

Winter, Lothar G.

**Article — Digitized Version**

## Marketing-Spiele als Grundlage für strategisches Denken im Marketing

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Winter, Lothar G. (1966) : Marketing-Spiele als Grundlage für strategisches Denken im Marketing, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 46, Iss. 12, pp. 686-692

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133663>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

sammenspiel läßt sich in folgendem Schaubild wiedergeben. Diese Übersicht zeigt, welche Tätigkeiten in bezug auf welche Bereiche betrieben werden. Es wird u. a. deutlich, daß sich die Marktforschung nicht nur auf die Nachfrage, sondern auf sämtliche Bereiche des Absatzmarktes zu erstrecken hat.

Unternehmen wir den Versuch, die gewonnenen Erkenntnisse in einer komprimierten Aussage zusammenzufassen, so können wir nunmehr sprechen von der

Konzeption eines Unternehmens, das mittels Marktforschung, Absatzprognose, Absatzplanung, Absatzdurchführung und Absatzkontrolle ein Denken und Handeln in der Nachfrage, in den Bereichen des eigenen Angebots (Produkt, Absatzorganisation, Absatzwege, Absatzförderung und Preis) sowie in der Konkurrenz betreibt, um auf diese Weise sein gesamtes Unternehmensgeschehen in Verfolgung seines Unternehmenszieles auf seinen zukünftigen Absatzmarkt auszurichten.

Eine solche Unternehmenskonzeption bezeichnen wir als Marketing. Sie ist sämtlichen Funktionen (Absatz, Produktion, Beschaffung, Personal, Finanzierung) übergeordnet und nicht mit einer von ihnen gleichzusetzen; das hieße, diese Konzeption nicht zu Ende zu denken.

Marketing so verstanden kann nur von der Leitung des Unternehmens selbst wahrgenommen werden. Es ist nicht an eine ausführende Stelle innerhalb oder außerhalb des Unternehmens delegierbar. Nur einzelne der genannten fünf Tätigkeiten oder einzelne der beschriebenen fünf Bereiche des Instrumentariums der Absatzpolitik können eine Delegation erfahren. Denkbar wäre z. B. eine Zuweisung der „Marktforschung“ an eine Marktforschungsabteilung oder an ein Marktforschungsinstitut. Als weiteres Beispiel mag die Errichtung einer Abteilung zur „Durchführung“ der „Absatzförderung“, z. B. der Werbung, dienen. Das Marketing als Konzeption ist jedoch, da es dem gesamten Unternehmensaufbau und Unternehmensablauf übergeordnet ist, stets eine Obliegenheit der Unternehmensleitung selbst.

Marketing ist danach keine neue Erscheinung unseres heutigen Wirtschaftslebens. Marketing als Konzeption einer Unternehmensleitung besteht, seitdem es Unternehmen gibt, die für den Absatzmarkt Leistungen erstellen. Neu ist nur, daß man sich dieser Konzeption mehr als bisher bewußt werden muß, da veränderte Strukturen und neue Entwicklungen auf den Absatzmärkten, die an die Stelle einer steten wirtschaftlichen Aufwärtsentwicklung in der Vergangenheit treten, dazu zwingen.

# Marketing-Spiele als Grundlage für strategisches Denken im Marketing

Prof. Dr. Lothar G. Winter, Albuquerque/New Mexico

Die ökonomische Zukunft eines modernen Industriestaates hängt zu einem großen Teil davon ab, wie erfolgreich die Expansion seiner Produkte auf nationaler und internationaler Ebene vorgenommen werden kann. Soll dabei das Marketing die ihm zugeordnete Rolle zur Erreichung dieses Zieles erfüllen, muß die Kompetenz der zukünftigen Marketing-Manager erhöht werden. Der moderne Marketing-Manager muß sich wesentlich mehr wissenschaftlicher Methoden bedienen, als sein Kollege in der Vergangenheit es getan hat.

## AUFGABEN DES MARKETING-MANAGERS

Die Hauptfunktion eines Marketing-Managers ist es, Entscheidungen zu treffen. Um diese Funktion erfolgreich auszuführen, braucht er Autorität, Alternativen, unter denen er wählen kann, und Informationen als Grundlage für seine Aktionen. Er benötigt Fakten bezüglich eines weltweiten Marketing-Systems und Daten über die Qualität des Produktes, über das Verhalten der Nachfrager, über den Einsatz und Erfolg der absatzwirtschaftlichen Instrumente sowie über die

Aktionen und Reaktionen der Konkurrenz. Er bedarf aber auch der Theorie, um zu verstehen, was geschieht, wenn er die Werbung verdoppelt, welchen Effekt seine Preispolitik in bezug auf den Umsatz hat, welche Beziehung zwischen neuen und alten Produkten besteht oder welche Folge die Verminderung von Handelsbeschränkungen hat. Ein theoretischer Rahmen hilft dem Marketing-Manager, seine Probleme zu identifizieren und erhöht seine Entscheidungsmöglichkeiten. Ein modernes Marketing-Management-Konzept ermöglicht ein mehr systematisches Vorgehen, eine mehr rationale Methode zum Lösen der Probleme und den Einsatz neuer Techniken zur Analyse von Marketing-Situationen; es stellt ferner ein Modell zur Verfügung, in dem Marketing-Management-Aktionen von einem interdisziplinären Blickpunkt betrachtet werden können.

Die Hauptaufgabe des heutigen Marketing-Managements ist es, sich dieses neuen Marketing-Konzepts anzunehmen, besonders im Hinblick auf die fundamentalen Veränderungen, die sich gegenwärtig im Marketing vollziehen. Es ist deshalb von besonderer Wichtigkeit, den Marketing-Managern von morgen

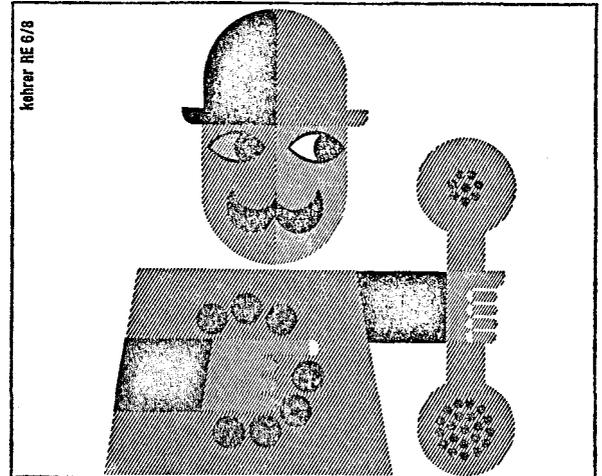
eine bessere Ausbildung zukommen zu lassen, wobei der Gebrauch von „Spielen“ als pädagogisches Mittel eine besondere Rolle spielt.

#### AUSBILDUNG IM MARKETING

An den meisten europäischen Universitäten hat vor dem zweiten Weltkrieg kaum eine Möglichkeit bestanden, sich im modernen Marketing auszubilden. In den USA wird Marketing seit etwa 1920 gelehrt, jedoch hat sich in den letzten 10 Jahren eine starke Änderung in der Art und Weise der Art der Lehre vollzogen. In den frühen Zeiten wurde der sog. „descriptive approach“ von den meisten „College of Business Administration“ angewandt. Die häufigsten Arten waren das Historische Verfahren, die Beschreibung der Institutionen des Marketing und die Verfolgung des Flusses eines Produktes vom Produzenten zum Konsumenten. Ein großer Teil der amerikanischen Textbücher erscheint noch heute in dieser Form. Die nächstfolgende Entwicklung war der sog. „functional approach“. Das Gebiet des Marketing wurde in spezielle Funktionen aufgeteilt: Produktentwicklung, Preispolitik, Werbung, Absatzwege, Marktforschung, Kundendienst, Transport und Verpackung.

In den letzten Jahren ist der sog. „systems approach“ besonders zur Geltung gekommen. Dies ist besonders auf die Entwicklung des „operations research“ zurückzuführen, das seine Geburtsstunde im zweiten Weltkrieg hatte und dessen Methoden für militärische Zwecke entwickelt, später dann auch in der Wirtschaft Anwendung fanden. Zwei zusätzliche Faktoren spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, nämlich die Entwicklung der sog. „Neuen Mathematik“ und die Entwicklung des Computers. Probleme, die vorher wegen ihrer komplexen mathematischen Natur einfach nicht lösbar waren, können jetzt erfolgreich behandelt werden. Operations research, Neue Mathematik und Computer haben dazu geführt, das Marketing als Gesamtsystem zu betrachten, in dem es darauf ankommt, ein optimales Gleichgewicht zwischen den relevanten Faktoren herzustellen.

Die Wiedererstarkung der Industriestaaten in Westeuropa sowie Japans hat die amerikanische Vormachtstellung auf dem Weltmarkt geschwächt und bewirkt, daß die Ausbildung im Marketing in den USA internationalen Charakter annahm. Man ist sich darüber einig, daß es keinen Sinn mehr hat, Marketing nur vom nationalen Blickpunkt her zu lehren; man ist sich vielmehr der Interdependenz der Märkte auf internationaler Ebene bewußt. Es müssen Marketing-Manager ausgebildet werden, die in der Lage sind, eine globale Marketing-Strategie zu entwickeln. Darüber hinaus ist in der Marketing-Ausbildung der Einfluß anderer Disziplinen zu verzeichnen, besonders der Psychologie, der Soziologie und der Mathematik. Dieser interdisziplinäre Einfluß macht sich besonders in der Gegenwart bemerkbar und findet seinen Ausdruck in der Tatsache, daß mehr und mehr Psychologen, Soziologen und Mathematiker als Marketing-Lehrkräfte in Erscheinung treten.



... wenn es sich um Fernsprech- oder andere Fernmeldeprobleme handelt!

**Wir liefern: Fernsprech-Anlagen, Elektrische Uhrenanlagen, Uhrensäulen, Feuermelde-Anlagen, Überfall- und Einbruch-Meldeanlagen, Wächterkontrollanlagen, Zeiterfassungs-Anlagen, Fernwirk- und Datenübertragungsanlagen, Lichtsignal-Anlagen, Postalia-Frankiermaschinen.**

**TELEFONBAU UND NORMALZEIT 6 Frankfurt 1**

**Mainzer Landstraße 134-146 Postfach 2969 Telefon 2661**

Auf der pädagogischen Seite hat sich das Schwergewicht von der „Lecturing-Discussion Methode“ zur „Case-Analysis“ und zu „Computer Games“ verlagert. Diese starken Veränderungen in der Marketing-Ausbildung sowie in der Lehrmethode haben sich in den letzten fünf Jahren vollzogen und sind bei weitem noch nicht abgeschlossen.

#### ENTSCHEIDUNGSRAHMEN DES MARKETING-MANAGERS

Um nun den Sinn der Anwendung von Marketing-Spielen als Grundlage für ein strategisches Denken im Marketing zu verstehen, scheint es zweckmäßig, kurz den Entscheidungsrahmen eines modernen Marketing-Managers zu skizzieren:

Als seine wichtigste Aufgabe wurde es bezeichnet, Entscheidungen — und zwar richtige Entscheidungen — zu treffen. Während diese Entscheidungen in der Vergangenheit — und zum Teil auch in der Gegenwart noch — auf der Basis der Intuition getroffen wurden, geht der Trend heute dahin, Entscheidungen auf stärkerer rationaler Grundlage zu fällen. Der Marketing-Manager von morgen muß eine klare Vorstellung vom Entscheidungsprozeß im Marketing haben

und sich der Tatsache bewußt sein, daß eine Anzahl von kontrollierbaren und unkontrollierbaren Faktoren im Marketingprozeß eine wesentliche Rolle spielen.

Um den Marketing-Manager der Zukunft hinreichend auszubilden, muß die Lehrmethode dem Marketing-Entscheidungsprozeß gerecht werden und dem Lernenden die Möglichkeit geben, die Handhabung der relevanten Faktoren zu üben. Dies kann erreicht werden, indem im Marketing-Unterricht sog. Marketing-Spiele verwandt werden.

### DIE BEDEUTUNG VON MARKETING-SPIELEN

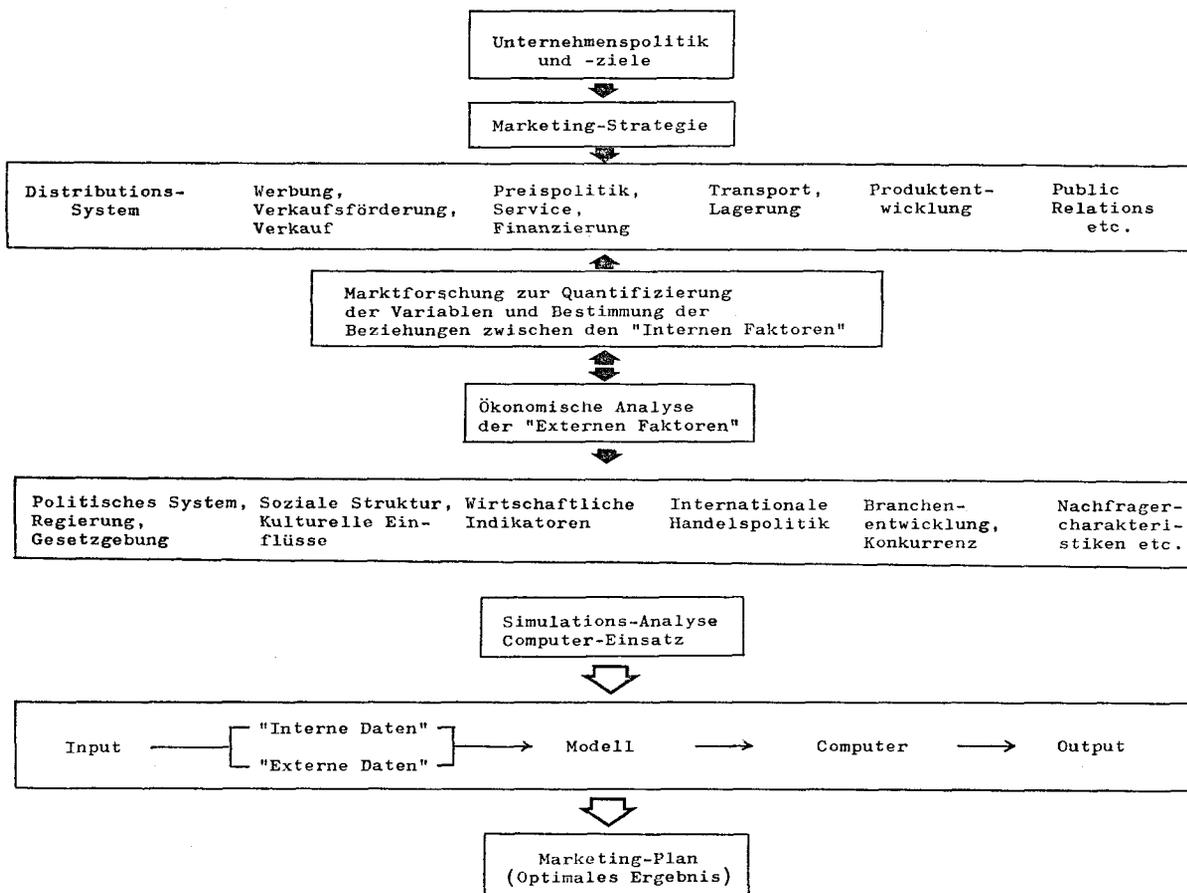
Ein Marketing-Spiel ist eine Simulation der Marketing-Management-Aufgabe, Entscheidungen zu treffen. Es ist eine Situation, in der mehrere Spieler in eine Konkurrenzlage versetzt werden. Das Marketing-Spiel gibt eine dynamische Situation wieder, d. h. daß die Spieler die Resultate von vorhergetroffenen Entscheidungen bei ihren eigenen Entscheidungen mit in Betracht ziehen müssen. Dieses erfordert, daß der einzelne Spieler mit seinen Entscheidungen vom Anfang bis zum Ende des Marketing-Spiels leben muß, so wie es auch in einer wirklichen Marketing-Management-Situation der Fall ist. Die Zusammenhänge zwischen den Entscheidungen der Spieler und den relevanten

Einflußfaktoren sind durch ein sog. „mathematical decision model“ gelöst und der Diskussion der Spieler entzogen.

Der Gebrauch von Spielen als Ausbildungsmethode für den militärischen Nachwuchs geht bis ins 17. Jahrhundert zurück. Die Verwendung von Unternehmensspielen als wirtschaftswissenschaftliche Lehrmethode ist dagegen relativ neu. Die ersten Versuche sind 1957 von der „American Management Association“ durchgeführt und seither von mehr und mehr Universitäten in den USA übernommen worden. Ihr Einsatz für Ausbildungszwecke wurde vor allem durch die Weiterentwicklung des Computers gefördert. Zur Zeit existieren etwa 100 verschiedene Unternehmensspiele.

Während das allgemeine Unternehmensspiel den Gesamtrahmen einer Unternehmung einschließt, werden in Marketing-Spielen nur die relevanten Marketing-Faktoren in Betracht gezogen. Ein Marketing-Spiel ist in verschiedene Entscheidungsperioden eingeteilt. Die Spieler müssen am Ende jeder Entscheidungsperiode Entscheidungen in bezug auf die verschiedenen Parameter machen, die das Marketing-Resultat beeinflussen. Die Entscheidungen dienen dazu, den Marktanteil oder auch den Umsatz des Spielers für das von ihm vertretene Unternehmen zu bestimmen. Der Erfolg des einzelnen Spielers wird an der Größe des relativen

Schaubild 1



Marktanteils gemessen. Obwohl dieser den Unternehmenserfolg in Hinsicht auf das Marketing bestimmt, kann das Wissen und der Erfolg eines Spielers nicht unbedingt damit festgestellt werden.

Marketing-Spiele werden eingesetzt, um Marketing-Manager zu trainieren und Studenten auszubilden. Die Mehrzahl der Spiele, die entwickelt worden sind, werden zur Zeit in den USA in der Lehrtätigkeit verwendet. Denn die beste Übung für die Anwendung wissenschaftlicher Methoden im Entscheidungsprozeß sind dynamische Management-Spiele. Ferner muß betont werden, daß Marketing-Spiele Studenten helfen, die Grundprinzipien des Marketing sowie die Gesamtoperation des Unternehmens zu verstehen. Es muß ebenfalls hervorgehoben werden, daß Studenten, die an Marketing-Spielen teilnehmen, einen größeren Enthusiasmus zeigen als Studenten, die durch den traditionellen Unterrichtsprozeß gehen; in Marketing-Spielen entsteht vor allem ein Konkurrenzsinne, der sonst nicht so klar zum Ausdruck kommt.

Während die älteren Marketing-Spiele statischen Charakter hatten, sind die neueren von dynamischer Natur. Diese dynamischen Entscheidungsspiele versetzen den Spieler in eine Situation, in der er unter dem Druck von Zeit und in Betrachtziehung der fortlaufenden Operation „seines“ Unternehmens Entscheidungen treffen muß und die Resultate seiner Entscheidungen vor Augen hat. Der Grad von Realismus in einem Marketing-Spiel ist bedeutungsvoll für das Training des Spielers. Dazu muß allerdings gesagt werden, daß Marketing-Spiele immer nur eine Abstraktion der wirklichen Marktsituation darstellen, da sie sonst nicht spielbar wären. Vom pädagogischen Blickpunkt können dabei bestimmte Aspekte einer Marketing-Operation hervorgehoben werden. Auf der anderen Seite kommt es darauf an, das Marketing-Spiel so realistisch wie möglich zu gestalten, um den vollen Erfolg der Spiel-Lehrmethode sicherzustellen. Marketing-Spiele betonen besonders die Aspekte der Planung und des strategischen Denkens. Der Prozeß des strategischen Denkens kann in den traditionellen Lehrmethoden des Marketing nicht erfolgreich gelehrt werden. Das Konzept einer globalen Marketing-Strategie, das die verschiedenen Parameter und ihre Beziehungen mit dem Ziel eines optimalen Marketing-Plans in Betracht zieht, kann nur in einem dynamischen Marketing-Spiel demonstriert werden. Die Wiederholungen der Entscheidungsprozesse unter Einbeziehung der Resultate von vorher getroffenen Entscheidungen und veränderten Situationen bieten dem Spieler eine ausgezeichnete Atmosphäre, um seine Fähigkeiten im strategischen Denken zu entwickeln.

Das hier beschriebene Marketing-Management-Spiel simuliert die Impulszähler-Industrie in den USA. Ein Impulszähler ist eine Vorrichtung, die elektrische oder mechanische Impulse registriert und diese auf ein ablesbares Ziffernblatt überträgt. Die Marktstruktur dieses Industriezweiges kann als oligopolistisch bezeichnet werden. Die Nachfrage nach Impulszählern ist relativ unelastisch. Diese Art der Marktstruktur und Nachfrageelastizität erleichtert den Simulationsprozeß wegen ihrer relativen Einfachheit. Es handelt sich fernerhin um einen stabilen und stetig wachsenden Markt. Charakteristisch für die Impulszähler-Industrie ist, daß der größte Teil der Produktion an relativ wenige große Kunden abgesetzt wird, während nur ein kleiner Prozentsatz auf wenige kleine Abnehmer entfällt. Verliert ein Hersteller ein oder zwei große Kunden an einen Konkurrenten, wirkt sich dies sofort empfindlich auf seinen Marktanteil aus.

Die Werbung in dieser Branche besteht fast ausschließlich aus Anzeigen in Fachzeitschriften sowie speziellen Industriepublikationen, im Gegensatz zu den meisten Verbrauchsgütern. Der Absatz erfolgt direkt an den Verwender durch den Einsatz von technisch geschulten Verkäufern, die zum Teil unabhängig sind und ebenfalls nicht-konkurrierende Produkte verkaufen. Die zu diesem Industriezweig gehörenden Unternehmen haben sämtlich ihren Standort in derselben zentral gelegenen Stadt und transportieren ihre Produkte per Lastwagen oder Eisenbahn. In dem beschriebenen Spiel wird die Annahme gemacht, daß die Transportkosten im Durchschnitt \$ 0,25 pro Stück betragen.

#### Die Bildung von Teams und ihre Aufgaben

Die Spieler werden in gleichgroße Teams eingeteilt (nicht mehr als 5 bis 6 Spieler je Team). Jedes Team übernimmt das Marketing-Management eines bestimmten Unternehmens und konkurriert gegen alle übrigen Teams. Das Ziel jedes Teams ist es, während der Dauer des Spiels den Gewinn seines Unternehmens zu maximieren. Die starke Antitrust-Gesetzgebung der USA macht jede Form von Kartellen unmöglich.

Für das Spiel wird angenommen, daß alle Unternehmen ungefähr gleich große Marktanteile als Ausgangsposition haben sowie ähnlich hohe Aktiva und Passiva. Jedes Unternehmen beginnt das Spiel mit einem angemessenen Betriebskapital. Zusätzliches Kapital kann für zehn Jahre zu einem Zinssatz von 5% p. a. aufgenommen werden.

**VEREINSBANK IN HAMBURG**  
Zentrale: Hamburg 11 · Alter Wall 20-30 · Telefon 36 10 61  
44 FILIALEN UND ZWEIGSTELLEN IN HAMBURG, CUXHAVEN UND KIEL

Jedes Team hat für den Zeitraum von jeweils einem Vierteljahr Entscheidungen für die folgenden sieben Variablen zu treffen. Diese Variablen haben ein relatives Gewicht in bezug auf den Marketingerfolg, dessen Gesamtsumme die Zahl 10,0 beträgt.

- Preis 2,5
- Werbung 1,5
- Absatzpersonal 2,0
- Verkaufsförderung 1,0
- Service 1,0
- Produktentwicklung 1,0
- Marktforschung 1,0

### Messung des Team-Erfolgs

Die Erfolgswirksamkeit des Marketing eines Teams errechnet sich nach der Formel:

$$MEF_{i,t} = P_{i,t} + W_{i,t} + AP_{i,t} + VF_{i,t} + S_{i,t} + PE_{i,t} + MF_{i,t}$$

Die einzelnen Symbole stehen dabei für folgende Tatbestände:

- MEF = Marketing-Erfolgs-Faktor
- P = Preis
- W = Werbung
- AP = Absatzpersonal
- VF = Verkaufsförderung
- S = Service
- PE = Produktentwicklung
- MF = Marktforschung

Die Angaben i und t bedeuten „Unternehmen i“ in der „Periode t“.

Das Ergebnis dieser Formel repräsentiert eine Messung des Erfolges des Marketing-Programms eines am Spiel beteiligten Unternehmens im Verhältnis zu den anderen Unternehmen der Branche. Es ist eine Summierung des Erfolges der sieben kontrollierbaren Marketing-Variablen, die in das Entscheidungsmodell einbezogen worden sind.

Preis:  $P_{i,t} = WF_P \cdot K_P$

$P_{i,t}$  stellt den Preiserfolgswert für das Unternehmen i in der Periode t dar.  $P_{i,t}$  ist das Produkt aus dem gewogenen Preisfaktor  $WF_P$  und dem Preiskoeffizient  $K_P$ . Der Preiskoeffizient läßt sich aus der Skizze 1 ermitteln, die die Situation einer erhöhten Produktnachfrage bei sinkenden Preisen darstellt.

Das in dem Marketing-Spiel angewandte Bewertungssystem basiert auf einer gewogenen Einzelbewertung der einzelnen Variablen: dabei sind Durchschnittswerte zugrunde gelegt. Diese Durchschnittswerte, zum Beispiel \$ 21,00 für den Preis, stellen Standardwerte dar oder geben den gegenwärtigen Durchschnittswert aller Unternehmen der Branche an, wie dies z. B. beim Absatzpersonal (AP) der Fall ist. Sie werden gleich 1,00 gesetzt.

Werbung:

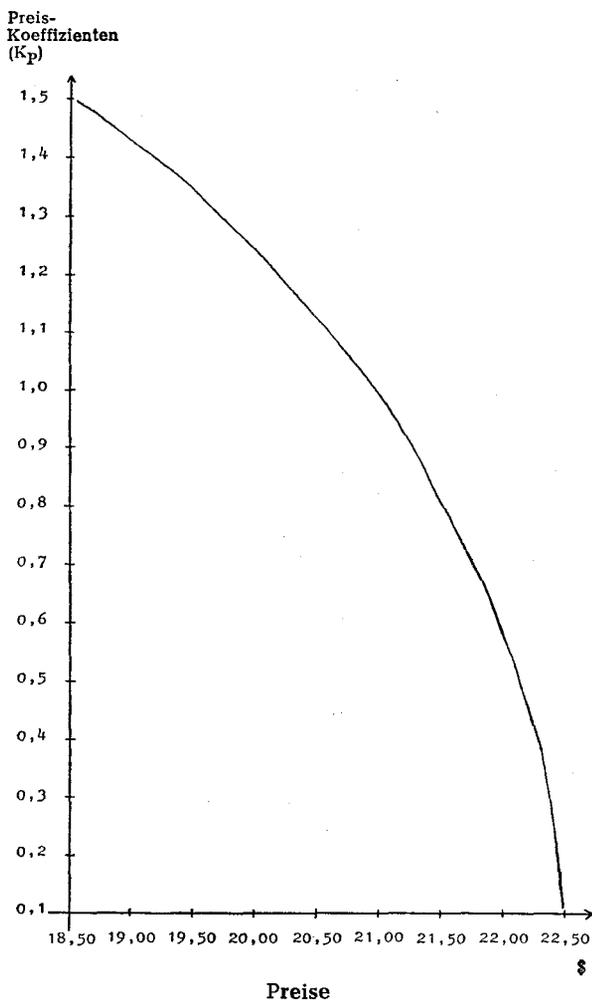
$$W_{i,t} = K_W (MW_1 + MW_2 + MW_3 + MW_4 + MW_5 + MW_6) \cdot WF_W$$

$W_{i,t}$  gibt den Werbeerfolgswert für das Unternehmen i in der Periode t an.  $W_{i,t}$  besteht aus drei bestimmten Werten:  $K_W$  ist der Werbekoeffizient, der aus der Skizze 2 abzulesen ist. Er basiert auf demselben Standard 1,0 wie der Preiskoeffizient. Die Summe der Werbemittel oder Mediawerte ( $MW_1 + MW_2 + MW_3 + MW_4 + MW_5 + MW_6$ ) repräsentiert den Werbeprogrammerfolg eines Unternehmens.  $MW_1$  ist 0,30 und stellt das Resultat des erfolgreichsten Werbemittels dar.  $MW_2$  ist das Zweitbeste usw. Für jedes Werbemittel, das ein Unternehmen einsetzt, wird ein bestimmter Wert addiert, der in der Summe  $W_{i,t}$  enthalten ist. Der Werbewert von 1,00 kann nur erreicht werden, wenn ein Unternehmen alle sechs Werbemittel anwendet. Für den gewogenen Werbeerfolgswert steht das Symbol  $WF_W$ .

Absatzpersonal:

$$AP_{i,t} = WF_{AP} \left[ \frac{VM_{i,t}}{\sum_{i=1}^c VM_{i,t}} \right] \cdot \left[ \frac{VG_{i,t}}{\sum_{i=1}^c VG_{i,t}} \right] C^2$$

Skizze 1  
Gegenüberstellung von Preisen und Preis-Koeffizienten



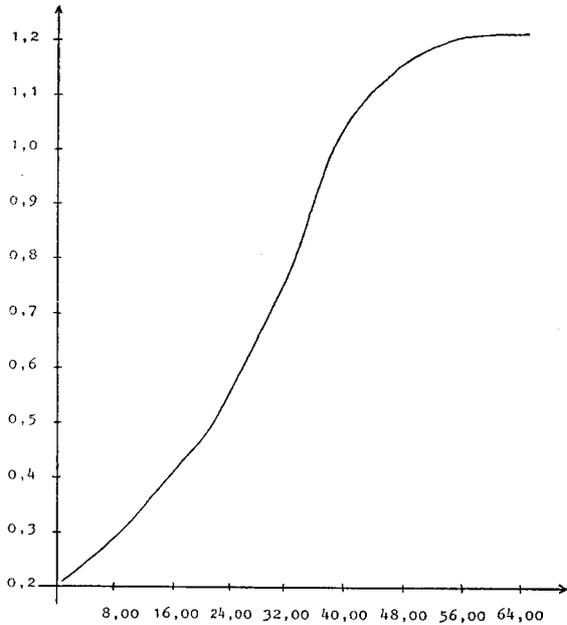
Diese Skizze stellt den Preis-Koeffizienten und effektiven Preis dar. Ihr Zweck ist es festzustellen, wie erfolgreich der Preis eines am Spiel beteiligten Unternehmens ist. Die Berechnung erfolgt, indem man einem gegebenen Preis einen Preis-Koeffizienten zuordnet. Der Koeffizient ist proportional zum Absatz und gebraucht einen Standardwert von 1,0.

$AP_{i,t}$  steht für den Erfolgsfaktor des Absatzpersonals des Unternehmens  $i$  in der Periode  $t$ . Er ist eine Funktion der Anzahl von Verkäufern eines Unternehmens ( $VM_{i,t}$ ) und deren durchschnittlichen Monatsgehältern ( $VG_{i,t}$ ). Der Wert  $C$  gibt die Anzahl der Unternehmen an, die an dem Spiel beteiligt sind. Jeder dieser zwei Faktoren wird mit dem Branchendurchschnitt verglichen und zeigt, ob das Absatzpersonal eines Unternehmens unter oder über dem

Skizze 2

**Gegenüberstellung von abgestimmten Werbeausgaben und Werbe-Koeffizienten**

Werbe-Koeffizienten ( $K_W$ )



**Werbeausgaben**

Diese Skizze zeigt den Werbeerfolg eines Unternehmens an in bezug auf die Werbekosten. Der Werbe-Koeffizient ist proportional zum Absatz und nimmt für die optimalen Werbeausgaben den Standardwert 1,0 an. Die Kurve ist analog zu einer normal saturierten Werbekurve, in der der Absatz nicht proportional zu den Werbeausgaben verläuft.

Durchschnitt liegt. Der Erfolgsfaktor des Absatzpersonals eines Unternehmens ist proportional zur Abweichung vom Durchschnittswert der Branche, der 1,00 beträgt.  $WF_{AP}$  symbolisiert den gewichtigen Faktor für das Absatzpersonal.

Verkaufsförderung:

$$VF_{i,t} = WF_{VF} \left[ \frac{VFA_{i,t}}{\sum_{i=1}^c VFA_{i,t}} \right] C$$

$VF_{i,t}$  stellt den Erfolgsfaktor der Verkaufsförderung des Unternehmens  $i$  in der Periode  $t$  dar. Es ist ein relativer Wert, der die Ausgaben für die Verkaufsförderung eines Unternehmens ( $VFA_{i,t}$ ) mit den Durchschnittsausgaben der Branche für Verkaufsförderung

$$\left[ \frac{\sum_{i=1}^c VFA_{i,t}}{C} \right]$$

vergleicht. Der Erfolgsfaktor basiert wiederum auf dem Branchendurchschnitt, der jedoch in diesem Falle nicht 1,00 ist, da hier das Verhalten der Konkurrenz eine besonders große Rolle spielt.

Service:

$$S_{i,t} = WF_S \left[ \frac{SM_{i,t}}{\sum_{i=1}^c SM_{i,t}} \right] \cdot \left[ \frac{SG_{i,t}}{\sum_{i=1}^c SG_{i,t}} \right] C_2$$

$S_{i,t}$  verkörpert den Service-Faktor des Unternehmens  $i$  in der Periode  $t$ . Die Berechnung dieses Erfolgsfaktors besteht aus einem Vergleich der Anzahl des für diesen Zweck eingesetzten Personals eines Unternehmens ( $SM_{i,t}$ ) mit der Durchschnittszahl für die Branche

$$\left[ \frac{\sum_{i=1}^c SM_{i,t}}{C} \right]$$

sowie einem Vergleich der Durchschnittsgehälter des Service-Personals eines Unternehmens ( $SG_{i,t}$ ) mit dem entsprechenden Durchschnittsgehalt der Branche

$$\left[ \frac{\sum_{i=1}^c SG_{i,t}}{C} \right]$$

Dabei ist der Serviceerfolgsfaktor mehr vom Vergleich mit den Konkurrenzunternehmen als von einem Vergleich mit der Standardzahl der Branche abhängig.

Produktentwicklung:

$$PE_{i,t} = \left[ \frac{PEA_{i,t}}{\sum_{i=1}^c PEA_{i,t}} \right] C \cdot WF_{PE}$$

$PE_{i,t}$  stellt den Faktor Produktentwicklung und -planung des Unternehmens  $i$  in der Periode  $t$  dar. Es wird die Annahme gemacht, daß der Wert dieser Variablen direkt proportional zu dem Geldwert ist, der von dem Unternehmen auf diesem Gebiet aufgewandt wird. Die Ausgaben jedes Unternehmens ( $PEA_{i,t}$ ) werden mit dem Branchendurchschnitt

$$\left[ \frac{\sum_{i=1}^c PEA_{i,t}}{C} \right]$$

verglichen, um den Erfolg zu ermitteln.

Marktforschung:

$$MF_{i,t} = WF_{MF} \left[ \frac{MFA_{i,t}}{\sum_{i=1}^c MFA_{i,t}} \right] K_{MF} \cdot C$$

$MF_{i,t}$  ist der Erfolgsfaktor der Marktforschung des Unternehmens  $i$  in der Periode  $t$ . Er vergleicht die Marktforschungsausgaben eines Unternehmens ( $MFA_{i,t}$ ) mit denen der Branche

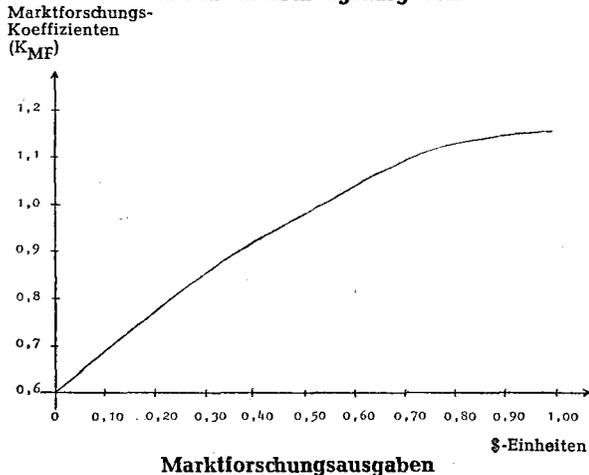
$$\left[ \frac{\sum_{i=1}^c MFA_{i,t}}{C} \right]$$

und einem Standardwert  $K_{MF}$ , einem Marktforschungskoeffizienten, der der Skizze 3 entnommen wird. Der Marktforschungserfolgsfaktor hängt nicht nur davon ab, welche Informationen erworben worden sind, son-

dem berücksichtigt die Verwendung der Informationen. Auf Grund des Entwurfes des Marketing-Spiels haben die Unternehmen, die Marktforschung in Anspruch nehmen, einen Vorteil.

Skizze 3

### Gegenüberstellung von Marktforschungs-Koeffizienten und Marktforschungsausgaben



Der Marktforschungs-Koeffizient, den man von dieser Skizze erhält, mißt den relativen Marktforschungserfolg eines Unternehmens. Er basiert ebenfalls auf dem Standardwert 1,0. Die Kurve erreicht ebenfalls einen Sättigungspunkt, über den hinaus Ausgaben für Marktforschung im wesentlichen nur zusätzliche Kosten bedeuten.

Wenn der Faktor der Erfolgswirksamkeit des Marketing für jedes Unternehmen berechnet ist, kann der Marktanteil jedes Unternehmens kalkuliert werden, der dem prozentualen Anteil jedes Unternehmens am gesamten Marketingerfolgswert gleich ist.

Der Absatz jedes Unternehmens wird berechnet, indem sein Marktanteil mit dem Gesamtmarktwert multipliziert wird. Das Marketingspiel setzt voraus, daß der Absatz eines Unternehmens nicht höher sein kann als die Produktion, die es für eine Spielperiode zur Verfügung hat. Sollte es jedoch vorkommen, daß die Absatzmenge größer ist als die Produktion, so wird der Überschuß zu 50% auf die anderen Unternehmen verteilt und zu 50% auf die nächste Periode übertragen.

Auf Grund der verschiedenen Kosten, die einem Unternehmen im Verlaufe des Spiels entstehen, wird am Ende einer Periode eine Gewinn- und Verlustrechnung aufgestellt, die den Spielern in der nächsten Periode vorliegt.

#### DER VERLAUF EINES SPIELES

- Entscheidung bei Spielteilnehmern
- Berechnung des Marketing-Erfolgsfaktors für jedes Unternehmen
- Berechnung des gesamten verfügbaren Marktes der Branche
- Berechnung des Marktanteils für jedes Unternehmen auf Grund des Marketingerfolgswertes
- Berechnung des Absatzes für jedes Unternehmen
- Berechnung der verfügbaren Produkte, die für den Verkauf zur Verfügung stehen

- Vergleich der für den Absatz zur Verfügung stehenden Produkte mit dem kalkulierten Verkauf
- Verteilung des die Produktion übersteigenden Absatzes auf andere Unternehmen
- Kalkuliere Produktionskapazität, Einheiten produziert und Produktionskosten für jedes Unternehmen
- Kalkuliere überschüssiges Inventar sowie andere notwendige Kosten für jedes Unternehmen
- Berechne die gesamte Anzahl von Verkäufern für die nächste Periode
- Berechne die Anzahl von Personal für den Kundendienst für die nächste Spielperiode
- Kalkuliere gesamte Kosten für das Absatzpersonal sowie die Gehälter für den Kundendienst
- Berechne die Transportkosten für jedes Unternehmen
- Berechne Verkaufs- und Kundendiensttrainingskosten für jedes Unternehmen
- Berechne Kosten für Kredit, falls in Anspruch genommen
- Berechne Kosten für Marktforschungsdaten
- Kontrolliere Kosten für Produktionsentwicklung
- Berechne Gewinn und Verlust für Spielperiode
- Zusätzliche Informationen, die vom Spiel resultieren, werden den Spielern gegeben
- Alle Informationen werden den Spielern für die nächste Periode des Spieles zur Verfügung gestellt.

In der Konstruktion des Spieles war es nötig, zum Teil willkürliche Zahlen für die Quantifizierung der verschiedenen Parameter zu benutzen, die zur Berechnung des Marketingerfolges beitragen. Die Bedeutung dieser Zahlen muß in ihrem Verhältnis zueinander gesehen werden. Wenn zum Beispiel ein Gewicht von 2,5 für den Preisfaktor bestimmt wird, so ist das allein bedeutungslos. Wird diese Zahl jedoch in Beziehung zu der Summe aller Faktoren und deren Gewicht gesehen, die der Zahl 10,0 gleichzusetzen ist, so wird 2,5 bedeutungsvoll und stellt 25% des Marketingerfolges in der Berechnung dar. Ein ähnliches Verfahren wurde in der Aufstellung der Skizzen verwendet.

Um das Spiel realistischer zu gestalten, sind Entscheidungen auf den Gebieten der Produktion und Finanzierung einbezogen worden. Jedoch liegt das Schwerkraft des Spieles auf dem Marketingsektor.

Das oben beschriebene Marketing-Spiel ist erfolgreich in verschiedenen Marketingkursen getestet worden. Besonders hervorgehoben werden muß die intensive Beteiligung der Studenten. Es war klar ersichtlich, daß während des Spieles eine Atmosphäre des Konkurrenzkampfes herrschte, die für die Spieler stimulierend sowie spannungsreich war und dazu beitrug, die Situation noch mehr realistisch zu gestalten. Zusammenfassend kann gesagt werden, daß das Marketing-Spiel wohl eine der erfolgreichsten Lehrmethoden im Marketing darstellt, besonders im Hinblick auf das Ziel, Marketing-Manager für die Zukunft auszubilden.