibungsmodell darstellt, das aber keine Erklärungen für den Verlauf des Produktlebenszyklus liefert. Als Erklärungsbasis kann z.B. die Diffusionstheorie dienen (vgl. Abschnitt D.IV. des Dritten Kapitels).

Abbildung 5.8: Der Produktlebenszyklus



Quelle: in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 849.

4. Produktpositionierung

Bei der **Produktpositionierung** wird die relative Stellung eines Produktes im Markt im Vergleich zu seinen Konkurrenzprodukten auf Basis der subjektiven Einschätzungen der Produkteigenschaften durch die Nachfrager bestimmt.

Die Produktpositionierung stellt eine Analysetechnik der strategischen Produkt- und Programmplanung dar. Dahinter steht die Vorstellung, dass die Eigenschaften konkurrierender Positionierungsobjekte gegeneinander abgegrenzt und gegenüber der Nachfrage herausgestellt werden können, um somit **Wettbewerbsvorteile** zu realisieren. Nach Trommsdorff (1995) erfüllt die Positionierung folgende Aufgaben:

- die für das Management notwendige Abbildung des im Wettbewerb verbundenen Markensystems mit den kaufrelevanten Eigenschaften der konkurrierenden Objekte/Marken.
- die Planung von Strategien und Maßnahmen des (Produkt-)Managements, die auf der Basis dieser Informationen zu gezielten Veränderungen führen.

Ikea – Globaler Outpacer oder erfolgreicher Nischenanbieter?

Ikea-Zielkunden waren bei der Markteinführung in Deutschland 1974 junge Leute mit geringem Einkommen. Diese Kunden sind im Laufe der Jahre in andere Lebensphasen eingetreten. Ikea ist mit diesen Kunden mitgewachsen. Das 1943 von Ingmar Kamprad gegründete Unternehmen ist deshalb interessant, weil es die Geschäftsidee – attraktive, funktionale Produkte zu einem ansprechenden (niedrigen) Preis anzubieten – stufenweise in einer standardisierten Positionierung weltweit umsetzte. Ikea stieß bei Gründung auf eine Marktlücke. Qualitativ höherwertige Möbel waren für die Masse der Bevölkerung nicht erschwinglich, Alternativen fehlten. Ikea bot mit einem überschaubaren Katalogsortiment eine Alternative. Ende 2010 verfügte das Unternehmen über 322 Geschäfte in 39 Ländern mit mehr als 130.000 Beschäftigten und einem Umsatz von über 23 Mrd. EUR. Das umsatzstärkste Land ist Deutschland und drei Viertel der Umsätze werden in Europa generiert. Das Betriebstypenkonzept ist weit gehend standardisiert: Ladenverkaufsfläche ca. 15.000 qm (der größte Laden in Stockholm hat 55.000 qm), niedrige Kosten, Standorte vorzugsweise auf der grünen Wiese (wenngleich in einzelnen Ländern die Tendenz in Innenstadtlagen erkennbar ist und in Russland kombiniert mit Mega-Malls)

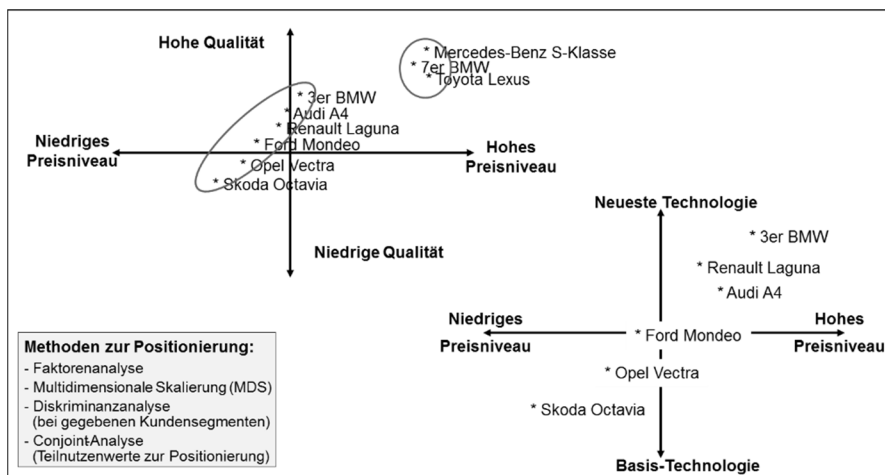
und Selbstbedienungsprinzip. Ikea ist heute der weltgrößte sowie der am stärksten internationalisierte Möbel- und Haushaltswarenanbieter. Möbel werden selbst entwickelt und produziert, eine Bank mehrheitlich kontrolliert. Die Markterschließung alleine von zehn Ländern in der letzten Dekade (so Russland, Israel, Griechenland, Zypern, Portugal, Türkei, Japan, Rumänien, Irland, Dominikanische Republik) erfolgt durch die – wenn möglich – standardisierte Kopie des Positionierungskonzeptes. Eigene Produktentwicklung, weit gehend harmonisierte Produktangebote, zentrale Steuerung der Aktivitäten sind die drei Erfolgsfaktoren von Ikea. Eine dosiert eingesetzte Marktforschung, sog. Cultural Agents, und Diskussionsrunden mit den lokalen Managern dienen zur Erkennung und Umsetzung lokaler Trends und Besonderheiten. In den USA ist man bspw. so dem Kundenwunsch nach mehr Service und geänderten Produktangeboten wie größeren Haushaltsartikeln gefolgt.

Quelle: www.ikea.com, 28. August 2011.

Dieses Verständnis stellt im traditionellen Sinne auf Produkte bzw. Marken und ihre Position im Wettbewerbsgefüge des Absatzmarktes ab. Produktpositionierung ist demnach ein Entscheidungstatbestand der Produktpolitik und kann hier mit drei Zielsetzungen verbunden werden:

- Stellung eines Produktes im psychologischen Marktfeld.
- Basis einer wettbewerbsorientierten Entscheidung, z.B. Leistungsdifferenzierung.
- Identifikation von Marktsegmenten (Marktnischen).

Abbildung 5.9: Positionierung von Automarken



Ausgangspunkt der Positionierung ist keine objektive Qualitätsgröße, sondern die subjektive Wahrnehmung der Objekte durch die potentiellen Käufer. Entscheidend sind dabei die Einstellungen der Käufer zu den Objekten, sodass die Verfahren der Einstellungsmessung eine wesentliche methodische Grundlage bilden. Zielsetzung der Produktpositionierung – als Strategie – ist es, den Abstand (Distanz) zwischen den von potentiellen Interessenten wahrgenommenen Eigenschaften eines Objektes und den von ihnen als ideal betrachteten Ausprägungen der Objekteigenschaften zu minimieren. Es kann jedoch gezeigt werden, dass bei verschiedenen Produktkategorien aus Kundensicht die Differenzierung zwischen Qualität und Kosten bzw. Preisniveau nicht ausreichend ist. So kann es notwendig sein – etwa bei der Marktpositionierung von Automarken – z.B. den Aspekt der Technologie mit einzubeziehen (vgl. Abbildung 5.9).

II. Preispolitik

1. Grundlagen

***Preispolitik** bezeichnet die Gesamtheit aller Entscheidungen, die der zielorientierten Gestaltung des Preis-/Leistungsverhältnisses dienen.*

In Abgrenzung zu den übrigen Instrumenten des Marketing-Mix lassen sich einige grundlegende Besonderheiten der Preispolitik feststellen:

- Kein Zeitverzug bei Aktion und Reaktion, d.h. dass Preisnachlässe oder -aktionen sofort wirken können.
- Keine Vorinvestitionen notwendig, d.h. die Investition erfolgt im Moment der Preisaktivität.
- Der Preis ist i.d.R. der KKV für den Marktfolger.
- Vorherrschende Richtungsasymmetrie, d.h. Preissenkungen, sind am Markt leichter durchzusetzen als Preiserhöhungen. Außerdem lassen sich Preissenkungen nicht so leicht wieder rückgängig machen.

Innerhalb der Preispolitik wird im Folgenden zwischen der Marktpreispolitik (Preisstellung gegenüber Abnehmern, hier liegt der nachfolgende Fokus) und der Verrechnungspreispolitik (in Konzernen oder in multinationalen Unternehmen, MNU) unterschieden.

***Konditionenpolitik** umfasst alle kontrahierungspolitischen Instrumente, die außer dem Preis Gegenstand vertraglicher Vereinbarungen über das Leistungsentgelt sein können.*

Instrumente der **Konditionenpolitik** sind:

- Gewährung von **Garantieleistungen**, wobei gesetzliche und freiwillige Garantien unterschieden werden und letztgenannte das akquisitorische Instrument bilden.
- Festlegung von **Umtausch- und Rückgaberecht**, so Ware gegen Geld.
- Gewährung von **Rabatten**, d.h. Nachlässen auf den Listenpreis, war hauptsächlich zwischen Kaufleuten relevant: Listungsrabatt, Mengenrabatt, Zeitrabatt, Sortimentsrabatt, Sonderrabatt (zeitlich befristete Preisnachlässe, z.B. zur neuen Produkteinführung), Treuerabatte, Gesamtumsatzrabatt (am Ende der Periode – entspricht dem Bonus: Vergütung für den Gesamtumsatz, den ein Handelsunternehmen mit einem Hersteller macht). Probleme bei Rabattgewährung sind: Schnäppchenjäger, Preise für einzelne Produkte im Handel etwa kaum wirtschaftlich zu ermitteln usw.
- **Zahlungsbedingungen**: Skonto (Bezahlung innerhalb eines vorgegebenen Zeitraums), Kreditgewährung (gegenüber Konsumenten als Instrument zur Vereinfachung des Einkaufs, zur Kundenbindung und unter Kaufleuten als Lieferantenkredite).
- **Lieferkonditionen**: Bestimmung des Umfangs der Lieferverpflichtung des Lieferanten.

Ausgewählte Teilbereiche und Zielsetzungen

Auch im Rahmen der Preis- und Konditionenpolitik kann zwischen strategischen und operativen Bereichen unterschieden werden. Dabei werden Instrumente der Preisstrukturpolitik (Entscheidung über die Festlegung des Preislagengefüges) und der Preisablaufpolitik (Preisbewegungen innerhalb der durch die Strukturpolitik vorgegeben Grenzen – etwa im Rahmen von Sonderangeboten oder Preisdifferenzierungen) unterschieden. Aus strategischer Sichtweise muss das Unternehmen entscheiden, in welcher **Preisstruktur** es seine Produkte anbieten will, z.B. in hohen, mittleren oder niedrigen Preislagen. Im operativen Tagesgeschäft sind demgegenüber im Rahmen der **Preisablaufpolitik** kurzfristige Preissetzungen vorzunehmen. Abhängig ist die Gestaltung beider Aspekte von den Zielen und Rahmenbedingungen des Unternehmens.

Allgemeine Ziele der Preispolitik sind dabei u.a. Marktanteilssteigerung (z.B. durch das Setzen eines niedrigen Preises, der den Markteintritt von Konkurrenten erschwert und das eigene Absatzvolumen erhöht) sowie die Verdrängung von Konkurrenten bzw. Konkurrentenloyalität (ist insbesondere bei der Strategie der Kosten- bzw. Preisführerschaft anzutreffen, bei der sich kleine Unternehmen an die Preispolitik des Preisführers anpassen).

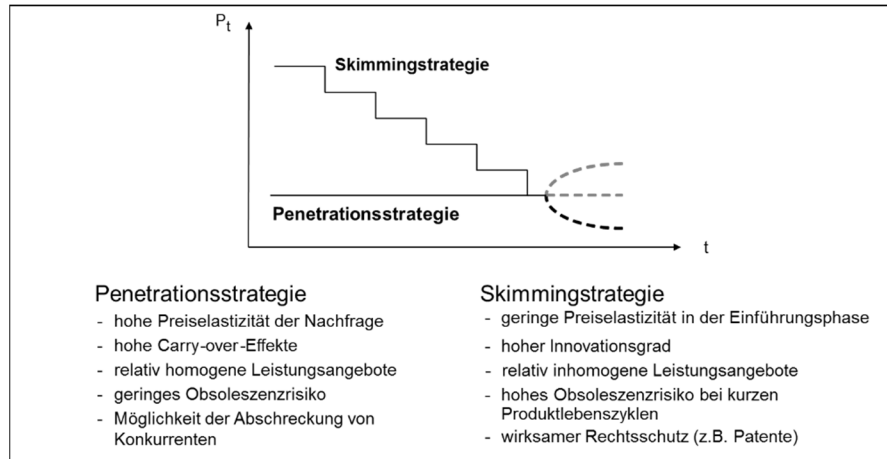
Mischkalkulation

Beispiele für eine Mischkalkulation bilden Spiele-Konsolen wie die Playstation (Sony) oder die X-Box (Microsoft). Die Konsolen werden zu vergleichsweise günstigen Preisen verkauft, die teilweise nahe oder sogar unter der Verlustzone liegen. Das Ziel liegt darin, die Konsolen möglichst weit zu verbreiten und den Absatz der Spiele-Software, die konsolenspezifisch ist, zu fördern. Die eigentlichen „Gewinne“ werden mit der Spiele-Software realisiert. Ähnliche Vorgehensweisen werden bei Kaffeeautomaten (z.B. Senseo oder Nespresso) gewählt, bei denen die Maschinen zu subventionierten Preisen verkauft werden, um den Umsatz mit den komplementären Produkten, nämlich den geräte- bzw. systemspezifischen Kaffee-Pads zu fördern. Auch im Bereich der Mobiltelefonie werden derartige Strategien verfolgt, indem bei Abschluss oder Verlängerung von Mobiltelefon-Verträgen die Handys kostenlos oder zu subventionierten Preisen abgegeben werden.

Mischkalkulationen finden sich v.a. im Handel, wo Lebensmittelhandelsunternehmen bestimmte Artikel als Sonderangebote anpreisen, z.T. unter Einstandspreis, um Konsumenten in die Einkaufsstätte zu führen und zugleich in der Erfahrung, dass diese Konsumenten i.d.R. nicht nur diese Angebote sondern auch weitere Produkte kaufen.

Im Rahmen der preispolitischen Handlungsmöglichkeiten eines Unternehmens bei der Einführung von Neuprodukten können weiterhin zwei grundlegende Preisstrategien unterschieden werden: Penetrationsstrategie und Skimmingstrategie. Bei der **Penetrationsstrategie** versucht ein Unternehmen mit einem anfänglich niedrigen Preis eine möglichst schnelle Marktdurchdringung zu erreichen und preisliche Eintrittsbarrieren für mögliche Konkurrenten zu schaffen. Bei dieser Strategie wird der Idee der Erfahrungskurve gefolgt. Im Gegensatz dazu besteht das Ziel der **Skimmingstrategie** in der sukzessiven Abschöpfung von „Preissegmenten“. Entsprechend der Diffusionstheorie wird bei zeitlich aufeinanderfolgenden Nachfragergruppen eine unterschiedlich hohe Preisbereitschaft vermutet, der die Preissetzung jeweils angepasst wird. Es wird somit versucht, die Preissensibilität der Nachfrager auszunutzen und deren Preisbereitschaft abzuschöpfen. Die Skimmingstrategie kann als ein Beispiel für eine zeitliche Preisdifferenzierung betrachtet werden. Abbildung 5.10 stellt die beiden beschriebenen Strategien gegenüber und verdeutlicht zudem die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um diese anwenden zu können.

Abbildung 5.10: Voraussetzungen der Penetrations- und Skimmingstrategie

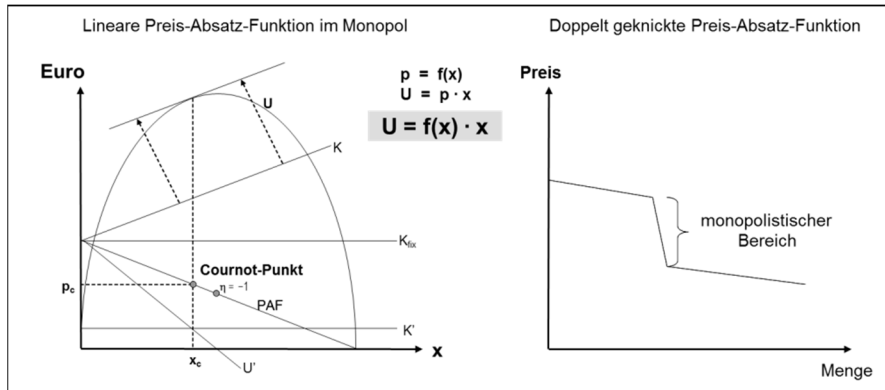


2. Monopolpreisbildung und Preis-Absatz-Funktion (PAF)

Typischerweise wird im Rahmen der Preispolitik eine **Marktperspektive** gewählt, wobei die Märkte durch eine Struktur- und eine Wirkungskomponente gekennzeichnet sind. Die Marktstruktur ist dabei durch die Zahl der Marktteilnehmer bestimmt, wobei – wie angedeutet – bspw. zwischen Monopol, Oligopol und Polypol unterschieden werden kann. Die **Wirkungskomponente** bezieht sich auf Veränderungen der Marktstruktur, die durch bestimmte Einflussfaktoren ausgelöst werden. Von Bedeutung sind instrumentelle Marktwirkungen, die auf dem Einsatz von Absatzinstrumenten beruhen. Reaktionen von Konkurrenten auf preispolitische Maßnahmen werden durch Marktwirkungsfunktionen abgebildet (Response-Funktionen). Als besonders bedeutend hervorzuheben ist dabei die Preis-Absatz-Funktion (PAF), die jedem Preis die damit realisierbare Absatzmenge zuordnet und somit Preisreagibilitäten (in bestimmten Kundensegmenten, bei bestimmten Warengruppen usw.) abzubilden versucht.

Der Verlauf der PAF variiert dabei mit der vorliegenden Marktstruktur. Abbildung 5.11 illustriert dazu beispielhafte Verläufe der Funktion im Monopol und Oligopol. In Monopol-Märkten ist dabei von einer linear fallenden PAF auszugehen, d.h. bei sinkenden Preisen steigt die Nachfrage gleichmäßig an. Ein möglicher Verlauf im Polypol wird durch die doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion (auch Gutenberg-Funktion; Gutenberg 1979b, S. 292ff.) dargestellt, in der das akquisitorische Potential (d.h. die Gesamtheit der Vorteile, die das Unternehmen aus Sicht der Verbraucher bietet) zum Ausdruck kommt. V.a. in diesem (monopolistischen) Bereich versuchen Anbieter durch Marken und Produktdifferenzierungen, Kommunikationspolitik usw. Präferenzen zu Gunsten ihrer Produkte zu schaffen und Kunden an das eigene Unternehmen zu binden. Hier besteht also ein Intervall preispolitischer Autonomie, innerhalb dessen der Preis variiert werden kann, ohne größere Käuferreaktionen zu erwarten. Dieser Bereich ist umso höher, je höher das akquisitorische Potential des Leistungsangebots ist. Bei hoher Markttransparenz und Substituierbarkeit der Güter ist der Wert dieses Bereichs allerdings eingeschränkt.

Abbildung 5.11: Grundlegende Preis-Absatz-Funktionen

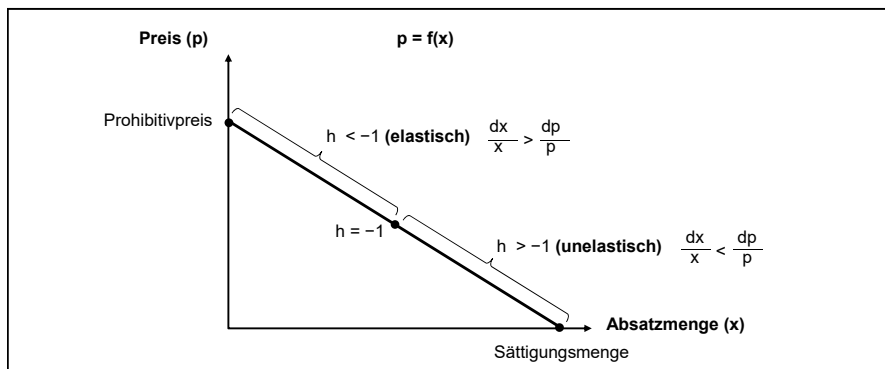


Im Rahmen der Preisbildung ist i.d.R. davon auszugehen, dass eine Erhöhung des Preises mit einer Verringerung des Absatzes einhergeht. In diesem Zusammenhang ist das Konzept der Preiselastizitäten der Nachfrage von besonderer Bedeutung. Die **Preiselastizität der Nachfrage** misst die Reaktion der (mengenmäßigen) Nachfrage auf Veränderungen des Preisniveaus. Definiert wird die Preiselastizität der Nachfrage als das Verhältnis der prozentualen Nachfrageänderung (Mengenänderung) nach einem Produkt zu der sie auslösenden prozentualen Preisänderung. Formel 2.1 verdeutlicht diesen Zusammenhang:

$$(2.1) \text{ Preiselastizität } \eta = \text{prozentuale Absatzänderung} / \text{prozentuale Preisänderung} \\ = (dx/dp) \cdot (p/x)$$

Eine elastische Nachfrage liegt vor, wenn die Preiselastizität der Nachfrage < -1 ist. Ist die Preiselastizität der Nachfrage hingegen > -1 , spricht man von einer unelastischen Nachfrage. Abbildung 5.12 verdeutlicht das Zusammenwirken zwischen der Preis-Absatz-Funktion und der Preiselastizität der Nachfrage.

Abbildung 5.12: Preiselastizität der Nachfrage



Zur Bestimmung der Elastizitäten geht die klassische Preistheorie von der fiktionalen Idee des vollkommenen Marktes aus, auf dem homogene Güter zu einheitlichen Preisen angeboten werden. In der Unternehmenspraxis sind realistischerweise allerdings verschiedene Preiswirkungseffekte zu berücksichtigen, z.B. ein steigender Verlauf der

Preis-Absatz-Funktion (der sog. Snob-Effekt), gebrochene Preise und Wirkungsverzögerungen der Marketinginstrumente.

Zu den Entscheidungshilfen gehören neben Preisabsatzfunktionen weiterhin auch Kostenkalkulationsverfahren und vielfache weitere analytische Instrumente der praxisorientierten Preisbestimmung. Hervorzuheben sind hier insbesondere drei Verfahren:

- **Kostenorientierte Preisfestlegung:** Das geforderte Entgelt soll die Voll- oder zumindest Teilkosten des Produktes decken. Aus den angefallenen betrieblichen Kosten wird die Preisforderung errechnet. Nachteilig ist dabei, dass marktbezogene Bestimmungsgrößen (z.B. Preiselastizität der Nachfrage) allenfalls indirekt beachtet werden und somit die Gefahr nicht marktfähiger Preissetzung besteht.
- **Konkurrenzorientierte Preisfestlegung:** Das Unternehmen wählt hier unter mehreren am Markt orientierten Verhaltensweisen, so z.B. der Anpassung an den Marktpreis oder der Unterbietung bzw. Überbietung von Konkurrenzpreisen.
- **Nachfrageorientierte Preisfestlegung:** Die Wertvorstellung des Kunden ist die zentrale Größe, d.h. das Unternehmen versucht die Abschöpfung der Konsumentenrente. Zu beachtende Größen sind in diesem Fall u.a. Preisbereitschaften, Reaktionen der Nachfrager auf Preisänderungen sowie die Möglichkeiten zu Preisdifferenzierungen. Die Preisbestimmung kann hier z.B. mittels Expertenbefragungen, Kundenbefragungen oder der Beobachtung tatsächlicher Marktdaten erfolgen.

III. Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik ist eines der zentralen Marketinginstrumente, zumal sie u.a. die Leistungen des Unternehmens kommuniziert, d.h. etwa bekannt macht und Images bildet. Sie umfasst die aktive Gestaltung der auf die Absatz- und Beschaffungsmärkte (zunehmend auch internen) gerichteten Information; i.w.S. richtet sich die Kommunikation auch an die weitere, gesellschaftliche Umwelt (staatliche, kulturelle, politische Interessensgruppen).

***Kommunikation** bezeichnet allgemein den Austausch von Informationen, also den Prozess der Bedeutungsvermittlung zwischen mindestens zwei Kommunikationspartnern.*

*Die **Kommunikationspolitik** eines Unternehmens umfasst die bewusste Gestaltung der auf interne und externe Zielgruppen gerichteten Informationen des Unternehmens.*

In Abhängigkeit von der Situation des jeweiligen Unternehmens werden bevorzugt einzelne oder mehrere der vielfältigen Kommunikationsinstrumente eingesetzt.

1. Ausgewählte Teilbereiche und Instrumente der Kommunikationspolitik

Die grundsätzlichen Instrumente der Kommunikationspolitik können nach der Form der direkten (einstufigen) und der indirekten (mehrstufigen) Kommunikation differenziert werden. Inhaltlich kann nach den Instrumenten, der angesprochenen Zielgruppe und den angestrebten Zielen differenziert werden.

Die **Direktkommunikation** umfasst jenen Bereich der Kommunikationspolitik, der auf die Herstellung eines unmittelbaren Kontaktes bzw. Dialoges ausgerichtet ist. Der Sender der Botschaft – i.d.R. das Unternehmen – hat dabei eine große Kontrolle über die Inhalte der Kommunikation. Als wichtige Instrumente der direkten Kommunikation sind die folgenden zu nennen:

- Beim **Direktmarketing** findet der Kontakt zu den Kunden über mediale Formen statt. Hierzu zählen der Telefonverkauf (im gewerblichen Bereich von großer Bedeutung, insbesondere zur Entlastung des Außendienstes gegenüber Konsumenten gem. § 1 UWG unzulässig) und die medialen Verkaufsformen (z.B. Internet, Teleshopping usw.).
- Beim **persönlichen Verkauf** besteht ebenfalls ein unmittelbarer Kontakt zwischen Käufer und Verkäufer beim Absatz von Waren und Dienstleistungen, weswegen Direktmarketing oftmals als Variante des persönlichen Verkaufs gesehen wird. Gemeint ist hier der unmittelbare persönliche Verkauf, wobei zumindest zwei Arten von Mitarbeitern zu unterscheiden sind: Innendienst und Außendienst (mit klassischen Aufgaben der Suche potentieller bzw. des Besuchs bestehender Kunden, Beratung, Pflege der Beziehungen usw.).
- Maßnahmen der **Verkaufsförderung** sind – aus Sicht eines Herstellers – direkte Verkaufshilfen (Verkaufshandbücher, Prospekte, Schulungen, Training), persönliche Anreizsysteme für den eigenen Außendienst oder die Mitarbeiter des Handelspartners und individuelle Kontaktpflege (Produktvorführungen, Kontaktbesuche). Aus Sicht des Handels sind hierzu insbesondere die Maßnahmen am Point-of-Sale zu zählen. Als Zielgruppen von Verkaufsförderungsmaßnahmen werden dabei die Konsumenten (z.B. mittels kostenloser Warenproben, Preisausschreiben, etc.), der Handel (z.B. mittels Händlerschulungen, kooperativer Werbemaßnahmen) sowie das eigene Verkaufspersonal betrachtet.

**Digitale Revolution überfordert Werbeexperten:
Werbeverband OWM und Beratung McKinsey stellen große Kompetenzlücken fest**

Neue Produkte über Facebook posten, Neuigkeiten via Twitter melden, im TV-Spot die große emotionale Botschaft verkünden – die Möglichkeiten für Werbung und Kommunikation haben sich in den vergangenen Jahren schier vervielfacht. Entscheider können durchaus altertümliches Wissen in Frage stellen. Ein Dilemma, das sich in vielen Abteilungen der werbetreibenden Unternehmen beobachten lässt.

Dies ist erstaunlich, immerhin ist der deutsche Werbemarkt 30 Mrd. EUR schwer. Auf der einen Seite stehen hohe Investitionen auf der anderen Seite große Ratlosigkeit in den Unternehmen. Das zeigt eine aktuelle Studie der Organisation Werbetreibender im Markenverband (OWM) gemeinsam mit der Unternehmensberatung McKinsey. Für die Untersuchung wurden 122 Unternehmen, Agenturen und Medien befragt. Es gibt große Kompetenzlücken in Social Media und Mobile Marketing in den Firmen und zwar gerade bei den Werbekanälen, die in Zukunft an Bedeutung gewinnen, wie Social Media oder Mobile Communication. Der Kommunikationswandel hat die Werbebranche in den letzten Jahren drastisch verändert; viele Reklameneulinge sind entstanden, bspw. gesponserte Geschichten auf Facebook, gezielte Mundpropaganda-Kampagnen im Internet oder auch digitale Bildschirme in Bahnhöfen. Das Schwierige dabei: Viele neue Werbespielarten haben ihre Reifephase längst noch nicht erreicht und erfinden sich ständig neu. Dabei ist nicht nur die Kompetenz großer Unternehmen größer wie die kleinerer Unternehmen sondern viele Entscheider wählen Werbeformen ohne zu wissen, welchen Erfolgsbeitrag sie liefern. Ein Problem bei der Leistungsbeurteilung sind die Kennzahlen. So halten viele Entscheider die Anzahl der Facebook-Freunde für die richtige Kennzahl, während man weiß, dass Masse alleine längst nicht mehr ausreicht.

Quelle: Handelsblatt, 01. November 2012, S. 29.

Die **indirekte Kommunikation** umfasst alle Kommunikationsmaßnahmen bzw. -instrumente, die der einseitigen und unadressierten Massenkommunikation dienen. Dazu zählende Instrumente sind:

- **Öffentlichkeitsarbeit** (Public Relations, PR) bezeichnet die von einem Unternehmen betriebene Wirtschaftswerbung für die Institution als Ganzes (z.B. Werbung um

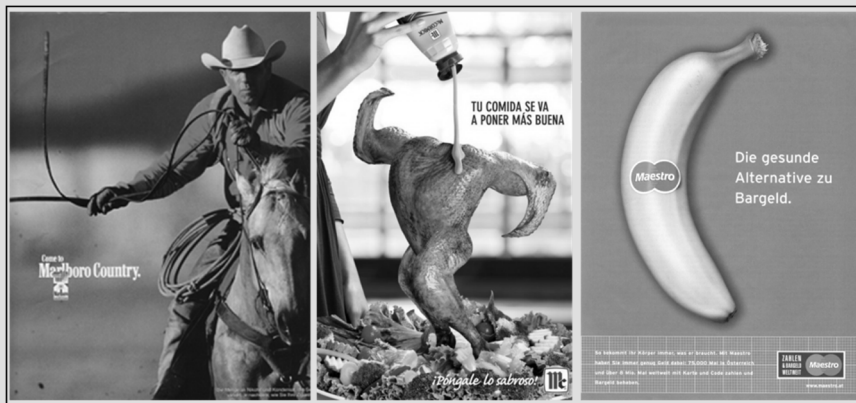
öffentliches Vertrauen). Mit PR-Aktivitäten wollen Unternehmen ihre Ziele, Eigenschaften oder Leistungen (nicht Produkte, sondern z.B. soziale Leistungen) herausstellen, um eine positive Haltung in der Öffentlichkeit zu erzeugen (Vertrauen, Goodwill zu gewinnen). PR nutzt die klassischen Instrumente der Werbung und spezielle Instrumente wie Inserate, Spots, Dokumentationen, Vorträge, Ausstellungen, gemeinnützigen Aktionen usw.

- **Sponsoring** – der Sponsor (Unternehmen) engagiert sich mit finanziellen Beiträgen oder Sachzuwendungen. Zielsetzung ist die Nutzung dieses Engagements für seine kommunikationspolitischen Ziele (Leistung und Gegenleistung bilden dabei die Abgrenzung zum Begriff des Mäzenatentums). Gesponsert werden können dabei Personen, Institution sowie Veranstaltungen im sportlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Bereich.
- **Werbung** i.e.S. umfasst sämtliche Varianten von Marktkommunikation durch den Anbieter mit dem Ziel einer bewussten kommunikativen Beeinflussung von Menschen im Hinblick auf die angebotenen Leistungen. Werbung i.e.S. (auch Mediawerbung oder klassische Werbung genannt) wird dabei abgegrenzt durch die hohe Anzahl an Empfängern und durch den Einsatz von Massenkommunikationsmitteln. Je nach Schwerpunkt hat Werbung dabei folgende Aufgaben: Information, Überzeugung, Veranlassung, Unterhaltung. Wird die Wirtschaftswerbung (Absatzwerbung) betrachtet, dann lautet die spezifische Aufgabe durch zielorientierten Einsatz von Information und Kommunikation (I&K), die eigenen Leistungsprogramme bekannt zu machen, das Image positiv zu beeinflussen und den Absatz zu fördern.

Aktivierung in der Werbung

Die Werbung bedient sich Aktivierungstechniken, um ihre Wirkung zu erhöhen und in relativ kurzer Zeit die Werbebotschaft zu übermitteln. Dabei ist die Aktivierung eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung dafür, dass eine Werbebotschaft zur Geltung kommt. Abbildung 5.13 zeigt unterschiedliche Formen optischer Reize, mittels derer Aktivierung ausgelöst werden kann. Sieht der Konsument verschiedene Werbeanzeigen, wird er seine Aufmerksamkeit nur einigen dieser Reize zuwenden und nur diese aufnehmen und verarbeiten (i.S. einer Reizauswahl in Zeiten der Reizüberflutung).

Abbildung 5.13: Aktivierung durch affektive, intensive und kollative Reize



Insgesamt kann pauschal festgestellt werden, dass im Konsumgüterbereich die Werbung und die Verkaufsförderung die wichtigsten Kommunikationsinstrumente sind, gefolgt vom Persönlichen Verkauf und Public Relations. Bei Investitionsgütern stellt der Persönliche

Verkauf das wichtigste Kommunikationsinstrument dar, gefolgt von der Verkaufsförderung, der Werbung und Public Relations.

2. Zielsetzung und Entscheidungshilfen der Werbung

Die Zielsetzungen der Werbung sind wichtiger Bestandteil einer Werbekonzeption und schlagen sich in den Werbebotschaften nieder. Dabei ist zu beachten, dass Werbeziele sich aus Marketingzielen ableiten und in drei Betrachtungsweisen differenziert werden können:

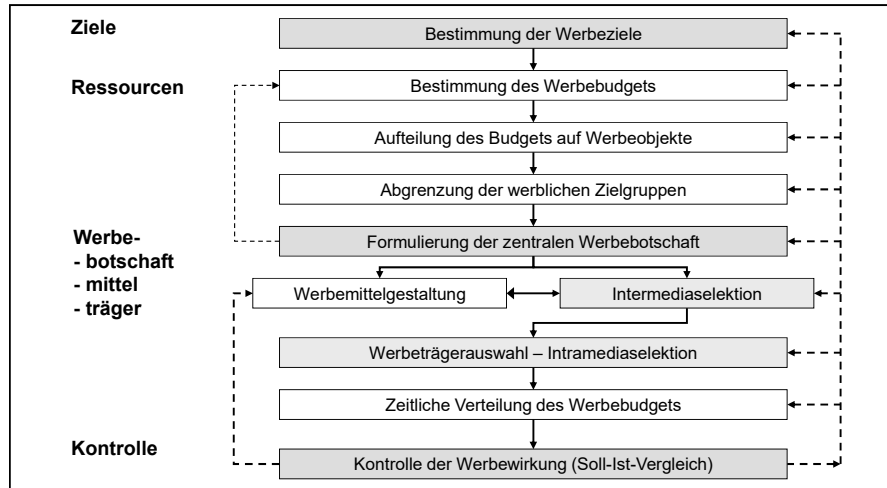
- **Differenzierung nach Werbeobjekten:** Betrachtet werden bestehende Werbeobjekte (Erhaltung bestehender Kunden, Neukundengewinnung, Umwerbung ehemaliger Kunden), neue Werbeobjekte (Bekanntmachung, Integration ins Programm) oder auch veränderte Werbeobjekte (Bekanntmachung, Integration, etc.).
- **Differenzierung nach zeitlichem Einsatz:** z.B. prozyklische Werbung (im Einklang mit konjunkturellen Umsatzenschwankungen) vs. antizyklische Werbung (hoher Werbeeinsatz in konjunkturellen Schwächephasen).
- **Differenzierung nach ökonomischen und kommunikativen Aspekten:** Hierbei sind die kommunikativen Werbeziele eine Vorsteuerungsgröße der ökonomischen Ziele (Absatzmenge, Gewinn, Umsatz, Marktanteile), wie im Zuge der SOR-Modelle bei der aktivierenden und kognitiven Werbewirkung dargestellt.

Die Kontrolle des Erfüllungsgrades der gebildeten Werbeziele wird dabei im Rahmen der Werbeerfolgskontrolle betrachtet. Zu unterscheiden sind hier die beiden Ebenen der Wirtschaftlichkeits- sowie der Wirkungskontrolle. Wirtschaftlichkeitskontrolle betrachtet die Messung des ökonomischen Werbeerfolges. Untersucht werden können hier messbare Kennzahlen, wie die Bestellung unter Bezugnahme auf Werbung, Direktbefragungen der Empfänger. Wirkungskontrolle bezeichnet die Messung des außerökonomischen Werbeerfolges. Hierbei werden aktivierende oder kognitive Prozesse betrachtet, die unter Einfluss der entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen zu messen sind. Da die Wirkungskontrolle i.S. des außerökonomischen Werbeerfolges besondere methodische Herausforderungen erzeugt (z.B. die Messung von Aktivierungswirkungen) existieren hierzu eine Fülle von Werbewirkungsfunktionen und -modellen. Probleme liegen hier u.a. durch das mögliche Auftreten von Störgrößen vor:

- **Carry-Over-Effekte**, d.h. intertemporale Wirkungsübertragungen, die darauf beruhen, dass ein Teil der Wirkungen in der Periode des Instrumentaleinsatzes und ein anderer Teil erst mit Verzögerung wirksam wird. In diesem Fall ist eine verursachungsgerechte Zuordnung zwischen Werbemaßnahme und Wirkung erschwert.
- **Spill-Over-Effekte**, d.h. interinstrumentelle Verbundwirkungen (sachliche Wirkungsübertragung) die darauf beruhen, dass neutrale, fördernde oder behindernde Wirkungen des Instrumentaleinsatzes auf den Wirkungsbeitrag anderer Instrumente entstehen (z.B. Preisänderung kann die Wirkung einer Werbeaktion negativ beeinflussen).
- **Weitere Effekte** betreffen räumliche Differenz von Rezeption und Verhalten (Werbung vs. Kauf) und Interdependenzen zwischen Instrumenten sowie Umfeldeinflüssen.

Abbildung 5.14 zeigt im Überblick die Elemente bzw. Instrumente der Werbeplanung im Entscheidungsablauf und mit den zugehörigen Feedback-Schleifen.

Abbildung 5.14: Elemente der Werbeplanung und einzelne Instrumente

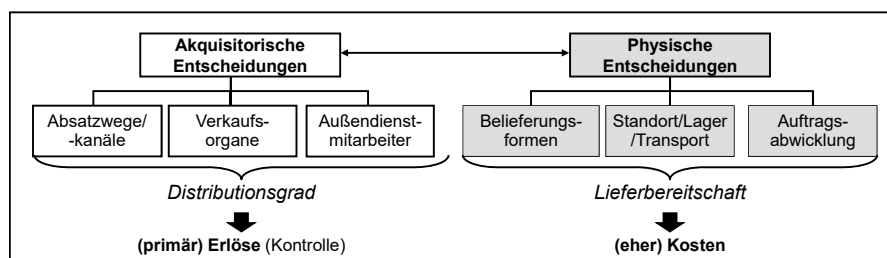


IV. Distributionspolitik

Die **Distributionspolitik** (Vertriebspolitik) umfasst als Teilbereich des Marketing-Mix alle Entscheidungen und Maßnahmen, die im Zusammenhang mit dem Weg von Gütern bzw. Angebotsleistungen zum Endabnehmer stehen. Die zentralen Entscheidungstatbestände beziehen sich dabei auf die Gestaltung der **Absatzwege** (inkl. der **Distributionsorgane** und vertraglichen Beziehungen) und die Gestaltung der **Distributionslogistik** (inklusive der Zahlungs- und Lieferbedingungen).

Die Distributionspolitik kann in marktgerichtete akquisitorische und in physische Aktivitäten unterteilt werden (siehe Abbildung 5.15). Akquisitorische Entscheidungen zielen dabei auf eine Realisierung von Kaufabschlüssen ab, während die physischen Entscheidungen die tatsächliche Verfügbarkeit der Produkte bei den Kunden sicherstellen. In letzteren Entscheidungsbereich fällt die Distributionslogistik, die in diesem Buch in Abschnitt B.II des sechsten Kapitels behandelt wird.

Abbildung 5.15: Basisentscheidungen der Distributionspolitik



Eine wesentliche Besonderheit von Vertriebs- bzw. Distributionsentscheidungen liegt darin, dass diese (insbesondere die Absatzwege/-kanäle) strategische Entscheidungen sind, da sie i.d.R. kurzfristig nicht reversibel sind und meist hohe Investitionen erfordern. Aus den

vielfältigen Teilentscheidungen sollen nachfolgend zunächst die Kernentscheidungen der Absatzwegpolitik betrachtet werden.

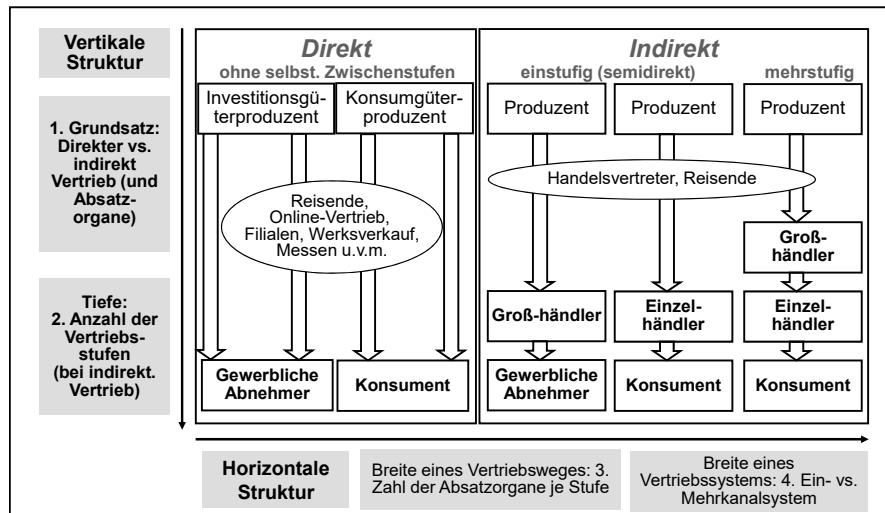
1. Entscheidungsfelder und Instrumente der Distributionspolitik

*Die **Absatzwegpolitik** ist die Abfolge von Institutionen, die eine Ware/Dienstleistung vom Hersteller bis zum Verwender durchläuft.*

Dabei meint physisches Durchlaufen, dass die Ware körperlich von einer Stufe zu anderen gelangt. Es kann aber sein, dass eine Stufe nur dispositiv eingeschaltet ist: nämlich wenn der Hersteller direkt an den Einzelhandel liefert, sodass das Lager des Großhandels nicht berührt wird, jedoch die Auftragsstellung, -abwicklung und Rechnungsstellung sowie die Entgegennahme der Zahlung in den Aktivitätsbereich des Großhandels fällt (Streckengeschäft). Die Kernentscheidungen – bzgl. der vertikalen und der horizontalen Struktur eines Distributionssystems – sind in der Abbildung 5.16 dargestellt.

Die vertikale Grundsatzentscheidung betrifft die Differenzierung zwischen Direkt- und Indirektvertrieb. Beim Direktvertrieb wird auf die Einschaltung des Handels (selbstständiger **Absatzmittler**) als Zwischenstufe verzichtet, sodass der Hersteller in unmittelbarem Kontakt zu den Endabnehmern tritt. Direktvertrieb erfolgt meist durch Einsatz von Außendienstmitarbeitern oder durch eigene Verkaufsniederlassungen des Herstellers (z.B. bei Tchibo, WMF) oder E-Commerce-Plattformen. Wählt ein Hersteller die Struktur des **indirekten Vertriebs**, so stellt sich die Frage nach der Art und Anzahl der eingeschalteten Institutionen, d.h. Handelsstufen. Dies meint etwa, ob mehrere Handelsstufen eingeschaltet werden sollen, wie etwa beim Ersatzteilehandel der Automobilproduzenten oder v.a. – rechtlich geregelt – bei Arzneimitteln.

Abbildung 5.16: Entscheidungstatbestände im Überblick



Horizontal sind zumindest zwei Grundsatzentscheidungen zu unterscheiden. Die **Breite des Vertriebsweges**, d.h. welche und wie viel Verkaufsorgane werden je Stufe eingeschaltet, wobei zwischen exklusivem (wenige Vertriebspartner; häufig bei Luxusgütern), intensivem (möglichst viele Vertriebspartner; z.B. Tageszeitungen) oder selektivem (Mischform) Vertrieb unterschieden werden kann. Die **Breite des**

Vertriebssysteme unterscheidet nach der Anzahl der Vertriebswege im gesamten Vertriebssystem. Dabei kann zwischen Einkanalssystemen (z.B. nur Internetversand wie Amazon) und Mehrkanalsystemen (z.B. diverse Arten von stationärem Handel, Internetversand usw.) differenziert werden.

2. Zielsetzung und Entscheidungshilfen der Distributionspolitik

Die besondere strategische Relevanz der Distributionspolitik bzw. des Vertriebes und die Komplexität der Entscheidungsfelder führen zu einer breiten Varianz an möglichen Zielsetzungen. Hervorgehoben seien hier die folgenden Aspekte:

- **Steuerung und Kontrolle der Absatzwege**, insbesondere vor dem Hintergrund rechtlicher und/oder wirtschaftlicher Unabhängigkeit der Handelsstufe oder der Konzentration des Handels.
- **Sicherung der Marktpresenz**, im Hinblick auf das Erzielen hoher Markentreue.
- **Steuerung des Wettbewerbs auf der Abnehmerstufe**, d.h. ein Hersteller versucht Wettbewerbskämpfe (z.B. Preisaktionen) des Handels mit seinen Produkten zu verhindern („Gefahr für die Positionierung“).
- **Sicherung der Regelmäßigkeit der Geschäftsbeziehungen** zu den Handelspartnern, z.B. durch kurz- und langfristige Verträge.
- **Ermöglichen von Garantien gegenüber Endabnehmern**, z.B. hinsichtlich Service, Qualität, Pflege und Wartung.

Von den vielen Entscheidungen bzw. Entscheidungshilfen sind die Optionen bzgl. der Verkaufsorgane aus Sicht eines Herstellers hervorzuheben. Grundsätzlich wird der

- **Verkauf durch eigene Verkaufsorgane**, z.B. die Einschaltung eines eigenen Kundendienstes oder der Einsatz von Reisenden, d.h. fest angestellten Außendienstmitarbeitern eines Unternehmens (im Innen- und Außendienst),
- **der Verkauf durch fremde Verkaufsorgane**, z.B. Handelsvertretern, Makler, Handelsunternehmen, und
- **Zwischenformen**, z.B. Leasing von Verkäufern, Vertriebskooperationen,

unterschieden. Viele Studien widmen sich dabei der Entscheidung zum Einsatz von Reisenden vs. Handelsvertretern: **Reisende** sind dabei Angestellte eines Unternehmens (Handlungsgehilfen), die ständig damit beauftragt sind, für einen Unternehmer Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen, d.h. sie handeln in fremdem Namen auf fremde Rechnung (keine Selbstständigkeit), sie sind an Weisungen der Unternehmer gebunden, die Arbeitszeit ist vorgegeben und sie erhalten i.d.R. ein vom Umsatz unabhängiges Fixum (plus Provision). Demgegenüber sind **Handelsvertreter** rechtlich selbstständige Gewerbetreibende, die damit betraut sind, für eine andere Unternehmung Geschäfte zu vermitteln oder abzuschließen, d.h. sie verkaufen in fremdem Namen auf fremde Rechnung (rechtliche Selbstständigkeit), sie erhalten kein Eigentum an der Ware/Tätigkeit frei gestaltbar, sie unterhalten eigene Büros/eigene Geschäftskosten (Risiko der Berufsexistenz) und sie erhalten i.d.R. eine vom Umsatz abhängige Provision. Bei der Entscheidung ist eine zweistufige Vorgehensweise verbreitet:

- **Quantitative Analyse**: Untersuchung der Auswirkungen von Alternativen auf Kosten und Gewinn, wobei sich zwei Fälle unterscheiden lassen:
 - (1) Umsatz ist vom Einsatz der Außendienstmitarbeiter unabhängig (Kostenvergleich)
 - (2) Umsatz ist vom Einsatz der Außendienstmitarbeiter abhängig (Gewinnvergleich)
- **Qualitative Analyse**: Hier werden die Auswirkungen der Beurteilungskriterien und deren Gewichtung aus strategischer Zielsetzungsperspektive bestimmt.

Sechstes Kapitel

Grundlagen der Marketing-Implementierung

Der Erfolg eines Marketing-Konzeptes ist nicht nur von einer sorgsamsten Strategie- und Maßnahmenplanung abhängig, sondern auch durch die Fähigkeit bestimmt, die Marketing-Philosophie innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren und Marketing-Konzepte in der eigenen Unternehmensorganisation umzusetzen.

Marketing-Implementierung bezeichnet die Umsetzung eines Marketing-Konzeptes in aktionsfähige Aufgaben und deren Durchsetzung im Unternehmen, sodass sichergestellt ist, dass die gesetzten Marketing-Ziele auch erreicht werden.

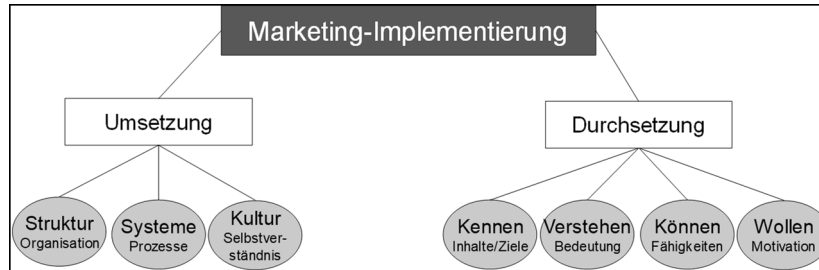
Bereits *Bonoma* (1985, S. 13ff.) hat auf das Spannungsfeld zwischen der Planung einer Konzeption und deren Implementierung hingewiesen: Eine angemessene Konzeption und gute Implementierung führt häufig zum Erfolg. Umgekehrt mündet eine unangemessene Konzeption bei schlechter Implementierung in den Misserfolg. Gute Konzeptionen bzw. Strategien können aber zu Problemen führen, wenn sie unternehmensintern schlecht umgesetzt werden. Umgekehrt können gute Umsetzungsfähigkeiten sogar schlechte Konzeptionen durchaus auch „retten“. Dies ist dann allerdings ein „Glücksfall“ und wird in der Abbildung als „Roulette“ bezeichnet, denn es gibt häufig auch den Negativfall, dass die schlechte Konzeption trotz guter Umsetzung zu einem Misserfolg führt (vgl. Abbildung 6.1).

Abbildung 6.1: Spannungsfeld zwischen Konzeption und Implementierung

Konzeption Implementierung	angemessen	unangemessen
	gut	schlecht
	Erfolg	Roulette
	Probleme	Misserfolg

Nach *Kolks* (1990, S. 78 f.) lässt sich der Implementierungsprozess in die zwei zentrale Teilbereiche „Umsetzung“ und „Durchsetzung“ untergliedern (vgl. Abbildung 6.2), die im Folgenden einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

Abbildung 6.2: Zentrale Teilbereich der Marketing-Implementierung



A. Umsetzung der Marketing-Konzeption

Die Umsetzungsebene betrifft die Konkretisierung der Lösungsvorschläge eines Marketingkonzeptes (und hier vor allem von Marketingstrategien) durch geeignete Aktivitäten und bedarf einer funktionsspezifischen und –übergreifenden Koordination des Marketings durch das Management. Das erfordert i. d. R. eine Anpassung von Unternehmensstruktur, -kultur und -prozessen. Der Implementierungserfolg wird dabei wesentlich durch eine markt- bzw. kundenorientierte Unternehmenskultur getragen (Lampach 2013, S. 69 ff.).

Merksatz: Die beim Marketing im Zentrum stehende Kundenorientierung muss intern auch in geeigneten Strukturen und Prozessen ihren Niederschlag finden und erfordert die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Organisation.

Für eine erfolgreiche Implementierung ist vor allem sicherzustellen, dass die Unternehmensorganisation eine marktorientierte Ausrichtung erfährt (Freiling/Köhler 2014, S. 21 ff.; vgl. hierzu auch Modul 9). Die formale Verankerung stellt den Rahmen dar, der durch informelle und verhaltensbezogenen Prozesse ausgefüllt wird. Elementare Hindernisse bei der Umsetzung der Marketing-Implementierung sind oftmals Probleme bei Unternehmensstruktur, -kultur und -prozessen. Diese drei Ebenen gilt es bei der Spezifizierung des globalen Strategievorhabens im Auge zu behalten und aufeinander abzustimmen. Nach von der Oelsnitz (1999, S. 138 ff.) wird der Bezugsrahmen der Marketing-Implementierung durch folgende drei Größen bestimmt, die zu koordinieren und aufeinander abzustimmen sind:

- *Context* bezeichnet den **kulturellen Rahmen** vor dessen Hintergrund die Implementierung erfolgt
- *Content* bezieht sich auf die konkreten Inhalte der Implementierung und betont die **Kundenorientierung** als strategische Leitlinie
- *Process* bestimmt die **Vorgehensweise** und erforderlichen Aktivitäten der Implementierung

Danach ist neben dem „**externen Marketing**“ auch das Handeln der Mitarbeiter sowie die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern ganz an den Bedürfnissen der Nachfrager auszurichten (**internes Marketing**) und Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt sind besonders im Hinblick auf Sozialkompetenz zu schulen (**interaktives Marketing**).

Process: Ablaufstrukturen der Marketing-Implementierung

Eine verbesserte Kundenorientierung im Unternehmen kann nicht allein durch neue Abteilungen oder aufgrund des schriftlichen Willens des Vorstandes umgesetzt werden. Vielmehr basiert die Marketingimplementierung auf einem Wechselspiel zwischen strukturellen, kulturellen und politischen Unternehmensfaktoren, die es zu erkennen und zu berücksichtigen gilt. Hierfür sollte eine orientierende und sinnstiftende Veränderungsvision (Visioning) an die Mitarbeiter herangetragen werden (Promoting). Die interaktionale Vermittlung, d. h. das Heranführen der Mitarbeiter an die Vision bedarf eines Führungsgeschickes (Leading), so dass psychologisch wie auch strukturell die Vision zu dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern passt (Fitting) (von der Oelsnitz [Marktorientierter Unternehmenswandel] 162 ff.). Der Implementierungserfolg ist zu großen Teilen anhängig von der Planung und Organisation der unternehmensinternen Verantwortlichkeiten. Es ist für alle Mitarbeiter wichtig, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten aller einzelnen Personen zu verstehen, damit auch abteilungsübergreifend Implementierungsprozesse koordiniert werden können. Ein wichtiges Instrument für die Visualisierung und Verfolgung der Rollen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Personen ist die Verantwortlichkeitsmatrix. Hierbei handelt es sich um eine Technik zur Analyse und Darstellung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einer einzelnen Person oder einer Abteilung. Eine Spezialform der Verantwortlichkeitsmatrix ist die RACI-Matrix, die Mitarbeitern im Implementierungsprozess folgende **Rollen** zuweist:

- **Responsible** (Durchführung): Personen/Abteilungen, die für die Durchführung der Aufgabe verantwortlich sind. Hierbei ist sicher zu stellen, dass diese auch die erforderlichen Kompetenzen besitzt.
- **Accountable** (Verantwortung): Personen, die im rechtlichen oder kaufmännischen Sinne die Verantwortung tragen und sicherstellen, dass die unternehmerischen Ziele erfüllt werden. Bestenfalls sollte es für jede Aufgabe nur eine rechenschaftspflichtige Person geben.
- **Consulted** (Fachkompetenz): Personen/Abteilungen, die die fachliche Verantwortung tragen und die Einhaltung von Standards sichern. Sie sind auch Experten, die zwecks Informationsweitergabe konsultiert werden.
- **Informed** (Information): Personen/Abteilungen, die über Zwischenergebnisse und Prozessschritte zu informieren sind.

Die RACI-Matrix lässt sich auf unterschiedliche Anwendungsfälle übertragen. Nachfolgend sei nur ein Beispiel zur Visualisierung (vgl. Abbildung 6.4) genannt. Im Kern wird das angestrebte Ziel in Unteraktivitäten umgebrochen. Die einzelnen Prozessschritte werden nun den jeweiligen Personen/Abteilungen gegenübergestellt. Anschließend wird untersucht, welche Stellen an welchem Prozessschritt beteiligt sind und welche Funktion diese gemäß der RACI-Kategorisierung einnehmen (Bohnic 2012, S. 21).

Abbildung 6.4: Beispiel einer RACI-Matrix

	Geschäfts- führung	Projektleiter	Grafiker	Texter	Buch- haltung	Sekretärin
Terminvereinbarung mit dem Kunden	I	A	C	C		R
Briefing	C	A	R	R		I
Erstellung Werbeslogan	I	C	I	A, R		
Designerstellung		C	A, R	I		
Rücksprache mit dem Kunden		A	R	R		I
Online Schaltung der Werbeanzeige	I	A	R	R	I	
Rechnung erstellen	I	A	I	I	R	C

R: Responsible A: Accountable C: Consulted I: Informed

Der Vorteil dieser Technik ist die Aufdeckung von Ineffizienzen. Durch die Visualisierung werden Prozesse transparent und nachvollziehbar. Dies wiederum steigert die Arbeitsmoral und den Willen zur Umsetzung, wodurch eine Grundlage zur Optimierung der gemeinsamen Personalarbeit geschaffen wird.

B. Durchsetzung der Marketing-Konzeption

Um Widerständen und Konflikten bei der internen Durchsetzung der Kundenorientierung entgegenzuwirken, müssen oft festgefahrene Verhaltensweisen, Denk- und Machtstrukturen durchbrochen werden.

Merksatz: Kundenorientierung spielt sich in den „Köpfen aller Mitarbeiter“ ab! Ideen und Strategien, die nicht durch die eigenen Mitarbeiter bzw. den erweiterten Unternehmenskreis getragen und akzeptiert werden, lassen sich letztlich auch nicht erfolgreich umsetzen.

Im Rahmen der Durchsetzung gilt es, vor allem *Akzeptanz* auf der Mitarbeiterseite zu schaffen, damit keine *Implementierungsbarrieren* entstehen, die sowohl innerhalb als auch zwischen Unternehmensbereichen auftreten können. Abbildung 6.5 zeigt hierzu ausgewählte Ursachen der Konfliktentstehung (Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012) 780 ff.; Tarlatt 2001, S. 76ff.).

Abbildung 6.5: Ursachen von Implementierungskonflikten

innerhalb eines Unternehmensbereiches	zwischen Unternehmensbereichen	innerhalb und zwischen Unternehmensbereichen
• Persönlichkeitsunterschiede • Rollenkonflikte • Durchsetzungskonflikte	• Aufgabenabhängigkeiten • mangelnde Kooperationsbereitschaft • Kulturelle Konflikte • Verteilungskonflikte • Räumliche Distanz • Sprachbarrieren	• Erwartungsdivergenzen • Grad d. Formalisierung • Machtausübung • Partizipationsgrad

Zur Bewältigung von Implementierungskonflikten müssen Strategien erarbeitet werden, welche die Handlungsfähigkeit der einzelnen Parteien sicherstellen und einen fortgesetzten, möglichst konfliktfreien Implementierungsprozesses ermöglichen. Hierbei lassen sich drei Teilproblembereiche der Implementierung identifizieren (Hilker 1993, S. 26):

- **Kennen/Verstehen (Definitionsproblem):** Hierfür ist es zunächst auf der Sachebene erforderlich, dass die Mitarbeiter die Inhalte der Marketing-Strategie **kennen** und auch **verstehen**, was eine entsprechend offene und klare Informations- bzw. Aufklärungspolitik durch das Management voraussetzt.
- **Können (Problem der situativen Marketing-Interpretation):** Auf der **Verhaltensebene** ist es erforderlich, dass das Personal auch über die Fähigkeiten verfügt, die Aufgaben umzusetzen (können). Hierfür ist eine ausreichende Sicherstellung von finanziellen und personellen Ressourcen notwendig. Da das Marketingverständnis der einzelnen Mitarbeiter auf der Unternehmenskultur basiert, ist eine Veränderung dieser nur langfristig und unabhängig von situativen Faktoren möglich.
- **Wollen (Problem der funktionsübergreifenden Akzeptanz):** Das Personal muss auch über die Motivation (wollen) zur Mitwirkung am Implementierungsprozess verfügen (Kolks 1990, S. 110 ff.). Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Marketing und Personal. Sind Fähigkeiten zur Umsetzung nicht vorhanden, so ist es wichtig, Führungskräfte und Mitarbeiter entsprechend zu schulen und fortzubilden. Der Willen zur Mitwirkung hängt wesentlich vom Führungsstil und der Unternehmenskultur ab, kann aber auch durch geeignete Anreizsysteme sowie Sanktionsmechanismen gefördert werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Implementierung einer Marketingstrategie von vier grundlegenden Faktoren abhängig ist. *Bonoma/Kosnik* (1990, S. 704f.) sprechen in diesem Zusammenhang von den „4 Ps of Marketingimplementation“ und unterscheiden vier Teilbereiche:

- **People:** Das Verhalten aller Mitarbeiter, als Zielobjekt und Beeinflusser, ist eine wichtige Komponente zur erfolgreichen Marketing-Implementierung.
- **Performance:** Es ist eine optimale Kombination unterschiedlicher Implementierungs-Maßnahmen vorzunehmen, die unter Erfolgsaspekten zu beurteilen sind.
- **Partnership:** Die Dimension weist auf die funktionsübergreifende Sicht des Marketings hin. Für den Implementierungserfolg sind Netzwerke zwischen allen Beteiligten zu bilden. Zu den Beteiligten zählen auch z. B. Zulieferer und Kooperationspartner.
- **Principles:** Die moralischen und ethischen Werte des Unternehmens werden langfristig als wichtigste Grundlage des Erfolges angesehen.

C. Marketing-Controlling

Eine wesentliche Aufgabe des sog. Marketing-Controllings liegt in der Kontrolle von Marketingaktivitäten. Hierdurch sollen sowohl die Effektivität als auch die Effizienz der durchgeführten Aktivitäten sichergestellt werden. Unter der Effektivität wird der Gesamt-Output verstanden, wohingegen die Effizienz das Verhältnis des Inputs zum Output der durchgeführten Maßnahme betrachtet.

Marketing-Controlling umfasst die Identifikation, Aufbereitung und Bereitstellung aller interner und externer Informationen sowie die zugehörigen Planungs-, Koordinations- und Kontrollfunktionen, die zur Sicherung von Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit) einer marktorientierten Unternehmensführung entlang des gesamten Marketingmanagementprozesses benötigt werden.

I. Aufgaben des Marketing-Controllings

Um die gesetzten Ziele erreichen zu können, nimmt das Marketing-Controlling vier zentrale Funktionen ein (Reinecke/Janz 2007, S. 51 ff.):

Die Informationsfunktion des Marketing-Controllings umfasst die Beschaffung und Bündelung der für die Entscheidungssituation relevanten Informationen und Daten. Neben externen Informationen, welche u. a. durch Marktforschung gewonnen werden können (bspw. Preisbereitschaft der Kunden) müssen auch interne Daten (bspw. Kostenrechnung zur Ermittlung der Preisuntergrenze) in Betracht gezogen werden. Zudem steht gerade im Informationszeitalter das frühzeitige Erkennen von Markttrends im Vordergrund. Ziel ist es, die gewonnen Informationen im Rahmen einer Marketingaktivität unterstützend zu nutzen und einen Informationsstand zu erarbeiten, der ein effektives sowie effizientes Handeln erlaubt.

Im Zuge der Planungsfunktion dient das Marketing-Controlling dazu, diverse alternative Handlungsalternativen zu erarbeiten. In der Praxis weisen durchgeführte Marketingaktivitäten häufig nicht den gewünschten Erfolg auf, da vorab das Spektrum der Handlungsmöglichkeiten nicht optimal ausgearbeitet wurde. Vor Durchführung der geplanten Handlungsalternative sollte diese sowohl hinsichtlich der Durchsetzbarkeit am Markt als auch ihrer wirtschaftlichen Konsequenzen beurteilt werden. Die Verteilung der bereitstehenden Ressourcen auf die einzelnen Marketingaktivitäten, also die Marketing-Budgetierung, stellt in diesem Rahmen ein zentrales Instrument dar.

Zusätzlich nimmt das Marketing-Controlling auch eine führungsübergreifende Koordinationsfunktion ein. Die in diesem Zusammenhang übernommenen Aufgaben sind zumeist nicht dem klassischen Marketingroutinegeschäft zuzuordnen, sondern ergeben sich in der Praxis meist aus konkreten Anlässen. Beispielsweise können hier die Beratung und Unterstützung bei Projekten wie etwa der Einführung neuer Preissysteme oder die Optimierung der Marketingprozesse nach einer erfolgreichen Firmenakquisition angeführt werden.

Aufbauend auf der Informationsfunktion wird die Kontrolle der durchzuführenden bzw. durchgeführten Marketingaktivitäten als weitere Funktion des Marketing-Controllings gesehen. Hierdurch sollen Verbesserungspotenziale sowie Fehlentwicklungen im Prozess der Aktivität aufgedeckt werden. Grundsätzlich stehen zwei unterschiedliche Methoden zur Verfügung, die zur Kontrolle der Prozesse dienen. Zum einen können in diesem Rahmen die Strukturen, Prozesse und Ergebnisse kontinuierlich überprüft und punktuelle Soll-Ist-Vergleiche erstellt werden. Im Gegensatz zu diesen ex-post erfolgenden Beurteilungen, weisen sog. Marketing-Audits zukunftsorientierten *Feed-Forward-Charakter* auf. Diese Audits dienen dazu, Herausforderungen und Chancen aufzudecken und sollen Aufschluss darüber geben, inwiefern die unterstellten Rahmenbedingungen und

Prämissen zur effizienten sowie effektiven und somit erfolgreichen Umsetzung von geplanten Marketingaktivitäten gegeben sind. Hierbei werden also nicht die Resultate der durchgeführten Aktivitäten analysiert, sondern die zukünftige Nutzung von Erfolgspotenzialen steht im Vordergrund.

II. Instrumente des Marketing-Controllings

Um die oben aufgeführten Aufgaben wahrnehmen zu können und somit die Zielerreichung der Effektivität und Effizienz sicherzustellen, greift das Marketing-Controlling auf eine Vielzahl unterschiedlichster Instrumente zurück. Eine Auswahl dieser Instrumente wird in Abbildung 6.6 aufgezeigt. Es handelt sich hierbei jedoch nicht um originäre Controllinginstrumente, sondern dieser Charakter ergibt sich erst aus deren Nutzung heraus.

Abbildung 6.6: Ausgewählte Methoden und Instrumente des Marketing-Controllings nach Reinecke/Janz

Unterstützung der strategischen Marketingplanung & strategische Überwachung	Unterstützung der operativen Marketingplanung & operative Marketingkontrolle	Führungsübergreifende Koordinationsaufgaben
• Frühwarn-/erkennungs-/aufklärungssysteme • Branchenstrukturanalyse • Stärken-/Schwächenprofile, Benchmarking • Portfolios • Segmentierungs-, Image- und Positionierungsstudien • Kunden- & Marktwertberechnungen, Markenstärkenanalysen • Investitionsrechnungen • Langfristige Budgetierung • Audit-Methoden • Kontrolle der Marketingkernaufgaben (Kundenakquisition & -bindung, Leistungsinnovation & -pflege)	• Versorgung der Marketing- und Verkaufsorganisationseinheiten mit Informationen u.a. aus Marktforschung und Rechnungswesen (z. B. Kundenzufriedenheitsstudien, Deckungsbeitragsrechnungen) • Informationen zur Planung und Abstimmung des Marketing-Mix • kurzfristige Budgetierung • Kontrolle des Marketing-Mix • Marktleistungsgestaltung • Preisgestaltung • Kommunikation / Marktbearbeitung • Distribution • Ergebnis- und Abweichungsanalysen • Beschwerdeanalysen	• Gestaltung von Kennzahlensystemen für Marketing und Verkauf • Gestaltung von Anreiz- und Provisionssystemen • Target Costing • Analyse, Planung und Kontrolle von Marketing- und Verkaufsprojekten (z.B. Überarbeitung des Markenportfolios) • Analyse, Planung und Überwachung von Marketing- und Verkaufskooperationen • Wissensmanagement in Marketing und Verkauf (z. B. Moderation von Erfahrungsaustausch, Datenbank mit Lernerfahrung)

Quelle: Reinecke/Janz: 2007, S. 56

Eine große Anzahl dieser Instrumente können sowohl im Rahmen der Informationsversorgung wie auch in der Planung und Kontrolle von Marketingaktivitäten eingesetzt werden. Positionierungsstudien zeigen bspw. Marktinformationen zum aktuellen Status der eigenen Positionierung auf. Darüber hinaus unterstützen Sie jedoch auch in der Planung der Durchführung weiterer Aktivitäten. Positionierungsstudien geben bspw. Aufschluss darüber, ob die eigenen Marktleistungen ausreichend von denen der Konkurrenz differenziert sind oder welche Marktbedürfnisse aktuell noch nicht mit spezifischen Marktangeboten befriedigt werden. Auch eine Kontrolle der aktuellen Ist-Position mit der gewünschten Soll-Positionierung kann stattfinden.

Zudem ist bei der Betrachtung der Instrumente die Trennung zwischen dem Prinzip des operativen und des strategischen Marketing-Controllings zu beachten. Wie bereits im

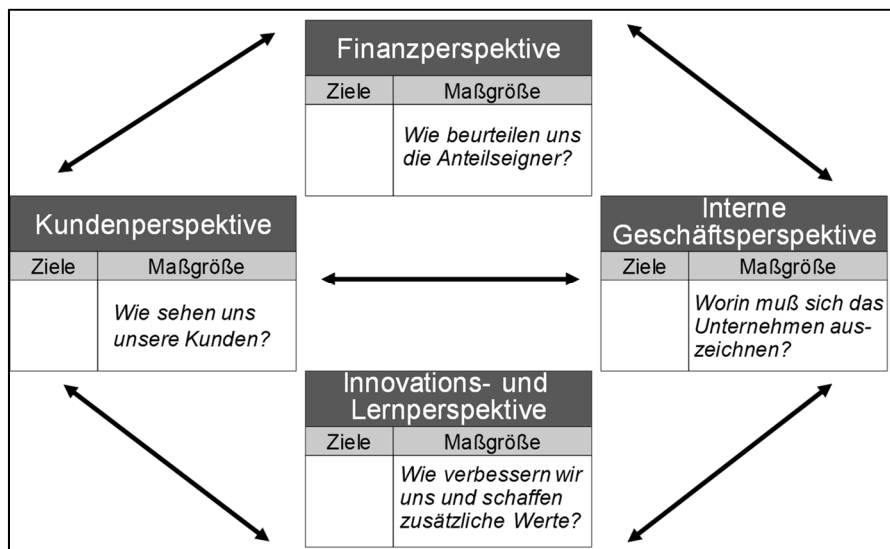
Rahmen der Kontrollfunktion aufgezeigt wurde, kann zwischen einem vergangenheitsorientierten bzw. zukunftsorientierten Einsatz von Marketing-Controllingmaßnahmen unterschieden werden.

Merksatz: Beim operativen Marketing-Controlling werden die eingesetzten Marketinginstrumente hinsichtlich ihrer Wirksamkeit untersucht. Im Mittelpunkt stehen Soll-Ist-Abweichungsanalysen welche retrospektiv erfolgen. Im Gegensatz hierzu hat das strategische Marketing-Controlling zum Ziel, mögliche Abweichungen zur Zielvorgabe zu antizipieren und letztendlich deren Eintreten abzuwenden.

Jedoch kann auch hier keine eindeutige Trennung bezüglich des Einsatzes der verschiedenen Instrumente vorgenommen werden. So werden jene Instrumente, welche eher kurzfristige, routinemäßige Tätigkeiten (bspw. jährliche Budgetierung) umfassen, dem operativen Marketing-Controlling zugerechnet. Strategische Instrumente sollten langfristig dazu geeignet sein, unternehmerische Potenziale aufzudecken. Eine klare Zuordnung der Instrumente zu einem Typ des Marketing-Controllings ist jedoch häufig von den Gegebenheiten abhängig. Die Durchführung von Sortimentsanalysen können in Unternehmen der Pharmaindustrie als strategisch-langfristige Maßnahme eingestuft werden, wohingegen eine solche Analyse im Lebensmitteleinzelhandel als eher operativ anzusehen ist, da solche Analysen hier durchaus zum operativen Tagesgeschäft gehören (nach Reinecke/Janz: 2007, S. 56f.).

Zu den Instrumenten des strategischen Marketing-Controllings zählt das Konzept der Balanced Scorecard (BSC). Die BSC ist ein Satz von Kennzahlen, die einen schnellen, aber sinnvollen Überblick über den Geschäftsablauf geben. Dabei werden Kennzahlen gewählt, die als zentrale Bestimmungsfaktoren der künftigen (langfristigen) finanziellen Leistungen angesehen werden können. Sie besitzt damit einen zeitlich und inhaltlich breiteren Horizont als ein Business Plan.

Abbildung 6.7: Balanced Scorecard



Die Balanced Scorecard analysiert dabei das Unternehmen aus vier Perspektiven, denen jeweils eine bestimmte Fragestellung zugrunde liegt:

- How do customers see us? (Kundenperspektive)
- What must we excel at? (Interne Perspektive)
- Can we continue to improve and create value? (Innovations- und Lernperspektive)
- How do we look to shareholders? (Finanzperspektive)

Die Balanced Scorecard verfolgt insgesamt vier zentrale Zielsetzungen:

- Klären und Übersetzen von Vision und Strategie in konkrete Aktionen
- Kommunizieren und Verbinden strategischer Ziele mit Maßnahmen
- Aufstellen, Planen, Formulieren von Vorgaben und Abstimmen der Initiativen
- Verbessern des Feedbacks und des Lernens

Durch diese Ziele wird deutlich, dass sich das Konzept der Balanced Scorecard nicht eindeutig dem strategischen Marketing-Controlling zuordnen lässt. Vielmehr versucht das Konzept, eine Brücke zwischen Strategie und deren operativen Umsetzung herzustellen. Die Balanced Scorecard ist damit eher ein Managementinstrument, wobei sich insb. die Umsetzungskomponente dem Marketingcontrolling zuordnen lässt.

Literaturverzeichnis

- Adler, J.* (1996): Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen, Wiesbaden.
- Ansoff, I.* (1966): Management Strategie, München.
- Backhaus, K.; Voeth, M.* (2010): Industriegütermarketing, 9. Aufl., München.
- Backhaus, K.; Weiber, R.* (1989): Entwicklung einer Marketing-Konzeption mit SPSS/PC+, Berlin.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Weiber, R.* (2015): Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden, 2. Aufl., Berlin u.a..
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R.* (2018): Multivariate Analysemethoden, 13. Aufl., Berlin u.a..
- Behrens, K.* (1966): Demoskopische Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P.* (1991): Marktforschung, 5. Aufl., Wiesbaden
- Böhler, H.* (1992): Marktforschung, Stuttgart
- Bohnic, T.* (2012): Führung im Projekt, Wiesbaden
- Bonoma, T.* (1985): The Marketing Edge, New York
- Bonoma, T.; Kosnik, T.* (1990): Marketing Management, New York
- Darby, M. R.; Karni, E.* (1973): Free Competition and the Optimal amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, Vol. 16, No. 1, pp. 67-88.
- Drucker, P.F.* (1973): Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York.
- Erichson, B.* (2007): Forschungsmethoden der Datenerhebung, in: Köhler, R.; Küpper, H.-U.; Pfingsten, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Stuttgart, Sp. 535-547.
- Esch, F.R.; Hermann, A.; Sattler, H.* (2011): Marketing, 3. Aufl., München.
- Foscht, T.; Swoboda, B.* (2011): Käuferverhalten, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Freiling, J.; Köhler, R.* (2014): Marketingorganisation, Stuttgart
- Green, P.; Tull, D.* (1982): Methoden und Techniken der Marktforschung, 4. Aufl., Stuttgart
- Gutenberg, E.* (1979b): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Der Absatz, 16. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Gutenberg, E.* (1975): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 3: Die Finanzen, 7. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Hammann, P.; Erichson, B.* (1994): Marktforschung, 4. Aufl., Stuttgart
- Hammann, P.; Erichson, B.* (2000): Marktforschung, 5. Aufl., Stuttgart
- Hilker, J.* (1993): Marketingimplementierung, Wiesbaden
- Hüttner, M.* (1989): Grundzüge der Marktforschung, 4. Aufl., Berlin
- Kolks, U.* (1990): Strategieimplementierung, Wiesbaden
- Kotler, P.; Keller, K.L.; Bliemel, F.W.* (2007): Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Aufl., München.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P.; Gröppel-Klein, A.* (2009): Konsumentenverhalten, 9. Aufl., München.

- Lampach, E.* (2013): Change-Leadership bei der Implementierung von Kundenorientierung bei wissensintensiven Dienstleistungen, Hamburg
- Levitt, T.* (1984): Marketing Imagination - Die unbegrenzte Macht des kreativen Marketing, Landsberg/Lech 1984.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.* (2012): Marketing, 11. Aufl., Wiesbaden.
- Nelson, P. J.* (1970): Information and Consumer Behavior, in: The Journal of Political Economy, Vol. 78, No. 2, pp. 311-329.
- Oessnitz, von der, D.* (1999): Marktorientierter Unternehmenswandel, Wiesbaden
- Ohmae, K.* (1982): The Mind of the Strategist - The Art of Japanese Business, New York 1982.
- Porter, M.E.* (2010): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 7. Aufl., Frankfurt a.M.
- Reeves, R.* (1961): Reality in Advertising, New York 1961.
- Reinecke, S.; Janz, S.* (2007): Marketingcontrolling, Stuttgart
- Schönborn, T.* (2005): Käuferverhalten bei Unsicherheit. Eine nachfragerorientierte Analyse im Kontext der Neuen mikroökonomischen Marketingtheorie, Hamburg.
- Simon, H.* (1988): Schaffung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen, in: Simon, H. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, Stuttgart 1988, S. 1-17.
- Swoboda, B.* (2002a): Arbeitsbuch Marketing-Management, Stuttgart.
- Swoboda, B.* (2013): Neuorientierung von Wettbewerbsstrategien im Handel, Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.): Handbuch Handel, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 189-212.
- Tarlatt, A.* (2001): Implementierung von Strategien im Unternehmen, Wiesbaden
- Trommsdorff, V.* (1975): Die Messung von Produktimages für das Marketing, Köln
- Trommsdorff, V.* (1995): Positionierung, in: Tietz, B., Handwörterbuch des Marketing Bd. 4, 2. Aufl., Sp. 2055-2086.
- Weiber, R.* (1993): Was ist Marketing? Grundlagen des Marketing und informationsökonomische Fundierung, Arbeitspapier zur Marketingtheorie Nr. 1, hrsg. von R. Weiber, 1. Aufl., Trier.
- Weiber, R.* (2006): Was ist Marketing? Grundlagen des Marketing und informationsökonomische Fundierung, Arbeitspapier Nr. 1 zur Marketingtheorie, hrsg. von R. Weiber, 3. Aufl., Trier.
- Weiber, R.* (2007): Elemente einer allgemeinen informationsökonomisch fundierten Marketingtheorie, in: Büschken, Joachim/Voeth, Markus/Weiber, Rolf (Hrsg.): Innovationen für das Industriegütermarketing, Stuttgart 2007, S. 67-108.
- Weiber, R.; Adler, J.* (1995a): Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., Nr. 1, S. 43-65.
- Weiber, R.; Adler, J.* (1995b): Positionierung von Kaufprozessen im informationsökonomischen Dreieck: Operationalisierung und verhaltenswissenschaftliche Prüfung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., Nr. 2, S. 99-123.

- Weiber, R.; Jacob, F.* (2000): Kundenbezogene Informationsgewinnung, in: Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Aufl., Berlin, S. 523-612.
- Weiber, R.; Kleinaltenkamp, M.* (2013): Business- und Dienstleistungsmarketing, Stuttgart 2013.
- Weiber, R.; Mühlhaus, D.* (2014): Strukturgleichungsmodellierung, 2. Aufl., Wiesbaden
- Wöhe, G.; Döring, U.* (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Aufl., München.
- Zentes, J.; Swoboda, B.; Foscht, T.* (2012): Handelsmanagement, 3. Aufl., München

Stichwortverzeichnis

A

Absatz · 10
Absatzwege · 78
Absatzwegopolitik · 79
Absatzwirtschaft · 10
Akquisitorisches Potential · 6, 15, 65
Anbietervorteil · 6
Austauschprozesse · 13

B

Befragung · 33
Beobachtung · 33
Break-Even-Menge · 5

C

Carry-Over-Effekte · 78
Clusteranalyse · 52, 55
Conjoint-Analyse · 48, 55

D

Deckungsbeitrag · 5
Differenzierung · 8
Direktkommunikation · 75
Direktmarketing · 75
Direktvertrieb · 79
Diskriminanzanalyse · 47, 55
Distributionslogistik · 78
Distributionspolitik · 62, 78, 80

E

Effektivität · 7
Effektivitätsvorteil · 7
Effizienz · 7
Effizienzvorteil · 7
Empowerment · 84

Erfahrungseigenschaften · 22
Erhebungsinhalt · 36
Erhebungsinstrument · 33
Erhebungstechnik · 37
Erhebungsumfang · 30
Evoked Set · 23

F

Faktorenanalyse · 50, 54
Fragebogen · 37

G

Garantieleistungen · 70
Gewinnmaximierung · 4
Grenzerlös · 4
Grenzkosten · 4
Grenznutzen-Grenzopfer-Prinzip · 6
Gutenberg-Funktion · 72

H

Handelsvertreter · 81

I

Implementierungsbarrieren · 86
Indirekter Vertrieb · 79
Informationsökonomik · 21
Informationsökonomische
Eigenschaftskategorien · 21
Informationsökonomisches Dreieck · 22

K

Kaufentscheidungsprozesse · 24
Käuferverhaltensforschung · 10
Kauftypen
 informationsökonomische · 22
 nach der kognitiven Steuerung · 23

Kernprodukt · 64
 Kommunikation · 74
 indirekte · 76
 Kommunikationspolitik · 62, 74
 Komparativer Konkurrenz-Vorteil (KKV) ·
 6, 15
 Merkmale · 16
 Prinzipien · 16
 Konditionenpolitik · 70
 Kontingenzanalyse · 45
 Korrelation · 51
 Kostenführerschaft · 8
 Kostenkalkulationsverfahren · 74
 Kostensituation · 6
 Kostenvorteil · 6
 Kundenbindung · 18
 Kundendienstpolitik · 64
 Kundennutzen · 63
 Kundenorientierung · 11, 13, 17
 Kundenvorteil · 6
 Kundenzufriedenheit · 17

M

Marketing · 12
 differenziertes · 59
 externes · 85
 interaktives · 85
 internes · 85
 konzentriertes · 59
 selektiv-differenziertes · 59
 undifferenziertes · 59
 Marketing-
 Controlling · 87
 Marketing-Dreieck · 16
 erweitertes · 84
 Marketing-Mix · 10, 15, 57, 62, 63, 69
 Marketingziele · 57
 Markt, relevanter · 13
 Marktanteil · 13
 Marktarealstrategien · 58
Marktbearbeitung · 58
 Marktfeldstrategien · 58
 Marktformen · 13
 Marktforschung · 10
 Marktgrößen · 13
 Marktorientiertes Management · 7
 Marktorientierung · 11, *Siehe*
 Kundenorientierung

Marktparzellierungsstrategien · 58
 Marktpotential · 13
 Marktsegmentierung · 61
 Marktstimulierungsstrategien · 58
 Marktvolumen · 13
 Massenmarktstrategie · 59
 Multivariate Analysemethoden (MVA)
 struktur-prüfend · 44
 Zusammenspiel · 54

O

Öffentlichkeitsarbeit · 76

P

Penetrationsstrategie · 71
 Preisablaufpolitik · 71
 Preis-Absatz-Funktion · 72
 Preiselastizität der Nachfrage · 73
 Preiselastizitäten · 73
 Preispolitik · 62, 69
 Preisstruktur · 71
 Primärforschung · 27
 Produktdifferenzierung · 66
 Produkteliminierung · 66
 Produktentwicklung · 66
 Produktivität · 7
 Produktlebenszyklus · 67
 Produktlinienpolitik · 64
 Produktpolitik · 62, 63
 Produktpositionierung · 67
 Produktvariation · 66
 Produktvereinheitlichung · 66

Q

Qualitätspolitik · 64, 65

R

Rabatte · 70
 Rationalisierung · 11
 Regressionsanalyse · 45
 Reisende · 81

Relevant Set · 23, 52, 55
Reliabilität · 41
Return on Investment · 9
Rückgaberecht · 70

S

Segmentierungskriterien · 61
Segmentierungsstrategie · 59
Sekundärforschung · 27
Servicepolitik · 64
Skimmingstrategie · 71
Snob-Effekt · 74
SOR-Modelle · 23
Sortimentspolitik · 64
Spill-Over-Effekte · 78
Sponsoring · 76
SR-Modelle · 22
Stimulus-Organismus-Response-Modelle · 23
Stimulus-Response-Modelle · 22
Strategische Geschäftseinheiten · 15
Strategische Geschäftsfelder · 15
Sucheigenschaften · 22

T

Teilerhebung, Definition · 30

U

Umsatzvolumen · 11

Umtauschrecht · 70
Unique Selling Proposition · 6, 15
Unternehmenskultur · 82
Unternehmensphilosophie · 11

V

Validität · 41
Varianzanalyse · 47
Verkauf, persönlicher · 75
Verkaufsförderung · 75
Vertrauenseigenschaften · 22
Vertriebsorgane · 78
Vertriebsweg · 80

W

Wachstumsstrategien · 63
Wahrgenommenes Risiko · 21
Werbeerfolgskontrolle · 77
Werbung · 76
Wettbewerbsstrategien · 8
Wettbewerbsvorteile · 13, 68

Z

Zielmarkt · 13
Zielsegment · 13

