



## Marketing im Handel

aus

Lothar Müller-Hagedorn,  
Waldemar Toporowski, Stephan Zielke

# Der Handel

Grundlagen – Management – Strategien

2., vollständig überarbeitete Auflage

**Kohlhammer**

# **Marketing**

**aus**

Lothar Müller-Hagedorn,  
Waldemar Toporowski,  
Stephan Zielke

## **Der Handel**

**Grundlagen – Management – Strategien**

2., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag W. Kohlhammer

Prof. em. Dr. Lothar Müller-Hagedorn  
Mail: [lmh@wiso.uni-koeln.de](mailto:lmh@wiso.uni-koeln.de)

Prof. Dr. Waldemar Toporowski  
Universität Göttingen  
Professur für Handelsbetriebslehre  
Platz der Göttinger Sieben 3  
37073 Göttingen  
Germany  
Mail: [wtoporo@uni-goettingen.de](mailto:wtoporo@uni-goettingen.de)

Associate Professor Dr. Stephan Zielke  
Aarhus University  
Department of Business Administration  
MAPP - Centre for Research on Customer Relations in the Food Sector  
Haslegaardsvej 10  
8210 Aarhus V Denmark  
Mail: [zielke@asb.dk](mailto:zielke@asb.dk)

Für Dozenten gibt es zusätzliche Materialien zum Download unter <a href="http://www.derhandel-dasbuch.de">www.derhandel-dasbuch.de</a> .
--

2., vollständig überarbeitete Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten

© 2012 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart

Umschlag: Gestaltungskonzept Peter Horlacher

Umschlagfoto: © istockphoto.com/craftvision, © Tripod – Fotolia.com, © Anton Gvozdikov – Fotolia.com

Gesamtherstellung:

W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart

Printed in Germany

PRINT ISBN 978-3-17-019282-9

ISBN 978-3-17-024921-9

# Vorwort

„Der Handel“ liegt jetzt in zweiter Auflage vor. Gegenüber der ersten Auflage sind zwei neue Autoren hinzugekommen, Waldemar Toporowski (Universität Göttingen) und Stephan Zielke (Universität Aarhus).

Das Buch verfolgt ein großes Ziel: Die Ausführungen sollen helfen, die oft komplexen Probleme bei der Steuerung von Handelsunternehmungen zu strukturieren und einer Lösung zuzuführen. Weiterhin erweist sich der Handel als dynamischer Wirtschaftsbereich. Es entstehen neue Betriebsformen, Vertikalisten konkurrieren mit klassischen Handelsorganisationen, elektronische und stationäre Kanäle werden in Mehrkanalsystemen zusammengeführt, Internationalisierungskonzepte stehen auf dem Prüfstand, das Angebot von Handelsmarken wird differenzierter und neue Technologien werden eingesetzt. Das vorliegende Werk bildet die methodischen Fortschritte im Handelsmanagement ab und stellt moderne Theorien zur Problemlösung vor. Es soll deutlich werden, welchen Beitrag diese zur Bewältigung der in der Praxis anstehenden Probleme leisten können. Die Autoren verfolgen das Ziel, dem Leser einen Überblick über Ergebnisse der internationalen Forschung zu vermitteln. Sie haben aber außerdem an vielen Stellen ihre eigenen Untersuchungen eingebracht. Ein besonderes Merkmal des Buchs besteht darin, dass der entscheidungsorientierte Ansatz konsequent als Denkraum für die Behandlung der einzelnen Managementbereiche genutzt wird, so für das strategische Handelsmanagement, das Handelsmarketing, Beschaffung und Logistik, die Gestaltung der Bereiche Personal und Organisation sowie Finanzierung und Controlling. Personal, Organisation und Finanzierung wurden jedoch nur insoweit behandelt, wie hier handelspezifische Probleme gesehen wurden.

Wegen seines modularen Charakters, seiner Praxisorientierung bei gleichzeitiger Theoriefundierung und seiner dennoch guten Lesbarkeit ist das Buch für Manager, Forscher und Studenten gleichermaßen geeignet.

Das Autorenteam wurde dieses Mal von den wissenschaftlichen Mitarbeitern und studentischen Hilfskräften an der Universität Göttingen unterstützt. Der Dank gilt John-Patrick Collins, Tammy Joy Friedrich, Janin Gödecke, Johann Heinrich, Corinna Holz, Julian Kellner, Björn Kniza, Marten Meschkat, Petra Montag, Wiebke Möhle, Friederike Nagels, Raphaela Piechota, Birgit Proll, Anne-Kathrin Rieh, Nadine Schoor, Philipp Spreer, Sonja Vogler und Anne Wiese.

Außerdem gilt ein besonderer Dank dem Kohlhammer Verlag, insbesondere Herrn Dr. Uwe Fliegau, für die gute Betreuung und sein großes Engagement bei der Verwirklichung des Werks. Ebenso sei den Sponsoren für ihre finanzielle Unterstützung gedankt.

Köln, Göttingen und Aarhus, im August 2012

Lothar Müller-Hagedorn      Waldemar Toporowski      Stephan Zielke

# D Marketing

## Kapitel 13–21

Marketing bestimmt den Auftritt einer Handelsunternehmung gegenüber den Nachfragern, was zuerst ein Verständnis von Marketing voraussetzt (Kapitel 13). Auf dieser Grundlage werden die verschiedenen absatzpolitischen Instrumente (Marketing-Instrumente) analysiert (Kapitel 14–21).

<b>13 Die zentralen Elemente des Handelsmarketings</b> .....	449
13.1 Die Instrumentalkomponente von Marketing .....	450
13.2 Erweitertes Verständnis von Marketing .....	456
13.3 Messung und Erklärung von Kundenreaktionen .....	459
<b>14 Die Wahl des Standortes für Verkaufsstellen</b> .....	476
14.1 Die zentralen Elemente einer Standortentscheidung .....	477
14.2 Methoden und Theorien .....	489
14.2.1 Checklisten-, Profil-, Punktbewertungs- und Analogmethode .....	490
14.2.2 Regressionsanalytische Verfahren .....	493
14.2.3 Prognose des Umsatzes mit Hilfe gravitationstheoretischer Ansätze .....	499
14.2.4 Logit-Modelle .....	515
14.2.5 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze .....	517
<b>15 Warengruppenmanagement als Prozess</b> .....	521
15.1 Überblick über den Category Management-Prozess .....	522
15.2 Zur Definition von Kategorien .....	524
15.3 Die Festlegung von Kategorie-Rollen .....	528
15.4 Die Kategorie-Bewertung und Kategorie-Leistungsanalyse .....	530
15.5 Kategorie-Strategien, Kategorie-Taktiken und weitere Planungsschritte .....	540
<b>16 Sortimentspolitik</b> .....	544
16.1 Die zentralen Elemente der Sortimentspolitik .....	544
16.2 Die Sortimentsbreite .....	547
16.3 Die Sortimentstiefe .....	552
16.4 Entscheidungen über die Sortimentszugehörigkeit einzelner Artikel .....	572

<b>17 Handelsmarken</b> .....	581
17.1 Begriffliche Grundlagen von Hersteller- und Handelsmarken.....	582
17.2 Die zentralen Elemente der Handelsmarkenpolitik .....	585
17.3 Erklärung der Existenz von Handelsmarken.....	589
17.4 Studien zu Handelsmarkenpolitik und ihrem Erfolg.....	596
17.5 Weitere Aspekte des Handelsmarkenmanagements .....	613
<b>18 Preispolitik</b> .....	615
18.1 Die zentralen Elemente der Preispolitik.....	616
18.2 Preispolitische Wirkungsanalysen .....	622
18.3 Diskussion ausgewählter preispolitischer Maßnahmen.....	645
18.3.1 Dauerniedrigpreise versus Sonderangebote .....	646
18.3.2 Preislagenpolitik .....	650
18.3.3 Bevorzugte Preisziffern.....	653
18.3.4 Preisdifferenzierung und Preispromotions.....	657
<b>19 Kommunikationspolitik</b> .....	664
19.1 Die zentralen Elemente der Werbeplanung.....	666
19.2 Die Gestaltung von Prospekten und Anzeigen .....	675
19.3 Personalisierung und Individualisierung durch Direktwerbung .....	681
19.4 Optimierende Allokation eines Werbebudgets.....	683
19.5 Werbung als Element der Unternehmenskommunikation.....	688
<b>20 Verkaufsraumgestaltung und Platzierungspolitik</b> .....	690
20.1 Die zentralen Elemente der Verkaufsraumgestaltung und Platzierungspolitik.....	690
20.2 Die Gestaltung der Einkaufsatmosphäre .....	694
20.3 Die Bildung und Anordnung von Platzierungseinheiten .....	702
20.4 Die Aufteilung der Verkaufsfläche auf vorgegebene Platzierungseinheiten und Funktionszonen .....	713
20.5 Die Zuteilung von Regalkapazitäten .....	717
<b>21 Service- und Beratungspolitik</b> .....	725
21.1 Die zentralen Elemente der Servicepolitik.....	726
21.2 Zum Erfolgsbeitrag von Services .....	728
21.3 Service im Rahmen der Warenwirtschaft.....	730
21.4 Steuerung des Verkaufsgesprächs.....	738
21.5 Substitution von Bedienung durch moderne Technologien.....	746

## 13 Die zentralen Elemente des Handelsmarketings

Traditionell werden im Handel die Begriffe Einkauf und Verkauf verwendet. Sie weisen auf die zentralen Funktionsbereiche in einem Handelsbetrieb hin, der im Regelfall insbesondere dadurch gekennzeichnet ist, dass von Dritten produzierte Waren eingekauft und anschließend verkauft werden. Etwa ab 1970 wurde der in amerikanischen Publikationen bereits Anfang des letzten Jahrhunderts verwendete Begriff Marketing auch in Deutschland heimisch und wurde Stück um Stück auch im Handel verwendet, wobei er jedoch in unterschiedlicher Weise zu den traditionellen Begriffen Ein- und Verkauf hinzutrat. Einige sahen ihn als die moderne Variante von Verkauf, andere folgten einer Dreiergliederung von Einkauf, Verkauf und Marketing, noch andere blieben bei Einkauf und Verkauf und sahen Marketing als die übergeordnete Idee, nach der das ganze Unternehmen geführt werden sollte (zu einem Überblick über die Entwicklung des Marketingverständnisses siehe z. B. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 7–12). Um diese begrifflichen Unklarheiten zu beseitigen, wird im Folgenden auf eine Definition von Marketing hingearbeitet, indem zentrale Elemente des Marketings vorgestellt werden. Der Begriff Marketing ist von „*market*“ (englisch für Markt bzw. vertreiben) abgeleitet. Dabei steht vor allem der Absatzmarkt im Fokus der Betrachtung. Insofern kann Marketing in einem noch allgemeinen Sinne wie folgt definiert werden:

*Bei Marketing handelt es sich um die nachfragergerichteten Maßnahmen einer Unternehmung, wobei den Marktgegebenheiten Rechnung getragen wird.*

Diese Definition umfasst zwei Perspektiven. Zum ersten wird entsprechend dem entscheidungsorientierten Ansatz hervorgehoben, dass Maßnahmen zu ergreifen sind (was eine Analyse, Planung, Realisation und Kontrolle beinhaltet), wobei jedoch nicht auf alle Maßnahmen eines Unternehmens abgestellt wird, sondern nur auf die nachfragergerichteten. Im Mittelpunkt steht die Absicht, das Verhalten von Kunden zu beeinflussen, was als Gestaltung von Märkten interpretiert werden kann – dieser Aspekt wird im folgenden Abschnitt diskutiert. Zum zweiten wird betont, dass Unternehmungen sich in Märkten bewegen und deshalb den Gegebenheiten auf diesen Märkten Rechnung getragen werden muss – dies wird im zweiten Abschnitt näher konkretisiert. Neben den beiden Perspektiven, die auf den Markt Bezug nehmen – einerseits als Gestaltungsobjekt, andererseits als Handlungsrahmen – gibt es zahlreiche weitere Aspekte, an denen sich die Sichtweise des Marketings ausrichten kann (zu einem Überblick siehe z. B. Homburg/Krohmer 2009, S. 11–16; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 32–44). So können beispielsweise die unternehmensinterne organisatorische Verankerung des Marketings (Implementierung), das Postulat der Marktorientierung bei allen unternehmerischen Entscheidungen (marktorientierte Unternehmensführung) oder der Aufbau und Pflege von langfristigen Kundenbeziehungen (Relationship Marketing) die Basis eines spezifischen Marketingverständnisses bilden. Einige dieser Aspekte werden in weiteren Unterabschnitten aufgegriffen.

### 13.1 Die Instrumentalkomponente von Marketing

Stellenweise gibt es auch heute noch eine Sichtweise, nach der Marketing auf einige spezielle Maßnahmen, insbesondere die Gestaltung der Werbung einer Unternehmung, vielleicht auch die Gestaltung von Regeln für die Preispolitik, und die Bereitstellung von Informationen über den Absatzmarkt (insbesondere über Preise und Werbemaßnahmen der Konkurrenz), eingeengt ist. Dieser engen Sicht wird hier nicht gefolgt, stattdessen werden alle Maßnahmen eingeschlossen, über deren Realisierung eine Unternehmung entscheiden kann und die geeignet sein können, das Verhalten der Nachfrager zu beeinflussen. Traditionell wird vom Einsatz der absatzpolitischen Instrumente (Marketing-Mix) des Handelsbetriebs gesprochen. Diese Instrumentalkomponente steht im Mittelpunkt der folgenden Definition:

*Marketing umfasst die Analyse, Planung, Realisierung und Kontrolle der einer Unternehmung zur Verfügung stehenden absatzpolitischen Instrumente (Marketing-Mix-Elemente). Unter den absatzpolitischen Instrumenten werden jene Größen verstanden, die durch die Unternehmung festgelegt werden können (Aktionsparameter) und die Einfluss auf das Einkaufsverhalten der Nachfrager ausüben.*

Die absatzpolitischen Instrumente des Handelsbetriebs sind in der Vergangenheit vielfältig systematisiert worden. Dabei wurde auch diskutiert, inwieweit sie sich von den absatzpolitischen Instrumenten der Unternehmungen in anderen Sektoren, insbesondere der Industrie, unterscheiden.

In der Literatur finden sich unterschiedliche Einteilungen der absatzpolitischen Instrumente einer Handelsunternehmung (vgl. die Übersicht in Abbildung 13.1). Während Barth, Hartmann und Schröder (2007) drei absatzpolitische Instrumentalbereiche unterscheiden, nennt Berekoven (1995) zehn einzelne Instrumente. Die Kataloge der absatzpolitischen Instrumente unterscheiden sich bei den einzelnen Autoren nicht fundamental. Es sei darauf verzichtet, sie explizit miteinander zu vergleichen, wobei sich ein Vergleich vor allem auf die Vollständigkeit, die Überschneidungsfreiheit, die Verständlichkeit, die Detailliertheit und die Übersichtlichkeit zu beziehen hätte. Stellenweise kommen in den Systematisierungen auch die Vorlieben der einzelnen Autoren zum Ausdruck. So hat sich Hansen (1990) intensiv mit den Beschwerden von Kunden und ihrer Behandlung durch die Unternehmen beschäftigt, und es erscheint nicht verwunderlich, dass sie diese Form der Beziehung zwischen Unternehmung und Kunden in der Gliederung besonders hervorhebt. Berekoven (1995) hat sich ausführlich mit dem Markenartikel beschäftigt und nennt wahrscheinlich deshalb die Handelsmarkenpolitik als eigenständiges Instrument neben der Sortimentspolitik. Eine besondere Bedeutung der Markenpolitik kommt mitunter aber auch bei der Strukturierung der absatzpolitischen Maßnahmen eines Industrieunternehmens zum Ausdruck (vgl. Esch/Herrmann/Sattler 2008).

Neben den in Abbildung 13.1 genannten Quellen gibt es zahlreiche weitere Monografien, die sich ausführlich mit Fragen des Handelsmarketings beschäftigen und zum Teil eigene Systematiken der absatzpolitischen Instrumente verwenden (vgl. z. B. Theis 2007, Mattmüller/Tunder 2004; Sullivan/Adcock 2002).

Autor	Absatzpolitische Instrumente	
Hansen (1990)	Standortpolitik Sortimentspolitik Produktpolitik, insbesondere Eigenmarkenpolitik Verkaufsgestaltungspolitik	Preispolitik Absatzfinanzierung Absatzwerbung Kundenservice Beschwerdepolitik
Tietz (1993b)	Waren- und dienstleistungsbezogene Instrumente (Produktgestaltung, Markierung, Sortimentsprogramm, Mengengestaltung) Entgeltbezogene Instrumente (Preis, leistungsbezogene Konditionen, finanzielle Konditionen) Nebenleistungsbezogene Instrumente (Kundendienst) Informations- und kommunikationsbezogene Instrumente (Sachwerbung, persönliche Werbung, Public Relations, Kontaktintensität und Präsentation, zeitliche Kontaktbereitschaft)	Institutionenorientierte Instrumente (Handelswege) Warenprozessinstrumente als waren- und dienstleistungsgebundene Instrumente der Zeitverfügbarkeit (Lagerhaltung) und der Raumverfügbarkeit (Transport), und zwar Liefertermin, Lieferhäufigkeit, Bestell- und Liefermenge, Leistungsbereitschaft und Leistungsservice
Berekoven (1995)	Sortimentspolitik Handelsmarkenpolitik Qualitäts- und Qualitätssicherungspolitik Servicepolitik Preispolitik	Werbepolitik Verkaufsförderungspolitik Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation Verkaufspersonalpolitik Standortpolitik
Schröder (2002)	Standortpolitik Sortimentspolitik Preispolitik Politik der Verkaufsraumgestaltung und der Warenplatzierung	Kommunikationspolitik außerhalb der Einkaufsstätte Kommunikationspolitik innerhalb der Einkaufsstätte Kundendienstpolitik Handelsmarkenpolitik
McGoldrick (2002)	Retail Location Product Selection and Buying Retailers' Own Brands Retail Pricing	Advertising and Promotion Selling Environment Retail Service
Barth/ Hartmann/ Schröder (2007)	Leistungspolitik (Sortimentspolitik, Quantitätspolitik, Überbrückungspolitik, Sicherungspolitik, Umsatzdurchführungspolitik, Sachgüteraufbereitungs- bzw. Komplettierungspolitik)	Entgeltpolitik (Preispolitik, Rabattpolitik, Konditionenpolitik) Beeinflussungspolitik (Präsentationspolitik, Werbepolitik, Öffentlichkeitsarbeit)
Ahlert/ Kenning (2007)	Betriebstypenpolitik Markenpolitik Standortpolitik Sortimentspolitik	Personalpolitik Präsentationspolitik Kommunikationspolitik
Liebmann/ Zentes/ Swoboda (2008)	Sortimentspolitik Standortpolitik Markenpolitik Servicepolitik	Preispolitik Verkaufsraumgestaltung (In-Store Management) Kommunikationspolitik Kundenpolitik
Levy/ Weitz (2009)	Location Merchandise Assortments Pricing	Communication Mix Store Design and Display Customer Service

**Abb. 13.1:** Systematisierung der absatzpolitischen Instrumente einer Handelsunternehmung bei verschiedenen Autoren

Es fällt auf, dass gegenüber der klassischen Gliederung der absatzpolitischen Instrumente eines Industrieunternehmens, den „4 Ps“ – *product, price, place, promotion*, die absatzpolitischen Instrumente eines Handelsunternehmens eine Erweiterung erfahren. So werden häufig die Verkaufsraumgestaltung, Verkaufspersonalpolitik und Servicepolitik neben den üblichen Instrumenten zu den absatzpolitischen Optionen des Handels gezählt.

In den folgenden Kapiteln wird zwischen sieben absatzpolitischen Instrumenten des Handels differenziert:

- der Standortpolitik,
- der Sortimentspolitik,
- der Handelsmarkenpolitik,
- der Preispolitik,
- der Kommunikationspolitik,
- der Verkaufsraumgestaltung und
- der Service- und Beratungspolitik.

Es handelt sich um Oberbegriffe, unter denen jeweils eine Reihe einzelner Maßnahmen zusammengefasst wird. An dieser Stelle soll ein kompakter Überblick über die einzelnen Maßnahmen gegeben werden, bevor sie in den folgenden Kapiteln ausführlicher analysiert werden.

### **Standortpolitik**

Ein Standort kann als geographischer Ort charakterisiert werden, an dem Handelsunternehmungen Produktionsfaktoren einsetzen, um ihre Leistungen zu erstellen. Dabei muss allerdings bedacht werden, dass nicht von allen Standorten eine direkte absatzpolitische Wirkung ausgeht. So können zwar die Lagerstandorte eines Versandunternehmens die Belieferungszeit, von der eine akquisitorische Wirkung ausgehen dürfte, beeinflussen, dennoch konzentriert sich die Standortpolitik auf die geographischen Orte von Verkaufsstellen. Dabei ist zum einen über die Regionen eines Landes oder einzelne Länder, in denen agiert werden soll, zu entscheiden. Zum anderen muss über die Art der Geschäftslage und schließlich über den Mikrostandort eines Geschäfts entschieden werden. Angesichts der Tatsache, dass es sich bei vielen Unternehmungen um Filialbetriebe handelt, besteht eine wichtige Aufgabe der Standortpolitik darin, die Entwicklung eines ganzen Netzes von Standorten zu koordinieren.

### **Sortimentspolitik**

Die Sortimentspolitik umfasst die Festlegung aller Absatzobjekte eines Handelsunternehmens. Dabei wird zwischen den beiden Dimensionen Sortimentsbreite (Anzahl der additiven Kaufmöglichkeiten zur Befriedigung unterschiedlicher Bedürfnisse) und Sortimentstiefe (Anzahl der additiven Kaufmöglichkeiten zur Befriedigung eines bestimmten Bedürfnisses) unterschieden.

### **Handelsmarkenpolitik**

Die Handelsmarkenpolitik kann zwar auch der Sortimentspolitik zugerechnet werden, andererseits kommt ihr mittlerweile eine so große Bedeutung zu, dass sie als ein eigenständiges Instrument interpretiert werden kann. Im Rahmen der Handelsmarkenpolitik ist eine Reihe von Entscheidun-

gen zu treffen, so z. B. über den Anteil von Handelsmarken im Sortiment, die Warenbereiche, in denen Handelsmarken angeboten werden, die Bezugsquellen für Handelsmarken oder das Ausmaß der Integration von Herstellerfunktionen.

### **Preispolitik**

Eine zentrale preispolitische Entscheidungsgröße eines Handelunternehmens bildet die Handelsspanne (Kalkulation). Dabei muss ein Händler unter anderem die Streubreite der Kalkulationssätze, die Häufigkeit einzelner Sätze sowie die Höhe des höchsten und des niedrigsten Satzes festlegen. Ebenso charakteristisch für den Handel ist die Bezugnahme auf die Häufigkeit, mit der Preise im Zeitablauf geändert werden – dabei wird zwischen einer Dauerniedrigpreispolitik und einer Sonderangebotspolitik unterschieden. Zahlreiche weitere Aktionsparameter können der Preispolitik zugerechnet werden, so zum Beispiel das Gewähren von Rabatten, die Preisgestaltung (gebrochene versus glatte Preise, Bevorzugung bestimmter Ziffern) oder das Festlegen der Zahlungsbedingungen.

### **Kommunikationspolitik**

Von besonderer Bedeutung im Handel ist die Werbepolitik. Zu beachten ist allerdings, dass die Kommunikationspolitik neben der Werbung eine Reihe weiterer Gestaltungsoptionen umfasst, so zum Beispiel Sponsoring, Public Relations oder auch Events. Im Bereich Werbung geht es unter anderem um die Entscheidung, welche Aussagen in den Mittelpunkt der werblichen Maßnahmen gerückt werden sollten (Werbepotschaft). Darüber hinaus ist festzulegen, welche Geldbeträge für Werbemaßnahmen bereitgestellt (Werbebudget), welche Werbemittel eingesetzt (z. B. Anzeigen) und welche Werbeträger (z. B. Publikumszeitschriften) eingeschaltet werden sollten. Auch die Zeitpunkte bzw. Zeiträume, in denen Werbung erfolgen sollte, stellen wichtige Entscheidungsparameter dar.

### **Verkaufsraumgestaltung**

Bei der Verkaufsraumgestaltung ist zum einen der Stil des Verkaufsraums festzulegen. Im Einzelnen können Licht, Musikuntermalung und Farbe dazu genutzt werden, die Atmosphäre des Verkaufsraums zu gestalten. Zum anderen sind Platzierungseinheiten zu bilden und anzuordnen sowie die Verkaufsfläche auf die verschiedenen Warenbereiche und Sonderzonen aufzuteilen. Auch die Aufteilung des Regalplatzes auf einzelne Artikel kann der Verkaufsraumgestaltung zugerechnet werden. Dafür stehen zahlreiche Optimierungsmethoden zur Verfügung.

### **Service- und Beratungspolitik**

Sowohl dem Groß- als auch dem Einzelhandel stehen zahlreiche Ansatzpunkte für eine aktive Servicepolitik zur Verfügung. Sie können in unterschiedlichen Phasen des Kaufprozesses angeboten werden. In der Vorkaufphase kommt der Beratung eine wichtige Rolle zu. Die Bedienung in der Kaufphase umfasst beispielsweise die Abwicklung des Kassiervorgangs, der manuell oder automatisiert erfolgen kann. Zu den Serviceleistungen in der Nachkaufphase gehören Installation und Montage, Inspektion und Wartung, Versorgung mit Ersatzteilen. Im Rahmen der Servicepolitik ist aber auch an den Lieferservice und die Verfügbarkeit von Waren zu denken. Einen wichtigen Aspekt der

Servicepolitik bildet die Beratung. Dabei kommt dem Verkaufsgespräch eine zentrale Bedeutung als Gestaltungsparameter zu. Für ein Handelsunternehmen stellt sich vor allem die Frage, wie die Kunden- oder Verkaufsorientierung des Verkaufspersonals beeinflusst werden können.

Hinter jedem Oberbegriff stehen, wie die Ausführungen zeigen, weitere Entscheidungsparameter. Ein solcher Überblick kann nicht den Anspruch erheben, alle Beeinflussungsmöglichkeiten aufgeführt zu haben. Umweltentwicklungen können dazu führen, dass bestehende oder neue Entscheidungsparameter der Unternehmenspolitik den Charakter von absatzpolitischen Instrumenten bekommen. So hat sich z. B. nach der Liberalisierung des Ladenschlussgesetzes gezeigt, dass auch die Ladenöffnungszeiten als absatzpolitisches Instrument genutzt werden können. Auch Services vor, während oder nach dem Kauf, können als beeinflussende Instrumente angesehen werden. Nichtsdestoweniger weist der Überblick auf die im Regelfall zentralen Entscheidungsfelder hin.

Die Erfahrung zeigt, dass absatzpolitische Instrumente häufig nicht isoliert, sondern gemeinsam und abgestimmt eingesetzt werden. Teilweise kann von Bündeln einzelner Instrumente gesprochen werden, die den Charakter eines neuen absatzpolitischen Instruments bekommen. So treffen Handelsunternehmungen beispielsweise Entscheidungen über die Sonderangebotspolitik, die auch als Kombination von Sortiments-, Preis-, Kommunikations- und Platzierungspolitik interpretiert werden kann. Der Einsatz von Kundenkarten bedeutet meist eine Kombination von Preis- und Kommunikationspolitik, Maßnahmen der Kundenbindung, Verkaufsförderungsaktionen und die Handelsmarkenpolitik umfassen ebenfalls mehrere Entscheidungsparameter. Während in der Theorie vorwiegend einzelne absatzpolitische Instrumente betrachtet werden, erstrecken sich die Überlegungen in der Praxis häufig auf solche Maßnahmenbündel. Eine Systematik hat sich für sie allerdings noch nicht etabliert.

Auch die Wahl der Betriebsform kann als Bündelung verschiedener Marketing-Instrumente verstanden werden, wenn auch auf einem noch höher aggregierten Niveau als bei den zuvor erwähnten Maßnahmen. Durch die unterschiedliche Gestaltung der absatzpolitischen Instrumente ergeben sich unterschiedliche Betriebsformen.

Die Tatsache, dass im Regelfall mehrere absatzpolitische Instrumente gleichzeitig und aufeinander abgestimmt eingesetzt werden, und die zunehmende Bedeutung von wirtschaftsstufenübergreifenden Maßnahmen, wie sie bereits in Kapitel 1 angesprochen worden sind, machen es lohnenswert, die einzelnen absatzpolitischen Instrumente unter einem veränderten Blickwinkel zu betrachten. Die Analyse von Distributionssystemen hat darauf aufmerksam gemacht, dass es zweckmäßig sein kann, verschiedene Flüsse bzw. Ströme zum Gegenstand der Betrachtung zu machen. Aufgabe der Wirtschaftssubjekte in einem Distributionskanal ist es unter anderem, den Warenstrom, den Zahlungsstrom und den Informationsstrom zu gestalten. Sie alle besitzen eine quantitative, qualitative, zeitliche und räumliche Dimension. Um die verschiedenen Ströme hinsichtlich dieser Dimensionen zu gestalten, kann man sich der einzelnen absatzpolitischen Instrumente bzw. der Maßnahmen, die ihnen subsumiert werden, bedienen (siehe Abbildung 13.2). So ist beispielsweise bei der Gestaltung des Warenstroms die Sortimentspolitik von zentraler Bedeutung. Die Sortimentsbreite und -tiefe bestimmen die quantitative Dimension des Warenstroms. In den Preislagen spiegelt sich die qualitative Zusammensetzung des Sortiments und damit die qualitative Dimension des Warenstroms wider. Der qualitative Aspekt wird ebenso von der Verkaufsraumgestaltung, der Warenplatzierung und dem Verhältnis zwischen Hersteller- und Handelsmarken beeinflusst. Die quantitative Dimen-

sion wird neben der Sortimentspolitik unter anderem auch von dem Verkaufstellennetz und der Größe der Verkaufsflächen bestimmt. Die Öffnungszeiten, aber auch die Preispolitik (Dauerniedrigpreispolitik oder Sonderangebotspolitik), wirken sich auf die zeitliche Ausgestaltung des Warenstroms aus. Der räumliche Aspekt wird vor allem von den Standorten der Verkaufsstellen bestimmt.

In ähnlicher Form lassen sich auch den übrigen Strömen, wie Abbildung 13.2 zeigt, einzelne Instrumente zuordnen. Anliegen der Darstellung ist es nicht, eine eindeutige und vollständige Zuordnung zwischen Instrumenten, Dimensionen und Strömen vorzunehmen – dafür sind die Verhältnisse in verschiedenen Branchen oder Betriebsformen zu unterschiedlich. Die Abbildung soll stattdessen dazu anregen darüber nachzudenken, wie einzelne absatzpolitische Instrumente abgestimmt werden müssen, um gewünschte Wirkungen auf den Fluss von Waren, Zahlungsmitteln und Informationen auszuüben. Dabei wird auch deutlich, dass die Zahl und die Vielfalt der Maßnahmen, die unter den Oberbegriffen der absatzpolitischen Instrumente entwickelt worden sind, sehr groß sind.

	Quantitative Aspekte	Qualitative Aspekte	Zeitliche Aspekte	Räumliche Aspekte
<b>Warenstrom</b>	Sortimentsbreite und -tiefe Verkaufstellennetz	Preislage Verkaufsraumgestaltung Hersteller- vs. Handelsmarken	Öffnungszeiten Preispolitik (insbesondere Sonderangebotspolitik)	Standorte der Verkaufsstellen
<b>Zahlungsstrom</b>	Preisniveau Rabattsysteme	Akzeptierte Zahlungsformen	Zahlungsziele Finanzierungsangebote	Standorte der Verkaufsstellen
<b>Informationsstrom</b>	Werbudget Anzahl von Verkaufsmitarbeitern	Werbemittel Beratungssystem Qualifikation der Verkaufsmitarbeiter	Zeitlicher Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen Öffnungszeiten	Streugebiet der Kommunikationsmaßnahmen Standorte der Verkaufsstellen

**Abb. 13.2:** Einsatz von absatzpolitischen Instrumenten bei der Gestaltung verschiedener Ströme im Distributionskanal

Im Mittelpunkt des in diesem Abschnitt vorgestellten Verständnisses von Marketing bzw. Handelsmarketing stehen Maßnahmen eines Unternehmens, mit denen das Kauf- bzw. Konsumverhalten beeinflusst werden soll. Ein solches Verständnis ist im doppelten Sinne als einseitig zu bezeichnen. Zum einen werden die Ziele und Wünsche der Konsumenten nicht weiter analysiert, zum anderen wird von Konkurrenzbeziehungen abstrahiert. Marketing – gleichgesetzt mit der Gestaltung von absatzpolitischen Instrumenten – wird zwar der Vorstellung gerecht, dass der Markt ein Gestaltungsobjekt darstellt, es vernachlässigt aber die Tatsache, dass der Markt zugleich auch den Gestaltungsrahmen bildet. Im nächsten Abschnitt soll deshalb schrittweise ein erweitertes Marketingverständnis vorgestellt werden.

## 13.2 Erweitertes Verständnis von Marketing

Bei der Erweiterung des Begriffs Marketing können verschiedene Aspekte aufgegriffen werden. In der Literatur gibt es zahlreiche Systematiken, mit denen die unterschiedlichen Perspektiven charakterisiert werden. Im Folgenden wird zuerst auf die Bedeutung der Marktorientierung eingegangen, wobei das Interesse vor allem dem Absatzmarkt gilt. Anschließend wird die Entwicklung von einer auf einzelne Transaktionen bezogenen Sichtweise zu einer beziehungsorientierten Perspektive des Marketings vorgestellt. Schließlich wird als Folge der zunehmenden Bedeutung wirtschaftsstufenübergreifender Ansätze und der Forderung nach einer gesellschaftspolitischen Verantwortung des Marketings aufgezeigt, wodurch sich eine ganzheitliche, netzwerkorientierte Perspektive auszeichnet.

### 13.2.1 Marktorientierung

Die Instrumentalsicht im letzten Abschnitt vermittelt den Eindruck, dass eine Unternehmung autonom handeln könnte, d. h. Gegebenheiten ihrer Umwelt nicht berücksichtigen müsste. Eine solche Perspektive entspricht nicht einem modernen Verständnis von Marketing. Sie vernachlässigt nämlich die große Bedeutung, die Bedürfnisse, Wünsche und Verhaltensweisen von Konsumenten für den Erfolg eines Unternehmens haben. Abhängig davon, wie gut es einem Unternehmen gelingt, den Bedürfnissen, Wünschen und Verhaltensweisen gerecht zu werden, werden seine Produkte und Leistungen nachgefragt. So kann das Bedürfnis nach einem schnellen und bequemen Einkauf durch eine geeignete Kombination von Maßnahmen der Standortpolitik und der Ladenöffnungszeiten befriedigt werden. Betriebsformen wie Tankstellenshops oder Agglomerationen wie Bahnhofspassagen können daraus Wettbewerbsvorteile ziehen. Die Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen bedeutet auch, dass sich das Verständnis der absatzpolitischen Instrumente verändert. Die Sortimentspolitik beschränkt sich dann nicht auf die Zusammenstellung existierender Produkte, sondern beinhaltet auch Überlegungen zur Entwicklung neuer, z. B. im Rahmen der Handelsmarkenpolitik. Die Konsequenz aus diesen Erkenntnissen muss lauten, die Wünsche und Verhaltensweisen von Konsumenten wahrzunehmen, zu antizipieren und zu beeinflussen. Der Einsatz der absatzpolitischen Instrumente sollte sich folglich am Absatzmarkt orientieren, will er dem Ziel gerecht werden, den Erfolg eines Unternehmens positiv zu beeinflussen. Doch nicht nur die Nachfragesituation, sondern auch die Konkurrenzverhältnisse beeinflussen die Wirksamkeit der absatzpolitischen Instrumente. So ist die Reaktion auf die Preispolitik eines Händlers auch von den Preisen der Konkurrenten abhängig. Stellenweise wird mit Marketing die Vorstellung verknüpft, die Erwartungen der jeweiligen Nachfrager seien „kompromisslos“ zu erfüllen. Dieser Ausdruck erscheint jedoch missverständlich, da in einem marktwirtschaftlichen System mit Eigeninteressen der Anbieter jeder Anbieter dem Nachfrager nur jeweils so weit entgegenkommen wird, wie ihn die Marktverhältnisse dazu „zwingen“. Ziel kann es beispielsweise nicht sein, so preiswert wie möglich eine Leistung anzubieten, obwohl es vermutlich im Sinne des Nachfragers wäre, sondern preiswerter als die Konkurrenz. Marketing kann so also nicht mit maximaler Befriedigung der Bedürfnisse der Nachfrager

gleichgesetzt werden. Bei Wettbewerb ist jeder Anbieter jedoch angehalten, die Bedürfnisse der Nachfrager zu erkennen und ihnen unter den gegebenen Umständen möglichst weitgehend zu entsprechen, da er ansonsten befürchten muss, dass sie zu den Konkurrenten abwandern.

Die Überlegungen zeigen, dass sich eine erste Erweiterung des Marketingverständnisses auf die Marktorientierung bei der Ausgestaltung der absatzpolitischen Instrumente beziehen kann, wobei vor allem der Absatzmarkt und die Konkurrenz berücksichtigt werden (vgl. Kohli/Jaworski 1990; Jaworski/Kohli 1993; Hult/Ketchen Jr./Slater 2005). Die Berücksichtigung des Absatzmarkts bedeutet, dass die Zufriedenheit des Kunden in den Mittelpunkt des Interesses gerückt wird – Aufgabe des Marketings wäre es demnach, den Kunden im Hinblick auf seine Bedürfnisse zufriedenzustellen. Es kann dann wie folgt definiert werden:

*Marketing ist ein Managementprozess, dessen Ziel darin besteht, Leistungen zu generieren und auszutauschen, um so die Wünsche und Bedürfnisse der beteiligten Wirtschaftssubjekte wirksamer und wirtschaftlicher zu befriedigen als die Wettbewerber.*

### **13.2.2 Beziehungsorientierung**

Während die beschriebene Marktorientierung auf den einzelnen Austauschakt Bezug nimmt, wird die Perspektive des Marketings zusätzlich verbreitert, wenn nicht mehr die einzelne Transaktion, sondern ihre Abfolge zum Gegenstand der Betrachtung wird. Diese Abfolge lässt sich als Austauschbeziehung interpretieren – an die Stelle eines transaktionalen tritt ein beziehungsorientiertes bzw. relationales Marketingverständnis. Eine solche Sichtweise wird auch unter dem Begriff Relationship Marketing diskutiert (vgl. z. B. Grönroos 1990; Grönroos 1994b; Backhaus 1998; Bruhn 2009a).

Es kann sowohl für einen Anbieter als auch einen Nachfrage vorteilhaft sein, langfristige Beziehungen zu knüpfen. Auf diese Weise kann der Aufwand bei der Suche eines Austauschpartners und der Beurteilung seiner Leistung reduziert werden. Mit der Zeit steigt das Wissen über den Partner, das Vertrauen erhöht sich und das empfundene Risiko kann reduziert werden. Im Ergebnis kommt es zu einer Reduktion von Transaktionskosten. Die Erkenntnis, dass die meisten Handelsunternehmen darauf angewiesen sind, über einen Kundenstamm zu verfügen, der im Zeitablauf wiederholt das betreffende Geschäft als Einkaufsstätte nutzt, hat in den letzten Jahren zu intensiven Überlegungen geführt, wie eine solche Kundenbindung erreicht werden kann. Die beziehungsorientierte Sicht des Marketings kommt in der folgenden Definition zum Ausdruck:

*Marketing ist das Management von Austauschbeziehungen mit dem Ziel, die Wünsche und Bedürfnisse der beteiligten Wirtschaftssubjekte wirksamer und wirtschaftlicher zu befriedigen, um so profitable Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden.*

### **13.2.3 Netzwerkorientierung**

Sowohl die transaktionale als auch die beziehungsorientierte Sicht des Marketings knüpft an die Vorstellung von zwei Wirtschaftssubjekten an, zwischen denen eine einzelne Transaktion stattfindet

oder eine Austauschbeziehung entsteht. Bereits die Analyse von Distributionssystemen in Kapitel 1 hat deutlich gemacht, dass die meisten Wirtschaftssubjekte in ein Netz von Beziehungen zu einer Vielzahl von Partnern eingebettet sind. Die Erkenntnis, dass die Anforderungen der Nachfrager zum Bestimmungsfaktor des Handelns der Mitarbeiter eines Handelsunternehmens werden müssen, findet folglich ihre Fortsetzung in der Forderung, dass die gesamte Wertschöpfungskette so angelegt sein muss, dass die Erwartungen der Nachfrager hinreichend Berücksichtigung finden (vgl. Schmickler/Rudolph 2002). Dies schließt auch ein, dass eine Handelsunternehmung ihre Zusammenarbeit mit Lieferanten nachfragergerecht gestalten muss. Insofern lässt sich das Verständnis von Marketing auf ein Netzwerk von Beziehungen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens erweitern. Konzepte wie Efficient Consumer Response, Category Management oder Supply Chain Management beinhalten die Idee, dass erst das koordinierte Zusammenspiel von Marketingmaßnahmen aller beteiligten Wirtschaftssubjekte in der Lage ist, die Leistung des gesamten Systems zu optimieren (vgl. Seifert 2006a). Solche unternehmensübergreifenden Überlegungen beziehen sich nicht nur auf das Marketing, sondern auch auf benachbarte Bereiche, von denen ebenfalls eine akquisitorische Wirkung auf die Konsumenten ausgehen kann:

- auf die Logistik in der gesamten Versorgungskette, die unter anderem die Aufgabe hat, Fehlmen-gen im Handel (*out-of-stock*) zu vermeiden und die Lager-, Bestands- und Handlingkosten zu senken (vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Logistik in Kapitel 23),
- auf die Verwaltung, deren Ziel auch darin bestehen muss, den Informationsfluss zu beschleunigen, von Fehlerquellen zu bereinigen und seine Kosten zu reduzieren (etwa durch standardisierte Artikelstammdaten und elektronische Standards für den Informationsaustausch).

Solche Überlegungen werden häufig – besonders in der Praxis – mit dem Motto „*win-win*-Situation“ versehen, womit gemeint ist, dass sich durch eine vertiefte Kooperation von Handel und Industrie Vorteile für beide Partner ergeben. Wenn die Vorteile für den Verbraucher hervorgehoben werden sollen, wird sogar von „*win-win-win*“ gesprochen.

Das angesprochene Netz von Beziehungen, das in den Konzepten zum Ausdruck kommt, muss nicht auf Wirtschaftssubjekte beschränkt bleiben, sondern kann sich auch auf das Verhältnis zu der Gesellschaft, in der die Wirtschaftssubjekte agieren, erstrecken. So wird zunehmend die Frage diskutiert, inwiefern die Befriedigung von Konsumwünschen die Lebensqualität zukünftiger Generationen beeinträchtigen kann. Die Gesellschaft fordert die Verantwortung der Unternehmungen, die sich ihrerseits darum bemühen, deutlich zu machen, dass ihr Handeln der Forderung nach Nachhaltigkeit genügt (vgl. Kotler/Armstrong 2010, S. 606–633; Jobber 2010, S. 180–203). Diese Sichtweise kann als ganzheitliches Marketingkonzept bezeichnet werden.

Eine Erweiterung des Marketingverständnisses kann sich auch auf die generierte Leistung beziehen. So zeichnen sich Austauschbeziehungen dadurch aus, dass Leistung und Gegenleistung ausgetauscht werden. Jede Partei hat nur dann Grund, einen solchen Tauschakt einzugehen, wenn zwischen der Leistung, die sie erhält, und ihrer Gegenleistung eine – zumindest subjektiv gesehen – positive Nutzen- oder Wertdifferenz existiert (vgl. z. B. Kotler/Keller/Bliemel 2007, S. 42–46). Ein solches Leistungsverständnis ist insbesondere mit der Idee der Wertschöpfungskette vereinbar, die sich in der ganzheitlichen Perspektive des Marketings widerspiegelt. Werden beide Erweiterungen zusammengefasst, so kann das Marketing wie folgt definiert werden:

*Marketing ist das Management von Austauschbeziehungen in einem System von Lieferanten, Händlern und Konsumenten mit dem Ziel, Wertzuwächse effizienter zu generieren als in alternativen Distributionsystemen, wobei auch gesellschaftspolitische Wirkungen der Handlungen zu berücksichtigen sind.*

Es gibt zahlreiche weitere Aspekte, um die das Marketingverständnis erweitert werden kann. So wird beispielsweise gefordert, Marketing nicht als nach außen gerichtet zu interpretieren, sondern auch die Wirkungen nach innen zu berücksichtigen, d. h. die Organisationsstruktur und die Mitarbeiter in das Konzept einzubeziehen (vgl. Homburg/Workman Jr./Jensen 2000). Es wird behauptet, dass nur zufriedene Mitarbeiter auch die Kunden zufrieden stellen könnten (vgl. Homburg/Stock 2001). In diesem Zusammenhang wird darauf verwiesen, dass Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen eines Unternehmens in Kontakt mit den Kunden kommen können (nicht nur im Verkauf, sondern auch im Rechnungswesen, in der Warenauslieferung, im Service) und dass von diesen Kundenkontakten eine direkte Wirkung auf das Verhalten dieser Nachfrager ausgehen kann. Mitarbeiter in anderen Bereichen erbringen in indirekter Weise Leistungen für den Kunden. Insbesondere im Einkauf muss erwartet werden, dass kundengerechte Leistungen erbracht werden und dass die Einkäufer ein realitätsgerechtes Bild von den Nachfragern haben, ihre Erwartungen kennen und über Vorstellungen verfügen, wie diese auf einzelne Maßnahmen reagieren werden. Insofern muss die Ausrichtung auf den Absatzmarkt viele Bereiche des Unternehmens durchdringen, was zu Überlegungen geführt hat, wie die Serviceorientierung einer Unternehmung gemessen und wie ihr Erfolgsbeitrag nachgewiesen werden kann (vgl. Homburg/Hoyer/Fassnacht 2002). Ob allerdings eine Zufriedenheit der Kunden auch eine Zufriedenheit der Mitarbeiter voraussetzt, bleibt getrennt zu diskutieren (vgl. dazu Zentes 1997).

Die verschiedenen Definitionen sind zwar als schrittweise Erweiterungen des Begriffsverständnisses zu interpretieren, dennoch ist es in den folgenden Kapiteln nicht zweckmäßig, durchgehend auf die letzte Begriffsvariante zurückzugreifen. So wird sich beispielsweise bei der Analyse der absatzpolitischen Instrumente das Interesse vor allem auf Austauschprozesse, teilweise aber auch auf Austauschbeziehungen zwischen zwei Parteien - einem Händler und seinen Kunden - konzentrieren. Es wäre auch falsch, davon auszugehen, dass die Beziehungsorientierung dem transaktionalen Verständnis stets überlegen sei. Für bestimmte Unternehmungen kann in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen der Fokus auf isolierte Austauschakte vorteilhaft sein.

### **13.3 Messung und Erklärung von Kundenreaktionen**

Sowohl bei der Analyse einzelner Transaktionen als auch bei der Beschäftigung mit Austauschbeziehungen ist die Frage nach den Reaktionen von Konsumenten auf die geplanten bzw. getroffenen Maßnahmen von zentralem Interesse für den Anbieter. Die Frage, wie der Nachfrager sein Angebot und das der Konkurrenten wahrnimmt und beurteilt, wird zum Ausgangspunkt für die Gestaltung der eigenen absatzpolitischen und sonstigen betrieblichen Maßnahmen. Die Orientierung am Absatzmarkt – zum einen als Gestaltungsobjekt, zum anderen als Handlungsrahmen – äußert sich im Einzelnen in folgenden Fragen:

- Ist die Gesamtmenge der potenziellen Nachfrager in Segmente zu unterteilen, und wie kann dies geschehen (Marktsegmentierung)?
- Welches Bild haben die Nachfrager von den Angeboten einzelner Anbieter (Imageanalyse, Analyse des Verhaltens der Konsumenten und anderer Nachfrager)?
- Welche Anbieter sind entsprechend der Sichtweise der Nachfrager als Konkurrenten anzusehen (Konkurrenzanalyse)?
- Wie reagieren Nachfrager voraussichtlich auf den Einsatz einzelner absatzpolitischer Instrumente (Wirkungsanalyse)?

Marktsegmentierung, Zielgruppendefinition, Bedürfnisanalyse, Konkurrenzanalyse, Kundenzufriedenheit, Marktpotenzial, Marktvolumen sowie Elastizitäten stellen zentrale Begriffe einer Marketingpolitik im Sinne einer marktorientierten Unternehmenspolitik dar, weil die Verhaltensweisen der Marktpartner zum zentralen Bestimmungsfaktor der eigenen Maßnahmen werden.

Die Auseinandersetzung mit dem Verhalten der Nachfrager hat auf wissenschaftlichem Gebiet dazu geführt, dass Theorien zum Verhalten der Nachfrager, insbesondere zum Verhalten der Konsumenten, in bedeutendem Maße weiter entwickelt worden sind (vgl. für einen umfassenden Überblick Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009). Theorien zum Konsumentenverhalten erweisen sich als unverzichtbares Element einer Marketingpolitik. Zwei Fragen sind besonders wichtig:

- Wer zählt zu den Nachfragern der angebotenen Leistungen?
- Wie reagieren die anzusprechenden Personen auf einzelne betriebliche Maßnahmen?

Beide Fragen machen deutlich, dass Marketing eine intensive Auseinandersetzung mit der Situation der aktuellen und potenziellen Kunden erfordert. Im nächsten Abschnitt wird kurz auf Typen von Nachfragern eingegangen, bevor in den beiden folgenden Abschnitten grundsätzliche Überlegungen zur Ermittlung von Kundenreaktionen vorgestellt werden.

### **13.3.1 Typen von Nachfragern**

Das Bemühen um eine Systematisierung und Strukturierung von Kaufentscheidungen hat zu zahlreichen Gliederungen von Nachfragern mit Hilfe unterschiedlicher Kriterien geführt. So kann zuerst danach differenziert werden, ob sich die Unternehmung an private Haushalte bzw. an Endverbraucher wendet oder ob sie Organisationen als Abnehmer für ihre Leistungen gewinnen will. Das Spektrum der Organisationen ist sehr vielfältig. Es zählen hierzu beispielsweise Industrieunternehmungen, die ihren Bedarf an benötigten Betriebsmitteln decken wollen (z. B. Fahrzeuge, Computer, Büromaterial), was dazu geführt hat, dass sich ein spezielles Industriegütermarketing etabliert hat (vgl. z. B. Backhaus/Voeth 2010), aber auch Handelsunternehmungen und öffentliche Institutionen können zu den Kundenkreisen eines Anbieters zählen. Abbildung 13.3 macht noch auf eine zweite Dimension aufmerksam, die Anzahl der Personen, die an der Kaufentscheidung beteiligt sind.

In privaten Haushalten werden zahlreiche Entscheidungen nach individuellen Präferenzen des Einzelnen getroffen, ohne dass Dritte unmittelbar beteiligt sind. Es kann aber auch anders sein, so

Anzahl der beteiligten Personen	Art von Kunden	
	Private Haushalte	Organisationen
eine	<i>Fall 1</i> Konsumentenentscheidung	<i>Fall 2</i> Einkäuferentscheidung
mehrere	<i>Fall 3</i> Familienentscheidung, Entscheidung einer Bedarfsgemeinschaft	<i>Fall 4</i> Gremienentscheidung (Buying Center)

**Abb. 13.3:** Typen von Kaufentscheidungen in Abhängigkeit von der Art und der Zahl der Entscheider

z. B. wenn gemeinsam beraten wird, welche Möbel oder welches Auto angeschafft werden soll. Auch beim Einkauf von Textilien kann häufig beobachtet werden, dass mehrere Personen beteiligt sind. Bei vielen Anschaffungen beeinflussen Kinder Entscheidungsprozesse der Eltern (vgl. Foxman/Tansuhaj/Ekstrom 1989). Ähnlich kann in Organisationen zwischen zwei Typen von Entscheidungen differenziert werden. In einigen Fällen entscheidet der Einkäufer allein, bei wem und was gekauft wird, in anderen Fällen ist eine Vielzahl von Personen direkt oder indirekt beteiligt (vgl. Helm 2009, S. 100–113). Die Gesamtheit der Personen, die eine Beschaffungsentscheidung in einer Unternehmung anregen, Informationen beisteuern, am Auswahlprozess beteiligt sind oder an der Beschaffung mitwirken, wird als Buying Center bezeichnet (siehe Brinkmann 2006). Mehrpersonenentscheidungen finden sich also im privaten wie im gewerblichen Bereich, wobei folgende Rollen der beteiligten Personen beobachtet werden können (vgl. Webster/Wind 1972, S. 17; Bonoma 1982, S. 113–114):

- die Rolle des Initiators,
- die Rolle des Beeinflussers, der mit seiner Meinung und mit seinem Urteil in bedeutendem Maße Einfluss auf die Wahlentscheidung nimmt,
- die Rolle des Entscheiders,
- die Rolle des Käufers und
- die Rolle des Verwenders oder Nutzers.

Während diese Rollen, die ursprünglich für den gewerblichen Bereich entwickelt worden sind, auch im privaten Bereich ihre Entsprechung finden, trifft die Rolle des Informationsselektierers, die Webster und Wind (1972, S. 17) nennen, vor allem auf Entscheidungsträger in Unternehmungen zu. Für den Bereich der organisationalen Beschaffung sind zahlreiche Modelle entwickelt worden (zu einem Überblick vgl. z. B. Backhaus/Voeth 2010, S. 89–102), die nicht nur dazu beitragen, die Beschaffungsentscheidungen eines Handelsunternehmens zu verstehen und zu optimieren, sondern deren Kenntnis für Marketingentscheidungen eines Großhändlers von zentraler Bedeutung sind, weil sie helfen, die Beschaffungsprozesse seiner Kunden zu verstehen.

Das Wissen um die Rolle einzelner Personen kann Hinweise auf die Ausgestaltung einzelner absatzpolitischer Instrumente geben, z. B. bei der Produktgestaltung oder in der Kommunikationspolitik.

Neben der Identifikation von potenziellen und aktuellen Abnehmern besteht eine wichtige Aufgabe des Marketings darin, ihre Reaktionen auf die absatzpolitischen Maßnahmen zu beschreiben, zu erklären und zu prognostizieren. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse kann eine gezielte Beeinflussung mit Hilfe der absatzpolitischen Instrumente vorgenommen werden. Bei der Modellierung der Konsumentenreaktionen kann zwischen zwei grundsätzlich unterschiedlichen Vorgehensweisen differenziert werden. Die erste beschränkt sich auf die Analyse von direkt beobachtbaren Sachverhalten. Da Vorgänge im Insystem des Konsumenten nicht explizit betrachtet werden, wird in diesem Fall von Stimulus-Response-Modellen (SR) gesprochen. Die zweite Vorgehensweise zeichnet sich dadurch aus, dass latente Vorgänge im Insystem eines Konsumenten analysiert werden. Es handelt sich um sog. Stimulus-Organism-Response-Modelle (SOR). Im Folgenden wird zuerst kurz auf die Modellierung von Stimulus-Response-Zusammenhängen eingegangen, bevor anschließend etwas ausführlicher die Grundlagen verhaltenswissenschaftlich fundierter SOR-Modelle vorgestellt werden.

### 13.3.2 Reaktionsmessung mit Responsefunktionen

Für ein Unternehmen gilt es zu erkennen, wie die anzusprechenden Personen auf einzelne absatzpolitische Maßnahmen reagieren. Das klassische Instrument um abzubilden, wie Kunden auf die eigene Politik reagieren, ist die Marktreaktionsfunktion (z. B. Preisabsatzfunktion). Sie kann definiert werden als

*die funktionale Verknüpfung zwischen einer absatzwirtschaftlichen Zielgröße der planenden Unternehmung (insbesondere Absatz, Umsatz und Marktanteil) und den Aktionsparametern der Unternehmung, d. h. dem absatzpolitischen Instrumentarium, wobei der funktionale Zusammenhang auch von Umweltgrößen abhängig sein kann, die die Unternehmung nicht unmittelbar beeinflussen kann (z. B. Maßnahmen der Konkurrenz, Konsumneigung der Verbraucher, Konjunkturlage).*

In der abhängigen Größe spiegelt sich das Verhalten der Kunden wider. Allgemein kann die Marktreaktionsfunktion (*market response funktion*) wie folgt dargestellt werden:

$$(13.1) \quad Z = f(a_1, a_2, \dots, a_m; u_1, u_2, \dots, u_n)$$

mit:

Z = absatzwirtschaftliche Zielgröße

$a_i$  = Aktionsparameter  $i$  der Unternehmung ( $i = 1, \dots, m$ )

$u_j$  = Umweltgröße  $j$  ( $j = 1, \dots, n$ )

$j$  = Index

$m$  = Zahl der Aktionsparameter

$n$  = Zahl der Umweltgrößen

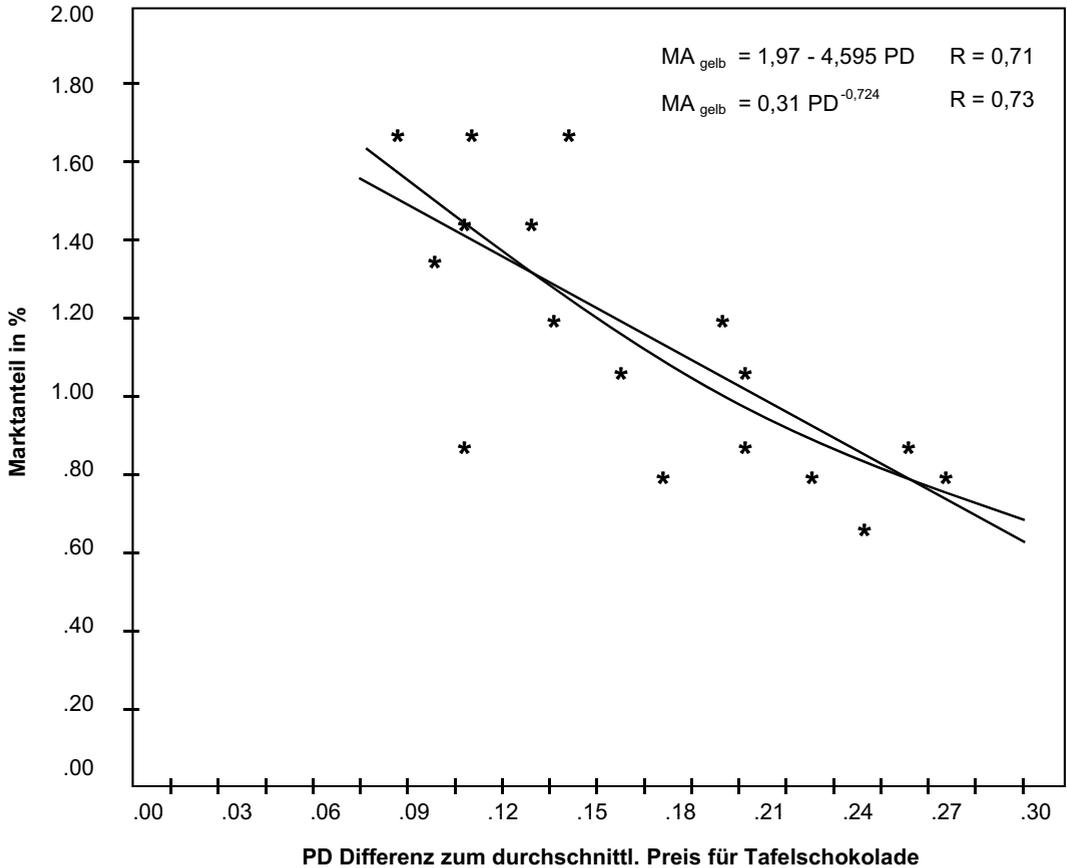
Die Methoden zur Ermittlung dieser für das Marketing fundamentalen Funktion unterscheiden sich hinsichtlich des Entwicklungszeitpunkts:

1. In einer Frühphase, die auch dadurch gekennzeichnet war, dass Erkenntnisse der mikroökonomischen Theorie übernommen wurden, begnügten sich viele Theoretiker mit der Annahme, Marktreaktionsfunktionen seien bekannt. Der Praktiker wurde darauf verwiesen, sich Informationen über die Zusammenhänge zu beschaffen, ohne dass dieser Ermittlungsprozess mit den dabei auftretenden Problemen selbst thematisiert wurde.
2. In einer zweiten Phase richtete sich das Interesse darauf, Absatzfunktionen anhand von empirischem Datenmaterial aus den Unternehmensstatistiken zu ermitteln. Da in vielen Unternehmen Daten über Absatzmengen, Umsatz oder Marktanteile einerseits und über durchgeführte Maßnahmen andererseits (Preise, die Zahl der Verkaufsstellen, in denen das Produkt gekauft werden kann, Werbebudget) entweder aus eigenen Statistiken oder aus Erhebungen der Marktforschungsinstitute vorliegen, war es naheliegend, dieses Datenmaterial auszuwerten, indem Aktionsparameter und Ergebnisgrößen gegenübergestellt werden. Abbildung 13.4 macht am Beispiel der Schokoladenmarke Toblerone deutlich, welche Marktanteile (mengenmäßig) in verschiedenen Regionen mit unterschiedlichen Preisdifferenzen zum Durchschnittspreis für Schokolade erreicht wurden. Es wird eine lineare und eine nicht-lineare Regressionsfunktion ausgewiesen. Die ermittelte Beziehung wird als Preis-Absatz-Funktion gedeutet. Analysen dieser Art sind bis heute von großer Bedeutung für das Marketing. Zur Beurteilung dieser Methode ist zu prüfen:

- welche Daten zur Verfügung stehen,
- wie gut die Daten durch einzelne Funktionen wiedergegeben werden können,
- inwieweit die als relevant erscheinenden Einflussfaktoren erfasst sind,
- inwieweit die aus Vergangenheitsdaten ermittelten Beziehungen auch auf die Zukunft übertragen werden können.

Marktreaktionsfunktionen werden insbesondere mit Angaben zur Preis- und Werbepolitik ermittelt, weil sich hier die Politik einer Unternehmung relativ gut mit intervallskalierten Daten wiedergeben lässt. Bei anderen absatzpolitischen Instrumenten spielen sie eine geringere Rolle.

3. Zu den Verfahren, die Konsumentenreaktionen mittels Responsefunktionen anhand vorliegender Daten schätzen, sind verhaltenswissenschaftlich ausgerichtete Untersuchungen getreten. Sie beziehen sich nicht nur auf beobachtbare Einflussgrößen (z. B. Preise, Werbeausgaben) und beobachtbare Verhaltensweisen (z. B. Einkaufsmengen), sondern greifen zusätzlich auf Einstellungen, Motive, Kaufabsichten, Interessen, Involvement, Zufriedenheit der Kunden und ähnliche Variablen zurück (zu einer Abgrenzung der zentralen Begriffe des Käuferverhaltens vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 51–409; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 100–137; Homburg/Krohmer 2009, S. 29–102). Die genannten Größen, die als hypothetische Konstrukten bezeichnet werden, sollen helfen, die Wirkung der absatzpolitischen Instrumente zu erklären. Es wird vom SOR-Ansatz gesprochen. Auf diese verhaltenswissenschaftlich ausgerichtete Forschung wird im Folgenden näher eingegangen.



**Abb. 13.4:** Gegenüberstellung von alternativen Preisen und Absatzmengen (Beispiel: Schokoladenmarke Toblerone gelb)

### 13.3.3 Verhaltenswissenschaftlich ausgerichtete Konsumentenforschung

Das Anliegen der verhaltenswissenschaftlichen Forschung besteht zunächst darin, das Verhalten der Wirtschaftssubjekte detailliert zu beschreiben. Dabei geht es nicht nur darum offenzulegen, welche Produkte, in welchen Einkaufsstätten und in welchen Mengen gekauft werden, sondern das Interesse richtet sich auch auf viele andere Aspekte des Kundenverhaltens, z. B. welche Informationsquellen genutzt werden, welche Einkaufstage bevorzugt werden, ob Markentreue im Zeitablauf zu beobachten ist usw. Des Weiteren soll das Verhalten erklärt und dabei die Fülle der Einflussfaktoren explizit sichtbar gemacht werden. Grundbausteine solcher Erklärungen sind generelle (von Zeit und Raum unabhängige) Aussagen über das Zusammenwirken einzelner Größen. Es handelt sich um Hypothesen, deren Richtigkeit sich in der Realität erweisen muss und die deshalb empirisch zu überprüfen sind. Erklärungen erlauben es auch, Prognosen über das Verhalten der Wirtschaftssub-

jekte zu erstellen. Die drei Anliegen, zu beschreiben, zu erklären und zu prognostizieren, werden als Entdeckungs-, Begründungs- und Verwendungszusammenhang bezeichnet. Für die Unternehmenspolitik ist es wichtig, dass die Erkenntnisse der Forschung einen Beitrag zur Lösung von Entscheidungsproblemen eines Unternehmens leisten. Inzwischen haben sich in der Forschung verschiedene Bereiche und auch verschiedene Begriffe herausgebildet:

1. In der Konsumentenverhaltensforschung geht es um das Verhalten der Letztverbraucher. Gelegentlich wird auch der Begriff Käuferverhalten verwendet. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Rollen des Käufers und des Konsumenten nicht identisch sein müssen. So ist zum einen zu beachten, dass die Nutzung von Gütern nicht zwingend ihren Kauf voraussetzt (so werden z. B. viele Güter über einen Leasingvertrag erworben). Zum anderen gibt es zahlreiche Fälle, in denen Güter erworben werden, um verschenkt zu werden. Es gibt auch Fälle, in denen Konsumenten die Rolle des Käufers nicht einnehmen können. Zu denken ist beispielsweise an den Kauf von Babynahrung oder an den Bedarf von älteren Personen, die nicht in der Lage sind, sich selbst zu versorgen. In solchen Fällen ist zu klären, ob die Kenntnis des Käufer- oder des Konsumentenverhaltens für die Marketingpolitik bedeutender ist. Mitunter wird aber auch vereinfachend unterstellt, dass beim „Konsumenten“ die Rollen des Entscheiders, Zahlers und Verbrauchers in einer Person vereinigt sind (vgl. Trommsdorff 2009, S. 15). Bei der Verwendung des Begriffs „Käufer“ wird zudem auch der Nachfrager im organisatorischen Sektor erfasst, so dass nicht mehr zwischen dem privaten Konsumenten und dem gewerblichen Nachfrager unterschieden wird. Außerdem kann gegen die Verwendung des Begriffs Käufer eingewendet werden, dass der Kaufakt nur einen Teilausschnitt des Konsumprozesses darstellt.
2. Als spezielle Gruppe von Nachfragern werden die in Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsbetrieben mit Beschaffungsaufgaben betrauten Personen angesehen; es wird allgemein vom Beschaffungsverhalten gewerblicher Organisationen gesprochen.

Im Folgenden wird auf verhaltenswissenschaftliche Ansätze des Konsumentenverhaltens eingegangen. Dies kann an dieser Stelle nur knapp erfolgen. Einen umfassenden Überblick über den Stand der verhaltenswissenschaftlichen Forschung geben u. a. die Monografien von Kroeber-Riel, Weinberg und Gröppel-Klein (2009), Trommsdorff (2009), Foscht und Swoboda (2007), Kardes, Cline, und Cronley (2011), Schiffman, Kanuk und Hansen (2008), Blackwell, Miniard und Engel (2006) sowie Solomon, Bamossy, Askegaard und Hogg (2006).

In der Konsumentenverhaltensforschung spielen drei Größen eine wichtige Rolle: die Maßnahmen der Unternehmungen (Einsatz des Marketing-Mix), das unmittelbar beobachtbare Verhalten der Konsumenten und die sich intern im Insystem der Konsumenten abspielenden Vorgänge. Auf die letzten beiden Größen wird im Folgenden eingegangen.

### **13.3.3.1 Aspekte des Konsumentenverhaltens in einzelnen Phasen des Kaufprozesses**

Häufig wird behauptet, die Analyse des Konsumentenverhaltens erstreckte sich auf das Verhalten von Personen im Zusammenhang mit dem Kauf und Konsum von Waren und Dienstleistungen. Dies ist richtig, öffnet aber noch nicht den Blick auf die zahlreichen weiteren Aspekte des Verhaltens, zumal dem Kauf und Konsum weitere Aktivitäten vorangehen (insbesondere das Informati-

onsverhalten) oder folgen (z. B. das Beschwerdeverhalten) können. Insofern kann das Konsumentenverhalten als eine Kette von Handlungen gesehen werden, wobei sich Handlungen

- in der Vorkauf-Phase,
- beim Erwerb des Gutes (meist ein Kauf),
- bei Konsum oder Nutzung des Gutes und
- in der Nach-Konsum-Phase

unterscheiden lassen. Im Zentrum steht zwar häufig die Erwerbs-(Kauf-)Phase, aber auch die übrigen Phasen können von Bedeutung sein. Im Folgenden werden, in Anlehnung an das Consumer Decision Process (CDP) Modell von Blackwell, Miniard und Engel (2006, S. 70–85) sieben Phasen unterschieden:

1. **Bewusstwerden eines Bedürfnisses** – die Person erkennt, dass zwischen dem wahrgenommenen und dem gewünschten Zustand eine Lücke klafft, und zwar in einem solchen Ausmaß, dass ein Entscheidungsprozess in Gang gesetzt wird. Für Anbieter von Produkten und Dienstleistungen ist es wichtig zu erkennen, ob diese geeignet sind, existierende Bedürfnisse zu befriedigen. Zugleich macht diese Phase deutlich, dass Händler neue Trends und den Wandel von Bedürfnissen sorgfältig beobachten müssen. Insbesondere Entwicklungen in der Makroumwelt verdienen eine hohe Aufmerksamkeit. Werden sie rechtzeitig wahrgenommen und befriedigt, so lassen sich auf diesem Wege Wettbewerbsvorteile generieren. Dabei ist zu beachten, dass es nicht nur darum geht, vorhandene Wünsche zu befriedigen, sondern ebenso latente Bedürfnisse bewusst zu machen und bis zu einem gewissen Grad neue zu wecken.
2. **Suche nach Informationen** – die Person sucht nach Informationen, die ihr helfen könnten, das unbefriedigte Bedürfnis zu stillen. Interne Informationssuche bedeutet, dass die im Gedächtnis gespeicherten Informationen überprüft werden. Alternativ dazu sucht die Person in ihrem Umfeld nach externen Informationen. Bei den Informationen kann zwischen Informationen, die ein Anbieter bewusst und kontrolliert dem Konsumenten zur Verfügung stellt, und Informationen, die sich seiner Kontrolle entziehen, differenziert werden (z. B. Informationen von Verbraucherschutzorganisationen). Untersuchungen haben gezeigt, dass die Bereitschaft, Informationen zu sammeln, bei einzelnen Personen sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Für einen Händler ist es deshalb wichtig zu erkennen, welches Informationsverhalten charakteristisch für seine Zielgruppe ist, um z. B. zu entscheiden, in welchem Ausmaße das Verkaufspersonal die Beratungsfunktion übernehmen soll.
3. **Bewertung von alternativen Handlungsmöglichkeiten** – eine Person kann die einzelnen Handlungsmöglichkeiten unter Zugrundelegung unterschiedlicher Kriterien beurteilen. Welche Kriterien es sind und welche Bedeutung ihnen zukommt, hängt unter anderem von den Merkmalen der beurteilenden Person und den Umweltbedingungen, unter denen eine Beurteilung vorgenommen wird, ab. Für ein Handelsunternehmen sind nicht nur Kriterien, die bei der Wahl eines Produkts herangezogen werden, wichtig, sondern mindestens das gleiche Interesse kommt Kriterien zu, die für die Wahl der Einkaufsstätte relevant sind. So können aus den Erkenntnissen beispielsweise zum einen Konsequenzen für die Gestaltung der Sortimentspoli-

tik, zum anderen aber auch Schlussfolgerungen hinsichtlich der Öffnungszeiten, der angestrebten Warenpräsenz oder der Verfügbarkeit von Parkplätzen gezogen werden. Die Überlegungen zeigen, dass streng genommen zwischen Handlungsmöglichkeiten auf zwei Ebenen zu unterscheiden ist – einerseits auf der Produktebene, andererseits der Einkaufsstättenebene. Auch wenn es für die Analyse hilfreich ist, beide Ebenen zu separieren, ist bei konkreten Entscheidungen nicht davon auszugehen, dass es sich bei den Bewertungsprozessen stets um nacheinander stattfindende Prozesse handelt.

4. **Kauf** – die Bewertung der verschiedenen Produkt- und Einkaufsstättenalternativen dient dazu, die jeweils beste Option auszuwählen. Idealtypisch kann zwischen zwei Phasen unterscheiden werden – zuerst der Wahl der Einkaufsstätte und dann dem Entscheidungsverhalten innerhalb der Einkaufsstätte. Das tatsächliche Verhalten hängt von einer Vielzahl von Faktoren, insbesondere von Eigenschaften des Käufers und von situativen Faktoren, ab. Das Kaufverhalten selbst kann, wie in Kapitel 6 bereits näher ausgeführt worden ist, hinsichtlich mehrerer Aspekte erfasst werden. Dazu zählen insbesondere:
  - der qualitative Aspekt – mit ihm wird erfasst, welche Güter erworben werden (Warenbereiche, Marken),
  - der quantitative Aspekt – hier wird auf die Mengen abgestellt, die von einzelnen Artikeln oder innerhalb einzelner Warenbereiche gekauft werden,
  - der örtliche Aspekt – dieser berücksichtigt, dass Einkäufe an unterschiedlichen Orten vorgenommen werden können,
  - der personelle Aspekt – damit wird festgehalten, dass verschiedene Mitglieder eines Haushalts die Einkäufe durchführen können.

Für die Marketingplanung ist der Zusammenhang zwischen den Einflussfaktoren und den Aspekten des Kaufverhaltens von besonderer Bedeutung.

5. **Konsum** – Nach dem Erwerb eines Produkts folgt die Phase des Konsums. Abhängig vom Charakter des erworbenen Gutes wird das Produkt verbraucht oder über einen längeren Zeitraum genutzt. Insbesondere bei Gebrauchsgütern sind Informationen über das Nutzungsverhalten wichtig, weil Letzteres einen großen Einfluss auf die Bewertung des Gutes haben kann.
6. **Ergebnisbewertung** – die Person bewertet nach dem Konsum, inwieweit die realisierte Alternative tatsächlich die Bedürfnisse und die Erwartungen erfüllt hat. Hier spielt die Zufriedenheit eine große Rolle, die entscheidend für das zukünftige Konsumverhalten sein kann, insbesondere für die Wahl eines Produkts oder einer Einkaufsstätte. Sowohl die Kenntnis kognitiver als auch emotionaler Aspekte bei der Ergebnisbewertung kann dem Anbieter wertvolle Hinweise darauf geben, wie die Zufriedenheit oder die Loyalität der Kunden erhöht werden können. In bestimmten Fällen kann die Analyse des Beschwerdeverhaltens nützliche Hinweise liefern.
7. **Entsorgung/Veräußerung des Konsumgutes** – die letzte Phase bezieht sich auf die Beendigung des Konsums, die in unterschiedlicher Form erfolgen kann. Ein Gut kann verbraucht werden, es kann aber auch veräußert oder entsorgt werden. Letzteres ist insbesondere bei Gebrauchsgütern von Bedeutung. Die Entsorgung kann sich aber auch auf Verpackungen

beziehen. Bei Mehrwegverpackungen ist der Rückfluss in den Verpackungskreislauf wichtig. Zunehmend sind Rücknahmepflichten bezüglich bestimmter Güter und das daraus resultierende Verhalten der Konsumenten von großem Interesse für Industrie und Handel.

Ob und in welchem Umfang alle sieben Phasen durchlaufen werden, kann in einzelnen Situationen beträchtlich variieren. Das Problemlösungsverhalten kann deshalb in einem Kontinuum variieren, das von „ausgedehntem Problemlösungsverhalten“ (*extended problem solving*) auf der einen Seite des Kontinuums bis zum „begrenzten Problemlösungsverhalten“ (*limited problem solving*) auf der anderen Seite reicht (vgl. Blackwell/Miniard/Engel 2006, S. 88–90). In manchen Fällen werden bestimmte Verhaltensweisen wiederholt, es wird auf Verhaltensgewohnheiten zurückgegriffen, um die Komplexität des Problemlösungsprozesses zu vereinfachen und zu reduzieren, in anderen Fällen wird impulsiv gehandelt.

Die Zerlegung des Konsumprozesses in mehrere Teilprozesse ist charakteristisch für eine Reihe von Modellen zum Konsumentenverhalten. Neben einer solchen Strukturierung, die hilfreich für die Analyse einzelner Aspekte des Verhaltens ist, geben die Modelle Hinweise darauf, von welchen Faktoren das Verhalten beeinflusst wird und welche Wirkungszusammenhänge vermutet werden. Zu den Einflussfaktoren zählen einerseits Maßnahmen eines Unternehmens, das damit die Erreichung seiner Absatzziele fördern möchte. Andererseits wird das Verhalten von Faktoren beeinflusst, die ihren Ursprung außerhalb von Unternehmungen haben, wie zum Beispiel dem Erfahrungsaustausch mit anderen Konsumenten. Diese Faktoren werden als Stimuli bezeichnet. Das Verhalten wird darüber hinaus von Persönlichkeitsmerkmalen des Konsumenten beeinflusst, bei denen zwischen latenten Größen im Insystem und äußeren Merkmalen differenzieren werden kann. Schließlich weisen die Modelle darauf hin, dass eine Reihe von Umweltvariablen das Verhalten beeinflussen kann. Im folgenden Abschnitt wird auf solche Faktoren eingegangen.

### **13.3.3.2 Überblick über Variablen zur Erklärung des Konsumentenverhaltens**

Nachfrager verhalten sich häufig sehr unterschiedlich. Sie bevorzugen unterschiedliche Marken, kaufen in Geschäften unterschiedlicher Betriebsformen ein, informieren sich vor einem Kauf in unterschiedlichem Maße, kaufen unterschiedliche Mengen von bestimmten Produkten usw. Es war Aufgabe des vorhergehenden Abschnittes aufzuzeigen, in welchen Bereichen sich das Verhalten von Konsumenten unterscheiden kann. Im Marketing werden die Unterschiede berücksichtigt, indem Segmente von potenziellen oder tatsächlichen Nachfragern (Marktsegmente) ausgewiesen werden, so z. B. die Nicht-Verwender, die Verwender der betreffenden Produktgruppe, die in relativ geringen Mengen konsumieren (*light user*), und jene Personen, die ein Produkt in relativ großen Mengen verwenden (*heavy user*), oder die Impulskäufer und die Plankäufer (zur Bildung von Segmenten vgl. beispielsweise Kotler/Armstrong 2010, S. 216–233; Jobber 2010, S. 259–284). Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, von welchen Faktoren es abhängt, dass Nachfrager sich in so unterschiedlicher Weise verhalten. Es hat sich gezeigt, dass die „klassischen“ Variablen der Konsumökonomik:

- das Einkommen,
- die Preise und
- die subjektiven Präferenzen (Nutzen)

nicht ausreichen, um Unterschiede im Verhalten einzelner Personen zu erklären. Insbesondere der Begriff der „subjektiven Präferenzen“ bedarf der Konkretisierung und Detaillierung, weil ansonsten nicht deutlich wird, warum ein Käufer die Marke A bevorzugt, ein anderer hingegen die Marke B, obwohl beide ähnlich viel kosten. Es geht also im Folgenden darum, die Faktoren, die das Konsum- und Kaufverhalten privater Konsumenten beeinflussen können, systematisch zusammenzustellen, bevor sie in den folgenden Kapiteln im Rahmen ausgewählter Theorien mit den zu erklärenden Verhaltensweisen verknüpft werden.

Im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Theorien zum Konsumentenverhalten wurde inzwischen auf zahlreiche Einflussgrößen aufmerksam gemacht. Im Folgenden soll zunächst diese Vielfalt möglicher Einflussgrößen geordnet werden, indem sie in folgende fünf Gruppen eingeteilt werden:

1. **Stimuli (Reize):** Da es bei der Analyse des Konsumentenverhaltens im Kontext des Marketings vor allem um Verhaltensreaktionen auf Maßnahmen einer Unternehmung geht, stehen dabei die absatzpolitischen Instrumente im Fokus der Betrachtung. Darüber hinaus werden auch weitere Impulse, die nicht von einem Unternehmen kontrolliert werden, zu den Stimuli gezählt. Die Quelle solcher Impulse können Freunde, Familie oder Medien sein. Meinungen oder Berichte sind in diesem Fall in der Lage, bestimmte Verhaltensweisen auszulösen. Da die absatzpolitischen Instrumente bereits oben vorgestellt worden sind und zudem in den folgenden Kapiteln im Einzelnen analysiert werden, sollen sie hier nicht weiter diskutiert werden.
2. **Insystem des Konsumenten:** Eine zweite Gruppe von Einflussfaktoren bilden Merkmale, die die Struktur und die Abläufe im Insystem eines Menschen beschreiben. Es handelt sich dabei um Sachverhalte, die nicht direkt beobachtbar sind, die dennoch das Verhalten maßgeblich beeinflussen können (z. B. Motive oder Einstellungen). Ihnen gilt das besondere Interesse der verhaltensorientierten Konsumentenforschung.
3. **Äußere Konstitution des Konsumenten:** Zu einer dritten Gruppe von Einflussgrößen können Merkmale zusammengefasst werden, die eine formale Kennzeichnung der Konsumenten erlauben (z. B. Alter oder Geschlecht).
4. **Strukturvariablen der Umwelt:** Zu der vierten Gruppe von Einflussvariablen sind Umweltfaktoren zu zählen. Bei diesen kann zwischen Aspekten der Makroumwelt und Merkmalen der Mikroumwelt differenziert werden (vgl. z. B. Kotler/Armstrong 2010, S. 90-115). Die Merkmale der Mikroumwelt können weiter unterteilt werden in Größen, die das unmittelbare Umfeld des Konsumenten beschreiben und tendenziell einen objektiven Charakter aufweisen, und Variablen, die subjektiver Natur sind, da sie das Wertesystem der Personen, mit denen der Konsument Umgang hat, charakterisieren.
5. **Verhaltensvariablen der Umwelt:** Die strukturelle Betrachtung, die in den bisherigen Variablen zum Ausdruck kommt, kann um eine fünfte Gruppe ergänzt werden, in der Aspekte des eigenen Verhaltens in der Vergangenheit und des Verhaltens von Wirtschaftssubjekten in der betrachteten Umwelt des Konsumenten zusammengefasst werden.

### **Merkmale zur Kennzeichnung der Struktur und der Abläufe im Insytem**

Eine Hauptgruppe von Einflussfaktoren auf das Konsum- und Kaufverhalten bezieht sich auf die Struktur des Insystems der Konsumenten und auf die sich dort abspielenden Vorgänge. Es wird dabei mitunter auch zwischen Zuständen und Prozessen differenziert (vgl. Trommsdorff 2009). Es handelt sich um Sachverhalte, die zwar das Verhalten des Menschen beeinflussen, aber nicht unmittelbar beobachtet werden können. Sie werden als hypothetische Konstrukte bezeichnet, weil es sich um latente Größen handelt, mit denen erklärt werden soll, warum Personen unter gleichen Umweltbedingungen unterschiedlich handeln. Sie erfassen die Individualität eines Menschen. Wenn sie auch nicht unmittelbar beobachtet werden können, so ist es doch ein Anliegen, diese Größen mit Hilfe sog. Korrespondenzregeln zu messen, womit Messvorschriften gemeint sind, die die theoretischen Größen mit Hilfe empirisch beobachteter Größen erfassen. Beispielsweise handelt es sich bei der „Intelligenz“ um ein typisches hypothetisches Konstrukt. Der Intelligenztest mit seinen einzelnen Aufgaben stellt den zugeordneten Messapparat dar, mit dem die zuvor definierte (und nicht unmittelbar beobachtbare) Größe gemessen werden soll. Entsprechend werden auch in der Theorie des Konsumentenverhaltens hypothetische Konstrukte definiert, gemessen, und es wird überprüft, ob zwischen den erhobenen Variablen und dem Verhalten ein signifikanter Zusammenhang besteht. Im Mittelpunkt der Diskussion stehen dabei (vgl. Trommsdorff 2009; Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009):

- das Involvement und die Aktiviertheit,
- die Gefühle und Emotionen,
- das Wissen,
- die Motive, Wünsche und Bedürfnisse,
- die Einstellungen,
- die Zufriedenheit,
- die Werte und Normen,
- die Kaufabsichten und
- die Lebensstile der Konsumenten.

### **Merkmale zur Kennzeichnung der äußeren Konstitution von Konsumenten**

Das Verhalten von Konsumenten wird von Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Volkszugehörigkeit, Nationalität, aber auch Kleidergröße beeinflusst, die als äußere Eigenschaften eines Konsumenten bezeichnet werden können. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass die Einstellung zum Kauf von Gütern im Internet vom Alter des Konsumenten abhängig ist und die Einstellung die tatsächlichen Konsumausgaben in einem solchen Distributionskanal beeinflusst. Ähnliche altersbedingte Effekte sind beim Konsum von bestimmten Produkten, z. B. Cola-Getränken oder Alkohol, festzustellen. Zu den Eigenschaften, die die Konstitution eines Konsumenten charakterisieren, können auch Merkmale zählen, die er erworben bzw. sich erarbeitet hat, wie z. B. den Bildungsgrad und den Beruf.

### **Strukturelle Aspekte der Umwelt**

Die Makroumwelt umfasst eine Vielzahl von Aspekten. Sie sind ausführlich in Kapitel 6 analysiert worden. Sie beeinflussen nicht nur Entscheidungen von Unternehmungen, sondern ebenso das Verhalten von Konsumenten. So wirken sich beispielsweise rechtliche Vorschriften zu den Ladenöffnungszeiten oder zu Mehrwegverpackungen auf das Verhalten von Konsumenten aus. Technologische Entwicklungen, die die Risiken eines Online-Kaufs reduzieren, den Grad der Selbstbedienung im stationären Einzelhandel erhöhen oder die Kommunikation mit dem Endverbraucher erleichtern, können die Wahl der Einkaufsstätte oder der Produkte beeinflussen. Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung eines Landes, die sich in Größen wie Arbeitslosenquote, Bruttoinlandsprodukt oder Investitionsquote widerspiegelt, beeinflusst die Konsumneigung von Verbrauchern, die sich bei verschiedenen Warengruppen unterschiedlich stark auswirken kann.

Zu den objektiven Merkmalen der unmittelbaren Umwelt, in der das Entscheidungssubjekt handelt, gehören beispielsweise die Höhe des verfügbaren Haushaltseinkommens, die Haushaltsstruktur, die Zahl der Kinder bzw. die Zahl der Erwachsenen im Haushalt, die Art des Wohnortes, der Besitz von Gütern usw.

Unter den subjektiven Aspekten der Mikroumwelt werden vor allem wichtige Bezugsgruppen des Konsumenten verstanden. Dazu werden Familie, Freunde, Nachbarn, Vereine und sonstige Gruppen, denen der Konsument angehört oder mit denen er interagiert, gezählt. Ebenso können die Kultur, Subkultur oder soziale Schicht, der der Konsument zugehört, als Kennzeichen der subjektiven Mikroumwelt interpretiert werden (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 578–597; Blackwell, Miniard und Engel 2006; S. 424–474). Im Fokus der Überlegungen steht dabei das Wertesystem von Personen, mit denen das Entscheidungssubjekt Umgang hat. Im Einzelnen kann es sich darin äußern, wie diese Personen einzelne Sachverhalte (z. B. neue Produkte) beurteilen oder was sie für nützlich und wichtig erachten (z. B. eine gesunde Ernährung, eine heile Umwelt oder den Besitz von exklusiven Gütern). Meinungsführer, d. h. Personen, die einen großen Einfluss auf die Meinungsbildung ihrer Mitmenschen ausüben, sind in diesem Zusammenhang besonders wichtig.

### **Verhaltensaspekte in der Umwelt eines Konsumenten**

Die strukturelle Analyse kann um Verhaltensaspekte erweitert werden, die sich auf Wirtschaftssubjekte im Umfeld des Konsumenten beziehen. Dazu zählen:

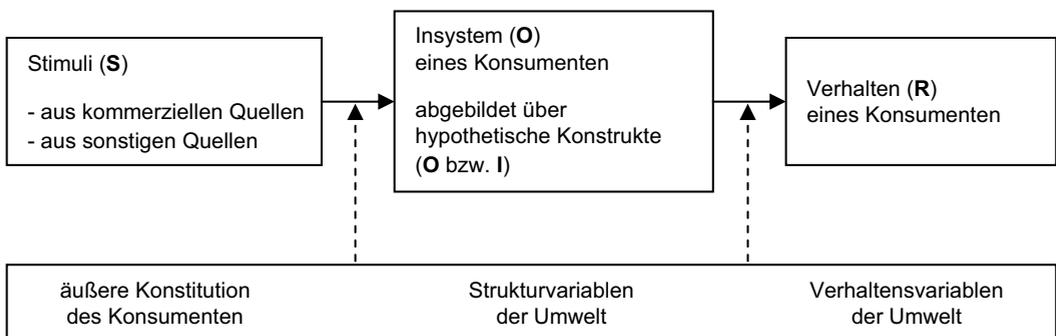
1. das Verhalten des Konsumenten selbst, welches u. a. folgende Aspekte beinhaltet:
  - sein Freizeitverhalten (z. B. die Häufigkeit der Kino- und Konzertbesuche, die Anzahl der in einem Monat gelesenen Bücher, die Zahl der Restaurantbesuche),
  - der Kauf bestimmter Gebrauchsgegenstände,
  - der Kauf bestimmter Marken,
  - das Ausmaß der Markentreue,
  - die Art der bevorzugten Einzelhandelsgeschäfte,
2. das Verhalten von Personen aus der persönlichen Umwelt, das sich auf die gleichen Aspekte beziehen kann, die bei dem eigenen Verhalten genannt wurden,
3. das Verhalten von Unternehmungen, Medien, Verbänden und sonstigen Institutionen.

Es wird damit unterstellt, dass die bisherigen Verhaltensmuster des Konsumenten seine Reaktion auf bestimmte Stimuli, insbesondere auf den Einsatz von absatzpolitischen Instrumenten, beeinflussen. Eine solche Interpretation ist zwar zulässig, andererseits kann man aber auch behaupten, dass diese Verhaltensmuster letztendlich das Ergebnis der Motive, Einstellungen oder Werte des Konsumenten, d. h. der Strukturen im Insystem des Konsumenten sind.

Insgesamt werden im Rahmen der Konsumentenverhaltenstheorie die in Abbildung 13.5 zusammengestellten Variablen zueinander in Beziehung gesetzt. Es ist üblich, das beobachtbare Verhalten mit **R** (für Response) abzukürzen, die aus der Umwelt auf den Konsumenten einwirkenden Reize mit **S** (für Stimulus) und die ein Individuum kennzeichnenden Werte für die einzelnen hypothetischen Konstrukte mit **O** (für Organismus) oder mit **I** als Abkürzung für „intervenierende Variablen“, also für Größen, die zwischen die auf das Subjekt wirkenden Reize und sein Verhalten treten. Hypothesen, in denen das beobachtbare Verhalten nur zu den unmittelbar beobachteten Reizen der Umwelt in Beziehung gesetzt wird, werden als Untersuchungen nach dem SR-Konzept bezeichnet, Untersuchungen, die zusätzlich hypothetische Konstrukte einbeziehen, als solche nach dem SOR-Konzept (bzw. SIR-Konzept).

Die vorausgegangene Analyse und ihre Zusammenfassung in Abbildung 13.5 vermitteln zwar den Eindruck, dass sich die angesprochenen Bestimmungsfaktoren den einzelnen Gruppen eindeutig zuordnen lassen, dennoch darf nicht übersehen werden, dass es zahlreiche Konzepte gibt, die Aspekte verschiedener Gruppen zu neuen Einflussfaktoren des Konsumentenverhaltens zusammenfassen. So werden beispielsweise ausgewählte Variablen des Insystems und Aspekte des Konsumentenverhaltens zu dem Konstrukt Lebensstil (Lifestyle) zusammengefasst, von dem angenommen wird, dass er das Verhalten maßgeblich beeinflusst. Ähnlich verhält es sich bei der Größe Persönlichkeit, die ebenfalls als Aggregat verschiedener Aspekte interpretiert werden kann.

Versucht man das Phasenmodell des Konsumentenverhaltens mit der Perspektive des SOR-Konzepts zu verknüpfen, so kann das Ergebnis jeder Phase als Reaktion auf bestimmte Stimuli interpretiert werden, wobei die Reaktion von den vorgestellten Faktoren beeinflusst wird.



**Abb. 13.5:** Bestimmungsfaktoren des Konsumentenverhaltens

### 13.3.3.3 Hypothesen als zentrale Elemente verhaltenswissenschaftlicher Erklärungen

Anliegen der Theorien des Konsumentenverhaltens ist es nicht nur, die Vielfalt des Verhaltens aufzuzeigen und zu beschreiben sowie mögliche Einflussfaktoren zu benennen, sondern es soll auch erklärt werden, warum es zu einem bestimmten Verhalten kommt. Solche Erklärungsversuche kristallisieren sich in Hypothesen heraus (vgl. Hildebrandt 2008). Dabei handelt es sich um Aussagen, die versuchen, eine generelle, d. h. eine von Zeit und Raum unabhängige Beziehung zwischen mindestens einer Wirkung und mindestens einer Ursache herzustellen. Zwei Beispiele sollen dies verdeutlichen:

- Wenn Konsumenten die Qualität einzelner Artikel vor dem Kauf nicht kennen, bevorzugen sie bekannte Markenartikel, um das Risiko eines Fehlkaufs zu vermeiden.
- Das Image, das einzelne Marken bei den Konsumenten haben, unterscheidet sich in Abhängigkeit von den vorrangigen Motiven der Konsumenten.

Die erste Hypothese versucht zu erklären, warum ein Teil der Konsumenten bekannte Herstellermarken bevorzugt (z. B. beim Kauf einer Sonnenmilch), während andere Handelsmarken wählen, Dritte schließlich zu einem weithin unbekanntem Produkt greifen. Die Hypothese sieht die Ursachen hierfür in vermuteten Qualitätsunterschieden und der unterschiedlich ausgeprägten Abneigung der Konsumenten, ein Qualitätsrisiko einzugehen. Die zweite Hypothese nimmt ihren Ausgangspunkt von einer internen Reaktion des Verbrauchers: Warum wird dasselbe Produkt (z. B. ein bestimmtes Off-Road-Fahrzeug) von dem einen positiv, von einem anderen negativ beurteilt? Die Ursachen werden in unterschiedlichen Motiven vermutet. Während in der ersten Hypothese ein Zusammenhang zwischen einer latenten Größe aus dem Insystem des Kunden und einer Verhaltensvariablen postuliert wird, bezieht sich die zweite Hypothese auf den Zusammenhang zwischen zwei Konstrukten. Die beiden Hypothesen deuten an, dass es risikotheorietische und motivtheoretische Ansätze zur Erklärung von Konsumentenverhalten gibt (siehe Abbildung 13.6).

Hypothese	Unabhängige Variable	Abhängige Variable
1	Empfundenes Risiko	Bevorzugung von Herstellermarken
2	Motivstruktur	Image einzelner Marken

**Abb. 13.6:** Zwei Beispiele für erklärende Größen zum Konsumentenverhalten

Hypothesen stellen den Kern der verhaltenswissenschaftlich ausgerichteten Konsumentenforschung dar. Allgemein lassen sie sich als Zusammenhang zwischen mindestens zwei Variablen kennzeichnen. Ihnen wird ein so hoher Stellenwert zugeordnet, weil sie die Basis einer Erklärung darstellen. Nach dem sog. Hempel-Oppenheim-Schema wird ein zu erklärender Sachverhalt geschlussfolgert, indem aus einer All-Aussage (also einer sich bislang bewährenden Hypothese) in Verbindung mit einer singulären Zustandsbeschreibung ein konkretes Ergebnis abgeleitet wird. Für die erste Hypothese stellt sich das wie folgt dar:

*All-Aussage: Je mehr Risiko Konsumenten bei der Wahl zwischen unterschiedlichen Marken empfinden, desto eher bevorzugen sie bekannte Herstellermarken.*

*Situative Gegebenheiten: In Region A ist das subjektiv empfundene Risiko bei den Konsumenten relativ gering.*

*Schlussfolgerung: In Region A ist der Marktanteil der Herstellermarken relativ gering.*

Das Beispiel zeigt die Besonderheiten dieser Vorgehensweise. Bei den Hypothesen handelt es sich um Aussagen, deren Richtigkeit nicht zu beweisen ist, sondern um Aussagen über die Realität, die sich dort allerdings bewähren müssen. Die Realität (und nicht die Logik) stellt den Prüfstein für die Richtigkeit solcher Aussagen dar. Durch Überprüfung an der Realität kann getestet werden, ob sich eine Hypothese bewährt hat oder ob sie als falsifiziert angesehen werden muss. Im letzteren Fall ist zu prüfen, ob der Aussagenbereich eingeschränkt werden muss und/oder ob weitere Variablen mit in die Hypothese einbezogen werden müssen. Es empfiehlt sich, Hypothesen nicht beliebig und unbegründet zu formulieren, sondern nach Argumenten zu suchen, die sie stützen und plausibel erscheinen lassen.

Die Überprüfung von Hypothesen erfolgt im Regelfall auf der Grundlage von empirischen Untersuchungen. Für die Auswertung der Daten werden zahlreiche statistische Verfahren eingesetzt, die Aussagen zur Signifikanz der vermuteten Zusammenhänge erlauben (vgl. z. B. Backhaus/Erichson/Plinke et al. 2008; Herrmann/Homburg/Klarmann 2008; Hair/Black/Babin et al. 2010; Tabachnick/Fidell 2007). Zum einen sind Verfahren hervorzuheben, die tendenziell der Überprüfung von SR-Zusammenhängen dienen, wozu insbesondere der Mittelwertvergleich, die Varianzanalyse und die Regressionsanalyse zu zählen sind. Zum anderen sind Strukturgleichungsmodelle zu nennen, die vor allem mit Hilfe von LISREL, AMOS und PLS gelöst werden und der Analyse von latenten Zusammenhängen im Rahmen von SOR-Modellen dienen. Daneben sind strukturentdeckende Verfahren wie die Cluster- und die Faktorenanalyse zu erwähnen, denen häufig eine unterstützende Aufgabe zukommt, wenn die analysierte Gesamtheit zu heterogen ist oder zwischen den untersuchten Variablen hohe Korrelation besteht.

## **13.4 Zusammenfassung**

Das Verständnis von Marketing hat sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. An die Stelle der ursprünglichen engen Auffassung, die mit dem heutigen Verständnis von Absatz gleichzusetzen wäre, sind zahlreiche Varianten getreten, die sich durch eine umfassendere Perspektive auszeichnen. Auch die Gleichsetzung des Marketings mit der Gestaltung der absatzpolitischen Instrumente ist als eng zu bezeichnen, da bei dieser Auffassung der Orientierung an den Bedürfnissen des Markts noch keine ausreichende Bedeutung beigemessen wird. Dennoch spielt der Marketing-Mix, der unterschiedliche absatzpolitische Instrumente umfasst, auch bei den Erweiterungen des Marketingbegriffs eine zentrale Rolle. Während die Analyse der Marketingpolitik eines Industrieunternehmens im

Regelfall zwischen vier absatzpolitischen Instrumenten differenziert, zeichnen sich Systematisierungsansätze, die auf den Handel bezogen sind, dadurch aus, dass sie weitere Instrumente beinhalten. In den folgenden Kapiteln werden sieben absatzpolitische Instrumente detailliert behandelt – die Standortpolitik, die Sortimentspolitik, die Handelsmarkenpolitik, die Preispolitik, die Kommunikationspolitik, die Verkaufsraumgestaltung sowie die Service- und Beratungspolitik. Die Erweiterungen des Marketingverständnisses stellen keinesfalls in Frage, dass es zu den zentralen Aufgaben des Marketings gehört, die genannten Instrumente einzusetzen, sie machen aber darauf aufmerksam, dass sie so zu gestalten sind, dass zum einen den Bedürfnissen der Absatzmärkte entsprochen wird, zum anderen die Konkurrenzverhältnisse in geeigneter Weise berücksichtigt werden. Neben der Marktorientierung wird betont, dass sich der Fokus des Marketings zunehmend von der Betrachtung der einzelnen Transaktion in Richtung einer Analyse von langfristigen Austauschbeziehungen verschoben hat. Darüber hinaus wird das moderne Marketingverständnis der Tatsache gerecht, dass die dem Kunden angebotene Leistung im Regelfall das Ergebnis eines komplexen Prozesses ist, an dem mehrere Unternehmungen beteiligt sind. Die Qualität und die Kosten der Leistung hängen maßgeblich davon ab, wie gut es gelingt, die Prozesse zu koordinieren. Der Erfolg eines Unternehmens hängt somit nicht nur von den eigenen Maßnahmen ab. Zudem konkurriert das einzelne Unternehmen nicht mit anderen einzelnen Unternehmungen, sondern der Wettbewerb spielt sich zwischen verschiedenen Distributionssystemen ab, an denen mehrere Unternehmungen mitwirken. Diese Herausforderungen kommen in der Netzwerkorientierung des Marketings zum Ausdruck.

Sowohl bei der auf einzelne Transaktionen bezogenen Sichtweise als auch bei der Gestaltung von Austauschbeziehungen steht der Kunde im Mittelpunkt des Interesses, da sein Kaufverhalten letztendlich über den Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit entscheidet. Insofern gehört es zu den zentralen Anliegen des Marketings, Kundenreaktionen zu beschreiben, zu erklären und zu prognostizieren. Dabei bedient sich das Marketing zweier grundlegend unterschiedlicher Vorgehensweisen. Auf der einen Seite gibt es Ansätze, die sich auf die Analyse von beobachtbaren Sachverhalten beschränken (SR-Modelle), auf der anderen Seite gibt es Konzepte, die sich explizit mit Vorgängen im Insystem von Konsumenten beschäftigen (SOR-Modelle). Letztere bilden den Kern der verhaltenswissenschaftlich ausgerichteten Konsumentenforschung. Für das Handelsmarketing ist zum einen die Analyse des gesamten Kaufprozesses interessant, um zu erkennen, in welchen Phasen der Konsument beeinflusst werden kann. Zum anderen ist die Frage nach den Möglichkeiten einer Einflussnahme zu beantworten. Hierzu ist es erforderlich, die Bestimmungsfaktoren des Konsumentenverhaltens zu kennen und die Zusammenhänge zwischen den relevanten Größen zu verstehen. Eine zentrale Bedeutung kommt dabei den Vorgängen im Insystem des Konsumenten zu, die als Konstrukte bezeichnet werden. Sie bilden das Bindeglied zwischen den Stimuli, insbesondere dem Marketing-Mix, auf der einen und den Verhaltensreaktionen der Konsumenten auf der anderen Seite. Das Verständnis dieser latenten Vorgänge bildet die Basis für eine effektive Gestaltung der absatzpolitischen Instrumente, die in den nächsten Kapiteln ausführlich analysiert werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Wirkungszusammenhänge, die durch das SOR-Modell beschrieben werden, von weiteren Größen, zum Beispiel der äußeren Konstitution von Konsumenten und Umweltfaktoren, beeinflusst werden. Um die Zusammenhänge einer wissenschaftlichen Analyse zugänglich zu machen, werden sie in der Form von Hypothesen formuliert und mit Hilfe geeigneter Methoden überprüft.

## 14 Die Wahl des Standorts für Verkaufsstellen

Die Wahl eines Standorts gehört für die meisten Handelsunternehmen zu den zentralen Erfolgsfaktoren. Mit einem Standort ist dabei der geographische Ort gemeint, an dem sie Ressourcen (Produktionsfaktoren) einsetzen, um ihre Leistungen zu erstellen. Die folgenden Beispiele zeigen, dass einige Standortentscheidungen fast ausschließlich unter Kostengesichtspunkten getroffen werden können:

- die Entscheidung eines Versandhandelsunternehmens über den Ort der Lagerhaltung und der Auslieferung,
- die Entscheidung eines Lebensmitteldiscounters über die Standorte von Regionallägern, von denen aus die einzelnen Verkaufsstellen in einer Region beliefert werden,
- die Entscheidung, wo ein Callcenter betrieben werden soll, um Kundenanfragen zu bearbeiten oder neue Kunden zu akquirieren.

Wegen der vorrangigen Kostenwirkungen werden die genannten Probleme im Rahmen der Logistikplanung einer Unternehmung behandelt.

Bei Standortentscheidungen für Verkaufsstellen sind die Kostengesichtspunkte um Überlegungen zu ergänzen, inwieweit durch die Standortentscheidung das Kaufverhalten der Nachfrager und damit der Umsatz beeinflusst werden. Sie sind Gegenstand des vorliegenden Kapitels. In diesen Fällen wird der Standort auch als absatzpolitisches Instrument und damit als Teil der Marketingpolitik gesehen. So ist es etwa im Großhandel denkbar, dass Handwerker die Entscheidung, wo sie einkaufen, auch von der Nähe eines Anbieters abhängig machen. Von herausragender Bedeutung sind Standortentscheidungen jedoch vor allem im stationären Einzelhandel. Nachteile hinsichtlich des Standorts lassen sich auch durch überdurchschnittliche Leistungen bei den übrigen absatzpolitischen Instrumenten kaum ausgleichen. Anders als bei der Sortiments- oder der Preispolitik, bei denen geplante Änderungen schnell umgesetzt werden können, ist die Standortpolitik langfristig angelegt. Fehlentscheidungen bei der Standortwahl lassen sich in vielen Fällen nicht mehr korrigieren und können wegen der eingegangenen Bindungen durch Mietverträge und Investitionen schwerwiegende Folgen haben. Zugleich sind Standortentscheidungen häufig das Ergebnis eines langen und aufwendigen Planungsprozesses. Umgekehrt kann ein geeigneter Standort die Grundlage für einen Wettbewerbsvorteil bilden, der sich auch langfristig gegenüber der Konkurrenz verteidigen lässt. Die strategische Bedeutung von Standortentscheidungen ist auch daran zu erkennen, dass viele Unternehmungen unter starkem Wettbewerbsdruck neue Standorte finden und entwickeln müssen. Die wachsenden Miet- und Immobilienkosten erhöhen zusätzlich die Tragweite der Standortpolitik.

Standortentscheidungen sind zwar grundsätzlich auf der Ebene eines einzelnen Ladenlokals zu treffen, die zunehmende Filialisierung im Einzelhandel führt allerdings dazu, dass Handelsunternehmungen Standortpolitik für ihr gesamtes Filialnetz betreiben müssen. Dabei ist zum einen die Unternehmensstrategie zu beachten, zum anderen sind die Wechselwirkungen zwischen den ver-

schiedenen Standorten zu berücksichtigen. Teilweise eröffnen große Filialunternehmen in einem Jahr mehr als 100 neue Standorte, weshalb sich in solchen Unternehmungen spezialisierte Standortplaner finden. Das vorliegende Kapitel zeigt, wie Standorte beurteilt werden können. Auf die rein kostenorientierte Wahl von Standorten (insbesondere für Läger) wird hier nicht eingegangen, sie wird meist im Rahmen logistischer Überlegungen behandelt.

Im Folgenden wird eine einzelwirtschaftliche Perspektive eingenommen, indem gefragt wird, wie eine einzelne Unternehmung feststellen kann, ob ein bestimmter Standort für ein Geschäftslokal geeignet ist. Standortentscheidungen sind aber auch in anderen Zusammenhängen relevant:

- Planer und Betreiber von Shopping-Centern werfen die Frage auf, inwieweit Shopping-Center am Stadtrand oder in der Innenstadt erfolgreich betrieben werden können.
- Flughafenbetreiber analysieren, ob Standorte für Handelsbetriebe an Flughäfen in der Zukunft wachsende Bedeutung haben werden.
- kommunale Stadtplaner fragen nach der Bedeutung des Einzelhandels für die Attraktivität ihrer Städte, insbesondere der Innenstädte, und diskutieren dabei Verkehrs- und Parkprobleme.
- Regionalplaner streiten darum, ob ein Wettbewerb zwischen einzelnen Städten auf dem Gebiet des Einzelhandels zugelassen oder verhindert werden soll.

Insofern überrascht es nicht, dass sich mit den Standortentscheidungen des Einzelhandels auch Stadtplaner, Juristen, Soziologen und Geographen beschäftigen (vgl. z. B. die „Berichte des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung“ herausgegeben vom Geographischen Institut der Humboldt-Universität zu Berlin, Abt. Wirtschaftsgeographie). Im Folgenden wird die entscheidungsorientierte Perspektive eines einzelnen Handelsunternehmens angelegt, indem nach den Alternativen in der Standortwahl, den Zielen und den Umweltvariablen gefragt wird. Dabei wird deutlich gemacht, welche Planungsmethoden zum Einsatz kommen können und inwieweit auf Theorien zurückgegriffen werden kann, um Standortentscheidungen zu erklären und zu optimieren.

## **14.1 Die zentralen Elemente einer Standortentscheidung**

Wie bei den übrigen absatzpolitischen Instrumenten lassen sich auch bei Standortproblemen die üblichen Elemente des entscheidungsorientierten Ansatzes unterscheiden, indem überlegt wird, welche Alternativen zur Verfügung stehen, auf welche Ziele die Entscheidung ausgerichtet werden soll und welche Umwelteinflüsse zu beachten sind. Bei Letzteren sind in der Standortplanung neben den Verhaltensweisen der Konsumenten vor allem die zahlreichen rechtlichen Regelungen zu beachten.

### 14.1.1 Die Standortalternativen

Es ist zweckmäßig, zuerst zu klären, über welche Alternativen zu entscheiden ist. Das kann zum einen die Wahl einer Region innerhalb eines Landes sein (die Wahl eines Landes wird als Teil der Internationalisierungsstrategie gesehen), die Wahl einer Standortlage innerhalb einer Stadt (z. B. nur 1a-Lagen innerhalb der Innenstadt) oder die Wahl eines konkreten Standorts für ein Geschäftslokal. Die Aufzählung macht deutlich, dass Standortentscheidungen von strategischer Bedeutung (zu den Merkmalen strategischer Entscheidungen vgl. Kapitel 5) sein können, insbesondere, wenn Entscheidungen darüber getroffen werden,

- welche Regionen eines Landes mit Standorten besetzt werden sollen,
- ob Standorte in verschiedenen Lagen denkbar sind oder nur solche in Lagen mit bestimmten Wertigkeiten.

Viele Handelsunternehmungen haben nicht nur über einen einzelnen Standort, sondern über ein ganzes Netz von Standorten zu entscheiden. Das gilt sowohl für Filialunternehmungen als auch für Franchise- und Vertragshändlersysteme (zu den Besonderheiten der Standortpolitik in Franchisesystemen vgl. Ghosh/Craig 1991). Im Falle der Planung eines Standortnetzes gibt es neben den oben angesprochenen Entscheidungsparametern eine Reihe weiterer Größen, die zum Gegenstand der Standortpolitik gezählt werden können. Bei einer Filialunternehmung, die über eine Vielzahl von Filialen zu entscheiden hat, stellen sich insbesondere die folgenden Fragen:

- Wie groß soll das Filialnetz sein?
- Wie soll eine Filialexpansion in räumlicher Hinsicht gestaltet werden?
- Welche zeitliche Entwicklung des Filialnetzes ist anzustreben?
- Soll eine geplante Expansion in der Form eines generischen Wachstums oder mittels Akquisitionen erfolgen?

Neben der Expansion stellt auch die Kontraktion eine Option der Standortpolitik dar. In diesem Fall ist zu entscheiden, welche Standorte aufgegeben werden sollen und in welcher Form (z. B. Verkauf oder Schließung) der Rückzug erfolgen soll. Diese Aspekte der Standortpolitik sollen an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden.

In enger Verbindung zur Standortpolitik steht die Entscheidung hinsichtlich der Koordinationsform neuer Standorte. So kann die Frage aufgeworfen werden, welche Standorte als Filialen betrieben werden sollen und wo der Einsatz eines Franchisesystems sinnvoll ist. Ebenso kann für ein Handelsunternehmen, das mehrere Vertriebslinien oder eine Differenzierung innerhalb einer Vertriebslinie betreibt, die Entscheidung über die abgestimmte räumliche Präsenz der verschiedenen Betriebsformen Gegenstand der Standortpolitik sein.

Da schon wegen seiner unterschiedlichen geographischen Koordinaten kein Standort dem anderen völlig gleicht und somit die Zahl der Alternativen praktisch unendlich groß ist, reduziert man die Komplexität der Standortentscheidung häufig, indem man sich vorab für bestimmte Standortlagen festlegt. So ist zu beobachten, dass Warenhäuser meist die am stärksten frequentierten Innenstadtlagen von Großstädten bevorzugen. Möbelgeschäfte bevorzugen Stadtrandlagen, einige Drogeriemärkte (z. B. dm-drogerie markt) präferieren hoch frequentierte Lagen in Innenstädten und

Vorortzentren, andere (z. B. Schlecker) ziehen Randgebiete vor. Um die Standortsuche und die Bewertung zu erleichtern, wird die Vielfalt der Standortlagen typologisiert. Hierfür gibt es eine Vielzahl von Einteilungen, wobei die Definition der einzelnen Standortlagen oft unterbleibt oder unscharf ist. Besonders häufig spricht man von den Lagen, die mit Bezug auf die Passantenfrequenz voneinander abgegrenzt werden (TOP A-Lage = Punkt/Bereich mit der höchsten Passantenfrequenz (95–100 %) im Stadtgebiet, A-Lage: 75–95 % der Frequenz der TOP A-Lage, vgl. Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (GIF) 2000, S. 21). Darüber hinaus kann aber auch zwischen Lagen im Zentrum einer Stadt bzw. Gemeinde, im Nebenzentrum, in einem Wohngebiet oder außerhalb der geschlossenen Besiedlung differenziert werden (Handels- und Gaststättenzählung 1993). Das Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln unterscheidet im Rahmen des Betriebsvergleiches zwischen Hauptgeschäftslage in der Innenstadt/im Ortszentrum, Nebengeschäftslage in der Innenstadt/im Ortszentrum, Hauptgeschäftslage in einem Stadtteil/Vorort, Nebengeschäftslage in einem Stadtteil/Vorort, „Grüne Wiese“ und Sonderlagen (z. B. Bahnhof oder Flughafen). Die wirtschaftliche Bedeutung der einzelnen Standortlagen und ihre Veränderung im Zeitablauf sind für Handelsmanager und Immobilienbetreiber von höchstem Interesse. In Abschnitt 14.1.3 wird auf einige Entwicklungen hingewiesen.

### 14.1.2 Ziele der Standortplanung

In betriebswirtschaftlicher Sicht stellt die Wahl eines Standorts ein Investitionsproblem dar. Jener Standort ist vorzuziehen, der sich im Rahmen einer Investitionsrechnung als vorteilhaft erweist. Dies impliziert zwei wichtige Sachverhalte.

Als erstes ist zu beachten, dass die Auswirkungen einer Standortwahl in langfristiger Perspektive zu beurteilen sind. Bekanntlich erfordern Investitionsrechnungen die Abschätzung zukünftiger Einnahmen (insbesondere die Umsätze) und Auszahlungen. Die Prognose der zukünftigen Auszahlungen erweist sich dabei im Regelfall als nicht problematisch. Es sind zum einen Grundstück-, Immobilien- und Mietkosten zu berücksichtigen, zum anderen sind aber auch Kosten, die das Betreiben eines Geschäftes an einem Standort verursacht, heranzuziehen. Dazu zählen insbesondere die Personalkosten, die Energiekosten, aber auch Transportkosten vom eigenen Auslieferungslager oder den Standorten der Lieferanten. Es gibt eine Reihe weiterer Kostenkomponenten, die zu beachten sind. So können beispielsweise an Standorten mit erhöhter Kriminalität Versicherungskosten, Diebstahlkosten oder Kosten für Sicherheitsmaßnahmen einen maßgeblichen Einfluss auf die Standortkosten ausüben. Schwieriger gestaltet sich die Prognose der an einem Standort zu erzielenden Umsätze. Filialisierte Handelsunternehmungen, die ihr Filialnetz um eine weitere Verkaufsstelle erweitern wollen, haben darüber hinaus die Auswirkungen einer neuen Filiale auf das gesamte Filialnetz zu berücksichtigen (vgl. z. B. Zeller/Achabal/Brown 1980; Achabal/Gorr/Mahajan 1982; Drezner 1994). Eine Beurteilung eines Standorts, die nur auf die derzeitige Situation abstellt, könnte wichtige Veränderungen auf der Kosten- oder Erlösseite übersehen. Alle Größen (die Ziele und ihre Einflussgrößen) unterliegen einer dynamischen Entwicklung. Deshalb ist es bei der Standortwahl, deren Konsequenzen sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, zu überlegen, wie sich diese Merkmale in der Zukunft entwickeln werden. Die soziodemografische Struktur im Einzugsgebiet

kann sich verändern, große Bauprojekte können auf Jahre hinaus die Verkehrsverhältnisse beeinträchtigen, geplante Maßnahmen der Konkurrenz oder das Entstehen von Shopping-Centern können die Wettbewerbssituation grundlegend verändern, schließlich können Ansiedlungen fremder Branchen die Nachfrage nach Immobilien und Arbeitskräften steigern und damit ihre Kosten erhöhen. Bei der Bewertung von Standorten müssen folglich solche Entwicklungen und ihre Auswirkungen antizipiert werden. Dem wird Rechnung getragen, indem Standortentscheidungen als Investitionsprobleme behandelt werden. Eine Möglichkeit, den Einfluss von unsicheren Entwicklungen zu quantifizieren, besteht darin, Szenariotechniken einzusetzen (vgl. z. B. Ghosh/McLafferty 1982).

Zum zweiten wird deutlich, dass als Ziel- bzw. Ergebnisgröße die aus der Investitionsplanung bekannten Zielgrößen heranzuziehen sind, wobei dem Kapitalwert eine besondere Bedeutung zukommt. Alternative Standortlagen werden folglich wie Verkaufsstellen einer bestimmten Betriebsform (siehe Kapitel 10) anhand ihrer Kapitalwerte verglichen. Der Kapitalwert für eine Verkaufsstelle an einem konkreten Standort ergibt sich als:

$$(14.1) \quad K = \sum_{t=0}^T (E_t - A_t) \frac{1}{(1+i)^t}$$

mit:

- K = Kapitalwert
- $A_t$  = Auszahlungen in Periode  $t$  ( $t = 1, \dots, T$ )
- $E_t$  = Einzahlungen in der Periode  $t$  ( $t = 1, \dots, T$ )
- $i$  = Kalkulationszinsfuß
- T = Ende des Planungshorizonts

Für die Güte eines Standorts, erfasst über seinen Kapitalwert, sind also vier Faktoren maßgeblich:

- die Höhe der an einem Standort zu erzielenden Einzahlungen (insbesondere Umsätze),
- die Höhe der durch einen Standort induzierten Auszahlungen (bzw. Kosten),
- die Länge des Zeitraums, der der Standortplanung zu Grunde gelegt wird,
- die Höhe des anzusetzenden Kalkulationszinsfußes.

Dabei ist allerdings zu beachten, dass strategische Überlegungen eines Handelsunternehmens dazu führen können, dass die Wahl von Standorten auch unter anderen Gesichtspunkten getroffen wird. So kann die Präsenz an bestimmten Standorten für das Image des Unternehmens bedeutend sein. Sowohl Markenhersteller als auch Handelsunternehmungen eröffnen zunehmend in exklusiven Lagen Verkaufsstellen, die sich durch eine besondere Architektur, überdurchschnittliche Ausstattung oder umfassendes Sortiment auszeichnen (Flagship-Stores). Zu nennen ist beispielsweise das Upper Eastside Berlin, in dem unter anderem Flagship-Stores von Douglas, Zara, Esprit und Marc O'Polo zu finden sind. Das Erreichen eines bestimmten Marktanteils oder die Blockade eines Standorts gegenüber der Konkurrenz können weitere Zielgrößen der Standortpolitik sein.

### 14.1.3 Rahmenbedingungen der Standortplanung

Die Wahl eines Standorts wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Hierzu zählen sowohl unternehmensinterne als auch -externe Größen. Unter den unternehmensinternen Einflussfaktoren ist insbesondere an

- das strategische Konzept der Unternehmung zu denken, aber auch
- an die Kapitalausstattung, da von der Wahl eines Standorts eine starke und meist langfristige Kostenwirkung ausgeht.

Unter den unternehmensexternen Faktoren ragen drei Einflussgrößen heraus:

- die Bevölkerung im Umfeld des zu beurteilenden Standorts,
- die Konkurrenzsituation und
- die zu beachtenden rechtlichen Rahmenbedingungen.

Ein besonders starker Einfluss geht von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, vor allem von der Wahl der Betriebsform (siehe Kapitel 10), aus. Betriebsformen erfordern unterschiedliche Verkaufsflächen. Bei den externen Einflussfaktoren ist an erster Stelle die Bevölkerung im Einzugsgebiet einer Verkaufsstelle, insbesondere ihr Konsum- und Kaufverhalten, zu nennen. Die Präferenzen der Kunden hinsichtlich von Standorten spiegeln sich in den Eigenschaften einzelner Standortalternativen, z. B. in Passantenfrequenzen, Einbettungen in Agglomerationen und Einzugsgebieten. Diese Merkmale sind deshalb relevant, weil Konsumenten in unterschiedlichem Maße Einkäufe planen, Mehrzweckkäufe durchführen und bereit sind, größere Entfernungen bis zum Einkaufsort zurückzulegen. Die Standortplanung hängt zudem vom Verhalten der Konkurrenz ab. So können Präferenzen von Konkurrenten für bestimmte Standorte oder Agglomerationen Einfluss auf die eigenen standortpolitischen Entscheidungen ausüben. Schließlich sind die rechtlichen Rahmenbedingungen zu den zentralen Einflussgrößen auf die Standortplanung zu zählen. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Baunutzungsverordnung (BauNVO) zu nennen, die unter anderem die Zulässigkeit großflächiger Handelsbetriebe in einzelnen Baugebieten regelt.

#### 14.1.3.1 Strategische Ausrichtung des Unternehmens

Die strategische Ausrichtung eines Handelsunternehmens kommt vor allem in der Wahl der Betriebsform zum Ausdruck. Betriebsformen können sich insbesondere hinsichtlich der Verkaufsfläche, der Sortimentsbreite und -tiefe und des Preisniveaus stark unterscheiden (siehe Kapitel 2). Daraus resultieren unterschiedliche Anforderungen an den Standort. Handelsunternehmungen, die eine Kostenführerstrategie gewählt haben, haben andere Ansprüche an die Standortlage als Händler, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen. Ein Handelsunternehmen, das seinen Wettbewerbsvorteil aus einer effizienten Logistik bezieht, muss großen Wert auf eine gute Anbindung an das Verkehrsnetz legen. Anbieter von Sortimenten, die tendenziell ungeplant gekauft werden, benötigen Standorte mit einer hohen Passantenfrequenz. Händler, die Ergänzungssortimente anbieten, setzen auf die räumliche Nähe zu anderen Händlern.

Für Filialbetriebe stellt sich zusätzlich die Frage nach der Abstimmung der Standortentscheidungen für verschiedene Filialen. So ist die Standortwahl für eine weitere Filiale von der grundsätzlichen Filialnetzpolitik abhängig. Sie kann sich einerseits auf die Absatzseite beziehen (Kannibalisierung), andererseits aber auch die eigene Logistik betreffen. Bei den absatzpolitischen Überlegungen sind vor allem die angestrebte Filialnetzdicke, das Setzen von regionalen Schwerpunkten oder die Präsenz an bedeutenden Standorten von Relevanz. Bei der räumlichen Expansion von Filialunternehmungen kann das zeitnahe Eröffnen von mehreren Verkaufsstellen in einem Marktgebiet von großer Bedeutung für die Effizienz der Kommunikationspolitik sein. Das bedeutet, dass abhängig von der Unternehmenspolitik simultan über die Eignung von mehreren Standorten zu entscheiden ist.

Insgesamt wird deutlich, dass die Standortpolitik in hohem Maße von der Strategie des Unternehmens beeinflusst wird. Ziel muss es sein, einen Fit zwischen der Unternehmensstrategie und den gewählten Standorten herzustellen.

#### **14.1.3.2 Die Nachfrager und ihr Einkaufsverhalten**

Standortpolitische Entscheidungen sind so zu treffen, dass sie den Einkaufsgewohnheiten der Kunden gerecht werden. Insofern besteht kein Zweifel daran, dass vom Einkaufsverhalten ein starker Einfluss auf die Standortpolitik eines Handelsunternehmens ausgeht. Dabei geht der Einfluss nicht nur von räumlichen Präferenzen für Standorte des stationären Handels aus, sondern betrifft zunächst grundsätzlich auch die Affinität gegenüber unterschiedlichen Vertriebsformen. In den letzten Jahrzehnten hat sich die relative Bedeutung des stationären Handels im Vergleich zu nicht-stationären Formen wie dem traditionellen Versandhandel, dem E-Commerce oder dem ambulanten Handel verändert. Bevor also über die Auswahl einzelner Standorte nachgedacht wird, ist es für einen Händler wichtig zu erkennen, welche Bedeutung den einzelnen Kanälen zukünftig zukommen wird. Einiges spricht dafür, dass sich der Trend zu einer abnehmenden Bedeutung des stationären Handels weiter fortsetzen wird.

#### **Bevölkerung im Einzugsgebiet**

Die Bevölkerung im Einzugsgebiet gehört zu den wichtigsten Größen, mit denen ein Standort charakterisiert wird. Die Bevölkerung lässt sich anhand verschiedener Merkmale beschreiben. Neben der Zahl der Einwohner sind vor allem die Altersstruktur, die Verteilung der Haushaltsgröße, die Einkommensverteilung, Bildungs- und Beschäftigungsgrad, Wohnverhältnisse, Lebensstile sowie die ethnische, religiöse und kulturelle Zugehörigkeit von Bedeutung. Es gibt aber zahlreiche weitere Kriterien, anhand derer die potenziellen Kunden im Einzugsgebiet charakterisiert werden können. Die genannten Größen sind deshalb von Interesse, weil angenommen wird, dass sie das Konsum- und Kaufverhalten in starkem Maße bestimmen. Für Handelsunternehmungen, die zu entscheiden haben, an welchem Standort sie ein Geschäft eröffnen sollen, ist die Verfügbarkeit solcher Informationen wichtig. Mittlerweile gibt es nicht nur öffentliche Quellen, sondern zahlreiche gewerbliche Anbieter von raumbezogenen Daten. Es sind sog. Geographische Informationssysteme (GIS), die zur Erfassung, Bearbeitung, Analyse und Präsentation von raumbezogenen Daten eingesetzt werden (vgl. zu einem Überblick McGoldrick 2002, S. 249–255; Müller-Hagedorn/Natter 2011, S. 217–