

Böhne, Ferdinand R.

Article — Digitized Version

Analyse und Bewertung von Absatzwegen

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Böhne, Ferdinand R. (1963) : Analyse und Bewertung von Absatzwegen, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 43, Iss. 5, pp. VI-IX

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141753>

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.

Analyse und Bewertung von Absatzwegen

Dr. Ferdinand R. Böhne, Paris

Der Absatzweg einer Ware oder einer Dienstleistung führt vom Hersteller entweder über die einzelnen Stufen des Absatzweges, die Handelsbetriebe oder aber ohne sie unmittelbar auf den Markt, zum Konsumenten oder Verwender. Ob dieser Weg lang oder kurz ist, die Absatzstufen leistungsfähig oder überflüssig sind, entscheidet wesentlich über den Umsatzerfolg und die Durchsetzung der Marketingstrategie eines Unternehmens.

Es ist daher bemerkenswert daß sich die betriebliche Praxis mit der Auswahl des „richtigen“ Absatzweges für das jeweilige Produkt bisher relativ wenig befaßt hat. Tradition und Gewohnheit lassen zu viele Betriebe bei dem einmal gewählten Absatzweg beharren.

Dabei hat die wissenschaftliche Markt- und Absatzforschung bereits Wesentliches auf diesem Gebiete geleistet und nicht nur im Methodischen viele Probleme gelöst, sondern auch erhebliches Material über die Beschaffenheit der Absatzwege zusammengetragen. Im deutschsprachigen Raum ist es in erster Linie das Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln, das seit 1953 Untersuchungen über die Absatzwege und Absatzkosten von Konsumgütern durchführt.¹⁾

WARUM ABSATZWEGEANALYSE?

Es hat den Anschein, daß die Arbeiten dieses und anderer Institute in letzter Zeit auch in der Wirtschaftspraxis größeres Interesse finden und daß Absatzweganalysen in die Marketingplanung der Betriebe stärker einbezogen werden. Die bisher benutzten Absatzwege werden nicht mehr *a priori* als gegebene, unabänderliche Größen betrachtet.

Zu dieser Entwicklung hat eine Reihe von Gründen beigetragen, unter denen wohl die folgenden von besonderer Bedeutung sein dürften:

— Der Zwang zur Produktivitätserhöhung im Absatz steht im Vordergrund, nachdem die Marketingkosten von Jahr zu Jahr gestiegen sind und bei vielen Produkten heute schon über 50 % des Verkaufswertes ausmachen.

— Die tiefgreifende Änderung von Absatzmethoden, Absatzwegen und Betriebsformen führte zu einer einflußreichen Evolution des modernen Absatzes. Häufig haben dadurch die lange etablierten Vorstellungen manches Industriebetriebes über die Bedeutung der einzelnen Absatzstufen seiner eigenen Absatzwege ihre Basis verloren, ohne daß das Unternehmen sich dessen bewußt ist.

— Die Konzentration der verschiedenen Absatzstufen im Handel hat neue Wertigkeiten geschaffen. Um mit den Absatzformen von Morgen zu gehen, muß der Hersteller wissen, bei welchen Absatzstufen die Zukunft liegt und wie sein Betrieb sich

¹⁾ „Wege und Kosten der Distribution der Erzeugnisse der Ernährungsindustrie“, Westdeutscher Verlag, Opladen, und Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln (abgekz. Institutsmittelungen) Nr. 102, 108 und 109. Außerdem hat das Institut seit 1953 84 Produktgruppen anderer Branchen untersucht und die Ergebnisse veröffentlicht.

auf diese Stufen einstellen, mit ihnen arbeiten oder auch ihre Entwicklung verhindern kann, wenn hier eine Nachfragermacht zu entstehen droht, die gefährlich werden könnte²⁾.

— Neue Produkte, nicht immer für den bisherigen Abnehmerkreis bestimmt, wurden geschaffen und brauchen ihre adequaten Absatzwege. Größere Kapazitäten zwingen zu neuen Absatzwegen unter anderen Namen oder Marken, und der Wunsch, näher oder wirksamer am Endverbraucher zu sein, empfiehlt manchen Absatzweg, den man bisher ignoriert oder für unproduktiv gehalten hatte.

— Schließlich haben sich — beeinflußt vor allem durch das Entstehen der EWG — manche Unternehmen heute mit dem Auslandsmarketing zu befassen, die bisher im wesentlichen Inlandsgeschäfte betrieben. Im Auslandsmarkt zwingt die notwendige Erstwahl des Absatzweges zu einer besonders sorgfältigen Analyse der möglichen Absatzwege. Der von der ausländischen Konkurrenz benutzte Weg ist dabei durchaus nicht immer auch dem deutschen Unternehmen anzureten. Neue Wege können unter Umständen schneller und nachhaltiger zum Erfolg führen.

Im folgenden wird der Versuch unternommen, einige der Faktoren aufzuzeigen, die bei der Analyse und Bewertung von Absatzwegen im In- und Auslandsmarkt eine Rolle spielen und deren Beachtung für eine betriebliche Untersuchung von Bedeutung sind.

Die benutzten praktischen Beispiele stammen aus dem Konsumgüterbereich und hier speziell aus der Lebensmittelbranche, weil in dieser bisher generell die neuen Absatzformen und Verkaufsmethoden nach dem Kriege ihren Ursprung hatten. Ihre Kenntnis ist auch für andere Branchen von Bedeutung, da sie längst auf diese übergegriffen haben und noch zunehmend an Einfluß gewinnen werden.

Ein Unternehmen, das sich ein Bild über die eigenen Absatzwege machen will oder neue Absatzwege sucht, interessiert sich vor allem für Antworten auf die Fragen:

- Welche Absatzwege gibt es für mein Produkt, wie und wann werden sie benutzt, welche Vor- und Nachteile bieten sie meinem Betrieb?
- Welche Veränderungen sind in den letzten Jahren eingetreten und warum sind sie eingetreten?
- Welche Absatzstufen bieten die Gewähr für die Durchsetzung meiner eigenen Marketingkonzeption, welche eigene Marketingstrategie weisen sie auf?
- Welche Kosten stehen den gebotenen Leistungen gegenüber und wie sind diese Absatzstufen auf die dynamisch weiterlaufende Entwicklung eingestellt?

DAS STATISTISCHE BILD

Die statistische Momentaufnahme ist der Ausgangspunkt jeder Absatzweganalyse, da sie zunächst den Ist-Zustand einer Branche, einer Warengruppe oder einer Artikelgruppe aufzeigt. Die verschiedenen mög-

²⁾ Siehe dazu R. Münzeli: „Um die Macht im Marketing“, in: Die Absatzwirtschaft, Düsseldorf, Heft 1, 1963.

lichen und benutzten Absatzwege, die Betriebsformen der Absatzstufen, die prozentualen Absatz-Anteile am Gesamtabssatz der Waren einer Branche, die über die einzelnen Absatzwege laufen, die Zahl der Unternehmungen je Absatzstufe, ihr Standort, ihre Betriebsgröße, ihre Gesellschaftsform, ihre Sortimente, die Lagerhaltung und die Lagerumschlagsgeschwindigkeit sind die wesentlichsten Faktoren, die zu einer ersten Beurteilung der Absatzwege benötigt werden.

Eine Absatzweganalyse, die diese Faktoren berücksichtigt, kann nicht nur volkswirtschaftlich, sondern auch für das Einzelunternehmen wichtige Erkenntnisse bieten.

Die bereits erwähnte Kölner Untersuchung über die Absatzwege der Ernährungsindustrie als Beispiel zeigt deutliche Tendenzen in der Struktur und Bedeutung verschiedener Absatzwege, die für die Planung der betrieblichen Marketingstrategie in Betracht gezogen werden sollten³⁾: 61% aller Produkte erreichen den Konsumenten auf dem Absatzweg Erzeuger—Großhandel—Einzelhandel. Der Direktabsatz von der Industrie an den Konsumenten spielt keine nennenswerte Rolle (1%). Der Absatzweg Produzent—Einzelhandel—Konsument wird für frische Waren bevorzugt (Backwaren, Brot, Feinkostartikel, Fleischwaren).

Nach wie vor spielt das Fachgeschäft⁴⁾ die dominierende Rolle, das 80% des Gesamtabssatzes auf sich vereinigt. Artikelgruppen, bei denen preisgünstige Angebote erwartet werden, kauft der Konsument bevorzugt in großbetrieblichen Unternehmen (Warenhäuser, Filialbetriebe, Konsumgenossenschaften) wie z.B. Konserve, Dosenmilch und Hülsenfrüchte. Artikel mit hohem Gewicht (Mehl, Limonaden, Bier) dagegen bezieht er beim nahegelegenen Fachgeschäft.

Zur genaueren Kennzeichnung der Absatzstufen ist neben der Betriebsform auch die Verkaufsmethode von großer Bedeutung. Letztere findet allerdings in manchen betriebswirtschaftlichen Institutsanalysen noch zu wenig Berücksichtigung. Ob ein Ladengeschäft mit Selbstbedienung oder mit traditioneller Bedienungsform arbeitet, kann für den Unternehmer — wenn der Anteil der SB-Läden erheblich ist, wesentliche Bedeutung haben. Im SB-Laden entscheidet in erster Linie die Placierung eines Artikels.⁵⁾ Ein Filialbetrieb, der bis zu 50% Eigenmarken im Sortiment führt, wird stets diesen Produkten den besten Platz einräumen und kann damit die Umsatzchancen einer Fremdmarke beträchtlich verringern. Der Hersteller wird also in Kenntnis

dieser Tatsache das unabhängige Fachgeschäft evtl. mit traditioneller Bedienung bevorzugen oder versuchen, sich einen guten Platz im SB-Laden zu sichern. Der in amerikanischen Supermärkten übliche Kauf von Placierungsflächen hat zwar in Deutschland anscheinend noch keine Nachahmung gefunden, aber mit ähnlichen Verhaltensweisen muß bei zunehmender Konkurrenz gerechnet werden.

Ferner ist eine Korrelation zwischen Vertriebsform und Betriebsgröße von Interesse. Ein Supermarkt von 500 qm mit SB erreicht unter Umständen den gleichen Umsatzerfolg wie vier SB-Läden von je 100 qm; ein solches Ladengeschäft wiederum wiegt drei traditionelle Bedienungsgeschäfte auf.

Schließlich muß eine betriebliche Absatzweganalyse eine Aufspaltung des Begriffs Fachgeschäft durchführen und im statistischen Bild verarbeiten: Der Einzelhändler einer Freiwilligen Kette ist nicht mehr dem sogenannten "unabhängigen" Einzelhändler gleichzusetzen; Entsprechendes gilt für andere Organisationsformen wie Einkaufsgenossenschaften. Auch Großhändler ist nicht mehr gleich Großhändler, auch hier spielt die Organisationsform eine Rolle und entscheidet die Betriebsform (Cash and Carry — Kettengroßhändler — traditioneller Großhändler).

Aber damit wird bereits das rein Quantitative des statistischen Überblicks verlassen. Der qualitativen Analyse von Arbeitsweisen vertikaler Absatzgemeinschaften (auch Marketinggemeinschaften, Marketing-, Absatz- oder Vertriebsverbund genannt) — die mit ganz wenigen Ausnahmen auch immer horizontale Kooperation aufweisen — wird im folgenden noch besondere Aufmerksamkeit zu schenken sein. Allerdings sei zuvor noch angemerkt, daß auch eine statistische Übersicht bereits manche Faktoren berücksichtigen kann, die sich auf Marketingmethoden beziehen:

Das folgende Beispiel stammt aus einer privaten Absatzweganalyse für bestimmte Textilartikel in einem EWG-Land. Der Bearbeiter der Analyse hatte herausgefunden, daß drei bedeutende textile Einkaufsverbände bestanden. Eine Beschreibung der Organisation, der Arbeitsmethoden und der regionalen Bedeutung war im Bericht enthalten und nach Ansicht des Verfassers wichtige Zahlen wurden dem auftraggebenden Unternehmen in vorstehender Tabelle präsentiert.

Dem Unternehmen wurde empfohlen, mit der Gruppe A zusammenzuarbeiten, da sie auf Grund ihrer wirtschaftlichen Stärke der beste Partner sein würde. Eine betriebseigene Nachuntersuchung ergab, daß dieses Urteil trog: Der Verband B war in Wirklichkeit der wesentlich

³⁾ Siehe dazu „Institutsmittelungen“, a.a.O., Nr. 102 und 108.

⁴⁾ Dazu gehören auch Freiwillige Ketten, Einkaufsgenossenschaften usw.

⁵⁾ Siehe dazu F. Böhne: „Die Handelsmarke braucht einen guten Platz im Laden“, in: Am Runden Tisch, Nr. 10, Februar 1961, S. 13 f.

Gruppe	Zahl der Großhändler	Umsatz der Großhändler	durchschnittl. Umsatz der Großhändler		Zahl der Einzelhändler pro Gruppe	Zahl der Einzelhändler pro Großhändler	Umsatz aller Einzelhändler	durchschnittl. Umsatz pro Einzelhändler
			in Mill. DM					
A	25	200	8		6 250	250	750	120 000
B	15	150	10		2 250	150	300	133 300
C	8	100	12,5		1 900	240	270	142 000

stärkere und dynamischere unter den dreien, obwohl ihn die oben dargestellten Zahlen an die zweite Stelle rückten. Unberücksichtigt waren qualitative Faktoren geblieben, die der Gruppe B ein deutliches Übergewicht gaben:

1. Beträchtliche Verkaufsunterstützung der Einzelhändler wurde durch Ladenbau, Werbung, Eigenmarken und Schulung gewährt.
2. Vier Großhändler, die zusammen fast 50 % des Großhandelsumsatzes auf sich vereinigten, übten starken Einfluß auf die Gruppe aus und förderten systematisch eine eigene Marketingstrategie.
3. Die Einzelhändler deckten bereits 60 % ihrer Einkäufe bei den B-Großhändlern, während in Gruppe A nur 30 % und in C 45 % Auftragskonzentration erreicht waren.
4. B arbeitete streng nach dem Prinzip der Einzelhändlerselektion (gute Geschäftslage, dynamische Führung, disziplinierte Mitarbeit, Liquidität).
5. B hatte im Durchschnitt die Großhandelsumsätze in einem Jahr um 18 % (A = 12 %, C = 15 %) und die Einzelhandelsumsätze um 22 % (A = 10 %, C = 12 %) gesteigert.

B war so die Einkaufsgruppe, die auf dem Wege zur Umwandlung in eine Absatzgemeinschaft konsequent am weitesten fortgeschritten war und die besseren Zukunftsaussichten und Wachstumsraten bot.

Die Gesichtspunkte 2., 3. und 5. hätten in der statistischen Übersicht berücksichtigt werden können, die übrigen Faktoren hätten Gegenstand einer Analyse der Arbeitsweisen sein müssen. Eine unternehmerische Analyse der Absatzwege kann heute nicht mehr auf die qualitative Untersuchung der Marketingstrategie der Absatzstufen verzichten.

MARKETINGSTRATEGIE DER ABSATZSTUFEN

Es ist keine Prophetie, wenn man voraussagt, daß die Absatzgemeinschaften in den meisten Konsumgüterbranchen neben den marketingbewußten großbetrieblichen Absatzformen in Zukunft eine wesentliche Rolle spielen werden. Die Kenntnis ihrer Arbeitsweisen und vor allem ihrer Marketingmethoden ist daher zur Beurteilung der einzelnen Absatzwege unerlässlich.

Eine solche Analyse sollte dem Unternehmen Antwort auf zwei Fragen geben:

- Welche Marketingarbeit wird von der vertikalen Gruppe generell betrieben und auf welcher Ebene (im Großhandelsbereich, im Einzelhandelsbereich)?
- Welche Marketingfunktionen der Gruppe können das Marketing des Industriebetriebes ergänzen oder einzelne seiner Marketingmaßnahmen eventuell ersetzen?

Der naheliegende Gedanke, nur die Absatzmaßnahmen einer Absatzgemeinschaft zu analysieren, die das eigene Marketing verstärken können, ist in doppelter Hinsicht gefährlich. Einmal führt er dazu, daß nur ein Teilgebiet erfaßt und somit Wesen und Wirkungsweise einer modernen Absatzgemeinschaft unvollständig bewertet werden. Zum anderen aber wird versäumt, die Möglichkeiten einer Rationalisierung des Marketing

durch sinnvolles Zusammenwirken der einzelnen Stufen voll auszuschöpfen. Es darf nicht übersehen werden, daß ein übersteigertes Prestigedenken eine solche Kooperation bisher recht schwierig werden ließ, zumal einzelne Absatzstufen und Herstellergruppen einander in den letzten Jahren im Kampf um den Markteinfluß gegenüberstanden. Das scheinbar Negative der Gruppenbildung verwirrte den klaren Blick für die positiven Möglichkeiten und damit für die betriebs- und volkswirtschaftlich wünschenswerte Produktivitätssteigerung durch Marketingharmonisierung.

Es ist hier nicht der Platz, die einzelnen Marketingfunktionen von Absatzgemeinschaften aufzuzählen. Das wäre zudem im Rahmen dieser allgemeinen Darstellung fast unmöglich, da die Marketingstrategie von Gruppe zu Gruppe und von Branche zu Branche sehr unterschiedlich ist. Ein Vergleich mit ähnlichen Organisationen im Ausland ist noch schwieriger, da der gleiche Name nicht immer auch gleiche Methoden bedeutet. Es ist auch zu berücksichtigen, daß eine Absatzgemeinschaft durchaus nicht ohne weiteres als solche zu erkennen sein muß. Hinter einer sogenannten Einkaufsgenossenschaft verbirgt sich bewußt oder unbewußt bisweilen eine konsequenter Marketingstrategie als hinter mancher Freiwilligen Kette, die sich ja im allgemeinen selbst als Absatzgemeinschaften bezeichnen.

Schließlich aber gehen starke absatzfördernde oder absatzhindernde Einflüsse von Maßnahmen aus, die ihren Ursprung in Betriebsbereichen haben, die gar nicht mit dem Marketing in Zusammenhang zu stehen scheinen. Innerbetriebliche Rationalisierung in Organisation, Rechnungswesen, Lagerhaltung, Zulieferung oder Einkaufsabwicklung können Quellen für Marketingeinflüsse sein, die bei einer betrieblichen Analyse der Absatzstufen nicht übersehen werden dürfen, wie im folgenden zu zeigen ist:

Fast ohne Ausnahme haben die Vertikalgemeinschaften gewisse Einkaufsfunktionen für ihre Mitglieder übernommen. Von der organisatorischen Erleichterung des Einkaufs durch Formulare über gemeinsame Musterungen, zentrale Zahlungsabwicklung, Delkredereübernahme bis zum echten gemeinschaftlichen Einkauf und damit zur Einkaufskonzentration reicht die Palette der Erscheinungen. Der Hersteller schließt in der Regel mit der Zentralstelle der jeweiligen Gemeinschaft einen Vertrag, der Mengenabnahmen und bestimmte Vergütungen für die Leistungen der Gruppe vorsieht. Nun, diese Erscheinung ist offenbar nichts Neues, da Einkaufskontore und -verbände in allen Branchen längst bestanden und Gleicher taten.

In einer festgefügten, konsequenten Absatzgemeinschaft, wie sie z. B. einige Freiwillige Ketten der Lebensmittelbranche darstellen, ist jedoch diese Einkaufsrationalisierung von ganz wesentlichen Marketingeinflüssen begleitet. Der reine Einkaufsvertrag ist oft mit einem Förderungsabkommen verbunden, in dem dem Hersteller gegen materielle Zugeständnisse gewisse absatzfördernde Hilfen zugesagt werden: Empfehlung des Produkts in Rundschreiben, Werbung beim

Einzelhändler und gegenüber dem Verbraucher, bevorzugte Placierung im SB-Laden sind nur einige dieser Förderungsmaßnahmen, deren Einfluß nicht unterschätzt werden darf. Die zahlreichen Kommunikationslinien innerhalb einer Freiwilligen Kette, die oft stark entwickelte Disziplin und der Gemeinschaftsgeist sowie die ohne Zweifel erhebliche Abhängigkeit voneinander sorgen auch ohne direkten Zwang dafür, daß dieser Förderungswunsch der Zentrale zur Förderungsrealität wird. Auf diese Weise kann das Förderungsabkommen, daß die jure keinen Ausschließlichkeitsvertrag darstellt, de facto konkurrierende Produkte ausschließen oder zumindest erheblich behindern und damit die Marketingarbeit dieser Firmen blockieren.

Während die Erfassung der offensichtlichen Marketingmaßnahmen von Vertikalgemeinschaften relativ einfach sein dürfte, ist das Erkennen der oben beschriebenen Einflüsse wesentlich schwieriger. Eine profunde Kenntnis der Absatzstufen der jeweiligen Branche und ihrer Kooperationsmethoden, intensive Feldarbeit und gute persönliche Kontakte mit Zentrale, Großhandelsstufe und Einzelhandel sind unerlässlich, wenn die Analyse erfolgreich durchgeführt werden und brauchbares Material für die eigenen Marketingentscheidungen liefern soll.

DIE BEWERTUNG DER ABSATZWEGE

Die Auswertung der bisher gesammelten quantitativen und qualitativen Daten über die Absatzwege ist ein erster wesentlicher Schritt zur Beurteilung verschiedener Wahlmöglichkeiten. Zur endgültigen Auswahl des „richtigen“ Absatzweges sind allerdings noch weitere Analysen notwendig, die im wesentlichen Daten und Faktoren des Unternehmens betreffen.

Die abschließende Bewertung der Absatzwege als Grundlage der unternehmerischen Entscheidung über die einzuschlagende Marketingstrategie muß auf folgenden Faktorengruppen fußen:

1. Auf der innerbetrieblichen Erfolgsanalyse, dem Vergleich von
 - a) direkten und indirekten Absatzkosten des Unternehmens innerhalb einer bestimmten Periode und
 - b) den in der gleichen Periode mit den einzelnen Absatzstufen erzielten Umsätzen (Menge \times Preis).
2. Auf der Berücksichtigung von jenen Faktoren, die außerhalb der rechnerischen Erfolgsanalyse liegen und
 - a) aus strategischen Entscheidungen der allgemeinen Unternehmens- und Marketingpolitik bestehen und
 - b) die typische Verhaltensweise und langfristige Entwicklung der Absatzstufen repräsentieren.

Die Bedeutung dieser zwei Faktorengruppen ist sehr unterschiedlich, je nachdem ob es sich um die Bewertung von bisher bereits benutzten oder völlig neu zu wählenden Absatzwegen handelt. Im ersten Falle stehen dem Unternehmen für die Erfolgsanalyse, die dann eine retrograde Erfolgskontrolle ist, Erfahrungsunterlagen zur Verfügung, die durchaus zu sehr genauen Messungen führen kön-

nen. Die Probleme, die bei der Erfassung, Abgrenzung und Zurechnung der Kostenarten auftreten, sind nicht unerheblich, aber durchaus lösbar; wie Geist, Mann und Witt an praktischen Beispielen nachgewiesen haben.⁶⁾ Die Ergebnisse sind ein wesentlicher Beitrag zur Rationalisierung bestehender Absatzwege durch Bereinigung in der Auftrags-, Kunden- und Sortimentsstruktur des Unternehmens. Aber auch hier können die Faktoren der Gruppe 2 (Gesichtspunkte außerhalb der Erfolgsanalyse) nicht unberücksichtigt bleiben, wenn die Erfolgskontrolle die Umstellung der Absatzwege empfiehlt und hier grundsätzliche Firmenpolitik tangiert wird, worauf noch zurückzukommen ist.

Bei der Neuwahl eines Absatzweges (für neue Produkte, im Auslandsmarkt bei Änderung der volkswirtschaftlichen Absatzstruktur) verliert die innerbetriebliche Erfolgsanalyse an Aussagekraft, da sie in Form der Erfolgsprognose nicht mehr auf absolut zuverlässiges Zahlenmaterial zurückgreifen kann. Kostenvergleiche mit anderen Absatzwegen sowie Schätzungen der Preis- und Umsatzerwartungen treten an ihre Stelle und müssen hier besonders mit den Ergebnissen der qualitativen Absatzweganalysen kombiniert werden. Wenn beispielsweise ein Kosten-Preisvergleich ergeben hat, daß kein Unterschied in dieser Hinsicht zwischen dem „indirekten“ und dem „direkten“ Absatz⁷⁾ besteht, weil höhere Absatzkosten des Unternehmens beim Direktabsatz durch höhere Preise ausgeglichen werden können, liegt für den Betrieb der Gedanke nahe, nach der alten betriebswirtschaftlichen Faustregel: Der kürzeste Weg ist der teuerste, aber auch der wirksamste, den Großhandel zu umgehen.

Der kurzfristige Umsatzerfolg mag dieser Wahl recht geben, weil beim Absatz an den Einzelhandel die Umsatzwirkung in der Regel rascher eintritt. Langfristig kann diese Entscheidung dagegen falsch gewesen sein, weil der Großhandel — wie bei der Analyse der Marketingstrategie von Absatzstufen gezeigt wurde — eventuell starke negative Einflüsse auf „seine“ Einzelhändler geltend machen wird. Neben diesem Moment der Verhaltensweise spielt aber auch eine Rolle, daß nach langsamem Anlaufen der Großhändler nachhaltig einen besseren Umsatzerfolg hätte erreichen können, weil er neben seinem persönlichen Einfluß die Marketingmittel seiner Gruppe zur Geltung gebracht hätte. Diese Tatsache wiederum hätte es dem Unternehmen ermöglicht, eigene Marketingmaßnahmen (Vertreterbesuche, Einzelhändlerwerbung) abzubauen und damit seine eigenen Absatzkosten zu verringern.

Nur eine sorgfältige Abwägung aller Faktoren, die für die Wahl der Absatzwege eine Rolle spielen, kann somit eine Entscheidung sicherstellen, die einen dauernden Erfolg der Marketingpolitik garantiert.

⁶⁾ Geist, Mann, Witt: „Erfolgskontrolle der Absatzwege“, RKW, Schriftenreihe der RG Industrieller Vertrieb und Einkauf, Heft 5, 1962; Siehe auch F. Knoll: „Industrielle Absatzkosten“, Wirtschaftsdienst Hamburg, 1962, Heft 12.

⁷⁾ Diese gern benutzten Ausdrücke für den Absatz an den Groß- bzw. Einzelhandel sollten nur verwendet werden, wenn zwischen den Absatzstufen keine vertikalen Bindungen bestehen; sonst sind sie irreführend und unrichtig.