

Markus Voeth / Uta Herbst

Marketing- Management

Grundlagen, Konzeption und
Umsetzung

*3000 Multiple-Choice-Fragen
im Online-Tool*



eBook

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER
POESCHEL

Markus Voeth / Uta Herbst

Marketing-Management

Grundlagen, Konzeption und Umsetzung

Unter Mitarbeit von Viola Austen, Tatjana Becker,
Victoria Bertels, Julia Heigl, Hannes Huttelmaier,
Aline Kugler, Jeanette Loos, Christoph Meister,
Björn Rentner, Jenny Richter, Natalie Schmidt,
Daniel Schwarz und Sabine Schwarz

2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Verfasser:

Prof. Dr. Markus Voeth
Universität Hohenheim, Institut für Marketing & Management,
Lehrstuhl für Marketing I, Stuttgart

Prof. Dr. Uta Herbst
Universität Potsdam, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,
Lehrstuhl für Marketing II, Potsdam

Dozenten finden weitere Lehrmaterialien unter
www.sp-dozenten.de/3271 (Registrierung erforderlich).

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

E-Book ISBN 978-3-7992-6824-0

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Melanie Frasch/Jessica Joos (Foto: Shutterstock.com)
Layout: Ingrid Gnoth | GD 90
Satz: Dörr+Schiller GmbH, Stuttgart

September 2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Vorwort

Eine Abfrage unter dem Suchbegriff »Marketing + Lehrbuch« auf www.buch-katalog.de, der Webseite des größten Buchhändlers im deutschsprachigen Raum, ergab am 7. Januar 2013 genau 627 Buchtitel. Die Suche unter dem Begriff »Marketing-Management + Lehrbuch« ergab immerhin noch 271 Titel. Warum also noch ein weiteres Lehrbuch zum Thema »Marketing-Management«?

Zwei Gründe haben uns dazu veranlasst, ein neues Lehrbuch zum Thema »Marketing-Management« vorzulegen:

- ▶ Zunächst einmal lassen sich die meisten der vorliegenden Lehrbücher zum Marketing oder Marketing-Management in die Kategorien »Einführungswerke« oder »Nachschlagewerke« einteilen: Die Einführungswerke erheben nicht den Anspruch, das Thema »Marketing-Management« umfassend darzustellen. Stattdessen wollen diese Bücher zumeist allein auf 200 oder 250 Seiten einen ersten Einblick in das Thema geben. Aus Sicht von Lehrenden im Bereich Marketing lassen sich diese Bücher vor allem im Bachelor-Grundstudium einsetzen. Für das Bachelor-Vertiefungsstudium oder für das Masterstudium sind diese Bücher hingegen nicht geeignet.

Die zweite Kategorie von Marketing-Lehrbüchern wird durch Bücher gebildet, die das Thema Marketing-Management auf z.T. mehr als 1.000 Seiten aus vielen verschiedenen Perspektiven behandeln. Von Studierenden haben wir immer wieder die Rückmeldung erhalten, dass sich diese Bücher nur sehr schwer als Lernhilfe einsetzen lassen, da sie eher Nachschlagewerke darstellen.

Das vorliegende Lehrbuch stellt einen Mittelweg zwischen »Einführungswerk« und »Nachschlagewerk« dar, indem es das Marketing konsequent aus einer bestimmten, bewusst gewählten Perspektive behandelt, nämlich der Management-Perspektive.

- ▶ Ein zweiter Grund für die Entwicklung eines neuen Lehrbuchs zum Marketing-Management war die Beobachtung, dass für die meisten Lehrbücher keine umfangreichen Lernhilfen zur Verfügung gestellt werden. Zwar werden heute bei praktisch jedem Lehrbuch Materialien für Dozenten wie z.B. Chartbook, Übungsfälle etc. angeboten, für Studierende liegen jedoch nur selten Hilfsmittel vor, sich die in den Lehrbüchern behandelten Inhalte anzueignen. Mit anderen Worten existieren zwar »Lehrmaterialien«, aber keine »Lernmaterialien«. Diese sind unserer Erfahrung nach aber unbedingt erforderlich, um Studierende (wieder) dazu zu motivieren, Vorlesungsinhalte auch anhand von Lehrbüchern nachzuvollziehen, zu verstehen und zu vertiefen. Zu dem von uns vorgelegten Lehrbuch bieten wir daher nicht nur die für Dozenten üblichen Lehrmaterialien an (ein Chartbook mit allen Abbildungen dieses Buches; ein Vorlesungsskript, das zusätzliche Strukturierungsfolien enthält). Diese Materialien können von Dozenten über den Dozentenservice des Verlags www.sp-dozenten.de bezogen werden.

Zusätzlich haben wir ein spezielles Lernerfolgstool zu diesem Lehrbuch entwickelt. Das Tool »*Multiple Choice Marketing Check (MCMC)*« kurz »*MC²*« erlaubt es Studierenden, ihren Wissensstand in Bezug auf die in unserem Lehrbuch enthaltenen Inhalte selbstständig zu überprüfen. Für das gesamte Buch, aber auch für einzelne Teilkapitel, kann mit Hilfe dieses webbasierten Multiple-Choice-Tests ermittelt werden, wie gut das im Buch bzw. den Teilkapiteln vermittelte Wissen aufgenommen wurde. Erste Tests von *MC²* haben gezeigt, dass Studierende diese Zusatzfunktion sehr schätzen, da sie mit Hilfe dieser Lernerfolgskontrolle jederzeit ihren Wissensstand überprüfen können und sich das Tool deshalb ideal innerhalb von Klausur- und Prüfungsvorbereitungen einsetzen lässt.

Nähere Informationen zu *MC²* finden Sie auf S. VIII ff. dieses Buches sowie auf der Homepage »www.mc2-online.de«.

Ein so umfangreiches Projekt wie die Entwicklung eines Lehrbuchs zum Marketing-Management sowie eines Tools wie *MC²* lässt sich nicht ohne Hilfestellung und Unterstützung realisieren. Unser großer Dank gebührt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich in diesem Projekt mit großen Einsatz engagiert haben. So haben einige Mitarbeiter für Teilkapitel erste Textvorschläge entwickelt: Frau Dr. Viola Austen, Frau Dipl. oec. Tatjana Becker, Frau Dr. Victoria Bertels, Frau Dipl.-Kffr. Julia Heigl, Herr Dipl. oec. Hannes Huttelmaier, Frau M.Sc. Aline Kugler, Frau Dr. Jeanette Loos, Herr Dipl. oec. Christoph Meister, Herr Dr. Björn Rentner, Frau Dipl. oec. Jenny Richter, Frau Dipl.-Kffr. Natalie Schmidt, Herr Dipl. oec. Daniel Schwarz und Frau Dr. Sabine Schwarz danken wir hierfür herzlich.

Andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben den Erstellungsprozess des Buches unterstützt. Frau Monika Fielk vom Lehrstuhl für Marketing I der Universität Hohenheim hat umfangreiche Schreibebeiten bei der Erstellung des Buches übernommen. Frau Julia Grabein und Herr Nikolas Holzen vom Lehrstuhl für Marketing II der Universität Potsdam haben das Buch Korrektur gelesen. Frau Pia Burghartz, Frau Jana Daume, Frau Anne Theresa Eidhoff, Frau Ann-Kathrin Fritz, Frau Maren Giebing, Frau Miriam Grupp, Herr Jan Huschmann, Herr Nils Kern, Frau Katrin Mischke, Herr Jonathan Palmer und Herr Simon Waldstätter haben Abbildungen gestaltet, Korrekturen eingearbeitet oder Verzeichnisse erstellt. Auch Ihnen gilt unser großer Dank.

Auch die Lernplattform *MC²* wäre nicht ohne vielfältige Unterstützung möglich gewesen. Zunächst einmal bedanken wir uns bei den Mitarbeitern unserer Lehrstühle für die Entwicklung einer (sehr) großen Zahl an Multiple Choice-Fragen zu den Inhalten dieses Buches. Im Einzelnen haben Frau Dr. Viola Austen, Frau Dipl. oec. Tatjana Becker, Frau Dr. Victoria Bertels, Frau Jana Daume, Herr Tobias Erdbrink, Frau M.Sc. Jana Frey, Frau Ann-Kathrin Fritz, Frau Dipl.-Kffr. Julia Heigl, Herr Nikolas Holzen, Herr Dipl. oec. Hannes Huttelmaier, Frau M.Sc. Aline Kugler, Frau Dr. Jeanette Loos, Herr Dipl. oec. Christoph Meister, Frau Katrin Mischke, Frau Dipl.-Kffr. Natalie Schmidt, Herr Dipl. oec. Daniel Schwarz und Herr M.Sc. Philip Sipos *MC*-Fragen beigesteuert. Darüber hinaus

bedanken wir uns bei unserem IT-Partner, der IWI GmbH, Münster, und hier speziell bei ihrem Geschäftsführer, Herrn Dr. Bernd Schneider, der für eine professionelle Umsetzung unserer Lernplattform-Idee gesorgt hat.

Ebenso danken wir Herrn Stefan Brückner, Programmbereichsleiter des Schäffer-Poeschel Verlags, für die engagierte Begleitung und Unterstützung dieses Buchprojektes.

Unser ganz besonderer Dank gilt schließlich dem »Kernteam«, das das gesamte Projektmanagement bei diesem Buch übernommen hat. Herr Dipl. oec. Hannes Huttelmaier, Frau Dr. Jeanette Loos und Frau Dipl.-Kffr. Natalie Schmidt haben in den letzten 12 Monaten viel Zeit (und Nerven) in dieses Projekt investiert. Vielen, vielen Dank hierfür!

Wie jede erste Auflage bei einem Lehrbuch wird auch diese erste Auflage (vermutlich) nicht fehlerfrei sein. Die Verantwortung für alle, trotz intensiver Überarbeitungsrunden noch verbliebenen Fehler liegt natürlich bei uns Autoren!

Wir widmen dieses Buch unseren Kindern Henri (*2. März 2010) und Vera (*10. März 2011), die in ihren ersten Lebensjahren sehr viel auf ihre Eltern verzichten mussten.

Hohenheim, Potsdam, im Januar 2013

Markus Voeth

Uta Herbst

Lernplattform MC² (www.mc2-online.de)

Sie möchten Ihren Lernfortschritt beim Durcharbeiten dieses Buches überprüfen? Sie wollen den Stoff des Buches wiederholen und wissen, ob Sie diesen beherrschen? Dann stellt **MC²** eine ideale Ergänzung für Sie dar!

MC² (»Multiple Choice Marketing Check«) ist eine webbasierte Lernplattform, mit der Leser prüfen können, inwieweit sie die in diesem Buch vermittelten Inhalte nachvollzogen haben. Die Lernplattform besteht aus Multiple-Choice-Tests, bei denen dem Leser zu dem von ihm festgelegten Stoffgebieten des Buches jeweils 20 Multiple-Choice-Fragen gestellt werden. Die Fragen werden bei jedem Test zufällig aus einem Fragenpool von insgesamt mehr als 3.000 Wissensfragen gezogen. Nach den Tests erhält der Leser eine testspezifische Auswertung, aus der ersichtlich wird, in welchen Teilgebieten Testfragen nicht korrekt beantwortet wurden.

Zugang zur Lernplattform

Das Tool MC² kann über die Homepage

www.mc2-online.de

aufgerufen werden.



Erstmalige Registrierung

Auf der Homepage müssen sich Leser zunächst registrieren lassen, um die Services von MC² nutzen zu können. Hierzu erscheint auf der Webseite die unten stehende Eingabemaske:

Vorname	<input type="text"/>
Nachname	<input type="text"/>
E-Mail-Adresse	<input type="text"/>
Wiederholung E-Mail	<input type="text"/>
Gewünschtes Passwort	<input type="text"/>
Wiederholung Passwort	<input type="text"/>
Registrierungs-Code	<input type="text"/>
	Freiwillige Angaben:
Universität	<input type="text"/>
Veranstaltung	<input type="text"/>
	<input type="button" value="Registrieren"/> <input type="button" value="Formular zurücksetzen"/>
<p>Sie erhalten anschließend eine Bestätigungs-E-Mail, mit der Sie Ihr Konto freischalten können.</p>	

Bitte beachten Sie folgende Erläuterungen:

- ▶ **(Vor-)Name, persönliche Mail-Adresse** und **Passwort** werden benötigt, damit Sie sich nach der erfolgreichen Registrierung wiederholt auf der Lernplattform einloggen können.
- ▶ Bitte tragen Sie bei Ihrer Registrierung den **Registrierungs-Code** ein (z. B. 69g6no87oc), den Sie ganz vorne im Buch finden. Diesen Code brauchen Sie, um Ihr Benutzerkonto anzulegen. Jedes Buchexemplar erhält einen spezifischen Code. Jeder Code kann nur einmal in Kombination mit einer einzigen E-Mail-Adresse für die Registrierung bei MC² verwendet werden. Es ist nicht möglich, einem Code z. B. mehrere E-Mail-Adressen zuzuweisen.

Nach dem Ausfüllen des Registrierungsfensters, das Sie durch Klicken des »Registrieren«-Buttons abschließen, erhalten Sie anschließend eine Bestätigungs-E-Mail, die einen Link enthält, mit dem Sie Ihr Konto freischalten können.

Einloggen und Tests absolvieren

Ist Ihr Konto freigeschaltet, können Sie sich mit Ihrer E-Mail-Adresse und dem Passwort jederzeit unter **www.mc2-online.de** einloggen, dort für Ihre Tests ggf. den Stoffumfang auf Teile des Buches einschränken und die Tests durchführen (siehe den unten stehenden Screenshot).

MC²-Test durchführen

Bitte beantworten Sie die folgenden Multiple Choice-Fragen. Bitte beachten Sie, dass jeweils keine, eine oder mehrere Antwortalternativen zutreffend sein können.

Frage 1

Welche Aussagen zur Preis-Absatz-Funktion sind richtig?


Kapitel: Preispolitik: Preisfindung (2D.II2.2.2.1.1)

Ihre Antwort(en)

- Liegt eine Normalverteilung bezüglich der Preisbereitschaften vor, so weisen viele Kunden eine sehr hohe oder sehr geringe Preisbereitschaft auf und nur wenige eine durchschnittlich hohe Preisbereitschaft.
- Von der Annahme ausgehend, dass Preisbereitschaften der Kunden gleichverteilt sind, führt jede Preisveränderung zu einer identischen Zunahme oder Abnahme an kaufwilligen Kunden.
- Eine durchgängig linearisierte Vereinfachung der wahren Funktion kann als sogenannte doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion dargestellt werden.

Beantworten
Antworten zurücksetzen

[Frage überspringen](#) - [Test abbrechen](#)



Einführung

MC²-Test

- **Kapitelauswahl**
- **starten**

Persönliche Daten

Abmelden

[Impressum](#)

Übermittlung der Testergebnisse

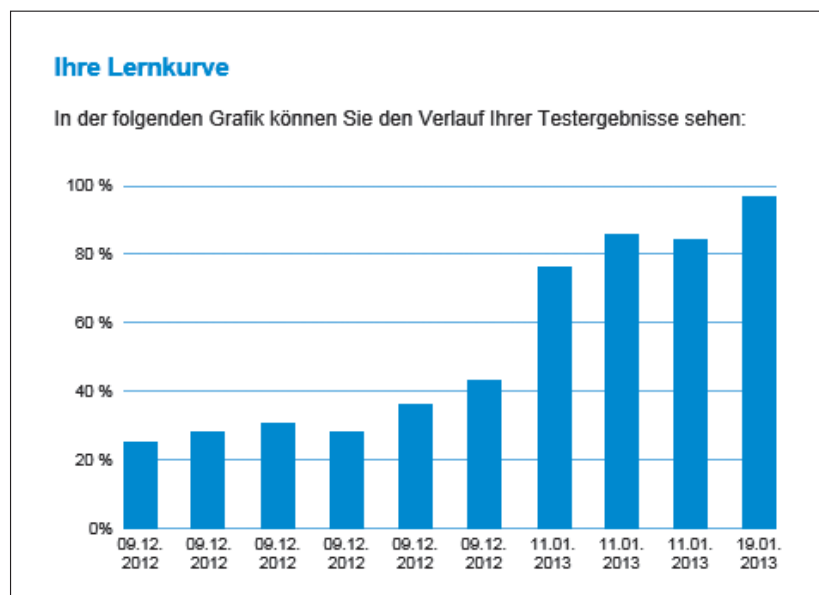
Nach Abschluss von Tests werden Ihnen Ihre Testergebnisse individuell an die von Ihnen hinterlegte E-Mail-Adresse gesendet. Aus den Testergebnissen können Sie ersehen,

- ▶ in welchem Umfang die im jeweiligen Test möglichen Wissenspunkte – die Fragen sind je nach Schwierigkeitsgrad mit einer unterschiedlichen Anzahl an Wissenspunkten belegt – auch tatsächlich erreicht worden sind,

- ▶ mit welcher (Schul-)Note das erzielte Punktergebnisse typischerweise in einer Prüfungssituation verbunden wäre und
- ▶ wo Sie noch Schwächen aufweisen, d. h. zu welchen Inhalten Fragen in dem Test nicht korrekt beantwortet worden sind.

Verfolgen des Lernfortschritts

Die Gesamtergebnisse Ihrer bislang absolvierten Tests können Sie sich anschließend auf der Lernplattform anschauen. Anhand einer anschaulichen Lernkurve (siehe unten stehenden Screenshot) können Sie Ihren Lernfortschritt verfolgen.



Kontakt

Bei Fragen oder Anregungen zur Lernplattform MC² wenden Sie sich bitte an folgende E-Mail-Adresse: administrator@mc2-online.de

Inhaltsverzeichnis

Teil 1 Was ist Marketing?

A	Marketing: Philosophie der Unternehmensführung und Aufgabenbereich für das Management	3
----------	--	----------

B	Marketing – Das Management von Komparativen Konkurrenzvorteilen (KKV®)	9
I	Der KKV als Marketing-Navigator	9
II	Zusammenfassendes Marketing-Verständnis	17

C	Der konzeptionelle Ansatz im Marketing	19
----------	---	-----------

Teil 2 Bestandteile einer Marketing-Konzeption

A	Situationsanalyse	25
I	Markt- und Geschäftsfeldabgrenzung	26
1	Marktbegriff	26
2	Formen der Markt- und Geschäftsfeldabgrenzung	27
II	Analyse des Marketing-Dreiecks	33
1	Bestandteile der Analyse	33
1.1	Nachfrageranalyse	34
1.1.1	Kaufverhaltensforschung	34
1.1.1.1	Begriff und Relevanz der Kaufverhaltensforschung	34
1.1.1.2	Fragestellungen der Kaufverhaltensforschung	34
1.1.1.3	Modelle des Kaufverhaltens von Konsumenten	42
1.1.2	Marktsegmentierung	58
1.1.2.1	Begriff und Grundlagen der Marktsegmentierung	58
1.1.2.2	Ablaufschritte einer Marktsegmentierung	59
1.1.2.2.1	Auswahl von Marktsegmentierungskriterien	59
1.1.2.2.2	Bildung von Segmenten	69
1.2	Wettbewerbsanalyse	71
1.2.1	Branchenanalyse	74
1.2.2	Analyse strategischer Gruppen	77
1.2.3	Konkurrenzanalyse	81
1.3	Ressourcenanalyse	84

2	Methoden der Analyse: Markt- und Wettbewerbsforschung.....	86
2.1	Definition des Untersuchungsproblems	87
2.2	Festlegung der Untersuchungsziele	88
2.3	Festlegung der Untersuchungsdesigns.....	89
2.3.1	Datengewinnung	90
2.3.1.1	Typen von Datenquellen	90
2.3.1.2	Formen von Datenerhebungen	92
2.3.1.2.1	Befragung	92
2.3.1.2.2	Beobachtung	102
2.3.1.2.3	Experimente.....	109
2.3.1.2.4	Panel.....	113
2.3.2	Vorgehen bei der Stichprobenziehung.....	119
2.4	Entwicklung von Messinstrumenten	125
2.4.1	Skalenniveaus.....	125
2.4.2	Gütekriterien.....	128
2.5	Datenanalyse.....	129
2.5.1	Univariate Methoden	130
2.5.2	Bi- und multivariate Methoden	130
2.6	Datenbericht	135
III	Formen einer übergreifenden Marktanalyse	138
1	Qualitative Marktanalyse: Positionierungsanalyse.....	138
2	Quantitative Marktanalyse: Marktvolumens- und Potenzialanalyse	149
2.1	Bezugsgrößen der quantitativen Marktanalyse	150
2.2	Ablauf der quantitativen Marktanalyse.....	152
B	Marketing-Ziele	163
I	Einordnung von Marketing-Zielen in die Zielpyramide von Unternehmen	163
II	Arten von Marketing-Zielen	167
III	Formulierung von Marketing-Zielen	174
C	Marketing-Strategien	177
I	Zielgruppenstrategie (»Wer?«): Auswahl von Segmenten nach dem Kundenwert	179
1	Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts	181
2	Methoden der Kundenwertbestimmung	184
3	Segmentauswahl und -bearbeitung	189
II	Timingstrategie (»Wann?«)	190

III	Marktstimulierungsstrategie (»Wie?«)	196
1	Eindimensionale Wettbewerbsstrategien	198
1.1	Qualitätsführerschaft	198
1.1.1	Marktorientiertes Qualitätsverständnis	198
1.1.2	Durchsetzung von Qualitätsführerschaft	199
1.2	Preisführerschaft	201
1.2.1	Kostenanalyse	201
1.2.2	Kostenmanagement	206
1.2.3	Preiskommunikation	206
1.3	Zeitführerschaft	207
1.3.1	Flexibilitätsstrategie	207
1.3.2	Strategie zeitbasierten Opportunitätsnutzens	208
1.4	Beziehungsführerschaft	211
1.4.1	Grundlagen der Beziehungsführer-Strategie	211
1.4.2	Bestandteile einer Beziehungsstrategie	216
1.4.2.1	Markenmanagement	218
1.4.2.2	Kundenzufriedenheitsmanagement	240
1.4.2.2.1	Grundlagen	240
1.4.2.2.2	Aufgaben des Kundenzufriedenheitsmanagements	244
1.4.2.3	Beschwerdemanagement	247
1.4.2.3.1	Einordnung der Kundenreaktion »Beschwerde«	247
1.4.2.3.2	Anforderungen an ein systematisches Beschwerde- management	248
1.4.2.3.3	Beschwerdemanagementprozess	250
1.4.2.4	Kundenbindungsmanagement	253
1.4.2.5	Kundenrückgewinnungsmanagement	258
2	Mehrdimensionale Wettbewerbsstrategien	260
IV	Kooperationspartnerstrategie (»Mit wem?«)	261
1	Formen von Kooperationen	262
2	Umsetzung der Kooperationsstrategie	265
D	Marketing-Instrumente	269
I	Strukturierungsmöglichkeiten für Marketing- Instrumente	269
II	Vorstellung der einzelnen Marketing-Instrumente	271
1	Produktpolitik	271
1.1	Sachliche Entscheidungstatbestände	273
1.1.1	Produktkern	273
1.1.2	Formales Produkt	278
1.1.2.1	Design	278
1.1.2.2	Verpackung	280
1.1.2.3	Markierung	284
1.1.3	Erweitertes Produkt	287

1.2	Zeitliche Entscheidungstatbestände	292
1.2.1	Das Produktlebenszyklus-Konzept als Ausgangspunkt	292
1.2.2	Entscheidungen im Produktlebenszyklus	295
1.2.2.1	Produktinnovation	295
1.2.2.1.1	Ideengewinnung	298
1.2.2.1.2	Grobauswahl	305
1.2.2.1.3	Wirtschaftlichkeitsanalyse	312
1.2.2.1.4	Technische Produktentwicklung	315
1.2.2.1.5	Pretests von Produktkonzepten	315
1.2.2.1.6	Markteinführung des Neuprodukts	322
1.2.2.2	Produktvariation	324
1.2.2.3	Produktdifferenzierung	327
1.2.2.4	Produktelimination	330
1.3	Programm- und sortimentspolitische Entscheidungstatbestände	334
1.3.1	Charakteristika von Produktprogrammen und -sortimenten	334
1.3.2	Kennzahlen zur Programm- und Sortimentsbeurteilung	338
1.3.3	Gestaltungsoptionen für Programme und Sortimente	342
2	Preispolitik	345
2.1	Zur aktuellen Bedeutung der Preispolitik	346
2.2	Preispolitische Entscheidungstatbestände	349
2.2.1	Preisinformationen	351
2.2.1.1	Anbieterbezogene Informationen	353
2.2.1.2	Wettbewerbsbezogene Informationen	354
2.2.1.3	Nachfragerbezogene Informationen	359
2.2.1.3.1	Preis- bzw. Zahlungsbereitschaft	361
2.2.1.3.2	Verhaltenswissenschaftliche preispolitische Einflussfaktoren	369
2.2.2	Preisfindung und Preisgestaltung	376
2.2.2.1	Marktpricing	376
2.2.2.1.1	Preisfindung	376
2.2.2.1.2	Preisgestaltung	384
2.2.2.2	Einzelkundenpreisfindung	398
2.2.3	Preisabwicklung	409
3	Vertriebs- und Distributionspolitik	411
3.1	Akquisitorische Aufgaben	412
3.1.1	Grundsätzliche Gestaltungsformen der Absatzwege	413
3.1.2	Management des Vertriebssystems	417
3.1.2.1	Management des direkten Vertriebs	417
3.1.2.1.1	Organe des direkten Vertriebs	417
3.1.2.1.2	Entscheidungstatbestände	425
3.1.2.2	Management des indirekten Vertriebs	434
3.1.2.2.1	Organe des indirekten Vertriebs	434
3.1.2.2.2	Entscheidungstatbestände	445

3.1.2.3	Multi Channel-Management	456
3.1.2.3.1	Begriff und Zielsetzung	456
3.1.2.3.2	Prozess des Multi Channel-Managements	457
3.2	Logistische Aufgaben	464
4	Kommunikationspolitik	471
4.1	Kommunikationspolitische Anlässe und Ziele	474
4.1.1	Anlässe für Kommunikationspolitik	474
4.1.2	Kommunikationsziele	477
4.2	Instrumente der Kommunikationspolitik	481
4.2.1	Instrumente mit unmittelbarem Produktbezug	483
4.2.1.1	Instrumente ohne persönlichen Kundenkontakt	483
4.2.1.1.1	Werbung	483
4.2.1.1.2	Direct Marketing	489
4.2.1.1.3	Product Placement	495
4.2.1.1.4	Online-Kommunikation	500
4.2.1.1.5	Mobile Kommunikation	515
4.2.1.1.6	Guerilla-Marketing	519
4.2.1.2	Instrumente mit persönlichem Kundenkontakt	527
4.2.1.2.1	Verkaufsförderung	527
4.2.1.2.2	Persönliche Kommunikation	537
4.2.1.2.3	Messen und Ausstellungen	544
4.2.2	Instrumente ohne unmittelbaren Produktbezug	550
4.2.2.1	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	550
4.2.2.2	Sponsoring	554
4.2.2.3	Event-Marketing	560
4.3	Kommunikationspolitische Planungsprozesse	562
4.3.1	Kommunikationseffektivität	562
4.3.2	Kommunikationseffizienz	565
4.3.2.1	Budgetplanung	566
4.3.2.2	Budgetallokation	571
III	Marketing-Mix	574
<hr/>		
E	Marketing-Controlling	591
I	Controlling und die Notwendigkeit spezifischer Subsysteme	591
II	Definition und Entwicklung des Marketing-Controlling	592
III	Aufgaben des Marketing-Controlling	594
IV	Ausgewählte Instrumente des Marketing-Controlling	600

Teil 3 Marketing-Implementierung

A	Ziel der Marketing-Implementierung	619
----------	---	------------

B	Durchsetzung der Marketing-Konzeption – die personelle Dimension	621
----------	---	------------

C	Umsetzung der Marketing-Konzeption – die kulturelle, strukturelle und systemische Dimension	625
I	Kulturelle Dimension	625
II	Strukturelle Dimension	628
III	Systemische Dimension	633
	Literatur	635
	Sachregister	675

Teil 1

Was ist Marketing?

A Marketing: Philosophie der Unternehmensführung und Aufgabenbereich für das Management

Lernziele

- ▶ Sie wissen, was sich hinter dem Begriff Marketing verbirgt, und verstehen, warum Marketing gleichsam eine Führungsphilosophie als auch ein Funktionsbereich in Unternehmen ist.
- ▶ Sie wissen, dass Marketing sowohl eine innen- und außengerichtete Teilperspektive als auch eine horizontale und vertikale Teilperspektive beinhaltet.
- ▶ Sie kennen die Historie des Marketing und können erklären, wie sich Marketing als wissenschaftliche Disziplin, aber auch in der Praxis entwickelt hat.
- ▶ Sie verstehen, dass Marketing als das Management »Komparativer Konkurrenzvorteile« (KKV) aufgefasst werden kann. Dabei wissen Sie auch, dass sich ein KKV aus einer Effektivitäts- und einer Effizienzdimension zusammensetzt.
- ▶ Sie haben einen ersten Überblick über den konzeptionellen Ansatz im Marketing: Sie wissen, dass sich dieser aus den fünf Schritten Situationsanalyse, Ziele, Strategien, Maßnahmen und Controlling zusammensetzt und kennen die jeweils dahinterstehenden Entscheidungstatbestände.

Marketing, verstanden als die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Erfordernisse aktueller und potenzieller Märkte (vgl. *Meffert/Burmann/Kirchgeorg*, 2012, S. 10), hat sich seit den 1960er- und 1970er-Jahren in immer mehr Branchen und Unternehmen zu einem etablierten und in der Organisation fest verankerten Aufgabengebiet des Managements entwickelt. Allerdings kann das Marketing im Vergleich zu anderen betriebswirtschaftlichen Disziplinen wie Finanzierung, Produktion oder Rechnungswesen nur auf eine relativ **kurze Historie** zurückblicken. Dass sich die Disziplin erst in den vergangenen Jahrzehnten entwickelt hat und seitdem in vielen Unternehmen eine schnell gestiegene Bedeutung erlangt hat, ist das Ergebnis grundlegender und nachhaltiger **Marktveränderungen**, die in vielen Branchen in der jüngeren Vergangenheit stattgefunden haben.

Historie der Disziplin Marketing

Anders als in den USA bestand in Deutschland bis in die 1960er-Jahre in praktisch allen Konsumgüter-, Industriegüter- und Dienstleistungsbranchen ein großer **Nachfrageüberhang** (die Nachfrage ist größer als das verfügbare Angebot aller im Markt aktiven Wettbewerber). Da im 2. Weltkrieg große Teile der Produktionskapazitäten in Deutschland zerstört worden waren und der Wiederaufbau dieser Kapazitäten nach 1945 einen sehr langen Zeitraum in Anspruch

Etabliertes Aufgabenfeld
des Managements

Verkäufermarkt:
Anbieter dominiert

Engpass »interne Kapazitäten«

Absatz-Aufgabe: effektive Leistungsverteilung

Vom Verkäufer- zum Käufermarkt

nahm, übertraf die Nachfrage das bestehende Angebot in den meisten Märkten noch bis in die 1960er-Jahre. In dieser klassischen **Verkäufermarkt**-Situation (der Verkäufer dominiert die Anbieter-Nachfrager-Beziehung, da im Markt mehr Nachfrage als Angebot vorhanden ist) bestand die vornehmliche Aufgabe des Managements von Unternehmen darin, die vorhandenen knappen internen (Produktions-)Kapazitäten möglichst effizient einzusetzen. Dass die meisten Unternehmen in dieser Situation eine starke **Produktions- und Innenorientierung** im Management-Denken aufwiesen, war für diese Marktsituation zweckmäßig und angemessen, da die internen Kapazitäten, nicht aber der Markt einen Engpassfaktor für die Unternehmen darstellten. Produkte und Leistungen konnten so auch dann im Markt abgesetzt werden, wenn diese nicht exakt den Idealvorstellungen potenzieller Nachfrager entsprachen. Da für die Nachfrager kaum Alternativen im Markt vorhanden waren, mussten die Nachfrager auch dann Produkte und Leistungen abnehmen, wenn diese nicht exakt ihren Wunschvorstellungen entsprachen.

Die zentrale marktseitige Aufgabe der Unternehmen bestand in solchen Märkten vor allem darin, den **Absatz** zu organisieren. Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre existierte daher folgerichtig der Bereich der **Absatzwirtschaftslehre**. Ihr ging es vor allem darum, für eine effiziente und – soweit möglich – effektive Leistungsverteilung im Markt zu sorgen. Mit dem Markt und seinen Anforderungen beschäftigte sich die Absatzwirtschaftslehre dabei auch, allerdings vor allem im Hinblick auf die Frage, welche alternativ möglichen Ressourcenverwendungen den größtmöglichen Nutzen für Unternehmen (und ggf. Gesellschaft) erzeugen würden. Daher spielte innerhalb der Absatzwirtschaftslehre die **Distributionsaufgabe** eine relativ große Rolle. Folgerichtig wies die Absatzwirtschaftslehre eine starke inhaltliche Nähe zur Handelsbetriebslehre auf. In den Unternehmen oblag die Organisation des Absatzes dabei zumeist dem **Vertrieb** oder dem **Verkauf**. Diese Abteilungen standen am Ende der güterwirtschaftlichen Aufgabenkette, die daneben aus Entwicklung, Beschaffung und Produktion gebildet wurde. Stark vereinfacht ausgedrückt bestand die Aufgabe des Vertriebs/Verkaufs auf Verkäufermärkten vor allem darin, die innerhalb der vorgelagerten Stufe Produktion hergestellten Leistungen zu übernehmen und im Markt unter Einsatz des absatzwirtschaftlichen Instrumentariums abzusetzen.

Erst ab Ende der 1950er-Jahre, als in Deutschland das Wirtschaftswunder seinen Höhepunkt erreicht und anschließend überschritten hatte, mehrten sich die Anzeichen – zunächst in vielen klassischen Konsumgütermärkten (Kunde = Privathaushalt, Letztabnehmer) –, dass sich das Angebot zunehmend der Nachfrage annäherte und diese sogar immer häufiger übertraf. Aus dem zuvor bestehenden Nachfrageüberhang wurde schrittweise ein **Angebotsüberhang** (das Angebot, das alle Wettbewerber im Markt anbieten, übersteigt die Nachfrage). Der damit verbundene Wandel von Verkäufermärkten zu den sich nun entwickelnden **Käufermärkten** (der Käufer dominiert die Anbieter-Nachfrager-Beziehung, da im Markt mehr Angebot als Nachfrage vorhanden ist) veränderte zugleich auch die oben beschriebene Engpasssituation in den Unternehmen. War der er-

folgskritische Faktor für betriebswirtschaftliches Handeln zuvor vor allem im internen Kapazitätenmanagement zu sehen, so stellte nun der Markt immer häufiger den entscheidenden Engpass dar. Produkte, bei deren Entwicklung und Fertigung bislang allein oder zumindest überwiegend an eine möglichst effiziente Ausnutzung vorhandener Kapazitäten gedacht worden war und die daher nicht unbedingt exakt den Vorstellungen der Kunden entsprachen, fanden im Markt immer häufiger keine Abnehmer mehr. Für die Nachfrager führte der entstehende Angebotsüberhang dazu, dass sie zwischen verschiedenen Leistungen im Markt wählen konnten. Da die Nachfrager aber nun natürlich die Leistungen bevorzugten, die ihren Bedürfnissen und Vorstellungen am umfangreichsten entsprachen, setzten sich im Markt auch zunehmend nur noch diese Leistungen durch. Unternehmen, die nicht Gefahr laufen wollten, aus dem Markt verdrängt zu werden, waren nun gezwungen, die bisherige Produktions- und Innenorientierung durch eine stärkere **Markt- und Außenorientierung** zu ersetzen.

Da sich der Markt ab den 1960er-Jahren also immer stärker zum entscheidenden Engpassfaktor für das Management von Unternehmen entwickelte, entstand in den Unternehmen die Notwendigkeit, dieser veränderten Aufgabenstellung auch durch **organisatorische Veränderungen** Rechnung zu tragen. Dies betraf zunächst das **Aufgabenfeld des Vertriebs**, das verändert und erweitert werden musste. Während der Vertrieb bislang sein Hauptaugenmerk auf die Distribution von im Unternehmen erstellten Leistungen gelegt hatte, wuchs diesem Bereich nun zusätzlich die Aufgabe zu, Produkte und Leistungen aktiv zu verkaufen. Da Kunden nun zwischen den Leistungen verschiedener Anbieter wählen konnten und daher von den Produkten der Anbieter überzeugt werden mussten, bestand die Hauptschwierigkeit für den Vertrieb (und den Handel) jetzt nicht mehr in der Leistungsverteilung, sondern im Verkaufen. Darüber hinaus fiel dem Vertrieb auch die Aufgabe zu, relevante Informationen über Kunden und Konkurrenten im Markt zu sammeln und vorgelagerten Unternehmensbereichen zur Verfügung zu stellen. Allerdings reichten diese Erweiterungen des Aufgabenspektrums des Vertriebs nicht aus, um den durch den Marktwandel notwendig gewordenen **Perspektivenwechsel im Unternehmen** zu realisieren. So führte die Position des Vertriebs am Ende der güterwirtschaftlichen Wertschöpfungskette (entwickeln, beschaffen, produzieren, absetzen/vertreiben) dazu, dass dessen Neuausrichtung nicht automatisch zu einem grundsätzlichen Umdenken innerhalb des Gesamtunternehmens führte.

Aus diesem Grund übernahmen viele Unternehmen die bereits in den 1940er- und 1950er-Jahren in den USA entstandene Idee, eine zusätzliche **Querschnittsfunktion** im Unternehmen zu schaffen, die alle unternehmerischen Aktivitäten auf die Erfordernisse des Marktes ausrichten soll. Den Abteilungen, die die Bezeichnung Marketing führten, fiel dabei anfänglich vor allem die Aufgabe zu, die Denkhaltung im Gesamtunternehmen zu verändern. Während zuvor die Produktionsorientierung und Innenperspektive vorgeherrscht hatte, sollte nun die Markt- und Außenperspektive in den Vordergrund rücken. Dies führte dazu, dass Marketing anfänglich vor allem als ein neuartiges **Konzept der Unternehmensführung** verstanden wurde. Marketing sollte sicherstellen,

Engpass »Markt«

Perspektivenwechsel

»Marketing« als
zusätzliche Quer-
schnittsfunktion

Ausdehnung der Marketing-Idee

dass sich alle unternehmerischen Aktivitäten an den Markterfordernissen orientieren. Damit verstand sich das Marketing im Verhältnis zum Vertrieb von Beginn an eher als eine Ergänzung und nicht als dessen Substitution: Während die eher operativen marktseitigen Aufgaben des unmittelbaren Verkaufens weiterhin Sache des Vertriebs/Verkaufs waren, ging es dem Marketing eher um grundsätzliche, strategische Aufgaben der Neuausrichtung der Unternehmensführung.

Die beschriebene, zunächst in klassischen **Konsumgütermärkten (Business-to-Consumer-/B-to-C-Märkten)** beobachtbare Entwicklung fand seit den 1960er- und 1970er-Jahren auch in anderen Branchen und Bereichen statt: Da sich in der Folge auch viele **Industriegütermärkte** (Kunde = Unternehmen oder Organisation) (**Business-to-Business-/B-to-B-Märkte**) oder **Dienstleistungsmärkte** (Produkt = immaterielle Leistungen) von Verkäufer- zu Käufermärkten entwickelten, entstand auch auf diesen Märkten die Notwendigkeit, einen Turnaround von der Innen- zur Außenorientierung vorzunehmen und Marketing als Führungsphilosophie zu übernehmen. Schließlich mussten in jüngerer Zeit auch **Unternehmen des öffentlichen Sektors** erkennen, dass sie ebenfalls eine stärkere Marktorientierung schaffen müssen und daher Marketing-Abteilungen benötigen (z. B. Hochschulmarketing, Verbandsmarketing, Stadtmarketing etc.).

Implementierungsphase: Marketing als Philosophie der Unternehmensführung

Grundansatz des Marketing

Marketing vor allem als ein **Konzept der Unternehmensführung** zu verstehen, erscheint dann sinnvoll, wenn Unternehmen bislang durch eine grundsätzlich andere, nämlich stark innengerichtete Denkhaltung geprägt sind. Insofern steht das Verständnis, Marketing als Philosophie der Unternehmensführung aufzufassen, vor allem für die anfängliche **Implementierungsphase**. Allerdings impliziert ein solches Verständnis auch, dass die Bedeutung eines so verstandenen Marketing dann automatisch geringer wird, wenn der Prozess der Implementierung des Marketing in Unternehmen vorangeschritten ist und die Außen- und Marktorientierung eine vormals bestehende Innen- und Produktionsorientierung tatsächlich ersetzt bzw. ergänzt hat. So haben inzwischen viele Unternehmen diesen Wandel vollzogen und ein »vom Markt her Denken« als grundsätzliches Führungsprinzip akzeptiert. In diesem Zusammenhang haben auch viele andere betriebswirtschaftliche Funktions- und Querschnittsbereiche ihre anfängliche Distanz zur marktbezogenen Perspektive aufgegeben und entsprechende Anpassungen der eigenen Instrumente und Tools vorgenommen. Beispielsweise hat sich die Controlling-Funktion in vielen Unternehmen von der klassischen Kostenrechnung kommend zu einer Koordinations- und Steuerungseinheit entwickelt, die inzwischen gleichermaßen von innen (vom Unternehmen) und von außen (vom Markt) kommende Informationen berücksichtigt.

Marketing als dualer Denkansatz: Führungsaufgabe und Funktion

Vor diesem Hintergrund lässt sich beobachten, dass das Marketing in vielen Unternehmen inzwischen seine ursprüngliche Aufgabe der Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Markterfordernisse in großen Teilen erfüllt hat. Daher ist das ursprüngliche Selbstverständnis heute letztlich nicht mehr

zeitgemäß. So musste sich das Marketing weiterentwickeln, z. B. indem zusätzlich auch **funktionsbezogene Aufgaben** übernommen wurden. *Heribert Meffert*, einer der bekanntesten Pioniere des Marketing in Deutschland, sah im Marketing daher auch Mitte der 2000er-Jahre einen entscheidungsorientierten **dualen Denkansatz** – Marketing als Führungsaufgabe und gleichberechtigte Funktion (vgl. *Meffert*, 2007, S. 2 ff.).

Wenn das Marketing seine Hauptentwicklungsrichtung allerdings vor allem in der Übernahme funktionaler Aufgaben sieht (z. B. Marktforschung, Marketing-Planung, Optimierung der Marketing-Instrumente), dann wird es zwangsläufig zukünftig zu einem organisatorischen **Downgrading der Disziplin** kommen. So war die Entwicklung einer marktorientierten Führungsphilosophie in vielen Unternehmen zunächst »Chefsache«. Später oblag dann die strategische Umsetzung der Marktorientierung den zumeist auf der zweiten Führungsebene angesiedelten Strategic Business Units (SBU). Sofern das Marketing nun zukünftig vor allem funktionale Aufgaben übernimmt, werden diese Aufgaben vermutlich auf einer noch niedrigeren Entscheidungsebene angesiedelt sein.

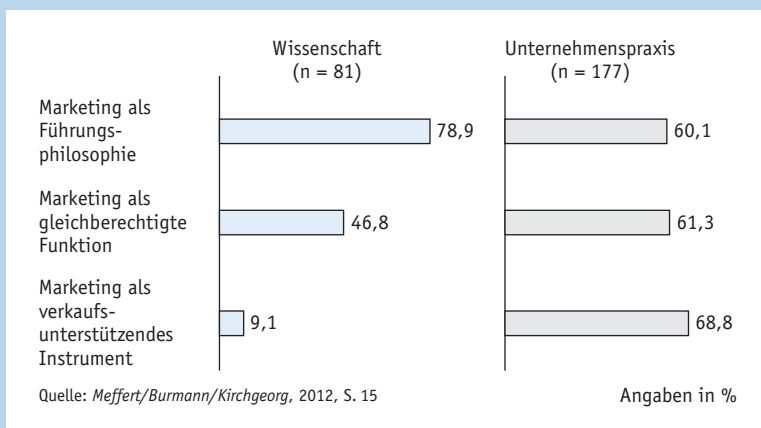
Die Verschiebung der Bedeutung zwischen den beiden Bestandteilen des entscheidungsorientierten dualen Denkansatzes des Marketing (**von der Führungskonzeption zur Funktion**) wird von Marketing-Praktikern in **empirischen Untersuchungen** bestätigt. So berichten *Meffert/Burmann/Kirchgeorg* (2012, S. 14) von einer Befragung unter **Marketing-Praktikern**, aus der hervorgeht, dass diese Marketing inzwischen stärker als gleichberechtigte Funktion sehen. Interessant an den in *Abbildung 1* dargestellten Untersuchungsergebnissen ist dabei auch, dass die parallel befragten **Marketing-Wissenschaftler** Marketing noch immer eher als Führungsphilosophie begreifen. Ganz abgesehen davon, dass aus Sicht der Marketing-Wissenschaft hierin sicherlich auch die Sorge zum

Downgrading der Marketing-Disziplin

Auseinanderdriften des Marketing-Verständnisses

Abb. 1

Verständnis des Marketing in Wissenschaft und Unternehmenspraxis



Ausdruck kommt, dass ein Marketing-Verständnis, das Marketing eher als verkaufsunterstützendes Instrument sieht, die Gefahr mit sich bringt, dass Markt- und Marketing-Orientierung im Unternehmen nur noch operativ, nicht aber mehr strategisch verankert sind, deutet das Ergebnis auch auf ein **Auseinanderdriften zwischen Marketing-Wissenschaft und Marketing-Praxis** hin.

Will das Marketing den bereits heute in vielen Unternehmen absehbaren Prozess eines schleichenden Bedeutungsverlustes vermeiden, dann muss sich die Disziplin zukünftig ein **weiterentwickeltes Grundverständnis** geben. Dieses wird der Disziplin allerdings nur dann eine hohe organisatorische Bedeutung sichern können, wenn sich das veränderte Grundverständnis an den aktuellen marktlichen Herausforderungen von Unternehmen orientiert und den Unternehmen hilft, sich im Management auf diese aktuellen marktlichen Veränderungen einzustellen.

Business Development als Aufgabenstellung für das Marketing

Eine solche aktuelle Herausforderung stellt die in vielen Branchen feststellbare **Marktsättigung** dar. Gerade in vielen Konsumgüterbranchen sind die Grenzen des Wachstums schon seit geraumer Zeit erreicht. Da aber alle unternehmensbezogenen Zielsysteme und Prozesse auf nachhaltiges Wachstum ausgerichtet sind, bedarf es in den Unternehmen einer Lösung des inzwischen eingetretenen Marktsättigungsproblems. Während in den letzten 20 Jahren – insbesondere seit der Öffnung Osteuropas und der wirtschaftlichen Entwicklung wichtiger asiatischer Märkte wie Indien und China – die Internationalisierung des Geschäfts eine Möglichkeit darstellte, das Sättigungsproblem der Kernmächte in Europa und Nordamerika zu »kaschieren«, sind für die Zukunft in vielen Branchen andere Lösungsmöglichkeiten für das grundlegende Marktsättigungsproblem erforderlich. Neue Produkte, neue Marktfelder, neue Geschäftsmodelle oder neue Kooperations- und Netzwerkmodelle auf der Anbieterseite können solche Möglichkeiten (auch in Kombination) darstellen. Die systematische Suche nach **Weiterentwicklungsmöglichkeiten für bestehende Marktmodelle** kann daher eine grundlegende Aufgabe für die Marketing-Disziplin darstellen. Ziel der Disziplin wäre es dann weniger, das bestehende Geschäft von Unternehmen zu erhalten oder marktseitig zu optimieren. Stattdessen ginge es um die Suche, die Bewertung sowie den Aufbau neuer Geschäfte und Geschäftsmodelle in Unternehmen. Insofern würde sich das Marketing stärker in Richtung eines **marktorientierten Business Development** entwickeln.

Neue Marketing-Aufgabe

Marketing als markt-orientiertes Business Development

B Marketing – Das Management von Komparativen Konkurrenzvorteilen (KKV®)

I Der KKV als Marketing-Navigator

Wenn es zukünftig verstärkt die Aufgabe des Marketing sein muss, die Weiterentwicklung von Märkten (Business Development) anzustreben, dann ist die Hauptaufgabe des Marketing umso mehr darin zu sehen, sich am Engpassfaktor Kunde zu orientieren. Denn letztlich muss es auch bei der Weiterentwicklung von Märkten das Ziel sein, Management-Aktivitäten zu initiieren, die sicherstellen, dass die Leistungen so an Kunden herangetragen werden, dass Kunden die **Leistungen des Unternehmens dem Wettbewerb vorziehen**. Hierbei ist es hilfreich, sich vor Augen zu führen, wie Nachfrager in wettbewerblichen Systemen ihre Kaufentscheidungen treffen. Da Nachfrager auf Käufermärkten zwischen Leistungen verschiedener Anbieter wählen können, ist davon auszugehen, dass Kaufentscheidungen grundsätzlich im Rahmen eines **Abwägungsprozesses** zwischen den verschiedenen wahrgenommenen Leistungen getroffen werden. Im Hinblick auf die Frage, welche der angebotenen Leistungen Nachfrager letztlich auswählen, liegt die Vermutung auf der Hand, dass stets diejenige Leistung gewählt wird, die aus Sicht des Nachfragers als »besser« eingestuft wird. Eine solche Einschätzung kann dabei auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt werden. Neben Preisvorteilen können ebenso Qualitätsvorteile oder auch logistische Vorteile bzw. Verfügbarkeitsvorteile exemplarisch angeführt werden. In jedem Fall besteht allerdings die zentrale entscheidungsbezogene Aufgabe des Marketing darin, sich auf den Kaufentscheidungsprozess des Kunden einzustellen und diesen so zu beeinflussen, dass die vom Unternehmen angebotenen Leistungen von relevanten Nachfragern als besser im Vergleich zu Wettbewerbsleistungen eingestuft werden.

Was dabei genau unter »besser« zu verstehen ist, war lange Zeit nicht vornehmliches Erkenntnisziel der Marketing-Wissenschaft. Die **Kaufverhaltensforschung** der 1960er- und 1970er-Jahre rückte stattdessen eine Vielzahl von **intervenierenden Variablen** (z.B. Einstellungen, Image, Kultur etc.) in den Mittelpunkt, um die Reaktion (Response) von Nachfragern auf anbieterseitige Leistungsangebote (Stimuli) zu erklären. In diesen sogenannten **Stimulus-Organism-Response (S-O-R)-Ansätzen** lag der Schwerpunkt allerdings eher auf nachfragerseitigen Prädispositionen und nicht auf dem eigentlichen Bewertungsprozess des Nachfragers. Stattdessen wurde der im Organismus ablaufende Bewertungsprozess von Nachfragern als **Black-Box** aufgefasst und nicht weiter analysiert. Erst seit den 1990er-Jahren findet sich in der Kaufverhaltensforschung des Marketing vermehrt der Versuch, den Bewertungsprozess des Nachfragers näher zu beleuchten. Ein solcher Ansatz, der darüber hinaus auch dem im Marketing seit den 1990er-Jahren beobachtbaren Trend der Rückbesinnung

Orientierung am Engpassfaktor »Kunde«

Zentrale Aufgabe von Marketing

Kundenverhalten als Blackbox

Nutzenkonstrukt zur Erklärung von Kaufverhalten

auf ökonomische Grundzusammenhänge Rechnung trägt, stellt der nachfragerseitige **Nutzen** dar. In einer Vielzahl von Arbeiten, die vor allem in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre publiziert wurden, ist herausgearbeitet worden, dass der Nutzen ein geeignetes Erklärungskonstrukt ist, um den individuellen Bewertungs- und Entscheidungsprozess von Nachfragern abbilden und erklären zu können. In Arbeiten wie denen von *Voeth* (2000), *Perrey* (1998), *Hahn* (1997) oder *Gutsche* (1995) wird unterstellt, dass Nachfrager wahrgenommene Kaufalternativen im Rahmen einer objektbezogenen Gesamtbewertung anhand des empfundenen Nutzens bewerten, durch diesen **Nutzenvergleich** Objektpräferenzen herausbilden und entsprechend den so gebildeten Präferenzrangfolgen Kaufentscheidungen treffen.

Beim Nutzen handelt es sich allerdings allein um ein **hypothetisches Konstrukt**. Dies bedeutet, dass sich Nutzen nicht etwa empirisch beobachten, sondern letztlich allein aus dem (Wahl-)Verhalten von Individuen ableiten lässt. Darüber hinaus wird der Nutzen von Produkten nicht durch das Produkt an sich, sondern durch dessen Eigenschaften sowie dessen geplante Verwendung determiniert. Anders als von der (klassischen) mikroökonomischen Haushaltstheorie angenommen, verfügen Güter demnach nicht über einen generellen Nutzen. Stattdessen hängt der Nutzen von den nachfragerseitig wahrgenommenen Produkteigenschaften (z. B. Funktionalität, Design, Preis etc.) ab (**Eigenchaftsnutzen**). Da einige Produktmerkmale jedoch nicht zu Nutzen, sondern zu **Nutzenentgang** führen (z. B. Preis), ist zusätzlich noch zwischen **Brutto-Nutzen** und **Netto-Nutzen** zu differenzieren. Der Brutto-Nutzen einer Leistung wird durch alle nutzenstiftenden Merkmale des Angebotes hervorgerufen. Wird von diesem Brutto-Nutzen der Nutzenentgang abgezogen, der durch bestimmte Leistungsmerkmale wie Preis oder Zahlungskonditionen hervorgerufen wird, so ergibt sich der Netto-Nutzen. Diesem Nutzenverständnis folgend ist es nun Aufgabe des Marketing, dafür Sorge zu tragen, dass die Kunden angebotenen Leistungspakete zu einem positiven Netto-Nutzen führen. Damit Kunden allerdings ein Produkt nicht nur als kaufenswert einschätzen, sondern dieses auch Wettbewerbsprodukten vorziehen, muss der positive Netto-Nutzen in den Augen von Nachfragern zudem größer als bei den vom Kunden wahrgenommenen Wettbewerbern sein.

Allerdings ist zu beachten, dass eine alleinige Fokussierung auf die Nutzenentstehung bei Kunden nicht zwangsläufig sicherstellt, dass hiermit gesamtunternehmerische Ziele wie Gewinn- oder Wertsteigerung unterstützt werden. So würde etwa Kunden ein maximaler Nutzen verschafft, wenn ein Produkt viele nutzenstiftende Merkmale aufweist, gleichzeitig jedoch zu einem sehr geringen Preis angeboten wird, auch wenn dies für das Unternehmen nicht kostendeckend möglich ist. Daher muss mit Marketing darüber hinaus die Aufgabe der gleichzeitigen **Erreichung von gesamtunternehmerischen Zielen** verbunden sein. Verfolgen Unternehmen dabei Gewinnziele, so ist seitens des Marketing zusätzlich sicherzustellen, dass alle Versuche, sich besser bzw. nutzenseiftend in den Augen von Nachfragern zu platzieren, dazu beitragen müssen, Gewinne oder andere übergeordnete Ziele für das betroffene Unternehmen zu realisieren.

Beitrag zum Erreichen gesamtunternehmerischer Ziele

Abb. 2

Ausgewählte Marketing-Definitionen in der Literatur

Meffert/Burmann/Kirchgeorg: Marketing bedeutet [...] die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden (Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 9f.).

Homburg: Marketing hat eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Facette. In unternehmensexterner Hinsicht umfasst Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern [...]. Marketing bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten (Homburg, 2012, S. 10).

Kotler/Keller: Marketing is a societal and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and exchanging products and services of value with others (Kotler/Keller, 2012, S. 6).

American Marketing Association (AMA): 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 (American Marketing Association, 2007).

Marketing fällt demnach in Unternehmen quasi eine **Mehrfachaufgabe** zu: Zunächst muss das Marketing sicherstellen, dass Unternehmen auf Märkten tätig sind, auf denen die Chance besteht, Kunden von den eigenen Leistungen zu überzeugen. Darüber hinaus fällt dem Marketing die Aufgabe zu, auf diesen Märkten sicherzustellen, dass **Nachfragerbedürfnisse umfassender als bei Konkurrenten befriedigt werden**. Schließlich hat das Marketing zur **Wertsteigerung von Unternehmen** beizutragen, indem mit den oben aufgeführten Aufgaben ein Beitrag zu übergeordneten Unternehmenszielen geliefert wird. Diese Mehrfachrolle findet sich auch in Marketing-Definitionen jüngerer Datums wieder. Die in *Abbildung 2* zusammengestellten **Marketing-Definitionen** aus der Literatur verdeutlichen, dass dem Marketing zumeist nicht mehr allein die Aufgabe der kundenseitigen Bedürfnisbefriedigung zugesprochen wird.

Die beschriebene »doppelte« Aufgabe des Marketing fasst *Backhaus* im Konstrukt des **Komparativen Konkurrenzvorteils (KKV®)** zusammen. Dieses von ihm in den 1980er-Jahren entwickelte Konstrukt, das er später mehrfach verfeinert hat, sieht die Aufgabe des Marketing darin, durch Generierung neuer Lösungen vorhandene oder latente Bedürfnisse von aktuellen oder potenziellen Nachfragern umfassender als Wettbewerber zu befriedigen, um hieraus einen eigenen ökonomischen Vorteil zu ziehen. *Backhaus* bezeichnet einen solchen **nachfragerseitig wahrgenommenen und anbieterseitig ökonomisch relevanten Vorteil** als KKV. Entsprechend dem oben dargestellten Nutzenkonstrukt geht er dabei davon aus, dass Nachfrager im Wettbewerb angebotene Leistungen nicht nur

Marketing-Definitionen
betonen Mehrfachaufgabe

KKV-Ansatz von
Backhaus

Dimensionen des KKV

Effektivität =
»die richtigen Dinge tun«

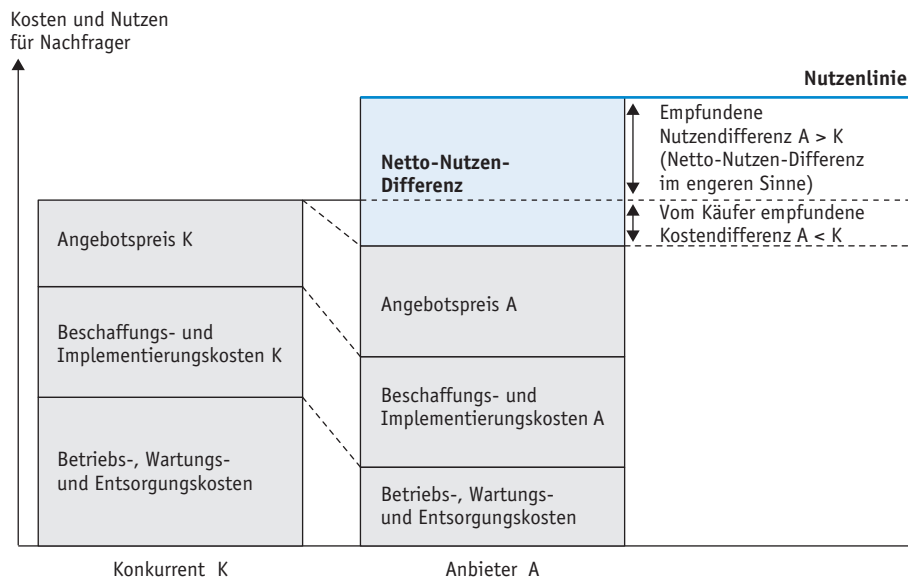
in ihrer Gesamtheit, sondern auch im Hinblick auf einzelne relevante Bedürfnis- und Nutzendimensionen miteinander vergleichen. Hierbei ist es entscheidend, nicht bei allen, sondern vor allem bei den für Nachfrager besonders relevanten Nutzendimensionen über Vorteile zu verfügen. Da der Anbieter zudem nur jene möglichen Vorteile für den Nachfrager verfolgen sollte, die ihm zu wirtschaftlich vertretbaren Bedingungen realisierbar erscheinen, weisen KKV folglich eine **Effektivitätsdimension** und eine **Effizienzdimension** auf.

Effektivitätsdimension

Damit Unternehmen über KKV auf den von ihnen definierten Märkten verfügen, ist es von zentraler Bedeutung, dass ihre Leistungen von relevanten Nachfragern als nutzenstiftender im Vergleich zu wahrgenommenen Konkurrenzangeboten eingestuft werden. Mit anderen Worten müssen Unternehmen aus Sicht der Nachfrager **»die richtigen Dinge tun«**, also im Hinblick auf die vorhandenen Nachfragerbedürfnisse effektivere Leistungen anbieten. Durch Rückgriff auf *Plinke* (2000, S. 78 ff.) wird die Effektivitätsbedingung des KKV von *Backhaus* mithilfe des bereits erwähnten Netto-Nutzenvorteils operationalisiert. Anhand der auf *Plinke* (2000, S. 80) zurückgehenden *Abbildung 3* verdeutlichen

Abb. 3

Netto-Nutzen-Differenz zweier Kaufalternativen



Quelle: Backhaus/Voeth, 2010a, S. 14

Backhaus/Voeth (2010a, S. 14) das **Entscheidungsverhalten von Kunden** mit Hilfe von Netto-Nutzen-Überlegungen wie folgt:

»Anbieter A hat zwar einen höheren Angebotspreis als Wettbewerber K. Bei gleichen Beschaffungs- und Implementierungskosten für die Produkte von A und K zeigen sich aber erhebliche Unterschiede in den Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten. Hier hat A erhebliche Vorteile. Während K mit seiner Gesamtbelastung beim Kunden exakt den empfundenen Nutzen »abschöpft« – die Life Cycle Costs als Summe aus Preis, Beschaffungs- und Implementierungskosten sowie Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten erzeugen genau den durch die blaue Nutzenlinie gekennzeichneten Nutzen [...] –, erzeugt das Leistungsangebot von A einen erheblichen Mehr-Nutzen (»empfundene Nutzendifferenz A/K«) – und ist gleichzeitig um die »vom Käufer empfundene Kostendifferenz A/K« günstiger. Der Kundenvorteil von A gegenüber K entspricht somit der [...] blau unterlegten »Netto-Nutzen-Differenz«. Somit kann sich – wie im vorliegenden Beispiel – der Kundenvorteil sowohl aus einem vom Nachfrager empfundenen Nutzen als auch aus einem Preisvorteil zusammensetzen. Selbst wenn A den Preis soweit anheben würde, dass die Preisdifferenz A/K negativ würde, bliebe (zumindest anfänglich) ein Netto-Nutzenvorteil erhalten« (Backhaus/Voeth, 2010a, S. 13 f.).

Zusammenfassend lässt sich die Effektivitätsdimension beim KKV durch nachfolgende (vereinfachte) **Netto-Nutzen-Formel** (1) aus Sicht von Kunden darstellen:

$$NNV = [N_A - K_A] - [N_B - K_B] \quad (1)$$

mit:

NNV = Netto-Nutzenvorteil

N_A bzw. N_B = Nutzen des Angebotes A bzw. B

K_A bzw. K_B = Kosten des Angebotes A bzw. B (beinhaltet die Lebenszeitkosten: den Kaufpreis, die Beschaffungs- und Implementierungskosten sowie Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten)

Im Beispiel von *Abbildung 3* ist der KKV für den Anbieter A dabei besonders deutlich ausgeprägt, da gleichzeitig $N_A > N_B$ und $K_A < K_B$ gilt.

Aus dem so beschriebenen Verständnis von Effektivität als Netto-Nutzenvorteil lassen sich auch **Bedingungen für Effektivitätsvorteile** beim KKV ableiten. Als Vorteile kommen im KKV-Ansatz von Backhaus nur solche Leistungs- oder Gegenleistungselemente in Frage, die zugleich

- ▶ bedeutsam (1) und
- ▶ wahrgenommen (2)

sind.

(1) Bedeutsam

Um sich gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren und in den Augen von Nachfragern Nutzenvorteile zu generieren, müssen sich Anbieter auf solche Leistungsdimensionen oder Gegenleistungselemente konzentrieren, die für Kunden wichtig sind und die daher für diese als **Ursache für Kauf- oder Nicht-**

Wie unterscheiden Kunden?

Netto-Nutzen-Formel

KKVs: bedeutsam und wahrgenommen

Bedeutsam: wichtige Nutzendimensionen

Kaufentscheidungen in Frage kommen. Hingegen können kundenseitig weniger bedeutsame Merkmale bei Gleichheit der angebotenen Leistungen bei allen sonstigen Dimensionen zwar im Einzelfall durchaus als Kaufgrund dienen, sie stellen jedoch i. d. R. keine nachhaltigen KKV dar, da diese keine ausreichende Wettbewerbsdifferenzierung für Unternehmen mit sich bringen. Daher lohnt es sich bei solchen marginalen Vorteilen nicht, mittel- und langfristige Marketing-Aktivitäten auf diesen Nutzenvorteilen aufzubauen.

(2) Wahrgenommen

Wahrgenommen:
Bewertungsprozesse
sind subjektiv

Als weitere Bedingung für die Entstehung von Netto-Nutzenvorteilen ist die **kundenseitige Wahrnehmung** anzuführen. Unternehmen müssen dabei beachten, dass Kunden häufig nicht von allen im Markt angebotenen Leistungen Kenntnis nehmen (**fehlende Marktkenntnis**) oder aber nicht alle im Markt fak-

Fallbeispiel 1

Baustoffindustrie

In vielen Branchen wird – angesichts zunehmend ähnlicher Kernleistungen im Wettbewerb – heute zunehmend über das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen nachgedacht. Um zu vermeiden, dass Kunden – angesichts mehr oder weniger vergleichbarer Kernleistungen – Kaufentscheidungen praktisch ausschließlich anhand eines Preisvergleichs treffen, versuchen viele Unternehmen durch die Ergänzung ihrer Hauptleistung durch begleitende Dienstleistungen eine Leistungsdifferenzierung gegenüber Wettbewerbern herbeizuführen.

Ein solches Vorgehen führt jedoch nur dann zu KKV, wenn die zusätzlich angebotenen produktbegleitenden Dienstleistungen von Nachfragern als so bedeutsam eingestuft werden, dass Kunden aufgrund ihres Angebotes bereit sind, sich für die Kernleistungen des nun auch Dienstleistungen anbietenden Unternehmens zu entscheiden.

Im vorliegenden Fall wollte sich ein führendes Unternehmen der europäischen Baustoffindustrie durch produktbegleitende Dienstleistungen gegenüber Wettbewerbern differenzieren. Das Unternehmen bot bislang verschiedene Arten von Wandbausteinen an, die – zumindest aus Kundensicht – ein hohes Maß an Ähnlichkeit zur Wettbewerbsleistung aufwiesen. Da sich das Unternehmen an den im Markt entwickelnden Preiskämpfen nicht länger beteiligen wollte, prüfte es, inwieweit durch das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen aus Kundensicht eine bedeutsame Leistungsdifferenzierung herbeigeführt werden kann. Hierzu generierte das Unternehmen – z. B. durch umfang-

reiche Kundenbefragungen – zunächst eine Vielzahl potenzieller produktbegleitender Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem Angebot von Wandbaustoffen. Da es sich bei den Kunden zumeist um kleinere Bauunternehmungen ohne eigene betriebswirtschaftliche Abteilungen handelte, hatte der Baustoffzulieferer beispielsweise festgestellt, dass den Kunden betriebswirtschaftliche Hilfestellungen angeboten werden könnten. So schätzen die Kunden etwa die Anzahl der für einzelne Bauprojekte benötigten Steine bislang zumeist allein auf Basis eines »Bauchgefühls«, anstatt diese rechnerisch aus den Bauplänen zu ermitteln. Daher plante das Unternehmen z. B. eine produktbegleitende Dienstleistung »Massenermittlung«, mit deren Hilfe dem Kunden eine genauere Berechnung der benötigten Steine-Anzahl angeboten werden sollte.

Die empirische Überprüfung der Bedeutung der im ersten Schritt durch Befragungen generierten potenziellen produktbegleitenden Dienstleistungen ergab allerdings, dass viele der geplanten produktbegleitenden Dienstleistungen für die Kunden eher unbedeutend waren. Zwar gaben die Kunden zumeist an, die produktbegleitenden Dienstleistungen durchaus einsetzen zu wollen, zugleich stellte sich jedoch heraus, dass für die Dienstleistungen keine separate Zahlungsbereitschaft vorhanden war. Da das Angebot aus Kundensicht allein »nice to have« war, stellte es keinen ausreichenden Grund dar, um sich für die Kernleistungen des Baustoffzulieferers zu entscheiden. Eine Wettbewerbsdifferenzierung über produktbegleitende Dienstleistungen war für das Unternehmen folglich nicht möglich.

Fallbeispiel 2

Automobilindustrie

Bei vielen Kunden im deutschen Automobilmarkt bestand in den 1990er- und 2000er-Jahren die Auffassung, dass asiatische Automobilhersteller qualitativ weniger hochwertige Pkws als deutsche Automobilhersteller produzieren. So zeigen empirische Untersuchungen aus dieser Zeit, dass etwa Klimaanlage oder Navigationssysteme, die in den Pkws asiatischer OEMs (Original Equipment Manufacturer) verbaut wurden, bei Nachfragern eine geringere Zahlungsbereitschaft erzeugten, da diese insgesamt als qualitativ geringwertiger eingestuft wurden.

Objektiv waren diese nachfragerseitigen Einschätzungen allerdings zumeist nicht haltbar. Zum einen war dies daran

ablesbar, dass die Pkws asiatischer und hier insbesondere japanischer Automobilhersteller regelmäßig in Zuverlässigkeitsuntersuchungen Spitzenwerte einnahmen. So lagen etwa in der ADAC-Pannenstatistik Erzeugnisse japanischer bzw. asiatischer Automobilhersteller noch vor den Erzeugnissen deutscher Automobilhersteller (z. B. im Hinblick auf die durchschnittliche Anzahl an Pannen). Zum anderen waren diese Einschätzungen vieler deutscher Nachfrager aber auch deshalb nicht gerechtfertigt, da – etwa im Bereich von Klimaanlage oder Navigationssystemen – in den Pkws deutscher und asiatischer OEMs häufig die gleichen Zuliefererprodukte verbaut wurden, sodass qualitative Unterschiede objektiv überhaupt nicht möglich waren.

tisch angebotenen Leistungen als Alternativen zur Lösung ihres bestehenden Bedürfnisses wahrnehmen (**fehlendes Marktinteresse**). So kann es durchaus sein, dass Leistungen objektiv weniger Nutzen stiften, von Kunden aber trotzdem ausgewählt werden, da die Kunden andere im Markt angebotene, nutzenstiftendere Leistungen nicht kannten oder aus Bequemlichkeit nicht beachtet haben. Daneben spielt die Wahrnehmung aber auch bei den beachteten Leistungen eine Rolle. Nachfrager bewerten die von ihnen berücksichtigten Leistungen so zumeist nicht anhand objektiver Kriterien. Stattdessen unterliegt auch der **Bewertungsprozess** Wahrnehmungsphänomenen. Obwohl bestimmte Leistungen im Hinblick auf die für Kunden besonders bedeutsamen Merkmalsdimensionen objektiv nutzenstiftendere Ausprägungen aufweisen, können sich diese ggf. im Wettbewerb nicht durchsetzen, wenn Kunden die Leistungsdimensionen der entsprechenden Anbieter fälschlicherweise als schlechter einstufen.

Effizienzdimension

Mögliche Netto-Nutzenvorteile verfügen aus Sicht eines Unternehmens nur dann über KKV-Potenzial, wenn es sich lohnt, für den Aufbau dieser Vorteile mittel- und langfristige Marketing-Investitionen zu tätigen. Nur dann sind solche Vorteile für das Unternehmen zugleich auch effizient. Effizienz im Sinne von »**die Dinge richtig tun**« bedeutet dabei, dass die angestrebten Netto-Nutzenvorteile einen Beitrag zur Erfüllung übergeordneter unternehmerischer Ergebnisziele leisten.

Ein Netto-Nutzenvorteil ist für Unternehmen immer dann effizient, wenn dieser

- ▶ verteidigungsfähig (1) und
- ▶ wirtschaftlich (2)

ist.

Effizienz =
»die Dinge richtig tun«

KKVs: verteidigungsfähig
und wirtschaftlich

Verteidigungsfähig: nicht unmittelbar vom Wettbewerb imitierbar

(1) Verteidigungsfähig

Da für den Aufbau von Netto-Nutzenvorteilen z. T. erhebliche Marketing-Investitionen erforderlich sind – z. B. für den Aufbau spezieller Fertigungsanlagen oder für die Durchführung spezieller Kommunikationskampagnen –, ist zwischen Netto-Nutzenvorteilen, die kurzfristig vom Wettbewerb imitiert werden können, und solchen, die eine **dauerhafte Alleinstellung** in den Augen der Nachfrager mit sich bringen (können), zu unterscheiden. Als KKV eignen sich dabei nur solche Netto-Nutzenvorteile, die nicht unmittelbar vom Wettbewerb imitiert werden können, die also verteidigungsfähig sind. Wie das nachfolgende Beispiel verdeutlicht, kann die Verteidigungsfähigkeit von KKV auch durch Veränderungen des rechtlichen Rahmens gefährdet sein.

Fallbeispiel 3

Deutscher Apothekenmarkt

Noch immer ist der deutsche Apothekenmarkt in hohem Maße durch staatliche Regulierungen geprägt. Ursprünglich zum Schutz der Bevölkerung gedacht, dienen viele der staatlichen Regulierungen heute eher zur Marktabschottung und damit zur Verhinderung des Markteintritts weiterer Wettbewerber. Beispielsweise sieht das deutsche Apothekenrecht das sogenannte Fremd- und Mehrbesitz-Verbot vor. Hiernach müssen zum einen die Apotheken-Betreiber zugleich auch die Apotheken-Eigentümer sein. Zum anderen ist es einem Apotheker nicht gestattet, mehr als vier Filialen parallel zu betreiben. Hierdurch werden Quereinsteiger vom Markt ferngehalten, sodass die zurzeit in Deutschland vorhandenen 21.238 Apotheken (vgl. *Aponet.de*, 2012) den gesamten Markt stabil unter sich aufteilen können. Angesichts dieses rigiden regulatorischen Rahmens war der zentrale KKV für Apotheken bislang in ihrem Standort zu sehen. Apotheken, die in unmittelbarer Nähe von Arztpraxen beheimatet waren oder im Innenstadtbereich mit einer großen Zahl von Laufkunden rechnen konnten, standen ökonomisch besser da als Apotheken ohne unmittelbare Praxennähe oder als Apotheker im ländlichen Raum.

Da der deutsche Apothekenmarkt – trotz aller anderslautender Statements von Apotheker-Verbänden und Landesorganisationen – ökonomisch sehr attraktiv ist – beispielsweise stieg der Jahresumsatz deutscher Apotheken zwischen 1992 und 2010 von 20 auf über 40 Mrd. € (vgl. *Rakau*, 2011) –, steht angesichts eines insgesamt kaum mehr finanzierbaren Gesundheitssystems auch der regulatorische Rahmen für Apotheken immer stärker in der Kritik. Internet-Apotheken wie DocMorris, Drogerieketten oder

Pharma-Großhändler streben danach, in den hochregulierten deutschen Markt einzutreten. Die dafür erforderliche Deregulierung wird dabei von Teilen der deutschen Politik durchaus gewünscht, in jedem Fall aber von europäischen Wettbewerbsbehörden sowie dem europäischen Gerichtshof immer vehementer gefordert.

Was eine Lockerung der Regulierung des deutschen Apothekenmarktes mit sich bringen würde, ist dabei bereits jetzt absehbar: Insbesondere verliert der bisherige KKV Standort an Bedeutung und wird durch andere KKV-Alternativen substituiert. Zu erwarten ist beispielsweise, dass sich einige Apotheken zukünftig als Preisführer im Markt positionieren werden. Durch den Aufbau von kooperativen Apothekengruppen und das damit verbundene Bündeln von Beschaffungsvolumina werden Apotheken-Kunden – im Rahmen dann bestehender preispolitischer Freiheiten – günstigere Medikamenten-Preise angeboten werden können. Wiederum andere Apotheken werden versuchen, sich durch Leistungs differenzierung vom Wettbewerb abzuheben. Indem sie ihr Leistungsspektrum vom bisher überwiegen den Medikamenten-Verkauf zum ganzheitlichen Gesundheitsdienstleister ausbauen, werden sie sich dem drohenden Preiswettbewerb durch Beratung und Produktbündelung möglicherweise entziehen können. Schließlich ist zu erwarten, dass sich eine dritte Gruppe von Apotheken auf den KKV Logistik konzentrieren wird. Diese Apotheken werden ihren Kunden eine effiziente Medikamenten-Bestellung und -Lieferung anbieten. In dieser Gruppe werden sich auch viele Internet-Apotheken ansiedeln (vgl. *Axel Springer AG*, 2011).

(2) Wirtschaftlich

Nicht zuletzt die in den 1990er-Jahren aufkommende zunehmende **Wertorientierung** in vielen Unternehmen (nicht zu verwechseln mit der neuerdings wieder aufkommenden Werteorientierung) hat dazu geführt, dass sich praktisch alle unternehmerischen Funktionen und Aufgaben inzwischen einer tiefgehenden und permanenten Wertsteigerungsdiskussion stellen mussten. Angefangen von der Beschaffung bis hin zum Marketing steht jeweils die Frage im Vordergrund, welchen Beitrag die entsprechenden Funktionen und Aufgabenbereiche zur Wertsteigerung des Gesamtunternehmens leisten können. Im Marketing-Bereich hat diese Diskussion zu einer **stärkeren Effizienz-Orientierung** der Disziplin beigetragen. Marketing-Aktivitäten müssen demnach heute vor allem auch wirtschaftlich durchgeführt werden. Letztlich müssen die Aktivitäten dazu führen, dass nicht nur ein Kundenvorteil, sondern auch ein Anbietervorteil entsteht. Demnach wird ein aus Kundensicht bestehender Netto-Nutzenvorteil erst dann zu einem KKV, wenn dieser für das agierende Unternehmen mit einem **verbesserten Zielerreichungsgrad** verbunden ist.

Wirtschaftlich:
Generierung von
Anbietervorteilen

Zum Verhältnis der KKV-Dimensionen

Die oben genannten KKV-Dimensionen stehen in einem **wechselseitigen Zusammenhang**. So hängt die Marketing-Effektivität von der Marketing-Effizienz ab. Bei dem Versuch, für Kunden Netto-Nutzenvorteile zu realisieren, sind Unternehmen durch die Marketing-Effizienz-Bedingung enge Grenzen gesteckt. Kunden möglichst qualitativ hochwertige und gleichzeitig preisgünstige Leistungen anzubieten, ist für Unternehmen aus Effizienzgründen häufig nur eingeschränkt möglich. Daher müssen sie sich auf einzelne Effektivitätsaspekte fokussieren (z. B. Qualität oder Preiseffektivität). Schließlich hängt auch die Marketing-Effizienz von der Marketing-Effektivität ab. Da nicht alle Arten von Netto-Nutzenvorteilen, und schon gar nicht jeder Umfang von Netto-Nutzenvorteilen, mit gleichen wirtschaftlichen Konsequenzen verbunden sind, hängt die Marketing-Effizienz beim KKV naturgemäß von Art und Umfang der den Kunden anzubietenden Netto-Nutzenvorteilen ab. Ist ein Unternehmen beispielsweise gezwungen, seine Preise deutlich zu senken, da es Konkurrenten inzwischen gelungen ist, eine modernere Technologie in den Markt einzuführen, so geht dies automatisch zulasten der Effizienz.

Effektivität und Effizienz
als gleichberechtigte
Bedingungen

Insgesamt ist also festzuhalten, dass die KKV-Dimensionen Effektivität und Effizienz **gleichberechtigt** nebeneinander stehen. Unternehmen müssen im Marketing versuchen, zugleich effektiv und effizient zu sein.

II Zusammenfassendes Marketing-Verständnis

Entsprechend dem im Vorkapitel beschriebenen Ansatz verstehen wir mit *Backhaus* unter Marketing das **Management von KKV**s. Aufbauend auf der im Unternehmen vorherrschenden Führungsphilosophie, die Gesamtunternehmung nicht

Definition »Marketing«

allein ressourcenorientiert, sondern zugleich auch in gleichberechtigter Weise kunden- und marktorientiert zu führen, widmet sich das Marketing der Aufgabe, alle strategischen und operativen Voraussetzungen zu schaffen, um auf **relevanten Märkten kundenseitig bedeutsame** und **wahrgenommene** sowie **anbieterseitig verteidigungsfähige** und **wirtschaftliche KKV**s zu realisieren. Dieses Aufgabenverständnis beinhaltet dabei eine

- ▶ innen- sowie außengerichtete Teilperspektive (1) und
- ▶ horizontale sowie vertikale Teilperspektive (2).

(1) Innen- und außengerichtete Teilperspektive des Marketing

Die **Außenorientierung** des beschriebenen Marketing-Verständnisses ergibt sich unmittelbar daraus, dass das Marketing direkt an den Besonderheiten von Märkten und der Wahrnehmung von Kunden ansetzt. Entscheidend ist so, dass KKV's nicht allein von Unternehmen definiert werden, sondern stattdessen vor allem in der Wahrnehmung von relevanten Kundengruppen bestehen. Daneben muss Marketing allerdings auch **Innenorientierung** aufweisen. Die Ursachen oder Quellen von KKV's liegen so nicht selten in marktfernen Unternehmenseinheiten (z. B. Beschaffung, Fertigung, Entwicklung, Logistik etc.) begründet. Nur wenn es gelingt, auch diese, nicht unmittelbar im Marktkontakt stehenden Unternehmenseinheiten in das KKV-Management einzubeziehen, ist eine größtmögliche Effektivität und Effizienz bei Ableitung und Umsetzung von KKV's möglich.

(2) Horizontale und vertikale Teilperspektive des Marketing

KKV-Management weist auch eine starke Konkurrenz- und Wertschöpfungskettenorientierung auf. Die **Konkurrenzorientierung (horizontale Perspektive)** ergibt sich dabei aus der Tatsache, dass in der Wahrnehmung von Kunden bestehende KKV's stets durch Tradeoffs zwischen den vom Unternehmen angebotenen Leistungen und den Leistungen wahrgenommener Wettbewerber entstehen. Vor diesem Hintergrund schließt KKV-Management eine systematische Konkurrenz-Beobachtung und -Analyse mit ein.

In einer bereits jetzt in hohem Maße und zukünftig noch stärker arbeitsteilig organisierten Wirtschaft können KKV's darüber hinaus immer häufiger nur noch dann realisiert werden, wenn auch **vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen** in den KKV-Prozess integriert werden (**vertikale Perspektive**). Nur wenn Zulieferer und/oder nachgelagerte Hersteller- bzw. Handelsstufen bei der Ausgestaltung von KKV's berücksichtigt und eingebunden werden, können Unternehmen angestrebte Marktpositionen erreichen bzw. konsequent durchsetzen. Daher ist Marketing nicht allein eine Aufgabe zwischen Unternehmen und ihren Kunden. Zugleich müssen auch eigene Zulieferer, deren Vorlieferanten, aber auch der Handel oder die Kunden eigener Kunden mit in die Überlegungen aufgenommen werden.

KKV-Management:
Einbeziehung des gesamten Unternehmens

KKV-Management:
Einbeziehung vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen

C

Der konzeptionelle Ansatz im Marketing

Wird Marketing als das Management von KKV's verstanden, so bedeutet dies zugleich auch, dass das Marketing ein **Entscheidungskonzept** für und in Unternehmen ist. Unserem Verständnis von Marketing folgend ist im Rahmen der Konkretisierung dieses Entscheidungskonzeptes vor allem zu fragen, wie Unternehmen zu KKV's gelangen können.

Für eine **systematische KKV-Identifikation** und **KKV-Umsetzung** ist es hierbei zunächst erforderlich, eine Analyse der relevanten Märkte und aller Marktbeteiligten durchzuführen. Aufbauend auf den so generierten Informationen und den für das Marketing aus den Gesamtunternehmenszielen abgeleiteten Marketing-Zielen können anschließend Märkte ausgewählt und für diese Märkte KKV's festgelegt sowie umgesetzt werden. Bestandteile der KKV-Umsetzung sind dabei die konkrete Ausgestaltung der für Kunden sichtbaren Vermarktungsmaßnahmen sowie ein anschließendes Marketing-Controlling. Dieses hat zu prüfen, ob die Maßnahmen dazu beigetragen haben, die ursprünglichen Marketing-Ziele zu erreichen.

Abbildung 4 stellt die aus dem von uns zugrunde gelegten Marketing-Verständnis abgeleiteten **Teilaufgaben des Marketing** im Überblick dar. Da diese Teilaufgaben auch die den unmittelbaren, für den Kunden sichtbaren Marketing-

Marketing: ein Entscheidungskonzept

Teilaufgaben des Marketing

Abb. 4

Bestandteile einer Marketing-Konzeption



Bestandteile einer Marketing-Konzeption

Aktivitäten vor- und nachgelagerten Fragestellungen (z. B. Marketing-Ziele und Marketing-Controlling) umfassen, handelt es sich bei dem in *Abbildung 4* dargestellten Ansatz um ein umfassendes Konzept. Dieses ermöglicht es, Marketing-Aktivitäten aus einem ganzheitlichen Management-Ansatz heraus zu steuern. Im Einzelnen stellen sich in den oben benannten **Kernbestandteilen** einer solchen Marketing-Konzeption folgende konkrete Aufgabenstellungen:

- ▶ Situationsanalyse (1),
- ▶ Marketing-Ziele (2),
- ▶ Marketing-Strategien (3),
- ▶ Marketing-Maßnahmen (4) und
- ▶ Marketing-Controlling (5).

(1) Situationsanalyse

Analyse von Märkten und deren Beteiligter

Den Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Marketing-Konzeption bildet eine detaillierte Analyse der in (möglicherweise) relevanten Märkten augenblicklich und zukünftig feststellbaren **Ausgangssituation**. Hierbei sollte sich die Analyse einerseits auf alle aktuellen und potenziellen **Märkte** richten und andererseits alle relevanten **Marktbeteiligten** systematisch und detailliert untersuchen. Relevante Marktbeteiligte stellen dabei

- ▶ die Nachfrager,
- ▶ die Konkurrenten und
- ▶ das eigene Unternehmen bzw. der eigene Geschäftsbereich

dar.

Im Hinblick auf aktuelle und potenzielle **Nachfrager** interessieren so etwa das bestehende und das zu erwartende Kaufverhalten sowie die daraus ggf. resultierenden Marktvolumina. Bei **Konkurrenten** gilt es, aktuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie für die Zukunft zu erwartende strategische und operative Verhaltensveränderungen zu ermitteln. Schließlich lassen sich Marketing-Ziele, -Strategien und -Maßnahmen nur dann entwickeln, wenn im Rahmen der Situationsanalyse auch die **eigene Ausgangssituation** (möglichst objektiv) untersucht worden ist. Zum Beispiel stellen die eigenen Stärken und Schwächen, aber auch die Chancen und Risiken des eigenen Unternehmens eine wichtige Informationsgrundlage für die Gestaltung zukünftiger Marketing-Aktivitäten dar.

(2) Marketing-Ziele

Marketing-Ziele als Bestandteil der Unternehmensziele

Die zunehmende Wertorientierung in vielen Unternehmen hat in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass alle Unternehmensbereiche und -funktionen dazu gezwungen sind, einen möglichst großen Beitrag zur angestrebten Wertsteigerung des Gesamtunternehmens zu erbringen. Vor diesem Hintergrund sind die in einzelnen Unternehmensbereichen und -funktionen verfolgten Ziele eng an die Ziele der Gesamtunternehmung gebunden. Für das Marketing bedeutet dies, dass vor der Festlegung von Marketing-Strategien und Marketing-Instrumenten (idealtypisch) die **aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Mar-**

Marketing-Ziele feststehen müssen. Diese sind dabei möglichst so detailliert zu beschreiben, dass sich abschließend untersuchen lässt, inwieweit diese Ziele durch die definierten und umzusetzenden KKV's erreicht worden sind.

(3) Marketing-Strategie

Zur Festlegung von KKV's gehört es vor allem auch, eine – zumindest mittelfristige – Abgrenzung des zu bearbeitenden Marktes vorzunehmen (**Marktdefinition**). Zu fragen ist so, auf welchem Markt (Summe aller Anbieter und Nachfrager) ein Unternehmen mit welchen Geschäftsmodellen tätig sein will. Zudem ist eine strategische Entscheidung zu treffen, ob das ausgewählte Marktfeld im **Alleingang** oder in **Kooperation mit Partnern** bearbeitet werden soll. Darüber hinaus sind auch effektive und effiziente **Wettbewerbsvorteile** statisch und dynamisch zu planen. Zeitpunktbezogen ist grundsätzlich zu erwägen, wie Netto-Nutzenvorteile in den Augen relevanter Nachfrager erzielt werden können (»Ist etwa eine Positionierung als Preisführer oder als Qualitätsführer angestrebt?«). Schließlich ist auch festzulegen, mit welchem **Timing** der Markt bearbeitet werden soll.

(4) Marketing-Instrumente

Die Umsetzung von KKV's muss in Form von für Kunden **beobachtbaren Marketing-Aktivitäten** vollzogen werden. In diesem Zusammenhang sind Produkte zu gestalten, Preise festzulegen, Vertriebsaktivitäten zu planen und die Kommunikation zu steuern. Folglich sind alle Maßnahmen der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik auszuarbeiten. Da die verschiedenen Aktivitäten dabei zudem nicht losgelöst voneinander wirken, ist darüber hinaus der **Mix** dieser Einzelaktivitäten zu gestalten (»Wie können Preise, Produkte, Kommunikation und Distribution aufeinander abgestimmt werden?«).

(5) Marketing-Controlling

Schließlich gehört zu einer umfassenden Marketing-Konzeption auch, dass der **Zielerreichungsgrad** der entwickelten Aktivitäten überprüft wird. Sofern bei der Festlegung der Marketing-Ziele auf Messbarkeit geachtet worden ist, lässt sich nach Ablauf eines bestimmten Planungszeitraums untersuchen, ob bzw. in welchem Umfang die angestrebten Ziele realisiert worden sind. Hieraus können **Ansatzpunkte für eine Verbesserung** der zukünftigen Marketing-Konzeption abgeleitet werden.

Diese aus dem Grundverständnis des Marketing entwickelten Ablaufschritte einer ganzheitlichen Marketing-Konzeption stehen im Mittelpunkt dieses Buches. Wir haben diese Bestandteile ausgewählt, da diese Ablaufschritte einer Marketing-Konzeption branchenübergreifend zur Gestaltung von Marketing-Aktivitäten eingesetzt werden können. Mit *Becker* (2013) gehen wir davon aus, dass der hier implizit angenommene Ablauf (Situationsanalyse, Marketing-Ziele, -Strategien, -Maßnahmen und -Controlling) allein einen **idealtypischen Prozess** für das Marketing-Management darstellt. In vielen unternehmerischen

Bestandteile von
Marketing-Strategien

Instrumente zur
Umsetzung von KKV's

Zielsetzung des
Marketing-Controlling

Planung von Marketing-
Konzeptionen in der
Praxis

Planungssituationen sind Marketing-Verantwortliche hingegen gezwungen, von diesem idealtypischen Ablaufprozess abzurücken. Beispielsweise kann die Situation eintreten, dass der Marketing-Planung seitens der Unternehmens- oder Geschäftsbereichsleitung konkrete Marketing-Ziele vorgegeben werden, ohne dass zuvor eine entsprechende detaillierte Analyse der Ausgangssituation erfolgt ist. In diesem Fall ist anschließend die Situationsanalyse im Hinblick darauf durchzuführen, wie die bereits feststehenden Marketing-Ziele ggf. erreicht werden können. Da allerdings in einem Lehrbuch von »**lehrbuchhaftem**« **Vorgehen** ausgegangen werden kann, orientieren wir uns im zweiten Teil des Buches an dem beschriebenen idealtypischen Ablauf innerhalb des Marketing-Managements und stellen die einzelnen Ablaufschritte der Situationsanalyse, der Marketing-Ziele, der Marketing-Strategien, der Marketing-Instrumente sowie des Marketing-Controlling in der oben skizzierten Reihenfolge dar.

Teil 2

Bestandteile einer Marketing-Konzeption

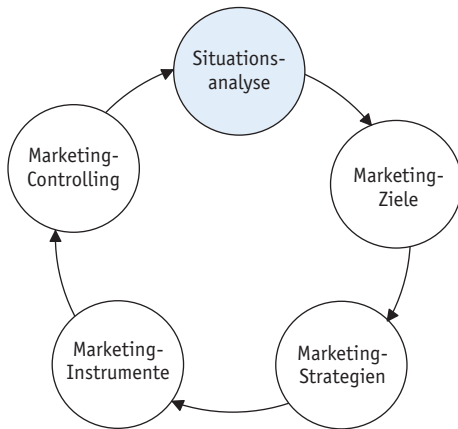
A Situationsanalyse

Lernziele

- ▶ Sie haben die relevanten Formen der Markt- und Geschäftsfeldabgrenzung kennengelernt. Insbesondere können Sie einen Markt in räumlicher, zeitlicher und sachlicher Hinsicht abgrenzen.
- ▶ Sie wissen, dass im Rahmen der Analyse des Marketing-Dreiecks Nachfrager, Wettbewerber und die eigenen Ressourcen analysiert werden müssen.
- ▶ Sie kennen die wesentlichen Merkmale und die zentralen Fragestellungen der Kaufverhaltensforschung. Zudem sind Ihnen die wichtigsten Modelle der Kaufverhaltensforschung vertraut.
- ▶ Sie wissen, was unter einer Marktsegmentierung zu verstehen ist und wie diese konkret abläuft. Sie haben einen Überblick über die gängigen Marktsegmentierungskriterien und können diese sinnvoll strukturieren. Zudem kennen Sie die Anforderungen, denen Marktsegmentierungskriterien genügen müssen, und wissen, wann sich die Anwendung der einzelnen Kriterien anbietet. Sie kennen darüber hinaus die Ablaufschritte der Segmentbildung.
- ▶ Sie wissen, dass eine Wettbewerbsanalyse aus drei Ebenen besteht: Branchenanalyse, Analyse strategischer Gruppen und Konkurrenzanalyse. Sie kennen die zu der jeweiligen Ebene gehörenden Aufgaben und Instrumente und können diese anwenden.
- ▶ Sie verstehen den Prozess der Markt- und Wettbewerbsforschung. Insbesondere kennen Sie die wichtigsten Formen der Datenerhebung, kennen Skalenniveaus und Gütekriterien und die für das Marketing relevanten uni-, bi- und multivariaten Methoden der Datenanalyse.
- ▶ Sie kennen die unterschiedlichen Formen einer übergreifenden Marktanalyse und können diese qualitativen und quantitativen Instrumente anwenden.

Den Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Marketing-Konzeption bildet die Durchführung einer fundierten Situationsanalyse. Mit dieser wird das Ziel verfolgt, die aktuellen und potenziellen Märkte zu identifizieren und zu analysieren, indem alle **Marktbeteiligten** hinsichtlich ihres augenblicklichen und für die Zukunft zu erwartenden Verhaltens untersucht werden. Die innerhalb der Situationsanalyse erzeugten Informationen werden anschließend zu einer **Gesamtbeurteilung von Märkten** zusammengeführt. Die Gesamtbeurteilung kann dabei qualitativ (Positionierung) oder quantitativ (Marktpotenzial) erfolgen.

Bestandteile einer Situationsanalyse



Zusammengenommen besteht die Situationsanalyse von Märkten demnach aus folgenden drei Schritten:

- ▶ Marktabgrenzung (»Welche Märkte und in welchen Grenzen sollen diese untersucht werden?«),
- ▶ Analyse der Marktbeteiligten (»Wie verhalten sich Nachfrager und Konkurrenten augenblicklich und zukünftig? Welches Verhalten ist dem Anbieter selber auf Märkten möglich?«),
- ▶ übergreifende Marktanalyse (»Wie ist der Markt hinsichtlich der Wahrnehmung der Kunden bzw. Wettbewerber sowie in Bezug auf dessen Marktpotenzial zu beurteilen?«).

I Markt- und Geschäftsfeldabgrenzung

1 Marktbeffriff

Was ist ein Markt?

Sicht der Mikroökonomie

Wenn man sich als Ausgangspunkt einer Situationsanalyse mit der Frage beschäftigt, auf welchem Markt man tätig werden will (oder ist) und damit zusammenhängend festlegt, wie das eigene Geschäftsfeld abgegrenzt werden soll, so ist es hierfür zunächst einmal erforderlich, ein klares Verständnis davon zu haben, was unter einem Markt überhaupt zu verstehen ist. In der **mikroökonomischen Literatur** wird ein Markt als Ort des **Aufeinandertreffens von Angebot und Nachfrage** aufgefasst (vgl. *Engelkamp/Sell*, 2011, S. 97). Bei ihrem Aufeinandertreffen versuchen Anbieter und Nachfrager dabei, Austauschprozesse bei Sachgütern, Rechten, Dienstleistungen oder Nominalgütern zu initiieren. Diesem Verständnis folgend, hängt die Existenz von Märkten eng mit der Spezialisierung von Wirtschaftssubjekten zusammen. Nur wenn einzelne Wirtschaftssubjekte nicht alle benötigten Wirtschaftsgüter selber herstellen, entsteht das Erfordernis, bei anderen Wirtschaftsobjekten solche Wirtschaftsgüter nachzufragen. Als Gegenleistung für die von einem Wirtschaftsobjekt auf einem Markt von Anbietern bezogenen Wirtschaftsgüter hat ein Wirtschaftsobjekt andere Güter bereitzustellen. Während in einer Tauschwirtschaft andere Wirtschaftsgüter als Gegenleistung gefordert und zur Verfügung gestellt werden, bildet das Nominalgut Geld in einer modernen Wirtschaft die vom Nachfrager bereitzustellende Gegenleistung. Das Austauschverhältnis zwischen angebotener Leistung und geforderter Gegenleistung stellt dabei den Preis eines Gutes dar. Ganz abgesehen davon, dass der Preis eines Gutes in Abhängigkeit von der vorhandenen Marktvollkommenheit auf Märkten durchaus variieren kann, hängt die Höhe des Preises grundsätzlich vom Verhältnis von Angebot und Nachfrage ab. Die Angebotsmenge wiederum wird durch die Anzahl der in einem Markt tätigen Anbieter sowie deren Produktionsmengen bedingt. Hingegen wird die

Nachfrage dadurch determiniert, welche Bedürfnisse die in einem Markt angebotenen Güter bei Nachfragern erfüllen.

Aus betriebswirtschaftlicher und damit **einzelbetrieblicher Perspektive** ist eine solche mikroökonomische Sichtweise auf Märkte allerdings allein für die Aufdeckung grundsätzlicher Zusammenhänge hilfreich. Aus der handlungs- und entscheidungsorientierten Sicht, die die Betriebswirtschaftslehre heute i. d. R. einnimmt und nach der Unternehmen gestaltend auf ihre Umwelt einwirken, sind Märkte keine fest vorgegebenen Größen, sondern das **Ergebnis von marktbezogenen Aktivitäten** von Unternehmen und Nachfragern. Demzufolge wird ein Markt, auf dem ein Unternehmen tätig ist, zunächst einmal durch die Gruppe von Nachfragern gebildet, die ein Unternehmen mit seinen Leistungen adressiert. Darüber hinaus gehören zu dem Markt eines Unternehmens die Wettbewerber, die von den angesprochenen Nachfragern als alternative Bezugsquellen für bestimmte Güter beachtet werden. Da Märkte demnach aus Marketing-Sicht nicht bestehen, sondern definiert werden müssen, gilt es am Beginn der Situationsanalyse eine **Markt- und Geschäftsfeldabgrenzung** vorzunehmen.

Sicht der BWL

2 Formen der Markt- und Geschäftsfeldabgrenzung

Zur Abgrenzung von Märkten und Geschäftsfeldern liegt in der Literatur eine **Vielzahl unterschiedlicher Konzepte** und Ansätze vor, die allerdings zumeist aus einer **wettbewerbsrechtlichen Perspektive** versuchen, Marktgrenzen mehr oder wenig eindeutig zu definieren. Die Frage der Marktabgrenzung spielt im Wettbewerbsrecht eine zentrale Rolle, da nur solche Unternehmen einer wettbewerbsrechtlichen Aufsicht (**Missbrauchsaufsicht**) unterliegen, bei denen von einer **marktbeherrschenden Stellung** auszugehen ist. Die Frage, ob ein Unternehmen eine marktbeherrschende Stellung einnimmt, wird dabei i. d. R. am Marktanteil von Unternehmen in den von diesen bearbeiteten Märkten festgemacht. Um allerdings auf diese Art marktbeherrschende Unternehmen identifizieren zu können, müssen die Umsätze oder Absatzmengen von Unternehmen ins Verhältnis zum Gesamtmarktumsatz gesetzt werden. Daher kommt im Kartell- und Wettbewerbsrecht dem Problem der Marktabgrenzung eine besondere Bedeutung zu (vgl. *Bauer*, 1991). Je mehr Unternehmen nämlich einem Markt zugerechnet werden können, desto geringer ist der Machtanteil des einzelnen Unternehmens. Vor diesem Hintergrund ist es auch nicht verwunderlich, dass in vielen, in der Literatur diskutierten Konzepten und Ansätzen vor allem die Frage im Vordergrund steht, welche Unternehmen zu einem Markt gehören.

Das oben dargelegte marketingspezifische Begriffsverständnis von Markt legt nahe, dass sich die zu einem Markt gehörenden Wettbewerber als Folge der von einem Unternehmen getroffenen Entscheidung ergibt, durch welche Nachfrager angesprochen werden sollen (**nachfragerbezogene Marktabgrenzung**). Vor diesem Hintergrund steht bei der Abgrenzung des relevanten Marktes aus

Marktabgrenzung im Wettbewerbsrecht

Marktabgrenzung im Marketing

Marketing-Perspektive auch oder vor allem die Frage im Vordergrund, welche Nachfrager mit den von einem Unternehmen angebotenen Leistungen angesprochen werden sollen. Allerdings bedeutet diese Schwerpunktsetzung keineswegs, dass die Frage, gegen welche Konkurrenten ein Unternehmen antritt, ohne Bedeutung ist. Vielmehr stellt die Frage der **konzurrenzbezogenen Markt-abgrenzung** einen wichtigen Einflussparameter auf die nachfragerbezogene Markt-abgrenzung dar. Unternehmen werden so bei der Entscheidung, mit ihren Leistungen bestimmte Nachfragergruppen adressieren zu wollen, die daraus erwachsenden Wettbewerbskonstellationen berücksichtigen. Die Wettbewerbswirkungen spielen darüber hinaus auch für Art und Umfang der den Nachfragern angebotenen Leistungen eine Rolle. Das nachfolgende Fallbeispiel belegt, dass sich Unternehmen mit z. T. vollständig anderen Wettbewerbern auseinandersetzen müssen, wenn sie ihren relevanten Markt nachfragerseitig umfassender definieren und damit ihre nachfragerbezogene Markt-abgrenzung erweitern.

Unabhängig davon, dass Unternehmen bei der Festlegung der von ihnen anzusprechenden Kundengruppen zugleich auch die hieraus erwachsenden Konkurrenzbeziehungen festlegen und daher auch bei der Definition ihres nachfragerseitig zu bearbeitenden Marktes berücksichtigen müssen, lassen sich zur

Dimensionen der nachfragerseitigen Abgrenzung

Fallbeispiel 4

Deutsche Bahn AG

Bahnunternehmen haben lange Zeit den Fehler gemacht, ihren relevanten Markt nachfragerseitig zu eng zu definieren. Schon *Theodore Levitt* beschreibt in den 1960er-Jahren in seinem berühmt gewordenen Aufsatz »Marketing Myopia« (vgl. *Levitt*, 1960) am Beispiel amerikanischer Bahnunternehmen, wie diese ihren relevanten Markt (Markt, auf dem ein Unternehmen tätig werden will) zu eng definiert haben und damit zusammenhängend erhebliche Wachstumseinbußen hinnehmen mussten. Bezogen auf die Situation amerikanischer Bahnen in den 1960er-Jahren formuliert *Levitt*: »Es war nicht die Nachfrage nach Passagier- und Frachttransport die zurückging und das Wachstum der Eisenbahn begrenzte. Das Passagier- und Frachtaufkommen wuchs vielmehr. Die Eisenbahnen sind heute in Schwierigkeiten, nicht weil diese Nachfrage durch andere befriedigt wurde (Autos, Lastwagen, Flugzeuge, sogar Telefone), sondern weil die Eisenbahnen die veränderten Bedürfnisse selbst nicht erfüllten. Sie ließen sich die Nachfrage wegnehmen, weil sie ihren relevanten Markt als den Markt für Eisenbahnen definiert hatten, anstatt sich als Transportunternehmen zu verstehen. Der Grund für die Fehldefinition des relevanten Marktes lag darin, dass sie schienenorientiert anstatt transportorientiert waren« (*Backhaus/Voeth*,

2010a, S. 126). Gerade angesichts dieser historischen Fehler, die viele Bahnunternehmen in der Vergangenheit bei der Definition ihrer relevanten Märkte gemacht haben, überrascht es nicht, dass die Bahnunternehmen ihre Märkte in der Zwischenzeit deutlich breiter abgrenzen. So versteht sich in Deutschland etwa die Deutsche Bahn AG als »weltweit führender Mobilitäts- und Logistikkonzern« (*Deutsche Bahn*, 2012). Daher hat das Unternehmen folgerichtig in den vergangenen Jahren verstärkt auch in andere Verkehrsträger (z. B. Lkw) investiert. Im Geschäftsfeld DB Schenker Logistics steht das Unternehmen nun allerdings auch mit einer Vielzahl vormals unbekannter Unternehmen aus verschiedenen anderen Teilbranchen der Logistik im Wettbewerb. Dies gilt für den Bereich der Luft- und Seefracht ebenso wie für Lkw-Transporte oder integrierte Logistikdienstleistungen. Indem etwa im Cargo-Bereich Kunden nicht mehr allein Transportleistungen mithilfe des Verkehrsträgers Schiene angeboten werden, sondern auch über andere Verkehrsträger wie z. B. Lkw, Schiff oder Flugzeug, hat sich die Deutsche Bahn in einen sehr viel intensiveren Wettbewerb begeben. Sie tritt nun auch gegen Lkw-Speditionen oder gegen die Cargo-Bereiche von Airlines an.

(nachfragerseitigen) Abgrenzung des relevanten Marktes folgende grundsätzliche **Abgrenzungsdimensionen** unterscheiden:

- ▶ räumliche Abgrenzung (1),
- ▶ zeitliche Abgrenzung (2) und
- ▶ sachliche Abgrenzung (3).

(1) Räumliche Abgrenzung

Im Rahmen der räumlichen Abgrenzung legen Unternehmen fest, in welchem **Marktgebiet** ihre Leistungen Nachfragern angeboten werden sollen. In vielen Branchen ist dies keine regionale oder nationale, sondern stattdessen eine **internationale Fragestellung**. So besteht in vielen Branchen ein regelrechter »Internationalisierungszwang« (*Backhaus/Voeth, 2010a*). Angesichts zunehmend fixkostenintensiver Entwicklungs- und Produktionsstrukturen, internationaler Shareholder oder länderübergreifend agierender Wettbewerber können Unternehmen als regionale oder nationale Anbieter kaum noch bestehen. Sie müssen sich stattdessen auf das internationale Parkett wagen.

Die Entscheidung, Nachfrager auf internationalen Märkten adressieren zu wollen, ist für Unternehmen allerdings nicht risikolos. Vielmehr bringt der internationale Marktauftritt eine Vielzahl neuer Herausforderungen im Marketing mit sich. Neben der **Ländermarktauswahl** (»Auf welchen internationalen Märkten sollen meine Leistungen verfügbar gemacht werden?«) müssen auch bei der anschließenden Marktbearbeitung **zusätzliche neue Aufgabenfelder** bearbeitet werden, wie am **Beispiel der Preispolitik** nachvollzogen werden kann. Zwingen hier etwa länderspezifische Kosten oder nachfragerseitige Zahlungsbereitschaften dazu, dass Unternehmen auf internationalen Märkten unterschiedliche Preise setzen müssen, dann haben sie als zusätzliche preispolitische Determinante das **Vorhandensein von Reimporteuren** zu berücksichtigen. Unter einem Reimporteur wird dabei ein selbstständiges Unternehmen verstanden, das auf eigenes Risiko in den Niedrigpreisländern eines Herstellers Produkte aufkauft und ohne Autorisierung in die Hochpreisländer des Herstellers umleitet, um sie dort unterhalb des Herstellerpreises an Kunden zu verkaufen (vgl. *Backhaus/Voeth, 2010a, S. 160*). In einer Vielzahl von Branchen, wie bei Autos, Elektronikprodukten, Arzneimitteln, Uhren oder Handys, hat bereits heute das starke Aufkommen von Reimporteuren die Preispolitik vieler Unternehmen im internationalen Bereich stark beeinflusst. Nicht selten sehen sich die Unternehmen dabei gezwungen, eigentlich **international mögliche Preisdifferenzierungen** (Verkauf eines Produktes zu unterschiedlichen Preisen in verschiedenen Ländermärkten) zu begrenzen oder in **Einheitspreise** zu überführen. *Abbildung 5* zeigt allerdings am Beispiel des europäischen Automobilmarktes, dass international trotz des Aufkommens von Reimporteuren noch immer z. T. gravierende Preisdifferenzen bestehen.

Daneben spielt die räumliche Abgrenzung auch im **nationalen Marketing** eine wichtige Rolle. Gerade für klein- und mittelständische Unternehmen, deren Budgets und Ressourcen nicht ausreichen, um den gesamten nationalen Markt zu bearbeiten, besteht die Notwendigkeit, sich innerhalb ihrer Markt-

Räumliche Abgrenzung im internationalen Markt

Herausforderungen der internationalen Marktbearbeitung

Beispiel »internationales Pricing«

Räumliche Abgrenzung im nationalen Markt

Abb. 5

Automobilpreise innerhalb der EU ohne Steuern gemäß Herstellerempfehlung für die Standardausstattung (in €)

Modell	Wagenklasse	Deutschland	Frankreich	Vereinigtes Königreich	Dänemark	Polen	Δ zw. dem billigsten und dem teuersten Land (in %)
Fiat Panda	Kleinstwagen	9.824	8.344	8.196	7.371	8.215	33 %
Ford Fiesta	Kleinwagen	11.681	11.288	10.754	9.234	9.706	26 %
VW Golf	Mittelklasse	14.139	12.942	14.232	11.623	11.557	23 %
Toyota Avensis	Obere Mittelklasse	21.950	20.818	20.124	16.736	20.124	31 %
Audi A6 3.0 TDI	Oberklasse	39.861	37.742	30.034	33.562	41.914	40 %
BMW 730d	Luxusklasse	61.849	59.975	47.308	61.594	67.633	31 %
Volvo XC90	Mehrzweckwagen	39.109	37.297	31.477	33.274	41.862	33 %

Quelle: Europäische Kommission, 2011

Dilemma der räumlichen Abgrenzung

anstrengungen auf **regionale Teilmärkte** zu fokussieren. Am Beispiel solcher klein- und mittelständischen Unternehmen lässt sich dabei anschaulich das **Dilemma der räumlichen Abgrenzung** des relevanten Marktes aufzeigen. So ist eine enge räumliche Marktabgrenzung grundsätzlich mit dem Verzicht auf Marktabdeckung und -ausweitung verbunden. Unternehmen, die nur einen eng abgegrenzten räumlichen Markt bearbeiten, erreichen mit ihren Leistungen eine nur eingeschränkte Anzahl von Nachfragern. Im Gegensatz dazu führt eine breitere räumliche Abgrenzung des relevanten Marktes im Umkehrschluss zwar einerseits dazu, dass mehr Nachfrager erreicht werden, andererseits jedoch geht diese Form der Marktabgrenzung automatisch mit einer geringeren und weniger spezifischen Marktbearbeitungsintensität einher. Neben mangelnden Ressourcen kann dies auf geringere Marktkenntnisse oder vielfältigere Wettbewerbsbeziehungen im Fall einer breiteren räumlichen Marktabgrenzung zurückzuführen sein.

Relevanz zeitlicher Abgrenzung

(2) Zeitliche Abgrenzung

Eine zweite Abgrenzungsdimension für den relevanten Markt stellt die zeitliche Abgrenzung dar. Diese bezieht sich auf die Frage, ob Leistungen Nachfragern zu **jedem möglichen Zeitpunkt** oder nur innerhalb von **eingeschränkten Zeiträumen** angeboten werden sollen. Besonders relevant ist die zeitliche Marktabgrenzung etwa bei Dienstleistungen oder bei Saisonware. Bei **Dienstleistungen**, bei denen die Vermarktung vor der Erstellung erfolgt, stellt sich für Anbieter die Frage, in welchen Zeiträumen sie Kunden als potenzielle Leistungserbringer zur Verfügung stehen wollen. So definiert ein Friseursalon seinen relevanten Markt in zeitlicher Hinsicht dann besonders weit, wenn der Salon nicht allein zu den sonst üblichen Öffnungszeiten, beispielsweise zwischen 8.00 und 18.00

Uhr geöffnet ist, sondern zusätzlich in den Abendstunden für Berufstätige Öffnungszeiten angeboten werden. Auf der anderen Seite grenzt etwa ein Restaurant seinen relevanten Markt dann in zeitlicher Hinsicht ein, wenn das Restaurant allein in den Abendstunden (z. B. ab 18.00 Uhr) geöffnet ist und es seinen Gästen damit keinen Mittagstisch anbietet.

Darüber hinaus stellt sich die Frage der zeitlichen Abgrenzung des relevanten Marktes auch bei Anbietern von **Saisonware** (z. B. Textilien, Sportartikel oder Süßigkeiten; vgl. auch die Beispiele in *Abbildung 6*). Für solche Anbieter kommt der Frage entscheidende Bedeutung zu, in welchen konkreten Zeiträumen ihre Produkte für Nachfrager erhältlich sein sollen. Am Beispiel von Süßigkeiten wie Weihnachtsgebäck lässt sich dabei sehr gut nachvollziehen, dass eine Entscheidung für eine weite zeitliche Marktabgrenzung häufig mit dem Ziel verbunden ist, nicht nur Nachfragern frühzeitig die Möglichkeit zu geben, ihren Bedarf zu decken und damit zusammenhängend ggf. Nachfrage von Wettbewerbern abzuziehen (Marktverdrängung), sondern dass es vor allem auch darum geht, eine Marktausweitung zu erreichen. Indem beispielsweise Weihnachtsgebäck bereits lange vor Beginn der Weihnachtszeit im Frühherbst angeboten wird, sollen Nachfrager über einen längeren Zeitraum Weihnachtsgebäck konsumieren, damit der mit Weihnachtsgebäck generierbare Umsatz insgesamt ansteigt.

Beispiel »Saisonware«

Abb. 6

Beispiele für Saisonware



(3) Sachliche Abgrenzung

Zusätzlich müssen Unternehmen ihren Markt bzw. ihr Geschäftsfeld sachlich abgrenzen. Dies ist notwendig, wenn Nachfrager für die Befriedigung ihrer Bedürfnisse unterschiedliche Produkte und Leistungen verwenden können. So kann ein Nachfrager das Bedürfnis Durst durch das Trinken von Leitungswasser, Mineralwasser, Obstsäften, Rot- oder Weißwein, alkoholfreiem oder alkoholphaltigem Bier, aber auch durch den Verzehr von Orangen oder Melonen löschen. Das Beispiel verdeutlicht, dass auch zwischen verschiedenartigen Produkten

Zu welchen anderen Leistungen bestehen Substitutionsbeziehungen?

Fallbeispiel 5

Mineralwasser-Hersteller

Ein Mineralwasser-Hersteller befürchtet, dass er seinen relevanten Markt zu ungenau (sachlich) abgegrenzt habe. Konkret vermutet er, dass das von ihm angebotene Mineralwasser (MW_A in *Abbildung 7*) nicht mit allen anderen im Markt offerierten Mineralwasser-Getränken konkurriert, dafür aber möglicherweise in Konkurrenz zu bestimmten Fruchtsäften steht. Um die Frage der sachlichen Markt- abgrenzung fundiert anzugehen, ließ der Hersteller bei Kunden eine Multidimensionale Skalierung (MDS) (vgl. *Backhaus et al., 2011, S. 541 ff.*) durchführen, in deren Verlauf die Kunden verschiedene Paare von Mineralwasser-Getränken und Fruchtsäften auf Ähnlichkeit beurteilen mussten. *Abbildung 7* zeigt, wie sich die kundenseitigen Ähnlichkeitseinschätzungen grafisch in einem möglichst gering dimensionierten Raum darstellen lassen.

Die MDS bestätigt die Vermutung des Mineralwasser-Herstellers: Wird die Dimension 1 in *Abbildung 7* als Erfrischung und die Dimension 2 als Genuss interpretiert, dann konkurriert der Mineralwasser-Hersteller mit seiner Marke MW_A vor allem mit den Mineralwasser-Marken B und C sowie dem Fruchtsaft Orangensaft und dem Mixgetränk Apfelsaft-schorle, die ebenfalls als besonders erfrischend wahrgenommen werden. Hingegen weisen die Mineralwasser-Marken D und E sowie andere Säfte einen geringeren Erfrischungsgrad auf und gehören somit zu einem anderen relevanten Markt. Dieser Markt wird durch Genussgetränke gebildet.

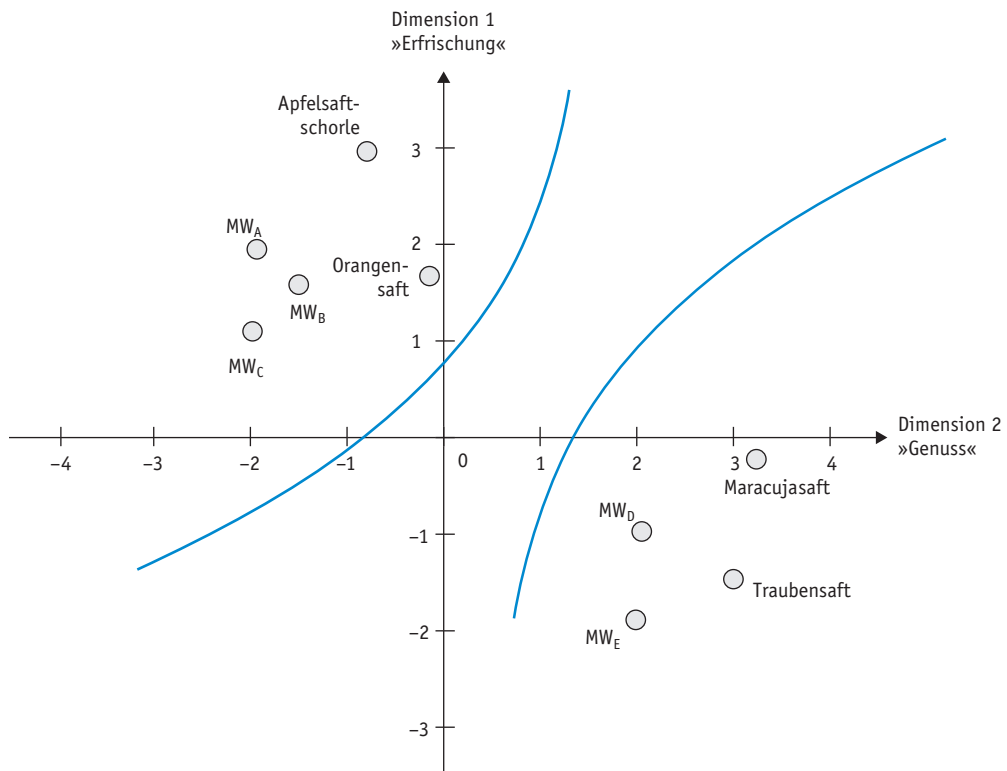


Abb. 7: Ergebnis einer MDS für Mineralwasser und Fruchtsäfte

und Leistungen in mehr oder weniger großem Umfang **Substitutionsbeziehungen** bestehen können. Da es sich bei Substitutionseffekten allerdings nicht um diskrete Tatbestände handelt (Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein von Substitutionsbeziehungen), sondern die Substitutionsbeziehungen zwischen verschiedenen Produkten oder Leistungen i. d. R. auf einem Kontinuum vorliegen, müssen Anbieter bei der sachlichen Abgrenzung des relevanten Marktes häufig eine Entscheidung fällen, bis zu welchem Punkt auf dem Substitutionskontinuum sie Produkte und Leistungen als konkurrierend und damit zum eigenen relevanten Markt gehörig einstufen wollen. Eine so verstandene sachliche Abgrenzung des relevanten Marktes ist wichtig, da Anbieter hiermit zugleich auch ihre **Konkurrenzbeziehungen** festlegen. Kommt ein Mineralwasser-Hersteller beispielsweise im Rahmen der sachlichen Abgrenzung zu dem Ergebnis, dass das von ihm angebotene Mineralwasser-Getränk nicht nur mit anderen Mineralwasser-Getränken, sondern auch mit Fruchtsäften konkurriert, so hat der Anbieter bei der Festlegung seiner Marketing-Aktivitäten neben den Marketing-Aktivitäten anderer Mineralwasser-Anbieter auch die ausgewählter Fruchtsaft-Hersteller zu berücksichtigen (vgl. Fallbeispiel 5).

Substitutionsbeziehungen = Konkurrenzbeziehungen

II Analyse des Marketing-Dreiecks

1 Bestandteile der Analyse

Die Situationsanalyse im Rahmen einer Marketing-Konzeption sollte sich auf **alle Beteiligten** des zuvor abgegrenzten Marktes beziehen. Im Mittelpunkt der Analyse steht dabei die Untersuchung des **Nachfragerverhaltens**. Von Interesse sind hier einerseits Informationen über das Kauf- und Beschaffungsverhalten einzelner Nachfrager. Gerade in Märkten, in denen sich Anbieter vielen Nachfragern gegenüber sehen, ist es andererseits aber auch wichtig, Informationen über die Ähnlichkeit des Kauf- und Beschaffungsverhaltens der einzelnen Nachfrager zu erhalten. Neben der Kaufverhaltensforschung, die sich vor allem mit dem Verhalten einzelner Nachfrager beschäftigt, gehört daher zur Nachfrageranalyse auch die Marktsegmentierung, bei der die Homogenität des Verhaltens verschiedener Nachfrager untersucht wird.

Einen zweiten Bereich der Situationsanalyse bildet die **Wettbewerbsanalyse**. Hier geht es darum, welche Stärken und Schwächen relevanten Wettbewerbern zuzuschreiben sind und welche zukünftigen Entscheidungen und Markt-Aktivitäten von diesen zu erwarten sind. Neben der Analyse einzelner Konkurrenten (Konkurrenzanalyse) ist dabei auch die Frage von Interesse, ob sich für bestimmte Gruppen von Konkurrenten ähnliche Verhaltensmuster identifizieren lassen (Strategische Gruppenanalyse) und durch welche Triebkräfte alle Wettbewerber einer Branche zugleich gekennzeichnet sind (Branchenanalyse).

Schließlich sollten sich Unternehmen innerhalb der Situationsanalyse auch Gedanken über eigene Stärken und Schwächen machen. Indem sich Unterneh-

Nachfrageranalyse

Wettbewerbsanalyse

Ressourcenanalyse

men ein realistisches Bild von ihrer eigenen **Ressourcenposition** machen, wird es ihnen besser möglich, die eigenen Marktchancen im Vergleich zu dem im Rahmen der Konkurrenzanalyse untersuchten Wettbewerb realistisch einzuschätzen und angemessene Marketing-Aktivitäten zu entwickeln.

1.1 Nachfrageranalyse

1.1.1 Kaufverhaltensforschung

1.1.1.1 Begriff und Relevanz der Kaufverhaltensforschung

Im klassischen wie auch im modernen Marketing-Verständnis bildet das Verhalten der Nachfrager einen zentralen Bezugspunkt der Marketing-Forschung. Neben dem Begriff der Kaufverhaltensforschung werden dabei die Begriffe des Käuferverhaltens und des Konsumentenverhaltens häufig synonym verwendet. Die Kaufverhaltensforschung integriert als **interdisziplinäres Forschungsgebiet** Überlegungen aus der Psychologie, der Soziologie, der biologischen Verhaltensforschung und dem Marketing (vgl. *Homburg*, 2012, S. 27). Insbesondere aufgrund der stärkeren Markt- und Außenorientierung (vgl. Abschnitt 1 A) stand die Kaufverhaltensforschung von Beginn an im Mittelpunkt des Marketing-Interesses. Um KKV's zu generieren (bzw. kundenseitig: Netto-Nutzen-Differenzen) werden Informationen und Erklärungsansätze benötigt, wie bestimmte Marketing-Stimuli (beispielsweise der Preis, die Produktgestaltung oder bestimmte Werbemaßnahmen) kundenseitig wirken. Die Kaufverhaltensforschung beschäftigt sich hierbei damit, die **zentralen Bestimmungsfaktoren** des Verhaltens von Nachfragern zu identifizieren und **leistungsstarke Erklärungsansätze** zu liefern. Dabei greift die Kaufverhaltensforschung auch auf Informationen aus der Marktforschung zurück.

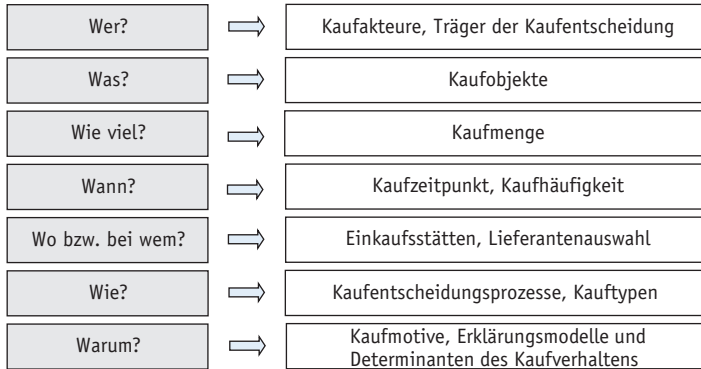
Im Folgenden werden zunächst die grundlegenden sieben »W-Fragen« der Kaufverhaltensforschung vorgestellt. Diese Fragen können dabei helfen, die zentralen Bestimmungsfaktoren des Kaufverhaltens zu identifizieren und zu strukturieren. Sodann werden verschiedene Modelle des Kaufverhaltens diskutiert.

1.1.1.2 Fragestellungen der Kaufverhaltensforschung

Die in *Abbildung 8* dargestellten Fragestellungen stellen das **Paradigma des Kaufverhaltens** zusammenfassend dar (vgl. *Meffert/Burmann/Kirchgeorg*, 2012, S. 102). Während sich die Frage »Wer?« auf den oder die Träger der Kaufentscheidung bezieht und somit eine **inputbasierte Fragestellung** darstellt, stellen die Fragen »Was?« – Kaufobjekte, »Wie viel?« – Kaufmenge, »Wann?« – Kaufzeitpunkt, Kaufhäufigkeit und »Wo bzw. bei wem?« – Einkaufsstätten, Lieferantenauswahl **outputbasierte Größen** des Kaufverhaltensprozesses dar. Die Fragen »Wie?« – Kaufentscheidungsprozesse, Kauftypen und »Warum?« – Kaufmotive, Erklärungsmodelle und Determinanten des Kaufverhaltens spiegeln hingegen **prozessorientierte Fragestellungen** wider, die Aufschluss über die dem Kaufverhalten zugrunde liegenden Prozesse und darauf einwirkenden Determinanten liefern.

Abb. 8

Aspekte der Kaufverhaltensforschung



Quelle: in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 102

Grundtypen von Kaufentscheidungen (»Wer kauft?«)

Da bei der Analyse des Kaufverhaltens die Art und Anzahl der berücksichtigten **Entscheidungsträger** von grundlegender Bedeutung ist, kann zwischen dem Kaufverhalten von **privaten Haushalten** und von **Unternehmen** bzw. **Institutionen** als auch zwischen **individuellen** und **kollektiven** Kaufentscheidungen unterschieden werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 104 f.). *Abbildung 9* zeigt die Kombination dieser Sichtweisen in einer Matrix mit den vier Grundtypen von Kaufentscheidungen. In binnenmarktgeprägten Volkswirtschaften wie den USA zeigt sich eine relativ höhere wertschöpfende Bedeutung

Differenzierungsdimensionen

Abb. 9

Grundtypen von Kaufentscheidungen

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

Quelle: Foscht/Swaboda, 2011, S. 11

 Vier Grundtypen von Kaufentscheidungen

der privaten Haushalte, wohingegen vor allem in Zentraleuropa dem organisationalen Kaufverhalten eine sehr viel höhere Bedeutung als dem privaten Konsum zukommt (vgl. Foscht/Swoboda, 2011, S. 11).

Die vier Grundtypen von Kaufentscheidungen lassen sich wie folgt charakterisieren:

- ▶ **Individuelle Kaufentscheidungen:** Hier trifft ein Konsument in seiner Rolle als Privatperson eine **Konsumentenentscheidung**. Beispielsweise entscheidet sich Kunde A beim Bäckereieinkauf für ein Roggenbrot. Dieser Typus stellt bislang den Schwerpunkt der klassischen Kaufverhaltensforschung dar.
- ▶ **Kollektive Kaufentscheidungen in privaten Haushalten:** Hier treffen mehrere Personen im Kollektiv eine gemeinsame Kaufentscheidung (**Familienentscheidung**). Beispielsweise wählt ein Paar in der Bäckerei gemeinsam die Hochzeitstorte aus. Obgleich viele Kaufentscheidungen im (Familien-)Kollektiv getroffen werden, wurde erst in den 1980er-Jahren begonnen, diesen Typus von Kaufentscheidungen genauer zu analysieren (vgl. u. a. Böcker, 1987; Dahlhoff, 1980).
- ▶ **Individuelle Kaufentscheidungen in Organisationen:** Hier trifft ein Repräsentant eines Unternehmens bzw. einer Institution, der zumeist die Funktion des Einkäufers inne hat, eine **Einkäuferentscheidung**. Beispielsweise entscheidet die Einkäuferin in einer Großbäckerei über den Einkauf neuer Schürzen für das Verkaufspersonal. Dieser Typus ist grundsätzlich ähnlich zum Typus der individuellen Kaufentscheidung, wobei rationale Entscheidungskriterien eine größere Rolle als emotionale Einflüsse spielen können.
- ▶ **Kollektive Kaufentscheidungen in Organisationen:** Hier konzentrieren sich die Betrachtungen auf das sogenannte Buying Center, das Einkaufsgremium, welches für die **Gremienentscheidung** verantwortlich ist (vgl. u. a. Backhaus/Voeth, 2010a; Wesley/Bonoma, 1981; Wind, 1978). Ebenso wie bei kollektiven Kaufentscheidungen von privaten Haushalten besteht die Herausforderung, dass mehrere Personen unterschiedliche Zielsetzungen und konträre Bewertungskriterien in den Entscheidungsprozess mitbringen. Zudem ist es erforderlich, die Verantwortlichen der Beschaffung zu identifizieren sowie die Macht- und Einflusststrukturen im Buying Center zu eruieren. Zu beachten ist hierbei, dass Zusammensetzung und Einflusststrukturen im internationalen Raum stark voneinander abweichen können (vgl. Herbst/Baisch/Voeth, 2008).

Kaufobjekt und Kaufmenge

(»Was wird gekauft?« und »Wie viel wird gekauft?«)

Neben der Frage »Wer kauft?« stellen sich die Fragen »Was wird gekauft?« (Kaufobjekt) und »Wie viel wird gekauft?« (Kaufmenge). Hinsichtlich der Frage des **Kaufobjekts** lässt sich generell zwischen **Produkten** und **Dienstleistungen** unterscheiden. Des Weiteren kann dahingehend unterschieden werden, ob ein **einzelnes Produkt** bzw. eine einzelne Dienstleistung erworben wird oder aber ein **Produktbündel** bestehend aus mehreren Produkten und/oder Dienstleistungen.

 Arten von Kaufobjekten

gen. In diesem Zusammenhang werden in der Marketing-Forschung und -Praxis häufig dienstleistungsbegleitende Produkte (z. B. das Shampoo beim Frisör) und produktbegleitende Dienstleistungen (z. B. der Änderungsservice beim Anzugkauf) diskutiert. Beispielsweise entscheidet ein Kunde über ein Produktbündel bestehend aus dem Produkt Waschmaschine und der Dienstleistung Lieferung (Produkt mit produktbegleitender Dienstleistung). Darüber hinaus spielt die **Kaufmenge** eine Rolle. Werden beispielsweise zwei oder vier Joghurts gekauft? Jedoch bezieht sich die Fragestellung der Menge auch darauf, welche **Packungsgröße** gewählt wird, beispielsweise ob ein Kaffeepaket der Größe 500 g oder aber der Größe 1 kg gewählt wird.

Kaufzeitpunkt (»Wann wird gekauft?«)

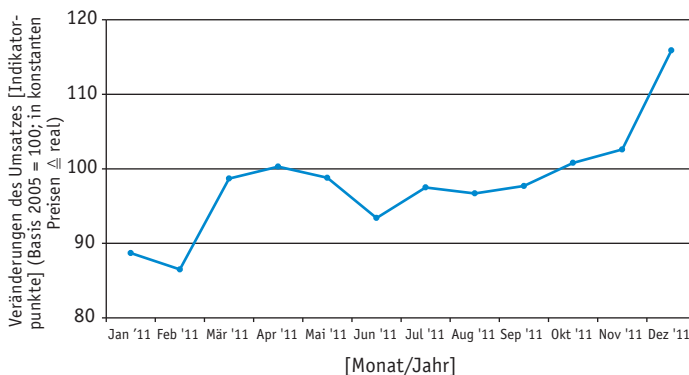
Ebenso wie im Rahmen der zeitlichen Markt- und Geschäftsfeldabgrenzung der Markt in zeitlicher Hinsicht abgegrenzt werden kann (vgl. Abschnitt 2 A I 2), kann auch das Kaufverhalten von Kunden gemäß des Kaufzeitpunktes abgegrenzt werden: Beispielsweise wird Weihnachtsgebäck insbesondere in der Weihnachtszeit gekauft oder aber werden Fußball-WM oder -EM-Artikel zumeist vor oder während der Turniere gekauft. Ein weiteres den Kaufzeitpunkt betreffendes Phänomen ist die Tatsache, dass der Einzelhandelsumsatz in Deutschland im Jahresverlauf variiert, z. B. im Sommer ein »Sommerloch« aufweist und zur Weihnachtszeit i. d. R. seinen Höhepunkt erreicht (vgl. *Abbildung 10*).

Fragestellungen in Bezug auf Kaufmenge

Saisonale Umsatzschwankungen im Handel

Abb. 10

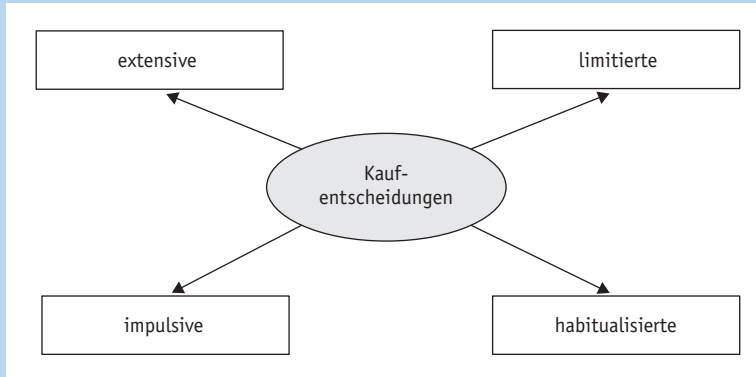
Umsatzentwicklung im Einzelhandel in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2012a

Abb. 12

Typen von Kaufentscheidungen



das Gedächtnis, oder externe Quellen, wie Freunde, das Internet u. a. konsultiert, um Informationen über mögliche Problemlösungen/Produkte zu erhalten. Im Rahmen der **Beurteilungsphase** findet die Bewertung der Alternativen statt. Bewertungskriterien werden festgelegt und gewichtet (beispielsweise Preis, Geschmack und Nährwert bei Lebensmitteln), anschließend wird die **Kaufentscheidung** getroffen. Beim **Verhalten nach dem Kauf** zeigt sich, ob Kunden zu Wiederkauf oder Weiterempfehlung, ausgelöst durch die Kundenzufriedenheit/-unzufriedenheit bereit sind.

In Abhängigkeit davon, wie intensiv der Bewertungsprozess und die Auswahlentscheidung durch den Nachfrager erfolgt, können nach *Howard/Sheth* (1969; vgl. auch *Meffert/Burmann/Kirchgeorg*, 2012; *Kuß/Tomczak*, 2007) vier **Typen von Kaufentscheidungsprozessen** unterschieden werden (vgl. *Abbildung 12*).

- ▶ Bei **extensiven Kaufentscheidungen** setzt sich der Nachfrager vor dem Kauf **intensiv** mit der Entscheidung auseinander. Der Kunde zielt darauf ab, das jeweils beste Angebot des Marktes zu finden und zu kaufen. Die **kognitive Beteiligung**, der Informationsbedarf, die Anzahl der betrachteten Alternativen und die Entscheidungsdauer sind vergleichsweise groß (vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein*, 2009, S. 423 ff.). Vor allem bei langlebigen, hochwertigen Produkten und Dienstleistungen, bei denen der Kunde häufig **keine oder nur wenig Erfahrung** hat, die aber für ihn wichtig sind, ist mit einer extensiven Kaufentscheidung zu rechnen. Als Beispiel kann der Kauf einer Hochzeitstorte angeführt werden. Während die Langlebigkeit des Produktes zwar nicht gegeben ist, ist jedoch davon auszugehen, dass es sich beim Kauf einer Hochzeitstorte um eine Kaufentscheidung handelt, die für das Kundenpaar wichtig ist.
- ▶ Ist die Konsum- bzw. Produkterfahrung, die beim Nachfrager vorliegt, größer, werden nicht mehr alle auf dem Markt verfügbaren Produkte und

Vier Typen von Kaufentscheidungsprozessen

Dienstleistungen in eine engere Auswahl treten. Stattdessen werden **weniger Alternativen** verglichen und der kognitive Problemlösungsaufwand wie auch der Informationsbedarf und die Entscheidungsdauer bleiben begrenzt (vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein, 2009, S. 423 ff.*). Hierbei wird von sogenannten **limitierten** oder auch **vereinfachten Kaufentscheidungen** gesprochen.

- ▶ **Habitualisierte Kaufentscheidungen** sind dadurch gekennzeichnet, dass die Produkte oder Dienstleistungen relativ häufig nachgefragt werden, die Kunden sind damit vertraut und die Auswahl an Alternativen ist relativ gering. In der Regel handelt es sich um **gewohnheitsmäßige Routineentscheidungen** für Güter des täglichen Bedarfs. Durch die eigene Erfahrung als auch durch die Übernahme von entsprechenden Konsummustern von Peer-Groups wird auf die Informationssuche und -verarbeitung verzichtet, die kognitive Steuerung fällt dementsprechend gering aus und auch die Entscheidungsdauer ist für derartige Käufe vergleichsweise gering.
- ▶ Bei **impulsiven Kaufentscheidungen** handelt es sich um ein **spontanes reaktives Kaufverhalten**, ausgelöst durch intensive Reize am Point of Sale (z. B. ein Sonderangebot). Die Kaufentscheidung ist rein affektgesteuert, somit erfolgt keine Informationssuche und -verarbeitung und keine anderen Alternativen werden in die Entscheidung mit einbezogen.

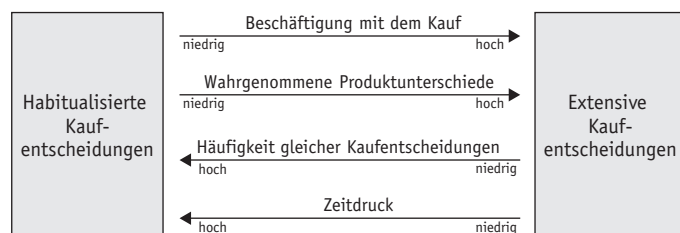
Vergleich unterschiedlicher Kaufentscheidungsprozesse

Eine Gegenüberstellung von habitualisierten oder gewohnheitsmäßigen Kaufentscheidungen auf der einen Seite und extensiven Kaufentscheidungen auf der anderen Seite und mögliche Unterscheidungskriterien finden sich in *Abbildung 13*.

Die **Art** des auszuwählenden **Produktes** (vgl. *Abbildung 14*; z. B. Gebrauchsgüter und Verbrauchsgüter, Convenience Goods (wie Nahrungsmittel), Shopping Goods (wie Kleidung) und Specialty Goods (wie Pkw)) und die **Kaufsituation** (z. B. emotionales Reizwort, die Neuartigkeit der Situation, der Zeitdruck) werden

Abb. 13

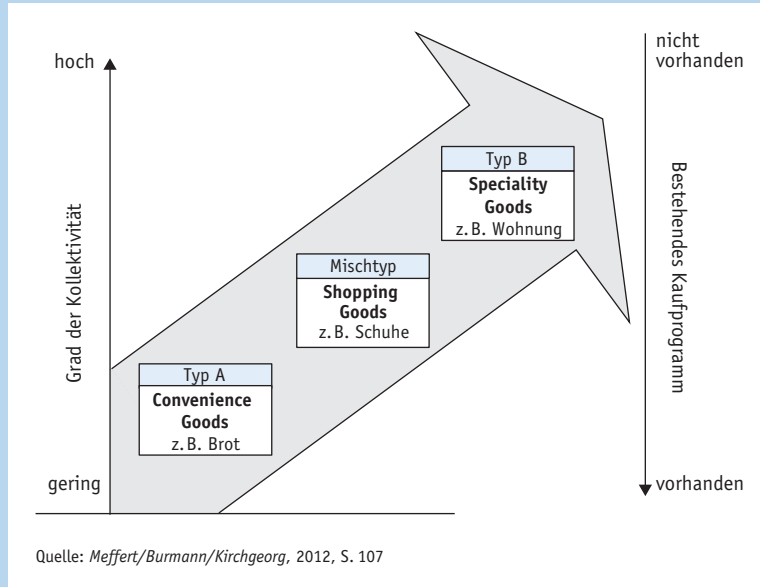
Habitualisierte vs. extensive Kaufentscheidungen



Quelle: in Anlehnung an *Kuß/Tomczak, 2007, S. 115*

Abb. 14

Typen von Kaufentscheidungen



häufig als besonders wichtige Einflussgrößen für das Auftreten einzelner Kaufentscheidungstypen angeführt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 106).

Kaufmotive (»Warum wird gekauft?«)

Während sich die Fragen nach dem »Was wird gekauft?« und »Wann und wo wird gekauft?« (vgl. Abbildung 8) beispielsweise durch den Einsatz von Kundenkarten relativ einfach und schnell beantworten lassen, ist die Frage nach dem »Warum?«, also nach den zugrundeliegenden **Motiven** des Kaufverhaltens und der **-prozesse**, nicht ganz so einfach zu beantworten. Begründen lässt sich dies damit, dass die zugrundeliegenden Motive, Determinanten und Prozesse zu meist **nicht direkt beobachtbar** sind. Da ein solches Wissen um die Reaktion der Nachfrager auf z. B. externe Stimuli bzw. Reize (z. B. Produkteigenschaften, Preis, Werbung) die Grundlage für die Ableitung von Wettbewerbsvorteilen darstellt, ist es von besonderem Interesse für Unternehmen zu untersuchen, wie verschiedene **Determinanten** das Kaufverhalten beeinflussen und welche **Wirkungszusammenhänge** das Verhalten erklären können.

Wie das menschliche Verhalten im Allgemeinen ist auch das Kaufverhalten ein komplexes Untersuchungsfeld, welches durch eine hohe Anzahl an Einflussfaktoren geprägt ist. Um diese Komplexität handhabbar zu machen, wird auf **Modelle** zurückgegriffen. Im Folgenden werden diese Modelle des Kaufverhaltens und damit einhergehend die Frage »Warum wird gekauft?« näher betrachtet.

Schwierigkeiten der Bestimmung von Kaufmotiven und -prozessen

Arten von Modellen

Behavioristische
AnsätzeNeobehavioristische
AnsätzeNutzenorientierte
Ansätze

1.1.1.3 Modelle des Kaufverhaltens von Konsumenten

Stark vereinfacht können die vorherrschenden Modellansätze des Kaufverhaltens von Konsumenten in **behavioristische** (Black-Box-/S-R-Modelle) **Erklärungsansätze**, **neobehavioristische Erklärungsansätze** (Struktur-/S-O-R-Modelle) und **nutzenorientierte Auswahlmodelle** untergliedert werden (vgl. *Abbildung 15*).

Vertreter **klassischer behavioristischer Erklärungsansätze** gehen davon aus, dass **psychische Prozesse** des Nachfragers nicht beobachtbar und schwer zu erfassen sind. Sie versuchen daher, das Kaufverhalten aufbauend auf der **vereinfachten Annahme** zu analysieren, dass bestimmte beobachtbare und messbare Reize (S – Stimuli) eine unmittelbar sichtbare Reaktion bzw. Handlungen (R – Response) hervorrufen. Das sichtbare Verhalten eines Nachfragers (z. B. der Kauf eines bestimmten Parfums) stellt eine Funktion von Reizen (z. B. Werbeanzeige, Verpackungsgestaltung und Preis des Parfums) dar, die im Augenblick wirksam sind oder es früher waren. Die psychischen Prozesse, die Brücke zwischen Input (Stimulus) und Output (Response), bleiben hier allerdings im Dunkeln. Daher wird in diesem Zusammenhang auch von Black-Box oder **S-R-Modellen** gesprochen.

Spätere **neobehavioristische Erklärungsansätze** richten ihren Blick hingegen auch auf **intrapyschische Prozesse**, die als intervenierende Variablen zwischen den beobachtbaren In- und Output-Variablen agieren. Diese Denkweise geht davon aus, dass Reize bzw. Signale im Organismus (O – Organism) nicht beobachtbare Vorgänge auslösen. Stimulusfaktoren und Organismus lösen dann gemeinsam eine Reaktion aus. Folglich werden solche Modelle als **S-O-R-Modelle** (Stimulus – Organism – Response) oder auch Strukturmodelle (die Black-Box wird strukturiert) bezeichnet (vgl. u. a. *Balderjahn/Scholderer, 2007, S. 6*). In *Abbildung 16* werden die beiden Erklärungsansätze im Vergleich noch einmal dargestellt.

Schließlich wird in nutzenorientierten Auswahlmodellen die rationale Einflussgröße Nutzen in den Mittelpunkt gerückt. Solche Modelle sind nicht nur traditioneller Gegenstand mikroökonomischer Überlegungen, sondern auch in jüngerer Zeit im Marketing wieder in Mode gekommen.

Abb. 15

Erklärungsansätze des Kaufverhaltens

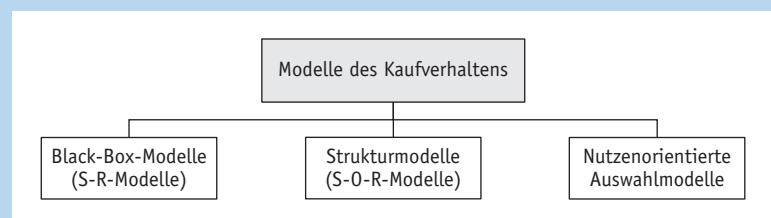


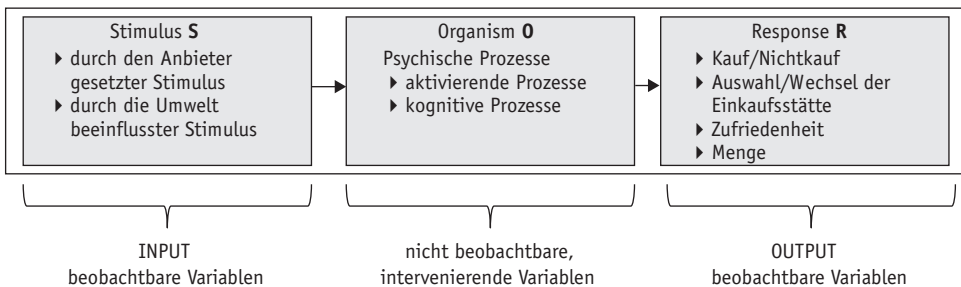
Abb. 16

S-R- und S-O-R-Modelle

Das Stimulus-Response (S-R)-Modell:



Das Stimulus-Organism-Response (S-O-R)-Modell:



S-R-Modelle

In S-R-Modellen werden Kaufentscheidungsprozesse nicht im Detail rekonstruiert. Beim Markov-Modell (Fluktuationsmodell) etwa wird der individuelle Kaufentscheidungsprozess durch einen stochastischen Zufallsprozess ersetzt (vgl. Berndt, 1996, S. 101). Der **Zweck der Modellbildung** ist es dabei, die Wahrscheinlichkeit (responseprobability) der Wahl einer bestimmten Marke, Einkaufsstätte, Einkaufszeitpunkt etc. zu ermitteln (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 2002, S. 625 f.).

Dem Markov'schen Grundmodell der Markenwahl liegen folgende **Prämissen** zu Grunde (vgl. Berndt, 1996, S. 101):

- ▶ vorgegebene konstante Zahl von Marken,
- ▶ diskrete Betrachtungsweise,
- ▶ stochastische Abhängigkeit erster Ordnung zwischen den Käufen der Marke im Zeitablauf, d. h. die Markenwahl ist nur abhängig von der Vorperiode,
- ▶ konstante Übergangswahrscheinlichkeiten,
- ▶ das Kaufverhalten ändert sich während des gesamten Prozesses nicht und
- ▶ pro Periode: Kauf einer Marke, immer derselben Menge.

Den Ausgangspunkt des Modells liefern die **Ausgangskaufwahrscheinlichkeiten** (für verschiedene Marken) zum Zeitpunkt $t = 0$:

Grundansatz von
S-R-Modellen

Modell von Markov

Startpunkt: Ausgangs-
kaufwahrscheinlich-
keiten

$$Q^0 = (Q_1^0, \dots, Q_i^0, \dots, Q_m^0) \quad (2)$$

wobei

$$\sum_{i=1}^m Q_i^0 = 1 \quad (3)$$

mit

Q_i^0 = Kaufwahrscheinlichkeit Q der Marke i ($i = 1, \dots, m$) zum Zeitpunkt $t = 0$.

Zur Berechnung der Ausgangskaufwahrscheinlichkeiten können die Marktanteile zum Zeitpunkt $t = 0$ herangezogen werden.

Bestimmung von
Übergangswahrscheinlichkeiten

Daneben sind für die Ermittlung der responseprobability die **Übergangswahrscheinlichkeiten** (die Marken-Loyalitätsindizes) notwendig. Diese können beispielsweise mittels einer Panel-Erhebung (vgl. Abschnitt 2 A II 2.3.1.2.4) generiert werden. Die Übergangswahrscheinlichkeiten (P_{ij}) stellen dabei die bedingten Wahrscheinlichkeiten dar, dass der Käufer von Marke i (Periode t) zu Marke j (Periode $t + 1$) wechselt und sind im Modell für alle Perioden konstant. Der Fall, dass $i = j$ wird, kann dabei als Markentreue interpretiert werden, wohingegen $i \neq j$ den Markenwechsel widerspiegelt.

Prognose zukünftiger
Kaufwahrscheinlichkeiten

Aus den Ausgangswahrscheinlichkeiten und den (bedingten) Übergangswahrscheinlichkeiten (**Fluktuationmatrix**) lassen sich die (unbedingten) Kaufwahrscheinlichkeiten für die Folgeperioden prognostizieren.

Prognose der Kaufwahrscheinlichkeiten in $t + 1$:

$$Q^{t+1} = (Q_1^{t+1}, \dots, Q_i^{t+1}, \dots, Q_m^{t+1}) = Q^t = P_{ij} \quad (4)$$

zusätzlich mit

P_{ij} = Übergangswahrscheinlichkeit von Marke i zu Marke j .

Markov-Ketten

Darüber hinaus kann unter Bezugnahme auf die Ausgangswahrscheinlichkeiten und die Übergangswahrscheinlichkeiten ein **Gleichgewichtszustand** der einzelnen Marken ermittelt werden. In diesem Zusammenhang wird von **Markov-Ketten** gesprochen. Für Kaufwahrscheinlichkeiten im Gleichgewichtszustand muss gelten, dass sich bei einer erneuten Anwendung der Übergangsmatrix dieselben Kaufwahrscheinlichkeiten ergeben (Gleichgewichts-/Konvergenzzustand):

$$(t \rightarrow \infty): Q^{t+1} = Q^t \quad (5)$$

Im Konvergenzzustand bleibt die Verteilung der Markenwahlwahrscheinlichkeiten gleich. Ein statistisches Gleichgewicht wird erreicht, d.h. dass sich die Zu- und Abgänge der Markenwahl kompensieren. Dies bedeutet jedoch nicht, dass alle Käufer stets bei der gewählten Marke bleiben.

Modell-Nutzen
und -Kritik

Der wesentliche Nutzen des Markov-Modells ist darin zu sehen, dass die Auswirkungen des individuellen Kaufverhaltens auf die Marktanteile relativ leicht prognostiziert werden können. Kritisch zu betrachten ist jedoch die **geringe verhaltenswissenschaftliche Fundierung** aufgrund der stochastischen Abhän-

Fallbeispiel 6

Wish & Weg

Der Marktforschungsabteilung des Verbrauchsgüterherstellers Wish & Weg liegen folgende Zahlen bezüglich des Wieder- bzw. Wechselkaufverhaltens der Kunden auf dem nicht wachsenden Markt für Bodenwischtücher vor (vgl. *Abbildung 17*).

Dabei stellt A die eigene Marke Wish & Weg und B die Konkurrenzmarke dar. Alle übrigen im Markt befindlichen Handelsmarken werden unter C zusammengefasst.

	t	Wish & Weg	B	C	Summe (Gesamtzahl der Käufe in t-1)
t-1					
Wish & Weg		1.750	250	400	2.400
B		0	1.500	2.500	4.000
C		1.000	1.250	1.350	3.600
Summe (Gesamtzahl der Käufe in t)		2.750	3.000	4.250	10.000

Abb. 17: Verkaufszahlen in t und t-1

Aus diesen Angaben können die langfristigen Marktanteile von Wish & Weg, der Konkurrenzmarke und der Handelsmarken unter Annahme der Markov-Modellierung im Gleichgewichtszustand ermittelt werden. Zunächst sind hierzu die Übergangswahrscheinlichkeiten zu ermitteln (vgl. *Abbildung 18*).

	Wish & Weg	B	C
Wish & Weg	0,730	0,100	0,170
B	0,000	0,375	0,625
C	0,278	0,347	0,375

Abb. 18: Übergangswahrscheinlichkeiten

Die Loyalität zu Wish & Weg-Bodentüchern liegt bei 73 %. Jedoch liegt die Übergangswahrscheinlichkeit von Konkurrenzmarke B bei 0 % und von den Handelsmarken wechseln rund 28 % zu Wish & Weg.

Im Konvergenzzustand gilt:

$$\bar{Q} \cdot P_{ij} = \bar{Q} \quad (6)$$

wobei

$$\sum_{i=1}^m Q_i^t = 1 \quad (7)$$

bzw.

$$(Q_A; Q_B; (1 - Q_A - Q_B)) \cdot P_{ij} = (Q_A; Q_B; (1 - Q_A - Q_B)) \quad (8)$$

zusätzlich mit

Q_A = Kaufwahrscheinlichkeit von Wish & Weg,

Q_B = Kaufwahrscheinlichkeit der Konkurrenzmarke B,

Q_C = Kaufwahrscheinlichkeit der Handelsmarken C.

Damit ergeben sich die konstanten Marktanteile von Wish & Weg = 37 %; B = 26 % und C = 36 %.

gigkeit erster Ordnung und den konstanten Übergangswahrscheinlichkeiten einhergehend mit einer unterstellten Unfähigkeit zum Lernen der Individuen.

S-O-R-Modelle

Im Bereich der S-O-R-Modelle kann zwischen

- ▶ Totalmodellen (1) und
- ▶ Partialmodellen (2)

unterschieden werden.

Bei Partialmodellen werden lediglich **Ausschnitte** des Verhaltens von Nachfragern erfasst. Hingegen wird bei Totalmodellen versucht, **sämtliche Variablen** des Kaufentscheidungsprozesses wiederzugeben. Die Komplexität von Totalmodellen, wie auch die Schwierigkeit der praktischen Anwendung und ihre geringe empirische Bestätigung hat dazu geführt, dass die meisten Modelle Partialmodelle des Kaufverhaltens sind.

(1) S-O-R-Totalmodell am Beispiel des Modells von Howard/Sheth

Exemplarisch für Totalmodelle des Käuferverhaltens kann das deduktive Modell von *Howard/Sheth* (1969) angeführt werden (weitere Totalmodelle vgl. u. a. *Blackwell/Miniard/Engel*, 2006; *Engel/Blackwell/Kollat*, 1973; *Nicosia*, 1966).

Dieses Modell geht von der Grundstruktur aus, dass ein Nachfrager infolge des Einwirkens dargebotener Stimuli (S) verschiedene psychische Phasen (O – Organism) durchläuft, bis er eine Entscheidung (R – Response) trifft. Um die Black-Box möglichst umfassend zu erklären, wird die psychische Phase in eine Reihe durch Informationsflüsse und Rückkopplungseffekte vernetzte theoretische Konstrukte unterteilt, die entweder dem Subsystem der Wahrnehmung oder aber dem Subsystem des Lernens angehören (vgl. *Abbildung 19*).

Inputvariablen sind die Stimuli, die einen Nachfrager erreichen und welche Erregungen des Organismus auslösen. Die Stimuli werden im Bereich der **Wahrnehmungskonstrukte** aufgenommen. Treten Stimulismehrdeutigkeiten auf, beispielsweise wenn Angaben von Freunden (Informationen aus sozialen Quellen) von den Informationen aus den Medien abweichen, können Reaktionen darauf ein erneutes Suchverhalten und/oder eine gesteigerte Aufmerksamkeit sein. In einem nächsten Schritt, eng damit verbunden, stehen die **Lernkonstrukte**. Die weitere Verarbeitung von Reizen hängt davon ab, ob die Individuen hierzu motiviert sind, welche Einstellung sie zur Marke haben, welches entscheidungsrelevante Wissen (Markenkenntnis) vorliegt und welcher Grad der Sicherheit mit der Entscheidung einhergeht. Als **Outputvariablen** werden schließlich der Kauf, aber auch die **Kaufabsicht, Einstellung, Markenkenntnis** und die **Aufmerksamkeit** angeführt.

Aufgrund der Komplexität des Modells ist die empirische Überprüfung nur schwer möglich. Gleichwohl liefert das Modell wertvolle Unterstützung in Bezug auf die Bestimmungsfaktoren des Käuferverhaltens (vgl. *Meffert/Burmann/Kirchgeorg*, 2012, S. 143).

Formen

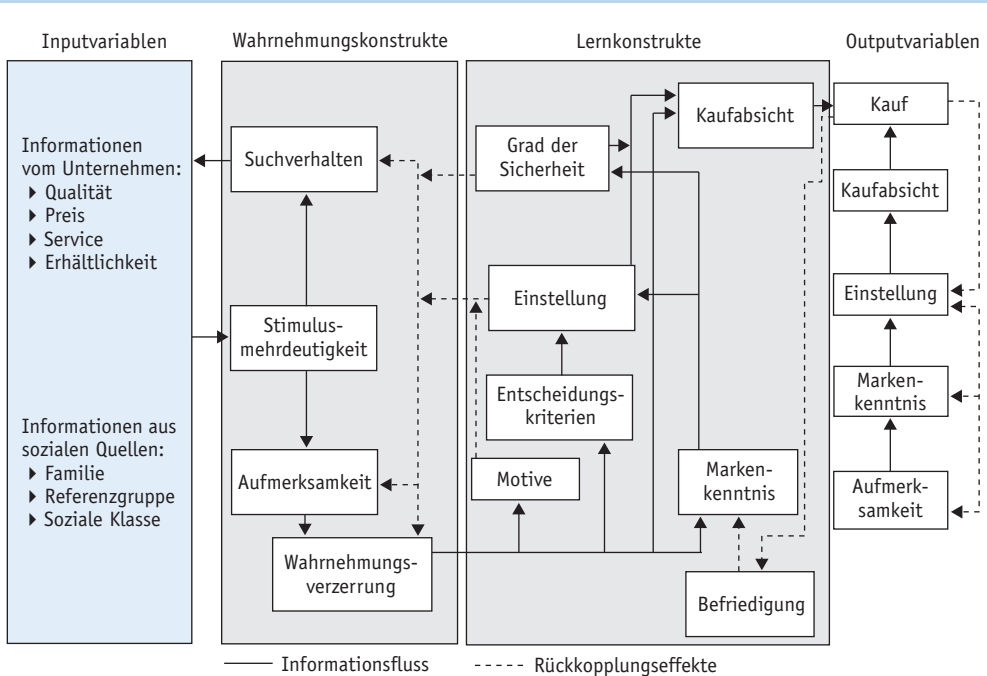
Grundstruktur
des Modells

Modellvariablen

Modell-Nutzen

Abb. 19

Erklärungsmodell des Kaufverhaltens von Howard/Sheth



Quelle: Howard/Sheth, 1969, S. 30

(2) S-O-R-Partialmodelle

Im Rahmen von S-O-R-Partialmodellen werden einzelne Bestimmungsfaktoren auf das Verhalten von Nachfragern erfasst. *Abbildung 20* zeigt die Aufspaltung der psychischen Prozesse einerseits in aktivierende psychische Prozesse und andererseits in kognitive psychische Prozesse. Der Einstellung fällt dabei eine mittlere Position zwischen diesen Prozessen zu.

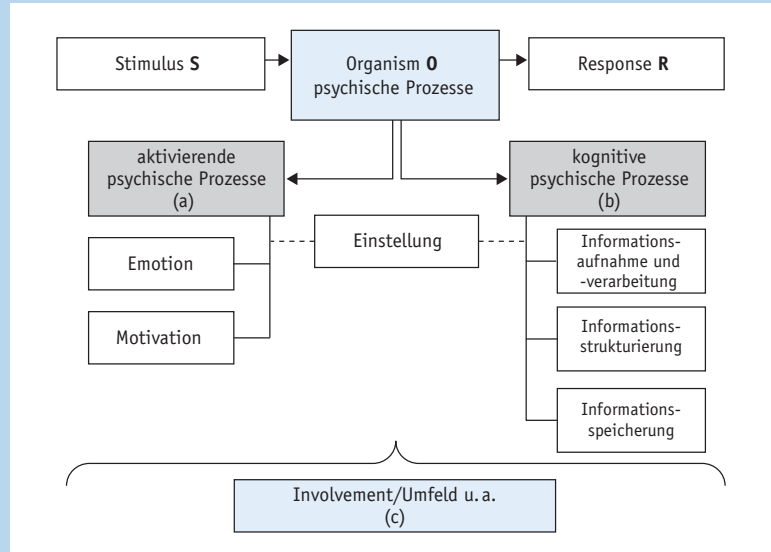
a) Aktivierende psychische Prozesse. Eine Grundlage intrapersonaler Bestimmungsfaktoren des Kaufverhaltens ist die Aktivierung (vgl. *Meffert/Burmann/Kirchgeorg*, 2012, S. 109). »Die Aktivierung stellt die Grunddimension aller Antriebsprozesse dar, versorgt den Organismus mit Energie und versetzt ihn in einen Zustand der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft« (*Foscht/Swoboda*, 2011, S. 37). Die Aktivierung eines Nachfragers ist somit ein **innerer Erregungszustand (psychische Aktivität)**, der den Konsumenten zu Handlungen stimuliert. Emotionale, kognitive und physische Reize können Aktivierung hervorrufen (vgl. *Abbildung 21*).

Arten psychischer Prozesse

Definition »Aktivierung«

Abb. 20

Aktivierende und kognitive psychische Prozesse



Aktivierungsformen

- ▶ **Emotionale Reize** gehören zum klassischen Instrumentarium der Werbung. Hierbei wird beispielsweise mit Schlüsselreizen, wie dem weiblichen Busen oder den Augen eines Menschen gearbeitet (vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein, 2009, S. 79 ff.*).
- ▶ **Kognitive Reize** lösen Aktivierung durch gedankliche Konflikte, Widersprüche oder Überraschungen aus, welche die Informationsverarbeitung stimulieren (vgl. *Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 110*).
- ▶ **Physische (physikalische) Reize** aktivieren durch Größe, Farben, Gerüche, Töne etc. (vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein, 2009, S. 79 ff.*).

Abb. 21

Beispiele für verschiedene Reize

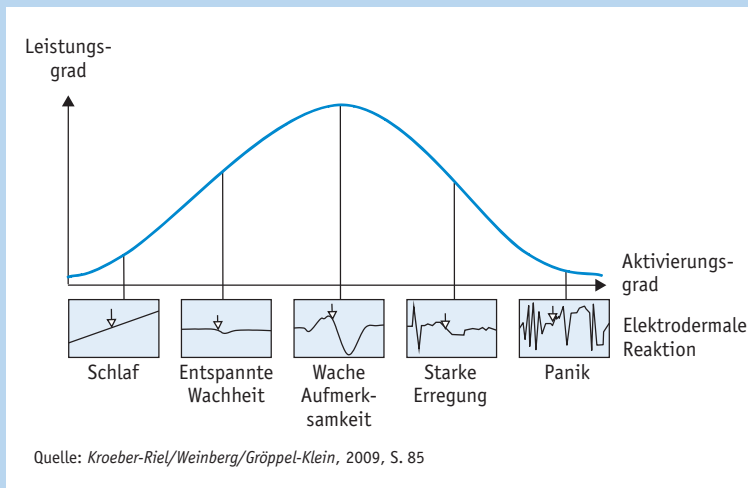


Der Zusammenhang zwischen Aktivierung und Leistung des menschlichen Organismus lässt sich durch die sogenannte **Lambda-Hypothese** beschreiben (vgl. *Abbildung 22*). Diese besagt, dass mit zunehmender Aktivierung die Leistungsfähigkeit eines Individuums zunächst ansteigt, um ab einer bestimmten Aktivierungsstärke wieder abzufallen (umgekehrte U-Funktion, vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein, 2009, S. 85*).

Zusammenhang
Aktivierung und Leistung

Abb. 22

Lambda-Hypothese



Für das Marketing bedeutet dies, dass ein gewisser Grad an Aktivierung erreicht werden sollte, da bei zunehmendem **Aktivierungsniveau** die Informations- bzw. Reizverarbeitung zunächst effizienter wird. Ab einer gewissen Aktivierungsstärke fällt die Leistungsfähigkeit jedoch wieder ab (vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein, 2009, S. 85 f.*).

Emotion. Eine zweite Stufe der **intrapersonalen Bestimmungsfaktoren** des Kaufverhaltens stellen Emotionen dar (vgl. *Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 112*). »Emotionen sind das trojanische Pferd, um Menschen (kognitiv) zu erreichen. **Emotionen** sind Erregungsvorgänge, die angenehm oder unangenehm empfunden werden und mehr oder weniger bewusst sind« (*Kroeber-Riel/Weinberg, 2003, S. 106*). »Emotionen ergeben sich aus einer Aktivierung und einer Interpretation« (*Foscht/Swoboda, 2007, S. 34*).

Definition »Emotion«

Emotionen werden im Marketing häufig eingesetzt. Beispielsweise werden in der Werbung emotionale Reize initiiert. So wird z.B. das sogenannte »Kindchenschema« eingesetzt. Beim Betrachter sollen der Fürsorgeinstinkt und die

Sympathie durch das Aufzeigen von kleinkindtypischen Merkmalen wie einem großen Kopf und großen Augen geweckt werden.

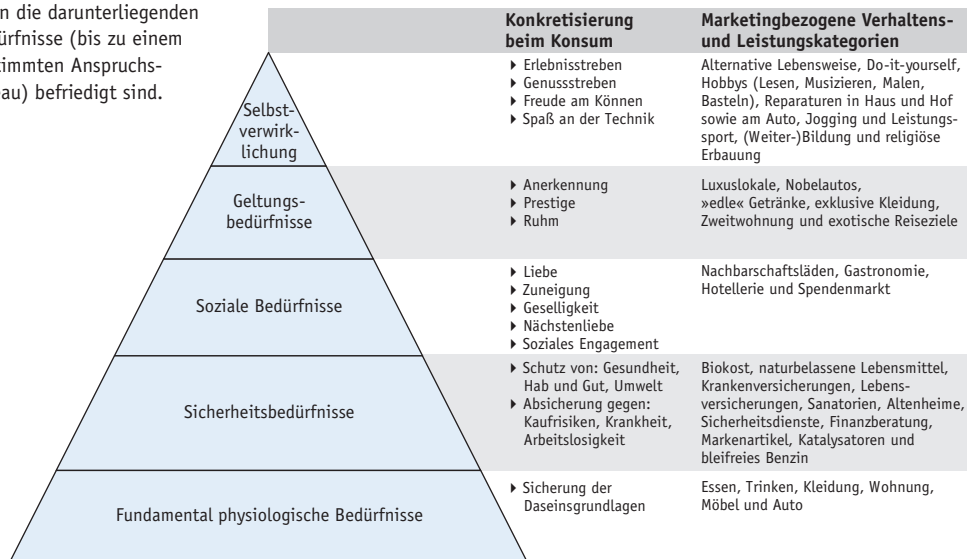
Definition »Motivation«

Motivation. Eng verbunden mit emotionalen Vorgängen ist die menschliche **Motivation** (vgl. *Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 121*). »Motivation ist die psychische Antriebskraft, die das Handeln mit Energie versorgt und auf ein Ziel ausrichtet (aktivierende Motive). Motivation ergibt sich aus Emotionen und aus einer kognitiven Handlungsorientierung« (*Foscht/Swoboda, 2007, S. 52*). Zwar werden die Begriffe Motivation, Motiv und Bedürfnis häufig synonym verwandt, jedoch lassen sich diese durchaus differenzieren: »Die Motivation von Konsumenten umfasst mehrere Motive. Die einzelnen **Motive** stehen in engem Bezug

Fallbeispiel 7

Motivtheorie nach Maslow

Maslow (1975) hat in seiner Motivtheorie eine Klassifikation von Bedürfnissen in fünf Stufen vorgenommen, von der untersten Stufe, die durch die physiologischen Grundbedürfnisse besetzt wird, bis zur obersten Stufe, die für das Streben nach Selbstverwirklichung steht (vgl. *Abbildung 23*). Nach *Maslow* werden Bedürfnisse auf einer höherliegenden Stufe erst dann handlungs-, also hier kaufentscheidungsrelevant, wenn die darunterliegenden Bedürfnisse (bis zu einem bestimmten Anspruchsniveau) befriedigt sind.



Quelle: in Anlehnung an *Foscht/Swoboda, 2011, S. 57*

Abb. 23: Bedürfnis-Pyramide nach Maslow

zu den Bedürfnissen: Motivation ist auf die Befriedigung von Bedürfnissen ausgerichtet. Motive liegen also bestimmten Bedürfnisse zu Grunde.« (Homburg, 2012, S. 32). Um dem Ziel des Marketing, der Kreation und Umsetzung von KKV's nachzukommen, sind Kenntnisse und Interpretationen von Kundenwünschen bzw. -bedürfnissen bedeutsam. Durch Marktforschungsaktivitäten und die Integration von Kunden in den Leistungserstellungsprozess versuchen Anbieter, möglichst viele Informationen über die Bedürfnisse und Motive ihrer Kunden zu erlangen.

Einstellung. Eine bedeutsame und vielfach herangezogene Bestimmungsgröße des Kaufverhaltens von Nachfragern ist die **Einstellung**. Die Einstellung spiegelt eine relativ zeitbeständige **innere Denkhaltung** eines Nachfragers gegenüber einer Person, einem Thema oder einer Sache wider (vgl. Homburg, 2012, S. 41). Bei der Analyse und Interpretation von Einstellungen lassen sich drei Komponenten unterscheiden (**Drei-Komponenten-Theorie** der Einstellung) (vgl. Foscht/ Swoboda, 2011, S. 71 f.):

- ▶ **affektive Komponente** (fühlen): gefühlsmäßige Einschätzung des betrachteten Objektes
- ▶ **kognitive Komponente** (denken): subjektives Wissen, das Denken sowie die Erfahrung in Bezug auf ein Objekt
- ▶ **konative Komponente** (wollen): mit der Einstellung verbundene Handlungstendenz (d. h. Verhaltensabsicht)

Die Bedeutung der Einstellung für die Kaufverhaltensforschung ist insbesondere auf die konative Komponente und deren Wirkung auf die Verhaltensabsicht zurückzuführen. Unter zahlreichen **Messansätzen** zur Erfassung von Einstellungen sind die Konzeptionen von *Fishbein* und *Trommsdorff* die bekanntesten und am weitesten verbreiteten (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 127).

Dem mehrdimensionalen **Modell von Fishbein** (1963, vgl. *Abbildung 24*) liegen vier Hypothesen zugrunde:

- ▶ Jede/s Person/Thema/Sache (Produkt oder Marke) hat nur wenige einstellungsrelevante Merkmale.
- ▶ Die Einstellung besteht aus der subjektiven Kenntnis der relevanten Merkmale und deren Bewertung.
- ▶ Der Beitrag eines Merkmals zur Gesamteinstellung ergibt sich als Produkt aus dem Wert der subjektiven Kenntnis und der Bewertung.
- ▶ Die Gesamteinstellung ergibt sich als Summe über die Einschätzung der einzelnen Eigenschaften.

Die subjektive Kenntnis oder Wahrnehmung der Merkmale wird dabei zumeist als Wahrscheinlichkeit dafür, dass ein Objekt ein Merkmal besitzt, erfasst. Dadurch wird berücksichtigt, dass ein Nachfrager möglicherweise nicht mit Sicherheit bewerten kann, inwieweit eine bestimmte Eigenschaft/ein bestimmtes Merkmal bei einem Produkt wirklich gegeben ist.

Definition »Einstellung«

Komponenten einer Einstellung

Einstellungsmessung

Fishbein-Modell

Abb. 24

Einstellungsmodelle von *Fishbein* und *Trommsdorff*

Fishbein-Modell

$$A_{ik} = \sum_{j=1}^n B_{ijk} \cdot a_{ijk}$$

A_{ik} = Einstellung der Person i zu Objekt k

B_{ijk} = Wahrscheinlichkeit dafür, dass ein Objekt k nach Meinung des Befragten i eine bestimmte Eigenschaft/ ein bestimmtes Merkmal j besitzt

a_{ijk} = Bewertung des Objektmerkmals j beim Objekt k durch Person i

Trommsdorff-Modell

$$E_{ik} = \sum_{j=1}^n |B_{ijk} - I_{ij}|$$

E_{ik} = Einstellung der Person i zu Objekt k

B_{ijk} = Tatsächlicher Eindruck des j-ten Merkmals in Hinblick auf Objekt k bei Person i

I_{jk} = Idealbild des j-ten Merkmals für Objekte der gleichen Klasse

Trommsdorff-Modell

Auch beim **Modell von Trommsdorff** (1975) ist der Ansatz der Multiattributivität gegeben, allerdings werden in diesem Modell die Merkmale oder Eigenschaften eines Objekts (Person, Produkt, Dienstleistung, Marke, Thema etc.) ins Verhältnis zur Idealvorstellung gesetzt (vgl. *Abbildung 24*). Die subjektiven Empfindungswerte der Idealvorstellung sind somit hier ebenfalls von Bedeutung.

Fallbeispiel 8

Airlines

Das Einstellungsmodell von *Trommsdorff* (1975) soll anhand eines Beispiels erläutert werden. Wir gehen davon aus, dass ein Nachfrager zwei Airlines ($k = 1, 2$) bewertet. Relevant sind hierbei die vier Eigenschaften ($j = 1, 2, 3, 4$): Flug-Komfort, Unterhaltungsangebot, Service an Bord sowie Service am Boden und bei der Buchung (vgl. *Abbildung 25*).

Im vorliegenden Beispiel ist die Einstellung des Nachfragers gegenüber dem Airline-Anbieter 2 mit einem Wert von 5 positiver, denn der Einstellungswert liegt näher am Idealwert.

Merkmale (j)	Tatsächlicher Eindruck B_{ijk} (auf einer Skala von 1= »sehr schlecht« bis 6= »sehr gut«)		Idealbild I_{ij}	Einstellungswerte = $ B_{ijk} - I_{ij} $	
	Anbieter 1	Anbieter 2		Anbieter 1	Anbieter 2
Flug-Komfort	2	5	5	3	0
Unterhaltungsangebot	1	4	6	5	2
Service an Board	2	6	5	3	1
Service am Boden und bei der Buchung	4	6	4	0	2
E_{ik}				11	5

Abb. 25: Beispielhafte Einstellungsrechnung

Während das Fishbein-Modell zur Einstellungsmessung lediglich eine Eigenschaftsbewertung und eine Eigenschaftswahrscheinlichkeit abfragt, gibt das Trommsdorff-Modell zusätzlich Auskunft über die Idealvorstellung. Hier dargestellt an der Bewertung einer Person, lassen sich die Einstellungswerte mehrerer Personen, beispielsweise über die Durchschnittsbildung, zu einem Gesamt-imagewert aggregieren.

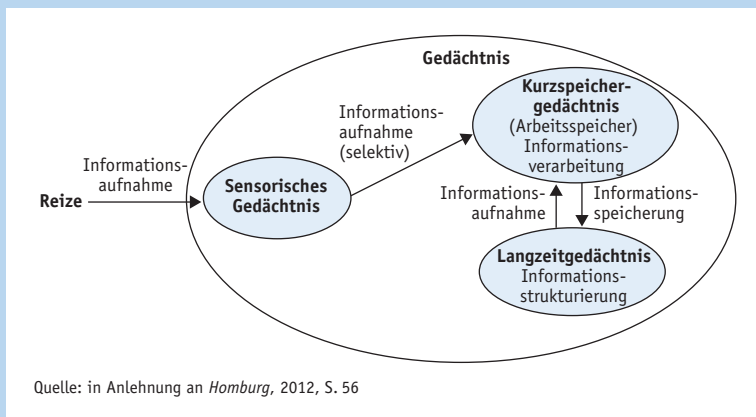
b) Kognitive psychische Prozesse. »Kognitive Vorgänge lassen sich als **gedankliche** [rationale] **Prozesse** kennzeichnen« (Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein, 2009, S. 274). Kognitive psychische Prozesse dienen der Informationsaufnahme, der gedanklichen Kontrolle des Verhaltens und seiner willentlichen Steuerung. In Analogie zur elektronischen Informationsverarbeitung können kognitive Vorgänge untergliedert werden in die Informationsaufnahme, die Informationsverarbeitung und die Informationsspeicherung (vgl. *Abbildung 26*; vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein, 2009, S. 274).

Modellvergleich

Bestandteile kognitiver Prozesse

Abb. 26

Überblick über kognitive psychische Prozesse



Die **Informationsaufnahme** umfasst die Übernahme von Informationen bzw. Reizen ins Kurzzeit- bzw. Langzeitgedächtnis. Hier findet die eigentliche Verarbeitung statt. Reize, die nicht vom sensorischen Speicher in den Kurzzeitspeicher gelangen, werden nicht verarbeitet (vgl. Foscht/Swoboda, 2011, S. 85 f.). Die Informationsaufnahme stellt somit einen **Filter des Kaufverhaltens** dar und ist daher von großer Bedeutung (vgl. Foscht/Swoboda, 2011, S. 89). Nur wenn Informationen betrachtet oder fixiert werden, können diese weiterverarbeitet werden. Die **Blickaufzeichnungstechnik** oder **Blickregistrierung** ist ein Verfahren zur Nachverfolgung von Informationsaufnahme Prozessen, um »mit den Au-

Informationsaufnahme

Informations-
verarbeitung

gen des Kunden« zu sehen. Hier kann beispielsweise beobachtet werden, welche Punkte einer Werbeanzeige oder einer Internetseite betrachtet werden.

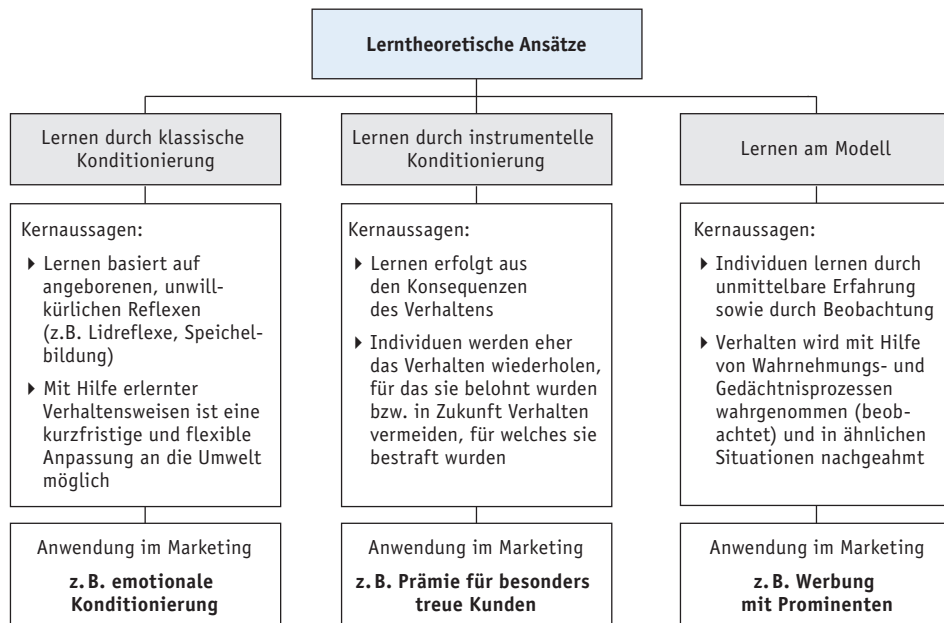
Die **Informationsverarbeitung** spiegelt den Prozess der **Wahrnehmung** wider, »durch den das Individuum Kenntnis von sich selbst und seiner Umwelt erhält« (Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein, 2009, S. 320). Aufgenommene Umweltreize und innere Signale werden zu einem eigenen, inneren Bild verarbeitet, sodass ein Sinn (bzw. Informationsgehalt) entsteht (vgl. Foscht/Swoboda, 2011, S. 99). Wie schon die Definition des KKV besagt, gilt es, durch Marketing Leistungsangebote zu schaffen, welche in der Wahrnehmung der Nachfrager als überlegen eingestuft werden (vgl. Abschnitt 1 B). Demnach genügt es nicht, objektiv bessere Leistungen anzubieten. Vielmehr geht es z. B. um den subjektiv wahrgenommenen Preis und eben nicht um den objektiv günstigeren Preis (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein, 2009, S. 322).

Informationsspeicherung

Im Rahmen der **Informationsspeicherung** spielen Prozesse und Zustände wie Denken, Wissen und Lernen eine Rolle (vgl. Foscht/Swoboda, 2011, S. 112). »**Wissen** ist allgemein definiert als Kenntnis von bestimmten Sachverhalten (Muster) [...]« (Foscht/Swoboda, 2011, S. 113). »[...] **Denken** ist die Verknüpfung

Abb. 27

Lerntheoretische Ansätze



Quelle: Homburg, 2012, S. 73