

# Muster Studienheft

Auszüge aus dem Studienmaterial

## Material-, Produktions- und Absatzwirtschaft

Absatzwirtschaft I Teil 2: Marketing-Mix



Geprüfte/r Technische/r Betriebswirt/in

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	<b>5</b>
<b>3 Marketing.....</b>	<b>6</b>
3.8 Marketing-Mix.....	6
3.8.1 Die Marketing-Instrumente im Überblick.....	6
3.8.2 Der Marketing-Mix-Vektor .....	7
3.8.3 Das Marketing-Audit.....	8
3.8.4 Produkt- und Sortimentspolitik .....	8
3.8.4.1 Produktprogramm und Handelssortiment.....	9
3.8.4.2 Diversifikation .....	10
3.8.4.3 Produktinnovation und Produktdifferenzierung .....	11
3.8.5 Kontrahierungspolitik.....	13
3.8.5.1 Preispolitik.....	13
3.8.5.2 Preisdifferenzierung und Preisgestaltung .....	14
3.8.5.3 Rabattpolitik .....	16
3.8.5.4 Die Gestaltung sonstiger Konditionen.....	17
3.8.5.5 Bonitätsprüfung und Risikoabsicherung.....	18
3.8.6 Distributionspolitik.....	18
3.8.6.1 Lieferbereitschaft.....	18
3.8.6.2 Absatzmethoden, -wege und -formen.....	19
3.8.6.3 Die Absatzhelfer des Kaufmanns .....	21
3.8.6.4 Das Distributionssystem .....	22
3.8.6.5 Outsourcing von Distributionsleistungen .....	23
3.8.6.6 Warenlieferung „Just-in-Time“ .....	25
3.8.6.7 Distributionslogistik .....	26
3.8.6.8 Funktionen und Formen des Handels .....	27
3.8.6.9 Neue Kommunikationsmedien im Vertrieb.....	31
3.8.7 Kommunikationspolitik.....	33
3.8.7.1 Verkaufsförderung (Sales Promotion).....	33
3.8.7.2 Abgrenzung zwischen Werbung und Verkaufsförderung ..	34
3.8.7.3 Werbung .....	34
3.8.7.4 Das Werbebudget .....	36
3.8.7.5 Mediaplanung .....	38
3.8.7.6 Werbeerfolgskontrolle .....	42
3.8.7.7 Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations.....	43
3.8.7.8 Product Placement .....	43
3.8.7.9 Sponsoring .....	44
3.8.8 Verbraucherpolitik.....	44
3.8.8.1 Verbraucherinformation und -beratung .....	44
3.8.8.2 Verbraucherbildung .....	45
3.8.8.3 Verbraucherschutz .....	46
3.9 Servicepolitik.....	46
3.10 Ergebnisse des Marketing-Controlling .....	47
Übungsaufgaben.....	48
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>49</b>
<b>Glossar .....</b>	<b>50</b>
<b>Lösungen zu den Übungsaufgaben .....</b>	<b>53</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>55</b>

← Kapitel in diesem Lernmaterialauszug nicht aufgeführt

# Einleitung

Die Tätigkeit eines Industrieunternehmens teilt sich in drei Funktionsbereiche: die Beschaffung, die Produktion und den Absatz.

Material-, Produktions- und Absatzwirtschaft hängen in einer „logistischen Kette“ zusammen, die vom Lieferanten über die Produktion bis zum Kunden reicht. Die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Kettengliedern und die Wechselwirkung unternehmerischer Entscheidungen auf vor- oder nachgelagerte „Stationen“ transparent zu machen ist Ziel der Studienbriefe S18 bis S23, in denen die Inhalte des Prüfungsbereichs „Material-, Produktions- und Absatzwirtschaft“ in enger Orientierung am IHK-Rahmenplan vollständig behandelt werden.

In diesem zweiten Teil des ersten Studienbriefs, der aus drucktechnischen Gründen geteilt wurde, erwartet Sie eine umfangreiche Darstellung des Marketing-Instrumentariums. Einige Instrumente des Marketings wurden bereits mit den Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre vermittelt; einiges davon wird hier wegen der hohen Klausurrelevanz wiederholt werden. Dagegen werden die Preisbildungsmodelle, die in der Allgemeinen Volkswirtschaftslehre sehr ausführlich behandelt wurden, nicht noch einmal angeboten: Lesen Sie dazu aber bitte unbedingt noch einmal den Studienbrief VWL II!

Die Nummerierung der Kapitel und Abschnitte in diesem Studienbrief beginnt, da es sich um direkte Fortsetzung des ersten Teils handelt, mit Ziffer 3.8. Die Übungsaufgaben und Lösungen in diesem Studienbrief beziehen sich allein auf diese Inhalte; gleiches gilt für das Glossar und die sonstigen Verzeichnisse.

*Soll man aus dem Englischen übernommene Begriffe nach deutscher Grammatik beugen? Heißt es „des Marketing“ oder „des Marketings?“ Das bekannte Lehrbuch von KOTLER et al. heißt im Deutschen „Grundlage des Marketing“. Der Duden lässt beides zu. Letztlich haben wir die Rechtschreibhilfe unseres Textverarbeitungsprogramms entscheiden lassen, das das fehlende Genitiv-„s“ beharrlich als Fehler anzeigt, und haben das „s“ nun mitgeliefert. In Ihren Lösungen und Klausuren können Sie gern selbst entscheiden...*

Inhalte dieses Studienbriefs

Genitiv-„s“ oder nicht?

# 3 Marketing

## 3.8 Marketing-Mix

### 3.8.1 Die Marketing-Instrumente im Überblick

Nicht ein Marketinginstrument,  
sondern die Mischung  
„macht's“

Das Unternehmen „Freezy Tiefkühlgeräte GmbH“ aus den vorangegangenen Beispielen im ersten Studienbrief hat sich für eine bestimmte Mischung von Marketingaktivitäten entschieden und ihr dafür vorgesehene Budget entsprechend auf verschiedene Instrumente verteilt.

Häufig werden die Instrumente, derer sich Industrie und Handel bei der Entwicklung und dem Absatz von Produkten bedienen, wie folgt eingeteilt:

- **Produkt- und Sortimentspolitik;** diese betrifft die Gestalt der Produkte und des Produktionsprogrammes.
- **Kontrahierungspolitik;** die Gestaltung der kaufvertraglichen Bedingungen umfasst dreierlei:
  - **Preispolitik:** Bei Festlegung des Verkaufspreises stellen sich regelmäßig z. B. folgende Fragen:
    - „Soll der Verkaufspreis die Kosten übersteigen – falls ja, um wie viel“?
    - „Soll der festgelegte Preis für längere Zeit gelten, oder soll der Preis variabel sein“?
  - **Rabattpolitik:** „Soll der Preis gegenüber unterschiedlichen Abnehmern gestaffelt werden“?
  - **Konditionenpolitik:** Gestaltung der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen.
- **Distributionspolitik,** d. h. Entscheidung für Absatzwege und -mittler.
- **Kommunikationspolitik** mit den Elementen
  - Verkaufsförderung,
  - Werbung und
  - Öffentlichkeitsarbeit.

Viermal „P“ – kann man sich  
gut merken...

Diese Instrumente, die in den folgenden Abschnitten noch wesentlich eingehender beschrieben werden, werden bereits seit den 1960er Jahren nach einem Vorschlag von Jerome MCCARTHY auch in „**Product, Price, Place, Promotion**“ („4 P's“) eingeteilt.

#### EXKURS: „P's“, „C's“ undsoweiter...

Marketingberatung ist ein lohnendes Geschäftsfeld – viele haben das erkannt und tummeln sich auf dem großen Markt derer, die mit direkten Beratungsleistungen oder dem Verfassen von Marketingratgebern ein Stück vom Kuchen abzubekommen versuchen. Wie aber hebt man sich aus der Masse hervor? Klar: Man ersinnt eine Theorie oder wenigstens ein paar griffige Begriffe, verbindet

diese mit dem eigenen Namen und publiziert sie an möglichst prominenter Stelle, vielleicht sogar in Verbindung mit der Eintragung einer Marke, die den Begriff unter Schutz stellt. Wenn man Glück hat, werden die Theorie – und ihr Schöpfer – berühmt und in der Folgezeit dank hoch dotierter Beraterverträge auch reich. Dagegen ist nichts einzuwenden, zumal wenn die Theorie etwas taugt.

Was allerdings kritisch gesehen werden muss, ist die oft in der Lehre zu beobachtende Überhöhung einer bestimmten Art, einen Sachverhalt darzustellen, zur unverbrüchlichen und einzigen Wahrheit. So kommt es dann dazu, dass auf die Frage nach einer Wettbewerbsstrategie nur noch mit PORTER geantwortet wird, dass in Fachbüchern behauptet wird, dass Planung in einer bestimmten Anzahl von Phasen vollzogen würde („Nennen Sie die fünf Phasen...“) – und eben auch, dass das Marketinginstrumentarium durch „4 P“ repräsentiert wird. Was sicherlich ursprünglich als „Eselsbrücke“ gedacht war, wurde im Laufe der Zeit zu einer „Formel“, die manch einer gleichsam als „Naturgesetz“ auffasst – und das ist natürlich Unsinn.

Bezüglich der „P´s“ allerdings wagen sich neuere Ergänzungen hervor: Etwa „Process“, „People“, „Physical Environment“ als weitere „P´s“; und es finden sich auch „4C´s“, nämlich „Customers, Costs, Communications, Convenience“ (bei LAUTERBORN) und, dazu konkurrierend, „Commodity, Cost, Channel, Communication“ (nach SHIMIZU).

Was davon soll man sich merken? Vorschlag: Orientieren Sie sich an den oben genannten deutschen Begriffen (zumal „Distribution“ inhaltlich wesentlich mehr für sich spricht als „Place“), und wenn Sie Lust haben, überlegen Sie sich (allerdings besser nicht in Klausuren) ihr eigenes „Marketing-Alphabet“!

Zusätzlich zu den obigen Instrumenten zu nennen ist die Servicepolitik, die den Umfang der den Absatz flankierenden Dienstleistungen vor (**Pre-Sales-Service**) und nach dem Verkauf (**After-Sales-Service**) betrifft.

Die absatzpolitischen Instrumente können sinnvoll nur in einem koordinierten Miteinander eingesetzt werden, das der sorgfältigen Planung bedarf.

### 3.8.2 Der Marketing-Mix-Vektor

Der zu einem bestimmten Zeitpunkt im zugehörigen Zeitraum verwirklichte Marketing-Mix lässt sich durch einen **Vektor** ausdrücken, der die Produktleistung (als Ausdruck der Produkt- und Sortimentspolitik), den Preis, die Distributions- und die Absatzförderungsausgaben beinhaltet.

Eine wesentliche Entscheidung im Rahmen der Marketingplanung betrifft die Festlegung der angestrebten **Produktleistung**.

Die Kunden stellen bestimmte Leistungsanforderungen an ein Produkt, die sich vor allem auf dessen Qualität, Funktionalität und Ausstattung beziehen, aber auch das Aussehen, den Produktnamen, Service- und Garantieleistungen usw. einbeziehen. Dabei vergleichen sie die verschiedenen auf dem Markt befindlichen, das gleiche Bedürfnis befriedigenden Produkte miteinander.

In welchem Maße ein Produkt diese Leistungsanforderungen erfüllt, kann in Relation zum Wettbewerbsdurchschnitt angegeben werden: Wird dieser auf 1,0 festge-

### 3 Marketing

---

Der „Marketing-Mix-Vektor“  
fixiert eine von ...

setzt, so bedeutet ein Leistungsindex von 1,3, dass die Verbraucher dem so bewerteten Produkt eine deutlich überdurchschnittliche Produktleistung beimessen.

Der Vektor (1,3; 3,20 €; 1,2 Mio. €; 440.000 €) bedeutet: Das (fertige oder noch zu entwickelnde) Produkt weist einen Leistungsindex von 1,3 auf; der empfohlene Verkaufspreis ist 3,20 €, die Vertriebskosten werden 1,2 Mio. € betragen; und es werden im Monatsdurchschnitt 440.000 € für die Absatzförderung (Werbung, Sales Promotion, Händleraktionen usw.) ausgegeben.

...unendlich vielen Möglichkeiten,  
die „4 P's“ zu mixen...

Offensichtlich gibt es eine nahezu unendliche Menge unterschiedlicher Kombinationen, aus denen der optimale Mix zu ermitteln ist. Würde man nur drei Variationen für jede einzelne der vier Größen zulassen, ergäben sich 81 unterschiedliche Kombinationsmöglichkeiten. Es gilt also, plausible Kombinationen zusammenzustellen und jeder dieser Kombinationen einen Erwartungswert für eine Erfolgsgröße – etwa die Absatzmenge – zuzuordnen.

Auf diese Weise kann versucht werden, die **Optimalkombination** herauszufinden. Dass dies ein schwieriges Unterfangen ist, zumal sich die verschiedenen zu variierenden Größen gegenseitig beeinflussen und außerdem auch nicht unmittelbar in die Berechnung einfließende Größen – etwa Reaktionen von Mitbewerbern auf eigene Aktionen am Markt – den Erfolg mitbestimmen, liegt auf der Hand. Hier kann nur auf die weiterführende, spezielle Literatur verwiesen werden.

#### 3.8.3 Das Marketing-Audit

Im Rahmen des Marketing-Audit, das eine unternehmensinterne Maßnahme darstellt, werden Marketingziele, -konzepte und -strategien regelmäßig vor dem Hintergrund der aktuellen Marketing-Umwelt hinterfragt. Ergibt sich dabei, dass bisher verfolgte Ziele und angewandte Strategien nicht mehr „passen“, werden Ursachen und Folgerungen, die sich daraus ergeben, ermittelt und dementsprechend Maßnahmen getroffen, die geeignet sind, dem Unternehmen eine Anpassung an die geänderten Umweltbedingungen zu ermöglichen.

Formen und Durchführung von Audits werden ausführlicher im Qualifikationsschwerpunkt 8 behandelt.

#### 3.8.4 Produkt- und Sortimentspolitik

Die Produkt- und Sortimentspolitik einer Unternehmung umfasst alle Maßnahmen zur marktgerechten Gestaltung des Produktprogramms und der darin enthaltenen Produkte. Ihre vorrangigen **Ziele** sind

- Umsatz- und Gewinnsteigerung,
- Ausweitung des Marktanteils,
- Auslastung von Produktion und Lagerhaltung und
- Image-Verbesserung.

Ihre **Aufgaben** sind die Entwicklung neuer Produkte, die Weiterentwicklung vorhandener Produkte sowie die Positionierung der Produkte am Markt.

An dieser Stelle soll insbesondere auf die Produktprogramm- bzw. Sortimentsgestaltung und die damit verbundenen Diversifikationsentscheidungen sowie auf Produktinnovation und -differenzierung eingegangen werden.

Die Produktplanung und -forschung ist Gegenstand der Betrachtungen im folgenden Studienbrief ABS 2.

### 3.8.4.1 Produktprogramm und Handelssortiment

Das Gesamtangebot an Produkten eines Produktionsbetriebes wird üblicherweise als **Programm** bezeichnet. Der Begriff des **Sortiments** wird dagegen zur Umschreibung des Angebots eines Handelsbetriebes verwendet.

Das Produktprogramm eines Industriebetriebes ist beschrieben durch verschiedene **Produktlinien**, deren Menge die **Programmbreite** bestimmt. Innerhalb der Produktlinien werden unterschiedliche Produktausführungen unterschieden, deren Anzahl die **Programmtiefe** ausmacht.

Ein Unternehmen stellt verschiedene Arten von Kraftfahrzeugen her: Personenkraftwagen, Lastkraftwagen und landwirtschaftliche Nutzfahrzeuge stellen jeweils eine Produktlinie dar. Innerhalb der Produktlinie der Personenkraftwagen werden zwei Kleinwagen, drei Mittelklassemodelle in acht verschiedenen Ausführungen und ein in vier Varianten erhältliches Modell der unteren Spitzenklasse angeboten.

Im Handelsbetrieb werden verschiedene Warengruppen unterschieden, innerhalb derer diverse Artikel angeboten werden. Artikel wiederum stellen die durch ihre Ähnlichkeit begründete Zusammenfassung kleinster Sortimentseinheiten, der so genannten Sorten, dar.

Ein Supermarkt bietet folgende Warengruppen an: Obst und Gemüse, Milchprodukte, Fleisch- und Wurstwaren, Backwaren, sonstige Lebensmittel, Non-Food-Artikel. Innerhalb der Backwaren gibt es den Artikel Brot, der in verschiedenen Sorten (Weißbrot, Mischbrot, Schwarzbrot, Knäckebrötchen usw.) angeboten wird.

Das Risiko eines Unternehmens, durch Umsatzrückgänge bei einer Warengattung bzw. Produktlinie in seiner Existenz bedroht zu werden, ist umso größer, je geringer die von ihm angebotene Anzahl von Artikeln bzw. Produkten ist. Deshalb kommt der Gestaltung der Sortimentsstruktur bzw. des Produktprogramms, also der Zusammensetzung der Angebotspalette hinsichtlich ihrer Breite und Tiefe, eine besondere Bedeutung zu. Analog zur Marketingplanung beinhaltet die Programm- bzw. Sortimentsplanung strategische und operative Elemente, wobei insbesondere für das produzierende Gewerbe gilt, dass Reaktionen auf geänderte Marktsituationen und -einschätzungen kaum kurzfristig vorgenommen werden können.

Damit kommt in diesem Bereich den **strategischen Instrumenten der Programmplanung**, zu denen die bereits beschriebenen Analysen der Konkurrenzsituation, des Portfolio, der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken auf den jeweiligen Märkten gehören, große Bedeutung zu. **Operative Programmplanung** steht für Maßnahmen der mittleren Frist, insbesondere der Ausgestaltung von Produktlinien auf Basis der langfristig bindenden Entscheidung für ein grundsätzliches Produktprogramm.

Kurzfristige Reaktionen auf Nachfrageveränderungen sind im Bereich des Handels- und Dienstleistungsgewerbes möglich, wo Auslistungen und Neuaufnahmen von Artikeln häufig relativ rasch erfolgen können.

„Sortiment“: Ein Begriff aus dem Handel!

Produktbreite = Zahl der Produktlinien = ein Produktprogramm

Noch ein Handelsbegriff: „Waren“

### 3.8.4.2 Diversifikation

Diversifizieren = Mehrere  
Standbeine schaffen

Die wichtigste Maßnahme der Produktprogramm- bzw. Sortimentsgestaltung, die zugleich als wirksamstes Mittel der Risikoverteilung gilt, ist die Diversifikation. Hierunter wird eine Erweiterung des Angebots- bzw. Leistungsprogramms um ein in gleicher Form bisher nicht angebotenes Produkt verstanden. Ziel der Diversifikation ist nicht immer Umsatzsteigerung, sondern häufig die **Absicherung gegen Risiken auf bestimmten Märkten**, denen Chancen auf anderen Märkten gegenübergestellt werden. Hierin verwirklicht sich die alte (nicht immer, aber häufig richtige) Empfehlung, „nicht alles auf ein einziges Pferd zu setzen“: Diversifikation schafft zusätzliche „Standbeine“.

#### Horizontale Diversifikation

Durch die Aufnahme neuer Produktlinien bzw. Warengruppen wird das Programm oder Sortiment um Produkte verbreitert, die zwar neu im Angebot des Unternehmens sind, jedoch in irgendeiner Weise (etwa beim Fertigungsverfahren, bei den Vertriebswegen und -partnern) mit der bisherigen, bestehen bleibenden Angebotspalette korrespondieren. Dabei kann der Unterschied zwischen den Produkten durchaus beträchtlich sein.

Verschiedene Produkte, eine  
Wirtschaftsstufe = horizontale  
Diversifikation

Einige deutschlandweit agierende Kaufhausketten und Versandhändler haben ihr „klassisches“ Handelsgeschäft in den letzten beiden Jahrzehnten auf die Bereiche Touristik, Versicherungen und Bankleistungen ausgedehnt.

Kennzeichnend für die horizontale Diversifikation ist, dass die neuen Produkte zwar möglicherweise neue Abnehmerschichten ansprechen, sich aber immer an Kunden derselben Wirtschaftsstufe wenden, also etwa immer an Endverbraucher, und dass die verschiedenen Produkte keine unterschiedlichen Fertigungsstufen darstellen, also etwa das eine Produkt eine Weiterverarbeitung oder Veredelung eines anderen Produktes darstellt.

Gelegentlich wird eine Diversifikation, bei der die Verwandtschaft zwischen den Produkten relativ eng ist, als **konzentrische Diversifikation** bezeichnet.

Das Automobilwerk nimmt zusätzlich Motorräder in sein Produktprogramm auf.

Hinweis: In der Literatur ist die Abgrenzung zwischen horizontaler Diversifikation, Produktdifferenzierung und Produktvariation/-modifikation unscharf: Diese Begriffe werden häufig (unrichtigerweise) als Synonyme verwendet.

#### Vertikale Diversifikation

Keine neuen Produkte, aber  
Erweiterung auf Vor- und  
Folgestufen = vertikale  
Diversifikation

Die Aktivitäten des Unternehmens werden auf vor- oder nachgelagerte Stufen im Transformationsprozess, etwa Beschaffung und Absatz, ausgeweitet.

Das Automobilwerk kauft einen Zulieferbetrieb auf, von dem bisher verschiedene Karosserieteile bezogen wurden. Außerdem werden die Fahrzeuge künftig nicht mehr über Vertragshändler, sondern ab Werk von einer werkseigenen Verkaufsstelle verkauft.

Das im Beispiel dargestellte Vorgehen wird auch als **Rückwärtsintegration** bezeichnet. Im ersten Teil des Studienbriefs wurde analog dazu die **Vorwärtsintegration** behandelt, die gleichfalls eine vertikale Diversifikation darstellt.

**Laterale Diversifikation**

Das Unternehmen dehnt sein Betätigungsfeld auf andere Branchen aus und erweitert sein Angebot damit um Produkte, die zu den bisherigen Produkten sowohl hinsichtlich des Fertigungsprozesses als auch hinsichtlich des Marketings in keinerlei Zusammenhang stehen.

lateral = „seitlich“  
und meint hier: „anders“

Das Automobilwerk erwirbt und betreibt eine Imbisskette.

Diese Form der Diversifikation wird auch als **konglomerate Diversifikation** bezeichnet.

*Reflexionsaufgabe: Formen der Diversifikation*

*Überlegen Sie selbst einige konkrete Beispiele aus der realen Welt für horizontale, vertikale und laterale Diversifikation!*

.....

.....

.....

.....

**3.8.4.3 Produktinnovation und Produktdifferenzierung**

Welche Kaufanreize von einem Produkt ausgehen, hängt von einer Reihe von Produkteigenschaften ab, deren Festlegung in der Produktentwicklung und -gestaltung (vgl. Studienbrief ABS 2) erfolgt:

- Funktionale Eigenschaften: Art, Nutzen, Konstruktion, Bedienung;
- Qualitative Eigenschaften: Material, Verarbeitung; im weiteren Sinne auch Beratung, Service, Zubehörangebot;
- Ästhetische Eigenschaften: Form, Farbe, Design (auch der Verpackung), Name;
- Soziale Eigenschaften: Image.

Im Zusammenhang mit der Produktgestaltung stehen folgende Aktivitäten:

- Entwicklung neuer Produkte (Produktinnovation),
- Variation von Produkten und
- Änderung von Produkteigenschaften (Produktmodifikation).

Produktvariation und -modifikation werden auch als Produktdifferenzierung bezeichnet.

### Produktinnovation

Produkte im Konsumgüterbereich sind, anders als im Investitionsgüterbereich, heute fast durchweg von kurzer Lebensdauer (womit nicht die Haltbarkeit des einzelnen „Stückes“, sondern die Zeitspanne, in der ein bestimmtes Produkt auf dem Markt angeboten wird, gekennzeichnet ist).

Gute Produkte finden  
Nachahmer

Erfolgreiche Produkte finden schnell Nachahmer, und echte Neuerfindungen sind selten: Deswegen stehen den Konsumenten für nahezu jeden Artikel mehrere Alternativen (Substitute) zur Auswahl. Der Konsumgütermarkt ist sehr umkämpft: Daher kommt der Produktinnovation große Bedeutung zu.

Der Weg zum neuen Produkt über die Stationen der Ideenfindung, Ideenbeurteilung und Ideenverwirklichung nimmt seinen Anfang, indem Ergebnisse der Marktforschung oder Erkenntnisse der eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung umgesetzt werden, oder indem eigens für die Ideenfindung gebildete, möglichst interdisziplinär besetzte Gremien gezielt Vorschläge für neue Produkte entwickeln.

Ebenso wie beim betrieblichen Vorschlagswesen (behandelt in Qualifikationsschwerpunkt 8) handelt es sich bei alledem um interne Quellen der Ideenfindung.

„Me too“ – ich will auch mit-  
verdienen (an Deiner Idee)

Sehr häufig werden Produktideen aber von außen, von externen Quellen also, kommen, wobei Angebote, mit denen Mitbewerber auf den Markt gehen, eine große Rolle spielen. Selbstverständlich sind bei Anlehnung an ein Konkurrenzprodukt die patentrechtlichen Einschränkungen ebenso zu berücksichtigen wie die Marktaussichten eines mehr oder weniger nachempfundenen Produktes. Einerseits kann es Sinn machen, das Konkurrenzprodukt auf seine Stärken und Schwächen zu untersuchen, aus den Fehlern und Versäumnissen der Mitbewerber zu lernen und mit einem reiferen Produkt auf den Markt zu gehen; andererseits verbinden Konsumenten mit Nachahmerprodukten oft die Vorstellung von schlechterer Qualität, nicht zuletzt aus der Erfahrung heraus, dass dieses „**Me-too**“-**Verhalten** eine typische Billiganbieter-Strategie ist.

Außer Mitbewerbern können auch der Handel (über die Rückmeldungen an die Produzenten, vor allem dann, wenn eine **Pull-Strategie** angewendet wird), die Verbraucher selbst (über Rückmeldungen an den Produzenten z. B. im Rahmen des Beschwerdewesens) oder eigens beauftragte Marktforschungsunternehmen wichtige Anhaltspunkte für neue Ideen liefern.

Nicht alle Ideen, auch wenn sie noch so gut sind, können umgesetzt werden: Dies verbietet sich allein deshalb, weil die Ressourcen begrenzt und die Kosten von der Idee bis zur Marktreife immens sein können. In der Ideenbeurteilung erfolgt die Auswahl derjenigen Ideen, deren Realisierung weiter betrieben werden soll, daher nicht nur anhand von Marktbedürfnissen und -chancen oder von Sortimentsüberlegungen (Kann das neue Produkt bisherige Produkte ergänzen/ersetzen?), sondern auch anhand der Kostenfaktoren wie Entwicklungszeit, -aufwand und Investitionskosten. In diesem Zusammenhang kommt der Entscheidung über die **Fertigungstiefe** (vgl. Studienbrief ABS 2) besondere Bedeutung zu.

### Produktvariation und Produktmodifikation

Eine beliebte, vor allem im Konsumgüterbereich praktizierte Marketingstrategie ist die Produktvariation: Dabei wird ein Produkt in bisweilen nur geringfügig unterschiedlichen Varianten angeboten. Ziel ist, den Geschmack möglichst vieler Verbraucher zu treffen und dem Bedürfnis nach Abwechslung nachzukommen.

Die Tafelschokolade »Paletti« wird in den Geschmacksvariationen Vollmilch, Haselnuss und Vanille angeboten; außerdem gibt es noch eine weiße Variante. Das Mittelklasseauto „Mikla“ ist mit drei unterschiedlichen Heckvarianten erhältlich. Das Freezy-Menü „Hühnerfrikassee“ gibt es mit Nudel-, aber auch mit Reisbeilage.

Produktvariation korrespondiert häufig mit einer Fertigung im Baukastensystem (vgl. Studienbrief PRO 1), bei der sich die Varianten einer gemeinsamen Plattform bedienen.

Alle Varianten des Automodells „Mikla“ werden auf demselben Fahrgestell aufgebaut. Dieses stellt die gemeinsame Plattform dar. Wie in einem Baukasten werden verschiedene Bauteile – z. B. vorgefertigte Armaturenbretter, Motoren, Sitze, Karosserieteile – unterschiedlich kombiniert. Dabei können im Innenausbau sogar individuelle Kundenwünsche berücksichtigt werden.

Unter **Produktmodifikation** ist die Veränderung – im Allgemeinen sicherlich im Sinne von Verbesserung – eines schon am Markt eingeführten Produktes zu verstehen. Diese kann in einer Veränderung von Ausstattungs- oder Designmerkmalen oder in qualitativen Verbesserungen (Haltbarkeit, Geschwindigkeit, Geschmack) bestehen. Eine Sonderform ist das Angebot von zukaufbaren **Zusatzausstattungen**, wie sie etwa bei Automobilen üblich sind.

Produktmodifikationen werden häufig vorgenommen, um die Lebensdauer eines Produktes nach eingetretener **Produktreife** zu verlängern. Diese „Wiederbelebung“ stößt aber, bedingt durch Modewechsel, technologischen Fortschritt oder Marktsättigung, irgendwann an eine Grenze, unterhalb derer sich das Festhalten an dem Produkt wirtschaftlich nicht mehr lohnt. Die **Eliminierung eines Produktes** aus der eigenen Produktpalette muss noch nicht gleichbedeutend mit seinem Verschwinden vom Markt sein: Möglicherweise interessiert sich ein anderes Unternehmen für den Kauf. Soll die Produktion aber eingestellt werden, muss möglicherweise noch für eine bestimmte Zeit ein Ersatzteillieferungs- oder Reparaturservice für Altkunden aufrechterhalten werden.

Für die **Wiedereinführung eines Produktes** in modifizierter Form oder den Versuch einer Wiederbelebung eines schon im Verfall befindlichen Produktes durch intensive Marketingmaßnahmen hat sich, wie bereits in Teil 1 erwähnt, der Begriff des **Relaunch** durchgesetzt.

### 3.8.5 Kontrahierungspolitik

Die Kontrahierungspolitik umfasst alle Entscheidungen zur vertraglichen Ausgestaltung am Absatzmarkt. Hierzu gehören die Preispolitik und die Konditionenpolitik, wobei letztere die Rabattpolitik und die Gestaltung der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen beinhaltet.

Kontrakt = Vertrag

#### 3.8.5.1 Preispolitik

Die Preispolitik umfasst alle Maßnahmen zur Gestaltung der Absatzpreise und der übrigen Verkaufsbedingungen mit dem Ziel der Gewinnmaximierung.

**Einzelziele, die mit preispolitischen Maßnahmen verwirklicht werden sollen,** sind z. B.

- die Ausweitung des Marktanteils,
- die Anpassung des Absatzes an die Produktion,
- die Einführung eines neuen Produktes,
- die Ausschaltung von Konkurrenten.

Die Wirksamkeit preispolitischer Maßnahmen wird von einer Reihe von Faktoren beeinflusst, nämlich von

- der Zahl der Mitbewerber und der Nachfrager, ausgedrückt durch die **Marktform**,
- der **Markttransparenz**, d. h. inwieweit Nachfrager Alternativangebote einholen können,
- der **Elastizität der Nachfrage**, d. h. der Reaktion der Nachfrager auf Preisveränderungen,
- den **Kosten**, die in aller Regel nur kurzfristig unterschritten werden dürfen.

Bereits in der Volkswirtschaftslehre wurden die unterschiedlichen Marktformen und die Mechanismen der Preisbildung dargestellt, unter anderem sehr ausführlich das klassische Modell der Preisbildung im Monopol nach COURNOT und die Errechnung und Interpretation der Nachfrage- und der Kreuzpreiselastizität. Hier soll keine Wiederholung erfolgen: Bitte lesen Sie dazu noch einmal Kapitel 2 im Studienbrief VWL II.

Eine wichtige dort getroffene Erkenntnis betraf die Bedeutung der **Marktstruktur** für die Preisbildung:

Preisstrategien im Polypol: Die Spielräume sind gering...

Im polypolistischen Markt, in dem der Anbieter nur einer von vielen in einer „atomistischen“ Konkurrenz ist, ist der Einfluss auf die Preisbildung gering bis nicht vorhanden. Der Anbieter orientiert sich am Marktpreis und ist dabei entweder Preisfolger (d.h. er passt sich dem Marktpreis an) oder verhält sich als Preisführer (hier im Sinne des teuersten Anbieters) oder Preiskämpfer (der den Marktpreis unterschreitet). Dieses Verhalten wird im Falle eines im Zeitverlauf schwankenden Preises als **Marktpreisstrategie** oder **Preiswettbewerbsstrategie** bezeichnet. Je nach Produkt und den Möglichkeiten am regionalen Markt kann auch ein Polypolist über einen „monopolistischen Handlungsspielraum“ verfügen (vgl. Studienbrief VWL II), der seine Preispolitik beeinflusst.

### 3.8.5.2 *Preisdifferenzierung und Preisgestaltung*

Ein Produkt, viele Preise: gleichzeitig oder...

Preisdifferenzierung liegt vor, wenn für das gleiche Produkt abweichende Preise gefordert werden. Voraussetzungen für die Durchsetzung unterschiedlicher Preise sind u. a. das Vorhandensein einer heterogenen Nachfragerstruktur, das Vorliegen eines unvollkommenen Marktes und eine relative Marktmacht des Anbieters.

Bei der Preisdifferenzierung wird folgendermaßen unterschieden:

- **Horizontale (deglomerative) Preisdifferenzierung:** Das Produkt wird verschiedenen Abnehmergruppen mit unterschiedlicher Zahlungsbereitschaft gleichzeitig zu unterschiedlichen Preisen angeboten.

Die Tafel Vollmilchschokolade der Marke „Paletti“ wird sowohl über auf den Verkauf von Süßwaren spezialisierte Einzelhandelsgeschäfte als auch über Verbrauchermärkte angeboten. Wegen der unterschiedlichen Kundenstruktur kann für die einzelne Tafel im Einzelhandelsgeschäft ein höherer Preis verlangt werden als im Verbrauchermarkt.

Die Preise auf den jeweiligen Märkten können dabei über lange Zeit beibehalten werden (**Festpreisstrategie**). Der Mehrpreis, den Konsumenten zu zahlen bereit sind und der bei dieser Differenzierungstaktik abgeschöpft wird, wird als **Konsumentenrente** bezeichnet – ein Begriff, der aus der Volkswirtschaftslehre bereits bekannt ist.

- **Vertikale (agglomerative) Preisdifferenzierung:** Das Produkt wird auf verschiedenen Teilmärkten, die sich z. B. regional, nach dem Verwendungszweck oder zeitlich unterscheiden können, zu unterschiedlichen Preisen verkauft. Meist werden **Preisabfolgestrategien** (dynamische Preisstrategien) praktiziert, bei denen der Preis nach einiger Zeit gesenkt oder erhöht wird:

...nacheinander

Für den von der JCN-AG entwickelten Computer, der auf Sprachbefehle reagiert, gibt es im Augenblick seiner Markteinführung einen Nachfragerkreis, der bereit ist, das Gerät zum geforderten Stückpreis von 5.000 € zu erwerben. Nach der Abschöpfung dieses Käufersegments wird der Preis auf 2.500 € gesenkt; hierdurch wird das Gerät für einen größeren Käuferkreis erschwinglich. Der Vorteil dieser Taktik gegenüber der Forderung eines Preises von 2.500 € bereits ab Markteinführung liegt in der Abschöpfung einer Konsumentenrente, ohne dass davon die insgesamt abgesetzte Stückzahl berührt wird (**Abschöpfungsstrategie**).

Die Tafelschokolade »Paletti« gibt es ab sofort in der neuen Geschmacksrichtung Vanille. Diese Sorte wird bei Markteinführung besonders billig angeboten. Mit Hilfe dieses Penetrationspreises wird der Markt rasch erschlossen. Zwei Monate nach erfolgreicher Etablierung der neuen Sorte wird der Preis dem der seit längerem angebotenen Sorten angepasst (**Penetrationsstrategie**).

Die Beispiele zeigen, dass es bei der Festlegung der Preisstrategie eine wesentliche Rolle spielt, ob es sich um ein Verbrauchs- oder Gebrauchsgut handelt und ob das Produkt als „Dauerläufer“ oder modische „Eintagsfliege“ anzusehen ist. Während im Falle eines als länger andauernd angenommenen Produktlebens eine Penetrationsstrategie sinnvoll erscheint, ist im Falle von Produkten mit kurzem Lebenszyklus (vgl. Studienbrief ABS 2) eher die Abschöpfungsstrategie geboten. Diese wird auch als **Skimming-Pricing** oder **Price-Skimming** bezeichnet.

Abschöpfungsstrategie für den Kurzläufer: Teuer – billig – weg!

In einzelnen Branchen haben sich besondere Preisdifferenzierungsstrategien herausgebildet, die als **Yield Management (Ertragsmanagement)** bezeichnet werden. Dabei werden die Angebotspreise – in der Regel rechnergesteuert – zeit- und nachfrageabhängig variiert, wobei zugleich eine **Kapazitätssteuerung** stattfindet. Beispiel hierfür ist das Vorgehen von Airlines, die für ein- und denselben Flug eine Vielzahl von Buchungsklassen (üblich sind 24) einrichten, von denen für jede Buchungsanfrage nur bestimmte Klassen angeboten werden. In der Folge kann es sein, dass die Tickets der Passagiere eines Flugzeugs 24 unterschiedliche Preise ausweisen.

Neben der Preisdifferenzierung gibt es weitere **preispolitische Maßnahmen**. Die wichtigsten sind

- **Sonderangebote und Promotionspreise:** Ein Artikel wird für kurze Zeit zum reduzierten Preis angeboten. Neben einer Erhöhung des Umsatzes des betreffenden Artikels wird ein „Anlock-Effekt“ zugunsten des übrigen Sortiments an-

Preisempfehlung statt  
Preisbindung

gestrebt. Ist der Preis hauptsächliches Werbeargument für ein Produkt, so wird er als Promotionspreis bezeichnet.

- **unverbindliche Preisempfehlungen:** Gemäß GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen; „Kartellgesetz“) sind vertikale Preisbindungen, also *zwingende* Preisvorgaben des Herstellers gegenüber dem Händler, nichtig. Dies gilt auch bei bestehenden Vertriebsbindungen, die den Händler an einen bestimmten Hersteller oder aber den Hersteller an bestimmte Abnehmer binden. Ausnahmen bestehen lediglich für Verlagserzeugnisse und – aus Gründen der Verbrauchsbesteuerung – für Tabakwaren. Dagegen ist es, außer bei deutlichem Missbrauch, zulässig, dass Produkte bereits herstellenseitig mit einer unverbindlichen Preisempfehlung versehen werden. Liegt der tatsächliche Verkaufspreis unter dem empfohlenen Preis, so erhält der Kunde den Eindruck eines besonders günstigen Angebotes.
- **Psychologische Preispräsentation:** Artikel werden mit gebrochenen Preisen ausgezeichnet (99 Cent statt 1 Euro), um den Eindruck zu erwecken, dass besonders exakt kalkuliert worden sei, und um dem Kunden zu suggerieren, dass bestimmte Preisschwellen nicht durchbrochen werden.

Bei all diesen Betrachtungen darf natürlich nicht übersehen werden, dass **der wichtigste Einflussfaktor in der kalkulatorischen Ermittlung von Verkaufspreisen die Kosten sind**, die zumindest langfristig – gedeckt sein müssen.

#### 3.8.5.3 Rabattpolitik

Ein Listenpreis, viele Endpreise: Rabatte machen es möglich!

Ein Rabatt ist eine Preisvergünstigung, die der Verkäufer einer Ware dem Abnehmer aus verschiedenen Anlässen ohne Rücksicht auf den Zeitpunkt der Zahlung gewährt. Hierdurch wird ein einheitlicher Angebotspreis (Listenpreis) gegenüber verschiedenen Abnehmern differenziert. Die gebräuchlichsten Rabattarten sind die folgenden.

- **Mengenrabatt:** Preisnachlass für die Abnahme größerer Mengen, der bereits bei Rechnungslegung als Abschlag vom Angebotspreis vereinbart wird. In der Praxis kommen häufig Rabattstaffeln zur Anwendung, die bei steigenden Mengen einen überproportional steigenden Rabatt vorsehen. Eine Sonderform des Rabatts ist der Bonus. Boni werden nachträglich auf mehrere Umsätze innerhalb einer Abrechnungsperiode als Nachlass auf künftige Forderungen gewährt.
- **Treuerabatt:** Langjährig treue Kunden sollen mit Hilfe dieses Rabatts enger an das Unternehmen gebunden werden.
- **Wiederverkäuferrabatt:** Für die Durchführung bestimmter Funktionen, etwa Werbung, Ausstellung, Lagerung, Vertrieb, wird Wiederverkäufern ein pauschaler Abschlag gewährt, der häufig als Funktionsrabatt bezeichnet wird.
- **Zeitrabatt:** Zur Erleichterung der Lager- oder Produktionsdisposition werden Saison-, Einführungs- und Auslauf Rabatte gewährt.
- **Sonderrabatt:** Besondere Anlässe für Rabattgewährungen sind Betriebsjubiläen oder Geschäftsaufgabe.
- **Personalrabatt:** Den Mitarbeitern eines Unternehmens werden gewöhnlich pauschalierte Preisnachlässe auf die Unternehmensprodukte eingeräumt.
- **Präsentationsrabatt:** Wird ein Produkt vom Händler in besonderer Weise dargeboten, so kann ihm hierfür ein Rabatt gewährt werden.

Mit der Gewährung von Rabatten wird die Erzielung besonderer Vorteile angestrebt, etwa starke Kundenbindung, optimale Lagerhaltung oder Anreiz zum Kauf größerer Mengen. Das Rabattsystem einer Unternehmung ist ideal ausgewogen, wenn die mit der Rabattgewährung einhergehenden Umsatzerlösschmälerungen durch die erzielten Vorteile mehr als ausgeglichen werden.

Häufig werden mehrere Rabattarten nebeneinander gewährt.

Eine Sonderform des Rabatts, die auf den Zeitpunkt der Zahlung abstellt, ist der Barzahlungsrabatt (**Skonto**): Damit wird die Zahlung bis zu einem bestimmten, weit vor der Endfälligkeit liegenden Zeitpunkt mit einem Abzug vom Rechnungsbetrag belohnt, der in der Regel bei 2 % bis 5 % liegt und damit eine sehr teure Kreditierung aus Lieferantensicht und einen sehr erheblichen Zahlungsvorteil aus Kundensicht darstellt. Abschnitt 3.8.5.4 enthält hierzu ein Rechenbeispiel.

Der Rabatt für schnelle Zahlung: Skonto

#### 3.8.5.4 Die Gestaltung sonstiger Konditionen

Die Verkaufskonditionen werden bestimmt durch so genannte **Lieferungs- und Zahlungsbedingungen**.

Die **Lieferungsbedingungen** regeln unter anderem

- Ort und Zeit des Übergangs der Ware und der Haftung,
- Übernahme der Kosten der Lieferung (franko Grenze, Lieferung ab Werk, ab Bahnhof hier, frei Bahnhof, frei Haus usw.),
- Konventionalstrafen,
- Umtausch- und Rückgaberechte,
- Mindestabnahmemengen,
- Mindermengenzuschläge,
- Gewährleistungen.

Ist im Kaufvertrag keine besondere Regelung getroffen, so sind Kosten der Versandverpackung vom Käufer zu tragen. Die Kosten der Übergabe sind nach § 448 BGB, wenn nichts anderes vereinbart wurde, vom Verkäufer zu tragen, während die Kosten der Abnahme und der Versendung nach einem anderen Ort als dem Erfüllungsort dem Käufer angelastet werden.

Die **Zahlungsbedingungen** regeln vor allem

- Zahlungsfristen,
- Skontoabzug bei vorzeitiger Zahlung,
- Zahlungsart (bar, per Nachnahme, gegen Rechnung usw.),
- Sicherheiten (Eigentumsvorbehalt, Sicherungsübereignung).

Sofern keine anderslautenden Vereinbarungen getroffen wurden, kann der Verkäufer sofortige Bezahlung bzw. Bezahlung am nächsten Werktag verlangen. (§§ 271, 193 BGB). Eine Geldschuld gilt als rechtzeitig erfüllt, wenn der Schuldner den Betrag dementsprechend rechtzeitig abgeschickt hat.

Die Kosten der Zahlung (Überweisungsgebühr, Überziehungszinsen) trägt der Käufer. Eine Kürzung des Rechnungsbetrages um diese Kosten ist unzulässig (§ 270 BGB).

Die Gewährung von Lieferantenkrediten, also die Einräumung eines mehrwöchigen Zahlungszieles, ist ein bewährtes Mittel zur Absatzförderung. Jedoch kommen diese Kredite, verglichen mit marktüblichen Darlehenskonditionen, den Kunden relativ teurer zu stehen, da ihre Nichtinanspruchnahme häufig durch beträchtliche **Skonto-Abschläge** vom Rechnungsbetrag belohnt wird.

Wird als Zahlungsbedingung vereinbart „Zahlbar binnen 30 Tagen ohne Abzug oder binnen 10 Tagen abzüglich 2 % Skonto“, so bedeutet dies, dass der Verzicht auf den Skontoabzug, also die Inanspruchnahme eines 20-tägigen Lieferantenkredites, einer Verzinsung mit 36 % p.a. gleichkommt (denn 20 Tage kommen 18mal in 360 Tagen vor). Bei einer Gewährung von 3 % Skonto steigt dieser Zinssatz sogar auf 54 %!

### 3.8.5.5 Bonitätsprüfung und Risikoabsicherung

Üblicherweise erfolgt die Auslieferung bestellter Ware bzw. die Ausführung von Dienstleistungsaufträgen zeitlich vor der Zahlung durch den Kunden, was einer Kreditgewährung gleichkommt. Da jede Krediteinräumung mit einem Verlustrisiko behaftet ist, muss der Annahme eines Auftrages die Prüfung der Kreditwürdigkeit des Kunden, auch Bonitätsprüfung genannt, vorangehen.

Anhaltspunkte für die Zahlungsfähigkeit eines Altkunden ergeben sich aus der Abwicklung früher getätigter Geschäfte. Handelt es sich um einen Neukunden, so kann versucht werden, Auskünfte über Geschäftsfreunde oder gewerbliche Auskunfteien einzuholen. Auskünfte allgemeiner Art können über die Kammern erteilt werden.

Aufschlüsse über die Vermögensverhältnisse und die Realisierung von Ansprüchen im Insolvenzfall kann die Einsicht in öffentliche Register (Handelsregister, Güterrechtsregister, evtl. Grundbuch) geben. Dagegen ist die Erlangung detaillierter Auskünfte über Banken und Sparkassen rechtlich nicht möglich.

Eigentumsvorbehalt: Sicherheit für den Lieferer

Zur Sicherung von Warenkrediten wird üblicherweise ein **Eigentumsvorbehalt** vereinbart, d. h. die gelieferte Ware bleibt bis zur vollständigen Bezahlung im Eigentum des Lieferanten. Der **erweiterte Eigentumsvorbehalt** bezieht auch die Erlöse aus zwischenzeitlich verkaufter, aber beim Lieferanten noch nicht bezahlter Ware ein. Zur zusätzlichen Besicherung kann ein **Wechsel** herangezogen werden.

### 3.8.6 Distributionspolitik

Distribution: Wie kommt das Produkt zum Käufer?

Von besonderer Bedeutung für die Absatzwirtschaft und Gegenstand der Distributionspolitik ist das Problem der Verteilung der Produkte an die Endverbraucher bzw. letzten Abnehmer, d.h. der Vertrieb im engeren Sinne. Ziele der Distributionspolitik sind z. B. ständige Verfügbarkeit des Produktes beim Endkäufer (= hoher **Distributionsgrad**), Minimierung der Vertriebskosten, Umsatzsteigerung usw. In Abhängigkeit von diesen Zielen werden Entscheidungen hinsichtlich der Absatzdurchführung getroffen.

#### 3.8.6.1 Lieferbereitschaft

Lieferbereitschaft liegt vor, wenn das bestellte Gut entweder am Lager vorrätig ist oder bis zum gewünschten Liefertermin hergestellt werden kann. Der **Grad der**

**Lieferbereitschaft (Distributionsgrad)** hängt wesentlich ab von der Lagerhaltungspolitik der Unternehmung, die wiederum von Kostenüberlegungen geprägt ist: Denn Lagerhaltung geht zwangsläufig mit Kapitalbindung einher, und ein hohes gebundenes Kapital bedeutet hohe Kapitalkosten und/oder entgangene Kapitalerträge. Der Zielkonflikt zwischen den unternehmerischen Zielen „hoher Distributionsgrad“ und „Kostenminimierung“ stellt das klassische Dilemma der Materialwirtschaft dar.

Eine hohe Lieferbereitschaft ist ein nicht von der Hand zu weisender Wettbewerbsvorteil, denn oft wird die Erteilung eines Auftrages davon abhängig gemacht, wie schnell die Lieferung erfolgen kann. Analog zur Lieferbereitschaft wird im Dienstleistungsbereich der Begriff der **Servicebereitschaft** verwendet. Mehr hierzu enthalten die Studienbriefe zur Materialwirtschaft.

### 3.8.6.2 Absatzmethoden, -wege und -formen

#### **Absatzmethode**

Die Absatzmethode einer Unternehmung ist gekennzeichnet durch die Wahl des Vertriebssystems, der Absatzform und der Absatzwege. Die Entscheidungen, die im Zusammenhang mit der Absatzmethode zu treffen sind, sind im Allgemeinen nicht kurzfristig zu revidieren und bedingen daher meist eine langfristige Festlegung auf eine Absatzstrategie.

Die Entscheidung etwa, anstelle des **Direktvertriebs** den Weg über den Groß- und Einzelhandel zu nehmen, ist nicht ohne weiteres umkehrbar, da sowohl der Aufbau eigener Verkaufslokale als auch die Einflussnahme auf das Käuferverhalten längere Zeit in Anspruch nehmen. Die Entscheidung für eine bestimmte Absatzmethode impliziert die Entscheidung für andere absatzpolitische Instrumente, z. B. für die Preisgestaltung oder die Werbung.

#### **Vertriebssysteme**

Der Begriff des Vertriebssystems wird uneinheitlich benutzt und steht in der Literatur oft auch für den Unterschied von direktem und indirektem Vertrieb. Die nachfolgend geschilderte klassische Unterscheidung nach GUTENBERG beinhaltet diesen Aspekt zwar ansatzweise auch, macht aber vor allem am Grad der Zentralisation des Vertriebs fest und unterscheidet dabei drei Formen:

- Das **werkseigene Vertriebssystem** setzt voraus, dass einem Industriebetrieb rechtlich und wirtschaftlich unselbstständige Verkaufslokale angegliedert sind, in denen die Produkte verkauft und/oder Serviceleistungen erbracht werden: Dies erfüllt die Merkmale eines direkten Vertriebs.
- Das **werksgebundene Vertriebssystem** ist ein Vertragshändlersystem, bei dem der Absatz rechtlich selbstständigen, jedoch wirtschaftlich (durch Kapitalbeteiligung oder Vertragsbindungen) abhängigen Unternehmen überlassen wird.
- Ein **werksungebundenes Vertriebssystem** ist dadurch gekennzeichnet, dass der Verkauf von rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen geleistet wird. Der Produzent wird am Markt nicht selbst aktiv, sondern überlässt den Vertrieb seiner Produkte z. B. einem Verkaufssyndikat.

Vertriebssystem: Werkseigen,  
-gebunden oder -ungebunden

### Übungen    *Übungsaufgaben*

- 3-2.1 Bei der Untersuchung der Mengen- und Preisentwicklung zweier Güter finden Sie heraus, dass die Kreuzpreis-Elastizität den Wert 0 aufweist. Was bedeutet das?
- 3-2.2 Der Haushaltsgerätehersteller „Flashiron LLC.“ erwägt, sein in USA sehr erfolgreiches Luftkissen-Bügeleisen auch in Deutschland auf den Markt zu bringen. Bislang bewegt sich das Unternehmen nicht auf deutschen Märkten.
- a) Welche Informationen könnten für das Unternehmen von Nutzen sein? Nennen Sie drei!
- b) Unterbreiten Sie bitte drei konkrete Vorschläge, wie für dieses Produkt geworben werden könnte! Gehen Sie in jedem Vorschlag ein auf
- die Zielgruppe,
  - die verwendeten Medien,
  - Ort und/oder Zeit
- und nennen Sie jeweils ein Argument für und gegen die Realisierung dieses Vorschlags!
- 3-2.3 Die Ruhrpott AG steht vor der Entscheidung, entweder einen Reisenden oder einen Handelsvertreter einzusetzen. Der Reisende verlangt ein monatliches Gehalt von 4.500,- DM inklusive aller Lohnnebenkosten sowie eine Umsatzbeteiligung von 3 %. Der Handelsvertreter erhält kein Fixum, dafür aber eine Umsatzprovision von 5 %.
- a) Bei welcher Umsatzhöhe sind die Kosten für die Reisenden und den Handelsvertreter gleich hoch?
- b) Welche Handlungsempfehlung soll der Ruhrpott AG gegeben werden?
- 3-2.4 Die Verpackung ist ein wichtiges Element der Markenpolitik.  
Nennen Sie drei Funktionen der Verpackung und erklären Sie jede dieser Funktionen an jeweils einem aussagefähigen Beispiel!
- 3-2.5 Ein Instrument im Rahmen der Kommunikationspolitik ist die Verkaufsförderung.
- a) Geben Sie bitte zwei Aspekte an, in denen sich die Verkaufsförderung von Werbung unterscheidet!
- b) Verkaufsförderung kann auf verschiedene Zielgruppen ausgerichtet sein. Beschreiben Sie die drei in dieser Hinsicht üblicherweise unterschiedenen Formen und bilden Sie jeweils zwei Beispiele!
- 3-2.6 Unter den möglichen Produkteigenschaften werden „soziale Eigenschaften“ gelistet. Bilden Sie zwei konkrete Beispiele für soziale Eigenschaften von Produkten.

## Zusammenfassung

Dieser zweite Teil des Studienbriefs über die Grundlagen des Marketings setzt auf auf die Inhalte und Erkenntnisse des ersten Teils. Im Mittelpunkt stehen die Instrumente des modernen Marketings, dieser „...unternehmerischen Konzeption, die alle Unternehmungsaktivitäten vollständig am Markt und damit an den Bedürfnissen der Abnehmer orientiert und dabei neben der Befriedigung vorhandenen Bedarfs auch die Weckung neuer Bedürfnisse anstrebt“. Diese Instrumente werden im Einzelnen vorgestellt und behandelt, aber von Anfang an wird klargestellt, dass der Erfolg ihres Einsatzes wesentlich davon abhängt, die richtige Mischung, den richtigen "Marketing-Mix" zu finden.

Wesentliche Erkenntnisse dieses zweiten Teils:

Die inzwischen „klassische“ **Einteilung der Marketing-Instrumente** in „4P's“ nach McCARTHY wird heute um weitere Begriffe ergänzt. Im Deutschen werden die 4 Kernaspekte „Produkt- und Sortimentspolitik“, „Kontrahierungspolitik“ (mit Preis-, Rabatt- und Konditionenpolitik), „Distributionspolitik“ und „Kommunikationspolitik“ (mit Verkaufsförderung, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit) unterschieden. Dabei liegt auf der Hand, dass angesichts der Vielfalt an Branchen, Unternehmen und Produkten, die sich Gedanken über ihren Marketing-Mix machen (müssen), keine allgemein gültigen Empfehlungen gegeben werden können: Wann und von wem welche Instrumente in welcher Intensität eingesetzt werden, muss für jede Situation individuell entschieden werden:

Wesentliche Überlegungen zur **Produkt- und Sortimentspolitik** betreffen die Produktprogrammbreite und -tiefe, Entscheidungen zur Produktinnovation, -variation und -modifikation sowie die Art und den Umfang von Diversifikation. Hier sei an die Überlegungen zum strategischen Portfolio-Management aus dem ersten Teil erinnert.

Die Entscheidung über den richtigen Preis für das eigene Produkt ist nicht mit einer einzigen Festlegung erledigt, wie sie am Beispiel eines Monopolisten bereits in der Volkswirtschaftslehre demonstriert wurde: Entschieden werden muss, zu welchem Zeitpunkt einer bestimmten Zielgruppe ein bestimmter Preis abverlangt werden soll – und wie es dann damit weitergeht: Preis erhöhen? Halten? Senken? Dazu kommen Überlegungen zur Differenzierung von Listenpreisen über Rabatte und zur Gestaltung der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen.

Distribution – dabei geht es um die Verteilung der Produkte an die Abnehmer. Jedes Unternehmen wäre gern immer lieferbereit, aber 100 % Lieferbereitschaft sind unter Umständen zu teuer erkaufte, denn ein stets lieferbereites Lager bedeutet auch hohe Kapitalbindung. Dieses Thema wird hier nur angerissen und in der Materialwirtschaft später intensiver behandelt, ebenso wie der immer wichtigere logistische Bereich. Absatz erfordert Helfer: Hier ist vor allem der Handel zu nennen, dem herausragende Bedeutung zukommt und der deswegen auch ausführlich in seinen Betriebsformen und Funktionen dargestellt wird.

Kommunikationspolitik schließlich ist jedwede Weitergabe von Informationen über das Produkt oder den Produzenten, durchweg mit dem Ziel, den Absatz anzukurbeln. Aus der Vielzahl der Möglichkeiten gilt es, diejenigen auszuwählen, die die gewünschte Botschaft am besten transportieren und zugleich mit dem eigenen Budget vereinbar sind – denn Werbung & Co. sind teuer und müssen sich gegen eine schier gigantische Kommunikationsflut behaupten.

# Glossar

Abgestimmte Partnerschaft zwischen Industriebetrieb und Handel bezeichnet eine auf lange Frist angelegte Zusammenarbeit mit einem abgestimmten Vorgehen bei Werbung, Service usw.	
Absatzkanal	umfasst alle an der Zurverfügungstellung eines Produkts Beteiligten, von denen jeder eine Distributionsstufe darstellt.
Abschöpfungsstrategie	Preisstrategie, bei der eine erste Nachfragerwelle derjenigen Käufer, die auf jeden Fall zum Kauf bereit sind, zu einem hohen Anfangspreis abgeschöpft wird; anschließend wird der Preis gesenkt, um auch die sonstige Nachfrage zu bedienen.
Bonität	Kreditwürdigkeit
Courtage	Maklerlohn
Customer Relationship Management	steht für ein Bündel an Maßnahmen des Beziehungsmanagements zur Vertiefung der Kundenbindung. Hierzu gehören besondere Kampagnen und Serviceangebote sowie die Dokumentation und Pflege von Informationen über den Kunden.
Distribution	Verteilung der Produkte an die Abnehmer.
Distributionsgrad	Grad der Liefer- bzw. Servicebereitschaft.
Distributionsstufe	Organ innerhalb eines Absatzkanals.
Diversifikation	Erweiterung des angebotenen Programms um ein in gleicher Form bisher nicht angebotenes Produkt. D. gilt als probates Mittel der Risikostreuung.
Eigentumsvorbehalt	Klausel im Kaufvertrag, nach der die Ware bis zur vollständigen Bezahlung im Eigentum des Lieferanten bleibt. Der erweiterte E. schließt auch Erlöse aus zwischenzeitlich verkaufter Ware ein.
Franchising	Vertriebskonzept, bei dem ein Konzessionsgeber einem Konzessionsnehmer die Nutzung seines Geschäftskonzepts gegen Entgelt gestattet.
Handelsmakler	selbstständiger Kaufmann, der den Abschluss von Verträgen vermittelt und dabei in fremdem Namen für zwei Parteien tätig wird.
Handelsvertreter	selbstständiger Absatzhelfer, der auf Erfolgsbeteiligungsbasis tätig wird.
Just-in-Time-Belieferung	erfolgt bedarfssynchron (in der Fertigung: einsatzsynchron) auf Basis langfristiger Verträge.
Kommissionär	selbstständiger Kaufmann, der Waren im eigenen Namen auf fremde Rechnung kauft oder verkauft.
Kontrahierungspolitik	betrifft die Inhalte der Verkaufskontrakte (-verträge): Preise, Nachlässe und sonstige Konditionen.

Marketing-Mix	Mischung im Einsatz der Marketing-Instrumente, nämlich Produkt- und Sortimentspolitik, Kontrahierungspolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik.
Marketing-Mix-Vektor	Kurzgefasste Angabe zu dem in Bezug auf ein bestimmtes Produkt verwirklichten Marketing-Mix mit den Elementen Produktleistung, Preis, Vertriebskosten und Ausgaben für Absatzförderung.
Marktpreisstrategie:	Preisstrategie, bei der sich der geforderte Preis sich am jeweiligen Marktpreis orientiert und dessen Bewegungen mitmacht: als Preisfolger, Preisführer oder Preiskämpfer.
Outsourcing	Auslagerung/Abgabe bisher selbst wahrgenommener Aufgaben an einen externen oder internen Leistungserbringer. O. verkürzt die Leistungstiefe und Wertschöpfungskette des Unternehmens.
Penetrationsstrategie	Preisstrategie, bei der ein niedriger Einstiegs-Sonderpreis das Eindringen in den Markt ermöglichen soll; sind dadurch Stammkunden gewonnen, wird der Preis erhöht.
Point of Sale	Verkaufsort; auch Point of Purchase.
Price-Skimming	siehe Skimming-Pricing
Product Placement	Gezieltes Einbinden von Marken und Produkten in den Handlungsablauf von Filmen und Fernsehsendungen.
Programmatisches Ko-Marketing	bezeichnet die stärkste Form der Kooperation zwischen Hersteller und Händler, bei der Verkaufsziele, Servicegrad, Werbemaßnahmen usw. miteinander abgestimmt werden und der Hersteller jedem Distributionspartner ein maßgeschneidertes Vermarktungskonzept bietet.
Programmbreite	wird ausgedrückt durch die Anzahl der nebeneinander existierenden Produktlinien.
Programmtiefe	wird ausgedrückt durch die Anzahl der unterschiedlichen Produktausführungen innerhalb einer Produktlinie.
Promotionspreis	Preis, der als hauptsächliches Werbeargument für das Produkt fungiert.
Public Relations	Öffentlichkeitsarbeit, bei der nicht ein Produkt, sondern das Unternehmen selbst im Vordergrund steht.
Pull-Strategie	Der Endverbraucher wird zur Nachfrage angeregt, die er dem Handel vorträgt, der daraufhin entsprechend ordert.
Push-Strategie	Der Handel wird angeregt, die Kundennachfrage anzuregen; das Produkt wird über den Handel in den Markt „gedrückt“.
Rabatt	Preisvergünstigung, durch die der Listenpreis gegenüber verschiedenen Abnehmern differenziert wird.
Rack Jobber	Händler, der in Einzelhandelsbetrieben Regalflächen mietet und selbstständig betreut.

Regalgroßhändler	siehe Rack Jobber
Reisender	angestellter Absatzhelfer, der häufig neben seinem Festgehalt auch eine Umsatzbeteiligung und Spesen erhält.
Sales Promotion	Absatzförderung, die keine Werbung ist. Sie wendet sich an Verbraucher, an den Handel oder dessen Personal und bringt die Zielpersonen meist direkt in Kontakt mit dem Produkt.
Skimming-Pricing	bezeichnet die Anwendung der Abschöpfungsstrategie bei Produkten mit kurzem Lebenszyklus.
Skonto	Barzahlungsrabatt; belohnt die Zahlung innerhalb einer bestimmten Zeitspanne vor der Endfälligkeit.
Sortiment	Angebot eines Handelsbetriebs (analog zum Begriff des Produktprogramms im Industriebetrieb).
Sponsoring	Unterstützung von Einrichtungen, Veranstaltungen, Gruppen, Mannschaften und Einzelpersonen durch Geld-, Sach- oder Dienstleistungen in Erwartung einer Gegenleistung in Form öffentlicher Bekanntmachung des Engagements.
Vertriebssystem	nach GUTENBERG wird in werkseigene, werksgebundene und werksungebundene Vertriebssysteme unterschieden. Ansonsten wird der Begriff in der Literatur uneinheitlich verwendet.

# Lösungen zu den Übungsaufgaben

3-2.1 Eine Kreuzpreiselastizität im Wert 0 weist daraufhin, dass die beiden untersuchten Güter völlig unabhängig voneinander sind: Preissteigerungen beim einen Gut bleiben ohne Auswirkungen auf Preis oder Absatz des anderen.

3-2.2 a) Das Unternehmen benötigt Informationen über die Strukturen des Marktes für vergleichbare Produkte (entscheidend für die Vergleichbarkeit ist die Leistung, hier also: Glättung von Textilien. Dies leisten z.B. Bügeleisen, Dampfbügelstationen, Mangeln):

- Zahl und Art der Marktteilnehmer,
- Marktsegmentierung (Aufteilung des Marktes in Teilmärkten mit Ausrichtung an unterschiedlichen Zielgruppen),
- Anzahl, Bedeutung und Angebot der Mitbewerber,
- Grad der Ausstattung bestehender Haushalte mit Geräten.

b) **Vorschlag 1: Massenwerbung.** Zielgruppe: Junge Verbraucher, weil ältere Haushalte durchweg mit langlebigen Geräten ausgestattet sind; Senioren, weil Luftkissenbügel vermutlich leichter geht als konventionelles Bügeln. Medium: Fernsehen; Zeit: im Vormittagsprogramm (für Hausfrauen) und abends im Familienprogramm. Vorteil: Die Vorteile des Luftkissenbüglers können klar dargestellt werden; viele Verbraucher werden gleichzeitig erreicht. Nachteil: Hohe Kosten; kein direktes Ausprobieren möglich, junge Leute sehen weniger fern.

**Vorschlag 2: Verbraucher-Einzelwerbung.** Zielgruppe: Verbraucher; Medium: Direktes In-Kontakt-Bringen des Verbrauchers mit dem Produkt in Vorführungen; Ort: Haushaltsgeräte-Fachmärkte, Elektronikkaufhäuser, große Warenhäuser und Verbrauchermärkte; Zeit: Wochenende. Vorteil: Verbraucher können das Gerät in Aktion erleben und erproben; Nachteil: Erreicht weniger Verbraucher als Vorschlag 1; erfordert eine längere Kampagne oder eine große Anzahl von Propagandisten.

**Vorschlag 3: Verkaufsförderung.** Zielgruppe: Handel, Medium: Vorführung am Produkt für Verkaufspersonal bei anschließender Überlassung von Displays, Vorführstation usw.; Ort: im Handelsgeschäft oder an zentralen Orten; Zeit: Besucherarme Zeiten, z. B. wochentags in der Mittagszeit. Vorteil: Überzeugte Händler bieten attraktive Ausstellungsflächen/Regalplätze; einzelne Vorführungen sind weniger zeitaufwändig als Verbraucherpräsentationen. Nachteil: Händler erwarten preisliches Entgegenkommen und Unterstützung durch Verbraucherwerbung.

3-2.3 a)  $4500 + 0,03x = 0,05x \Rightarrow 0,05x - 0,03x = 4500 \Rightarrow x = 150.000$

Bei einem Umsatz von 150.000 € sind die Kosten für den Reisenden und den Handelsvertreter gleich hoch.

b) Ist also ein Umsatz in mindestens dieser Höhe dauerhaft zu erwarten, ist ein Reisender vorzuziehen, bei geringeren Umsätzen oder ungewisser Umsatzerwartung dagegen der Handelsvertreter.

3-2.4 **Verpackungsfunktionen** können z.B. sein:

- **Technische Funktion:** Schutz vor Beschädigungen durch Transport oder Lagerung. Beispiel: Eierkarton, Tetra-Pak, Umverpackung von Parfum-Flacons
- **Rechtliche Funktion:** Die Verpackung kann vorgeschriebene/notwendige und zusätzliche Informationen zum Gebrauch, zu Inhaltsstoffen, Gefährdungen usw. aufnehmen. Beispiel: Haarfärbemittel, Putzmittel
- **Wirtschaftliche Funktion:** Senkung des Platzbedarfs im Lager oder Laden, Senkung der Transportkosten durch lager- und transportfreundliche Maße vor allem bei "schwierigen" Formen. Beispiel: Eier
- **Nutzenfunktion:** Steigerung des Gebrauchsnutzens für den Verbraucher. Beispiel: Tuben, Kartons mit Schüttvorrichtung.

3-2.5 a) **Unterschied „Direktkontakt – kein direkter Kontakt“:** Verkaufsförderung schafft oder nutzt eine Situation, in der der potentielle Käufer und das Produkt an einem Ort (POS,

"Point of Sale", oder POP, "Point of Purchase") **direkt zusammentreffen**, wie dies etwa der Fall ist, wenn vom Hersteller eingesetzte Propagandisten in einem Supermarkt Verköstigung, Sonderpackungen zu Sonderpreisen, Beratung, Gewinnspiele usw. anbieten, und sich die Kaufhandlung direkt anschließt. (Anmerkung: Jedoch ist die Verkaufsförderung mit dem Merkmal "Zusammenbringen von Produkt und Konsumenten" auch nicht eindeutig beschrieben, da meist auch Preisausschreiben unter diesem Begriff subsummiert werden). Werbung wendet sich dagegen nicht an bestimmte Personen, sondern wird aufgrund ihrer breiten Streuung - etwa durch Fernsehen und Zeitschriften - und ihres Vorkommens außerhalb von Verkaufsräumen - etwa an Plakatwänden und Omnibussen - von vielen Menschen wahrgenommen. Ihre Wirkung kann sich **nicht in einer sofortigen Kaufhandlung** ausdrücken; der Effekt der Media-Werbung besteht vielmehr in der - häufig unbemerkt bleibenden, durch Wiederholung und/oder Ansprache verschiedener Eingangskanäle ins Unterbewusstsein einsickernden - Beeinflussung der Zielpersonen, wobei im Nachhinein ein Zusammenhang zwischen einer einzelnen Werbemaßnahme und einer Kaufhandlung kaum abgeleitet werden kann.

**Unterschied „Dauer der Kampagne“:** Aktionen im Rahmen der Verkaufsförderung sind kurzfristig und unmittelbar angelegt, Werbung dagegen auf längere Frist.

- b) Die Zielgruppen der Verkaufsförderung können **Verbraucher, Handel und/oder das Verkaufspersonal** sein.

Eine **verbraucherorientierte** verkaufsfördernde Maßnahme ist der kostenlose Probenausschank im Verkaufslokal, der häufig mit einem Angebot des so promovierten Artikels zum Sonderpreis einhergeht. Im weiteren Sinne gehören auch Preisausschreiben oder die Gewährung von Treuerabatten durch Sammelgutscheine zu den verbraucherorientierten Maßnahmen.

Am **Handel** orientierte verkaufsfördernde Maßnahmen sind die Überlassung von Werbematerial („Displays“) zur Aufstellung im Ladenlokal, der Einsatz von Propagandisten (im Gegensatz zur Probenverteilung und Beratung durch eigenes Personal des Einzelhandels), die Gewährung von Prämien oder die Unterbreitung von Schulungsangeboten.

Verkaufsfördernde Maßnahmen, von denen Motivationsanreize auf das **Verkaufspersonal** zielen sollen (Verkäufer- oder Außendienstpromotion), sind Verkaufswettbewerbe um ausgesetzte Prämien (zunehmender Beliebtheit erfreuen sich speziell zusammengestellte Fernreisen, sogenannte „Incentive Tours“) sowie das Angebot von Seminaren, die mit der Verleihung aufwendig gestalteter „Herstellert diplome“ enden.

### 3-2.6 „Soziale Eigenschaften“ von Produkten...

sind eher „sozialer Nutzen“: Das Produkt dient als sichtbares Indiz für Schichtzugehörigkeit oder eine bestimmte Werthaltung.

- Der Inhaber einer höheren beruflichen Position, der seine Zugehörigkeit zu einer durch höhere Einkommen gekennzeichneten gesellschaftlichen Schicht demonstrieren möchte, fährt ein bekannt hochpreisiges Auto.
- Ein engagierter Umweltschützer, der berufsbedingt nicht auf ein Auto verzichten kann, demonstriert seine Haltung durch den Kauf eines Elektrofahrzeugs.

## Literaturverzeichnis

- Gutenberg, E. (1984): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Der Absatz
- Hecking, C. (2016): So fliegen Sie billig, in: DIE ZEIT Nr. 31/2016, 21.7.2016.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L.C., Piercy, N. (2016): Grundlagen des Marketing. 6. akt. Auflage. Hallbergmoos.
- Kotler, P., Bliemel, F. (2005): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart.
- Meffert, H., Burmann, Chr., Kirchgeorg, M. (2015): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 12. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H., Burmann, Chr., Kirchgeorg, M. (2015): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 12. Aufl., Wiesbaden.
- Ries, A., Trout, J. (2012): Positioning: Wie Marken und Unternehmen in übersättigten Märkten überleben. München.
- Shimizu, K. (1989): Advertising Theory and Strategies“. Tokyo.
- Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I., Lauterborn, R.F. (1993): Integrated Marketing Communications: Pulling It Together And Making It Work. Lincolnwood (Chicago), Illinois.

© des Fernlehrgangs: DAA-Technikum Gemeinnützige Fernunterrichts-GmbH  
© der vom DAA-Technikum übernommenen Buchtexte aus dem Feldhaus Verlag:  
FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG, Hamburg

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der DAA-Technikum Gemeinnützige Fernunterrichts-GmbH reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.