



Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH
Institut an der FernUniversität in Hagen

IWW – Studienprogramm

Vertiefungsstudium

„Marktorientierte Unternehmensführung“

Lösungshinweise zur 3. Musterklausur

Aufgabe 1:

60 Punkte

Im Rahmen der Distributionspolitik wird u. a. die Tiefe und Breite des Absatzkanals bestimmt, d. h. Handelsbetriebstypen werden ausgewählt und die Anzahl der Vertriebsstätten wird für jeden ausgewählten Handelsbetriebstyp festgelegt. Dabei unterscheidet man zwischen flächendeckender, selektiver und exklusiver Distribution.

a) Beschreiben Sie die Ziele sowie Vor- und Nachteile der flächendeckenden, selektiven und exklusiven Distribution! (30 Punkte)

Bei einer ‚*flächendeckenden Distribution*‘ strebt ein Unternehmen die Überallerhältlichkeit (Ubiquität) seiner Produkte an. Die flächendeckende Distribution ist dadurch gekennzeichnet, dass der Auswahl beliefeter Absatzmittler keine quantitativen oder qualitativen Selektionskriterien zugrunde liegen, sondern die Belieferung durch die Bereitschaft der Absatzmittler, die Produkte in ihr Sortiment aufzunehmen, determiniert wird. Diese Art der Distribution wird vorrangig für Güter des täglichen Bedarfs genutzt, damit möglichst viele Verbraucher diese Produkte mühelos erwerben können.

Ein Vorteil der flächendeckenden Distribution liegt in der umfassenden Präsenz der Produkte im Handel. Dies führt zum einen zu einer Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Produkte und zum anderen gegebenenfalls zu Spontan- und Probierkäufen.

Nachteilig bei einer flächendeckenden Distribution ist, dass der Hersteller aufgrund der Verknappung der Regalplätze vermehrt Anstrengungen für die Sicherung seines Regalplatzes, z. B. in Form von Preiszugeständnissen oder zusätzlichen Werbekostenzuschüssen, tätigen muss. Zudem sind die Möglichkeiten zur Kontrolle der Absatzmittler für den Hersteller eher gering. Aufgrund zahlreicher, u. U. auch kleinerer Bestellungen ist ein aufwendiges Belieferungs- und Logistiksystem erforderlich.

Bei einer ‚*selektiven Distribution*‘ unterliegt die Auswahl der Absatzmittler überwiegend qualitativen Selektionskriterien. Nur diejenigen Absatzmittler, die bestimmte Kriterien, wie z. B. Geschäftslage, Kundendienstleistungen, Bereitschaft zu kooperativen Verhaltensabstimmungen, erfüllen, werden beliefert.

Vorteilhaft bei einer selektiven Distribution ist, dass der Hersteller die Vermarktung seiner Produkte besser kontrollieren und steuern kann. Auf diesem Wege soll ein ‚sach- und fachgerechter‘ Vertrieb gewährleistet werden.

Ein Nachteil ist die Begrenzung der Marktabdeckung. Zudem stellt die Auswahl geeigneter Absatzmittler einen zusätzlichen Aufwand für den Hersteller dar.

Einen Sonderfall der selektiven Distribution stellt die ‚*exklusive Distribution*‘ dar. Zusätzlich zu einer qualitativen Auswahl der belieferten Absatzmittler erfolgt auch eine quantitative Beschränkung. Im Extremfall wird einem Absatzmittler eine gebietsbezogene Alleinvertriebsberechtigung gewährt.

Ein Vorteil der exklusiven Distribution besteht darin, dass der Hersteller die Leistungen der Absatzmittler und damit die Vermarktung der Produkte besser kontrollieren und steuern kann. Außerdem können durch eine exklusive Distribution Preiskämpfe zwischen rivalisierenden Absatzmittlern vermieden werden.

Nachteilig bei der exklusiven Distribution ist die sehr begrenzte Marktabdeckung. Aufgrund von wechselseitigen Abhängigkeiten kann es zu Konflikten zwischen dem Hersteller und den Absatzmittlern kommen, die eine effiziente und zielgruppenadäquate Vermarktung des Produktes behindern. Zudem ist die Auswahl geeigneter Absatzmittler sehr aufwendig.

b) Nennen Sie 4 Produktmerkmale, die die Festlegung der Breite des Absatzkanals beeinflussen können! Erläutern Sie dabei ausführlich die Wirkungsverflechtungen zwischen den Produktmerkmalen und den drei in a) beschriebenen Distributionsintensitäten! (20 Punkte)

Verschiedene Produktmerkmale können die Entscheidung eines Herstellers, eine flächendeckende, selektive oder exklusive Distribution für ein Produkt anzustreben, beeinflussen. Dazu zählen u. a. die Produktmerkmale Nutzenstiftung, Periodizität des Bedarfs, Erklärungsbedürftigkeit und Wartungsbedürftigkeit, die mit Blick auf ein Produkt die Ausprägungen ‚hoch‘ oder ‚gering‘ besitzen können.

Das Produktmerkmal ‚*Nutzenstiftung*‘ beinhaltet, dass ein Produkt neben einem Gebrauchsnutzen einen Zusatznutzen für den Konsumenten bietet. Ein hoher Zusatznutzen kann z. B. in einem Prestige oder einem positivem Imageeffekt bestehen. Damit ein Hersteller diesen Zusatznutzen für die Konsumenten erzeugen kann, bedarf es auch einer imageunterstützenden Verkaufsleistung des Absatzmittlers. Aus diesem Grunde liegt es bei Produkten mit einer hohen Nutzenstiftung nahe, eine selektive, u. U. gar eine exklusive Distribution anzustreben. Auf diese Weise kann der Hersteller entsprechende Absatzmittler auswählen und die Verkaufsaktivitäten besser steuern und kontrollieren.

Das Produktmerkmal ‚*Periodizität des Bedarfs*‘ beschreibt die Häufigkeit und Regelmäßigkeit, mit der ein Produkt konsumiert und damit auch eingekauft wird. Produkte mit einer hohen Periodizität des Bedarfs oder auch ‚Güter des täglichen Bedarfs‘ sind z. B. Lebensmittel. Konsumenten fragen diese Produkte regelmäßig nach. Aus diesem Grunde sollten sie auch ‚überall erhältlich‘ sein. Für den Hersteller bietet sich daher bei einem Produkt mit einer hohen Periodizität des Bedarfs eine flächendeckende Distribution an.

Das Produktmerkmal ‚*Erklärungsbedürftigkeit*‘ beschreibt, wie intensiv ein Konsument vor dem Gebrauch eines Produktes über dessen Funktionsfähigkeit und Risiken informiert werden muss, damit die gewünschte Bedürfnisbefriedigung durch das Produkt erreicht werden kann. Häufig weisen technisch anspruchsvolle Produkte eine hohe Erklärungsbedürftigkeit auf, aber auch bestimmte Arznei- und Kosmetikprodukte. Demgegenüber bedarf der Gebrauch oder Konsum anderer Produkte mit einer geringen Erklärungsbedürftigkeit keinerlei Erläuterungen (z. B. im Falle eines Schokoladenriegels). Bei Produkten mit einer hohen Erklärungsbedürftigkeit muss der Hersteller gewährleisten können, dass der Absatzmittler über ausreichende Produktkenntnisse verfügt, damit er die Konsumenten beraten kann. Der Hersteller sollte deshalb die Absatzmittler gezielt auswählen und das Verkaufspersonal entsprechend schulen. So kann verhindert werden, dass auf Seiten der Konsumenten nach dem Kauf des Produktes Dissonanzen auftreten. Aus diesem Grunde bietet sich bei Produkten mit einer hohen Erklärungsbedürftigkeit die selektive oder exklusive Distribution an.

Das Produktmerkmal ‚*Wartungsbedürftigkeit*‘ bewirkt, dass ein Produkt nach dem Kauf und einer mehr oder weniger langen und intensiven Gebrauchszeit vom Hersteller oder einem entsprechenden Servicedienst überprüft und gegebenenfalls überarbeitet werden muss, bevor es wieder einsatzfähig ist. Dies trifft z. B. für Automobile zu. Wartungsdienste müssen nicht zwangsläufig von dem Hersteller durchgeführt werden, sondern sie können auch von einem Absatzmittler übernommen werden. Dies bietet sich vor allem deshalb an, weil der Absatzmittler für den Konsumenten i. d. R. leichter zu erreichen ist als der Hersteller. Übernimmt der Absatzmittler die Wartung des Produktes, so muss der Hersteller gewährleisten können, dass der Händler über die erforderliche Ausrüstung an technischen Geräten, über die erforderlichen Ersatzteile und entsprechende Produktkenntnisse verfügt. Daher sollte der Hersteller die eingesetzten Absatzmittler gezielt aussuchen und eine selektive Distribution anstreben. Eine exklusive Distribution sollte vermieden werden, um die Erreichbarkeit des Wartungsdienstes für den Konsumenten nicht unverhältnismäßig zu erschweren.

c) Wodurch könnte ein Handelsunternehmen die Intensität der Distribution einer Handelsmarke erhöhen? (10 Punkte)

Handelsmarken unterscheiden sich von Herstellermarken derzeit noch durch ihre eingeschränkte Distribution. Sie werden i. d. R. nur innerhalb der eigenen Verkaufsstellen des Handelsunternehmens oder den Verkaufsstellen angeschlossener Kooperationspartner angeboten.

Demzufolge kann ein Handelsunternehmen die Distribution seiner Handelsmarke nur dadurch erhöhen, dass es die Anzahl der eigenen Verkaufsstellen erhöht oder sich einer Kooperation anschließt, dessen Mitglieder die Handelsmarke in ihr Sortiment aufnehmen. Die Anzahl der eigenen Verkaufsstellen kann durch Neugründungen oder Aufkauf von Filialen im In- und/oder Ausland erfolgen.

Aufgabe 2:

60 Punkte

Ein Unternehmen verkauft 100 Mengeneinheiten eines Produktes zum Stückpreis von 2 €. Die variablen Kosten in der Produktion betragen 1 €.

a) Ist eine Preisänderung auf 1,50 € unter der Zielsetzung Gewinnmaximierung sinnvoll, wenn die Preiselastizität -2 oder in einem anderen Fall -10 beträgt? (30 Punkte)

Die Preiselastizität ist definiert durch:

$$\varepsilon = \frac{\frac{x_1 - x_2}{x_1}}{\frac{p_1 - p_2}{p_1}} = \frac{x_1 - x_2}{p_1 - p_2} \cdot \frac{p_1}{x_1}$$

Wenn wir für x_1 die aktuelle Verkaufsmenge 100, für p_1 bzw. p_2 die Verkaufspreise 2 € bzw. 1,50 € einsetzen und nach x_2 auflösen, dann erhalten wir:

$$\varepsilon = \frac{100 - x_2}{2 - 1,5} \cdot \frac{2}{100} \Leftrightarrow x_2 = 100 - 25\varepsilon$$

Die Preissenkung von 2 € auf 1,50 € führt also zu einer Erhöhung der Absatzmenge von 100 Mengeneinheiten auf 150 (bei $\varepsilon = -2$) bzw. 350 Mengeneinheiten (bei $\varepsilon = -10$).

Die Deckungsspanne beträgt vor der Preissenkung 1 € bzw. nach der Preissenkung 0,50 €. Damit ergeben sich Deckungsbeiträge in Höhe von 100 € vor der Preissenkung und 75 € (bei $\varepsilon = -2$) bzw. 175 € (bei $\varepsilon = -10$) nach der Preissenkung. Die Preissenkung ist also bei einer Preiselastizität von $\varepsilon = -2$ nicht sinnvoll, bei einer Preiselastizität von $\varepsilon = -10$ sollte die Preissenkung demgegenüber vorgenommen werden.

b) Kann man allein aus der Kenntnis der Preiselastizität der Nachfrage darauf schließen, in welche Richtung ein Unternehmen den Preis für ein Produkt unter der Zielsetzung Gewinnmaximierung ändern sollte? Begründen Sie Ihre Antwort! (20 Punkte)

Da der gewinnmaximale Preis auch von den variablen Kosten abhängt, reicht die Kenntnis der Preiselastizität für die Entscheidung über den gewinnmaximalen Preis allein nicht aus. Die variablen Kosten müssen also ebenfalls bekannt sein, um den gewinnmaximalen Preis zu berechnen. Hängen die variablen Kosten zudem noch von der Produktionsmenge ab, dann muss dieser Zusammenhang zwischen variablen Kosten und Produktionsmenge in die Entscheidung mit einbezogen werden.

Gehen wir nun einmal davon aus, dass ein Unternehmen sein Produkt zum gewinnmaximalen Preis anbietet und es ändert sich nach der Bestimmung dieses gewinnmaximalen Preises die Preiselastizität. Alle anderen Einflussgrößen, wie z. B. die variablen Kosten, sollen sich jedoch nicht verändern. In welche Richtung muss das Unternehmen seinen Preis ändern, damit der Gewinn wiederum maximal wird? Es sollte den Preis senken, wenn die Nachfrage elastischer wird und ihn erhöhen, wenn die Nachfrage unelastischer wird.

Wovon hängt es nun ab, ob eine bestimmte Preisänderung bei einer veränderten Preiselastizität zu einem Gewinnmaximum führt? Je geringer die Deckungsspanne (Differenz zwischen ursprünglichem Verkaufspreis und variablen Kosten) ist, umso elastischer muss die Nachfrage werden, damit eine deutliche Preissenkung sinnvoll ist. Eine geringere Deckungsspanne muss durch eine entsprechend größere Absatzmenge ausgeglichen werden. Die aus der Preissenkung resultierende Erhöhung der Absatzmenge fällt nur dann groß genug aus, wenn die Nachfrage hinreichend elastisch ist. Ist die Deckungsspanne bereits vor der Preisveränderung klein gewesen (z. B. weil die variablen Kosten im Verhältnis zum ursprünglichen Verkaufspreis recht groß sind), dann ist eine Preissenkung nur dann sinnvoll, wenn die Nachfrage dadurch erheblich steigt.

Umgekehrt gilt, dass bei einer Erhöhung des Preises die höhere Deckungsspanne nur dann zu einer Gewinnsteigerung führt, wenn die Nachfrage nicht zu stark zurückgeht, also eine hinreichend unelastische Nachfrage vorliegt.

c) Verdeutlichen Sie Ihre Begründung aus Teilaufgabe b) anhand des Zahlenbeispiels in Teilaufgabe a)! (10 Punkte)

Im Aufgabenteil a) ist eine Preiselastizität von -10 ausreichend, damit eine Preissenkung von 2 € auf $1,50 \text{ €}$ sinnvoll ist. Angenommen die variablen Kosten betragen $1,35 \text{ €}$ anstatt 1 € , dann würde eine Preiselastizität von -10 nicht mehr ausreichen, damit eine Preissenkung sinnvoll ist:

Die Preissenkung führt unabhängig von der Höhe der variablen Kosten zu einer Erhöhung der Verkaufsmenge von 100 auf 350 Mengeneinheiten. Die höheren variablen Kosten führen allerdings dazu, dass die Deckungsspanne um $0,35 \text{ €}$ sinkt. Damit ergibt sich eine Deckungsspanne von $0,65 \text{ €}$ vor der Preissenkung bzw. in Höhe von $0,15 \text{ €}$ nach der Preissenkung. Der Verkauf von 100 Mengeneinheiten mit einer Deckungsspanne von $0,65 \text{ €}$ (Deckungsbeitrag 65 €) ist dem Verkauf von 350 Mengeneinheiten mit einer Deckungsspanne von $0,15 \text{ €}$ (Deckungsbeitrag $52,5 \text{ €}$) vorzuziehen. Die Nachfrage müsste nun noch elastischer sein (Preiselastizität von z. B. -14), damit die Preissenkung sinnvoll ist.