

Betriebliche Entscheidungen II (SS 2000)

Stand: 23.10.2000

Diese Mitschrift habe ich für meinen persönlichen Gebrauch erstellt. Es ist nicht auszuschließen, daß sich noch inhaltliche Fehler darin befinden. Daher bitte ich bei der Verwendung größte Sorgfalt walten zu lassen. Kritik, Anregungen, Fragen und Verbesserungsvorschläge per E-Mail bitte an michael@mihu.de

Für eine neuere Version bzw. diverse andere Skripte lohnt ein Blick auf <http://www.mihu.de/studium/>

Trotz alledem ist diese Mitschrift urheberrechtlich geschützt; alle Rechte vorbehalten. Kein Teil der Mitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Autors in irgendeiner Form durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren vervielfältigt und gewerblich genutzt werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Grundaspekte des Marketings	2
1.1	Aktionsfolge	2
1.2	Marketingziele	2
2	Externe Einflussvariable	3
2.1	Relevante Umweltbedingungen	3
2.2	Analyse des Umfeldes (Marktforschung)	4
3	Strategische Grundkonzeptionen und Zielrichtungen in der Praxis	6
3.1	Grenzpositionen	6
3.2	Konkrete Zielrichtungen des Marketings	7
4	Einsatz der Instrumentalvariablen	8
4.1	Produkt- und Sortimentspolitik	9
4.2	Kontrahierungspolitik	11
4.3	Kommunikationspolitik	12
4.4	Distributionspolitik	14
4.5	Optimierung des Marketing-Mix	15
5	Funktionenpolitik des Handels	15

1 Grundaspekte des Marketings

Das *Marketing* stellt eine Teilmenge der betrieblichen Absatzwirtschaft dar und beschäftigt sich mit dem markt-orientierten Entscheidungsverhalten von Unternehmungen.

Es umfaßt u. a. eine aktive Absatzpolitik, d. h. den Versuch von Unternehmungen, aktiv und mit diversen Marketing-Mitteln den eigenen Absatz positiv zu beeinflussen. Da die Kaufkraft der Kunden begrenzt ist, herrscht damit ein Wettbewerb um diese Kaufkraft zwischen den Unternehmungen eines Marktsegmentes.

Es handelt sich um ein Gebiet mit vielen schlecht strukturierten Entscheidungsproblemen, da sich Maßnahmen oft gegenseitig beeinflussen, menschliches Handeln auch irrational sein kann, Intuition in Entscheidungen vonnöten ist und oftmals auch ein „glückliches Händchen“ entscheidend sein kann.

1.1 Aktionsfolge

Um die verschiedenen Marketing-Mittel anwenden zu können ist unter Umständen eine langfristige Planung notwendig. Diese kann im Zeitverlauf zum Beispiel wie folgt aussehen:

1. Erfassung und Prognose der Umweltbedingungen
2. Festlegung absatzpolitischer Ziele
3. Bestimmung der Wirkung absatzpolitischer Instrumentalkombinationen
4. Festlegung der Absatzstrategie
5. Festlegung des konkreten Absatzprogramms im Rahmen der Unternehmensplanung

Diese zentrale Planung durch das Management ist von höchster Wichtigkeit. Fehlplanungen können fatale Folgen haben. Bei zu großer Produktionsmenge und/oder sinkenden Absatzvolumen bzw. Absatzschwächen können Absatzprobleme und damit ein großes Fixkostenproblem die Folge sein (\rightsquigarrow Lösung durch Outsourcing?). Bei einer zu geringer Produktionsmenge droht dagegen ein Produktionsproblem.

6. abschlussend: Plankontrolle, d. h. Feedback/Rückkopplung auswerten, um damit zukünftige Planungen zu erleichtern.

Natürlich ist zu beachten, daß diese Informationen aus der Vergangenheit mit größter Vorsicht zu behandeln sind. Absatztrends aus der Vergangenheit sind für die Prognose zukünftiger Entwicklungen vollkommen untauglich, z. B. dürfen vergangene Fehlschläge das zukünftige Handeln nicht allzusehr beeinflussen.

Festzuhalten bleibt, daß Marketingentscheidungen immer unter unvollkommenen Informationen über die Marktprozesse leiden. Ferner existieren keine mathematischen Methoden zur Entscheidungsfindung, da die ablaufenden Prozesse dynamisch und nicht linear sind, nicht stetig und verzögert sein können sowie oftmals interdependent sind.

1.2 Marketingziele

1.2.1 Gesamtkapitalrentabilität

Ausgangspunkt ist das übergeordnete Ziel der Rentabilität, hier insbesondere die *Gesamtkapitalrentabilität* R_{GK} : (EBIT $\hat{=}$ earnings before interest and taxation)

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}(= \text{EBIT}) \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

Große deutsche Unternehmen setzen eine Gesamtkapitalrentabilität von 12% als obere Zielgröße an.

1.2.2 Operationalziele

Das übergeordnete Ziel der Gesamtkapitalrentabilität muß nun in *Operationalziele* zerlegt werden. Wir betrachten hier ein paar Beispiele für Operationalziele des Absatzes:

1. Produktionspolitische Ziele

→ Produkt auf Low-Quality-Niveau, Produktionsmenge von 10.000 Stück/Monat, damit 15% Marktanteil

2. Kommunikationspolitische Ziele

→ 75% Bekanntheitsgrad in der Bevölkerung (⇒ schwierig und teuer zu erreichen), dauerhaft 30% Erprobungsversuche (→ Kunden, die das Produkt neu ausprobieren), 15% Dauerverbraucher (→ Stammkunden, die das Produkt immer wieder kaufen ~> dafür möglich breites Produktsortiment bereitstellen, damit er alles bei „uns“ findet)

3. Preispolitische Ziele

→ Richtpreis von x DM durchsetzen und dabei auch Preiskrieg in Kauf nehmen, um Marktanteile auf Kosten anderer zu erreichen.

4. Vertriebspolitische Ziele

→ Erreichen aller Absatzketten (⇒ Handel, Großmarkt, Direktvertrieb an Haustür, Internet)

1.2.3 Absatzpolitische Zielkonflikte

Bereits aus der informellen Aufzählung des vorherigen Absatzes sind *typische absatzpolitische Zielkonflikte* erkennbar:

1. Die kurzfristige Deckungsbeitragsoptimierung (⇒ Mitnahme von sogenannten „windfall-profits“, d. h. hohe Gewinne durch kurzfristig günstige Marktlage bei Inkaufnahme von Kundenverärgerung und niedrigeren, zukünftigen Absatzchancen) stehen im Konflikt zur längerfristigen Deckungsbeitragsicherung.
2. Abschöpfungsstrategien durch kurzfristige, innovative und damit vielleicht auch unfertige Produkte stehen im Konflikt zu langfristigen Promotionsstrategien (⇒ Unterstützungs- und Förderungsstrategien zur langfristigen Etablierung von qualitativen Produkten)
3. direkte Verkaufsmethoden und kurzfristige Verkaufsförderung stehen im Konflikt zum langfristigen Imageaufbau durch Public-Relations sowie dem langfristigen Aufbau vieler Verkaufsstellen.
4. Das Ziel der Durchdringung alter Märkte (⇒ latentes Absatzpotential aufspüren und vollends ausreizen) und damit das Abjagen von Anteilen von Marktkonkurrenten steht im Konflikt zur Gewinnung neuer Marktsegmente und Marktnischen.
5. Die Weiterentwicklung und Verbesserung von Produkten (→ VW-Käfer-Produktion und Entwicklung über Jahrzehnte) steht im Konflikt zu echten Innovationen, also neuen Produkten mit neuer Nützlichkeit, die dann eventuell neue Absatzmöglichkeiten eröffnen (⇒ aber aufwendig und mit hohem Risiko eines Fehlschlages).

2 Externe Einflussvariable

2.1 Relevante Umweltbedingungen

Mit *Umweltbedingungen* bezeichnet man alle Faktoren, die direkt oder indirekt, sowie aktiv oder passiv in irgendeiner Weise Einfluß auf die Marktsituation und Marktentwicklung nehmen können.

1. *Primäre Elemente*, d. h. Existenz und Verhalten der folgenden Marktteilnehmer:

- Konkurrenten
- Käufer
- Lieferanten (→ Verhältnis Bosch ⇔ VW)
- Absatzmittler (⇒ Händler)

Die wichtigste Frage ist dabei, ob man das Verhalten in irgendeiner Weise voraussagen kann, um es für die eigene Planung zu nutzen.

2. *Sekundäre Elemente*, z. B. die folgenden nicht unmittelbaren Partner, die zwar auf Märkten aktiv sind, aber in anderer Funktion auftreten:

- Kreditinstitute und Banken
- Spediteure
- externe Berater
- Meinungsführer

3. Die *restliche Umwelt*, die zwar nicht aktiv und direkt in den Markt eingreift, aber indirekt die Rahmenbedingungen bestimmt.

Die wechselseitigen Abhängigkeiten und Beeinflussungen von einzelnen Faktoren, sowie Rückkopplungen und allgemeine menschlichen Verhaltensweisen sind natürlich in keiner Weise voraussagbar:

- ökonomische Umwelt
 - kurzfristige Konjunkturschwankungen und langfristiges Wachstum
 - Inflation (→ Flucht in Sachwerte oder untypische Verhaltensweisen wie z. B. übermäßiger Konsum)
 - Devisenkurse (⇒ beeinflussen z. B. die Exportwirtschaft: ein schwacher Euro im Vergleich zum Dollar läßt die europäische Exportwirtschaft in den USA boomen)
 - Einkommensverhältnisse, Lohnniveau
- soziale Umwelt
 - Lebens-, Kauf- und Verbrauchsgewohnheiten (⇒ bei denen sich erst langfristig und im nachhinein Veränderungen feststellen lassen)
 - soziale Schichtung der Bevölkerung, Bezugsgruppen
 - soziale Normen (→ Umweltbewußtsein)
- technische Umwelt
 - Verfahrens-, Material- und Produktinnovationen
 - tiefgreifende Marktveränderungen (⇒ Wandel von Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft)
 - Orientierung an Marktkonkurrenten und „Stand der Technik“ (↔ reicht im allgemeinen nicht, man muß innovativ sein)
- politische Umwelt
 - Besteuerung (→ Spitzensteuersatz, CO₂-Besteuerung)
 - Subventionen (→ Schiffbau, Landwirtschaft)
 - Gesetze für die Umwelt (→ Atomtechnik), Wettbewerbsgesetze, Ladenschlußgesetze, ...

2.2 Analyse des Umfeldes (Marktforschung)

Ziel der Marktforschung ist es, Verhaltensweisen von Konsumenten zu erkennen, zu erklären und damit zukünftiges Verhalten prognostizieren zu können.

2.2.1 Prognoseverfahren

Man unterscheidet zwei grundlegende Bereiche der *Prognoseverfahren*:

1. Entwicklungsprognosen

Aus Erkenntnissen der Vergangenheit und Gegenwart wird versucht, die Entwicklung in der Zukunft vorherzusagen. Dies kann geschehen durch:

- Trendextrapolation (⇒ quantitative Prognose)
- Expertenbefragung (⇒ qualitative Prognose)

2. Wirkungsprognosen

Es wird versucht, die Reaktionen von anderen Marktteilnehmern (→ Konkurrenten) auf eigene Aktionen zu analysieren, um dann zukünftiger Aktionen zu planen.

- Marktreaktionsfunktion (⇒ quantitative Prognose)
- Expertenbefragung (⇒ qualitative Prognose, Experten beurteilen die Wirkung von eingesetzten Instrumenten)

2.2.2 Technik der Marktforschung

Die *Technik der Marktforschung* kann auf drei Ebenen stattfinden:

1. Explorative Forschung

Bei der *explorativen Forschung* (\Rightarrow suchenden Forschung) werden zunächst ohne großes Vorwissen Hypothesen aufgestellt. Es wird dann versucht, sie zu beweisen oder zu widerlegen (\rightarrow Gibt es eine neue Gesundheitswelle?).

Die Begründungssuche ist dann meistens der erste Einstieg in neue Marktforschungsbereiche.

2. Deskriptive Forschung

Bei der *deskriptiven Forschung* wird versucht, die vergangenen und aktuellen Zustände überwiegend mit Hilfe quantitativer Mittel zu beschreiben (\rightarrow Befragung der direkt Betroffenen).

Weit verbreitet ist das sogenannte „Panel“, eine kontinuierliche, direkte Befragung von vorher ausgewählten Handelsunternehmen oder privaten Haushalten, die dann den aktuellen Zustand und die Entwicklung dokumentieren.

3. Kausalanalytische Forschung

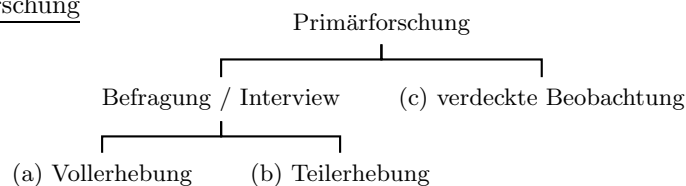
Bei der *kausalanalytischen Forschung* wird versucht, kausale Begründungen für Zustände und Entwicklungen zu finden (\rightarrow die Frage nach dem „warum“), um damit Ursache-Wirkungen-Beziehungen aufzudecken.

Dies kann durch Experimente mit Hilfe von regional begrenzten Testmärkten oder speziellen Testhaushalten geschehen.

2.2.3 Erhebungsquellen

Es stellt sich die Frage, aus welchen Quellen man Informationen über das Konsumentenverhalten bekommen kann.

1. Primärforschung



(a) Bei der *Vollerhebung* werden alle in Frage kommenden Gruppen befragt. Aus Gründen des Aufwandes ist dies natürlich oftmals nicht durchführbar.

(b) Bei der *Teilerhebung* wird aus der potentiellen Gruppe per Stichprobenwahl z. B. durch Zufallsauswahl, Quotenauswahl oder systematische Auswahl eine möglichst repräsentative Gruppe ausgewählt.

Es besteht dabei die Gefahr, genau die falschen Konsumenten auszuwählen und damit unrepräsentative Ergebnisse zu erhalten.

(c) Die *verdeckte Beobachtung* ist wenig praxisrelevant, da dadurch kein Bezug zu den Gründen, die zur Kaufentscheidung geführt haben, hergestellt wird.

2. Sekundärforschung

Hierbei erfolgt die Auswertung von bereits vorliegenden Informationen aus Informationsquellen, die ursprünglich nicht für den Zweck der Marktforschung angelegt wurden (\rightarrow amtliche Statistiken wie statistische Monatshefte, Baugenehmigungen, Kreditvergabestatistiken, ...).

Natürlich müssen diese indirekten Informationen möglichst geschickt und richtig ausgewertet werden, um auch wirklich eventuell vorhandene Rückschlüsse ziehen zu können.

2.2.4 typische Kundenverhaltensweisen

- *impulsive Kaufentscheidung*, d. h. ungeplante, spontane, emotionale Kaufentscheidung
- *habitualisierte Kaufentscheidung*, d. h. gewohnheitsmäßig, routinemäßig, automatisch ablaufende Kaufentscheidung, zu finden überwiegend bei Produkten des täglichen Bedarfs
- *extensive Kaufentscheidung*, d. h. langer, komplexer, geplanter, ausführlicher Entscheidungsprozeß (\rightarrow Hausbau), der rationell und systematisch abläuft (\rightarrow Beratung, Vergleich, ...)

- *limitierte Kaufentscheidung*, d. h. auch geplanter, rationeller, langfristiger aber zeitlich begrenzter Suchprozeß, der z. B. wg. Lustlosigkeit abgebrochen wird, selbst wenn das Optimum noch nicht gefunden werden konnte.

2.2.5 Bedeutsame Konsumententypen

Bereits in „Betriebliche Entscheidungen I“ haben wir im Abschnitt über produktpolitisches Timing den Absatz als eine Funktion der Zeit betrachtet und den verschiedenen Zeiträumen verschiedene Konsumententypen zugeordnet:

1. Innovatoren
(⇒ sind bereit, für das Hobby Geld zu opfern, kaufen Neues des neuen wegen, sehr dünn gesäht)
2. Frühadaptoren
(⇒ Käufer, die aus rationellen Gründen ein Wagnis eingehen, müssen daher auch von neuer Nützlichkeit überzeugt sein)
3. frühe Mehrheit
4. späte Mehrheit
5. Nachzügler / Nostalgiker

2.2.6 Segmentierungskriterien von Märkten

1. geographische Kriterien (⇒ räumliche Getrenntheit)
2. demographische Kriterien (→ Single, Senioren, Bildungsstand)
3. psychographische Kriterien (⇒ in Verhaltensweisen begründet, d. h. modisch, sportlich, Genießer, ...)
4. Kopplungen aus den ersten drei (→ sportlicher lediger Akademiker in England)

Ziel dieser Segmentierung ist es, Märkte zu finden, auf die gezielt Marketing angewendet werden kann.

2.2.7 Segmentpolitische Marketingansätze

1. *undifferenziertes Marketing* berücksichtigt keine Märkte / Segmentierung (→ New Beetle)
2. *konzentriertes Marketing* bedeutet Konzentration auf ein bzw. wenige Segmente z. B. über Nischenprodukte, bei denen es an Mitbewerbern fehlt (→ Porsche)
3. *differenziertes Marketing* versucht, fast jedes Segment mit eigenen Strategien zu besetzen (→ meistens nur bei Großunternehmen, z. B. Kleinwagen ↔ Limousinen ↔ Nutzfahrzeuge ↔ LKW)

3 Strategische Grundkonzeptionen und Zielrichtungen in der Praxis

3.1 Grenzpositionen

Es lassen sich zwei Grenzpositionen festlegen, die die Einstellung eines Unternehmens bzgl. der eingesetzten Marketingmittel beschreiben:

Bezugspunkt	Marketingmittel	Ziel
1. Produkte (⇒ alte Produktpalette, daher alte, hochgesättigte Märkte mit hoher Konkurrenzdichte)	Verkaufsförderung (⇒ aufwendig, dadurch noch zusätzliche Sättigung des Marktes)	Gewinn durch Verkaufsvolumen ⇒ <i>Verkaufskonzeption</i> (überholt)
2. Kundenbedürfnisse (⇒ erst neue entdecken, dann befriedigen)	integriertes Marketing (⇒ alle Instrumente, insbesondere Produktpolitik)	Gewinn durch Kundenzufriedenheit ⇒ <i>moderne Marketingkonzeption</i>

Möchte sich ein Unternehmen von der ersten Grenzposition wegbewegen, so ist unbedingt eine Art Doppelfehler zu vermeiden:

Es sollte gut überlegt sein, zunächst aus einem alten Segment auszusteigen, in dem man vielleicht noch relativ gut leben konnte (1. Fehler) und dann in ein möglicherweise fachfremdes Gebiet zu wechseln, in dem unter Umständen noch Forschungs- und Entwicklungsbedarf besteht und damit keine sofortigen Erträge zu erwarten sind (2. Fehler).

Reale Strategien von Unternehmen liegen irgendwo zwischen den Grenzpositionen. Deutsche Großunternehmen sind traditionell eher konservativ eingestellt (\rightarrow Siemens). Ihr Verhalten ist aber auch sehr abhängig von der konkreten wirtschaftlichen Situation.

3.2 Konkrete Zielrichtungen des Marketings

	gegenwärtige Produkte	neue Produkte
gegenwärtige Märkte	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
neue Märkte	Marktentwicklung	Diversifikation

3.2.1 Intensive Strategien

1. Marktdurchdringung

(a) Erhöhung der Verwendungsrate, d. h. latentes Potential aktivieren

- Gemeinschaftwerbung, um damit allg. Bedürfnisse transparent zu machen (\rightarrow Werbung der Gemeinschaft dt. Versicherungen)
- Vergrößerung der Verkaufseinheit (\rightarrow Familienpackungen, $\frac{1}{2}$ l-Dosen)
- Beschleunigung des Alterungsprozesses durch modische Effekte (\Rightarrow nur in Bekleidungsindustrie, Designermode), Innovationen und technischen Fortschritt (\Rightarrow technische Überalterung), aber auch im Dienstleistungssektor
- Preissenkung (\Rightarrow aber nur begrenzt einsetzbar, da sich dadurch Kalkulationen, Rechnungsbeiträge etc. verschieben)
- Anwerbung bisherigen Nichtverwender

(b) Kundenabwerbung, d. h. Kunden von Konkurrenten erobern

- ausgeprägte Markendifferenzierung
- Absatzförderung (\Rightarrow sales-promotion)
- Firmenwerbung, vergleichende Werbung

2. Marktentwicklung

Ziel ist es, neue Marktsegmente zu erschließen und dabei ggf. auch den angestammten Markt verlassen.

- neue Absatzregionen (\rightarrow Suche nach kaufkräftigen „Ländern“)
- neue Absatzwege
- neue Absatzperioden (\rightarrow Speiseeis im Winter, Heizöl im Sommer)
- neue Anwendungsbereiche
- neue Kundenkategorien

Es ist klar, daß in all diesen Bereichen bereits eine hohe Sättigung herrscht und Nischen kaum noch vorhanden sind.

3. Produktentwicklung

- Produktmodifikationen
 - Veränderungen im Nebennutzenbereich (\Rightarrow horizontale Variabilität)
 - Veränderungen in der Qualität (\Rightarrow vertikale Variabilität)
- Produktinnovationen (\Rightarrow echte Produktneuerungen mit neuer Nützlichkeit)

3.2.2 Integrativen Strategien

Diversifikation

1. *horizontale Diversifikation*: Erweiterung des Produktionsprogramms um solche Produkte, bei denen ein sachlicher Zusammenhang mit den bisher gefertigten Produkten vorliegt, also auf Märkten, die auf gleicher Stufe wie die bisherigen Märkte liegen (\Rightarrow verwandte Märkte) (\rightarrow Daimler: bisher nur Landfahrzeuge, jetzt auch Luftfahrzeuge)
2. *vertikale Diversifikation*: Ausdehnung der Tätigkeitsbereiche der Unternehmung auf vorgelagerte (\rightarrow selber Rohstoffe erzeugen) oder nachgelagerte (\rightarrow selber verkaufen) Produktionsstufen (\Rightarrow Rückwärts- bzw. Vorwärtsintegration)
3. *laterale Diversifikation*: Erweiterung des Produktionsprogramms um Produkte, bei denen kein sachlicher Zusammenhang zum bisherigen Produktionsprogramm besteht.

Erhaltungsstrategie (\Rightarrow Risikoausgleich)

Um ein Unternehmen auf kurz- und langfristige Sicht zu erhalten, ist eine Idee, es gegenüber kurz- bzw. langfristigen Krisen abzusichern:

1. Ein *Schutz vor kurzfristigen konjunkturellen Schwankungen* kann durch die laterale Diversifikation erreicht werden, in dem man einen Risikoausgleich durch sich zueinander antizyklische verhaltende Märkte aufbaut.
Allerdings existieren kaum Märkte, die sich so verhalten. Bei konjunkturellen Krisen sind meistens alle Branchen gleichermaßen betroffen.
2. Einen *Schutz vor Strukturkrisen* kann durch einen Risikoausgleich in Form von Alimentation durch andere Unternehmensbereiche erfolgen (\Rightarrow Quersubventionen).

Es stellt sich natürlich die Frage, in wiefern das sinnvoll ist und ob die betreffenden Unternehmensbereiche nicht besser aufgelöst oder abgestoßen werden sollten.

Daher findet heutzutage eine zunehmende Beschränkung der unternehmerischen Tätigkeiten auf die Kernkompetenzen des Unternehmens statt, vorausgesetzt natürlich, daß diese gesund und lukrativ sind. Ein Risikoausgleich findet dadurch nicht statt und die daraus eventuell resultierenden Probleme werden vermieden.

Wege der Diversifikation

Wichtig ist es festzuhalten, daß für das Unternehmen die Märkte und Produkte, in die „diversifiziert“ werden soll, neu sein müssen. Die Märkte und Produkte müssen nicht allgemein neu sein.

Mögliche Wege der Diversifikation für ein Unternehmen sind:

1. *Beteiligungserwerb* mit der Gefahr, „Leichen im Keller“ zu übersehen und eine ungewisse Zukunftssituation. Besser daher:
2. *Eigentwicklung* auf der grünen Wiese, danach Patente und Lizenzen auf neue Produkte vermarkten. Dies ist aufwendig, risikoreich, aber auch chancenreicher als sich irgendwo einzukaufen.
3. *Lizenznahme* von anderen Unternehmen, d. h. Nutzungsrecht an Innovationen erwerben und danach Einstieg in einen neuen Markt wagen. Meistens können Lizenzen aber nur im gegenseitigen Tausch erworben werden.
4. *Kooperation* mit anderen Unternehmen, d. h. gemeinsame Nutzung von Entwicklungen (\rightarrow „globale Allianzen“). Dies ist aber nur ab einer gewissen Unternehmensgröße möglich und sinnvoll.
5. *Handelsware*, d. h. bestimmte Produktionslinien werden einfach beim Konkurrenten eingekauft, um ein möglichst komplettes Angebotssortiment zu haben (\rightarrow Chemieindustrie). Der Kunde darf davon natürlich nichts mitbekommen, da sonst die Gefahr besteht, daß er seine Produkte direkt beim Erzeuger kauft.

4 Einsatz der Instrumentalvariablen

Da viele Instrumente mehr als nur Teil des Marketings sind, wurden sie bereits ausführlich in den „[Grundlagen der BWL II, Teil 2](#)“ behandelt.

Aus diesem Grund werden hier nur noch einmal die wichtigsten Instrumente speziell im Hinblick auf Marketing wiederholt und erläutert.

4.1 Produkt- und Sortimentspolitik

4.1.1 Produktpositionierung

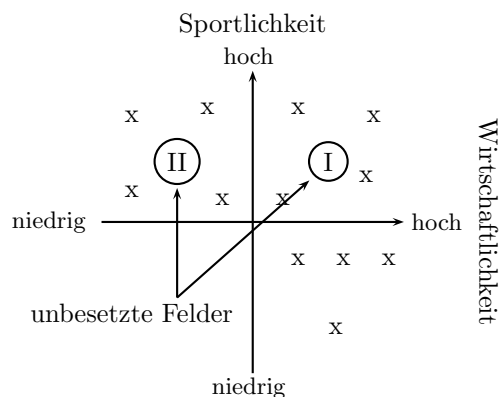
Für ein Unternehmen stellt sich immer die Frage, ob sie sich mit ihren Produkten immer noch im richtigen Markt befindet.

1. Bei Erfahrungen in Schrumpfmärkten (\rightarrow Kohle) mit Problemen wie Überkapazitäten, sinkenden Umsätzen und Verlusten, kann es auf den ersten Blick eine sinnvolle Möglichkeit sein, neue Produkte von vornherein in Massenmärkten mit einem hohen Volumen zu positionieren, um Fixkosten auf große Stückzahlen umlegen zu können. Diese Märkte bedingen dann aber natürlich eine hohe Konkurrenz mit in der Regel geringen Stückdeckungsbeiträgen (\Rightarrow „kleine dbs“, Gewinn pro Stück).
2. Daher ist es vielleicht besser, direkt in Zukunftsmärkte zu investieren. Die dafür notwendigen Vorlaufzeiten (\rightarrow 10-15 Jahre) und damit verbundenen Vorfinanzierungsprobleme, sowie evtl. noch auftretende technische Probleme sind allerdings schwer zu kalkulieren.
3. Am ertragreichsten sind dann wohl die Nischenmärkte, bei denen kein Massenabsatz und nur kleine Umsätze stattfinden, aber bei denen kaum Konkurrenz vorherrscht und damit eine „Prestigerente“ (\rightarrow hohe Stückdeckungsbeiträge) erreicht werden kann.

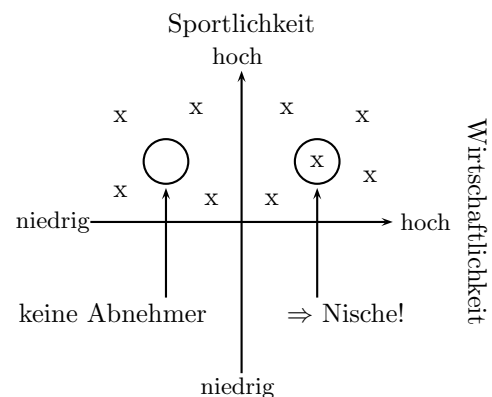
Nischenmärkte können entdeckt werden, indem man die aktuelle Marktsituation mit den Kundenvorstellungen vergleicht:

Beispiel: Nischenmärkte im PKW-Sektor

aktuelle Marktsituation:



Kundenvorstellungen:



4.1.2 Sortiments- bzw. Programmpolitik

Man unterscheidet zwei unterschiedliche Entwicklungsrichtungen bei der *Sortiments- bzw. Programmpolitik*:

- Entscheidet sich die Unternehmung für viele Artikel und wenige Varianten, so spricht man von einem *breiten Sortiment*.
- Entscheidet sie sich hingegen für die Produktion von wenigen Artikeln mit vielen Varianten, so spricht man von einem *tiefen Sortiment*.

Die eigentliche Idee ist nun die Vorstellung, daß ein optimales Sortiment existiert, bei dem eine ausgewogene Mischung zwischen Vielfältigkeit und Variantenreichtum einen Selbstwerbungseffekt besitzt.

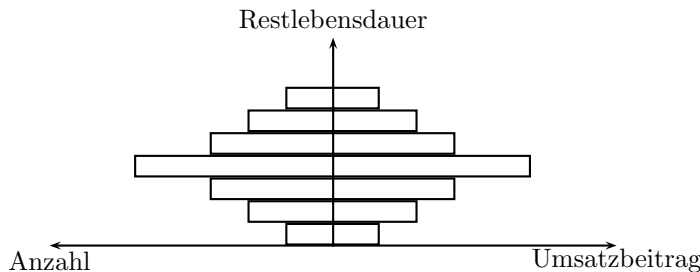
Die Zusammenstellung dieses optimalen Sortimentes ist natürlich ein extrem schlecht strukturiertes Entscheidungsproblem. Daher kann man nur Anhaltspunkte als Entscheidungshilfen zur Sortimentsbildungspolitik für Hersteller und Händler angeben:

1. Prinzipien für Hersteller:

- Materialorientierung (\rightarrow einmal Stahl, immer Stahl)
- Kundenorientierung (\rightarrow stabile Beziehungen zu Großkunden)
- Bedarfsorientierung (\rightarrow auf Wünsche eingehen)
- Verfahrenorientierung (\rightarrow bestimmte chemische Verfahren)

2. Prinzipien für den Handel:

- Materialorientierung (→ Eisenwaren, Textilgeschäft)
- Bedarfsorientierung (→ Party-Service, Baby-Shop)
- Preislagenorientierung (→ Einheitspreisgeschäfte)
- Bedienungsorientierung (→ Versandhandel, Internet)

Timing in der Sortimentspolitik

Ziel eines geschickten sortimentspolitischen Timings ist es, ein möglichst „bauchiges“ Diagramm zu erzeugen, also möglichst wenig Auslaufprodukte als auch Problemkinder im Sortiment zu haben, die keine wesentlichen Beiträge zum Umsatz beisteuern.

Im Schwerpunkt des optimalen Produktionsprogramms sollten attraktive Produkte mit mittlerer Lebensdauer stehen, die mit ihrer Kontinuität die Schwankungen andere Produkte ausgleichen können.

4.1.3 **Randaspekte der Produktpolitik**

Ein allgemeines Problem für Unternehmen ist es, sich aus der großen Masse der Produkthanbieter in irgendeiner Weise herauszuheben. Es folgen zwei Möglichkeiten, wie Unternehmen versuchen können, dies zu erreichen.

1. Markenpolitik

Durch Markierung von bestimmten Produkten oder Produktlinien kann ein Hersteller versuchen, sich von der Wettbewerbsintensität abzukoppeln und von der Anonymität der Produkte zu lösen (→ Daimler-Chrysler). Ein Ziel kann der Aufbau eines Firmenmarktes sein (⇒ „Monopöhlen“), dessen Berechtigung dann aber auch durch Qualitätsargumente gestützt werden muß.

Erst dann kann erwartet werden, daß man eine Prestigerente abschöpfen und hohe Deckungsbeiträge erwirtschaften kann.

Da die Imagewirkung der Marke periodisch aufgefrischt werden muß, ist dies kein leichtes Unterfangen, daß zudem noch aufwendig und teuer werden kann (→ Daimler-Chrysler: A-Klasse Debakel ↔ Engagement in der Formel 1)

2. Kundendienst

Kundendienst ist eine Dienstleistung, die dementsprechend personalintensiv, teuer und aufwendig ist. Man unterscheidet zwei Bereiche.

- Der *technischer Kundendienst* befaßt sich mit den folgenden Angeboten:
 - Installation
 - Inspektion und Wartung
 - Reparatur und Ersatzteildienst
 - Schulung im Gebrauch beim Kunden (↔ Produzentenhaftung)

Da heutzutage keine hohe Produkttreue durch den Kunden mehr zu erwarten ist, ist der technische Kundendienst heute überwiegend ein eigenes Produkt, das vom Kunden gesondert bezahlt werden muß.

- Der *kaufmännische Kundendienst* kann dem Kunden die folgenden Dinge bieten:
 - Einkaufserleichterungen (→ Parkplätze, Einkaufswagen, ...)
 - Zustelldienste für Einkäufe
 - Rückgabe- und Umtauschrecht
 - Verpackungsbesonderheiten

4.2 Kontrahierungspolitik

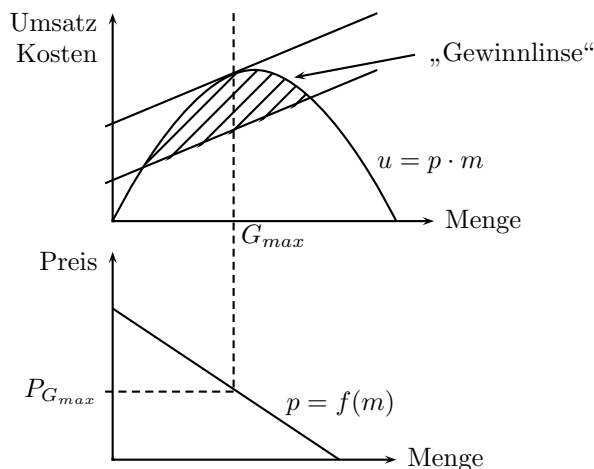
Unter das Mittel der *Kontrahierungspolitik* fallen alle Bedingungen aus Kaufverträgen, also Preise, Lieferbedingungen, Zahlungsbedingungen und Finanzierung.

4.2.1 Preispolitik

1. Monopol

Ein Unternehmen, das ein Monopol besitzt, kann laut Theorie ein Gewinnmaximum (\Rightarrow Cournotscher Punkt) erreichen.

In der Realität allerdings existieren viele Unbekannte, so daß die Berechnung des höchsten Gewinns G_{max} und des gewinnmaximalen Preises $P_{G_{max}}$ nicht möglich ist. Des weiteren existieren kaum noch echte Monopole, in denen so etwas möglich ist.



2. Polypol (atomistische Konkurrenz)

In einem polypolistische geprägten Markt mit vielen Anbietern und vielen Nachfragern ist keine aktive Preispolitik möglich. Dieses entspricht der klassischen Philosophie der Marktwirtschaft, in der die Selbstregulierung des Marktes die Preisbildung und die Kostenstruktur der Unternehmen optimiert. Es erfolgt dabei ein stetiger Anpassungsprozeß an den Marktführer. Einem konkurrierenden Unternehmen bleibt nur die Möglichkeit, die Entwicklungen mitzugehen oder aber aus dem Marktprozeß auszusteigen.

3. Oligopol

Bei dieser Marktform mit wenigen, aber starken Anbietern (\Rightarrow im Grenzfall: 2) existiert keine abschließende Theorie über die Preisbildungsprinzipien oder die Möglichkeiten einer aktiven Preispolitik.

Es existieren allerdings drei Möglichkeiten:

- Gefahr von Absprachen oder Kooperationen zur Bildung von Kartellen, um ein Quasi-Monopol zu erreichen und dessen Vorteile ausnutzen zu können. (\Rightarrow Verboten durch Kartellgesetze)
- Ruinöser Wettbewerb, d. h. z. B. über Preisdumping Mitbewerber gezielt aus Markt drängen, um die eigene Position zu verbessern. Bei dieser schlimmen Form des Wettbewerbs existiert allerdings keine Erfolgsgarantie. Im Gegenteil: oftmals werden nur Know-How, Arbeitsplätze und Kapital vernichtet, ohne wirkliche Vorteile zu bringen.
- Wirtschaftsfriedlicher, nicht preisgebundener Wettbewerb, d. h. „leben und leben lassen“. Durch Markenpolitik und gezielte Werbung kann versucht werden, sich aus der anonymen Masse der Anbieter abzuheben und Präferenzen für das eigene Produkt zu wecken. Ziel kann die Schaffung eines „Monopöchens“ bzw. Firmenmarktes sein, in dem eine preispolitische Autonomie herrscht und eine Prestigerente im gewissen Rahmen abgeschöpft werden kann.

4.2.2 Politik der Lieferbedingungen

Das Anbieten von folgenden *Lieferbedingungen* kann als absatzpolitisches Instrument nützlich sein:

1. Anbieten und Einhalten von attraktiven Lieferfristen (\Rightarrow keine Zumutung von Fristen, sofortige Lieferung)
2. Übernahme von Vertriebskosten (\rightarrow zusätzliche Frachtversicherung, freie Anlieferung)
3. zugesagte (Extra-)Eigenschaften (\Rightarrow insbesondere bei technischen Produkten)
4. Abnahmemengen (\Rightarrow besonders günstige Konditionen für eine bestimmte Menge, dafür aber bei kleiner Abnahmemengen ein Mindermengenzuschlag)

4.2.3 Politik der Zahlungsbedingungen

Zahlungsbedingungen als absatzpolitisches Instrument umfassen:

1. attraktive Zahlungsfristen (\rightarrow im gewerblichen Bereich automatisch von 1 Monat bis 1 Jahr)
2. Skontogewährung, Rabattgewährung
3. Inzahlungnahme (\rightarrow Gebrauchtwagenrücknahme bei Neukauf eines Autos)
4. Rückgaberecht, Umtauschrecht
5. Kompensationsgeschäfte (\Rightarrow Waren als Bezahlung für ein Geschäft akzeptieren; in Ländern mit instabiler Währung häufig anzutreffen)

4.2.4 Politik der Absatzfinanzierung

Die *Absatzfinanzierung* ist ein hartes Instrument, um Entscheidungen bei potentialen Käufern zu beeinflussen.

1. Leasing, also das Mieten einer Sache auf Zeit (\Rightarrow steuerlich absetzbar, interessant für gewerbliche Nutzer)
2. Kreditierung über hauseigene Banken, was sicherlich nur bei finanzstarken Unternehmen möglich ist (\rightarrow VW-Bank). Rabatte sind dann natürlich sehr unwahrscheinlich. Der Verkaufspreis enthält aber dafür sehr wahrscheinlich einen versteckten Mehrpreis, der dann die günstigen Konditionen abdeckt.

4.3 Kommunikationspolitik

Die Mittel der *Kommunikationspolitik* sind zusammen mit den Mitteln der Distributionspolitik ein eher schwaches Instrument, da sie relativ unpräzise wirken.

Aus diesem Grund werden sie kaum eigenständig eingesetzt, sondern eher unterstützend mit anderen Mitteln gekoppelt.

Des weiteren zielen sie z. B. eher auf eine längerfristige Vertrauensgewinnung, dessen Erfolg sich nicht unbedingt sofort in den Verkaufszahlen niederschlägt.

4.3.1 Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)

Ziel von *Public Relations (PR)* (\Rightarrow Öffentlichkeitsarbeit) ist es, die Unternehmung unterschwellig bekannt zu machen, um Vertrauen zu werben und das Image zu verbessern in der Hoffnung, Präferenzen zu wecken. Konkret absatzpolitische Ziele stehen nicht im Vordergrund.

1. Finanzierung öffentlicher Vorhaben (\Rightarrow echtes Sponsoring)
2. Unterrichtung über öffentlichkeitsrelevante Dinge (\rightarrow besonderes Engagement für Umweltschutz)
3. Öffnung des Unternehmens (\rightarrow mehr bieten als nur einfache Werksbesichtigungen)
4. Unterstützung kommunaler Vorhaben

4.3.2 Werbung

Werbung umfaßt den Einsatz von Anzeigen, Filmen, Plakaten, (Werbe-)Briefen, Kino- und Fernsehspots, ... mit einer deutlichen absatzpolitischen Absicht und auf ein konkretes Produkt bzw. Produktpalette hin orientiert.

Es handelt sich um ein grobes, ungezieltes Instrument mit eher schwacher Werbewirkung, da nur grobe Massenkommunikationsmittel zum Einsatz kommen.

Die folgenden Funktionen werden sicherlich durch die Werbung wahrgenommen:

1. allgemeine Aussage (\Rightarrow deutlich machen, daß man noch „da“ ist)
2. Repräsentation des Unternehmens (\Rightarrow Bezeugung von Leistungsfähigkeit)
3. Attitüdenbildung (\Rightarrow Imagebildung, Einstellung zum Unternehmen erzeugen)
4. Unterstützung der Verkaufsorgane
5. Unterrichtung des Konsumenten (\Rightarrow Informationen über Produkteigenschaften, auch über vergleichende Werbung)

Im Gegensatz zur allgemeinen Auffassung werden die folgenden Funktionen und Absichten nicht durch die Werbung wahrgenommen:

1. Bedarfsweckung: Werbung schafft keinen Anreiz, Kaufkraft einzusetzen, sondern eher den Eindruck des „Konsumterrors“.
2. Umsatz- und Verbrauchssteigerung: Werbung schafft keine neue Kaufkraft.
3. Ausgleich von Bedarf- und Angebot: Werbung beeinflusst keine Märkte und sorgt nicht für eine gleichmäßige Verteilung der Kaufkraft auf die Waren eines Marktes.
4. Auslesefunktion: Werbung läßt sich so gestalten, daß jedes Produkt ein Spitzenprodukt ist, Qualität des eigenen Produktes kann nur schwer hervorgehoben werden.

Werbestrategien

1. Expansivwerbung \Leftrightarrow Defensivwerbung
2. Einführungswerbung (\Rightarrow wichtig bei der erstmaligen Vorstellung eines Produktes in Öffentlichkeit) \Leftrightarrow Erinnerungswerbung (\Rightarrow bewährtes, solides herausstellen, Kontinuität suggerieren)
3. prozyklische Werbung \Leftrightarrow antizyklische Werbung (\Rightarrow wohl schwierig, da Werbeetat oftmals an den Umsatzerfolg gekoppelt ist)
4. Schleichwerbung (\Rightarrow Product placement)

Unternehmen setzen oftmals auf eine Langzeitwirkung von Werbemaßnahmen, in der Hoffnung, daß sich ein gewachsenes Image vielleicht irgendwann umsatzmäßig auswirkt.

Da Werbemittel oftmals in Verbindung mit anderen Instrumenten benutzt werden, kann ein etwaiger Erfolg später oftmals nicht mehr auf bestimmte Werbemaßnahmen zurückgeführt werden.

Außerdem können positive Absatzeffekte auch Ursachen in der autonomen Veränderung der Umwelt haben (\rightarrow Steuerreform). In diesen Fällen ist die Wirkung einzelner Instrumente vollkommen irrelevant.

Alles in allem handelt es sich um einen unsicheren Entscheidungsbereich mit vielen schlecht strukturierten Entscheidungsproblemen. Oftmals kommen daher ideologische Aspekte zum tragen.

4.3.3 Verkaufsförderung (Sales Promotion)

Die *Sales Promotion (SP)* (\Rightarrow Verkaufsförderung) versucht den Absatz zu verbessern, indem potentielle Kunden direkt angesprochen und mit zusätzlichen, außergewöhnlichen Reizen konfrontiert werden.

1. Erfolgt die Ansprache direkt am Verkaufsort / Geschäft (\Rightarrow Point-of-Sale), so unterscheidet man 3 Ansatzebenen:

- (a) verkaufspersonalorientierte Verkaufsförderung

Bei der *verkaufspersonalorientierten Verkaufsförderung* wird versucht, Mitarbeiter gezielt zu motivieren für ein bestimmtes Produkt zu werben bzw. sich mehr für die Unternehmung einzusetzen. Anreize für ein solches Verhalten können dann sein:

- Außendienstwettbewerbe (\rightarrow Geschenke, Entlohnung, Reisen)
- Bonus für außergewöhnliche Leistungen
- Verkaufstreffen, Schulungen
- zusätzliche Verkaufsunterlagen

(b) handelsorientierte Verkaufsförderung

Die *handelsorientierte Verkaufsförderung* beschäftigt sich mit der Verbesserung des Verhältnisses zwischen Herstellern und Absatzmittlern (\rightarrow Händler). Gängige Mittel zur Verbesserung des Klimas sind:

- Kauf- und Umsatznachlaß (\rightarrow beachte: in Deutschland ist nur Funktionsrabatt erlaubt)
- Naturalrabatt (\Rightarrow bei Abnahme bestimmter Menge gibt es andere Produkte als Geschenk)
- Merchandising (\rightarrow Sonderplazierungsvergütung, Plazierung von Produkten allgemein)
- kooperative Werbung (\Rightarrow gemeinsame Werbung von Hersteller und Mittler am Verkaufsort)
- Verkaufswettbewerbe und Händlerschulungen
- Händlerlistenförderung (\Rightarrow nur bestimmte Händler dürfen bestimmte Produkte anbieten und werden dafür gesondert genannt)
- Herstellerdienstleistungen (\rightarrow „Regaldienste“, d. h. der Hersteller sorgt selbständig für das Aufstellen und Auffüllen seiner Verkaufsstände)
- „key-account-management“ (\Rightarrow spezielle Marketingmitarbeiter im Unternehmen sorgen für eine bessere Interessenvertretung von Schlüsselkunden)

(c) konsumentenorientierte Verkaufsförderung

Die *konsumentenorientierte Verkaufsförderung* ist aufwendiger als andere Kommunikationsinstrumente und zielt auf verkaufsfördernde Maßnahmen direkt am Kunden ab. Die wichtigsten Maßnahmen sind:

- Proben, Gutscheine
 - Rückerstattungsangebot (\rightarrow bei Nichtgefallen Rückgabemöglichkeit)
 - Räumungsverkauf, Preisreduktion, Sonderpreise (\Rightarrow Lockvogelangebote, abgespeckte Versionen)
 - Prämien, Sammelmarken
 - Preisausschreiben, Geschenke
 - Zusatzangebote gegen geringe Bezahlung (\rightarrow Tchibo-Shops)
2. Erfolgt die Ansprache des Kunden erst nach einer Einladung an einen speziellen Ort, so kommt häufig das aufwendige und teure *Event-Marketing* zum Einsatz:

Hierbei werden spezielle Ereignisse durch ein Unternehmen extra für ein bestimmtes Produkt geschaffen und dann gewerblich genutzt. Man unterscheidet verschiedene Ausprägungen:

- Vorführungen (\rightarrow Modeschau, Tupper-Party), Kaffeefahrten
- Startveranstaltungen (\Rightarrow Vorstellung und Bekanntmachung eines neuen Produktes)
- Messen, Ausstellungen
- Sportevents (\rightarrow Streetball von Adidas, Streetsoccer von Puma)
- Kulturevents

4.4 Distributionspolitik

Die *Distributionspolitik* befasst sich mit der Frage, wie der Hersteller an den Konsumenten herantreten kann, um ihm seine Produkte zu verkaufen.

Im allgemeinen besitzt der Hersteller zwei klassische Verkaufswege:

1. Der *Direktvertrieb* über Kontore, Niederlassungen, Reisende, Franchising.
2. Der „klassische“ Weg des *indirekten Vertriebs*, also die Kette:
Hersteller \rightarrow Großhandel \rightarrow Einzelhandel \rightarrow Konsument

Der Hersteller hat sich also zu entscheiden, ob er eigene Organe oder fremde Organe mit dieser Aufgabe beschäftigen möchte. Es handelt sich dabei auch um ein nicht zu unterschätzendes Kostenthema, daß natürlich auch Auswirkungen auf den Absatz haben kann. Wiederum ist dies ein schlecht strukturiertes Optimierungsproblem.

Mögliche Ziele, die bei einer Entscheidung zu beachten sind, können sein:

1. minimale Distributionskosten im Vergleich zu den Herstellungskosten)
2. maximale Distributionsquote (\rightarrow hohe marktmäßige Verbreitung, damit vielleicht hoher Marktanteil)
3. maximale Distributionssicherheit (*to* Häufigkeit des Absatzes, Anschlußaufträge)

Diese Ziele können natürlich beliebig im Konflikt zueinander stehen.

4.4.1 Indirekter Vertrieb

Aus Sicht des Herstellers ist der *indirekte Vertrieb* weitaus kostengünstiger als der Aufbau eines eigenen Distributionssystems.

Des weiteren bietet er eine hohe Distributionsquote, aber nur eine geringe Distributionssicherheit. Dies war in der Vergangenheit für den Hersteller kein großes Problem, da eine Dominanz der (Markenartikel)Hersteller vorherrschte, d. h. die Händler überwiegend abhängig vom Hersteller, Gebietshändler o.ä. waren.

Heutzutage herrscht auf grund der großen Konzentrationsbestrebungen der Anbieter allerdings eine Dominanz des Handels (\rightarrow z. B. nur noch 4 große Anbieter im Lebensmittelbereich: Metro, Edeka, Spar, Wal-Mart). Die großen Handelsketten können sich das Anbieten von Handelsmarken (\Rightarrow „weißer Ware“) erlauben und locken die Hersteller mit einer hohen Distributionsquote. Die Hersteller werden dann natürlich abhängig und austauschbar und erhalten nur eine geringe Distributionssicherheit.

4.5 Optimierung des Marketing-Mix

Es stellt sich die Frage, welche Marketing-Mittel in welchem Maße eingesetzt eine optimale Marketingpolitik darstellen. Natürlich handelt es sich wiederum um ein extrem schlecht strukturiertes Entscheidungsproblem. Einige hervorstechende Probleme sind:

1. unzählige Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten absatzpolitischer Instrumente
2. Interdependenzen zwischen absatzpolitischen Instrumenten
3. Unsicherheit der Wirkung absatzpolitischer Instrumente
4. praktische Restriktionen finanzieller oder zeitlicher Art
5. Wirkungen von Instrumenten schlecht bezifferbar
6. Reaktionsweisen von Nachfragern und Konsumenten unvorhersehbar

Festzuhalten ist, daß alle Maßnahmen akquisitorische Wirkung haben, d. h. jedes Mittel ist im gewissen Rahmen geeignet, Kaufverhalten von Konsumenten zu beeinflussen.

Da kein Simultanberechnungsansatz wie z. B. bei der Lösung von linearen Gleichungssystemen möglich ist, bietet sich stattdessen ein praktischer Sukzessivansatz an:

1. Zunächst wird die Ausgangssituation festgestellt und dann die Wirkung des Einsatzes strategisch wichtiger und langfristig angelegter Kerninstrumente (\rightarrow Produkt- und Sortimentspolitik) beobachtet. Nach diesen Beobachtungen werden dann die weiteren Planungen ausgerichtet und der Einsatz anderer langfristiger Instrumente (\rightarrow Distributionspolitik) geplant.

Es versteht sich von selbst, daß Fehler in der strategischen Planung sehr gefährlich sind und eine gute Planung essentiell ist.

2. Durch den Einsatz von kurzfristig angelegten Instrumenten (\rightarrow Kontrahierungspolitik, Kommunikationspolitik) ist eine kurzfristige Änderung bzw. Anpassung der langfristigen Strategie möglich, die aber natürlich im Endeffekt nur geringe Wirkungen erzielen als die strategischen Instrumente.

Insbesondere der Einsatz von Preissenkungen hat nicht immer unbedingt den Erfolg einer Absatzsteigerung. Es besteht gleichzeitig die Gefahr, Kunden durch ein Abdriften zu einer Art „Billigprodukt“ zu verlieren.

Eine möglicherweise erfolgreiche Kombination von Marketing-Mittel aus der Praxis könnte die folgende Planung darstellen:

Ein Unternehmen produziert eine hochwertige und hochpreisige Produktpalette, deren Produkte nur in Fachgeschäften vertrieben werden. Es erfolgt keine aggressive oder billige Werbung; lediglich schlichte Anzeigenkampagnen, die an das Qualitätsbewußtsein der Verbraucher appellieren, werden geschaltet.

5 Funktionenpolitik des Handels

Ein Handelsunternehmen kann diverse Leistungen (\Rightarrow Funktionen) für Hersteller und Kunden erbringen:

1. Überwindung von Spannungen
 - räumlicher Art (\rightarrow Transportleistungen, Logistik)

- zeitlicher Art (→ Lagerleistungen z. B. für Schokoweihnachtsmänner)
 - quantitativer Art (→ Abpacken, Umpacken, Einordnen von Produkten)
 - qualitativer Art (⇒ Sortimentsbildungsfunktion, Händlersortiment ⇔ Herstellersortiment)
2. Kontaktieren, Informieren, Beraten
 3. Werbung, Verkaufsförderung, Warendarbietung
 4. Finanzierung gegenüber Kunden und Lieferanten
 5. Vordisponierung (→ feste Ordermengen zu festen Terminen) (⇒ kein Absatzrisiko für den Hersteller)

Es ist klar, daß die Erbringung jeder dieser Funktionen Kosten verursacht, die der Handel zu tragen hat und auf den Verkaufspreis der Waren aufschlägt.

Ein Handelsunternehmen, das alle oben aufgeführten Funktionen erfüllt, wird auch als „Full-Service-Unternehmen“ bezeichnet (→ Fachgeschäfte).

Im Gegensatz dazu sind andere Unternehmungen wie Discounter bestrebt, einige dieser Funktionen nicht zu erbringen bzw. auf den Kunden umzuverlagern, um damit den Verkaufspreis niedrig halten zu können (→ Cash-and-Carry-Prinzip bei IKEA, Abholmärkte allgemein).