

Ostfalia – Fakultät Karl-Scharfenberg

Studiengang Medienmanagement

Semester 7

Erstprüfer: Prof. Dr. Harald Rau

Zweitprüfer: Dipl.-Journ. Christian Raupach

Bachelorarbeit

Die Entscheidungstheorie im Medienmarketing

Abgabe: 25.02.2014

Katharina Schlusche

Matr.-Nr.: 70058143

E-Mail: k.schlusche@ostfalia.de

Tel.: 06205/15693

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	i
1. Einleitung	1
2. Grundlagen des Marketing.....	4
2.1. Entwicklung und Begriff des Marketing.....	4
2.2. Das Marketing von Medien	6
2.2.1. Der Medienbegriff.....	6
2.2.2. Die Besonderheiten medialer Güter	8
2.2.3. Die Besonderheiten medialer Märkte.....	12
2.2.4. Das Medienmarketing	15
2.3. Marketingwissenschaft	18
2.3.1. Die Gestalt der Marketingwissenschaft	18
2.3.2. Die Sehnsucht nach Theorie in der Marketingwissenschaft	22
2.3.3. Grundlegende Ansätze der Marketingtheorie	23
2.3.3.1. Klassische Ansätze der Absatztheorie	23
2.3.3.2. Moderne Ansätze der Marketingtheorie	24
2.3.3.3. Weiterführende Ansätze der Marketingtheorie	25
2.3.4. Der entscheidungsorientierte Marketingansatz	26
3. Entscheidungstheoretische Grundlagen	28
3.1. Der Begriff der Entscheidung	28
3.1.1. Konstitutive Merkmale der Entscheidung.....	28
3.1.2. Unterscheidung nach kognitivem Aufwand.....	30
3.1.3. Entscheiden als Prozess.....	31
3.1.4. Entscheidungen im Marketing	32
3.2. Überblick: Einordnung und Entwicklung der Entscheidungstheorie.....	38
3.3. Grundlagen der Modelldiskussion.....	42
4. Normative Modelle zur Optimierung von Marketingentscheidungen	48
4.1. Das Grundmodell der normativen Entscheidungstheorie	48
4.1.1. Faktische Prämissen: Das Entscheidungsfeld	50
4.1.1.1. Handlungsraum: Der Marketing-Mix als kontrollierbare Variable	50
4.1.1.2. Zustandsraum: die Marketingsituation als Ausgangspunkt der Entscheidung	52
4.1.1.3. Ergebnisraum: Die Marktreaktionsfunktion als Ergebnis.....	55
4.1.2. Wertende Prämissen: Das Modell des Entscheidungsträgers	56

4.1.2.1. Das Zielsystem des Marketing als Voraussetzung der rationalen Entscheidung.....	56
4.1.2.2. Das Präferenzsystem als Grundlage für die Bewertung von Alternativen..	57
4.1.2.2.1. Präferenzrelationen	58
4.1.3. Die Lösung des Entscheidungsproblems	59
4.1.3.1. Entscheidungsregeln als Präferenzvorschriften	59
4.1.3.2. Algorithmen	60
4.2. Charakterisierung der normativen Entscheidungstheorie.....	61
4.3. Kritik an der normativen Entscheidungstheorie.....	63
5. Deskriptive Modelle zur Erklärung von Marketingentscheidungen.....	67
5.1. Von der Rationalitätsanalyse zur Psycho-Logik der Problemhandhabung	67
5.2. Informationsverarbeitungsansatz und S-O-R-Paradigma	71
5.2.1. Struktur und Elemente der menschlichen Persönlichkeit.....	73
5.2.1.1. Die Entwicklung der Persönlichkeit durch Lernprozesse	76
5.3. Der individuelle Entscheidungsprozess im Rahmen der Psycho-Logik.....	77
5.3.1. Das Suchverhalten vor der Entscheidung	78
5.3.1.1. Anregung und Wahrnehmung des Problems	78
5.3.1.2. Die Definition der Situation.....	79
5.3.1.3. Suchprozesse.....	81
5.3.1.3.1. Intraindividuelle Konflikte und Anpassung.....	82
5.3.2. Der Entschluss und Suchverhalten nach der Entscheidung	84
5.3.2.1. Kognitive Dissonanzen	84
5.4. Charakterisierung der deskriptiven Entscheidungstheorie	87
5.5. Kritik an der deskriptiven Entscheidungstheorie	90
6. Der entscheidungsorientierte Ansatz als präskriptive Entscheidungstheorie	92
7. Der entscheidungsorientierte Marketingansatz im Medienmarketing	99
8. Fazit und Ausblick.....	103
Literaturverzeichnis	ii
Eidesstattliche Erklärung	xiii

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Das Grundmodell der normativen Entscheidungstheorie	49
Abb. 2: Vereinfachtes Modell individueller Entscheidungsprozesse	87

1. Einleitung

Medienunternehmen sind zu einem charakteristischen Element moderner Industriegesellschaften geworden. Sie sind dabei in ein komplexes Umfeldsystem eingebettet, das ausgehend von der Ökonomisierung des Medienbereichs durch einen steigenden intra- und internationalen Wettbewerbsdruck und sich verändernde Rahmenbedingungen gekennzeichnet ist, die im Zusammenhang mit den Stichworten Internationalisierung und Globalisierung, Digitalisierung und Konvergenztendenzen, Deregulierung, Privatisierung und Konzentrationstendenzen sowie Individualisierung und Erlebnisorientierung im Rahmen gesellschaftlicher Entwicklungen auf Abnehmerseite diskutiert werden (vgl. Gerpott 2006, 307; Bode 2010, 25; Siegert 2001, 13/20ff./31; Kiefer 2005, 23ff.). Des Weiteren ist die Digitalisierung als wesentlicher Treiber für den technologischen Wandel verantwortlich, durch den sich die Produktions- und Verwertungsmöglichkeiten von Information erheblich verändern. So lösen sich Medieninhalte weitgehend von ihren Trägern, die Grenzen zwischen Individual- und Massenkommunikation verschwimmen und mediale Inhalte werden darüber hinaus beliebig, da die digital gespeicherten Inhalte in einem beliebigen Ausmaß verändert werden können (vgl. Kiefer 2005, 30f.; Siegert 2001, 25). Als Prototyp der technologischen Innovationen ist dabei das Internet zu sehen, aufgrund dessen ein zunehmender Konkurrenzdruck durch Online-Angebote entsteht, da im Internet die Online-Angebote klassischer Medienorganisationen deutlich im Wettbewerb zu gleichberechtigt präsentierten Online-Angeboten von Privatpersonen, gesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen anderer Branchen stehen (vgl. Kiefer 2005, 39; Siegert 2001, 13). Die Digitalisierung führt außerdem zu einer Veränderung des Mediennutzungsverhaltens, wobei die Medienrezeption aufgrund zunehmender Angebotsvielfalt von Aufmerksamkeitsdefiziten geprägt ist (vgl. Bode 2010, 28). Medienunternehmen stehen aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks und der Dynamik der Rahmenbedingungen vor zahlreichen Herausforderungen, wobei diese Dynamik zu keinem Ende zu kommen scheint (vgl. Karmasin/Winter 2000, 29).

Ausgehend von diesen wettbewerbsintensivierenden Rahmenbedingungen wird es für Medienunternehmen zunehmend erforderlich differenzierende und profilierende Strategien zu entwickeln, um auf längere Sicht Vorteile gegenüber Konkurrenten erreichen zu können (Siegert 2001, 9; Gerpott 2006, 307). Vor diesem Hintergrund etabliert sich das Medienmarketing, dessen Forschungsgegenstand das Marketing von Medienunternehmen bildet, als ein relativ neues Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Petzold/Sattler 2009, 15). Insgesamt wird das Medienmarketing zunehmend als ein elementarer Bestandteil

der Unternehmenspolitik von Medienorganisationen gesehen, womit die wissenschaftliche Diskussion des Themas mit etwas Verzögerung zur medienpraktischen Umsetzung einsetzt (vgl. Siegert 2001, 10). Dies wird auch dadurch deutlich, dass in der Medienpraxis zwar verschiedene Marketingansätze Anwendung finden, jedoch keine hinreichende theoretische Fundierung erkennbar ist. Die Marketingwissenschaft stellt das auf Marketing bezogene Wissen sowie den Erwerb dieses Wissens dar und beschäftigt sich im Kern mit Austauschprozessen zwischen Anbieter und Nachfrager. Aus der Marketingwissenschaft sind diverse theoretische Marketingansätze hervorgegangen.

Der entscheidungsorientierte Marketingansatz wird dabei als einer der wichtigsten theoretischen Ansätze der deutschsprachigen Marketingforschung bezeichnet und dominiert die Forschungsprogramme der Marketingwissenschaft (vgl. Wirtz 2008, 87; Meffert et al. 2012, 37; Bruhn 2012, 25). Er beschäftigt sich mit der Bereitstellung von Handlungsempfehlungen in Marketingentscheidungssituationen und will hierdurch dem Marketingmanagement verhelfen zu optimalen Entscheidungen im Sinne der Unternehmensziele zu gelangen. Auch im Rahmen des Medienmarketing müssen ständig Entscheidungen getroffen werden, wobei auch in der Medienbranche die Erkenntnis gereift ist, dass diese Entscheidungen nicht nur aus dem Bauch heraus getroffen werden sollten (vgl. Eisenbeis 2007, 213). Dies lässt die Frage aufkommen, ob der entscheidungsorientierte Marketingansatz nicht auch auf Entscheidungssituationen im Medienmarketing anwendbar ist und somit zur theoretischen Fundierung des Medienmarketing beitragen kann. Um diese Frage zu beantworten ist es vonnöten den entscheidungsorientierten Marketingansatz zu analysieren. Dabei stellt sich vor allem die Frage wie der entscheidungsorientierte Marketingansatz, der sich mit menschlichem Entscheidungsverhalten beschäftigt, überhaupt zu interpretieren ist, damit er dem (Medien-)Marketing praktische Empfehlungen liefern kann.

Diese Fragen soll die vorliegende Arbeit beantworten. Hierzu werden in Kapitel 2 Grundlagen des Marketing geschaffen, indem allgemein der Begriff des Marketing geklärt, anschließend auf Besonderheiten des Marketing von Medien eingegangen und schließlich ein Überblick über die aus der Marketingwissenschaft hervorgegangenen theoretischen Ansätze gegeben wird. Des Weiteren wird hier speziell der entscheidungsorientierte Marketingansatz eingeführt. Kapitel 3 dient der Schaffung entscheidungstheoretischer Grundlagen für die Analyse des entscheidungsorientierten Ansatzes. Hier wird der Begriff der Entscheidung allgemein definiert sowie speziell auf Entscheidungstatbestände im Marketing unter Beachtung medienspezifischer Besonderheiten eingegangen. Darüber

hinaus wird in diesem Kapitel ein einführender Überblick über die Einordnung und Entwicklung der Entscheidungstheorie gegeben sowie Grundlagen der Modelldiskussion geschaffen. In Kapitel 4 und Kapitel 5 werden dann die Modelle der normativen sowie der deskriptiven Entscheidungstheorie dargestellt und charakterisiert, um zu analysieren, in welcher Weise der entscheidungsorientierte Ansatz zu interpretieren ist. Abschließend wird der entscheidungsorientierte Marketingansatz in Kapitel 6 schließlich als präskriptive Entscheidungstheorie dargestellt und in Kapitel 7 im Rahmen des Medienmarketing betrachtet.

2. Grundlagen des Marketing

2.1. Entwicklung und Begriff des Marketing

Allgemein gesehen lässt sich die Grundidee des Marketing lange zurückverfolgen. Kotler und Bliemel (2001, 13) sehen den Ausgangspunkt des Marketing „[...] in den menschlichen Bedürfnissen [...]“. Ein Bedürfnis wird von Homburg et al. (2006, 3) als ein „[...] subjektiv empfundener Mangel [...]“ definiert, der beseitigt werden soll. Zur Befriedigung dieser prinzipiell unendlichen Bedürfnisse stehen allerdings nicht genügend Mittel zur Verfügung. „Diese Diskrepanz wird als *Knappheit* bezeichnet“ (Vollert 2006, 323; H.i.O.), die sich immer auf die individuelle Situation des Individuums bezieht. Zur Minderung der Knappheit entstehen Märkte „[...] auf denen Anbieter und Nachfrager substitutiver Güter zusammentreffen und in Austauschbeziehungen treten“ (ebd. 2006, 323). Kotler und Bliemel (2001, 19) definieren den Begriff Markt wie folgt: „Ein Markt besteht aus allen potentiellen Kunden mit einem bestimmten Bedürfnis oder Wunsch, die willens und fähig sind, durch einen Austauschprozeß das Bedürfnis oder den Wunsch zu befriedigen.“ Meffert et al (2012, 45) bezeichnen Märkte als die „Arena des Marketing“. Die Aufgabe des Marketing liegt demnach in der „[...] effizienten und bedürfnisgerechten Gestaltung von Austauschprozessen“ (Meffert et al. 2012, 3). Kotler (1982, 16) definiert Marketing demnach allgemein als „[...] das Management von Austauschvorgängen und Austauschbeziehungen [...]“. Mit der Professionalisierung und dem wissenschaftlichen Verständnis von Austauschprozessen wird der „[...] Übergang zum modernen Marketingverständnis“ (Meffert et al. 2012, 3) dargestellt. Meffert et al. (2012, 3f.) beschreiben zwei fundamentale Prinzipien zur Erklärung für das Zustandekommen von Austauschprozessen zwischen den Marktparteien, die von ihnen als „[...] zentrale theoretische Leitideen der Marketingwissenschaft [...]“ (Meffert et al. 2012, 5) bezeichnet werden:

Das (1) Gratifikationsprinzip stellt die entscheidende Bedingung für die Entstehung eines Austauschs dar und besagt, dass Gratifikationen die ausschlaggebenden Antriebskräfte für die Entstehung von Transaktionen sind, da ein Austausch sich nur ergibt, wenn er für Anbieter und Nachfrager von Vorteil ist. Der Nachfrager kauft nur dort, wo seine Bedürfnisse am besten befriedigt werden und die Anbieter verkaufen nur wenn sie einen Gewinn erzielen können. Mit dem (2) Kapazitäts- oder Knappheitsprinzip wird ausgedrückt, dass das Verhalten von beiden Marktparteien Beschränkungen unterliegt. „Die Kapazität an finanziellen, technologischen, wissensmäßigen und natürlichen Ressourcen ist also bei beiden Marktpartnern begrenzt“ (Meffert et al. 2012, 4). Mit diesen knappen

Ressourcen versuchen nun beide Marktpartner einen möglichst hohen Nutzen zu erzielen. Der Wunsch nach Austauschprozessen wird somit „[...] von der jeweiligen Ressourcensituation der Marktparteien bestimmt“ (ebd. 2012, 5). Meffert et al. (2012, 5) sind der Auffassung die Problemstellungen des Marketings ließen sich auf die Analyse dieser beiden Leitprinzipien zurückführen. (vgl. Meffert et al. 2012, 5)

Das Begriffsverständnis des Marketing hat sich im Zeitverlauf fortlaufend verändert und weiterentwickelt. Die unterschiedlichen Definitionen im Zeitablauf ließen dabei „[...] die entsprechende Entwicklung des Marketing-Konzepts erkennen“ (Kuß 2013, 5). Von einem Verständnis des Marketing als dominante Engpassfunktion wandelte sich das Verständnis zu einer modernen erweiterten Interpretation des Marketing als integrierte, marktorientierte Führungskonzeption im Sinne eines systematisch prozessualen Marketing-Managements, bei dem Marketing, als duales Führungskonzept, zum einen als Leitbild des Managements und zum anderen als gleichberechtigte Unternehmensfunktion verstanden wird. (vgl. Meffert et al. 2012, 8ff.) Die Entwicklungen des Marketingbegriffs begannen im deutschsprachigen Raum mit der Geburt der marktorientierten Unternehmensführung. Diese entstand in den 60er Jahren als Abkehr von den zuvor dominierenden institutionenorientierten, warenorientierten und funktionenorientierten Ansätzen der klassischen Absatztheorie, die im Rahmen der Verteilungswirtschaft der 50er Jahre eine starke Produktions- und Distributionsorientierung aufwies. Diese Absatzwirtschaft war charakterisiert durch „[...] eine Form des marktgerichteten Handelns, bei dem es hauptsächlich darauf ankommt, vorhandenen und potentiellen Kunden die bereits gefertigten Güter zu verkaufen und dafür einen adäquaten Preis zu erzielen, der die Gewinnerzielung fördert“ (Meffert et al. 2012, 7). Absatzwirtschaft war demnach als „Leistungsverwertung“ zu verstehen (vgl. Kuß 2013, 5). Die stark von der angelsächsischen Managementlehre geprägte marktorientierte Unternehmensführung stellte eine Neuorientierung des absatzwirtschaftlichen Denkens im Rahmen des Wandels vom Verkäufer- zum Käufermarkt dar. Die Grundprinzipien der marktorientierten Unternehmensführung wurden in Deutschland schnell aufgegriffen. Der Anfang des 20. Jahrhunderts im angloamerikanischen Sprachraum entstandene Marketingbegriff löste den bis zu diesem Zeitpunkt in Deutschland gebräuchlichen Begriff „Absatzpolitik“ oder „Absatzwirtschaft“ ab. Mit der wachsenden Verbreitung des Marketingbegriffs durchlief das Marketing im deutschsprachigen Raum diverse Entwicklungsstufen, die vier chronologisch aufeinanderfolgende Interpretationen des Marketing prägten. Das Verständnis von Marketing entwickelte sich demnach von einem (1) instrumentell verkürzten Verständnis (Gleichsetzung von Marketing mit Werbung und Distribution) über

ein (2) klassisches, ökonomisches (enges) Verständnis (Marketing als systematischer Entscheidungs- und Gestaltungsprozess), ein (3) modernes, erweitertes Verständnis (Marketing als jegliche Form eines Austausches zwischen zwei Kontrahenten zur Bedürfnisbefriedigung) zu einem (4) generischen Marketingverständnis, das Marketing schließlich als ein auf alle Austauschprozesse anwendbares „[...] universelles Konzept der Beeinflussung und als **Sozialtechnik** [...]“ (Meffert et al. 2012, 10, H.i.O.) versteht. (vgl. Meffert 1999, 410; Meffert et al. 2012, 5ff./33)

Zusammenfassend soll Marketing, in Anlehnung an Vollert (2006, 327ff.) und Meffert et al. (2012, 8ff.), integriert verstanden werden als marktorientierte Unternehmensphilosophie, als Methode in Form eines mehrstufigen Managementprozesses sowie als Unternehmensfunktion mit dem Ziel, aufbauend auf dem Konzept der Bedürfnisbefriedigung, Märkte zu bearbeiten und Austauschbeziehungen zu gestalten.

2.2. Das Marketing von Medien

2.2.1. Der Medienbegriff

Der Medienbegriff ist ein strittiger Begriff für den keine allgemeingültige Definition existiert (vgl. Winkler 2004, 9). Auch Pürer beschreibt, „[...] dass es an einer einigermaßen einheitlichen und überzeugenden Systematik für einen Medienbegriff [...] fehlt“, da für den Begriff Medien eine Vielzahl von Definitionsversuchen vorliegt (vgl. Siegert 2001, 17). Faulstich (2004, 13) beschreibt drei Verwendungszusammenhänge, in denen der Begriff „Medium“ unterschiedlich gesehen werden kann. Im allgemeinen Sprachgebrauch bezeichnet der Begriff „Medium“ als Wort die lateinische Übersetzung „Mittel[...]; Mittler[...]“ (Duden 1996, 484) oder „etwas Vermittelndes“ (vgl. u.a. Faulstich 2004, 13; Wirtz 2006, 9). Der zweite Verwendungszusammenhang stellt „Medium“ als Fachbegriff dar, wie er von unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen verwendet wird. Dem Medienbegriff komme in diesem Zusammenhang allerdings keine wichtige Rolle zu, „[...] vielmehr wird ‚Medium‘ in aller Regel nur im übertragenden, analogen Sinn gebraucht oder es dominiert der Charakter des Instrumentellen“ (Faulstich 2004, 13). Faulstich verweist in diesem Zusammenhang allerdings mit Nachdruck darauf, dass in diesem Sinne schlichtweg alles ein Medium sein kann, wodurch die Trennschärfe des Begriffs verloren geht. Der dritte Verwendungszusammenhang sei schließlich die komplexe theoretische Bedeutung von „Medium“, dem sich einige wissenschaftliche Disziplinen zuwenden, deren fachlichen Perspektiven und theoretischen Ansichten sich jedoch stark unterscheiden. (vgl. Faulstich 2004, 13; Pürer 2003, 211) Lange wurde von Medien als technischen Instrumenten oder

Mitteln ausgegangen (vgl. Wirtz 2006, 9; Kiefer 2005, 15; Pürer 2003, 208). So beschreibt Maletzke (1963, 76) Medien als „[...] die technischen Instrumente oder Apparaturen, mit denen Aussagen öffentlich, indirekt und einseitig einem dispersen Publikum vermittelt werden.“ Allgemeiner könne man Medien als Kommunikationskanäle für den Transport gewisser Zeichensysteme bezeichnen. Unter Medien verstehe man dabei den Zusammenhang von gewissen Kanälen oder Trägersystemen und gewissen Zeichensystemen. (vgl. Kiefer 2005, 16) Pürer (2003, 209) sieht in einer solchen engen Definition „[...] eine unzulässige Verkürzung des Verständnisses von Medium [...]“ und ist der Auffassung „[...] dass die Medien neben ihren technischen Ausprägungen und Bedingtheiten von der Art und Weise ihrer politischen, sozialen und ökonomischen Organisation und Implementation in das System der Massenkommunikation sowie von ihren Nutzungsweisen im Alltag nicht zu trennen sind“ (Pürer 2003, 209). Einer solchen engen Definition von Medien als reine technische Instrumente oder als bloße Kanäle zur Informationsübermittlung soll auch hier nicht gefolgt werden. Vielmehr sollen Medien im Folgenden in einem breiteren Zusammenhang gesehen werden. Medien haben demnach auch eine bestimmte Organisation(sform) (vgl. Wirtz 2006, 9). Sie sind also Organisationen und somit Sozialsysteme zur Erfüllung von gewissen Zwecken. Dabei stellen Medien komplexe organisatorische Gebilde aus verschiedenen Subsystemen dar. „Medien sind insbesondere Wirtschaftsunternehmen, also Organisationen, die erwerbswirtschaftliche Zwecke verfolgen [...]“ (Kiefer 2005, 16). Überdies erfüllen Medien auch bestimmte Funktionen: Zum einen die aus normativer Sicht zu erbringenden publizistischen Leistungen des Mediensystems und zum anderen, in Anlehnung an Luhmann (1996), das „Dirigieren der Selbstbeobachtung des Gesellschaftssystems“ (vgl. Wirtz 2006, 10; Pürer 2003, 211). Medien stellen demnach auch gesellschaftliche Institutionen dar und schaffen somit soziale Ordnung (vgl. Kiefer 2005, 16). Ulrich Saxer (1996b, 20) fasst die eben dargestellten Aspekte des Medienbegriffs in einen laut Faulstich (2004, 18) „am weitesten entwickelten Begriff ‚des‘ Mediums [...], nämlich als System [...]“ zusammen (vgl. Kiefer 2005, 16). Faulstich (2004, 18) definiert Medium daher, in Anlehnung an Saxer, wie folgt: „Ein Medium ist ein institutionalisiertes System um einen organisierten Kommunikationskanal von spezifischem Leistungsvermögen mit gesellschaftlicher Dominanz“ und verweist damit vor allem auf den institutionellen Charakter der Medien (vgl. Siegert 2001, 17). Siegert (2001, 18) ist der Meinung die Perspektive müsse noch durch die Konzeption von Medien als „handelnde Akteure“ ergänzt werden. Dies beschreibt z.B. Jarren (1996, 81): „Medien werden zu Akteuren, indem sie Eigensinn und eine spezifische Handlungslogik entwickeln [...], und zwar entsprechend ihrer zunehmenden ökonomischen Verpflichtungen. In ihnen wird mehr und mehr intentional und strategisch

bezogen auf selbstgesetzte – aber ökonomisch modulierte – Ziele gehandelt.“ In dieser Arbeit soll der Definition Faulstichs, unter Einbezug der Erweiterung des Verständnisses von Medien als handelnde Akteure, gefolgt werden.

2.2.2. Die Besonderheiten medialer Güter

Medienunternehmen können laut Witz (2006, 11), im Rückgriff auf die betriebswirtschaftliche Definition von Betrieben, als „[...] planvoll organisierte Wirtschaftseinheiten, in denen [Medien] erstellt und abgesetzt werden“ bezeichnet werden. Gerpott (2006, 308) definiert Medienunternehmen ausführlicher als „[...] Unternehmen, die zur Einkommenserzielung immaterielle Inhalte für den Fremdbedarf erschaffen, auswählen, zu vermarktungsfähigen Leistungspaketen bündeln und dafür sorgen, dass diese Inhaltegüter auf materiellen Trägern oder über Telekommunikationsnetze zu einer großen, dispersen Menge von Personen (Rezipienten) gelangen, damit Letztere die Inhalte zur Befriedigung von Informations- und/oder Unterhaltungsbedürfnissen wahrnehmen können.“ Medienprodukte dienen demnach der Befriedigung von Informations- und Unterhaltungsbedürfnissen (vgl. Hass 2002, 19). Zur Bereitstellung ihrer Inhalte nutzen Medienunternehmen die Massenmedien (vgl. Schumann/Hess 2006, 8). „Die grundlegende Charakteristik der ökonomischen Tätigkeit von Medien[unternehmen] ist darin begründet, dass Massenmedien sowohl Informationsträger als auch Werbeträger sind“ (Siegert 2001, 101). Daher zählt zu den Tätigkeiten von Medienunternehmen auch die „[...] zielgruppenspezifische Segmentierung des Publikums und die Herstellung und Veräußerung des Kontaktes zu diesen Zielgruppen“ (Siegert 2001, 100). Mediengüter oder –produkte (die Begriffe sollen im Folgenden gleichbedeutend verwendet werden) stellen komplexe Güter bzw. Produkte dar, die unterschiedliche Gütereigenschaften verbinden. Medienprodukte bestehen aus zwei Bestandteilen: „[...] die eigentlichen Inhalte [...] und das zur Übertragung erforderliche Medium [...]. Aber erst beide Teile zusammen, d.h. der Inhalt und das Medium, ergeben zusammen das Medienprodukt [...]“ (Schumann/Hess 2006, 34). Herkömmlich waren mediale Inhalte an ein bestimmtes Medium gebunden. Dadurch wurden unter Medium die Inhalte und das technische Übertragungsmittel zusammengefasst. Durch die Digitalisierung lassen sich Inhalt und Medium jedoch sehr viel leichter voneinander trennen, sodass die Medienbranche inzwischen durch nicht-physische und medienunabhängige Produktion und Distribution von Inhalten geprägt ist und somit keine feste Zuordnung der Inhalte mehr erfolgt. (vgl. Hass 2002, 17f.; Schumann/Hess 2006, 35; Bode 2010, 17). Hass (2002, 18) bezeichnet diese Trennung von Informationsinhalt und technischem Medium als „Desintegration“. „Für Medienunternehmen [...] stellt sich somit die Frage *welche Inhalte über welches Medium*

und mit *welchem* Geschäftsmodell vermarktet werden sollen“ (Hass 2002, 17; H.i.O.). Bode (2020, 17, H.i.O.) definiert, Hass folgend, Mediengüter demnach als „[...] die jeweilige *Kombination von Medium und Inhalt* in Form eines vermarktungsfähigen Produktes oder einer Dienstleistung [...]“. Dieser Definition soll im Rahmen dieser Arbeit gefolgt werden. Medienprodukte weisen spezielle Eigenschaften auf, die sich aus deren Erlösstruktur sowie deren Produktionsprozess ergeben (vgl. Wirtz 2006, 27). Die speziellen Charakteristika von medialen Gütern sollen im Folgenden dargestellt werden. Medien als wirtschaftliche Einheit weisen einen hohen Komplexitätsgrad auf. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass Medien aus normativer Sicht sowohl Kulturgüter als auch Wirtschaftsgüter sind, das heißt „Medien sind einerseits Konstituenten gesellschaftlicher Öffentlichkeit, andererseits jedoch, umgeben von einer kapitalistischen Werteordnung, auch erfolgstrational operierende Unternehmen“ (Berkler 2008, 40f.). Medien können als ökonomische Güter bezeichnet werden, da sie laut Kiefer (2005, 144) die drei Bedingungen eines ökonomischen Guts erfüllen: „Sie dienen der Bedürfnisbefriedigung, sie treffen auf eine Nachfrage und sie sind [...] ‚knapp‘, denn sie erzielen, soweit auf Märkten angeboten, einen Preis“ (Kiefer 2005, 144). Des Weiteren handeln Medienunternehmen auf zwei Märkten, denn Medien stellen Verbundprodukte dar, die gleichzeitig den Rezipienten- und den Werbemarkt bedienen. „Auf dem Rezipientenmarkt werden Informationen und Unterhaltung nachgefragt, hingegen fragt der Werbemarkt Zielgruppenkontakte nach“ (Baumgarth 2004, 2254). Auf dem Rezipientenmarkt besteht die Tätigkeit der Medienunternehmen daher in der Zusammenstellung und Verbreitung von Content um so Aufmerksamkeit zu produzieren; auf dem Werbemarkt besteht die Möglichkeit der Vermittlung von Werbebotschaften über das Medium an die Rezipienten. Die Leistungen auf beiden Märkten sind dabei nicht unabhängig voneinander. Demnach agieren im medialen Marktmodell drei Akteure: Der Medienanbieter, der Rezipient und der Werbetreibende. (vgl. Berkler 2008, 40ff.; Wirtz 2006, 27f.) Berkler (2008, 42) charakterisiert mediale Güter, in Anlehnung an Kiefer (2005, 143) mit Hilfe der Kategorien (1) Ökonomischer Angebotstyp, (2) Nutzenbewertung und (3) Marktfähigkeit noch detaillierter. Ökonomischer Angebotstyp meint die Einteilung von Gütern in (materielle) Sachgüter und (immaterielle) Dienstleistungen oder Rechte. Berkler (2008, 43) beschreibt eine häufige Einordnung medialer Angebote zu den Dienstleistungen, da zwei für Dienstleistungen grundlegende Merkmale von Medien erfüllt scheinen. Diese sind die Immaterialität des Produkts, d.h. die mangelnde physische Greifbarkeit, sowie die Integration eines externen Faktors, d.h. der Nachfrager wirkt am Leistungsprozess mit (Berkler 2008, 43; Siegert 2000, 179). Demnach seien mediale Angebote „in Produktform geronnene Leistungen und können entsprechend als Dienstleistung eingeordnet werden“ (Siegert 2000, 179). Zwar würden die zentralen Leistungen von Medien nicht materiell

erbracht und „der externe Faktor, in Form des Publikums ist [...] notwendiger Bestandteil der Leistungserbringung“ (Berkler 2008, 43), doch müsse man bezüglich der Materialität von Medien zwischen der eigentlichen (immateriellen) Information und dem Träger dieser Information, der auch materiell sein kann, differenzieren (vgl. Berkler 2008, 44), denn „sobald ein Medienprodukt auf einem [materiellen] Datenträger gespeichert wird, [...] verliert es einen Teil seines Dienstleistungscharakters“ (Wirtz 2006, 29). Wirtz (2006, 29) bezeichnet Medienprodukte daher als eine „Mischung aus Sachgut und Dienstleistung“, er spricht auch von „veredelten Dienstleistungen [...], die teilweise Sachgut- und teilweise Dienstleistungscharakter aufweisen“. Berkler (2008, 44) hält diese differenzierte Sichtweise ebenfalls für angemessen und definiert, Siegert und Kiefer folgend, mediale Angebote hinsichtlich ihrer Materialität wie folgt: „Medienangebote sind im Kern Dienstleistungen, die auf dem Rezipientenmarkt Inhalte und auf dem Werbemarkt Kontaktchancen zum Publikum anbieten, die jedoch in Abhängigkeit ihrer jeweiligen Trägerspezifik auch sachgut-ähnliche Züge annehmen können“. Aus dem hohen Anteil an Immaterialität resultieren weitere Produktspezifika medialer Angebote. Eine Konsequenz auf Produktionsseite stellt die leichte Immitierbarkeit medialer Inhalte durch die Konkurrenz dar, denn „Information und Unterhaltung sind rechtlich kaum zu schützen [...]“ (Baumgarth 2004, 2254). Dennoch sind Medien immer „[...] optische und inhaltliche Unikate und zeichnen sich damit innerhalb eines Aktualisierungsintervalls durch Einmaligkeit aus“ (Berkler 2008, 44). Die Herstellung und die Qualität medialer Güter ist daher schwer zu steuern und zu beurteilen und die Produktion von Inhalten dadurch stets mit einer gewissen Unsicherheit verbunden (vgl. Bode 2010, 21f.). Des Weiteren verursachen Medienprodukte hohe First-Copy-Costs bzw. sinkende Durchschnittskosten. „Medienprodukte sind in der Herstellung der ersten Version sehr teuer, können aber relativ günstig vervielfältigt werden“ (Siegert 2006, 696). Auf Rezeptionsseite resultiert aus der Immaterialität eine erschwerte Nutzen- bzw. Qualitätsbewertung, womit die zweite Kategorie der Charakterisierung medialer Güter angesprochen ist: Die Nutzenbewertung (vgl. Berkler 2008, 45). Wirtz (2006, 31) bezeichnet die Qualitätsbeurteilung von Medienprodukten aus Rezipientensicht als problematisch. Hinsichtlich der Qualitätsprüfung lassen sich Güter in Prüf- oder Inspektionsgüter, Erfahrungsgüter und Vertrauensgüter unterteilen. Die Qualität von Prüf- oder Inspektionsgüter kann vor dem Produktkauf „[...] durch Inspektion [...] überprüft werden“ (Wirtz 2006, 31f.), während die Qualität von Erfahrungsgütern erst nach dem Kauf bewertet werden kann. Bei Vertrauensgütern ist es dem Konsumenten auch nach dem Kauf nicht möglich deren Qualität einzuschätzen. Medien werden, wie die meisten Dienstleistungen, ausschließlich den Erfahrungs- und Vertrauensgütern zugeordnet (vgl. Berkler 2008, 45), da sich „[...] die Qualität medialer Inhalte weder vorab beurteilen [lässt],

noch kann man sie ‚zurückgeben‘, wenn die gelieferte Qualität nicht der erwarteten entspricht“ (Siegert 2001, 109). Die Informationsasymmetrien zwischen den Marktseiten implizieren eine regelmäßige Unsicherheit, unter welcher Rezeptionsentscheidungen getroffen werden, denn „bei den RezipientInnen besteht [...] nicht nur tendenzielle Unkenntnis über die Qualität, sondern auch über den persönlichen Nutzen und den Preis“ (Siegert 2001, 109). Als drittes Kriterium zur Charakterisierung medialer Güter führt Berkler (2008, 47) die Marktfähigkeit an. Damit wird beschrieben „[...] inwieweit das *ökonomische Prinzip von Angebot und Nachfrage* geeignet ist, einen Markt zu regeln“ (Berkler 2008, 47, H.i.O.). Vollmarktfähig sind dabei private Güter, die Ausschließbarkeit und Rivalität im Konsum als Kennzeichen aufweisen. Reine öffentliche Güter zeichnen sich demgegenüber durch Nichtausschließbarkeit und Nichtrivalität im Konsum aus und müssen deshalb durch die öffentliche Hand bereitgestellt werden. (vgl. Kiefer 2005, 135; Berkler 2008, 47) „Zwischen reinen öffentlichen und privaten Gütern liegen Mischformen mit einer eingeschränkten Marktfähigkeit“ (Berkler 2008, 47). Laut Berkler (2008, 47) sind mediale Angebote auf dem Rezipientenmarkt „nie vollständig private Güter [...]“, denn sie erfüllen im Hinblick auf ihre Inhalte alle das Kriterium der Nichtrivalität des Konsums (vgl. Kiefer 2005, 149). Bode (2010, 21) merkt hierzu an, dass ein Ausschluss vom Konsum durch materielle und rechtliche Maßnahmen erreicht werden könne. Dadurch werden Medien allerdings nicht zu einem Privat- sondern zu einem Club- oder Mautgut (vgl. Kiefer 2005, 149). Karmasin und Winter (2000, 35) bezeichnen Medien demnach als „quasi-öffentliche Güter“. Diese Eigenschaft schränkt die Marktfähigkeit der Medien ein (vgl. Berkler 2008, 48). Dies geschieht auf dem Rezipientenmarkt allerdings noch durch zwei weitere Faktoren: durch externe Effekte und den meritotischen Charakter der Medien. Externe Effekte beschreiben Konsequenzen der Medienproduktion bzw. des Medienkonsums, durch die ein weiterer Marktakteur „in einen vorteilhaften Zustand [versetzt wird], für den dieser Akteur wiederum keine eigene Leistung erbringen muss [...]“ (Berkler 2008, 48). Diese externen Effekte seien jedoch ein systematisches Ziel der Medienproduktion, kein unerwünschtes Bei-Produkt (vgl. Berkler 2008, 49). Medien sind zum Teil als meritorische Güter zu bezeichnen, da ein Teil „[...] der normativ erwarteten Medienleistungen insbesondere der informierenden Medien [...]“ (Kiefer 2005, 149) den meritorischen Gütern zugeordnet werden. Diese weisen als Kennzeichen auf, „[...] dass sie in zu geringem Maße nachgefragt werden, wenn man als Maßstab einen gesellschaftlich wünschenswerten Versorgungsgrad heranzieht, der von staatlichen Entscheidungsträgern festgelegt wird“ (Wirtz 2011, 31). Die Medien handeln, bei Erbringung von meritorischen Leistungen der Marktlogik zuwider, da sie sich mit ihren Angeboten dann „[...] an sozial normierten Zielen und nicht an den individuellen Konsumentenpräferenzen [...]“ (Kiefer 2005, 149) orientieren. Die

Meritorität medialer Produkte sei jedoch umstritten (vgl. Wirtz 2011, 31). Kiefer (2005, 151) bezeichnet Medien aufgrund ihrer Gutspezifik als „[...] stark eingeschränkt marktfähig [...]“.

2.2.3. Die Besonderheiten medialer Märkte

So wie die Medienprodukte zeichnen sich auch die Medienmärkte durch einige Besonderheiten aus, „[...] die für alle Teilbereiche des Mediengeschäfts gleichermaßen gelten [...]“ (Breyer-Mayländer/Seeger 2006, 13). Breyer-Mayländer und Seeger (2006, 19) definieren Medienmärkte wie folgt: „Unter Medienmärkten verstehen wir zunächst Märkte als Institutionen, auf denen Medienprodukte gehandelt werden.“ Pezoldt und Sattler (2009, 16) beschreiben, in Anlehnung an Homburg et al. (2006, 2), zwei sich ergänzende Sichtweisen auf Märkte, die auch für Medienmärkte gelten. Demnach sind Medienmärkte einerseits Bezugsobjekte des Marketing. Marketing findet dabei auf dem Rezipienten- sowie auf dem Werbemarkt statt. Andererseits sind Medienmärkte auch Zielobjekte des Marketing, da „[...] jedes Medienunternehmen mittels der Marketingaktivitäten seine Märkte gestalten und seine Kunden beeinflussen möchte“ (Pezoldt/Sattler 2009, 16). Medienunternehmen stehen, aufgrund ihres medialen Angebotssystems, spezifischen Marktsituationen gegenüber. Lange Zeit unterschied sich in Deutschland die Wettbewerbsintensität auf den Medienmärkten branchenspezifisch. Während im Zeitungs- und Zeitschriftenmarkt schon Wettbewerb herrschte, war der Rundfunkmarkt aufgrund seiner öffentlich-rechtlichen Organisationsform keinem kommerziellen Wettbewerb ausgesetzt. Erst zu Beginn der achtziger Jahre kam mit der Etablierung des privaten Rundfunks – und somit der Entstehung des dualen Rundfunksystems – Wettbewerb auf, der sich im Laufe der Zeit verstärkte (vgl. Siegert 2001, 111). Bezüglich des Wettbewerbs von Medienunternehmen können nach Wirtz (2006, 25ff.) verschiedene Dimensionen unterschieden werden. Demnach könne zwischen ökonomischem Wettbewerb, dessen Erfolgsmaßstab monetär ausgedrückt wird und publizistischem Wettbewerb, der qualitativen Erfolgsmaßstäben wie Aktualität der Information oder Meinungsvielfalt unterliegt, unterschieden werden. Des Weiteren findet sowohl intra- als auch intermedialer Wettbewerb statt, wobei Siegert (2001, 112) den intramedialen Wettbewerb als intensiver beschreibt. Wettbewerb findet bei Medien außerdem auf mehreren Teilmärkten statt. Marktabgrenzungen stellen dabei „[...] generell die Voraussetzung für das strategische und operative Medienmarketing der Medienorganisation [dar] und ermöglichen u.a. über die Festlegung strategischer Geschäftsfelder eine Analyse des Marktgeschehens“ (Siegert 2001, 112). Siegert (2000, 180) differenziert sieben Märkte auf denen Medienunternehmen agieren. Aktivitäten von Medienunternehmen finden auf zahlreichen Beschaffungsmärkten

statt „in denen sie sich die Ressourcen für ihre ökonomische und journalistisch-künstlerische Tätigkeit sichern“ (Bode 2010, 12). Auf den vier Beschaffungsmärkten für Kapital, Technologie, Personal und Inhalte herrscht bedingt u.a. durch die Globalisierung und die Digitalisierung, starke Konkurrenz, da es sich bei diesen tendenziell um Verkäufermärkte handelt, in denen die Medienunternehmen enorm steigenden Beschaffungskosten ausgesetzt sind. Durch Marketing auf den Beschaffungsmärkten soll die Beschaffung für das Medienunternehmen inhaltlich und preislich auf lange Sicht gesichert werden. (vgl. Siegert 2000, 181) Vor allem der Inhalte-Beschaffungsmarkt, der relevant für Medienunternehmen ist, da diese ihren Content meist nicht komplett selbst produzieren, weist medienspezifische Charakteristika auf und steht in einer engen Beziehung zum Rezipientenmarkt, da die Beschaffung von hochwertigem Inhalt Voraussetzung für die Erstellung attraktiver Medienprodukte für die Rezipienten und somit einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt (vgl. Bode 2010, 12; Wirtz 2011, 23). Insgesamt sei der Beschaffungsmarkt für Inhalte dadurch durch einen intensiven Wettbewerb gekennzeichnet (Siegert 2001, 115). Laut Bode (2010, 12 nach Siegert 2003, 116) kommt außerdem dem Personalbeschaffungsmarkt eine medienspezifische Bedeutung zu, da das Personal als Mitarbeiter und Personen gesehen wird, die für den Inhalt, die Präsentation und die Inszenierung fundamental sind. „Der Schwerpunkt der Marketingaufgaben liegt jedoch im Absatzbereich [...]“ (Siegert 2000, 181) „Die spezifische Besonderheit von Medienunternehmen besteht darin, dass sie ihre Leistungen nicht nur auf einem [...]“ (Wirtz 2011, 22), sondern auf drei Absatzmärkten stattfindet. Diese sind zum einen der Inhaltemarkt, auf dem eigenproduzierte Inhalte (oder die Nutzungsrechte an diesen) abgesetzt werden, der allerdings laut Siegert (2000, 181) eine untergeordnete Rolle spielt, der Rezipienten- oder Konsumentenmarkt, auf dem Content in Form von Information und Unterhaltung gehandelt wird und der Werbemarkt, auf dem der Handel von Werberaum mit der werbungtreibenden Wirtschaft stattfindet (vgl. Wirtz 2011, 23; Siegert 2000, 181). Die Leistungen von Medienunternehmen sind somit als Leistungsbündel aus Content und Werberaum zu bezeichnen (vgl. Wirtz 2011, 23). Zwischen den drei Märkten bestehen Interdependenzen von jeweils unterschiedlicher Intensität. „So existiert eine starke Beziehung zwischen dem Inhalte-Beschaffungs- und dem Rezipientenmarkt, da die Attraktivität der Inhalte den Nachfrageerfolg bei den Rezipienten maßgeblich bestimmt. Eine ebenso starke Beziehung existiert zwischen dem Werbe- und Rezipientenmarkt, da der Erfolg bei den Rezipienten die Höhe der Werbeeinnahmen maßgeblich beeinflusst“ (Wirtz 2011, 24). Siegert (2001, 117) bezeichnet den Rezipientenmarkt und den Werbemarkt als „[...] untrennbar miteinander verbunden, ja voneinander abhängig“. Auf dem Rezipientenmarkt wollen Medienunternehmen Abnehmer für ihr mediales Angebot

(Inhalte, Programme und Produkte) finden. Ihre Marktpartner sind auf dem Rezipientenmarkt demnach die Konsumenten medialer Angebote - die Rezipienten bzw. das Publikum. Diese investieren als Marktgegenleistung zum Teil Geld (z.B. bei Zeitungen/Zeitschriften oder Pay-TV), vor allem aber Zeit und Aufmerksamkeit für die Rezeption (vgl. Siegert 2001, 117f.). Dieser unentgeltliche Leistungsaustausch stellt ein wesentliches Charakteristikum der medialen Rezipientenmärkte dar (vgl. Bode 2010, 14). Medienunternehmen konkurrieren auf dem Rezipientenmarkt also nicht nur um monetäre Verkaufserlöse von Medienprodukten (vgl. Wirtz 2006, 27), sondern vor allem „[...] um das knappe Gut Aufmerksamkeit“ (Bode 2010, 14). So findet im Rundfunkbereich üblicherweise kein direkter monetärer Austausch zwischen Medienunternehmen und Rezipienten statt, wodurch auf die Ökonomie der Aufmerksamkeit (vgl. Franck 1998) als alternative Form des Leistungsaustausches verwiesen werden muss (vgl. Bode 2010, 14; Pezoldt/Sattler 2009, 19). Franck (1998, 90) wirft die Frage auf: „[...] was spricht [...] dagegen, auch in den Relationen, in denen Aufmerksamkeit getauscht wird, ein System von Marktpreisen zu erblicken?“ Bode (2010, 15) beschreibt, diese Frage Francks aufgreifend, das Zustandekommen und die Mechanismen dieses Marktes folgendermaßen: „Die Medienunternehmen erzielen mit ihren Produkten eine gewisse Aufmerksamkeit bei den Rezipienten [...]“. Diese Aufmerksamkeit wird wiederum auf dem Werbemarkt gegen monetäre Währung eingetauscht, da Rezipienten der Medienunternehmen auch gleichzeitig Nachfrager von Gütern anderer Branchen sein können. Der Marktpartner von Medienunternehmen im Werbemarkt ist die Werbewirtschaft. „Die Medienorganisationen bieten in diesem Markt Werbezeit und Werberaum als Plattformen für werbliche Kommunikationsangebote an [...]. Die eigentlichen Angebote beziehen sich jedoch auf die Kontakte zu ökonomisch relevanten Publika und Zielgruppen oder zu einem Massenpublikum“ (Siegert 2001, 119). Die Werbewirtschaft braucht die Medien außerdem als Hersteller von Aufmerksamkeitsgemeinschaften. Werbebotschaften und andere Programmbestandteile sollen dabei möglichst flüssig ineinander übergehen, da die Rezipienten ihre Aufmerksamkeit dem medialen Angebot zunehmend selektiv zuwenden. Siegert (2001, 119) beschreibt die beiden Absatzmärkte Konsumentenmarkt und Werbemarkt daher als so stark miteinander verbunden, dass diese „zusammengedacht werden müssen“. Medien agieren somit auf einem dualen Markt (Siegert 2001, 120).

Aus den Spezifika medialer Güter sowie Märkte resultieren Unsicherheit und Komplexität für das Marketing von Medien (vgl. Siegert 2000, 182). Siegert bezieht sich in diesem Zusammenhang auf Heinrich (1999, 325), der im Bezug auf das operative Marketing für den Rundfunk schreibt: „Kurz: Komplexität und Unsicherheit ist auch für das Marketing die

zentrale Herausforderung im Rundfunksystem.“ Diese Aussage Heinrichs könne auch auf andere Mediengattungen und –unternehmen übertragen werden, da vor allem das Absatzmanagement von Medienunternehmen durch die Vernetzung und durch die unklare Trennung von Produkt-/Programmpolitik und Kommunikationspolitik als komplex und vernetzt einzustufen sei (vgl. Siegert 2006, 712).

2.2.4. Das Medienmarketing

Nachdem nun die besonderen Charakteristika medialer Güter und medialer Märkte dargestellt wurden, soll im Folgenden auf das Medienmarketing eingegangen werden. Breyer-Mayländer und Seeger (2006, 6) definieren Medienmarketing wie folgt: „Medienmarketing [...] beschreibt die Aufgaben des Marketing-Managements von Unternehmen der Medienbranche. Damit handelt es sich um eine branchenspezifische Ausprägung des allgemeinen Marketings“ (Breyer-Mayländer/Seeger 2006, 6). Im Mittelpunkt des Medienmarketing stehen sowohl die Bedürfnisse der Rezipienten als auch die der Werbekunden. Aus diesem Grund sei die Marktabgrenzung (vgl. Kap. 2.2.3.) anhand der Nachfrager und deren Bedürfnissen vorzunehmen. (vgl. Pezoldt/Sattler 2009, 16). Bei der Durchführung von Marketingaktivitäten sind sowohl unternehmensexterne Aspekte als auch unternehmensinterne Aspekte zu berücksichtigen. Die unternehmensexterne Ausrichtung meint die auf derzeitige und künftige Märkte gerichtete Planung, Durchführung, Koordination und Kontrolle aller Entscheidungen und Handlungen des Medienunternehmens. Im Rahmen der Marktorientierung konzentriert das Medienunternehmen somit alle seine Aktivitäten auf die Bedürfnisse der Kunden. „Das beinhaltet die systematische Informationsgewinnung über die Marktgegebenheiten und die Gestaltung der Marketingaktivitäten entsprechend der strategischen Ausrichtung des Unternehmens“ (Pezoldt/Sattler 2009, 16). Im Sinne der unternehmensinternen Ausrichtung „wird die Marktorientierung zu einer Unternehmensphilosophie, an der sich alle Unternehmensbereiche auszurichten haben“ (ebd. 2009, 16). Auch Breyer-Mayländer und Seeger (2006, 2) sind der Auffassung, Marketing sei in nahezu allen Bereichen des Medienmarketings „[...] nicht nur als betriebswirtschaftliche Funktion zu analysieren, sondern Marketing ist ein Managementansatz, der die Grundausrichtung des Unternehmens bestimmt“ (Beyer-Mayländer/Seeger 2006, 2), da fast alle Teilmärkte des Medienmarktes durch ein Überangebot von Medien gekennzeichnet sind, was zu einem Käufermarkt und somit zu intensiven Wettbewerb führt. Deshalb müssten „gerade Medienunternehmen [...] Marketing als eine unternehmensweite Strategie verstehen, da sie als Unternehmen eine Vielzahl von Bezugsgruppen ansprechen“ (Beyer-Mayländer/Seeger 2006, 2). Wirtz (2006, 100f.) schreibt ebenfalls: „Die Kernaufgabe des Marketing muss in der Implementierung

der Marketingkonzeption in das unternehmerische Gesamtkonzept und der Sicherstellung der Umsetzung dieser Konzeption gesehen werden. In diesem Zusammenhang muss das Zielsystem des Marketing aus dem Gesamtzielsystem der Medienunternehmung abgeleitet werden“ (Wirtz 2006, 100f.). Neben der marktorientierten Führung des Medienunternehmens sei außerdem die entsprechende Gestaltung der Marketingorganisation sowie des –controlling wichtig (vgl. Pezold/Sattler 2009, 16f.). Das Medienmarketing stellt für die Medienunternehmen, aufgrund der verschiedenen Märkte, auf denen es stattfindet, eine spezielle Herausforderung dar und ist durch institutionelle Besonderheiten gekennzeichnet (vgl. Wirtz 2006, 100; Pezoldt/Sattler 2009, 17). So weist das Medienmarketing gleichzeitig Merkmale des Konsumgütermarketing, des Industriegütermarketing sowie des Dienstleistungsmarketing auf. Auf dem Rezipientenmarkt kennzeichnen Merkmale des Konsumgütermarketing das Medienmarketing, da hier Massenmarketing ohne Individualansprache oder individuelle Angebote für Rezipienten betrieben wird. Des Weiteren sind bei den Rezipienten, die einen individuellen Kaufprozess durchlaufen, emotionale Kaufmotive für den Kauf bzw. die Nutzung der Medienprodukte maßgeblich. Bei der Bearbeitung des Werbemarktes sind demgegenüber Besonderheiten des Industriegütermarketings zu verzeichnen. Auf dem Werbemarkt haben es die Medienunternehmen mit einer deutlich geringeren Anzahl an Transaktionspartnern zu tun, als auf dem Rezipientenmarkt. Bei den Transaktionen im Werbemarkt sind die Marktpartner der Medienunternehmen keine Individuen, sondern Organisationen, also Unternehmen der Werbewirtschaft. (vgl. Pezoldt/Sattler 2009, 17f.) Am Transaktionsprozess sind allerdings noch weitere Organisationen als Vermittler (Mediaagenturen) beteiligt, weshalb „[...] das Merkmal der Multiorganisationalität gegeben [ist]“ (Pezoldt/Sattler 2009, 18). Aufgrund der Beteiligung mehrerer Personen am Kaufentscheidungsprozess kann auf einen hohen Formalisierungsgrad geschlossen werden. Beim Verkauf von Werbeplätzen handelt es sich außerdem nicht um einmalige Transaktionen. Deshalb bestehen zwischen den Marktpartnern auf dem Werbemarkt meist enge und langfristige Geschäftsbeziehungen. Schließlich lassen sich aufgrund der im Kapitel 2.2.2. beschriebenen Immaterialität und der daraus resultierenden erschwerten Qualitätsbeurteilung medialer Produkte, sowohl auf dem Rezipienten- als auch auf dem Werbemarkt, Merkmale des Dienstleistungsmarketing feststellen. Wie bei Dienstleistungen bringen sich die Kunden in den Leistungserstellungsprozess medialer Produkte mit ein. „Das Dienstleistungsergebnis hängt von der **Mitwirkung des Rezipienten** ab“ (Pezoldt/Sattler 2009, 18, H.i.O.), da die Erstellung und die Rezeption der medialen Dienstleistung häufig zusammenfallen. Die aus dem Dienstleistungscharakter medialer Produkte resultierenden Informationsasymmetrien können durch zwei Strategien

ausgeglichen werden: das Screening, bei dem die schlecht informierte Marktseite versucht zusätzliche Informationen zu gewinnen und das Signaling, bei dem die gut informierte Marktseite Bemühungen anstellt die Qualität des jeweiligen Angebots glaubhaft zu kommunizieren (vgl. Siegert 2001, 110; Berkler 2008, 46). Laut Pezoldt und Sattler (2009, 18f.) kann eine langfristige Bindung an das Medienunternehmen in beiden Märkten nur durch eine beständige Dienstleistungsqualität und deren Kommunikation erzielt werden. Zusätzlich weisen öffentlich-rechtliche Anbieter, aufgrund ihrer nichtkommerziellen Leistungen und der Finanzierung über Rundfunkgebühren, Merkmale des Non-Profit-Marketing auf (vgl. Pezoldt/Sattler 2009, 19).

Siegert (2000, 188ff.) beschreibt einige Marketingansätze, die sich in der Medienpraxis häufig zeigen. Das **Redaktionelle Marketing** ist als Teil der operativen Marketingplanung hauptsächlich im Bereich der Produkt- und Angebotspolitik angesiedelt und befasst sich mit dem medialen Angebot als Ergebnis sowie mit dem Erstellungs- bzw. Produktionsprozess. „Im Mittelpunkt steht die Öffnung der Redaktion für die Bedürfnisse und Interessen der Rezipienten und eine detaillierte nutzenorientierte und den Wettbewerb berücksichtigende Positionsbestimmung und zukunftsgerichtete Entwicklung des Medienangebots“ (Siegert 2000, 189). Das **Relationship-Marketing** als aktives Management der Kundenkontakte geht über die Kundenorientierung des redaktionellen Marketing hinaus und basiert auf der Verknüpfung der Gewinnerorientierung mit der Kundenorientierung. Aus Kostengründen sollen Kundenbindungen sowie Bindungen zu Werbekunden gefestigt werden, weshalb sich das Medienunternehmen auf Kundentreue, nicht auf Neukundengewinn konzentriert. Als Beispiel für Relationship-Marketing im Medienbereich nennt Siegert (2000, 190) das „Abonnenten-Marketing“ bei Zeitungen und Zeitschriften. Um sowohl Rezipienten als auch Werbekunden zu binden müssen dabei in allen vier Feldern der Unternehmenspolitik spezielle Maßnahmen ergriffen werden. Unter **Mass Customization** ist die Umsetzung der Kundenorientierung in der Produktion zu verstehen. „Mass Customization bedeutet die kundenindividuelle Produktion und Vermarktung, die dennoch auf Massenproduktion aufbaut, also Massenindividualisierung“ (Siegert 2000, 191). Das **Erlebnis- und Szenemarketing** entwickelte sich korrespondierend mit gesellschaftlichen Tendenzen in Richtung Erlebnisgesellschaft und ist besonders für Medienorganisationen geeignet, da es sich bei Teilen des medialen Angebots, wie z.B. Shows oder Konzerten, selbst um Erlebnisse handelt. Diese Erlebnisse bieten den Medienorganisationen als Profilierungsplattform die Möglichkeit ihren Kompetenzanspruch zu demonstrieren. Dabei handelt es sich nicht nur um imitierte mediale Ereignisse, sondern es wird „[...] z.B. durch den Einsatz von Präsenzpublikum und der Inszenierung von ‚Vor-Ort-Events‘ das ‚medial initiierte und vermittelte Ereignis für viele‘ mit dem ‚real erlebbaren Ereignis für einige‘

strukturell gekoppelt“ (Siegert 2000, 192). Die Vor-Ort-Präsenz ist dabei gleichzeitig Medien-PR. Der Ansatz *Medien als Marken* stelle als einziger eine grundlegende Marketingstrategie dar. „Dabei wird für eine Medienorganisation eine Markenidentität formuliert, die explizit einen funktionalen und symbolischen Nutzen für die Zielgruppe/n und spezifische Markeneigenschaften beinhaltet, und über eine entsprechende Audiovisualisierung kennzeichnet“ (Siegert 2000, 192). Durch Medienmarken können sich Medienunternehmen sowohl auf den Beschaffungs- als auch auf den Absatzmärkten positionieren, von Wettbewerbern abheben und die Risiken, die aus den Charakteristika medialer Angebote resultieren (Immaterialität, erschwerte Qualitätsbeurteilung, Informationsasymmetrien, etc.) mindern.

Trotz der kurz dargestellten Marketingansätze, die Siegert beschreibt, ist im Medienmarketing keine hinreichende theoretische Fundierung erkennbar. Aus diesem Grund, soll im Folgenden überblickartig dargestellt werden, welche theoretischen Ansätze die „klassische“ Marketingwissenschaft hervorgebracht hat und anschließend speziell der entscheidungsorientierte Marketingansatz untersucht werden. Zuvor wird jedoch versucht die Gestalt der Marketingwissenschaft herauszuarbeiten.

2.3. Marketingwissenschaft

2.3.1. Die Gestalt der Marketingwissenschaft

Kuß (2013, 33) definiert Marketingwissenschaft als „[...] das auf Marketing bezogene systematische und (einigermaßen) gesicherte Wissen sowie den Erwerb dieses Wissens (Forschung)“ Grundsätzlich wird die Marketingwissenschaft der Betriebswirtschaftslehre zugeordnet, allerdings bezeichnet Stüwe (2010, 9) sie als Interdisziplin, da sie sich aufgrund der Behandlung unterschiedlicher Themenfelder verschiedener anderer Wissenschaften bedient. Laut Stüwe (2010, 9) müsse die Marketingwissenschaft demnach „[...] anschlussfähig gegenüber verschiedenen anderen Wissenschaften [...] sein.“ Franke (2002) unternimmt den Versuch einer Bestandsaufnahme der Marketingwissenschaft indem er auf Metaebene die Wissenschaftsziele, den Objektbereich, die Methodologie, die Werturteile sowie die zugrundeliegende wissenschaftliche Erkenntnisposition der Marketingwissenschaft zu analysieren versucht. Die Ausführungen Frankes sollen im Folgenden kurz wiedergegeben werden, um die Gestalt der Marketingwissenschaft zu erfassen.

Wissenschaftsziele des Marketing: Als wichtigste Wissenschaftsziele nennt Franke (2002, 47) die Gestaltung der Realität und den Erkenntnisgewinn. Der Nutzen für die Praxis, also

die Frage wie Unternehmen mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden ihre Probleme besser bewältigen können, steht im Zentrum von pragmatischen, auf Gestaltung gerichteten Wissenschaftszielen. Sie stellen „[...] das Kriterium der Nützlichkeit über das der Wahrheit“ (Franke 2002, 47) und machen normative Aussagen über das, was sein soll (vgl. Raffée 1995, 1668). Verfolgt eine Wissenschaft also ein pragmatisches Wissenschaftsziel, untersucht sie Ziel-Mittel-Beziehungen, „[...] um Handlungsempfehlungen in Form von technologischen Aussagen zu treffen“ (Stüwe 2010, 102). Demgegenüber orientieren sich kognitive bzw. theoretische, auf Erkenntnis gerichtete Wissenschaftsziele an der Wahrheit statt an der Nützlichkeit. Durch sie sollen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge beschrieben und erklärt werden (vgl. Stüwe 2010, 102). Hierfür werden deskriptive, prognostische und explikative Aussagen getätigt (vgl. Raffée 1995, 1668). Auch im Marketing gäbe es keine Einigkeit über den Zweck der Forschung. Die Frage nach der Zielrichtung der Marketingwissenschaft sei laut Franke (2002, 53) also prinzipiell offen.

Der Objektbereich des Marketing: Der Objektbereich einer Wissenschaft ist der Bereich „[...] über den eine Wissenschaft Aussagen macht bzw. Erklärungen gibt“ (Kuß 2013, 34). Mit der Definition des Objektbereichs wird gleichzeitig definiert für welche Probleme eine Wissenschaftsdisziplin zuständig ist und für welche nicht (vgl. Franke 2002, 61). Franke (2002, 62ff.) entwickelt für die Darstellung des Objektbereichs eine Forschungslandkarte, mit der er die Ausdehnung des Objektbereichs im historischen Zeitverlauf abbildet. Der Kern des Objektbereichs wird danach von Austauschprozessen zwischen Anbieter und Nachfrager gebildet. Über diese konstitutive Leitidee des Marketing bestehe Einigkeit (vgl. Kap. 2.1.). Anbieterbezogene Aktivitäten, wie der Einsatz des Marketing-Mix, waren dabei schon immer Gegenstand der Marketingwissenschaft und sollten Nachfrager von der Vorteilhaftigkeit eines Tausches überzeugen. Aufgrund des Wandels vom Verkäufer- zum Käufermarkt wandte sich die Marketingforschung den Nachfragern zu. Vor allem das Konsumentenverhalten rückte in den Fokus des Interesses. Mit dem Ausbau der marktorientierten Unternehmensführung wurde der Objektbereich durch die Betrachtung der Aktivitäten des institutionellen Rahmens, vor allem des Handels, sowie der Wettbewerber erweitert. Dieser klassische, auf erwerbswirtschaftliche Unternehmen und ihre Absatzmärkte beschränkte, Objektbereich könne nach Maßgabe eines Generic Marketing noch weiter ausgedehnt werden. „Durch die Betonung des Austausches rücken alle beteiligten Austauschpartner ins Zentrum der Analyse [...]“ (Franke 2002, 67). Das Generic Marketing erweitert den Objektbereich der Marketingwissenschaft außerdem auf die Betrachtungen von non-profit-orientierten Austauschprozessen. Alternativ konkretisiert Hunt (1976) in seinem Drei-Dichotomien-Modell den Objektbereich der Marketingwissenschaft. Hunt kennzeichnet in seinem 3-D-Modell das Ausmaß sowie die

Arten von Fragestellungen des Marketings in Form von drei Dichotomien, mit jeweils zwei Möglichkeiten der Ausprägung. Demnach kann Marketing auf Makroebene (Bevölkerungsgruppen, Gesamtwirtschaft, Gesellschaft) oder auf Mikroebene (einzelne Konsumenten, Haushalte, Unternehmen), im Profitsektor oder im Nonprofitsektor stattfinden und ein positives (Erklärungsfunktion), oder ein normatives (Gestaltungsfunktion), Wissenschaftsziel verfolgen. Durch die Dichotomien kann eine Acht-Felder-Matrix, mit den Ausprägungen Positivistisch/Mikro/Profit, Normativ/Mikro/Profit, Positivistisch/Makro/Profit, Normativ/Makro/Profit, Positivistisch/Mikro/Nonprofit, Normativ/Mikro/Nonprofit, Positivistisch/Makro/Nonprofit und Normativ/Makro/Nonprofit, aufgespannt werden, die eine (unvollständige) Auswahl von Problemkreisen des Marketing darstellt. (vgl. Kuß 2013, 34ff.; Bubik 1996, 20)

Die Methodologie des Marketing: Die Methodologie einer Wissenschaft bezeichnet die „[...] Werkzeuge und Vorgehensweisen [...]“ (Franke 2002, 78) zur Generierung von Wissen. Die methodologische Grundrichtung kennzeichnet dabei die Art und Weise der Theoriebildung (vgl. Franke 2002, 78). Bei der Betrachtung der methodologischen Grundrichtungen beschränkt sich Franke in seinen Ausführungen auf die Formal-Ökonomik und die Verhaltenswissenschaften, da diese beiden Grundrichtungen im Marketing klar zu beobachten seien (vgl. ebd. 2002, 80). Formale Ansätze sind mikroökonomisch und entscheidungslogisch geprägt und führen klare und restriktive Annahmen ein. Die Erklärung und Prognose von Verhalten erfolgt durch die logischen Umformungen der Prämissen, wodurch kein neuer Informationsgehalt generiert werden kann. Mit dieser Methodik können auch normative Aussagen über sinnvolles individuelles Verhalten von Akteuren getroffen werden. „Primär ist diese Methodologie also durch Logik und Deduktion gekennzeichnet“ (Franke 2002, 81). Verhaltenswissenschaftliche Ansätze dagegen sind stark geprägt von anderen Wissenschaften, wie der Psychologie oder der Soziologie und stellen, anstatt der Rationalität der Akteure, die Bedeutung subjektiver Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse sowie hypothetische Konstrukte für menschliches Verhalten in den Mittelpunkt der Betrachtung. In seiner empirischen Studie kommt Franke (2002, 92) zu dem Ergebnis, dass sowohl im US-amerikanischen als auch im deutschsprachigen Marketing eine verhaltenswissenschaftliche Methodologie knapp vorgezogen wird. In Deutschland seien, im Gegensatz zur extrem harmonischen US-amerikanischen Marketingforschung, allerdings eher gegensätzliche methodologische Lager auszumachen.

Werturteile im Marketing: Franke (2002, 116) bezeichnet Werturteile als „[...] Aussagen [...], die prinzipiell nichts behaupten, weil sie nicht empirisch überprüfbar sind.“ Subjektive Wertungen zögen sich durch den kompletten Wissenschaftsprozess und durch sämtliche Wissenschaften. Werturteile weisen auf der Meta-Ebene, im Objektbereich sowie im Wissens- bzw. Aussagebereich Berührungspunkte mit der Wissenschaft auf. Während Werturteile auf der Meta-Ebene (Basiswerturteile) aufgrund ihrer steuernden Funktion unumgänglich und Werturteile im Objektbereich, als Gegenstand der Forschung, als unproblematisch anzusehen sind, rufen Werturteile im Aussagebereich und damit im Ergebnis der wissenschaftlichen Arbeit, viele Konflikte hervor. So wird von einem naturalistischen Fehlschluss gesprochen, wenn aus einer empirisch bewährten Theorie eine wertende Folgerung im Sinne einer Handlungsempfehlung gezogen wird. (vgl. Franke 2002, 116ff.) „Während naturalistische Fehlschlüsse in den meisten Wissenschaften zuweilen gemacht werden dürfen [...]“ (Franke 2002, 118), ist es bei umgekehrter Sicht anders. „Gefragt wird also, ob die Wissenschaft *Werturteile im Aussagenbereich* abgeben sollte“ (Franke 2002, 118, H.i.O.). Über diese Frage herrscht ein sogenannter Werturteilsstreit. Nach dem Postulat der Wertfreiheit soll die Wissenschaft keine Soll-Vorschriften abgeben. Demgegenüber verweisen Gegner des Wertfreiheitprinzips auf die Verantwortung der Wissenschaft und darauf, dass objektiv wahre Aussagen nicht möglich seien. Bezogen auf die Marketingwissenschaft seien Werturteile im Basisbereich als notwendig und Werturteile im Objektbereich als wichtiger und entwickelter Teilbereich zu bezeichnen. Offen bleibt laut der Studie Franks (2002, 128), ob Marketing im Aussagenbereich wertfrei sein oder als eine Werturteile explizit zulassende Disziplin konzipiert werden sollte. Hinsichtlich dieser Frage bestünden auch zwischen deutschsprachiger und US-amerikanischer Marketingforschung nur schwache Unterschiede.

Wissenschaftsverständnis im Marketing: Das wissenschaftliche Grundverständnis reflektiert die wissenschaftliche Tradition eines Forschers. Gefragt wird nach der Quelle menschlicher Erkenntnis. Diese Grundfrage ist geprägt durch einen Dualismus der Interpretationen der Welt und damit auch der Wissenschaft. Es existiert zum einen die naturwissenschaftlich orientierte realistische Auffassung und zum anderen die geisteswissenschaftlich beeinflusste konstruktivistische Orientierung. Die Quelle der Erkenntnis wird von realistischen Wissenschaftsauffassungen in der Realität, also der äußeren Welt, gesehen. „Von dieser wird angenommen, dass sie Gesetzmäßigkeiten enthält, die von der Wissenschaft entdeckt und annähernd wahr und objektiv beschrieben werden können“ (Franke 2002, 132). Im Rahmen dieser Wissenschaftsinterpretation sind strenge (Qualitäts-) Normen zur Aneignung von Wissen zu beachten. Eine gegensätzliche

Orientierung stellen die konstruktivistischen Wissenschaftsauffassungen dar, in denen betont wird, „[...] dass Wirklichkeit sozial konstruiert und Erkenntnisse letztlich Artefakte des Menschen sind“ (Franke 2002, 133). Es gäbe zwischen den beiden Extrempositionen genug Raum für Kompromisse, dennoch könnten gewisse Gegensätze zwischen den Positionen nicht beseitigt werden. Aus diesem Grund hält Franke (2002, 133) es auch nicht für verwunderlich, dass die beiden Strömungen nicht immer friedlich koexistierten. Eine Konvergenz im Konflikt zwischen den beiden Richtungen sei nicht auszumachen (ebd. 2002, 141). Laut der Studie Frankes (2002, 154ff.) sei die Marketingwissenschaft eher realistisch als konstruktivistisch geprägt, wobei sich das Wissenschaftsverständnis der US-amerikanischen und der deutschen Marketingwissenschaft praktisch nicht unterscheiden.

Es zeigt sich, dass die Marketingwissenschaft keine einheitliche Gestalt aufweist, sondern vielmehr in vielfältige verschiedene Gruppierungen unterteilt ist, was sich auch in den verschiedenen Theorieansätzen widerspiegelt.

2.3.2. Die Sehnsucht nach Theorie in der Marketingwissenschaft

Trotz eines erstaunlichen Erfolges des Marketing in Wissenschaft und Praxis wird der Marketingwissenschaft von ihren Kritikern häufig eine zu schwache theoretische Fundierung vorgeworfen (vgl. Franke 2002, 2), die laut Kuß (2013, 1) aus einer ausgeprägten Anwendungsorientierung in der Marketingforschung resultiert, aufgrund derer die Theoriebildung erschwert wird. Auch Franke (2002, 53) stellt fest, dass die Marketingwissenschaft von vielen Forschern „[...] als primär am praktischen Nutzen und nicht an theoretischer Erkenntnis orientiert“ beschrieben wird. Diese Diskrepanz zwischen hoher Praxisorientierung und schwacher theoretischer Fundierung sei laut Kuß (2013, 1) jedoch verwunderlich, da Theorien für jede Wissenschaft eine große Bedeutung aufwiesen. Sie seien richtungsweisend für die wissenschaftliche Forschung, ausschlaggebend für die Anerkennung als wissenschaftliche Disziplin, hilfreich für Problemlösungen in der Praxis und stellten außerdem „die wichtigste Basis für das Verständnis von Marketing-Phänomenen und ihres Zusammenwirkens“ (Kuß 2013, 2) dar. Franke (2002, 186) beschreibt dieses Bedürfnis nach theoretischer Fundierung als eine „Sehnsucht nach Theorie“, die sich im Laufe der wachsenden Festigung der Marketingdisziplin zeigte und den Wunsch nach einer „General Theory“ aufkommen ließ. Vor allem im US-amerikanischen Raum wurden immer wieder Versuche zur Schließung dieser Theorie-Lücke unternommen. Diverse Vorschläge für eine generelle Konzeption einer Supertheorie, die eine vollständige und in sich geschlossene Theorie des Marketing darstellen sollte, kamen auf. Da sich allerdings herausstellte, dass eine solche, alle Aspekte des Marketing

umfassende Theorie, nicht im Rahmen des Möglichen liegt wurde das Interesse von Versuchen eine allumfassende Theorie *des* Marketing zu entwerfen auf Theorien *im* Marketing gelenkt, die zwar einen kleineren Geltungsbereich aufweisen „[...] aber gleichwohl eine größere reale Erklärungskraft versprechen“ (Franke 2002, 187). Angesichts dessen beschreiben Bayón et al. (2007, 21) Diversität als ein zentrales Kennzeichen der Marketingwissenschaft, was schon im vorangegangenen Kapitel ersichtlich wurde. „Vielfalt in der Theoriebildung, Vielfalt in der Abgrenzung des Gegenstandsbereichs, Vielfalt in der Wahl der verwendeten Analysemethoden [...]“ (ebd. 2007, 21). Meffert et al. (2012, 32) sehen diese Vielfalt als nicht verwunderlich an, da auch das Marketingverständnis einen Wandel und eine Erweiterung erfahren hat (vgl. Kap. 2.1.) und sich diese Entwicklung auch in den Forschungsansätzen widerspiegelt. Meffert et al. (2012, 33ff.) geben, ausgehend von den klassischen Ansätzen der Absatztheorie der 50er und 60er Jahre, einen Überblick über die Marketingansätze der letzten Jahrzehnte, in Form von Paradigmen. „Ein **Paradigma** kennzeichnet die grundlegenden Leitideen und wissenschaftlichen Problemlösungsmuster, die von Vertretern eines wissenschaftlichen Fachgebiets weitgehend geteilt werden“ (Meffert et al. 2012, 34, H.i.O. nach Kuhn 1973). Im historischen Zeitverlauf seien in der Marketingtheorie die Entwicklungsphasen von Klassischen Ansätzen der Absatztheorie über Ansätze der Modernen Marketingtheorie hin zu Neuen Paradigmen in der Marketingtheorie zu verzeichnen (vgl. Meffert et al. 2012, 33). Die Ausführungen Mefferts et al. sollen im folgenden Kapitel kurz dargestellt werden, um einen Überblick über die verschiedenen Forschungsparadigmen zu geben, bevor speziell auf den entscheidungsorientierten Ansatz eingegangen wird.

2.3.3. Grundlegende Ansätze der Marketingtheorie

2.3.3.1. Klassische Ansätze der Absatztheorie

Zu den klassischen Ansätzen der Absatztheorie zählen der institutionenorientierte und der warenorientierte Ansatz, die nach Meffert et al. (2012, 34) zu den ältesten Ansätzen der Marketingwissenschaft gezählt werden, sowie der funktionenorientierte Ansatz.

Der *institutionenorientierte Ansatz* hat die „[...] Deskription, Klassifikation und Erklärung empirisch relevanter absatzwirtschaftlicher Institutionen“ (Meffert et al 2012, 34) zum Gegenstand. Institutionenorientierte Ansätze werden zur „Besonderen BWL“ gezählt und beschäftigen sich mit der Klassifikation von absatzwirtschaftlich relevanten Institutionen, vor allem des Handels, sowie Ansätzen zur Erklärung des institutionellen Wandels im Handel (vgl. Benkenstein 2001, 12; Meffert et al, 2012, 34). Im Zentrum des *warenorientierten Ansatzes* stehen dagegen einzelne Produkte und Produkttypologien.

„Ausgehend von der Identifikation spezifischer Produkteigenschaften werden für einzelne Produktkategorien Besonderheiten des Marketing abgeleitet“ (Meffert et al. 2012, 35). Der warenorientierte Ansatz geht davon aus, dass verschiedene Kaufentscheidungstypen vorherrschen, die von den jeweiligen Produkteigenschaften abhängen und aus denen sich differenzierte Anforderungen für die Gestaltung des Marketing ableiten lassen. Vor diesem Hintergrund setzte sich die güterspezifische Differenzierung in Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsmarketing durch. (vgl. Meffert et al. 2012, 35) Der **funktionenorientierte Ansatz** befasst sich schließlich mit der Deskription einzelner Teilfunktionen des Marketing, vor allem im Handel (vgl. Meffert et al. 2012, 36; Benkenstein 2001, 12). „Forschungsgegenstand ist dabei ein bestimmtes Absatzgut, zwischen dessen Herstellung und Verbrauch eine Reihe von Spannungen besteht, die durch absatzwirtschaftliche Instrumente zu überbrücken sind“ (Meffert et al. 2012, 36).

2.3.3.2. Moderne Ansätze der Marketingtheorie

In den 70er Jahren etablierten sich die „modernen“ Ansätze des Marketing im Forschungsprogramm, die eher ein komplementäres statt konkurrierendes Verhältnis aufweisen. Zu den modernen Ansätzen des Marketing zählen der Verhaltenswissenschaftliche Ansatz, der Entscheidungsorientierte Ansatz, der Systemorientierte Ansatz sowie der Situative Ansatz. Franke (2002, 212) bezeichnet **Verhaltenswissenschaftliche Theorien** als „Sammelbegriff für Theorieansätze aus Nachbardisziplinen wie Psychologie, Soziologie [und] Anthropologie [...]“, wobei subjektive Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse sowie hypothetische Konstrukte betont werden. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze entwickelten sich vor allem aufgrund der Kritik an den als unrealistisch aufgefassten Verhaltensannahmen (homo oeconomicus) mikroökonomischer Ansätze (vgl. Kuß 2013, 217). Sie wollen daher Erkenntnisse über das tatsächliche Verhalten von Nachfragern und Organisationen liefern. „Man erwartete davon einen stärkeren Realitätsbezug, mehr Anwendungsorientierung und die Möglichkeit zur empirischen Überprüfung theoretischer Aussagen“ (Kuß 2013, 217). Dabei sollen verhaltenswissenschaftliche Erklärungsmodelle sowohl Einblicke in Kaufentscheidungsprozesse gewähren, als auch Anhaltspunkte für die Wirkung von Marketinginstrumenten auf das Kaufverhalten liefern (vgl. Meffert et al. 2012, 36). Für die Analyse des Konsumentenverhaltens ist besonders der neobehavioristische Ansatz als verhaltenswissenschaftliches Forschungsprogramm bestimmend. Dieser bezieht psychische Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse in die Analyse mit ein. Der **Entscheidungsorientierte Ansatz** wird im anschließenden Kapitel gesondert eingeführt und im weiteren Verlauf der Arbeit eingehend untersucht, weshalb an dieser Stelle lediglich

erwähnt werden soll, dass sich der entscheidungsorientierte Ansatz mit der Bereitstellung von Handlungsempfehlungen in Marketingentscheidungssituationen befasst. Der **Systemorientierte Ansatz** beschäftigt sich mit der „[...] Erfassung und Beschreibung komplexer Marketingsysteme und [der] Erklärung spezifischer Verhaltensweisen einzelner Systemteilnehmer“ (Meffert et al. 2012, 37). Die Basis systemtheoretischer Überlegungen bildet die Strukturierung komplexer Systeme und die Analyse einzelner Systemelemente unter Zuhilfenahme von verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsansätzen (vgl. Meffert et al. 2012, 38). Der systemorientierte Ansatz ermöglicht die Erfassung und Beschreibung komplexer Beziehungssysteme und somit eine mehrdimensionale und ganzheitliche Betrachtung von Problemstellungen des Marketing unter Einbezug sowohl ökonomischer, als auch verhaltenswissenschaftlicher Aspekte. Der **Situative Ansatz** „[...] stellt kontextbezogene, d.h. sich aus dem Umfeld des Unternehmens ergebende Anpassungsnotwendigkeiten, in den Vordergrund“ (Meffert et al. 2012, 38). Ziel des situativen Ansatzes ist es, relevante Situationsvariablen sowie Kategorien ähnlicher Situationen (Situationscluster) zu erkennen und je nach Situation geeignete Gestaltungsempfehlungen auszuwählen. Dadurch soll eine möglichst optimale Anpassung der Strategien bzw. Marketinginstrumente an die jeweilige Marktsituation erreicht werden. (vgl. ebd. 2012, 38) „In diesem Zusammenhang wurde insbesondere die situationsadäquate Gestaltung eines Marketingkonzepts in einzelnen Produktlebenszyklusphasen untersucht“ (Meffert et al. 2012, 38).

2.3.3.3. Weiterführende Ansätze der Marketingtheorie

Unter den weiterführenden Ansätzen der Marketingtheorie fassen Meffert et al. (2012, 39ff.) informationsökonomische sowie beziehungs- und netzwerkorientierte Ansätze zusammen. **Informationsökonomische Ansätze** befassen sich mit der Bewältigung von marktbezogenen Informations- und Unsicherheitsproblemen, die in diesen Ansätzen umfassender und systematischer analysiert werden sollen, als z.B. in den verhaltenswissenschaftlichen oder entscheidungsorientierten Ansätzen. Der informationsökonomische Ansatz geht davon aus, dass Informationsasymmetrien bei Transaktionsprozessen zwischen Anbietern und Nachfragern auftreten können aus denen Verhaltensunsicherheiten resultieren. „In diesem Zusammenhang wird eine Unterscheidung von Leistungsmerkmalen nach Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften vorgenommen“ (Meffert et al. 2012, 39), die im Rahmen der Charakterisierung medialer Güter (vgl. Kap. 2.2.2.) dargestellt wurde. **Beziehungs- und netzwerkorientierte Ansätze** gehen davon aus, dass eine instrumentelle, auf den kurzfristigen Erfolg ausgerichtete Betrachtung von Transaktionen durch eine „[...] prozessuale, ganzheitliche und dynamisch

angelegte Betrachtung von Austauschbeziehungen abgelöst werden [soll]“ (Meffert et al. 2012, 41f.). Es wird also nach einem langfristigen Beziehungsmarketing verlangt, das als Form der Partnerschaft zu externen und internen Anspruchsgruppen interpretiert werden kann. Durch das Web 2.0 und die Entwicklung seiner Social Media Instrumente entstand eine neue Dimension von Kundenbeziehungen. In diesem Zusammenhang stößt man immer häufiger auf den Begriff des Social Media-Marketing. (vgl. ebd. 2012, 43f.)

2.3.4. Der entscheidungsorientierte Marketingansatz

Der entscheidungsorientierte Ansatz wird wie bereits dargestellt von Meffert et al. (2012, 33) den modernen Ansätzen der Marketingtheorie zugeordnet und konzentriert sich, wie bereits angedeutet „[...] auf die Bereitstellung von Hilfestellungen in (Marketing-) Entscheidungssituationen“ (Franke 2002, 214). Hierfür stellt er „[...] normative Aussagen über rationale Wahlhandlungen des Marketingmanagements in den Mittelpunkt der Betrachtung“ (Meffert et al. 2012, 37), um so zu optimalen Entscheidungen im Sinne der Unternehmensziele zu gelangen (vgl. Wirtz 2008, 87). „Die zentrale Forderung besteht darin, in einer gegebenen Marketingsituation die Konsequenzen des Einsatzes alternativer Marketinginstrumente im Hinblick auf die Erreichung der Marketingziele zu analysieren“ (Bruhn 2012, 23). Managementprobleme des Marketing werden hierbei versucht in Entscheidungsmatrizen einzufangen, in denen Ziele, Handlungsalternativen, Umweltzustände und Entscheidungskonsequenzen beschrieben werden (vgl. Meffert 1999, 415). „Dabei spielt die für Marketingentscheidungen typische Unsicherheit über das Eintreten verschiedener Umweltkonstellationen eine besondere Rolle. Ihr wird durch Wahrscheinlichkeitskalküle und risikoorientierte Entscheidungsregeln Rechnung getragen“ (Diller et al. 2011, 73). Die Lösung marketingbezogener Entscheidungsprobleme wird als Entscheidungsprozess (Marketingmanagementprozess) begriffen (vgl. Meffert et al. 2012, 37). „Die Tätigkeit des Marketingmanagements ist [somit] als systematischer, marktorientierter Prozess der Entscheidungsfindung – als Managementprozess – anzusehen“ (Göb 2010, 21), für den in der Literatur verschiedene Phasenschemata entwickelt wurden, die einen idealtypischen Entscheidungsablauf darstellen. Die Situationsanalyse, die Formulierung von Marketingzielen und –strategien sowie die Festlegung alternativer Kombinationen der Marketinginstrumente werden jedoch als grundlegend für die Abbildung des Entscheidungsprozesses gesehen (vgl. Meffert et al. 2012, 37) Der entscheidungsorientierte Ansatz, dem das Prinzip der Bewertung von Handlungsalternativen zugrunde liegt (vgl. Wirtz 2008, 87), wurde maßgeblich von Modellvorstellungen der Entscheidungslogik beeinflusst (vgl. Meffert 1999, 415). Der entscheidungsorientierte Ansatz ist sowohl in der amerikanischen als auch in der deutschen

Marketingtheorie weit verbreitet „[...] und dominiert bis heute die Forschungsprogramme der Marketingwissenschaft“ (Meffert et al. 2012, 37; vgl. auch Bruhn 2012, 25). Wirtz (2008, 87) bezeichnet ihn als „[...] eine[n] der wichtigsten theoretischen Ansätze der deutschsprachigen Marketingforschung.“

Der entscheidungsorientierte Marketingansatz befasst sich also mit menschlichem Entscheidungsverhalten im Marketing. Damit rückt die Entscheidungstheorie ins Blickfeld ihm Rahmen derer klassischerweise zwei Richtungen unterschieden werden können:

Die normative Entscheidungstheorie, die vereinzelt auch als neoklassische Entscheidungstheorie bezeichnet wird (vgl. z.B. Neumer 2009, 7; Weimann 2006, 13), will zeigen wie Entscheidungen rational getroffen werden können. Die deskriptive Entscheidungstheorie, die auch als sozialwissenschaftliche, empirisch-kognitive oder verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie bezeichnet wird (vgl. Heinen 1976a, 220; Szyperski/Winand 1974, 29; Kirsch 1970a), will beschreiben, wie in der Realität Entscheidungen getroffen werden. Es ist zu untersuchen, in welcher Weise der entscheidungsorientierte Marketingansatz zu verstehen ist. Da der entscheidungsorientierte Marketingansatz normative Handlungsempfehlungen für rationale Entscheidungen geben möchte, liegt es nahe, sich zuerst der normativen Entscheidungstheorie zu widmen. Bevor jedoch die Modelle der normativen Entscheidungstheorie analysiert werden, sollen in den folgenden Kapiteln zuerst einige entscheidungstheoretische Grundlagen gegeben werden.

3. Entscheidungstheoretische Grundlagen

3.1. Der Begriff der Entscheidung

3.1.1. Konstitutive Merkmale der Entscheidung

Der Begriff „entscheiden“ bedeutet „etwas Strittiges, Zweifelhafes auf eine darin angelegte Möglichkeit festlegen, [...] ein maßgebendes Urteil über etwas fällen [...]. [...] eine von mehreren möglichen Handlungsweisen wählen [...]“ (Wahrig et al. 1981, 516; H.i.O.). Der Begriff „Entscheidung“ im Sinne von „Sichentscheiden“ bezeichnet demnach die „Wahl einer von mehreren Möglichkeiten [...]“ (Wahrig et al. 1981, 516; H.i.O.). Dies zeigt schon sehr deutlich die Grundbedeutung des Begriffs der Entscheidung: Die Wahl zwischen mehreren Alternativen. Dieses grundlegende Merkmal scheint in der Literatur unbestritten zu sein. (vgl. Stüwe 2010 19) Um dies zu verdeutlichen, sollen im Folgenden einige Auszüge aus der Literatur aufgezeigt werden:

Raiffa (1973, 14)	„[...] [Ich] habe [...] angenommen, daß der Entscheidende unter verschiedenen möglichen Aktionen eine Aktion auswählen muß [...]“
Schneeweiß (1991, 82)	„[...] ‚entscheiden‘ [besteht darin], aus einer Menge von Alternativen eine Auswahl zu treffen“
Krelle (1968, 117)	„Derjenige, der eine Entscheidung zu treffen hat, heißt <i>Entscheider</i> oder <i>Spieler</i> . Er hat die Wahl zwischen mehreren Alternativen“
Gäfgen (1974, 105)	„[...] ein Akteur [hat] in jedem Moment eine Anzahl alternativer Handlungsmöglichkeiten (Alternativen) vor sich“
Hammann (1975, 3)	„‚Entscheiden‘ oder ‚eine Entscheidung fällen‘ heißt: aus einer Anzahl von Möglichkeiten die unter den gegebenen Umständen zweckmäßigste auswählen“
Laux (1991, 3)	„[...] Unter ‚Entscheidung‘ wird ganz allgemein die [...] Auswahl einer von mehreren möglichen Handlungsalternativen verstanden“
Savage (1972, 13)	„To say that a decision is to be made is to say that one of two or more acts is to be chosen or decided on“

Es müssen demnach immer mindestens zwei Alternativen vorliegen, um von einem Entscheidungsproblem sprechen zu können, wobei das Unterlassen einer Handlung ebenso als Alternative gilt, wie das Durchführen einer Handlung. Diese wird dann als Unterlassungsalternative bezeichnet. (vgl. Stüwe 2010, 19f.; Laux 1991, 5; Pfohl/Braun

1981, 27) Entscheidungen sind ohne Alternativen also nicht möglich (vgl. Koppelmann 2001, 11). Hammann beschreibt dies wie folgt: „Wo Alternativen fehlen, gibt es keine Wahl, also auch keine Entscheidungen [...]“ (1975, 3). Weiter müssen sich die Alternativen nach dem sogenannten *Exklusionsprinzip* gegenseitig streng ausschließen (vgl. Pfohl/Braun 1981, 27). „Untersucht werden [also] stets Entscheidungssituationen, d.h. Situationen, in denen die Wahl zwischen mehreren einander ausschließenden Handlungsalternativen zu treffen ist“ (Bitz 1981, 6). Würden sich die Alternativen nicht gegenseitig ausschließen wäre laut Laux lediglich „eine Wahlsituation gegeben, aber kein *Entscheidungsproblem* [...]“ (Laux 1991, 5, H.i.O.). „Die Wahl einer Alternative ist [immer] an ein Bestimmtes Kriterium gebunden“ (Hammann 1975, 3), denn „um aus der [...] Alternativenvielfalt vernünftig auswählen zu können, benötigt [der Entscheider] Maßstäbe“ (Koppelmann 2006, 18). Als Bewertungsmaßstäbe dienen hierbei die Ziele des Entscheidungsträgers (vgl. Stüwe 2010, 21f.). Ein Ziel soll dabei, nach Hammann als „[...] erstrebenswerte, zukünftige Situation [...] gekennzeichnet werden, dessen Realisation subjektiv ‚lohnend‘ ist“ (Hammann 1975, 3). Ein Ziel besteht also darin „[...] einen bestimmten Endzustand zu erreichen“ (Laux 1991, 8). Wählt der Entscheider eine Alternative „nach Maßgabe eines oder mehrerer Ziele [...], so spricht man von einer **rationalen Entscheidung**“ (Schneeweiß 1991, 82; H.i.O.). Der Entscheider müsse sich außerdem verpflichtet fühlen, die gewählte Handlungsmöglichkeit auch in die Tat umzusetzen (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 11). Die Entscheidung setzt „[...] die verantwortliche *Selbstverpflichtung* [die Entscheidung] auch durchzuführen, voraus“ (Szyperski/Winand 1974, 4; H.i.O.). Laut Rehkugler und Schindel (1990, 11) liegt demnach nur ein „scheinbares Entscheidungsproblem“ vor, wenn der Entscheider Handlungsmöglichkeiten in Betracht zieht, „[...] die er sowieso nicht durchführen kann oder wird“ (ebd. 1990, 11). Des Weiteren merken Rehkugler und Schindel (1990, 11) an, dass die Handlungsmöglichkeiten frei zur Auswahl stehen müssten, denn „[...] erzwungenes Wahlverhalten ist [...] kein Entscheiden im entscheidungstheoretischen Sinn.“ Trotz dieser Wahlfreiheit kann der Entscheider „[...] nur Alternativen realisieren, die überhaupt durchführbar sind“ (Laux 1991, 6). Es kann also „durchaus vorkommen, daß [eine Aktion] nicht in Betracht gezogen werden darf [...]“ (Pfohl/Braun 1981, 28). „Die Menge der möglichen Alternativen wird [also] durch bestimmte Bedingungen (Nebenbedingungen oder Restriktionen) begrenzt, die aus Gegebenheiten resultieren, die der Entscheider im Rahmen des jeweiligen Entscheidungsproblems nicht beeinflussen kann bzw. will“ (Laux 1991, 6) oder bestimmte Alternativen werden durch diese Bedingungen einfach „[...] aus rein praktischen Gründen [ausgeschlossen]“ (Pfohl/Braun 1981, 28). So

können „[...] stets Grenzen erkannt werden“ (Hamman 1975, 3), die die freie Wahl beschränken.

3.1.2. Unterscheidung nach kognitivem Aufwand

Der Entscheidungsbegriff kann außerdem nach Abstufungen des kognitiven Aufwands bei der Entscheidung definiert werden, also danach wie bewusst oder unbewusst eine Wahl getroffen wird (vgl. Stüwe 2010, 24). Der kognitive Aufwand, der mit der Lösung eines Entscheidungsproblems verbunden ist, hängt davon ab, ob überhaupt und wie relevante Informationen vorhanden sind, oder ob sich das Entscheidungssubjekt das Wissen erst aneignen muss (vgl. Jungermann et al. 2010, 31). Das Ausmaß an Reflexion und Bewusstsein bei Entscheidungen hängt mit dem kognitiven Aufwand zusammen (vgl. ebd. 2010, 31). Jungermann et al. (2010, 31) unterscheiden dabei, in Anlehnung an Svenson (1990, 1996) vier verschiedene Ebenen des kognitiven Aufwands bei Entscheidungen (vgl. 2010, 31). **Routinisierte Entscheidungen** stellen die erste Ebene mit dem geringsten kognitiven Aufwand dar, auf der Entscheidungen „[...] auf Grund häufiger Wiederholungen routinisiert wurden“ (Jungermann et al. 2010, 31). **Stereotype Entscheidungen** stellen die zweite Ebene dar und erfordern einen höheren kognitiven Aufwand als routinisierte Entscheidungen. Sie werden nach erlernten Bewertungsschemata getroffen, die nicht mehr neu geprüft werden (vgl. ebd. 2010, 33). Abwägungsprozesse sind festgefahren oder werden „[...] durch einfache Regeln gelöst“ (ebd. 2010, 33). Stüwe (2010, 25) bezeichnet routinisierte und stereotype Entscheidungen als „kognitiv-entlastete“ Entscheidungen. **Reflektierte Entscheidungen** sind dadurch gekennzeichnet, dass der Entscheider seine Präferenzen erst bilden muss, indem er explizit über diese nachdenkt und Informationen sucht. „Dies erfordert einen wesentlich höheren kognitiven Aufwand als die [...] routinisierten und stereotypen Entscheidungen“ (Jungermann et al. 2010, 34). Bei reflektierten Entscheidungen sind die Alternativen meist vorgegeben und es wird untersucht „[...] in welcher Weise die Bewertungsprozesse ablaufen und nach welchen Regeln der Entscheider seine Auswahl trifft“ (ebd. 2010, 34). Charakteristisch für **konstruktive Entscheidungen** ist, dass die Alternativen, anders als bei reflektierten Entscheidungen nicht vorgegeben sind. Auch die persönlichen Werte, die für die Entscheidung von Bedeutung sind, sind nicht klar. Daher verlangt dieser Typ von Entscheidungen den höchsten kognitiven Aufwand. (vgl. ebd. 2010, 35) Stüwe (2010, 25) fasst reflektierte und konstruktive Entscheidungen als „extensive“ Entscheidungen zusammen. „Im Rahmen der betriebswirtschaftlich orientierten entscheidungstheoretischen Betrachtung [...] wird eine hohe kognitive Beteiligung und **Bewusstheit** als konstitutives Merkmal der Entscheidung angeführt“ (Stüwe 2010, 26; H.i.O.), unabhängig davon wie genau die Einteilung des

kognitiven Aufwands vorgenommen wird. Bewusste Entscheidungen mit hohem kognitiven Aufwand stehen also im Zentrum entscheidungstheoretischer Ansätze (vgl. Stüwe 2010, 26). „[...] Instinktive oder habitualisierte Handlungen werden nicht als Entscheidungen eingestuft“ (Szyperski/Winand 1974, 4).

3.1.3. Entscheiden als Prozess

„Wird unter dem Begriff ‚Entscheidung‘ nicht allein der Entschluß, sondern auch dessen Vorbereitung bezeichnet, so läßt sich eine Entscheidung als ein im Zeitablauf sich vollziehender *Prozeß* auffassen [...]“ (Laux 1991, 7, H.i.O.). Entscheidungen verlaufen dann „[...] nicht punktuell, sondern im Zuge eines **Entscheidungsprozesses**“ (Stüwe 2010, 27, H.i.O.), wie es auch im Rahmen des entscheidungsorientierten Marketingansatzes beschrieben wurde. In der Literatur sind viele unterschiedliche Aufgliederungen dieses Entscheidungsprozesses zu finden. Dennoch ließe sich bei allen ein gewisses Grundmodell erkennen. (vgl. Pfohl/Braun 1981, 102) Laux (1991, 7) beschreibt beispielsweise die Phasen (1) Problemformulierung, (2) Präzisierung des Zielsystems, (3) Erforschung der möglichen Handlungsalternativen, (4) Auswahl einer Handlungsalternative und (5) Entscheidungen in der Realisationsphase. Pfohl und Braun (1981, 103) legen dem Begriff „Entscheidungsprozess“ eine weitere Fassung zugrunde und beziehen zusätzlich die Phase „Kontrolle“ mit in den Prozess ein. Allerdings verweisen sowohl Laux als auch Pfohl und Braun darauf, dass es sich bei den Phasenmodellen um abstrakte Muster von Entscheidungsprozessen handelt und diese somit lediglich Möglichkeiten aufzeigen „[...] wie ein konkreter Entscheidungsprozeß ablaufen *kann*, nicht aber, wie er ablaufen *muß*“ (Pfohl/Braun 1981, 103; H.i.O.). Die Phasenschemata weisen einen sehr hohen Allgemeinheitsgrad auf, weshalb sie im Prinzip auf jeden real ablaufenden Entscheidungsprozess anwendbar sind (vgl. Szyperski/Winand 1974, 11). Auch gibt es keinen „[...] gradlinigen, sequentiellen Phasenablauf“ (Koppelman 2001, 14), denn zwischen den einzelnen Phasen bestehen gegenseitige Abhängigkeiten. Es muss also „[...] eher mit rekursiven Prozessen [gerechnet werden]“ (Koppelman 2001, 14). Daher sei es auch nicht sinnvoll die Phasen „[...] isoliert voneinander zu betrachten“ (Laux 1991, 7). Stüwe (2010, 30) ist jedoch der Meinung, dass die „[...] generelle **Prozesshaftigkeit** von Entscheidungen [...]“ in den neueren entscheidungstheoretischen Ansätzen unbestritten sei (vgl. ebd. 2010, 30). Die Betrachtung von Entscheidungen als Prozess wird in den Kapiteln zur deskriptiven Entscheidungstheorie vertieft.

Zusammenfassend soll an dieser Stelle die Definition des Entscheidungsbegriffs von Stüwe angeführt werden, da diese einen guten abschließenden Überblick über die in diesem Kapitel vorgestellten, wichtigsten Merkmale der Entscheidung liefert:

„Eine Entscheidung kann als eine **bewusst-reflektierte, rationale** und (begrenzt) **freiwillige Auswahl** unter echten **Handlungsalternativen** anhand von **Bewertungsmaßstäben** charakterisiert werden, zu deren Fundierung im Rahmen eines **Prozesses** der Entscheidungsvorbereitung **Daten** über Handlungsalternativen, Bewertungsmaßstäbe und die Entscheidungssituation erhoben, verarbeitet und bewertet werden müssen. Darüber hinaus muß der **Wille zur Realisation** der Entscheidung von vornherein vorhanden sein“ (Stüwe 2010, 33, H.i.O.).

3.1.4. Entscheidungen im Marketing

Nachdem nun der Begriff der Entscheidung in den vorherigen Kapiteln allgemein erläutert wurde, soll im Folgenden speziell auf Entscheidungen im Marketing eingegangen werden.

„Marketingentscheidungen stellen, wie alle unternehmerischen Entscheidungen, den Entscheidungsträger vor das Problem, aus einer Vielzahl mehr oder weniger gut strukturierter Alternativen diejenige auszuwählen, die den größten Erfolg in bezug auf die Unternehmensziele verspricht“ (Meffert 1982, 64). Marketing-Manager müssen „[...] eine Vielzahl von Entscheidungen treffen“ (Kotler/Bliemel 2001, 25), denn „die Entscheidungstatbestände des Marketing-Managements korrespondieren direkt mit dem Aufgabenspektrum“ (Benkenstein 2001, 16). Demnach sind im Zusammenhang mit den zu erfüllenden Aufgaben im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung jeweils Entscheidungen zu treffen (vgl. ebd. 2001, 16). Göb (2010, 25ff.) differenziert hierbei strategisch geprägte Marketingentscheidungen und operativ geprägte Marketingentscheidungen, wobei sie darauf verweist, dass die Begriffe nicht eindeutig gegeneinander abzugrenzen seien: „Zum einen ist es erforderlich, dass die Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategie operativ – und damit kurzfristig – umgesetzt wird; zum anderen sind die operativen Maßnahmen auf strategische – und damit langfristige – Marketingziele und –programme ausgerichtet“ (Göb 2010, 31). Im Folgenden sollen Entscheidungstatbestände des Marketing unter Beachtung der Spezifika von Medienunternehmen dargestellt und anschließend Marketingentscheidungen charakterisiert werden.

Welche Ziele, wie formuliert werden, fällt unter die eher strategisch geprägten Entscheidungen des (Medien-)Marketing, da mit ihnen und den aus ihnen abgeleiteten Strategien, die grundsätzliche Richtung des Marketing bestimmt wird. Marketingziele

hängen eng mit den generellen Unternehmenszielen zusammen, weshalb Ausgangspunkt der Zielbildung die Festlegung des Unternehmenszwecks sowie der damit zusammenhängenden Unternehmensphilosophie und Unternehmensidentität (Corporate Identity) ist. Diese Ebenen stellen die übergeordneten Ziele des Unternehmens und somit die Leitlinien der Unternehmenstätigkeit dar, welche den Ausgangspunkt für die Bestimmung von Handlungszielen bilden. Neben diesen vertikalen Zielbeziehungen bestehen ebenfalls horizontale Interdependenzbeziehungen zwischen den Zielen. Dabei können drei Beziehungen unterschieden werden:

- (1) Ziele verhalten sich neutral zueinander (Zielindifferenz): Die Erfüllung eines Ziels hat keine Auswirkung auf ein anderes Ziel
- (2) Ziele sind komplementär (Zielharmonie): Die Ziele sind einander förderlich
- (3) Ziele stehen in einer konfliktären Beziehung (Zielkonflikt): die Erfüllung eines Ziels mindert oder verhindert den Zielerreichungsgrad eines anderen Ziels.

Vor dem Hintergrund, dass alle marktgerichteten Aktivitäten eines Unternehmens auf die Steuerung und Beeinflussung des Kaufverhaltens aktueller und potentieller Kunden abzielen, kann das Marketingzielsystem in ökonomische und psychografische Zielgrößen unterteilt werden. Ökonomische Marketingziele knüpfen unmittelbar an Komponenten der Erwerbsziele an und lassen sich prinzipiell an Hand der Markttransaktionen messen. Als ökonomische Ziele können u.a. Steigerung des Umsatzes, Marktanteil, Gewinn und Rentabilität genannt werden. Psychografische Ziele knüpfen dagegen an die mentalen Prozesse der Käufer an. Unter die psychografischen Ziele fallen Bekanntheitsziele, Imageziele, Präferenzziele sowie Kundenzufriedenheitsziele. Neben den inhaltlichen Kategorien lassen sich Ziele auch „[...] nach dem Gesichtspunkt der gesamt- und einzelwirtschaftlichen Aufgabenerfüllung in Formalziele und Sachziele [...]“ (Eisenbeis 2001, 24) einteilen. Sachziele kennzeichnen das Leistungsprogramm und die Märkte für die jeweiligen Leistungen, während in Formalzielen die mit den Sachzielen verfolgten Zwecke dokumentiert werden. Bezogen auf Medienunternehmen „[...] lassen sich die konkreten Sachziele [...] immer auf das Erzeugen, Bündeln oder Distribuieren von Informationen oder Unterhaltung mittels eines Massenmediums zurückführen“ (Schumann/Hess 2006, 17). Da Medienunternehmen sowohl Wirtschafts- als auch Kulturgüter herstellen, haben sie auf der einen Seite eine öffentliche, publizistische Funktion. Auf der anderen Seite haben Medienunternehmen auch eine wirtschaftliche Funktion. Daraus folgt, dass die Formalziele von Medienunternehmen „[...] betriebswirtschaftlichen oder publizistischen bzw. künstlerischen Ursprungs sein [können]“ (Schumann/Hess 2006, 17). Zu den betriebswirtschaftlichen Zielen von Medienunternehmen zählen u.a. Wettbewerbsfähigkeit, Erhöhung des Marktanteils, Gewinnmaximierung sowie Erhöhung der Kapitalrentabilität,

während Aktualität, Relevanz, Richtigkeit und Vermittlung von Inhalten den publizistischen/künstlerischen Zielen zuzuordnen sind. Da Medienunternehmen mit einem Produkt auf zwei verschiedenen Märkten tätig sein können, muss bei der Betrachtung des Zielsystems von Medienunternehmen zwischen den Unternehmen, die nur vom Rezipientenmarkt Erlöse erhalten und denen, die teilweise oder vollständig werbefinanziert sind, unterschieden werden, da die Zielformulierung entweder nur unter Berücksichtigung der Erfordernisse des Rezipientenmarktes oder aber unter Berücksichtigung des Rezipienten- und des Werbemarktes stattfindet. „Die gleichzeitige Verfolgung von Zielen auf Rezipienten- und Werbemarkt ist vor allem dann mit Zielkonflikten verbunden, wenn Zielkonkurrenz zwischen den Teilzielen auf den jeweiligen Märkten vorliegen“ (Wirtz/Pelz 2006, 265). Des Weiteren seien betriebswirtschaftliche und publizistische Ziele nicht unabhängig voneinander, da Medienunternehmen „[...] durch ihr Wirken immer einen Einfluss auf die öffentliche Meinungsbildung und Kulturentwicklung [haben] [...]“ (Schumann/Hess 2006, 19). (vgl. Benkenstein 2001, 81ff.; Eisenbeis 2007, 37ff.; Schumann/Hess 2006, 17ff.; Weber/Rager 2006, 122; Wirtz/Pelz, 2006, 264ff.; Meffert 1982, 71ff.) Weitere strategische Entscheidungen neben den Zielentscheidungen stellen Marktwahlentscheidungen dar, durch die im Rahmen der Abgrenzung und Auswahl der Zielmärkte langfristige Betätigungsfelder einer Unternehmung festgelegt werden. In diesem Zusammenhang ist in Bezug auf das Medienmarketing auf die in Kapitel 2.2.3. dargestellten Spezifika medialer Märkte sowie die Marktabgrenzungen medialer Märkte zu rekurrieren. Unter die operativ geprägten Entscheidungen fallen hingegen Entscheidungen über die konkrete Gestaltung des Marketing-Mix (4Ps) vor dem Hintergrund der festgelegten Marketingziele.

Unter die Produkt-/Programmpolitik fallen alle Entscheidungen, die sich auf Gestaltung bestehender oder zukünftiger Absatzleistungen des Unternehmens beziehen, weshalb die Produktpolitik als Kern des Marketing bezeichnet werden kann. Ein Produkt stellt in diesem Zusammenhang ein Bündel aus verschiedenen nutzenstiftenden Eigenschaften dar, das als Einheit vermarktet wird, während ein Programm die Gesamtheit aller Produkte bezeichnet. „Medienunternehmen treffen im Rahmen der Produktpolitik grundlegende Entscheidungen in Bezug auf die Gestaltung, die Produktion sowie die Marktteilnahme von Medienprodukten“ (Schumann/Hess 2006, 50). Produkt- und Programmpolitik stellen für Medienunternehmen, aufgrund der Relevanz von Rezipienten- und Werbemarkt eine besondere Herausforderung dar, da sie aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden müssen. Auch die Abgrenzung der Begriffe Produkt und Programm erweist sich im Hinblick auf den Rezipientenmarkt als schwierig und teilweise kontextabhängig. Der

Produkt-/Programmpolitik stehen bei der Gestaltung verschiedene Aktionsparameter zur Verfügung, die meist in Leistungskern, Verpackung, Markenpolitik und Dienstleistungen unterteilt sind. Der Leistungskern stellt den eigentlichen Vermarktungsgegenstand des Unternehmens dar, der bei Medienunternehmen in den Inhalten und den Werberaumleistungen besteht. Die Gestaltung des Leistungskerns wird im Rahmen des Medienmarketings als „Media Packaging“ bezeichnet und erfüllt die Aufgabe der Inhalte-Zusammenstellung sowie Platzierung der Werbung. Die Verpackung sorgt für die geeignete Umhüllung des Packguts, wobei die Verpackung bei Medienprodukten vor allem für solche medialen Produkte relevant ist, die auf ein Trägermedium angewiesen sind. Bei Medienprodukten ohne Trägermedium erübrigt sich die Verpackungsfrage. Die schon in Kapitel 2.2.4. angesprochene Generierung einer Marke kann vor dem Hintergrund scharfen Wettbewerbs eine Schlüsselrolle spielen, denn „die Markierung von Produkten dient dazu, diese aus der Anonymität der Märkte herauszuheben“ (Wirtz 2011, 116). Sie soll dem Konsumenten positive Produkteigenschaften vermitteln und so dessen Unsicherheit vor dem Kauf reduzieren. „Aufgrund des Erfahrungsgutcharakters [...] kommt der Markierung eines Medienproduktes eine hohe Bedeutung als Differenzierungskriterium gegenüber vergleichbaren Konkurrenzprodukten zu“ (Schumann/Hess 2006, 53). Das Angebot von kauf- und nutzungsbezogenen Dienstleistungen kann als weiterer Aktionsparameter der Produkt-/Programmpolitik gesehen werden. Zur Kundenunterstützung beim Kauf eines Sachgutes werden zusätzliche Sekundärleistungen, wie z.B. Beratungsleistungen, angeboten. Dieses Prinzip lässt sich ebenfalls im Mediensektor in Form von Hilfestellungen zur technischen und inhaltlichen Nutzung anwenden. (vgl. Meffert 1982, 83; Wirtz 2011, 116; Gläser 2010, 451ff.)

Die Preispolitik (häufig auch Kontrahierungspolitik genannt) umfasst „[...] die Möglichkeit der Wahl zwischen alternativen Preisforderungen [...]“ (Meffert 1982, 84). Die innerbetriebliche Preisfindung kann dabei entweder kostenorientiert, nachfrageorientiert oder konkurrenzorientiert erfolgen. Für Medienunternehmen ist die Preispolitik, aufgrund der unterschiedlichen Erlösstrukturen, branchen- und marktabhängig. Auf den Rezipientenmärkten ist die Preispolitik hauptsächlich für Produkte relevant, für die ein Entgelt gefordert wird (z.B. Zeitungen/Zeitschriften), während sie im Rundfunkbereich oft vernachlässigt werden kann. Die Preisfindung erfolge laut Wirtz (2006, 111) bei teilweise werbefinanzierten sowie bei rein entgeltfinanzierten Medien meist nachfrage- oder wettbewerbsorientiert, wodurch die Preisbildung der Konkurrenz sowie die Preiselastizität der Nachfrage zu zentralen Einflussfaktoren werden. Bei werbefinanzierten Medienunternehmen erfolge die Preisfindung hingegen meist kostenorientiert, wobei,

aufgrund einer preiselastischen Nachfrage und intensivem Wettbewerb, auch Nachfrage- und Wettbewerbsüberlegungen zu beachten sind. Als preispolitische Instrumente stehen dem (Medien-)Marketing beispielsweise die Preisdifferenzierung und die Preisbündelung zur Verfügung. Schumann/Hess (2006, 69ff.) unterscheiden im Rahmen der Preisdifferenzierung bei medialen Produkten zwischen einfachen Formen der Preisdifferenzierung und Preisdifferenzierungen durch Mehrfachnutzung, bei der „[...] eine Preisdifferenzierung 2. Grades auf der Basis von inhaltlichen, qualitativen oder zeitlichen Unterschieden der Bündelung bzw. der Distribution erzielt werden [kann] [...].“

„Der Distributionsmix bezieht sich auf alle Entscheidungen, die im Zusammenhang mit dem Weg eines Produktes zum Endkäufer stehen. Sie umfasst sowohl die Wahl der Absatzkanäle als auch die physische Distribution der Produkte“ (Meffert 1982, 84). Medienunternehmen beschäftigen sich im Rahmen distributionspolitischer Überlegungen demnach „[...] mit der Fragestellung, wie ‚First-Product-Copies‘ bzw. hieraus abgeleitete Produktangebote an Rezipienten verteilt werden können“ (Schumann/Hess 2006, 58). Auch die Bedeutung der Distributionspolitik ist für das Medienmarketing abhängig von der Branche. Auf dem Rezipientenmarkt spielen beispielsweise bei Medien ohne materiellen Träger die Vertriebskosten keine Rolle, da diese nicht vom Distributionskanal, sondern von der Technologie abhängen, während sie bei Medien mit materiellen Trägern Berücksichtigung finden müssen, da neben den Vervielfältigungskosten auch variable Transportkosten anfallen. Im Bereich Rundfunk und Internet erfolgt die Distribution meist direkt d.h. vom Medienunternehmen an den Rezipienten, auch, wenn bei der Distribution externe Übertragungstechniken benutzt werden. Im Bereich von Medien, die bei der Distribution auf materielle Träger angewiesen sind, sind dagegen indirekte Distributionssysteme üblich. Das Gleiche gelte für den Werbemarkt, nur umgekehrt. Die physische Distribution (Marketinglogistik) betrifft Entscheidungen wie Produkte physisch von Anbieter zu Nachfrager gelangen. Werbe- und Rezipientenmärkte könnten dabei simultan dargestellt werden, „[...] da mit der Distribution der Medienprodukte an den Rezipienten simultan die Werbeleistung erbracht wird“ (Wirtz 2006, 114). Medienunternehmen, die physische Produkte anbieten, müssen sich mit der Lagerung und dem Transport auseinandersetzen, während sich die Überlegungen in anderen Bereichen auf die Entscheidung über den Einsatz von bestimmten Technologien beschränken. (vgl. Wirtz 2006, 112ff.; Meffert 1982, 84; Schumann/Hess 2006, 58ff.) „In der Distribution von Medienprodukten werden häufig auch mehrere Distributionswege für gleiche Inhalte verwendet“ (Schumann/Hess 2006, 61).

„Der Kommunikationsmix beschäftigt sich mit der bewußten Gestaltung der auf den Absatzmarkt gerichteten Informationen einer Unternehmung zum Zwecke einer Verhaltenssteuerung aktueller und potentieller Käufer“ (Meffert 1982, 85). Dies ist notwendig, da es für Unternehmen allgemein und speziell für Medienunternehmen, die auf Werbe- und Rezipientenmarkt im Wettbewerb stehen nicht genügt, ihre Produkte dort lediglich zum Verkauf zu stellen. Insbesondere der Dienstleistungscharakter medialer Produkte macht die Kommunikation besonderer Kompetenzen extrem wichtig. „Medienunternehmen sind in zunehmendem Maße gefordert, eine aktive Kommunikationspolitik in Rezipienten- und Werbemärkten zu betreiben, um Inhalte erfolgreich entlang der Verwertungskette auswerten zu können“ (Schumann/Hess 2006, 76). In der Kommunikationspolitik stehen Medienunternehmen eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung, die in die Kategorien Werbung, Direktmarketing, Verkaufsförderung, Public Relations sowie persönlicher Verkauf eingeteilt werden können (vgl. Schumann/Hess 2006, 77f.). Auch im Bezug auf die Kommunikationspolitik ist im Rahmen des Mediensektors eine differenzierte Betrachtung von Branchen und Märkten vonnöten. (vgl. Wirtz 2006, 115f.; Meffert 1982, 85f.)

Zusätzlich zu den Marktwahl-, Ziel- und Maßnahmenentscheidungen müssen im Marketing Entscheidungen zur Implementierung der Marketingmaßnahmen sowie Controllingentscheidungen getroffen werden. Die Anzahl konkreter materialer Entscheidungen im Marketing ist demnach sehr hoch. „Generell sieht sich das Marketingmanagement bei der Entscheidungsfindung einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber“ (Göb 2010, 31), die aus einer kontinuierlich zunehmenden Komplexität von Marketingentscheidungen resultiert (vgl. ebd. 2010, 31). Diese Komplexität der Marketingentscheidungen rührt laut Diller et al. (2011, 200f.) zum einen aus der Vielzahl und der Interdependenz der Marketinginstrumente. „Das Marketinginstrumentarium umfasst hunderte von Aktionsparametern, die im Marketing-Mix zusammengefasst werden“ (Diller et al. 2011, 200). Im Rahmen von Medienunternehmen trägt eine unklare Trennung von Produkt-/Programmpolitik und Kommunikationspolitik dazu bei, dass Entscheidungen vernetzt und komplex sind (vgl. Siegert 2006, 712). Hinzu trete die Komplexität der Zielentscheidungen, da in der Regel mehrere Ziele gleichzeitig angestrebt werden, die gegeneinander abgewogen werden müssen, wobei häufig, vor allem in Medienunternehmen, Zielkonflikte auftreten. Das schwerwiegendste Problem bei Marketingentscheidungen sei in der Komplexität und Dynamik des Umfeldes zu sehen. „Die ‚Marktmechanik‘ ist i.A. nicht leicht zu durchschauen, weil sie von vielen Einflussgrößen bestimmt wird, die darüber hinaus

untereinander interdependent sind“ (Diller et al. 2011, 201). Es seien außerdem mehrere Wirkungsstufen zu bedenken, da mehrstufige Märkte zu bearbeiten sind. Bei Medienunternehmen tragen des Weiteren die Interdependenzen zwischen Rezipienten- und Werbemarkt zur Komplexität bei. Ein weiterer Komplexitätsfaktor stellt das „[...] durch die Komplexität bedingte **Entscheidungsrisiko** [dar]. Je weniger man die Marktmechanik durchschaut, umso weniger genau lässt sich prognostizieren, zu welchen Folgen ganz bestimmte Maßnahmen führen werden“ (Diller et al. 2011, 201; H.i.O.). Meffert (1982, 64) beschreibt in Anlehnung an Kotler, dass sich Marketingentscheidungen allgemein dadurch kennzeichnen lassen, „[...] daß sie unter unvollkommenen Informationen über Prozesse getroffen werden müssen, die dynamisch, nichtlinear, verzögert, stochastisch und sich gegenseitig beeinflussend sind.“ Im Rahmen einer Erarbeitung struktureller Merkmale von Marketingentscheidungen beschreibt Stüwe (2010, 53) daher Entscheidungssituationen im Marketing als dynamisch und zukunftsbezogen und somit größtenteils als unsicher. Entscheidungsprobleme im Marketing seien als komplex und grundsätzlich schlecht-strukturiert zu beschreiben. Im Rahmen des Medienmarketing wird diese Komplexität und Unsicherheit durch die Spezifika medialer Güter und Märkte noch verstärkt.

Nachdem der Begriff der Entscheidung allgemein analysiert wurde sowie Entscheidungen im (Medien-)Marketing betrachtet wurden, soll im folgenden Kapitel ein Überblick über die wissenschaftliche Einordnung sowie die Entwicklung der Entscheidungstheorie gegeben werden, um ihre Ursprünge aufzuzeigen und ein einführendes Verständnis für diese zu schaffen.

3.2. Überblick: Einordnung und Entwicklung der Entscheidungstheorie

Zu Recht bezeichnet Spohn (1978, V) die Entscheidungstheorie als „ein etwas schwieriges Gebiet“, da diese sich „als *interdisziplinärer* Forschungsschwerpunkt [...] entwickelt[e]“ (Laux 1991, 3, H.i.O.). Das heißt die Entscheidungstheorie ist eine übergreifende Wissenschaft (vgl. Stüwe 2010, 10) und läßt sich somit keiner einzelwissenschaftlichen Disziplin zuordnen (vgl. Jungermann et al. 2010, 5; Szyperski/Winand 1974, 18), obwohl laut Jungermann (1977, 9) aus wissenschaftstheoretischer Sicht vor allem ökonomische, philosophische und mathematische Entwürfe als Vorläufer der heutigen Entscheidungstheorie zu betrachten seien. Heinen (1976a, 203) beschreibt die Entscheidungstheorie in einem Satz wie folgt: „Die Entscheidungstheorie ist ihrem Wesen nach eine formale, interdisziplinäre Theorie über die rationale Entscheidung eines Individuums [...]; ein Aussagensystem über die Wahl einer Alternative, wenn mehrere Alternativen möglich sind.“ Die Entscheidungstheorie „[...] fügt sich mathematischen

Zugriff [...]“ (Spohn 1978, V), bekommt von der Statistik wichtige Verfahren geliefert und verwendet Grundbegriffe aus der Psychologie (vgl. ebd. 1978, V). Darüber hinaus sind „nicht zuletzt die Philosophen und Wissenschaftstheoretiker auf den Geschmack gekommen [...]“ (Spohn 1978, V). Die Entscheidungstheorie befasste sich ursprünglich nicht mit Entscheidungen schlechthin und stellt somit keine allgemeine Handlungstheorie dar. Es geht in der klassischen Entscheidungstheorie nur um rationale Entscheidungen (vgl. Jungermann 1977, 9, H.i.O.). Da die Analyse des sogenannten Rationalprinzips schon seit jeher eine Grundlage der mikroökonomischen Theorie darstellt, liegt der Ursprung der Entscheidungstheorie mit ihrer Betrachtung des menschlichen Entscheidungsverhaltens in den Wirtschaftswissenschaften (vgl. Kirsch 1988, 2). Forschungen über Gesetze rationalen Verhaltens der Menschen gehen dabei zurück auf nationalökonomische Analysen (vgl. Stegmüller 1973, 287). „[Es wird also] von der Nationalökonomie als Zentrum [ausgegangen] [...]“ (Gäfgen 1974, 2). Versteht man die Wirtschaftswissenschaft „als Wissenschaft vom rationalen Umgang mit knappen Gütern [...]“ (ebd. 1974, 2), kann diese schon seit Erschaffung der Figur des „economic man“ als Entscheidungstheorie bezeichnet werden, „[...] vor allem aber seit der im Utilitarismus und bei J.St. Mill ansetzenden Formalisierung des Begriffs des homo oeconomicus“ (Gäfgen 1974, 1f.), mit dem utilitaristische Philosophie und politische Ökonomie verknüpft wurden (vgl. Jungermann 1977, 14). Die Formalisierung des homo oeconomicus erreichte ihren Höhepunkt in der Neoklassik mit Paretos Theorie der Wahlakte (vgl. Gäfgen 1974, 2). Der homo oeconomicus bildet die Grundlage des mikroökonomischen Rationalprinzips und versucht „[...] seine Ressourcen so zu verwenden und auf die verschiedenen Verwendungsmöglichkeiten zu verteilen, daß ein maximaler Zweckerfolg oder Nutzen erreicht wird“ (Kirsch 1988, 2). Zu Beginn sollte diese Theorie als deskriptive Theorie dienen, also das tatsächliche menschliche Entscheidungsverhalten erklären. Sie endete allerdings recht schnell als „[...] eine Theorie der Explikation der Rationalität, die in der Folge immer mehr den Rang einer rein **formalen Entscheidungslogik** erhielt“ (Kirsch 1988, 3, H.i.O.). Obwohl die Entscheidungstheorie ursprünglich aus den Wirtschaftswissenschaften stammt und dort auch am häufigsten Anwendung findet (vgl. Spohn 1978, V), ist sie dennoch „[...] nicht denkbar ohne die spezifischen Beiträge anderer Wissenschaften [...]“ (Gäfgen 1974, 3):

Da sich die Ethik ebenfalls mit „richtigen“ Entscheidungen befasst, liegt es auf der Hand, dass auch die *Philosophie* ihren Teil zur Entscheidungstheorie beisteuert (vgl. Gäfgen 1974, 7). Der Utilitarismus, erstmals durch Jeremy Bentham beschrieben, ist dabei als philosophischer Ursprung der Entscheidungstheorie zu sehen. Nach den Prinzipien des

Utilitarismus soll eine Handlung nur nach ihren Konsequenzen bewertet werden (vgl. Jungermann et al. 2010, 4). „[...] Dasjenige Handeln ist moralisch richtig, dessen Konsequenzen optimal sind. Moralisch gut handelt, wer den Nutzen der Konsequenzen unter dem Gesichtspunkt des Interesses der Allgemeinheit maximiert“ (Jungermann et al. 2010, 4). Neuere entscheidungstheoretische Ansätze lösten sich jedoch von zwei wichtigen Elementen des Utilitarismus. Einerseits werden Handlungen „[...] nicht nach ihrer moralischen Qualität, sondern allein nach ihrer instrumentellen Brauchbarkeit zur Erreichung beliebiger Ziele beurteilt“ (Jungermann 1977, 14). Andererseits wird die Maxime des Handelns nicht mehr auf die das Interesse der Allgemeinheit bezogen, sondern nur „[...] auf das individuelle Interesse des Handelnden reduziert [...]“ (Jungermann 1977, 14). Von der *Mathematik* bekommt die Entscheidungstheorie die formalen Werkzeuge geliefert (vgl. Gäfgen 1974, 7). Da große Teile der Entscheidungstheorie – nämlich Entscheidungen unter Unsicherheit – auf die Hilfe der Statistik und der Wahrscheinlichkeitstheorie angewiesen sind, kann in ihnen die mathematische Wurzel der Entscheidungstheorie gesehen werden. Die Grundlagen der Wahrscheinlichkeitstheorie wurden von Jacob Bernoulli und Pierre Simon Laplace als Theorie des rationalen Handelns im Zusammenhang mit Glücksspielen entwickelt (vgl. Gäfgen 1974, 8; Jungermann et al. 2010, 4), und haben „[...] sich dann immer mehr zu einem Beschreibungsinstrument für ‚stochastische‘ Phänomene entwickelt, bis sie dann [...] wieder mit einer Theorie des Handelns unter [Unsicherheit] [...] verschmolzen wurde[n]“ (Gäfgen 1974, 8). Das klassische Modell für Entscheidungen unter Unsicherheit ist die *expected utility theory* (EU-Theorie). Diese wurde bereits 1738 von Daniel Bernoulli als Lösung des sogenannten St. Petersburg Paradox vorgestellt, geht allerdings noch weiter zurück auf Überlegungen seines Cousins Nikolaus Bernoulli aus dem Jahre 1713. (vgl. Wu et al. 2004, 2; Jungermann et al. 2010, 4f.; Szpiro 2013) Mit der Lösung des St. Petersburg Paradoxons präsentierte Daniel Bernoulli eine „[...] der grundlegendsten Arbeiten der mathematischen Ökonomie“ (Szpiro 2013). Er war der Überzeugung der Wert eines Gegenstandes beruhe nicht auf dessen Preis, sondern auf dem *Nutzen*, den er einer Person jeweils stiftet (vgl. Szpiro 2013 und Wu et al. 2004, 2): „[T]he determination of the *value* of an item must not be based on its *price*, but rather on the *utility* it yields. The price of the item is dependent only on the thing itself and is equal for everyone; the utility, however, is dependent on the particular circumstances of the person making the estimate. Thus there is no doubt that a gain of one thousand ducats is more significant to a pauper than to a rich man though both gain the same amount“ (Bernoulli 1954, 24; H.i.O.). Bernoulli schlug daher vor Geldwerte in Nutzenwerte umzurechnen. Diese von Bernoulli vorgeschlagene Nutzenfunktion ist konkav. Damit erkannte er schon damals die Theorie des sinkenden Grenznutzens und dass

Menschen risikoavers sind. (vgl. Szpiro 2013) In den 1940'ern und 1950'ern führte „[...] die mathematische Präzisierung [des Modells] [...] nach langem Bemühen zu einer neuartigen Theorie: der im Jahre 1943 in einem umfassenden Werk v. Neumanns und Morgensterns veröffentlichten Spieltheorie“ (Stegmüller 1973, 287). Damit stellten v. Neumann und Morgenstern die Theorie „[...] auf eine axiomatische Basis“ (Szpiro 2013) und präsentierten 1947 mit dem Buch *Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten* „[...] zum ersten Mal eine umfassende Theorie präferenziieller Entscheidungen [...]“ (Jungermann et al. 2010, 5), die Nutzen- und Wahrscheinlichkeitstheorie kombinierte (vgl. Gäfgen 1974, 3). „Aus dieser Spieltheorie kristallisierte sich die *rationale Entscheidungstheorie*, auch *Entscheidungslogik* genannt, als ein wichtiger Bestandteil heraus“ (Stegmüller 1973, 287, H.i.O.). Die Verknüpfung von Nutzen- und Wahrscheinlichkeitstheorie machte „[...] die Behandlung von Entscheidungen unter gleichzeitiger Berücksichtigung sowohl des Wertes als auch der Unsicherheit der Konsequenzen“ (Jungermann et al. 2010, 4) erst möglich. 1954 veröffentlichte Savage sein einflussreiches Werk *Foundations of Statistics*“ (vgl. Wu et al. 2004, 3), das „[...] die wohl [...] wichtigste allgemeine Formulierung der Entscheidungstheorie darstellt [...] an die sich die meisten Detailuntersuchungen anschließen [...]“ (Spohn 1978, 37): Die SEU-Theorie (Subjective Expected Utility Theory). Der bedeutendste Beitrag Savages war dabei die Einführung von „[...] Wahrscheinlichkeiten als weitere subjektive Größe des Entscheidungssubjektes [...]“ (Stüwe 2010, 128). Savage (1972, 3) schreibt hierzu: „Personalistic views hold that probability measures the confidence that a particular individual has in the truth of a particular proposition, for example, the proposition that it will rain tomorrow. These views postulate that the individual concerned is in some ways ‚reasonable‘, but they do not deny the possibility that two reasonable individuals faced with the same evidence may have different degrees of confidence in the truth of the same proposition“ (Savage 1972, 3). Die *Psychologie* beschäftigte sich mit Fragen der Entscheidungstheorie „[...] erstmals Ende der vierziger Jahre und zunächst nur in den USA [...]“ (Jungermann 1977, 21). Sie schloss dabei an ökonomische Ansätze, die den homo oeconomicus als Grundlage hatten, an (vgl. ebd. 1977, 21) und stellte vor allem die Rationalitätsannahmen des klassischen normativen Ansatzes in Frage. „Das Interesse war jeweils das gleiche, nämlich die Brauchbarkeit der ökonomischen entscheidungstheoretischen Modelle zur Beschreibung und Erklärung tatsächlichen Handelns zu prüfen – zu den bis dahin dominierenden [normativen] entscheidungstheoretischen Ansätzen trat also jetzt der *empirische* [(deskriptive)] Ansatz“ (ebd. 1977, 21, H.i.O.). Charakteristisch für die psychologische Entscheidungsforschung ist daher „[...] eine empirische, primär experimentelle Forschungsmethodik“ (Jungermann

1977, 22). Nachdem anfänglich normative Modellvorstellungen lediglich deduktiv überprüft wurden, trat später eine zweite Richtung der deskriptiven Entscheidungstheorie hervor, die induktiv menschliches Entscheidungsverhalten, insbesondere durch Analysen kognitiver Prozesse, zu ergründen versucht (vgl. Bamberg et al. 2008, 6; Stüwe 2010, 132f.).

Dieser kurze Überblick zeigt deutlich, dass die Entscheidungstheorie ein breites Gebiet darstellt und immer wieder von vielen Autoren verschiedener Bereiche diskutiert und weiterentwickelt wurde. In der Entwicklung der Entscheidungstheorie zeichnet sich auch die schon erwähnte Zweiteilung der entscheidungstheoretischen Forschung ab (vgl. Heinen 1976a, 220). Die Entscheidungstheorie mit allen ihren verschiedenen Ausprägungen vorzustellen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Daher wird im Folgenden kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Vielmehr wird der Versuch unternommen, die Grundgedanken beider Richtungen zu erarbeiten, um herauszufinden in welcher Hinsicht der entscheidungsorientierte Marketingansatz interpretiert werden kann.

3.3. Grundlagen der Modelldiskussion

Im folgenden Kapitel soll auf den Modellbegriff sowie auf Merkmale von (Entscheidungs-)Modellen eingegangen werden. Die Entscheidungstheorie nutzt Modelle zur Beschreibung und Erklärung von Entscheidungssituationen und zur Ableitung von Handlungsmaßnahmen. Das folgende Kapitel soll daher Grundlagen der Modelldiskussion liefern, bevor anschließend das Grundmodell der normativen Entscheidungstheorie dargestellt und charakterisiert wird.

Der etymologische Ursprung des Begriffs „Modell“ liegt im lateinischen Wort „modus“ bzw. in dessen Verkleinerungsform „modulus“, welchem die deutsche Übersetzung „Maß/Maßstab“ bzw. „das kleine Maß“ entspricht. Die Funktion von Modellen besteht darin, entweder ein Vor-Bild für etwas oder ein Nach- bzw. Abbild von etwas zu sein. In seiner Funktion als Vorbild zeigt ein Modell wie etwas sein soll, es bedeutet somit Präskription. Ein Abbild dagegen hat die Funktion bereits Bestehendes zu beschreiben, demnach bedeutet Nachbilden Deskription. (vgl. Zschocke, 1995, 218; Hünérberg 1975, 36; Stachowiak 1973, 129). Während in den bildenden Künsten häufig sogenannte ikonische Modelle (z.B. Skulpturen) zur Unterstützung oder Inspiration, also als Vor-Bilder, genutzt werden, bezeichnet der Begriff „Modell“ im betriebswirtschaftlichen Kontext lediglich das Abbild, d.h. das Resultat des Modellierens. Das „zu Modellierende“ wird als Urbild, Original oder Erfahrungsobjekt bezeichnet. Derjenige der eine Modellierung vornimmt,

wird Modellierer genannt. (vgl. Richter 2009, 2f.; Zschocke 1995, 249) Ein Modell stellt demnach eine Abbildung eines Ausschnittes aus der Realität dar. Szyperski und Winand (1974, 18) schreiben: „Ein System wird [...] Modell genannt, wenn es als [...] Abbildung eines Originals fungiert [...]“ (Szyperski/Winand 1974, 18). Grochla (1969, 384) definiert: „Unter Modell soll [...] die Abbildung (Reproduktion) eines Systems, d.h. einer durch ihre Elemente und die bestehenden Verknüpfungsformen charakterisierbaren, nach bestimmten Gesichtspunkten geordneten Ganzheit, verstanden werden.“ Die Abbildungsfunktion ist somit ein konstitutives Merkmal des Modellbegriffs (vgl. Hünerberg 1975, 38). Die Abbildung kann dabei isomorph oder homomorph erfolgen. In isomorphen Modellen werden Zusammenhänge strukturgleich abgebildet. Die Abbildung ist „[...] bezüglich der Elemente und Beziehungen eindeutig und überdies auch umkehrbar eindeutig [...]“ (Pfohl/Braun 1981, 144), da auch eine eindeutige Rückabbildung möglich ist. Werden Sachverhalte strukturähnlich im Modell abgebildet spricht man von homomorphen Modellen. Sie können auch als strukturtreu oder strukturerhaltend bezeichnet werden. Es werden bei der homomorphen Abbildung nur die für wesentlich gehaltenen Strukturen abgebildet. „Ein Homomorphismus ist zwar eindeutig, ohne aber umkehrbar eindeutig zu sein [...]“ (Pfohl/Braun 1981, 145). Da isomorphe Abbildungen im Prinzip lediglich Verdopplungen ihrer Originale darstellen, entlasten sie den Benutzer des Modells nicht von Komplexität. Daher „[...] wird der mit der Eigenschaft der Homomorphie verbundene Strukturverlust im allgemeinen nicht als Not, sondern als Tugend (bisweilen sogar als definitorisches Merkmal des Modellbegriffes) betrachtet“ (Bretzke 1980, 30). So nennt Stachowiak (1973, 131ff.) das Verkürzungsmerkmal neben dem Abbildungsmerkmal und dem Pragmatischen Merkmal als Hauptmerkmal von Modellen. Die Güte eines Modells wird im Rahmen des abbildungstheoretischen Ansatzes mit Hilfe der beiden erwähnten Ähnlichkeitsmaße festgestellt, wobei ein Modell gemäß seines Homomorphiegrades als realistisch beurteilt wird. Der dem abbildungstheoretischen Ansatz zugrunde liegende Realitätsbegriff ist allerdings umstritten. Ähnlichkeitsmaße wie Homomorphie und Isomorphie könnten nicht für den Vergleich zwischen realen und formalen Systemen verwendet werden (vgl. Reihlen 1997, 6f.). Im Rahmen des Abbildungsbegriffs erscheint die Konstruktion eines Modells als einfache Reproduktion gegebener Merkmalskomplexe. Vom Modellierer wird lediglich „[...] ein geschultes Wahrnehmungsvermögen, ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Unvoreingenommenheit und die Verfügbarkeit einer geeigneten Sprache für die formale Repräsentation der wahrgenommenen Strukturen [verlangt]. [...] das Ergebnis der Modellierung wird ausschließlich durch die (als unvermittelt erfahrbar vorausgesetzten) Eigenschaften des modellierten Objektes bestimmt“ (Bretzke 1980, 30). Der interpretierende Einfluss des Modellierers wird ausgeblendet. Man

spricht im Rahmen eines Modells als möglichst genauer Abbildung eines vorgegebenen Originals auch von der „passivistischen Abbildungsthese“ (vgl. Stüwe 2010, 56). Neben dem abbildungstheoretischen Ansatz existiert eine konstruktivistische Interpretation des Modellbegriffs, bei der die Modellierung von Originalen als subjektiver Konstruktionsprozess aufgefasst wird. Es wird demnach davon ausgegangen, dass ein Original nicht objektiv vorliegt. Im Rahmen der aktivistischen Konstruktionsthese wird daher die Vorstellung aufgegeben, reale Probleme in einem Modell durch Abbildungsvorgänge repräsentieren zu können. Der Modellierer nimmt stattdessen eine Situation subjektiv wahr und interpretiert diese. Ein Modell ist demnach die aktive Konstruktion dieser Situation durch den Modellierer. Dabei ist das Wahrnehmen eines Problems auch die Interpretation desgleichen. (vgl. Reihlen 1997, 8; Stüwe 2010, 58) „Probleme kann man nicht einfach *erkennen*, man muß sie *definieren* [...]“ (Bretzke 1980, 35). Die Problemdefinition wird dabei von Überzeugungen, Hintergrundwissen, Werthaltung etc. des Individuums beeinflusst. Diese Überlegungen zum Problembegriff führen laut Bretzke (1980, 35) zu einem Verständnis von Modellen, das er folgendermaßen beschreibt: „[Modelle] können nicht mehr als *Rekonstruktionen* unabhängig vorgegebener Strukturkomplexe gedacht werden, sie sind vielmehr als *Konstruktionen* zu denken [...]“. Die Bewertung des Modells kann somit nur im Bezug auf die Prädispositionen des Modellierers erfolgen. In diesem Zusammenhang können Entscheidungsmodelle nach der Entstehung der verwendeten Entscheidungsprämissen differenziert werden (vgl. Szyperski/Winand 1974, 21). „Unter einer Entscheidungsprämissen [...] wird ein kleinstes, unterscheidbares Element verstanden, das im Zusammenhang mit anderen Entscheidungsprämissen in die Lage versetzt, eine Entscheidungssituation vollständig und genau zu beschreiben“ (Szyperski/Winand 1974, 21). Eine Entscheidungsprämissen stellt die kleinste Unität im Rahmen der Analyse individueller Entscheidungsprozesse dar (vgl. Kirsch 1988, 1). In geschlossenen Entscheidungsmodellen gelten die Entscheidungsprämissen als gegeben bzw. bekannt und stellen somit unabhängige Variablen dar. Die Struktur der Entscheidungssituation ist damit soweit fixiert, „[...] daß der ‚Entscheidungsprozeß‘ auf den Auswahlakt reduziert werden kann“ (Szyperski/Winand 1974, 21ff.). In offenen Entscheidungsmodellen wird demgegenüber die Untersuchung der Genesis von Entscheidungsprämissen einbezogen. Sie sind somit abhängige Variablen. „An die Stelle der formalen rationalen und für den Entscheidungsträger normativen Entscheidungslogik [...] tritt im offenen Entscheidungsmodell eine ‚Psycho-Logik‘ des Entscheidungsverhaltens“ (Heinen 1976a, 236). Die traditionelle Entscheidungstheorie baut jedoch weitgehend auf der Vorstellung auf, „[...] daß Modelle im allgemeinen und Entscheidungsmodelle im besonderen als *Abbilder* vorgegebener empirischer

Originalsysteme zu begreifen sind“ (Bretzke 1980, 29 H.i.O.). Geht man von Modellen als Abbildern von Originalen aus, können diese nach Art ihres Geltungsanspruchs in Real- und Idealmodelle unterschieden werden. Realmodelle bilden faktisch existente Sachverhalte oder Aussagen über empirische Gegebenheiten ab. Idealmodelle bilden demgegenüber rein gedankliche (fiktive) Originale ab (vgl. Richter 2009, 3; Szyperski/Winand 1974, 19). „Aus den unterschiedlichen Geltungsansprüchen von Real- und Idealmodellen folgt, dass die Aussagen von Realmodellen empirisch wahrheitsfähig sind, während Aussagen von Idealmodellen tautologischer Natur sind, d.h. lediglich auf ihre logische Wahrheit bzw. Widerspruchsfreiheit hin überprüft werden können“ (Richter 2009, 3). Weiter können Modelle nach Art der verwendeten Abbildungsmittel differenziert werden in anschaulich-ikonische bzw. anschaulich-materiale Modelle, die nicht-linguistische Abbilder darstellen (z.B. ein Globus) und abstrakt-symbolische Modelle, bei denen es sich um Sprachmodelle handelt, die einen Realitätsausschnitt durch formal-symbolische Mittel wiedergeben. Die abstrakt-symbolischen Modelle können weiter unterteilt werden in natürliche Sprachmodelle und künstliche Sprachmodelle. (vgl. Grochla 1969, 384; Pfohl/Braun 1981, 146f.) „Ein künstliches Sprachsystem, das durch (zunächst) inhaltsleere kurzsymbolische Zeichen und syntaktische Regeln gekennzeichnet ist, bildet einen Kalkül, der durch Zuordnung semantischer Regeln verschiedene inhaltliche Deutungen zuläßt. Kalkülmodelle [...] erlauben Aussagenableitungen und –umformungen auf syntaktischer Ebene [...] nach logischen Schlußregeln“ (Grochla 1969, 384).

Bretzke (1980, 8) definiert den Begriff „Entscheidungsmodell“ allgemein als „[...] das Ergebnis eines Versuches, die für wesentlich gehaltenen Elemente und Beziehungen einer als ‚Problem‘ empfundenen Handlungssituation in einer formalisierten Sprache so zu definieren, daß aus dem resultierenden Strukturkomplex die Problemlösung als logische Implikation abgeleitet werden kann.“ Ein Entscheidungsmodell ist demnach ein Strukturkomplex, „[...] der die gesuchte Problemlösung bereits als logische Implikation in sich enthält“ (Bretzke 1980, 15). Als wichtigste Modelltypen sind Erfassungs- bzw. Beschreibungsmodelle, Erklärungsmodelle bzw. Prognosemodelle und Entscheidungsmodelle zu nennen. Beschreibungsmodelle werden auch deskriptive Aussagensysteme genannt und stellen Satzsysteme zur geordneten Darstellung der Objekte eines Gegenstandsbereichs dar. Sie machen beschreibende Aussagen über den Ist-Zustand relevanter Sachverhalte, d.h. mit ihnen wird Informationssammlung betrieben. (vgl. Grochla 1969, 386; Pfohl/Braun 1981, 149; Kahle 1997, 19) „Bei der Lösung eines Entscheidungsproblems informiert ein *Beschreibungsmodell* über den gegenwärtigen Zustand [...], der zu berücksichtigen ist“ (Pfohl/Braun 1981, 149; H.i.O.). „Erklärungsmodelle sollen denkmögliche Zusammenhänge darstellen und die logische

Verknüpfung zwischen relativ willkürlichen Prämissen und den sich hieraus ergebenden Aussagen herstellen [...]“ (Kahle 1997, 18f.). Erklärungsmodelle erklären bzw. sagen demnach einzelne Ereignisse der Realität vorher (vgl. Pfohl/Braun 1981, 149). Grochla beschreibt: „Erklärungsmodelle (empirisch-kognitive Aussagensysteme) bilden Satzsysteme von durch Ableitungszusammenhänge miteinander verbundenen nomologischen Hypothesen, die als allgemeine ‚Gesetze‘ der Erklärung und Prognose der realen Erscheinungen dienen sollen.“ Beschreibungs- und Erklärungsmodelle dienen beide durch Darstellung und Erklärung der Entscheidungssituation, der Entscheidungsvorbereitung (vgl. Stüwe 2010, 54). Entscheidungsmodelle (praxeologische Aussagensysteme) schließlich sind Satzsysteme, die auf die Ableitung von Handlungsmaßnahmen gerichtet sind. Sie besitzen sowohl eine empirische als auch eine logisch-analytische Komponente. „Der empirische Bezug folgt aus der Abhängigkeit einer Aussage über die Zweckmäßigkeit einer Handlung von dem zugrunde liegenden empirisch-kognitiven Aussagensystem (Prognosezusammenhang). Die logisch-analytische Funktion ergibt sich aus der Ableitung der Auswirkungen alternativer Handlungen und der Auswahl der im Hinblick auf die Zielfunktion optimalen Handlung“ (Grochla 1969, 389). Entscheidungsmodelle dienen somit der Entscheidungsfindung (vgl. Stüwe 2010, 55). Die aus einem Entscheidungsmodell abgeleitete Entscheidung wird zuweilen auch als Gestaltungsmodell bezeichnet. Die genannten Modelltypen sind nicht unabhängig voneinander, sondern stehen vielmehr in einem engen Zusammenhang. (vgl. Pfohl/Braun 1981, 147/149). Wenn im weiteren Verlauf dieser Arbeit allgemein von Entscheidungsmodellen gesprochen wird, dann sollen damit nicht nur die praxeologischen Aussagensysteme bezeichnet werden. Wenn von Entscheidungsmodellen die Rede ist, sollen Beschreibungs- und Erklärungsmodelle miteinbezogen werden. Entscheidungsmodelle können als allgemeine Entscheidungsmodelle, kurz A-Modelle, oder als konkrete Entscheidungsmodelle, kurz K-Modelle, vorliegen. Allgemeine Entscheidungsmodelle bilden bestimmte Typen von Entscheidungssituationen beziehungsweise –Problemen ab. Beispielsweise lassen sich bei der normativen Entscheidungstheorie allgemeine Entscheidungsmodelle unter Sicherheit, Risiko und unter Ungewissheit unterscheiden. „Mit solchen allgemeinen Entscheidungsmodellen besteht die Möglichkeit, reale Entscheidungsprobleme des jeweiligen Typs so zu beschreiben bzw. zu strukturieren, daß sie anschließend mit Hilfe der Logik bzw. bestimmter Rechentechniken ‚gelöst‘ werden können“ (Laux 1991, 15). Konkrete Entscheidungsmodelle liegen vor, wenn ein Entscheidungssubjekt ein allgemeines Modell auf einen konkreten Fall anwendet. Sie beziehen sich demnach auf spezifische Entscheidungssituationen, durch die die jeweiligen Modellparameter festgelegt werden. Vom konkreten über allgemeine Modelle

bis hin zum Grundmodell der Entscheidung steigt der Abstraktionsgrad. (vgl. Pfohl/Braun 1981, 143; Laux 1991, 15) Die Entscheidungsmodelle, die im Zusammenhang mit der deduktiven Forschung entwickelt werden, sind prinzipiell A-Modelle und beziehen sich somit nicht auf konkrete genau spezifizierte Entscheidungssituationen.

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Grundlagen der Modelldiskussion gelegt und ein allgemeines Verständnis von Entscheidungsmodellen gegeben wurde, soll im folgenden Kapitel das Grundmodell der normativen Entscheidungstheorie, bezogen auf das Marketing, dargestellt und analysiert werden, um herauszufinden, ob der entscheidungsorientierte Ansatz als normative Entscheidungstheorie interpretiert werden kann.

4. Normative Modelle zur Optimierung von Marketingentscheidungen

4.1. Das Grundmodell der normativen Entscheidungstheorie

Obwohl Entscheidungsprobleme heterogen erscheinen, ließen sie sich alle auf eine allgemeine Struktur zurückführen (vgl. Laux 1991, 21) „Entsprechend existiert auch eine gemeinsame Grundstruktur für *Entscheidungsmodelle* [...]“ (ebd. 1991, 21, H.i.O.). Laut Jungermann (1977, 10) lässt sich das Grundmodell der normativen Entscheidungstheorie relativ einfach beschreiben: Ein Entscheidungssubjekt stellt „[...] eine Diskrepanz zwischen dem gegebenen und einem angestrebten Zustand fest und [...] hat das Bedürfnis wie auch die Möglichkeit, diese Diskrepanz zu reduzieren.“ Das Entscheidungssubjekt ist dabei entweder eine individuelle Person oder ein Kollektiv, das einen vorangegangenen Prozess der Konsensbildung durchlaufen hat (vgl. ebd. 1977, 11). Im Folgenden wird angenommen, dass der Marketingmanager bzw. das Marketingmanagement das Entscheidungssubjekt darstellt. Das Entscheidungssubjekt befindet sich nun in einer Entscheidungssituation, in der es mit mindestens zwei einander ausschließenden Handlungsalternativen konfrontiert wird (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 15), die jeweils zu bestimmten Ergebnissen führen (vgl. Jungermann 1977, 10). Die Ergebnisse hängen von den Handlungen des Entscheidungssubjektes sowie von externen Umweltzuständen ab. (vgl. ebd. 1977, 10) „Handlungsalternativen und [Umweltzustände] determinieren gemeinsam die Menge der möglichen [Ergebnisse] des Handelns“ (ebd. 1977, 11). Jedes Ergebnis hat für das Entscheidungssubjekt einen gewissen Nutzen und tritt mit unterschiedlich hoher Sicherheit ein (vgl. ebd. 1977, 11). „Das Entscheidungssubjekt wählt dann aus der Menge der Handlungsalternativen diejenige Alternative, die gemäß seiner Maxime [(Ziele)] optimal ist [...]“ (Jungermann 1977, 11). Auch der Ausgangspunkt einer Marketingentscheidung wird demnach durch eine Menge von Marketingzielen gebildet, die den wünschenswerten Zustand für das Unternehmen definieren, welcher sich vom gegenwärtigen Zustand des Unternehmens unterscheidet. Zur Zielerreichung hat das Marketingmanagement eine Reihe von Marketingaktivitäten zur Verfügung. Im Rahmen der Entscheidung wird das Management von einer Menge an Zuständen der unternehmensrelevanten Umwelt konfrontiert, die die Marketingsituation definieren. Die Umweltzustände können dabei teilweise durch Marketingaktivitäten beeinflusst werden, teilweise sind sie nicht beeinflussbar. „Marketingentscheidungen zielen stets auf die Beeinflussung der Marktteilnehmer bzw. der Umwelt ab. Die Entscheidungskonsequenzen werden dementsprechend durch eine Matrix der Marktreaktion bzw. Marktreaktionsfunktionen [...] beschrieben“ (Meffert 1982, 68). Zur Lösung des Entscheidungsproblems wählt das

Marketingmanagement aus der Menge der, gemäß den Zielvorstellungen des Managements bewerteten, Handlungsmöglichkeiten diejenige, die den größten Nutzen für das Marketingmanagement besitzt. Diese kurze Beschreibung gibt einen Überblick über das Grundmodell. Im Folgenden soll jedoch noch eine detailliertere Beschreibung vorgenommen werden. Dabei orientiert sich diese Darstellung grob an der Beschreibung des Grundmodells von Rehkugler und Schindel (1990, 21).

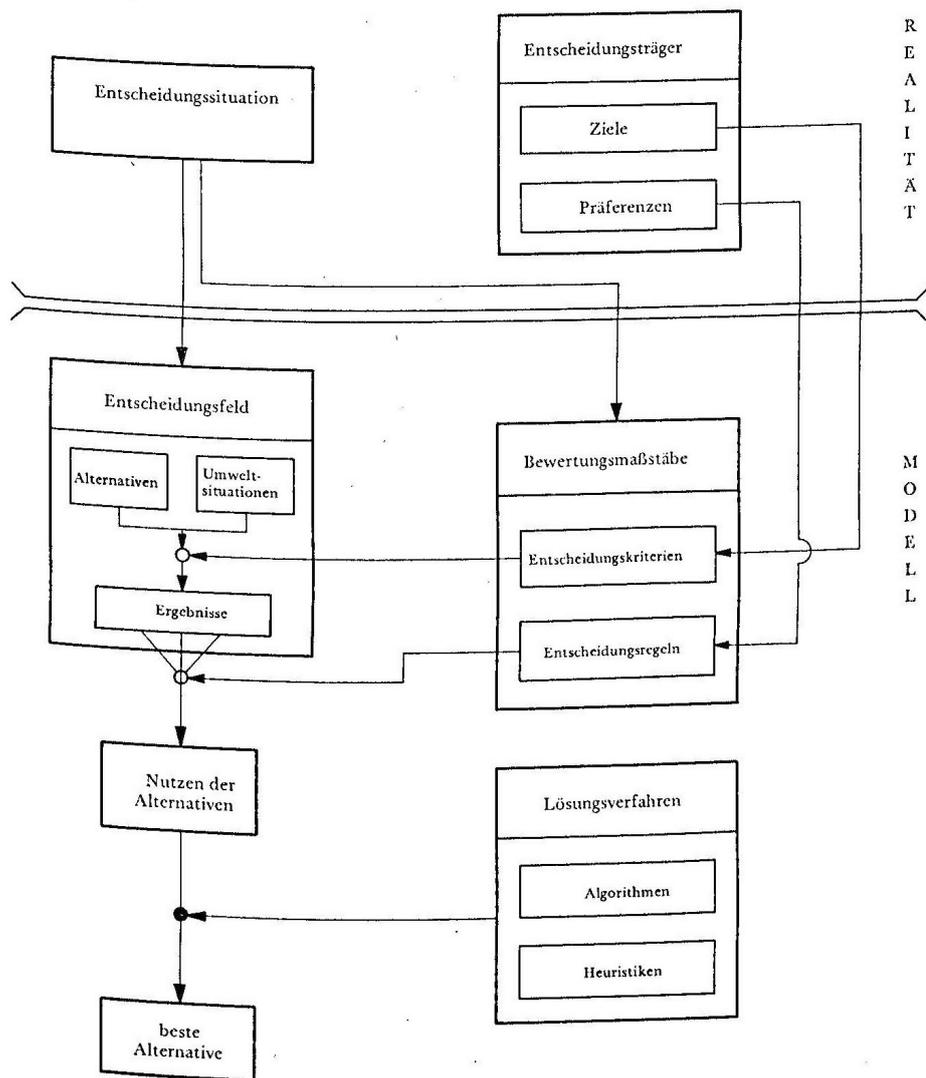


Abb. 1: Das Grundmodell der normativen Entscheidungstheorie (Rehkugler/Schindel 1990, 21)

Das Grundmodell, oder die Formalstruktur, der normativen Entscheidungstheorie nimmt eine „Klassifizierung der zur Problemdefinition benötigten Entscheidungsprämissen, den Elementen der Entscheidung, [...] [vor] [...]“ (Szyperski/Winand 1974, 40). Dabei lassen sich laut Szyperski und Winand (1974, 40) zwei Kategorien von Entscheidungsprämissen

unterscheiden: Die faktischen Entscheidungsprämissen, die relativ unabhängig vom Entscheidungssubjekt existieren, werden im **Entscheidungsfeld** zusammengefasst, welches aus der „[...] Gesamtheit der modellmäßig erfaßten Handlungsalternativen, Umweltzustände (ggf. einschließlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeiten) sowie [den] alternativ möglichen Ergebnisse[n]“ (Bitz 1981, 18), besteht und die in der Realität gegebene Entscheidungssituation abbildet (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 15). Das Entscheidungsfeld lässt sich dann durch eine Ergebnismatrix darstellen (vgl. Schneeweiß 1991, 88). Die wertenden Entscheidungsprämissen, „[...] die im Entscheidungsträger direkt begründet liegen“ (Szyperski/Winand. 1974, 40) werden von Szyperski und Winand (1974, 40) im **Modell des Entscheidungsträgers** zusammengefasst, das aus den Entscheidungskriterien (marktorientiertes Zielsystem des Marketingmanagements) und den Entscheidungsregeln (Präferenzen des Marketingmanagements) besteht (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 21). Rehkugler und Schindel (1990, 21) bezeichnen das, was von Szyperski und Winand „Modell des Entscheidungsträgers“ genannt wird als „Bewertungsmaßstäbe“, Pfohl und Braun (1981, 26) als „Zielfeld“ und Laux (1991, 21) als „Zielfunktion des Entscheiders“. In dieser Arbeit soll der Bezeichnung Szyperski und Winands gefolgt werden. Im Folgenden sollen nun die einzelnen Komponenten des Grundmodells im Rahmen des Marketing eingehender beschrieben werden.

4.1.1. Faktische Prämissen: Das Entscheidungsfeld

4.1.1.1. Handlungsraum: Der Marketing-Mix als kontrollierbare Variable

Die **Handlungsalternativen**, die in der Literatur auch als Handlungsmöglichkeiten, Alternativen, Optionen oder Aktionen bezeichnet werden (vgl. z.B. Jungermann et al. 2010, 19; Krelle 1968, 117; Raiffa 1973, 14; Gäfgen 1974, 105), sind wie in Kapitel 3.1.1. beschrieben, konstitutive Merkmale einer Entscheidung (vgl. Szyperski/Winand 1974, 41). Sie stehen unter Kontrolle des Marketingmanagements und können von diesem beeinflusst werden. Handlungsalternativen können nicht nur Einzelmaßnahmen darstellen (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 23), sondern können auch komplexer Natur sein und somit mehrere Einzelmaßnahmen, sogenannte Aktionsparameter, zu einem Bündel zusammenfassen (vgl. Pfohl/Braun 1981, 27). Das Marketingmanagement hat in einer Entscheidungssituation immer mindestens zwei Handlungsalternativen $a_1, a_2 \dots a_m$ zur Auswahl, denn nur dann liegt ein Entscheidungsproblem vor (vgl. Laux 1991, 23). „[...] dementsprechend muß ein Entscheidungsmodell mindestens zwei Alternativen erfassen“ (Laux 1991, 23). Damit bildet die Menge

$$A = \{a_1, a_2 \dots a_m\}$$

den Handlungsraum A, auch Aktionsraum oder Aktionsfeld genannt. (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 23) Nach Rehkugler und Schindel muss dieser Handlungsraum allgemein fünf Anforderungen erfüllen:

- (1) **Prinzip der Vollständigkeit des Handlungsraums:** Dieses Prinzip besagt, dass unterstellt wird, dass das Marketingmanagement alle ihm zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten kennt.
- (2) **Prinzip der Abgeschlossenheit des Handlungsraums:** Dies besagt, dass der Handlungsraum zum Zeitpunkt der Entscheidung als abgeschlossen gilt und keine zusätzlichen Informationen beschafft werden können.
- (3) **Prinzip der vollkommenen Alternativenstellung:** Dies zwingt das Marketingmanagement zu einer eindeutigen Entscheidung. Das Prinzip enthält zwei Forderungen:
 - a. Das Marketingmanagement muss eine der Handlungsmöglichkeiten wählen. Die Unterlassung einer Handlung zählt dabei ebenso als Alternative wie die Durchführung einer Handlung.
 - b. Exklusionsprinzip: Die Handlungsmöglichkeiten müssen sich gegenseitig streng ausschließen.
- (4) **Vergleichbarkeit der Alternativen:** Die Handlungsmöglichkeiten im Handlungsraum müssen vergleichbar sein. Rehkugler und Schindel weisen jedoch darauf hin, dass diese Forderung zu streng sei und es für die Lösung eines Entscheidungsproblems ausreiche, wenn die Ergebnisse, die hinsichtlich der Alternativen verschiedene Ausprägungen aufweisen, im Ergebnisraum aufgenommen würden.
- (5) **Die Handlungsmöglichkeiten besitzen für das Entscheidungssubjekt keinen eigenständigen Nutzen:** dies bedeutet, dass der höhere Nutzen einer Handlungsmöglichkeit gegenüber einer anderen nur im Zielbeitrag begründet liegt.

(vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 23ff.) Die Größe des Handlungsraums hängt von der Anzahl der Handlungsmöglichkeiten ab. Die Anzahl kann endlich oder unendlich sein. (vgl. Pfohl/Braun 1981, 28) Bezogen auf das Marketing beinhaltet der Handlungsraum alle Handlungsalternativen (Strategien) zur Beeinflussung der Absatzmärkte bzw. der Umwelt, die dem Zweck dienen das akquisitorische Potential des Unternehmens zu erhöhen. Marketingaktivitäten sind immer als Kombinationen von Aktionsparametern zu sehen. „In einer gegebenen Situation steht jeder Unternehmung eine mehr oder weniger große Zahl marktbeeinflussender Variablen offen, zwischen denen sie wählen kann“ (Meffert 1982,

80). Diese marktbeeinflussenden Variablen werden meistens in vier Teilbereiche zusammengefasst (4Ps). Die Komponenten des Marketingmix umfassen demnach: die Produkt-/Programmpolitik, die Distributionspolitik, die Kontrahierungs-/Preispolitik sowie die Kommunikationspolitik (vgl. Kap. 3.1.4.). Die Marketingaktivitäten werden dabei immer kombiniert, als Marketingmix, eingesetzt. Dabei ist der Einsatz der Instrumente unterschiedlich zwangsläufig, die Instrumente können unterschiedlich (schnell) beeinflusst werden. Außerdem variiert die Fristigkeit der Wirkung der verschiedenen Instrumente. Durch das Treffen einer optimalen Entscheidung soll die zweckmäßigste Kombination der absatzpolitischen Instrumente ermittelt werden. (vgl. Gläser 2010, 450; Meffert 1982, 82/86f.; Wirtz 2011, 112; Bruhn 2012, 27f.).

4.1.1.2. Zustandsraum: die Marketingsituation als Ausgangspunkt der Entscheidung

Die **Umweltzustände**, auch Umstände oder Ereignisse genannt (vgl. z.B. Stegmüller 1973, 290; Jungermann et al. 2010, 21), beeinflussen das Ergebnis einer Handlungsalternative (vgl. Laux 1991, 23), stehen allerdings prinzipiell nicht unter der Kontrolle des Entscheidungssubjekts, sind also prinzipiell nicht beeinflussbar (vgl. Kirsch 1988, 3). Im Rahmen des Marketing sind Umweltzustände jedoch teilweise durch die Marketingaktivitäten selbst beeinflussbar (vgl. Meffert 1982, 66). So schreiben Buzzell und Slater (1962, 7): „The states affecting the outcome of a decision may *be related to* the particular decision chosen. For example, a decision to use a specific advertising strategy might lead to a defensive response by competitors which could not occur if a different strategy were selected.“ Der Zustandsraum S wird von der Menge aller Umweltzustände s_1, s_2, \dots, s_n gebildet:

$$S = \{ s_1, s_2, \dots, s_n \}$$

(vgl. Rehgler/Schindel 1990, 29) Auch für den Zustandsraum werden von Rehgler und Schindel (vgl. 1990, 30ff.) Anforderungen beschrieben:

- (1) **Vollständige Ausschöpfung aller Umweltzustände:** Dieses Prinzip fordert, dass der Zustandsraum alle möglichen Umweltzustände enthalten muss. Zu jedem Ereignis muss also auch das jeweilige Gegenereignis im Zustandsraum enthalten sein. Es wird außerdem unterstellt, dass das Marketingmanagement richtige Informationen über die Auswirkungen von Umweltveränderungen auf den Zielerreichungsgrad besitzt (vgl. Meffert 1982, 71).

(2) **Exklusionsprinzip:** dies besagt, dass die Umweltzustände sich gegenseitig streng ausschließen müssen.

(3) **Prinzip der nutzenrelevanten Zerlegung:** Diese Forderung enthält zwei Teilforderungen:

a. Verschiedene Umweltzustände, die die Ergebnisse unterschiedlich beeinflussen, dürfen nicht zu einem Umweltzustand zusammengefasst werden

b. Umweltzustände, die die Ergebnisse nicht wesentlich unterschiedlich beeinflussen, sollten zu einem Umweltzustand zusammengefasst werden.

(4) **Unveränderbare Beeinflussung der Ergebnisse durch die Umweltzustände:**

Dieses Prinzip besagt, dass das Marketingmanagement die Umwelt vor seinem Handeln nicht beeinflussen kann, was bedeutet, dass selbst die teilweise beeinflussbaren Umweltzustände erst *nach* Einsatz der Marketinginstrumente beeinflussbar sind.

(vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 30ff.) Der Zustandsraum kann endlich oder unendlich groß sein (vgl. Pfohl/Braun 1981, 30). „Das Erkennen der Marketingsituation bzw. Bedingungslage bildet [...] den Ausgangspunkt jeder Marketingentscheidung“ (Meffert 1982, 69). Die Marketingsituation, in der sich ein Unternehmen befindet, wird durch zahlreiche interne und externe Variablen bestimmt (vgl. Bruhn 2012, 26). Die wichtigsten Faktoren, die sich auf die Umweltzustände in der Marketingsituation auswirken, fasst Meffert (1982, 70) tabellarisch zusammen. Demnach ist die Marketingsituation abhängig vom Markt und dessen Entwicklung, Wachstum, Sättigungsgrad etc., den Marktteilnehmern (Hersteller, Konkurrenz, Absatzmittler, Absatzhelfer, Konsumenten, etc.), den absatzpolitischen Instrumenten (4Ps) sowie der sonstigen Umwelt (Natur, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Recht und Politik, etc.). Nach der normativen Entscheidungstheorie können bezüglich der Informationen, die dem Marketingmanagement über den Eintritt der Umweltsituationen zur Verfügung stehen, verschiedene Fälle der Entscheidung unterschieden werden: Entscheidungen unter **Sicherheit** und Entscheidungen unter **Unsicherheit**. (vgl. Kirsch 1988; Laux 1991, 25) Von Entscheidungen unter *Sicherheit* - Hammann (1975, 6) bezeichnet diese als deterministischen Fall - wird gesprochen, wenn das Marketingmanagement den Eintritt eines bestimmten Umweltzustandes mit Sicherheit vorhersehen kann. Es kennt entsprechend „[...] für jede Alternative auch das Ergebnis, das bei Wahl dieser Alternative erzielt wird [...]“ (Laux 1991, 25). „Bei einer *Entscheidung unter Sicherheit* ist [somit] mit jeder Handlungsalternative unmittelbar deren Konsequenz determiniert“ (Eisenführ et al. 2010, 23, H.i.O.). Bei Entscheidungen unter *Unsicherheit* sind nach Auffassung des

Marketingmanagements mindestens zwei Umweltzustände möglich, von denen einer eintritt. Entscheidungen unter Unsicherheit können weiter unterteilt werden in Entscheidungen unter Risiko und Entscheidungen unter Ungewissheit. (vgl. Laux 1991, 25; Bitz 1981, 14) In der Literatur werden die Begriffe Unsicherheit, Risiko und Ungewissheit unterschiedlich verwendet. In manchen Fällen wird Unsicherheit mit Risiko gleichgesetzt (vgl. z.B. Eisenführ et al. 2010, 23). In dieser Arbeit soll Unsicherheit als Überbegriff für Entscheidungen unter Risiko und unter Ungewissheit verwendet werden. Bei Entscheidungen unter **Risiko** kann das Marketingmanagement dem Eintritt eines bestimmten Umweltzustandes Wahrscheinlichkeiten zuordnen (vgl. Kirsch 1988, 4). „Jede Alternative repräsentiert [also] ein Bündel möglicher [Ergebnisse] mit ihren Wahrscheinlichkeiten“ (Eisenführ et al. 2010, 36). Es wird hier auch von Wahlen zwischen Lotterien (vgl. ebd. 2010, 36) oder Spielen gegen die Natur (vgl. Krelle 1968, 119) gesprochen. Abhängig davon, ob die Wahrscheinlichkeiten auf der subjektiven Intuition des Marketingmanagements beruhen oder aus „intersubjektiv überprüfbaren Beobachtungen und Berechnungen abgeleitet werden“ (Bitz 1981, 14), können *objektive* und *subjektive* Wahrscheinlichkeiten unterschieden werden (vgl. ebd. 1981, 15). Die in Kapitel 3.2. kurz vorgestellte EU- und die SEU-Theorie beschäftigen sich mit Entscheidungen unter Risiko (vgl. Jungermann et al. 2010, 205). Hat das Marketingmanagement schließlich keinerlei Vorstellungen über die Eintrittswahrscheinlichkeiten der Umweltzustände wird von Entscheidungen unter **Ungewissheit** oder auch **Unsicherheit i.e.S.** (*Unsicherheit im engeren Sinne*) gesprochen. (vgl. Kirsch 1988, 4; Laux 1991, 25) In der Literatur wenden sich einige Autoren von den so definierten Entscheidungen unter Ungewissheit ab (vgl. z.B. Eisenführ et al. 2010, 23; Spohn 1978, 39), da diese für realitätsfern gehalten werden. Jungermann et al. (2010, 22/202) verweisen darauf, dass bei den meisten Entscheidungsproblemen Unsicherheit vorliege, grundsätzlich sogar alle Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen würden, da die Ergebnisse einer Entscheidung stets erst nach einer Entscheidung einträten und so nie vollkommen sicher seien. Eisenführ et al. (2010, 23f.) beschreiben das Gleiche: „Streng genommen gibt es keine Entscheidung unter totaler Sicherheit.“ Krelle (1968, 115) ist ebenfalls der Auffassung Entscheidungen unter Unsicherheit stellen die normale Entscheidungssituation dar und Unsicherheit sei ein „[...] wesentliches und konstituierendes Moment bei [...] allen bedeutenden Entscheidungen“. Auch absatzpolitische Entscheidungen sind „[...] in aller Regel Entscheidungen unter [Unsicherheit]“ (Meffert 1982, 71). Vor allem für Medienunternehmen ist Unsicherheit, aufgrund der speziellen Charakteristika medialer Güter sowie medialer Märkte und der aus diesen Charakteristika resultierenden Komplexität, ein grundlegendes Merkmal (vgl. Siegert 2001, 108). Dennoch geht die klassische normative Entscheidungstheorie prinzipiell

von Entscheidungen unter Sicherheit aus. Die Betrachtung von Entscheidungen unter Unsicherheit stellt damit genau genommen schon eine Weiterentwicklung der normativen Theorie dar.

4.1.1.3. Ergebnisraum: Die Marktreaktionsfunktion als Ergebnis

Die **Ergebnisse**, auch Konsequenzen oder Resultate genannt (vgl. z.B. Jungermann et al. 2010, 22; Stegmüller 1973, 290), ergeben sich aus der jeweiligen Kombination von einer Handlungsmöglichkeit a_i aus A und einem Umweltzustand s_j aus S (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 35). Diese Zuordnung von Alternative und Umweltzustand „[...] wird durch die **Ergebnisfunktion** beschrieben“ (Kirsch 1988, 3). Diese besagt, dass jedem Alternative-Umweltzustand-Paar „eindeutig ein Vektor $[e_{ij}]$ zugeordnet ist, dessen Komponenten die [...] Ergebnisse kennzeichnen“ (Kirsch 1988, 3f.). Ergebnisse können auch als “[...] alle diejenigen Zustände, die sich als Folge der Wahl einer [Handlungsalternative] ergeben können“ (Jungermann et al. 2010, 22) bezeichnet werden. Im Bezug auf das Marketing wird diese Zuordnung, aufgrund der Tatsache, dass Marketingentscheidungen stets auf die Beeinflussung der Marktteilnehmer bzw. der Umwelt abzielen, als **Marktreaktionsfunktion** bezeichnet (vgl. Meffert 1982, 68/89). Aus der Kombination eines bestimmten Marketing-Mix und einem bestimmten Umweltzustand resultiert demnach immer eine bestimmte Marktreaktion, die durch die Elastizität der Nachfrage (Verhältnis der relativen Änderung der Nachfrage nach einem Gut zu der relativen Änderung der Marketingaktivitäten für dieses Gut) gemessen werden kann. Die Ergebnisse stellen die Verwirklichungen der Ziele des Marketingmanagements dar (vgl. Jungermann et al. 2010, 22). „Marktreaktionsfunktionen zeigen den Verlauf [...] [der] Zielvariablen (z.B. Umsatz, Absatzmenge, Bekanntheitsgrad, Einstellungen) in Abhängigkeit von den jeweils veränderten Aktionsparametern bzw. Aktivitätsniveaus (z.B. bestimmte Ausprägungen der Produktqualität, des Preises, des Kundendienstes, der Werbung)“ (Meffert 1982, 89). Die Menge aller Ergebnisse ergibt den Ergebnisraum E :

$$E = \{e_{ijk} / i = 1 \dots n, j = 1 \dots m, k = 1 \dots P\}$$

Er ist P -dimensional, „[...] wenn die Ergebnisse im Hinblick auf P verschiedene Entscheidungskriterien beschrieben werden“ (Rehkugler/Schindel 1990, 35).

4.1.2. Wertende Prämissen: Das Modell des Entscheidungsträgers

4.1.2.1. Das Zielsystem des Marketing als Voraussetzung der rationalen Entscheidung

Um die Handlungsalternativen bewerten zu können, müssen die Ergebnisse der jeweiligen Handlungen im Entscheidungsmodell im Hinblick auf die **Ziele** des Marketingmanagements beschrieben werden (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 19; Szyperski/Winand, 1974, 44), denn „eine rationale Entscheidung kann nur dann getroffen werden, wenn Zielvorstellungen existieren [...]“ (Laux 1991, 25). Erst durch die Zielvorstellungen des Marketingmanagements ist es möglich die Alternativen zu bewerten, da die Handlungsalternativen davon abhängen, welche Ziele verfolgt werden (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 19). Existieren beim Marketingmanagement keine Ziele, „[...] so kann e[s] auch keine Entscheidungsprobleme haben, da es keine Kriterien für eine Wahl bzw. für die Auflösung eines Konflikts gibt“ (Jungermann et al. 2010, 24). Unter einem Ziel soll, wie zuvor schon beschrieben, allgemein eine „[...] erstrebenswerte, zukünftige Situation [...]“ (Hammann 1975, 3) verstanden werden, die sich vom aktuellen Zustand unterscheidet und „[...] als Endzustand bezeichnet wird“ (Laux 1991, 25). Auf die verschiedenen Ziele, die das Marketing verfolgen kann, wurde bereits in Kapitel 3.1.4. eingegangen. Heinen (1976b, 51) beschreibt Ziele als „generelle Imperative“. Sie sind „[...] Aussagen, aus denen sich in Entscheidungsmodellen die für die Prognose der Konsequenzen relevanten Kriterien ergeben“ (ebd. 1976, 50). Meffert (1982, 71) beschreibt im Bezug auf das Marketing: „Marketingziele sind die dem Marketingbereich gesetzten Imperative (Vorzugszustände), die durch den Einsatz absatzpolitischer Instrumente erreicht werden sollen.“ Die Zielvorstellungen müssen also in das Kalkül einbezogen werden und werden daher „[...] im Modell durch Entscheidungskriterien abgebildet“ (Rehkugler/Schindel 1990, 19). Bei Entscheidungskriterien handelt es sich um Kriterien mit deren Hilfe die Erfüllung eines Ziels im konkreten Entscheidungsproblem beschrieben werden kann (vgl. ebd. 1990, 52). Liegt eine Menge von Zielen vor, spricht man von einem Zielsystem, dessen Ziele in einer bestimmten Beziehung zueinander stehen (Zielindifferenz, Zielharmonie, Zielkonflikt) (vgl. Kap. 3.1.4.). Liegen Zielkonflikte vor, ist eine optimale Entscheidung nicht möglich. Es müssen Zielprioritäten (Zielgewichtungen) in Form von Haupt- und Nebenzielen durch das Marketingmanagement festgelegt werden. „Eine solche Prioritätensetzung ist nichts anderes als die Formulierung einer Entscheidungsregel“ (Meffert 1982, 77). (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 46; Pfohl/Braun, 1981, 40). Das Zielausmaß bzw. das „[...] angestrebte Ausmaß der Zielerreichung [...]“ (Rehkugler/Schindel 1990, 44) kann wie folgt typisiert werden:

- (1) Fixierung: für die Zielgröße wird ein genau fixierter Wert angestrebt
- (2) Satisfizierung: für eine Zielgröße wird ein bestimmtes Anspruchsniveau angestrebt
- (3) Maximierung der Zielgröße
- (4) Minimierung der Zielgröße

Dabei können Maximierung und Minimierung der Zielgröße zusammenfassend als „Zielextremierung“ bezeichnet werden (vgl. Szyperski/Winand 1974, 46). Die normative Entscheidungstheorie unterstellt, dass das Marketingmanagement ein feststehendes Zielsystem besitzt und strebt prinzipiell eine Maximierung des Zielwertes (z.B. Gewinnmaximierung) an. (vgl. Meffert 1982, 71ff.; Szyperski/Winand; Rehkugler/Schindel 1990, 46; Pfohl/Braun, 1981, 40)

4.1.2.2. Das Präferenzsystem als Grundlage für die Bewertung von Alternativen

Die Ziele stellen nur einen Teil des Modells des Entscheidungsträgers dar. Da „Zielvorstellungen [...] von sehr einfacher Struktur [sind]“ (Laux 1991, 26), reichen sie allein nicht aus, um das Entscheidungsfeld komplett zu bewerten (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 19). Die *Präferenzen* des Marketingmanagements stellen daher den zweiten Teil des Modells des Entscheidungsträgers dar, denn „[j]eder Bewertung einer Entscheidungsalternative bzw. ihrer Konsequenzen liegt das Präferenzsystem des Entscheidungsträgers zugrunde“ (Szyperski/Winand 1974, 47f.). Dieses Präferenzsystem kann in Höhen-, Arten-, Zeit- und Sicherheitspräferenz gegliedert werden (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 59). Mit der *Höhenpräferenz* wird die „[...] subjektiv-wertende Einstellung zu verschiedenen hohen Zielerreichungsgraden einer Zielgröße“ (Pfohl/Braun 1981, 44) ausgedrückt. Laux (1991, 27) bezeichnet diese Höhenpräferenz als *Optimierungskriterium*, welches die Ausprägung des Präferenzwertes einer Handlungsmöglichkeit ausdrückt und „[...] als Indikator für den Grad der Zielerreichung interpretiert werden [kann]“ (Laux 1991, 27). Die *Artenpräferenz* wird von Szyperski und Winand (1974, 48) als „Gewichtung bestimmter Zielinhalte innerhalb eines Zielverbundes [...]“ charakterisiert. Damit wird durch sie die Einschätzung der Wichtigkeit der Entscheidungskriterien durch das Entscheidungssubjekt ausgedrückt (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 61). Im Falle von konkurrierenden Zielbeziehungen kann die Artenpräferenzordnung diese Zielkonkurrenzen lösen (vgl. Pfohl/Braun 1981, 45). Die *Zeitpräferenz* ist nötig, um Zielerreichungsgrade im Hinblick auf ihren zeitlichen Anfall zu bewerten, also um Ergebnisse gewichten zu können, die zu verschiedenen Zeitpunkten anfallen. Sie drückt aus, ob frühere Zielrealisierungen, späteren vorgezogen werden oder nicht. (vgl. Szyperski/Winand 1974, 48; Rehkugler/Schindel 1990, 67; Pfohl/Braun 1981, 45) Die *Sicherheitspräferenz* bringt schließlich „[...] die Wertschätzung von Ergebnissen,

die mit unterschiedlichen Sicherheitsgraden verbunden sind [...]“ (Szyperski/Winand 1974, 48) zum Ausdruck und gibt somit die Einstellung des Marketingmanagements gegenüber einer unsicheren Umwelt, also dessen Risikobereitschaft, wieder. (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 65)

4.1.2.2.1. Präferenzrelationen

Es wird angenommen, dass das Marketingmanagement bei allen möglichen Ergebnispaaren angeben kann, ob es eines der beiden Ergebnisse vorzieht oder beiden Ergebnissen gegenüber indifferent ist (vgl. Kirsch 1988, 4). „Ohne eine konsistente, das heißt in sich widerspruchsfreie Präferenzordnung kann es keinen rationalen Entscheid zwischen Alternativen geben“ (Krelle, 1968, 3). Die *Präferenzrelationen* können durch folgende Symbole gekennzeichnet werden:

$e_i > e_j$	→	e_i wird e_j vorgezogen,
$e_i \sim e_j$	→	e_i und e_j sind indifferent
$e_i \geq e_j$	→	e_i wird e_j vorgezogen oder es herrscht Indifferenz

(vgl. Schneeweiß 1991, 89; Eisenführ et al. 2010, 35) Die Relation \geq drückt eine *schwache Präferenz* aus. An sie werden drei Forderungen, sogenannte *Axiome*, gestellt, durch die der „[...] ,typische, rational entscheidende Mensch‘ repräsentiert werden soll“ (Krelle 1968, 7):

- (1) **Vollständigkeit:** Alle Zielerreichungsgrade können bewertet werden, unvergleichbare Situationen sind nicht möglich. Es gilt für alle e_i, e_j : entweder $e_i \geq e_j$ oder $e_j \geq e_i$.
- (2) **Transitivität:** für alle Zielerreichungsgrade e_i, e_j, e_k gilt: aus $e_i \geq e_j$ und $e_j \geq e_k$ folgt $e_i \geq e_k$
- (3) **Reflexivität:** es gilt für alle Zielerreichungsgrade e_i, e_j : aus $e_i = e_j$ folgt $e_i \sim e_j$

(vgl. Pfohl/Braun 1981, 47; Krelle 1968, 7) Werden alle drei Axiome von der Präferenzrelation erfüllt, liegt eine schwache Präferenzordnung vor. Die drei Axiome sind grundlegend für das Grundmodell der normativen Entscheidungstheorie und alle seine Modifikationen. (vgl. Pfohl/Braun 1981, 47) „Wir wollen für die Entscheidungstheorie [...] die Gültigkeit der Axiome 1 bis 3 voraussetzen. Ohne sie läßt sich eine Entscheidungstheorie nur schwer aufbauen“ (Krelle 1968, 8).

4.1.3. Die Lösung des Entscheidungsproblems

4.1.3.1. Entscheidungsregeln als Präferenzvorschriften

Die Lösung eines Entscheidungsproblems besteht nun nach der normativen Entscheidungstheorie darin, Handlungsalternativen zu vergleichen und diejenige Handlungsmöglichkeit zu finden, die dem Marketingmanagement den höchsten Nutzen verspricht (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 15f./57). Zum Auffinden der besten Handlungsmöglichkeit müssen die einzelnen Handlungsmöglichkeiten vom Marketingmanagement bewertet werden. Die Bewertung der Handlungsmöglichkeiten erfolgt dabei über die Bewertung der Ergebnisse dieser Handlungsmöglichkeiten (vgl. ebd. 1990, 57), denn es kann der Fall eintreten, dass das Marketingmanagement zwar einzelne Ergebnisse vergleichen kann, jedoch nicht die Alternativen, wenn diese zu einer Menge von Ergebnissen führen, die sich unterscheiden. Diese werden als mehrwertige Ergebnisse oder auch als Konflikte bezeichnet. (vgl. Rehkugler/Schindel. 1990, 19) Präferenzen können die Konflikte von mehrwertigen Ergebnissen beseitigen und „ermöglichen [so] einen Vergleich von Ergebnissen, die [...] voneinander abweichen. [...]“ (Rehkugler/Schindel 1990, 20). Mit einer *Nutzenfunktion* U werden den Ergebnissen der einzelnen Handlungsmöglichkeiten Nutzenwerte vom Marketingmanagement zugeordnet (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 15), denn jedes der Ergebnisse hat für dieses einen gewissen Wert (**Nutzen**) (vgl. Jungermann 1977, 11). „Die Bewertung des Entscheidungsfeldes erfolgt damit subjektiv, d.h. sie entspricht den Nutzensvorstellungen eines ganz bestimmten Entscheidungsträgers“ (Rehkugler/Schindel 1990, 15). Zieht das Marketingmanagement nun ein Ergebnis dem anderen vor, so drückt es damit seine Präferenz aus (vgl. ebd. 1990, 57). Es wird vom Marketingmanagement vorausgesetzt, dass es die Ergebnisse in eine Präferenzreihenfolge bringt (vgl. Schneeweiß 1991, 89). Die Präferenzen werden im Entscheidungsmodell rechnerisch durch die **Entscheidungsregeln** abgebildet, „[...] die die Bewertung von Ergebnisbündeln ermöglichen, indem sie sie auf eindeutige Nutzengrößen reduzieren“ (Rehkugler/Schindel 1990, 20). So wird letztendlich jeder Handlungsalternative ein bestimmter Nutzen zugeordnet (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 20). Aus der Nutzenfunktion wird eine *Präferenzfunktion* ϕ abgeleitet. Bei Entscheidungen unter Sicherheit folgt aus der Nutzenfunktion über die Ergebnisse direkt eine Präferenzfunktion über die Handlungsmöglichkeiten, da der Präferenzwert einer Handlungsmöglichkeit mit dem Nutzwert des Ergebnisses gleichgesetzt werden kann. Bei Entscheidungen unter Unsicherheit ist es schwieriger die Präferenzfunktion aus der Nutzenfunktion abzuleiten. Dies kann z.B. mit Hilfe des sogenannten Bernoulli-Prinzips geschehen, auf welches hier aber nicht tiefer eingegangen werden soll. (vgl. Laux 1991, 28f.) Mit Hilfe der

Präferenzfunktion wird jeder Handlungsmöglichkeit ein **Präferenzwert** φ zugeordnet. Der Präferenzwert dient als Indikator für den Zielerfüllungsgrad bei der Wahl einer bestimmten Handlungsmöglichkeit. (vgl. Laux 1991, 27; Bitz 1981, 31) „In der Entscheidungstheorie wird üblicherweise die Maximierung [der Zielgröße] unterstellt“ (Laux 1991, 27). Die Entscheidungsregel gibt dann an, dass diejenige Alternative mit dem höchsten Präferenzwert vorzuziehen ist (vgl. ebd. 1991, 27). Entscheidungsregeln sind somit also „[...] formalisierte Bewertungsverfahren, die jeder Ergebnismenge einer Alternative einen Nutzen (reelle Zahl) gemäß den Präferenzen des Entscheidungsträgers zuordnen“ (Rehkugler/Schindel 1990, 69) und somit vorschreiben „[...] welche Alternativen bei gegebenen Konsequenzen anderen Alternativen vorgezogen werden sollen“ (Szyperski/Winand 1974, 52) Damit wird durch Entscheidungsregeln das Entscheidungsproblem gelöst (vgl. Laux 1991, 27). Die normative Entscheidungstheorie geht immer von gegebenen Entscheidungsprämissen aus, „[p]roblematisiert wird nur noch die Frage, an Hand welcher **Entscheidungsregel** die optimale Alternative bestimmt werden soll“ (Bitz 1981, 18, H.i.O.). „In der entscheidungslogischen Diskussion findet sich hierzu eine Vielzahl von Vorschlägen“ (Kirsch 1988, 4f.) für Entscheidungsregeln, die vom Grad der Sicherheit der Umweltinformationen abhängen (vgl. Szyperski/Winand 1974, 52). Bei Entscheidungen unter Sicherheit schreibt die Entscheidungsregel die Wahl des extremalen Wertes hinsichtlich der Zielvorstellungen (Nutzenmaximierung) vor. Bei Entscheidungen unter Unsicherheit sind als bekannte Entscheidungsregeln die *Bayessche Entscheidungsregel* (Regel von Bayes), die (μ, σ) -Regel von Schneeweiß, die *Maximin-* und die *Maximax-Regel*, die *Regel des geringsten Bedauerns* von Savage, die *Hurwicz-Regel* und die *Laplace-Regel* zu nennen (vgl. Szyperski/Winand 1974, 53ff.), auf die allerdings nicht vertiefend eingegangen werden soll.

4.1.3.2. Algorithmen

Ist der Handlungsraum unendlich groß, kommen zur Lösung des Entscheidungsproblems Algorithmen zum Einsatz. Algorithmen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie die folgenden vier Kriterien erfüllen müssen:

- (1) Determiniertheit: Die Regeln des Verfahrens sind intersubjektiv eindeutig formuliert und ausführbar
- (2) Endlichkeit: nach einer endlichen Anzahl von Schritten bricht das Verfahren ab
- (3) Allgemeinheit: das Verfahren kann eine erschöpfend definierte Klasse von Problemen lösen

- (4) Lösungsgarantie: entweder wird eine optimale Lösung angegeben oder die Nichtexistenz der Lösung erwiesen. Die Wahrscheinlichkeit einer Lösung ist somit gleich 1.

(vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 78; Stüwe 2010, 124; Pfohl/Braun 1981, 69) Es handelt sich bei Algorithmen um Optimierungsverfahren mit denen aus einer Menge von Handlungsmöglichkeiten, die Handlungsmöglichkeit mit den besten Ergebnissen gefunden werden kann, d.h. die Ergebnismenge der gefundenen Handlungsmöglichkeit entspricht am ehesten den Zielen und Präferenzen des Marketingmanagements (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 73).

4.2. Charakterisierung der normativen Entscheidungstheorie

Die normative Entscheidungstheorie hat, wie schon in Kapitel 3.2. beschrieben, ihren Ursprung in den Wirtschaftswissenschaften. Ein Ausgangspunkt der mikroökonomischen Theorie wird von der Analyse des Rationalprinzips gebildet. Das idealisierte Entscheidungssubjekt der klassischen Nationalökonomie, der „homo oeconomicus“, ist dabei grundlegend für dieses Prinzip. Demnach kann der Ursprung der normativen Entscheidungstheorie im Menschenbild des homo oeconomicus gesehen werden. (vgl. Kirsch 1978, 2; 1970, 27; Stüwe 2010, 120) Die „[w]ichtigste Charaktereigenschaft des homo oeconomicus ist die Rationalität seiner Handlungen“ (Tietzel 1981, 118), d.h. er versucht mit gegebenen Mitteln ein Maximum, bzw. ein vorgegebenes Ziel unter minimalem Einsatz von Mitteln zu erreichen (vgl. Szyperski/Winand 1974, 25; Kirsch 1970a, 27). Stüwe (2010, 121) charakterisiert den homo oeconomicus in einem Satz folgendermaßen: der homo oeconomicus maximiert „[...] aufgrund vollständiger Information, völliger Markttransparenz, einer unendlich hohen Anpassungsgeschwindigkeit, einer unendlich großen Informationsverarbeitungskapazität und seiner eingeschränkten Präferenzen [...] anhand des prinzipiell geltenden, formal-logischen Rationalprinzips seinen Nutzen durch die Erfüllung seiner transitiv geordneten Ziele [...]“. Die Konzeption des homo oeconomicus könne durch drei Gruppen von Annahmen charakterisiert werden: Annahmen über die zur Verfügung stehenden Informationen, die Präferenzordnung und die Entscheidungsregeln (vgl. Kirsch 1970a, 27). Im Bezug auf das Marketing bedeutet dies, dass das Marketingmanagement als rationales Entscheidungssubjekt im Sinne eines homo oeconomicus vollständige Informationen über seine Handlungsmöglichkeiten (Einsatz und Kombination der verschiedenen Marketinginstrumente), die Umweltzustände (unternehmensinterne und –externe Faktoren) und die Ergebnisse (Marktreaktionen) seiner Handlungen hat. Weiter setzt die Annahme des homo oeconomicus voraus, dass das Marketingmanagement alle Ergebnisse vollständig und

transitiv gemäß seinen eindeutigen Zielvorstellungen und Präferenzen zu ordnen vermag. Faktische und wertende Prämissen gelten also als vollständig bekannt. Lediglich eine minimale Unvollkommenheit hinsichtlich der Umwelt wird dabei zugelassen. Das bedeutet, dass der Marketingmanager zwar im Voraus alle Umweltzustände kennt, der Eintritt eines bestimmten Umweltzustandes aber entweder sicher, risikobehaftet oder ungewiss sein kann. Das klassische Konzept des homo oeconomicus stelle allerdings im Wesentlichen eine Theorie der Entscheidungen unter Sicherheit dar. Die Beachtung von Unsicherheit sowie die Entscheidungsregeln, die zur Lösung von Entscheidungsproblemen unter Unsicherheit entwickelt wurden, stellen demzufolge genau genommen schon Weiterentwicklungen des klassischen homo-oeconomicus-Modells dar (vgl. Heinen 1976a, 223/235). Schließlich wird angenommen, dass dem Marketingmanagement, abhängig vom Sicherheitsgrad der Informationen über die Umwelt, Entscheidungsregeln zur Verfügung stehen, mit deren Hilfe es zielgerichtet die Handlungsmöglichkeit mit dem für ihn größten Nutzen auswählen kann. (vgl. Szyperski/Winand 1974, 26). Die Aussagen der normativen Entscheidungstheorie „[...] spielen sich zielgerichtet im logischen Raum ab“ (Szyperski/Winand 1974, 23), d.h. sie sind experimentell nicht überprüfbar. Allerdings will die normative Entscheidungstheorie auch keine empirisch gehaltvollen Hypothesen über das tatsächlich beobachtbare menschliche Verhalten aufstellen (vgl. Stegmüller 1973, 299). Ihr Erkenntnisanspruch ist es, rationale Entscheidungsempfehlungen durch formale Regeln logisch-analytisch abzuleiten, um als abstrakt-symbolisches Idealmodell künstlicher Sprache dem rational handelnden Marketingmanagement die Möglichkeit zu bieten, eine optimale Entscheidung in Bezug auf seine Zielsetzung treffen zu können. (vgl. Stüwe 2010, 121; Rehkugler/Schindel 1990, 12). Es wird somit ein pragmatisches Wissenschaftsziel verfolgt. Der Objektbereich des entscheidungsorientierten Ansatzes wäre im Sinne der normativen Entscheidungstheorie nach dem Drei-Dichotomien-Modell nach Hunt in die Ausprägungen „Normativ/Mikro/Profit“ bzw. im Rahmen nicht ökonomischer Zielsetzungen durch das Marketingmanagement in „Normativ/Mikro/Nonprofit“ einzuordnen. Die Aussagen des Erklärungsmodells über die Ursache-Wirkungszusammenhänge sind idealistisch-deskriptiv und die Ableitung der optimalen Handlungsalternative durch Entscheidungsregeln oder algorithmische Optimierungsmodelle erfolgt im Entscheidungsmodell axiomatisch-deduktiv aus den gegebenen Prämissen und richtet sich dabei nach der Maxime des rationalen Handelns (vgl. Stüwe 2010, 123f.). Die Aussagen sind also nur „[...] logisch herleitbar; sie sind tautologisch. Der ‚Dann-Satz‘ sagt in bezug auf die Realität nicht mehr oder weniger aus als der ‚Wenn-Satz‘“ (Szyperski/Winand 1974, 24). Die Wahl einer optimalen Handlungsmöglichkeit ist daher nur „[...] modell-logisch wahr [...]“ (Stüwe 2010, 124) und entscheidungslogische

Aussagen sind nur logisch, anhand von Axiomensystemen überprüfbar (vgl. Szyperski/Winand 1974, 24). Die Modelle der normativen Entscheidungstheorie sind somit als geschlossene Modelle zu bezeichnen (vgl. Kirsch 1978, 6), die die Komplexität der Umwelt als minimal annehmen, die Rationalität und den Informationsstand des Entscheidungssubjektes dagegen als sehr hoch (vgl. Szyperski/Winand 1974, 25). Stüwe (2010, 50) merkt dazu an, dass „[...] die Komplexität der realen Situation sich allerdings nicht reduziert, wenn ein weniger komplexes Modell konstruiert wird, sondern nur die Struktur der konstruierten Repräsentation der Situation weniger komplex ist.“ Die Generierung der Entscheidungsprämissen, die Entstehung der Entscheidungsprobleme und der Entscheidungsprozess werden in den geschlossenen Modellen ausgeklammert (vgl. Kirsch 1978, 6; Szyperski/Winand 1974, 24). Die normative Entscheidungstheorie geht also „[...] von einem gegebenen Problem aus und schenkt dem Prozeßablauf wenig Beachtung“ (Heinen 1976a, 227). Auch Pfohl und Braun (1981, 108) beschreiben, dass der prozessuale Charakter der Entscheidung im Rahmen der normativen Entscheidungstheorie fast vollständig verschwindet. „Das Verständnis des Entscheidungsprozesses ist [...] außerordentlich eingeschränkt“ (Pfohl/Braun 1981, 108). Im Mittelpunkt der Betrachtungen steht die logisch-mathematische Ableitung einer optimalen Handlungsmöglichkeit, von der vor allen Dingen Entscheidungsmodelle unter Sicherheit Gebrauch machen. „Die Theorie selbst erhebt damit die Identifizierung des Entscheidungsproblems und die Bestimmung der Entscheidungsprämissen nicht zum Gegenstand ihrer eigenen Aktivitäten“ (Pfohl/Braun 1981, 109). Aus dem Entscheidungsprozess werden lediglich die Phasen betrachtet, „[...] die sich dem Anspruch der Lösungsmethoden fügen“ (Pfohl/Braun 1981, 110), alle anderen Phasen gelten als gegeben oder irrelevant. Die normative Entscheidungstheorie ist somit nach Stüwe (Stüwe 2010, 125, H.i.O.) als eine „[...] **idealistische Formalwissenschaft** [...]“ zu beschreiben, die geschlossene Modelle vorgibt und unter Berücksichtigung des Prinzips formaler Rationalität Entscheidungsempfehlungen gibt (vgl. ebd. 2010, 125; Pfohl/Braun 1981, 129f.). In diesem Verständnis sei die normative Entscheidungstheorie laut Pfohl und Braun (1981, 130), die sich dabei auf Kirsch beziehen, nichts anderes als „[...] eine Theorie der Explikation des formalen Rationalitätsbegriffes.“

4.3. Kritik an der normativen Entscheidungstheorie

Obwohl die normative Entscheidungstheorie als Formaltheorie bezeichnet werden kann, geht sie bei der Modellbildung ihrer Beschreibungsmodelle von der passivistischen Abbildungsthese aus. (vgl. Stüwe 2010, 125; Bretzke 1980, 29). Die normativen Entscheidungsmodelle enthalten dabei die Problemlösung als logische Implikation und setzen die Rationalität des Entscheidungssubjekts schon voraus. Durch das Modell wird die

Lösung des Problems demnach präeterminiert, wodurch das Entscheidungsproblem laut Bretzke (1980, 35) allerdings nicht abgebildet, sondern beseitigt wird. „Wenn die modellgestützte Bewältigung eines Entscheidungsproblems vollständig auf objektives Wahrnehmen und logisches Schließen reduziert werden kann, wird die Rede von einem ‚Problem‘ letztlich überflüssig oder widersprüchlich. ‚Echte‘ Probleme kann man nicht als unabhängig vorgegebene Strukturkomplexe denken, die ihre Lösung bereits als logische Implikationen in sich enthalten. Vor dem Hintergrund eines konsequent zu Ende gedachten abbildungstheoretischen Modellbegriffs erscheint die Welt letztlich problemfrei [...]“ (Bretzke 1980, 32). Das Entscheidungsmodell beschreibe also kein Problem mehr, sondern lediglich eine Aufgabe, da der Problembegriff die Ungewissheit bezüglich der Problemlösung voraussetze, die durch die normativen Modelle allerdings eliminiert wird. Der entscheidende Beitrag zur Problemlösung läge nicht in der Anwendung eines Algorithmus auf ein geschlossenes Modell, sondern in der Konstruktion dieses Modells. (vgl. Bretzke 1980, 35f.) In diesem Zusammenhang rekurriert Bretzke (1980, 16) auf die Gleichgewichtsidee der Nationalökonomie: „Die klassische Nationalökonomie ging von der Annahme des rationalen Verhaltens aller Wirtschaftssubjekte aus und entwickelte auf der Basis dieser Voraussetzung das Modell einer Wirtschaft, die sich selbst permanent in einem Gleichgewichtszustand erhält. Innerhalb einer solchen Wirtschaft sind wissenschaftlich begründete Handlungsempfehlungen für die Bewältigung einzel- oder gesamtwirtschaftlicher Entscheidungsprobleme weder notwendig noch möglich.“ Auch im Rahmen normativer Entscheidungsmodelle, die das rationale Verhalten der Entscheidungssubjekte schon voraussetzen, könne keine gelungene Praxisberatung erfolgen (vgl. Bretzke 1980, 17; Stüwe 2010, 126). Demnach bräuchte auch das Marketingmanagement, wenn es sich sowieso schon rational verhält, keine Beratung von Seiten der normativen Entscheidungstheorie mehr.

Die Kritik Bretzkes fußt auf der Fiktion des homo oeconomicus als grundlegendes Menschenbild im Rahmen der normativen Theorie. Die anfängliche Kritik an den Modellen des homo oeconomicus wird von Kirsch (1970a, 61) als „wohlwollende Kritik“ bezeichnet, aufgrund derer die normative Entscheidungstheorie vielfältig modifiziert wurde. Aufgrund der fehlenden deskriptiven Relevanz sowie empirischer Nachweise von Anomalien, d.h. Verletzungen bestimmter grundlegender Annahmen der normativen Modelle (z.B. das Allais Paradox oder das Ellsberg Paradox) wurden Versuche unternommen, durch Abänderung der Prämissen realitätsnähere Modelle zu entwickeln (vgl. Szyperski/Winand 1974, 26; Haug 1998, 129ff.; Kirsch 1970a, 42ff.). Eine Modifikation stellt die Einführung subjektiver Wahrscheinlichkeiten im Rahmen der schon erwähnten SEU-Modelle dar, bei denen „[...] nicht länger der objektive Erwartungsnutzen, sondern der subjektive

Erwartungswert des Nutzens [...]“ (Szyperski/Winand 1974, 28; vgl. Kirsch 1970a, 43) maximiert wird. Weitere Ansätze stellen nach Szyperski und Winand (1974, 28) die Entwicklung von Modellen mit stochastischen Präferenzordnungen sowie die statistische Entscheidungstheorie dar. Die Versuche der Abschwächung oder Aufhebung des homo oeconomicus würden jedoch „[...] nichts an der Abgeschlossenheit des verwendeten Modells, d.h. an seiner Immunisierung gegenüber der Realität [ändern]“ (Szyperski/Winand 1974, 25). Die geschlossenen Modelle der normativen Entscheidungstheorie, wonach das Entscheidungssubjekt vollständige Informationen über Alternativen, Umweltzustände und Ergebnisse sowie vollständig, schwach transitiv geordnete Präferenzen besitzt und demnach alle faktischen und wertenden Prämissen gegeben sind (vgl. Kirsch 1970a, 26), sind allerdings nur bei wohl-strukturierten Problemen anwendbar (vgl. Rehkugler/Schindel 1986, 198; Heinen 1976a, 232). D.h. die Probleme müssen schon vor der Anwendung der Modelle strukturiert werden. „Folgerichtig beschränkt sich die normative Entscheidungstheorie auch auf den Entschluss und behandelt die Prozesshaftigkeit von Entscheidungen nicht“ (Stüwe 2010, 127). Es sei deshalb kaum möglich die normative Entscheidungstheorie auf komplexe Problemstellungen anzuwenden, und daher für die Praxis irrelevant (vgl. ebd. 2010, 127). Die Annahme, das Marketingmanagement könne beispielsweise das Konsumentenverhalten exakt und umfassend vorhersagen und demnach das entsprechende Marketinginstrument genau bestimmen, ist schlichtweg als unrealistisch zu bezeichnen. „Dieses Szenario ist aufgrund der Komplexität und der Dynamik der beteiligten Systeme kaum möglich“ (Stüwe 2010, 63). Auch Endres (1999, 87) ist der Auffassung die Modellannahmen der normativen Entscheidungstheorie hätten „[...] in den meisten realen Entscheidungssituationen und insbesondere bei komplexen Aufgaben keine Gültigkeit.“ Heinen (1976a, 227) drückt dies treffend aus: „[...] Entscheidungssituationen, in denen sämtliche Alternativen bekannt sind, finden sich relativ selten. Die Annahme, daß das Entscheidungssubjekt den Alternativen eindeutige Konsequenzen zuordnen kann, erweist sich ebenfalls als wirklichkeitsfremd. Schließlich besitzt der Mensch kein geschlossenes System von Zielen, Wünschen und Motiven. Aus diesen Gründen verlieren die oftmals brillanten entscheidungslogischen Modelle ihre Praktikabilität“, denn „eine Art von ‚Rationalität‘, deren Durchführung nur unter idealen Umständen möglich wäre, ist sinnlos; in dieser Welt, der wirklichen Welt, gibt es für sie nichts zu tun“ (Rescher 1993, 29). Gerade für Medienunternehmen sind Unsicherheit und hohe Komplexität, aufgrund der Spezifika medialer Güter sowie Märkte, kennzeichnend. Entscheidungssituationen im Medienmarketing können daher als hoch komplex und Entscheidungsprobleme als grundsätzlich schlecht-strukturiert bezeichnet werden. Auch mit Zielkonflikten ist zu rechnen. Hierzu ist außerdem anzumerken, dass sich im Rahmen der normativen Modelle,

bei denen die Ziele als vollständig bekannt vorausgesetzt werden, lediglich operative Marketingentscheidungen über die Gestaltung des Marketing-Mix betrachtet werden. Aus diesem Grund können die geschlossenen Modelle der normativen Entscheidungstheorie dem Marketing keine praktischen Empfehlungen zur Lösung eines Entscheidungsproblems liefern. Die geschlossenen Modelle könnten zu dem pragmatischen Ziel, reale Entscheidungsprobleme zu lösen, „[...] lediglich den methodischen (oft sogar nur tautologischen) Transformationsmechanismus beisteuern“ (Szyperski/Winand 1974, 29).

Vergleicht man an dieser Stelle die Charakterisierung der normativen Entscheidungstheorie mit den Ausführungen zum entscheidungsorientierten Ansatz (vgl. Kap. 2.3.4.), ist festzustellen, dass der entscheidungsorientierte Marketingansatz nicht mit der normativen Entscheidungstheorie gleichgesetzt werden kann. Dieser macht zwar normative Aussagen über das Entscheidungsverhalten des Marketingmanagements und will diesem zum Auffinden der optimalen Entscheidung verhelfen, allerdings werden die Entscheidungsprämissen nicht als gegeben vorausgesetzt sondern müssen erst im Rahmen eines Entscheidungsprozesses (Managementprozess), der im Rahmen der normativen Entscheidungstheorie fast gänzlich entfällt, erarbeitet werden, woraus zu schließen ist, dass ebenfalls nicht von einer formalen Rationalität im Sinne der normativen Entscheidungstheorie ausgegangen wird. Der entscheidungsorientierte Marketingansatz ist somit nicht als normative Entscheidungstheorie zu interpretieren. Die Kritik an der normativen Entscheidungstheorie und die Diskrepanz zwischen dieser und dem entscheidungsorientierten Ansatz erfordern einen erweiterten Blickwinkel. Aus diesem Grund soll im folgenden Kapitel die deskriptive Entscheidungstheorie untersucht werden, die das tatsächliche menschliche Entscheidungsverhalten zu erklären versucht und die oftmals als Überwindung der Schwächen der normativen Entscheidungstheorie verstanden wird (vgl. Bretzke 1980, 18).

5. Deskriptive Modelle zur Erklärung von Marketingentscheidungen

5.1. Von der Rationalitätsanalyse zur Psycho-Logik der Problemhandhabung

Der große Unterschied zur normativen Entscheidungstheorie besteht bei der deskriptiven Entscheidungstheorie darin, dass sie das reale Entscheidungsverhalten erfassen möchte und nicht von gegebenen Entscheidungsprämissen ausgeht, sondern diese erst durch geeignete Methoden generiert werden müssen. Die deskriptive Entscheidungstheorie will also eine empirische Theorie sein, indem sie die Entscheidungsprämissen der normativen Theorie an die Realität anpassen und damit das tatsächliche Entscheidungsverhalten abbilden will. Sie geht dabei, im Gegensatz zur normativen Entscheidungstheorie auf die Eigenschaften realer Entscheidungssubjekte und Organisationen ein (vgl. Pfohl/Braun 1981, 74f.). Sie „[...] verwirft die Annahme einer absoluten Rationalität menschlicher Entscheidungen [...]. Im Einklang mit psychologischen und soziologischen Erkenntnissen bezieht sie die vielfachen individuellen und sozialen Begrenzungsfaktoren der menschlichen Rationalität in die Analyse ein. Sie kann somit als *Theorie der ‚intendierten‘, jedoch beschränkten Rationalität [(bounded rationality)]* [...] bezeichnet werden“ (Heinen 1976a, 221). Dabei tritt an Stelle der formalen Entscheidungslogik eine *subjektive Psycho-Logik* für Individualentscheidungen und eine *intersubjektive Sozio-Logik* für organisationales Entscheidungsverhalten. (vgl. Pfohl/Braun 1981, 74f.) In dieser Arbeit sollen nur Individualentscheidungen betrachtet werden, um zum ersten den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen und um zum zweiten in der gleichen Perspektive wie bei der normativen Entscheidungstheorie zu bleiben. Da die Forschungen im Rahmen der deskriptiven Entscheidungstheorie sich aufgrund der Komplexität des Untersuchungsobjektes als schwierig erweisen und der Erkenntnisstand im Vergleich zur normativen Entscheidungstheorie noch relativ gering ist (vgl. Sieben/Schildbach 1994, 177), Bamberg et al. (2008, 6) bezeichnen die Forschungen zur deskriptiven Entscheidungstheorie als noch „[...] im Stadium der Explikation“, soll im Folgenden das relativ einfache Modell von Kirsch vorgestellt werden, auf das sich in der Literatur zur deskriptiven Entscheidungstheorie viele Autoren beziehen (vgl. u.a. Rehkugler/Schindel 1990; Pfohl/Braun 1981; Sieben/Schildbach 1994; Manz et al. 2000). Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass der vorgestellte Ansatz nicht als *das* Modell der deskriptiven Entscheidungstheorie zu verstehen ist, sondern vielmehr einen Versuch von Kirsch darstellt, Ansatzpunkte dafür zu finden, wie ein offenes Entscheidungsmodell konzipiert sein könnte und liefert damit einen „[...] recht leistungsfähige[n], umfassende[n] Begriffsrahmen für

eine empirische realistische Theorie des menschlichen Entscheidungs- bzw. Problemlösungsverhaltens [...]“ (Sieben/Schildbach 1994, 4).

Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, änderten die Modifikationen der normativen Entscheidungstheorie, die von einer anfänglich wohlwollenen Kritik ausgingen, nichts am geschlossenen Charakter der Entscheidungsmodelle. Die Genetik der Entscheidungsprämissen blieb weiter unbehandelt. „Ihre Problematisierung führt deshalb folgerichtig von einem geschlossenen Strukturmodell der Entscheidungssituation zu einem offenen Prozeßmodell“ (Szyperski/Winand 1974, 29), welches Wahrnehmungsvorgänge als Auslöser der Problemdefinition, interne, den Entscheidungsablauf bestimmende Prozesse sowie die Beziehungen des Entscheidungsträgers zu seiner Umwelt während und nach der Entscheidung erklärt und prognostiziert (vgl. ebd. 1974, 29f.). Laut Kirsch (1978, 6f.) brachte erst die Veröffentlichung des „Administrative Behavior“ von Simon (1957) den Anstoß zur Entwicklung solcher offener Modelle des Entscheidungsverhaltens, durch die ein Anschluss an Erkenntnisse und Hypothesen der Psychologie kognitiver Prozesse hergestellt wird. „Im Mittelpunkt dieser und anderer Veröffentlichungen Simons [...] stehen die kognitiven Beschränkungen der Rationalität des Individuums, die die deskriptive Relevanz der klassischen Theorie der Individualentscheidung zweifelhaft erscheinen lassen“ (Kirsch 1978, 6). Die kognitiven Beschränkungen resultieren dabei aus der begrenzten menschlichen Informationsverarbeitungskapazität. Simon (1976, 81) beschreibt die Grenzen der Rationalität in seinem „Administrative Behavior“ wie folgt:

„(1) Rationality requires a complete knowledge and anticipation of the consequences that will follow on each choice. In fact, knowledge of consequences is always fragmentary.(2) Since these consequences lie in the future, imagination must supply the lack of experienced feeling in attaching value to them. But values can be only imperfectly anticipated.(3) Rationality requires a choice among all possible alternative behaviors. In actual behavior, only a very few of all these possible alternatives ever come to mind.“ Den Ausführungen Simons liegt die Auffassung zugrunde, ein Entscheidungssubjekt besitze nicht die ihm unterstellten Informationen und sei auch nicht fähig alle möglichen Konsequenzen zu ordnen und zu bewerten. Faktische und wertende Prämissen seien demnach nicht in der Form gegeben, wie geschlossene Modelle es postulieren (vgl. Kirsch 1970a, 64). In „Models of Man“ (1957) fügt Simon dann die beschränkte Fähigkeit des Individuums, Informationen zu verarbeiten als weiteren Aspekt - als „principle of bounded rationality“ - hinzu: „The capacity of the human mind for formulating and solving complex problems is very small compared with the size of the problems whose solution is required for objectively rational behavior in the real world – or even for a reasonable approximation to such objektive rationality“ (Simon 1957, 198). Kirsch (1970a, 66f.) ist jedoch der Ansicht, dass

nehme man die Beschränkungen der Rationalität als Datum hin, es nicht einzusehen sei, warum ein diesen Beschränkungen Rechnung tragendes Entscheidungsverhalten, nicht als rational in einem weiteren Sinne bezeichnet werden könne, auch wenn dies einen Bedeutungswandel des Rationalitätsbegriffs impliziere. „Eine Handlung wird dann als rational bezeichnet, wenn sie Ergebnis eines bewußt abwägenden Entscheidungsprozesses ist. Dabei wird dem Individuum zugestanden, im Verlaufe des Entscheidungsprozesses Vereinfachungen des Entscheidungsproblems vorzunehmen, um es seiner beschränkten Informationskapazität anzupassen“ (Kirsch 1970a, 67). Dies impliziere gleichsam einen weiteren Bedeutungswechsel des Rationalitätsbegriffs, denn dieser bezog sich ursprünglich fast ausschließlich auf das Ergebnis des Entscheidungsprozesses, während in offenen Modellen die Definition der Rationalität auf Merkmalen des Prozesses basiert. Demnach nähere sich der Sprachgebrauch der Entscheidungstheorie, demjenigen der traditionellen Psychologie an. Es sei jedoch festzustellen, dass auf eine Verwendung des Rationalitätsbegriffs eher verzichtet wird und sich die Entscheidungstheorie vor dem Hintergrund verwischender Grenzen zwischen Entscheidungstheorie und psychologischen Gebieten, zunehmend *von einer Theorie der Rationalitätsanalyse zu einer Theorie kognitiver Prozesse* wandle. (vgl. Kirsch 1970, 67f.) Die Kognitionspsychologie wird von Wimmer/Perner (1979, 11) als „[...] jene Wissenschaft, die sich mit der dem Menschen gegebenen Information und den diese Information verändernden Vorgängen beschäftigt“ definiert. „[...] Der Begriff ‚Kognition‘ [meint] alle jene Prozesse, durch die [ein] sensorische[r] Input umgesetzt, reduziert, weiter verarbeitet, gespeichert, wieder hervorgeholt und schließlich benutzt wird. Begriffe wie *Empfindung, Wahrnehmung, Vorstellung, Behalten, Erinnern, Problemlösen* und *Denken* nebst vielen anderen beziehen sich auf [...] Aspekte der Kognition“ (Neisser 1974, 19; H.i.O.). Der Begriff „kognitiver Prozess“ steht in der Psychologie demnach als Oberbegriff für diese inneren Prozesse des Menschen und umfasst u.a. Problemlösungs-, Wahrnehmungs- und Lernprozesse. Nach Kirsch (1970a, 68) stellen auch „[...] solche Prozesse, in denen das Individuum zu einer Bewertung von Objekten oder Aktionen gelangt, kognitive Prozesse [dar] [...]. Solche bewertenden Prozesse bilden einen wesentlichen Bestandteil menschlicher Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse.“ Kirsch (1970a, 72) stellt dabei eine weitgehende Identität von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen fest. „Man kann in der durch die Unterscheidung von geschlossenen und offenen Modellen charakterisierten Entwicklung in der Entscheidungstheorie geradezu eine zunehmende *Verschmelzung der Entscheidungstheorie und der Theorie kognitiver Problemlösungsprozesse* erblicken“ (Kirsch 1970a, 72; H.i.O.). Diese Tatsache zeige sich auch darin, dass die Phasenschemata zur Charakterisierung von Entscheidungs- bzw. Problemlösungsprozessen zunehmend

übereinstimmen, wodurch beide Prozesse annähernd identisch erscheinen (vgl. ebd. 1970a, 72f.). So erweitern beispielsweise Brim et al. (1962, 9) das Phasenschema der Problemlösungsprozesse durch Einbeziehen der Durchführungs- und Kontrollphase zu einem umfassenden Entscheidungsprozess. Sie nennen demnach die Phasen: „identification of the problem“, „obtaining necessary information“, „production of possible solutions“, „evaluation of such solutions“, „selection of a strategy for performance“ und „actual performance of an action or actions, and subsequent learning and revision“. Laut Kirsch (1970a, 74) lasse sich der Entscheidungsprozess demnach in drei Hauptphasen gliedern: das Suchverhalten vor der Entscheidung, der Entschluss bzw. die Auswahl, der durch eine Selbstverpflichtung (commitment) gekennzeichnet ist, und das Suchverhalten nach der Entscheidung. Dabei sei davon auszugehen, dass der Entscheidungsprozess durch einen ständigen Wechsel zwischen den Phasen gekennzeichnet ist und somit die Phasen als „Kategorien von Teilprozessen“ aufzufassen seien. Das Phasenschema zeige lediglich eine generelle Tendenz der Reihenfolge auf (vgl. Kirsch 1970a, 75). Zum Thema Entscheiden vs. Problemlösen merkt Kirsch (1978, 8) weiter an, dass das Finden einer Lösung, für die sich ein Individuum entscheidet, nichts anderes sei als Problemlösen. „Entscheidungsfindung und Problemlösen sind austauschbar“ (ebd. 1978, 8). Im Bezug auf den Begriff des Problemlösens komme jedoch eine weitere Schwierigkeit zum Vorschein, denn dieser impliziere, dass das Problem tatsächlich gelöst wird. Kirsch (1978, 9) vertritt jedoch die These, dass von wirklichen Lösungen im Rahmen kognitiver Problemlösungsprozesse nicht gesprochen werden kann. „Probleme werden oftmals lediglich ‚gehandhabt‘, nicht jedoch in einem engeren Sinne des Wortes ‚gelöst‘. [...] Die eigentlichen Schwierigkeiten des Entscheidens liegen dort, wo es dem Problemlöser nicht gelingt, eine wirkliche, allen Anforderungen genügende Lösung zu erarbeiten. Er handhabt das Problem, wenn er sich für eine Lösung entscheidet, die in seiner eigenen Wahrnehmung nicht allen Ansprüchen gerecht wird“ (Kirsch 1978, 9f.). Nach der Skizzierung des Wandels von der Rationalitätsanalyse geschlossener Entscheidungsmodelle zur Psycho-Logik der Problemhandhabung im Rahmen offener Modelle beschreibt Kirsch (1970a, 76ff.) vier verhaltenswissenschaftliche Problemkreise, die ausgehend von der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität der Individuen, zu Schwerpunkten in der Diskussion offener Prozessmodelle der Individualentscheidung wurden: (1) Es wird von einem vereinfachenden inneren Modell eines Entscheidungsträgers ausgegangen, das als intervenierende Größe zwischen dem den Entscheidungsprozess auslösenden Stimulus und der Reaktion steht. „[...] the intended rationality of an actor requires him to construct a simplified model of the real situation in order to deal with it“ (Simon 1957, 199). (2) Durch die Überschreitung der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität wird ein

kognitiver Stress hervorgerufen, der den Ablauf des Suchverhaltens beeinflusst. (3) Intraindividuelle Konflikte lösen das Suchverhalten aus und bestimmen die Richtung des Problemlösungsprozesses. (4) Das Suchverhalten nach der Entscheidung wird in der psychologischen Theorie der kognitiven Dissonanz behandelt.

5.2. Informationsverarbeitungsansatz und S-O-R-Paradigma

Im Rahmen der Konzeption offener Modelle wird das Entscheidungssubjekt als informationsverarbeitendes System aufgefasst, das aus der Umwelt Informationen empfängt und verarbeitet (vgl. Heinen 1976a, 228). Diese Annahme ist auch die Grundlage der Untersuchungen Newells und Simons (1972, 19) zu ihrer Untersuchung des menschlichen Problemlösungsverhaltens: „Our theory of human thinking and problem solving postulates that the human operates as an information processing system.“ Mit dieser Tatsache wird auf den Informationsverarbeitungsansatz, kurz IV-Ansatz verwiesen, der den Entscheider als Informationsverarbeitungssystem betrachtet und dem die Annahme einer weitgehenden Analogie zwischen natürlicher und künstlicher Informationsverarbeitungsprozesse zugrunde liegt. Dieser Ansatz will „[...] das menschliche Verhalten und insbesondere die kognitiven Entscheidungs- bzw. Problemlösungsprozesse aus einer einheitlichen wissenschaftlichen Konzeption heraus [...] erarbeiten“ (Kirsch 1978, 8). Kirsch bezeichnet den IV-Ansatz dabei als Synthese zwischen Neobehaviorismus und Kognitivismus. Der klassische Behaviorismus geht von der Annahme aus, dass beobachtbare Stimuli und Reaktionen des Menschen das einzig Reale sind. Innere Vorgänge im menschlichen Organismus werden ausgeklammert. Das „Bewusstsein“ wird weder für erklärbar noch brauchbar gehalten. „Der Behaviorist fragt: Weshalb machen wir nicht zum Hauptgebiet der Psychologie, was wir beobachten können? Wir wollen uns auf diese Dinge beschränken und nur für sie Gesetze aufstellen“ (Watson 1930, 25). Der Neobehaviorismus betrachtet interne Vorgänge als Zwischenglieder zwischen jetzt internen Stimuli und Reaktionen. „Solche internen Stimuli und Reaktionen sind *intervenierende Variablen* oder *hypothetische Konstrukte*, die nicht auf unmittelbar Beobachtbares zurückführbar sind“ (Kirsch 1970b, 27; H.i.O.). Demnach ist nach wie vor die Untersuchung von S-R-Assoziationen der Mittelpunkt des Interesses. Der Organismus wird also als „black box“ betrachtet. Demgegenüber gewinnen die inneren Vorgänge (intervenierende Prozesse) im Kognitivismus an Bedeutung. Er geht von der Realität des Bewusstseins aus und befasst sich mit der Analyse sogenannter höherer mentaler Prozesse. Der IV-Ansatz kann schließlich gewissermaßen als Synthese zwischen Neobehaviorismus und Kognitivismus gesehen werden, da er auf der einen Seite von dem Begriffspaar „Stimulus-Response“ ausgeht und sich ebenso einer Reihe informationstheoretischer und kybernetischer Begriffe bzw. Konzeptionen bedient. Auf der

anderen Seite ist der Schwerpunkt des IV-Ansatzes in der differenzierten Erfassung des Bewusstseins zu sehen, sodass somit ein kognitivistischer Grundzug vorherrscht. (vgl. Pfohl/Braun 1981, 119/360; Kirsch 1978, 7f.; Kirsch 1970b, 24ff.)

Das IV-System ist als Steuerungs- und Regelungssystem zu verstehen, das durch Rezeptoren und Effektoren mit seiner Umwelt verbunden ist. Es besitzt einen Prozessor zur Ausführung von IV-Prozessen sowie eine Reihe von Gedächtnissen zur Speicherung von Symbolstrukturen. Bei Symbolen handelt es sich um eine spezifische Klasse von Zeichen, in denen sich wiederum Informationen manifestieren. Symbole sind menschliche Artefakte zur Kommunikation mit anderen und zur Erleichterung der Informationsverarbeitung. Sie bilden den Gegenstand der Prozesse des IV-Systems und sind zu Symbolstrukturen zusammengefasst. Diese werden in den Gedächtnissen (Langzeitgedächtnis und Kurzzeitgedächtnis) des IV-Systems gespeichert. Das Hauptmerkmal von Symbolen bzw. Symbolstrukturen ist, dass sie Objekte bezeichnen oder auf sie verweisen. Der Programmgesteuerte Prozessor des IV-Systems ist in der Lage eine Menge Informationsprozesse auszuführen. Ein Informationsprozess ist als Prozess zu verstehen, der Symbolstrukturen als Input und/oder als Output aufweist. Diese Input- und Output-Symbolstrukturen sind im Kurzzeitgedächtnis gespeichert. Die Informationsverarbeitungsprozesse werden von der Steuereinheit des Prozessors (interpreter), abhängig von den Symbolstrukturen des Kurzzeitgedächtnisses, determiniert. Der „interpreter“ übersetzt die Symbolstrukturen des kognitiven Programms in entsprechende Steuerimpulse, die den elementaren Informationsverarbeitungsprozess auslösen. Das Verhalten eines IV-Systems wird als Folge von elementaren Informationsverarbeitungsprozessen gesehen. (vgl. Kirsch 1978, 17ff; Newell/Simon 1972, 20f.) Die Konzeption des IV-Ansatzes stehe im Einklang mit dem S-O-R-Paradigma der Psychologie, das annimmt, dass der Mensch auf Stimuli (S) aus seiner Umwelt reagiert (R). Zwischen Stimuli und Reaktion sind dabei diverse intervenierende Variablen des Organismus (O) zwischengeschaltet. Der IV-Theorie kognitiver Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse liegt das Konzept des Menschen als offenes, kybernetisches Verhaltenssystem zugrunde. Das Verhaltenssystem besteht aus einer Menge aktiver, miteinander gekoppelter Elemente, die Inputs und Outputs aufweisen. Die stofflich-energetischen oder informellen Inputs sind die Stimuli; die Outputs, die Reaktion und der Organismus repräsentiert die Elemente und die Struktur des Throughputs. Das System ist offen, „[...] es importiert Stoffe bzw. Energie und Informationen aus seiner Umwelt und transformiert diese in andere Stoffe, Energie und Informationen, die es wiederum an seine Umwelt exportiert“ (Kirsch 1970b, 77). Das S-O-R-Paradigma liefert einen allgemeinen

Bezugsrahmen, um die Arbeitsweise des IV-Ansatzes verdeutlichen zu können. Der Mensch ist demnach als offenes System, Organismus (O), zu sehen, das auf Stimuli (S) aus der Umwelt reagiert (R). Die Verarbeitung der Stimuli wird dabei durch intervenierende Variablen beeinflusst, die nicht direkt beobachtbar sind. Das bedeutet durch den Organismus, wird der Informationsinput mit Hilfe kognitiver Prozesse (Wahrnehmungs-, Erinnerungs-, Denk- und Lernprozesse u.a.) verarbeitet. Die kognitiven Prozesse werden dabei von kognitiven Programmen gesteuert, unter denen dem Gedächtnis (Kurz- und Langzeitgedächtnis) eine große Bedeutung zukommt. Im Langzeitgedächtnis sind alle Informationen gespeichert, die sich ein Mensch angeeignet hat. Daher prägt der Inhalt des Langzeitgedächtnisses die Persönlichkeit eines Individuums, was sich u.a. in seinen Werten, Attitüden und in seinen verhaltenssteuernden kognitiven Programmen zeigt. Das Kurzzeitgedächtnis („Einstellung“) speichert zu verarbeitende Informationen und Programmbefehle kurzfristig. Damit ist das Kurzzeitgedächtnis der eigentliche Ort der Informationsverarbeitung, wobei seine Kapazität äußerst beschränkt ist. Zusammen bilden die kognitiven Prozesse und das Gedächtnis das eigentliche Informationsverarbeitungssystem. Das IV-System kann von demografischen Merkmalen sowie von Motiven und Bedürfnissen des Individuums beeinflusst werden, die Arbeitsweise des gesamten Organismus kann außerdem von sozialen Faktoren bestimmt werden. „Alle Variablen beeinflussen zusammengenommen den Informationsoutput bzw. das ‚äußere‘ Verhalten“ (Pfohl/Braun 1981, 120). Auf die dargestellte Weise sei es möglich die inneren Strukturen des Organismus transparent zu machen und die Input-Output-Zusammenhänge zu erklären. „Das Innere der ‚black box‘ des eigenen Organismus ist dem Forscher über die Introspektion bis zu einem gewissen Grad zugänglich“ (Kirsch 1970b, 30). In diesem Rahmen könne deshalb auch von einer „transparent box“ gesprochen werden. (vgl. Pfohl/Braun 1981, 119f.; Manz et al. 2000, 63ff.; Rehkugler/Schindel 1990, 201f.; Kirsch 1978, 19ff.)

Der Entscheidungsprozess im Rahmen der Psycho-Logik soll vertiefend betrachtet werden. Zuvor wird allerdings detaillierter auf die kognitiven Strukturen (Persönlichkeit) eingegangen, da diese das Individualverhalten maßgeblich prägen.

5.2.1. Struktur und Elemente der menschlichen Persönlichkeit

Sowohl Kirsch (1970b, 104) als auch Rehkugler und Schindel (1990, 204) bezeichnen die Persönlichkeit eines Menschen als „[...] die in seinem Langzeitgedächtnis gespeicherten Informationen [...]“. Die im Langzeitgedächtnis gespeicherten Informationen liegen in Form von Zeichen vor, die untereinander vielfältig verbunden sind. Ein Begriff wird von

einer bestimmten Kombination von Zeichen gebildet. Die Begriffe stehen wiederum mit anderen Begriffen in Verbindung, wodurch sich ein assoziatives Netzwerk von Begriffen ergibt, das mit Hilfe spezieller IV-Prozesse, wie Denk- und Lernprozesse geschaffen wird. Durch die Wahrnehmung der Umwelt, durch Ereignisse, durch soziale Kontakte oder durch Denkprozesse erwirbt ein Individuum im Laufe der Zeit eine große Zahl an Begriffen, die sich verändern und vergessen werden können. Bei der Verknüpfung von Begriffen, können verschiedene Kategorien von kognitiven Informationen unterschieden werden. Faktische Informationen (Überzeugungen) und wertende Informationen (Werte) stellen gemeinsam mit den präskriptiven bzw. methodischen Informationen (kognitive Programme) die Grundelemente der Persönlichkeit dar.

Durch **Überzeugungen** wird das „[...] faktische oder vermutete Wissen der Persönlichkeit [...]“ (Rehkugler/Schindel 1990, 205) dargestellt. Sie drücken die Beziehungen zwischen den kognitiven Kategorien aus. „In der Sprache der Entscheidungslogik werden damit die Informationen über die bei einer bestimmten Problemstellung zur Verfügung stehenden Alternativen und deren Konsequenzen erfaßt“ (Rehkugler/Schindel 1990, 205). Als Beispiel für eine Überzeugung eines Marketingmanagers kann die folgende Aussage angeführt werden: „Der Umsatz des Produkts A wird sich durch den Einsatz der Marketingmaßnahme M im nächsten Jahr um 30% erhöhen“ (Rehkugler/Schindel 1990, 206). Der Wahrheitsgrad von Überzeugungen reicht in Abhängigkeit der zugrunde liegenden früheren Informationen, von sicherem Wissen über Wahrscheinlichkeitsurteile und Meinungen zu bloßen Vermutungen und einfachem Glauben, weshalb Überzeugungen stets mit einer gewissen Unsicherheit verbunden sind. Durch die Verarbeitung weitere Informationen kann der Wahrheitsgrad jedoch meist erhöht werden. Eine charakteristische Definition des **Wertebegriffs** sei laut Kirsch (1970b, 121) diejenige Kluckhohns (1951, 395), der einen Wert wie folgt definiert „A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means, and ends of action.“ Im Bezug auf den IV-Ansatz seien Werte als Begriffe spezifischer Art zu betrachten. Ein Begriff wird dabei zu einem Wert „[...] wenn er Attribute umfaßt, die als Valenzen bezeichnet werden können“ (Kirsch 1970b, 121). Diese Attribute können z.B. durch die Zeichen „gut“ oder „schlecht“ dargestellt werden. Werte sind demnach maßgebende Kriterien für die Wahl von Alternativen. Sie sind als eine Art Entscheidungsregel zu verstehen und dienen somit als Kriterium zur Prüfung der Vorzugswürdigkeit von Alternativen. Werte fließen in die Definition eines Entscheidungsproblems ein und die Lösung des Problems setzt die Suche nach einer die Attribute und Ausprägungen des Wertebegriffs deckenden Handlung voraus. Diesem

Gedankengang folgend beschreibt Kirsch (1970b, 212) Werte als „[...] Beschreibungen von – unter Umständen noch nicht gefundenen – Objekten, Ereignissen oder Handlungen, die das Individuum positiv bewertet und denen die im Entscheidungsprozeß in Erwägung gezogenen Alternativen genügen müssen, um gewählt zu werden.“ Laut Rehkugler/Schindel (1990, 207) könne man den Begriff „Wert“ mit den in der Psychologie gängigen Begriffen „Motiv“, „Bedürfnis“ und „Trieb“, sowie mit dem entscheidungstheoretischen Begriff „Ziel“ synonym verwenden. Auch Kirsch (1970b, 126) ist der Auffassung, dass der Wertbegriff und der entscheidungstheoretische Zielbegriff synonym verwendet werden können: „[...] [Es] kann davon ausgegangen werden, daß [der Zielbegriff] mit dem hier dargelegten Wertbegriff weitgehend identisch ist“. **Attitüden** stellen eine besondere Kategorie von Werten dar. Es handelt sich bei Attitüden um „abgeleitete“ Werte, die sich aus Verbindungen einer oder mehrerer Überzeugung(en) mit einem oder mehreren Wert(en) ergeben. Die Ableitung erfolgt dabei durch syllogistische Schlussfolgerungen. „Erst wenn das Individuum die durch den Syllogismus dargestellte assoziative Verbindung zwischen abgeleitetem Wert, Überzeugung und relevantem Wert in seinem Langzeitgedächtnis speichert, liegt eine Attitüde vor“ (Kirsch 1970b, 126). Mit menschlichen Werten befassen sich primär die Motivationstheorien. „Die *Motivation* ist mit dem Wertebegriff eng verbunden und als Basis für das Lernen von Werten, Normen oder Rollen zu sehen“ (Manz et al. 2000, 67). Die Aussagen zum Wertesystem sind je nach Motivationskonzept verschieden. Eine inhaltliche Konkretisierung des Wertesystems eines Individuums könne allerdings von keinem Konzept geleistet werden. „Es sind lediglich Systematisierungen denkbarer Wertkategorien möglich“ (Rehkugler/Schindel 1990, 207). Im Rahmen des IV-Ansatzes wird davon ausgegangen, dass allein durch Werte und Überzeugungen Verhalten nicht erklärbar ist. „Ein System wird nur dann auf einen Stimulus entsprechend seinem gespeicherten Wissen und seinen Werten reagieren, wenn ein Programm existiert, das die erforderliche Informationsverarbeitung steuert“ (Kirsch 1970b, 128). Diese **kognitiven Programme** bestehen jeweils aus einer Menge von Instruktionen, durch die ein bestimmtes Verhalten vorgeschrieben wird. Sie dienen der Steuerung intrapersoneller Wahrnehmungs-, Denk- und Problemlösungsprozesse sowie dem äußeren Verhalten und werden durch gewisse Anreize aktiviert. „Die im Langzeitgedächtnis gespeicherten kognitiven Programme bilden ein *Repertoire von Programmen*, aus dem relevante Programme zur Handhabung von Problemen abgerufen werden können“ (Pfohl/Braun 1981, 373). Das System kognitiver Programme kann hierarchisch aufgebaut verstanden werden. „Es setzt sich danach aus strategischen und taktischen Verhaltenseinheiten zusammen“ (Rehkugler/Schindel 1990, 209). Die strategischen Verhaltenseinheiten sind globaler Natur und decken somit eine größere Zahl

von Problemstellungen ab, während taktische Verhaltenseinheiten als detaillierte Subprogramme zur Steuerung einzelner Prozesse aufzufassen sind. Programme lassen sich ausgehend vom Entscheidungsproblem in Problemlösungsprogramme, die die Erarbeitung einer Lösung steuern, und Ausführungsprogramme, die in der vorgeschlagenen Lösung selbst zu sehen sind, unterscheiden. (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 204ff.; Pfohl/Braun 1981, 365ff.; Kirsch 1970b, 103ff.; Manz et al. 2000, 66f.)

5.2.1.1. Die Entwicklung der Persönlichkeit durch Lernprozesse

Da ein Großteil der im Gedächtnis gespeicherten Werte, Überzeugungen und kognitiven Programme dem Menschen nicht angeboren sind müssen sie teilweise „[...] im Laufe seines Erfahrungsprozesses erlernt [werden]“ (Manz et al. 2000, 66). Dem Lernen kommt daher eine große Bedeutung für die Entwicklung der Persönlichkeit zu. Lernen kann als eine „[...] beobachtbare Verhaltensänderung eines Individuums [...]“ (Manz et al. 2000, 66; vgl. auch Pfohl/Braun 1981, 381) bezeichnet werden, oder genauer als „[...] **jeder Vorgang der Veränderung der kognitiven Informationen und Informationsstrukturen eines Individuums** [...]“ (Rehkugler/Schindel 1990, 211; H.i.O.). „Veränderung“ umfasst dabei nach Rehkugler und Schindel (1990, 211) (1) die Erweiterung, (2) die Verstärkung, (3) die Abschwächung sowie (4) die Eliminierung von Überzeugungen, Werten, Attitüden und Programmen. Die Verhaltensänderung basiert dabei auf mehrfacher Erfahrung bzw. Übung und bedingt somit Wahrnehmung. Lerntheoretische Ansätze stammen meist von der behavioristischen Theorie und betrachten somit das Lernen in einem S-R-Modell, in dem sich die Entstehung der Reaktionen in der black box abspielt und nicht analysiert wird. „Die [...] Lerntheorien betrachten also Lernen nicht als Veränderung der Begriffswelt und von Assoziationen von Begriffen, sondern – enger – als Auffinden von zweckmäßigen Reaktionen (Verhaltensweisen) auf bestimmte Anreize. Lernerfolg zeigt sich danach in einer Änderung der Verbindung von Reizen und Reaktionen“ (Rehkugler/Schindel 1990, 212). Kognitive Elemente zur Erklärung der intervenierenden Variablen ließen sich jedoch mit den behavioristischen Ansätzen verknüpfen. Bei den Lernmechanismen können die emotionale Konditionierung und die instrumentelle Konditionierung unterschieden werden. Beim klassischen Lernen wird davon ausgegangen, dass ein Organismus auf einen bestimmten Reiz, der mit einem neutralen Reiz gekoppelt ist, mit bestimmten Reaktionen antwortet. Wird dieser Stimulus-Response-Mechanismus öfter wiederholt, kann es zu einer Assoziation zwischen neutralem Reiz und der Reaktion kommen und auf den ursprünglichen Reiz kann verzichtet werden. „Klassisches Lernen richtet sich also auf die **Austauschbarkeit von Reizen**“ (Rehkugler/Schindel 1990, 212; H.i.O.). Ausgedrückt in der Sprache des IV-Ansatzes bedeutet dies, dass eine neue Assoziation von Begriffen

entsteht, neue Problemlösungen werden hierdurch nicht gewonnen. Das instrumentelle Lernen befasst sich hingegen mit dem Lernen neuer Reaktionen und führt so zu neuen Problemlösungen. Das Lernen neuer Problemlösungen ist dabei „[...] **eine Folge von Versuch und Irrtum** [...]“ (Rehkugler/Schindel 1990, 213; H.i.O.) beim Einsatz unbekannter Verhaltensweisen. „[...] ‚Richtige‘ Verhaltensweisen [werden] mit der Befriedigung eines Bedürfnisses belohnt [...]“ (Manz et al. 2000, 66) und werden verstärkt, während Verhaltensweisen, die mehrmals zu Misserfolg und Bestrafungen geführt haben, nicht mehr gewählt werden. Das instrumentelle Lernen komme der Vorstellung des IV-Ansatzes vom Lernen als Denkprozess nahe, wonach Informationen mit schon gespeicherten Informationen verglichen werden und es danach zu einer Verstärkung, Abschwächung oder Eliminierung von Überzeugungen, Werten und Programmen kommt. Es sei jedoch fraglich, ob das Lernverhalten der Menschen durch klassisches und instrumentelles Lernen vollständig beschrieben werden kann. Aus diesem Grund unterscheidet Kirsch (1970b, 63) die beiden dargestellten Lernmechanismen als „einfaches Lernen“ vom „intelligenten“ Lernen, das als typisch für das menschliche Lernen betrachtet werden müsse. Unter intelligentem Lernen wird die Annahme verstanden, dass „[...] heuristische Prinzipien der Lösungsfindung [existieren], die auf systematische Weise mögliche Verhaltensweisen ‚vorsortieren‘ und so eine größere Garantie der Findung von Lösungswegen zur schnelleren Anpassung an neue Problemstellungen bieten“ (Rehkugler/Schindel 1990, 214). Intelligentes Lernen setze allerdings voraus, dass diese heuristischen Prinzipien selbst erst erlernt werden müssen. Nach Rehkugler/Schindel (1990, 215ff.) kann des Weiteren davon ausgegangen werden, dass obwohl es sich beim Lernen grundsätzlich um individuelle Phänomene handelt, Lerninhalte durch die soziale Umwelt beeinflusst werden. „Die Übernahme von Formen der Wahrnehmung der Umwelt, von Werten, Überzeugungen und Verhaltensweisen von bestehenden Gruppen wird [dabei] mit dem Begriff der Sozialisation erfaßt“ (Rehkugler/Schindel 1990, 216).

5.3. Der individuelle Entscheidungsprozess im Rahmen der Psycho-Logik

Im Folgenden soll nun der individuelle Entscheidungsprozess im Rahmen der Psycho-Logik dargestellt werden. Dabei soll sich an den Ausführungen von Rehkugler und Schindel orientiert werden, die die kognitiven Prozesse nach den Phasen des Entscheidungsprozesses darlegen, wobei die Gliederung an die Hauptphasen des Entscheidungsprozesses nach Kirsch angelehnt wird. Der Prozess betrachtet allgemein das Entscheidungsverhalten von einem beliebigen Individuum. Im Bezug auf das Marketing stellt der Marketingmanager dieses Individuum dar, das den Entscheidungsprozess durchläuft. Im Gegensatz zum

normativen Grundmodell ist das Entscheidungssubjekt hier tatsächlich als einzelne Person und nicht als Kollektiv zu verstehen.

5.3.1. Das Suchverhalten vor der Entscheidung

5.3.1.1. Anregung und Wahrnehmung des Problems

Ein individueller Entscheidungsprozess wird ausgelöst, indem auf den Marketingmanager ein Stimulus einwirkt, der von diesem wahrgenommen und als Problem erkannt wird. Die Stimuli können von außen an den Marketingmanager herangetragen oder aus seiner Innenwelt stammen. Als Beispiel für einen Stimulus kann ein aus dem Jahresabschluss hervorgehender Rückgang des Umsatzes genannt werden. Nicht jeder Stimulus wird, allein schon aufgrund der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität, wahrgenommen. Die Wahrnehmung erfolgt selektiv, d.h. der Marketingmanager ist hauptsächlich für Stimuli empfänglich, die im Einklang mit seinen im Kurzzeitgedächtnis gespeicherten Informationen stehen. Wie bereits erwähnt wurde, ist das Kurzzeitgedächtnis, dessen Speicherkapazität äußerst begrenzt ist, der eigentliche Ort der Informationsverarbeitung. Es gibt die momentane Einstellung des Marketingmanagers wieder. „In der Einstellung werden lediglich die zu einem Zeitpunkt hervorgerufenen, d.h. ins menschliche Kurzzeitgedächtnis überführten Informationen gesehen“ (Kirsch 1970b, 163). Die Wahrnehmung und die Stimuli stehen in einem wechselseitigen Verhältnis. Auf der einen Seite hängt es „[...] von der momentanen Einstellung des Individuums ab, welche Signale der Umwelt das Individuum wahrnimmt“ (Kirsch 1970b, 164). Dabei werden die Informationen nicht objektiv wahrgenommen. Sie werden daraufhin geprüft, ob sie verträglich mit bereits gespeicherten Informationen sind. „Passende“ Informationen werden bereitwilliger aufgenommen, während mit bestehenden Werten und Überzeugungen nicht verträgliche Informationen eher eine Ablehnung (Nichtwahrnehmung) oder eine Uminterpretation nach sich ziehen“ (Rehkugler/Schindel 1990, 224). Auf der anderen Seite bestimmen die wahrgenommenen Stimuli die Einstellung dadurch mit, „[...] daß sie weitere kognitive Informationen, die das Individuum mit ihnen assoziiert, hervorrufen können“ (Kirsch 1970b, 164). Ein kognitiver Entscheidungsprozess wird nur durch die Wahrnehmung von Stimuli ausgelöst, wenn diese zu einem Problem führen. „Von einem Problem soll ganz allgemein gesprochen werden, wenn ein Reiz eine Reaktion erfordert, in der kognitiven Persönlichkeit aber die dem Reiz adäquate Reaktion nicht bekannt ist“ (Rehkugler/Schindel 1990, 224). Damit werden die Reize eliminiert, für die feste Lösungsprogramme existieren und auf die deshalb eine gewohnheitsmäßige, quasi-automatische Reaktion erfolgt und es sich demnach um Routineprobleme handelt. Liegt weder ein Ausführungsprogramm noch

ein Problemlösungsprogramm vor, so handelt es sich um ein innovatorisches Problem bzw. Entscheidung. Ein Problemlösungsprogramm muss erst erstellt werden, wobei auch hierfür sogenannte Metaprogramme zur Verfügung stehen. (vgl. Pfohl/Braun 1981, 373) March und Simon (1977, 44) merken dazu an: „Wenn ein Stimulus in der Vergangenheit wiederholt erlebt wurde, wird die Reaktion normalerweise in hohem Maße routinisiert sein. Wenn ein Stimulus relativ neuartig ist, wird er problemlösende Aktivitäten hervorrufen, die zunächst auf die Konstruktion einer Definition der Situation und dann auf die Entwicklung mehr oder weniger geeigneter Handlungsprogramme gerichtet ist.“ Oft zeige sich allerdings erst bei der Definition der Situation, ob für das gestellte Problem fertige Lösungsprogramme existieren. Außerdem führe die „[...]“ Wahrnehmung von Informationen und ihre Aufnahme über das Kurzzeitgedächtnis in das Langzeitgedächtnis [...] häufig gar nicht zu Problemen, d.h. sie erfordert keine Reaktion des Individuums. Sie findet lediglich über Lernprozesse ihren Niederschlag in seiner Wert- und Überzeugungsstruktur“ (Rehkugler/Schindel 1990, 224).

5.3.1.2. Die Definition der Situation

Bei der Wahrnehmung eines Stimulus ist dem Marketingmanager in der Regel noch nicht klar, ob ein Problem vorliegt, wie es strukturiert ist, welche Lösungswege es gibt oder wie es zu bewerten ist. Daher strebt er eine Definition der Situation an. Diese Situationsdefinition stellt dabei eine höchst subjektive Einschätzung, entsprechend seiner Persönlichkeitsstruktur dar. Die Situation wird allerdings nicht immer als Entscheidungssituation definiert. In vielen Fällen wird durch eine Stimuluskonstellation eine fertige Situationsdefinition hervorgerufen, d.h. die Situation wird identisch mit einer früheren Situation angesehen und ein routinemäßiges, mit der früheren Situation assoziiertes Ausführungsprogramm wird ausgeführt. In der Entscheidungstheorie sind unfertige Definitionen von Interesse, die als Entscheidungssituation definiert werden in der sich ein Entscheidungsproblem ergibt. Die Definition der Entscheidungssituation wird im Laufe des Prozesses durch Such- und Denkprozesse aufgebaut und unterliegt ständigen Ergänzungen und Veränderungen. Sie ist demnach kein einmaliger Akt im Entscheidungsprozess, sondern erfolgt in allen Phasen. Die Komponenten der Definition der Situation können durch die bereits von der normativen Entscheidungstheorie bekannten Begriffe charakterisiert werden. „So umfaßt die Definition der Situation die bekannten Alternativen, die erwarteten Konsequenzen, die relevanten Werte bzw. Ziele usw. Stellt man den Entscheidungsprozeß als Problemlösungsprozeß heraus, so können u.a. die Problemdefinitionen und die Lösungshypothesen als typische Komponenten der Definition der Situation herangezogen werden“ (Kirsch 1978, 27f.). Lösungshypothesen umfassen

dabei sowohl die Handlungsmöglichkeiten als auch mutmaßliche Ergebnisse dieser Handlungsmöglichkeiten. An Stelle eines vollständig erfassten Handlungsraumes, wie er bei der normativen Entscheidungstheorie beschrieben wurde, treten aufgrund der beschränkten Informationswahrnehmungs- und -verarbeitungskapazität der Menschen, nur wenige oder lediglich eine Lösungshypothese. Es wird also auf Vollständigkeit verzichtet (vgl. Pfohl/Braun 1981, 82f.). Es kann demnach angenommen werden, dass ein Marketingmanager sich in vielen Fällen nur mit einer einzigen Lösungshypothese befasst, die wiederholt inkremental variiert wird. Nach der Definition des Entscheidungsbegriffs (Kap. 3.1.), laut der das Hauptmerkmal einer Entscheidung in der Wahl zwischen mindestens zwei sich gegenseitig ausschließender Alternativen gesehen wird, handelt es sich dann allerdings nicht um eine echte Entscheidung. Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Situationsdefinition stellt des Weiteren die Lösungsmethode, also die „[...] Informationen über eine Folge von Schritten (elementare Informationsprozessen), die geeignet erscheinen, das Entscheidungsproblem zu lösen“ (Kirsch 1978, 28) dar. Problemdefinition, Lösungshypothesen und Lösungsmethoden sind nicht von Anfang an gegeben und werden im Rahmen eines schrittweisen Aufbaus einer vollständigen Definition der Situation erarbeitet. Die Definition der Situation lässt sich näher beschreiben durch die Definition des Problems und die Problemlösungsprogramme. Die Definition des Problems ist als Teil der Definition der Situation zu sehen. „Die Definition des Problems enthält Beschreibungen über den Ausgangszustand, den Angestrebten Zustand sowie über zulässige Prozesse zur Transformation der Zustände. In der Sprache der Entscheidungslogik sind damit die zu beachtenden Ziele, die Nebenbedingungen und die faktischen Informationen erfaßt“ (Rehugler/Schindel 1990, 226). Neben der Problemdefinition enthält die Situationsdefinition ein Lösungsprogramm. Sind Probleme eindeutig definiert und wurden in gleicher oder ähnlicher Form öfter bewältigt worden, können gelernte Lösungsprogramme angewendet werden, mit denen über Routinen die Problemlösung garantiert gefunden wird. Diese Routineprobleme werden jedoch durch die erwähnte Problemdefinition ausgeschlossen. Nach der Definition von „Entscheidung“ (vgl. Kap. 3.1.), handelt es sich bei solchen Routineproblemen auch nicht um echte, d.h. extensive Entscheidungen, sondern um kognitiv-entlastete Entscheidungen. Für innovative Probleme liegen hingegen keine festen Lösungsprogramme vor. Sie erfordern den Rückgriff auf generelle Lösungsprogramme ohne Lösungsgarantie, sogenannte Heuristiken. Aufgrund der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität des menschlichen Gedächtnisses wird allgemein angenommen, dass die Definition der Situation Vereinfachungen unterliegt. Zum einen wird unterstellt, dass den Entscheidungen eines Individuums eine stark vereinfachte Wertstruktur zugrunde liegt, was bedeutet, dass davon ausgegangen werden kann, dass sich

ein Marketingmanager bei einer Entscheidung auf wenige dominante Ziele beschränkt, um mögliche Zielkonflikte zu reduzieren. Des Weiteren werden die Werte meist nicht als Extremziel, sondern in Form eines Anspruchsniveaus formuliert. Danach gilt der Einsatz einer Marketingmaßnahme bspw. als erfolgreich, wenn sie 10% Umsatzerhöhung verspricht. „Menschliches Entscheidungsverhalten [...] befaßt sich meistens mit der Entwicklung und Auswahl zufriedenstellender Alternativen; nur in Ausnahmefällen richtet sich menschliches Entscheidungsverhalten auf die Entdeckung und Wahl optimaler Alternativen“ (March/Simon 1977, 45). Es wird also angenommen, dass der Marketingmanager „[...] nicht optimale Alternativen sucht, sondern lediglich befriedigende Lösungen [...]“ (Kirsch 1970a, 88). Hinsichtlich des Grades der Zielerreichung sind Ergebnisse demnach entweder befriedigend oder unbefriedigend. Es wird als weitere Vereinfachung unterstellt, dass der Mensch die Umwelt als vereinfachtes Modell wahrnimmt. „Eine Wahl wird stets auf der Grundlage eines beschränkten, näherungsweise, vereinfachten ‚Modells‘ der wirklichen Situation durchgeführt“ (March/Simon 1977, 43). Dieses subjektive innere Modell von der Umwelt und deren Zusammenhängen, das auch als kognitives Modell bezeichnet wird, unterscheidet sich beträchtlich von einem Abbild der Realität. Es entspricht nicht der Komplexität der Realität, „[...] sondern vernachlässigt verschiedene Elemente und vor allem Beziehungen zwischen diesen Elementen bzw. es beschreibt reale Ursache-Wirkungszusammenhänge durch stark vereinfachende Hypothesen“ (Rehkugler/Schindel 1990, 229). (vgl. Pfohl/Braun 1981, 82f.; Kirsch 1978, 27ff.; Rehkugler/Schindel 1990, 225)

5.3.1.3. Suchprozesse

Es wird davon ausgegangen, dass nachdem das Problem durch den Marketingmanager definiert wurde, dieser beginnt Handlungsmöglichkeiten zu suchen und zu überprüfen ob diese zu einer Lösung des gestellten Problems führen. Dabei führen nur neuartige Probleme zu echtem Suchverhalten, da bei Routineproblemen bewusste Such- und Bewertungsaktivitäten ausbleiben. „Die Suche nach Handlungsmöglichkeiten und nach Informationen über ihre Konsequenzen in bezug auf die Werte kann nach außen (auf die Umwelt) und nach innen (auf das Gedächtnis) gerichtet sein“ (Rehkugler/Schindel 1990, 231), wobei die Suche nach innen häufig nicht zum Auffinden und Bewerten von Alternativen reicht und es vonnöten ist zusätzliche Informationen aus der Umwelt aufzunehmen. Bei der Suche nach Alternativen bedient sich der Marketingmanager seines Wissens und heuristischer Strategien. Wird das definierte Problem als nicht überschaubar angesehen, wird es sukzessive in Teilprobleme zerlegt, für die Lösungsverfahren verfügbar sind. Die Lösung des komplexen Entscheidungsproblems besteht somit in der Summe der

Teillösungen. Diese Strategie wird als „Methode der Problemzerlegung“ bezeichnet. Eine weitere Methode ist die Zweck-Mittel-Analyse, bei der eine Differenz zwischen dem angestrebten Zustand und Ist-Zustand festgestellt wird und ausgehend davon geprüft wird, durch welche Mittel der Ist-Zustand in den angestrebten Zustand überführt werden kann. Ist diese Überführung nicht in einem Schritt möglich, werden die gleichen Transformationsversuche für Unterziele des Problems vorgenommen. Bei der Methode des analogen Schließens wird davon ausgegangen, dass der Marketingmanager nach einer ähnlichen, erfolgreich bewältigten Situation in der Vergangenheit sucht und die damals genutzten Lösungswege auf Erfolg beim aktuellen Problem prüft, wobei eventuell Modifikationen durchgeführt werden müssen. Der Marketingmanager testet „[...] in der Regel also keine völlig andersartigen Alternativen, die von denen stark abweichen, die er zuvor auf ihre Eignung untersucht hat, sondern er wandelt die früheren Aktionen nur ab“ (Sieben/Schildbach 1994, 181). Der Methode des Durchwurstelns (Muddling Through) von Lindblom (1959), liegt die Annahme zugrunde, dass beim Problemlösen darauf verzichtet wird das gesamte Problem zu lösen. Es wird sich „[...] mit dem Auffinden eines ersten guten Schrittes [...]“ (Kirsch 1978, 14) zufriedengegeben, der sofort verwirklicht wird.

Suchprozesse führen häufig nicht direkt zu befriedigenden Lösungen des Problems. Vielmehr münden diese in intraindividuelle Konflikte, weshalb sich der nächste Abschnitt mit diesen befasst.

5.3.1.3.1. Intraindividuelle Konflikte und Anpassung

„*Intraindividuelle Konflikte* liegen ganz allgemein vor, wenn es dem Individuum schwerfällt, eine Verhaltensweise zu wählen“ (Kirsch 1970a, 96). March und Simon (1976, 107) bezeichnen diese als „[...] Zusammenbruch der Standardmechanismen bei der Entscheidungsfindung [...]“. Die geschlossenen Modelle der normativen Entscheidungstheorie gehen von Entscheidungssituationen aus, die komplett frei von intraindividuellen Konflikten sind. „Die Annahme einer vollständigen schwach transitiven Ordnung der Entscheidungsergebnisse führt dazu, daß das Individuum stets jene Alternative zu ermitteln vermag, die es allen anderen vorzieht“ (Kirsch 1970a, 96f.). Auch die Problematisierung von Zielkonflikten ändere nichts an diesem konfliktlosen Charakter. Im Rahmen der deskriptiven Entscheidungstheorie wird intraindividuellen Konflikten allerdings Rechnung getragen. Während des Entscheidungsprozesses können sich demnach verschiedene Arten von Konflikten ergeben. March und Simon (1976, 108) unterscheiden in diesem Zusammenhang drei Konfliktarten, wobei im Rahmen eines Entscheidungsproblems sukzessive mehrere Konfliktarten durchlaufen werden können.

Beim *Konflikt der Nichtakzeptierbarkeit* wird angenommen, dass keine Handlungsmöglichkeit gefunden wird, die die Anspruchsniveaus des Marketingmanagers erfüllt. Die gefundenen Lösungen befriedigen ihn also nicht. Er wird daraufhin fortlaufend neue Alternativen suchen und überprüfen. Das Suchverhalten richtet sich demnach auf die Entwicklung weiterer Alternativen (faktische Informationen). Es wird davon ausgegangen, dass häufig erst in diesem Stadium echtes Suchverhalten eintritt. Tritt ein *Konflikt der Nichtvergleichbarkeit* ein, findet der Marketingmanager entweder „[...] mehrere Alternativen, die alle seine Ziele erfüllen, unter denen er aber keine beste Alternative festlegen kann, weil er keine gewichteten Präferenzen besitzt, oder er kennt nur verschiedene Alternativen, von denen keine alle seine Ziele erfüllt, von denen er aber auch nicht die aussichtsreichste aussondern kann [...]“ (Sieben/Schildbach 1994, 182). Es fehlen ihm demnach wertende Informationen. Der Grund für diesen Konflikt liegt in der Annahme begründet, dass ein Individuum nur Präferenzen in Form von Anspruchsniveaus kennt. Der Marketingmanager ist dadurch gezwungen seine zugrundeliegenden Kriterien zu spezifizieren und durch Angabe von Gewichten vergleichbar zu machen. Im Falle eines *Konflikts der Unsicherheit* kennt der Marketingmanager eine Handlungsalternative, allerdings sind ihm die Konsequenzen dieser Alternative nicht mit der geforderten Sicherheit bekannt. Es fehlen ihm also wieder faktische Informationen, um zu einer eindeutigen Beurteilung zu gelangen. Der Marketingmanager wird hier seine Suche „[...] auf Informationen richten, die ihm die Prognose der Konsequenzen der Alternative zumindest soweit erlauben, daß er mit **subjektiv für ausreichend erachteter Sicherheit** sagen kann, ob diese Konsequenzen die Anspruchsniveaus erfüllen oder nicht“ (Sieben/Schildbach 1994, 182, H.i.O.). Wenn die Unsicherheit nicht in ausreichendem Ausmaß reduziert werden kann, wird unter Umständen die Suche nach weiteren Alternativen ausgelöst. Führen die weiteren Suchprozesse nicht zum Erfolg, dann wird der Marketingmanager in Erwägung ziehen seine Anspruchsniveaus anzupassen. Im Falle eines Konflikts der Nichtakzeptierbarkeit ist die Anpassung zu erwarten „[...] wenn das Individuum in Anbetracht der zur Verfügung stehenden Entscheidungszeit es nicht für aussichtsreich hält, weitere Alternativen zu suchen oder hinreichende Informationen über die Konsequenzen bereits bekannter, aber unsicherer Alternativen zu erlangen“ (Kirsch 1977, 116). In Fällen eines Konflikts der Nichtvergleichbarkeit kann es durchaus vorkommen, dass eine Erhöhung des Anspruchsniveaus erfolgt. Die Anpassung lässt sich durch die Annahme einer Gleichgewichtstendenz im Menschen erklären, wonach das Streben nach innerem Gleichgewicht dazu führt, dass die Wertstruktur modifiziert wird, wenn die Struktur der faktischen Informationen dieser nicht gerecht werden kann. Es ließe sich laut Rehkugler und Schindel (1990, 239) nicht näher beschreiben wann Konflikte

durch Anspruchsreduzierung gelöst werden. Als mögliche Determinanten nennen sie beispielsweise die Kosten und Mühen der Informationsgewinnung oder die zur Verfügung stehende Zeit für die Problemlösung. Mit der Erklärung solcher Determinanten und Anpassungsprozesse beschäftigen sich die Anpassungstheorien, unter denen diejenigen Ansätze dominieren, die von einer Festlegung und Veränderung der Anspruchsniveaus als Ergebnis früherer Erfolge bzw. Misserfolge ausgehen. Eine Korrektur dieser These sei durch Einbeziehung der situativen Komponente - der Einschätzung der „Lage“ - und der Ergänzung der sozialen Einflüsse auf die Bildung der Anspruchsniveaus möglich. (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 234ff.; Sieben/Schildbach 1994, 181ff.; Kirsch 1977, 116f.)

5.3.2. Der Entschluss und Suchverhalten nach der Entscheidung

Der Entschluss bildet den Abschluss der Such- und Bewertungsprozesse, wobei eine bestimmte Verhaltensweise als Reaktion auf das wahrgenommene Problem gewählt wird. Der Entschluss enthält demnach ein präskriptives Element. Verbunden mit der Entscheidung ist eine Festlegung oder Verpflichtung (commitment). Bei echten Entscheidungsproblemen ist die Entscheidung, im Sinne einer Festlegung nach außen als punktueller Abschluss zu beobachten, wobei sukzessive Festlegungen nach innen meist schon im Rahmen der Problemdefinition und der Suche stattgefunden haben. Sind Festlegungen getroffen, weisen diese eine bestimmte Stabilität auf, sodass nicht jede widersprechende Information zu einer Revision führt. In der deskriptiven Entscheidungstheorie wird allerdings, wie an früherer Stelle schon angesprochen, der Entscheidungsprozess so weit gefasst, „[...] daß auch solche informationellen Teilprozesse in den Gesichtskreis der Entscheidungstheorie fallen, die nach dem eigentlichen Entschluß oder Wahlakt stattfinden“ (Kirsch 1970a, 118), weshalb der Entscheidungsprozess durch die Kontrolle ergänzt wird. Die Funktion der Kontrolle besteht in der Regel darin festzustellen, ob die realisierte Entscheidung zu der angestrebten Lösung des Problems geführt hat. „Dazu werden die Sollgrößen (gesetzte Anspruchsniveaus) mit den Istgrößen (erreichte Anspruchsniveaus) verglichen. Festgestellte Abweichungen können dann als Anregungen für neue Entscheidungsprozesse dienen“ (Rehkugler/Schindel 1990, 243).

5.3.2.1. Kognitive Dissonanzen

Die Kontrolle im Rahmen der Psycho-Logik ist darauf gerichtet das Verhalten zu rechtfertigen und eventuelle Misserfolge nicht offen zu legen. „Bevor der Entscheidungsprozeß in die Anregungsphase eines neuen mündet, findet [daher] ein spezifisch geartetes Suchverhalten statt, das in der Regel die Feststellung einer Soll-Ist-

Abweichung verhindert“ (Kirsch 1970a, 119), weshalb im Prinzip keine Kontrolle im üblichen Begriffssinn stattfindet. Ansätze hierfür finden sich in den Theorien der kognitiven Dissonanz, die von der These ausgehen, dass konsistente kognitive Strukturen inkonsistenten vorgezogen werden. Wird eine kognitive Inkonsistenz wahrgenommen, so wird ein kognitiver Stress ausgelöst, der als kognitive Dissonanz bezeichnet wird und die das Verhalten nach dem eigentlichen Entschluss beeinflusst. „Die sich in der kognitiven Dissonanz äußernde Inkonsistenz von ‚Kognitionen‘ wird dabei in den Problemkreisen ‚Bedauern nach der Entscheidung‘ [...], ‚Ungenügende Rechtfertigung‘ [...] und ‚Nicht eingetroffene Erwartungen‘ [...] untersucht“ (Kirsch 1970a, 120). Mit dem *Bedauern nach der Entscheidung* wird ausgedrückt, dass sich der Marketingmanager zwar auf eine ihm befriedigend erscheinende Handlung festgelegt hat, es allerdings im Hinblick auf gewisse Ziele andere Alternativen gab, die einen höheren Zielerfüllungsgrad versprachen, auf die er jedoch verzichtet hat. Diese Tatsache wird ihm nach der Entscheidung ins Bewusstsein gerufen, was einen Prozess der Rechtfertigung in Gang setzt. Unter *Ungenügender Rechtfertigung* ist zu verstehen, dass eine kognitive Dissonanz deshalb hervorgerufen wird, da der Marketingmanager in seinem Entscheidungsprozess durch äußere Einwirkungen (z.B. Drohung oder Belohnung durch die Unternehmensführung) beeinflusst wurde, wodurch die gewählten Handlungen seinen persönlichen Zielen widersprechen. Durch *Nicht eingetroffene Erwartungen* wird ausgedrückt, dass kognitive Dissonanzen dadurch entstehen, dass der Marketingmanager nach der Wahl einer Alternative erkennen muss, dass sich seine Erwartungen im Bezug auf die Konsequenzen dieser Alternative nicht erfüllen. Durch die kognitiven Dissonanzen, die unterschiedlich stark sein können, kann der mit der Entscheidung festgelegte Wille zur Durchführung gehemmt werden, weshalb die Dissonanz zu reduzieren versucht wird. Zu diesem Zweck werden Such- und Informationsverarbeitungsprozesse ausgelöst, die im Gegensatz zu den Suchprozessen vor der Entscheidung darauf abzielen, solche Informationen zu finden, die die gewählte Alternative günstig erscheinen lassen und die Entscheidung stützen, während gleichzeitig das Finden von Informationen verhindert werden soll, die die gewählte Alternative als ungünstig darstellen. Wenn die kognitive Dissonanz durch die Suchprozesse nicht reduziert werden kann, wird die Entscheidung in Frage gestellt und der ursprüngliche Entscheidungsprozess lebt, unter neuen Informationsprämissen und gegebenenfalls abweichendem Zielsystem, wieder auf und mündet nach der Entscheidung erneut in einer kognitiven Dissonanz. „[...] erst wenn diese kognitive Dissonanz durch Bestätigung der getroffenen Entscheidung abgebaut wurde, ist das Entscheidungsproblem gelöst: er herrscht Konsonanz“ (Sieben/Schildbach 1994, 185). (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 243ff.; Sieben/Schildbach 1994, 184f ; Kirsch 1970a, 118ff.).

Zusammenfassend können die dargestellten Zusammenhänge verhaltenswissenschaftlicher Ansatzpunkte zur Diskussion offener Modelle des individuellen Entscheidungsverhaltens folgendermaßen beschrieben werden: Aus seiner Umwelt nimmt der Marketingmanager Informationen auf. Rufen diese Stimuli einen Konflikt hervor, da die Wirkung routinemäßiger Reaktionen nicht mehr akzeptabel erscheinen, wird ein echter Entscheidungsprozess ausgelöst. Stellt sich also auf Grund der empfangenen Informationen (Stimuli) eine Problemsituation ein, so reagiert der Marketingmanager mit einem Suchverhalten, das Alternativen, Konsequenzen und Bewertungskriterien (Ziele) umfasst. Das Suchverhalten wird dabei von seiner beschränkten Informationsverarbeitungskapazität beeinflusst. Der Marketingmanager formt sich bei der Informationssuche „[...] im Rahmen seiner begrenzten Erkenntnismöglichkeiten ein subjektives Bild von der Problemsituation; er bildet ein (kognitives) Modell der Entscheidungssituation“ (Heinen 1976a, 238). Auf Basis dieses Modells erfolgt eine Reihe von Suchsequenzen. Führt das Suchverhalten schließlich zu einer Lösung des Problems, „[...] d.h. einer Verhaltensweise, die allen Ansprüchen genügt und den intraindividuellen Konflikt ‚löst‘, so gelangt der Prozeß der Entscheidungsfindung mit dem Entschluß [...] zum Abschluß“ (Kirsch 1970a, 125). Es erfolgt also eine den Stimulus beantwortende Reaktion. Zur gleichen Zeit wird eine kognitive Dissonanz ausgelöst, durch die der Marketingmanager zu einem Suchverhalten nach der Entscheidung veranlasst wird, um diese Dissonanz zu reduzieren. Gelingt die Reduktion der Dissonanz nicht, führt das Suchverhalten nach der Entscheidung also nicht zu einer Konsonanz, mündet der ursprüngliche Entscheidungsprozess in die Anregungsphase eines neuen Entscheidungsprozesses. Erst wenn eine Konsonanz erreicht ist, ist das Entscheidungsproblem gelöst. (vgl. Kirsch 1970a, 124f.; Heinen 1976a, 237f.)

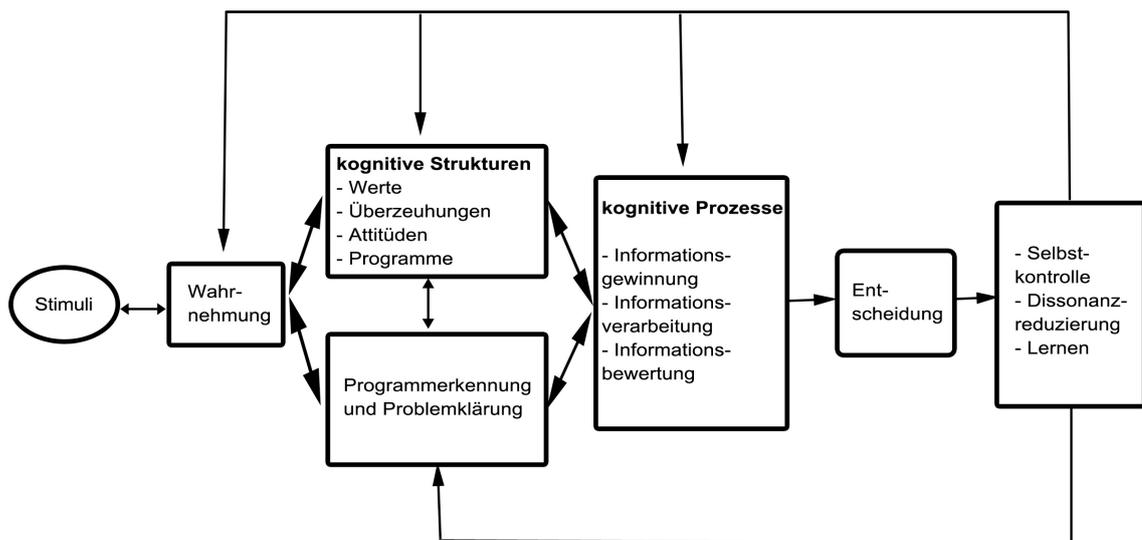


Abb. 2: Vereinfachtes Modell individueller Entscheidungsprozesse (vgl. Rehkugler/Schindel 1990, 202)

5.4. Charakterisierung der deskriptiven Entscheidungstheorie

Vielfach wird die deskriptive Entscheidungstheorie als Weiterentwicklung oder „Überwindung“ der als realitätsfern aufgefassten geschlossenen Modelle der normativen Entscheidungstheorie aufgefasst (vgl. Bretzke 1980, 18; Rehkugler/Schindel 1990, 312). „Sie ist durch den Übergang von der Rationalitätsanalyse der Entscheidung zu einer interdisziplinären, insbesondere verhaltenswissenschaftlichen Analyse der Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen zu Grunde liegenden kognitiven Prozesse des Individuums gekennzeichnet“ (Bamberg et al. 2008, 6). Der Erkenntnisanspruch der deskriptiven Entscheidungstheorie ist die Beschreibung und Erklärung des tatsächlichen menschlichen Verhaltens (vgl. Stüwe 2010, 131; Jungermann et al. 2010, 6). Sie verfolgt also ein kognitives Wissenschaftsziel. Sie versucht die Frage zu beantworten: „Wie werden Entscheidungen in der Wirklichkeit getroffen und warum werden sie so und nicht anders getroffen?“ (Bamberg et al. 2008, 4). Im Gegensatz zur normativen Entscheidungstheorie die eine deduktive Richtung einschlägt beschreibt „[d]ie **deskriptive Entscheidungstheorie** [...] [demnach] einen eher pragmatisch induktiven Weg“ (Schneeweiß 1991, 85, H.i.O.). Laux beschreibt deskriptive Theorien als „Aussagesysteme, die im Rahmen empirischer Untersuchungen erarbeitet werden“ (1991, 11f.). Sie sind dazu gedacht Beschreibungen und Erklärungen der Wirklichkeit zu liefern (vgl. ebd. 1991, 11f.). Die deskriptive Theorie stellt also eine „[...] Theorie empirisch beobachtbarer Handlungen dar [...]“ (Jungermann 1977, 13) und will gehaltvolle, d.h. durch Beobachtungen falsifizierbare (vgl. Stegmüller 1973, 299), Hypothesen darüber aufstellen „[...] wie sich

ein Individuum in einer oder mehreren bestimmten Entscheidungssituation(en) verhalten hat und warum [...]“ (Meyer 2000, 2). Die Aussagen der deskriptiven Entscheidungstheorie müssen sich also an der Empirie bewähren. Durch die aufgestellten Hypothesen sollen Aussagen über das zukünftige Entscheidungsverhalten eines Subjekts getroffen werden, also sein Entscheidungsverhalten prognostiziert werden (vgl. Meyer 2000, 2; Szyperski/Winand, 1974, 21). Anders als der idealistisch-normative Ansatz, der seine Grundlage in axiomatischen Setzungen hat und als Formalwissenschaft bezeichnet wurde, stellt die deskriptive Entscheidungstheorie eine Realtheorie dar. Das Erkenntnisobjekt stellen allerdings nicht beobachtbare Handlungen sondern ihnen zugrunde liegende kognitive Prozesse dar. „Die deskriptive Entscheidungstheorie versucht das Entscheidungsverhalten bzw. dessen Gründe zu explizieren [...]. **Erkenntnismaßstab** ist damit weiterhin die beobachtbare Realität“ (Stüwe 2010, 132). Durch diesen Erkenntnisanspruch wird deutlich, dass die deskriptive Entscheidungstheorie nicht von gegebenen Entscheidungsprämissen ausgeht, sondern deren Genese zum Untersuchungsobjekt erhebt und dabei auch empirisch beobachtbare Begrenzungen der Rationalität in ihre Aussagen einbezieht (vgl. Bamberg et al. 2008, 4). Die Modelle der deskriptiven Entscheidungstheorie sind demnach grundsätzlich offen und orientieren sich am Prozesscharakter von Entscheidungen (vgl. Szyperski/Winand 1974, 30). „Handlungen der Informationsbeschaffung und –verarbeitung werden in diesen Entscheidungsprozeß einbezogen, weil sie simultan mit ihm ablaufen [...] und weil sie die Entscheidung weitestgehend bestimmen“ (Sieben/Schildbach 1994, 198). Die deskriptive Entscheidungstheorie untersucht die „Black Box“ der kognitiven Prozesse und sieht den Menschen dabei als Organismus mit intervenierenden Variablen bzw. als informationsverarbeitendes System. Aufgrund ihrer offenen Entscheidungsmodelle kann die deskriptive Entscheidungstheorie grundsätzlich auf komplexe Entscheidungssituationen und schlecht-strukturierte Entscheidungsprobleme angewendet werden (vgl. Stüwe 2010, 140). Dabei erhebt sie keinen ausdrücklichen Gestaltungs-, oder Problemlösungsanspruch. „Während die normative Entscheidungstheorie die Logik im Rahmen ihres geschlossenen Modells als grundlegende Entscheidungstechnik vorschreibt, versucht die deskriptive Theorie gerade die real-kognitiven Entscheidungsregeln zu beschreiben“ (Stüwe 2010, 136). Dieser Unterschied im Hinblick auf den Gestaltungszusammenhang sei demnach anhand der Verschiebung von der formalen Entscheidungslogik zur Psycho-Logik der Individualentscheidungen darstellbar (vgl. Stüwe 2010, 136; Pfohl/Braun 1981, 74f.). Die deskriptive Entscheidungstheorie untersucht also eine subjektive Rationalität, da angenommen wird, dass „[...] das Individuum bei seiner Entscheidung gewissermaßen von seinem ‚inneren Modell‘ ausgeht, das es sich von seiner Umwelt gebildet hat. Mit dem

Begriff der subjektiven Rationalität wird versucht dieser Tatsache Rechnung zu tragen“ (Kirsch 1970a, 63). Danach sei jedoch jeder in gewisser Weise als subjektiv rational einzustufen, wodurch sich die Vorstellung von Rationalität entleert. „Die Rationalitätsvorstellung der deskriptiven Entscheidungstheorie degeneriert demnach zu einer bloßen *Leerformel* [...] und wird praktisch zur *Belanglosigkeit* verurteilt“ (Pfohl/Braun 1981, 133), wie es schon in Kapitel 5.1. dargestellt wurde. Die deskriptive Entscheidungstheorie als Theorie der subjektiven Rationalität sei daher nur bei Kenntnis dieses Hintergrunds akzeptabel (vgl. ebd. 1981, 133). Es werde außerdem deutlich, dass die Beschränkungen der Rationalität erheblich umfangreicher sind, als es die These der subjektiven Rationalität zum Ausdruck bringt. Die deskriptive Entscheidungstheorie kann somit als Theorie der beschränkten Rationalität eingeordnet werden (vgl. Heinen 1976a, 221; Kirsch 1970a, 64). In der Marketingwissenschaft werden die Modelle der deskriptiven Entscheidungstheorie hauptsächlich in den verhaltenswissenschaftlichen Marketingansätzen (vgl. Kap. 2.3.3.2.) zur Darstellung des Konsumentenverhaltens genutzt (vgl. Kuß 2013, 218). Zu den führenden Autoren im Bereich der Konsumentenforschung zählen hierbei Kroeber-Riel, Weinberg und Gröppel-Klein mit ihrem Buch „Konsumentenverhalten“, in dem neben den hier vorgestellten kognitiven Prozessen vor allem aktivierende Prozesse und deren Zusammenwirken mit den kognitiven Prozessen untersucht werden (vgl. Kroeber-Riel et al. 2009). Deskriptive Ansätze haben allerdings auch Relevanz für das Verhalten professioneller Marketingmanager (vgl. Stüwe 2010, 135). Aus diesem Grund können die Ansätze der deskriptiven Entscheidungstheorie in doppelter Hinsicht als hilfreich für das Marketing gesehen werden. Sie können auf der einen Seite auf die komplexen Entscheidungssituationen im (Medien-)Marketing und die schlecht-strukturierten Marketingprobleme angewendet werden sowie das reale Entscheidungsverhalten eines Marketingmanagers unter Berücksichtigung seiner eingeschränkten Rationalität erklären und z.B. bei der Betrachtung von Entscheidungsanomalien Aufschluss geben. Auf der anderen Seite können sie dem Marketingmanager bei seiner Entscheidung realistische Informationen über das Konsumentenverhalten liefern, wodurch dessen Unsicherheit in Bezug auf die Wirkung eingesetzter Marketingaktivitäten reduziert werden kann und er somit die Konsequenzen einer Handlungsalternative besser prognostizieren kann.

5.5. Kritik an der deskriptiven Entscheidungstheorie

Am häufigsten wird an der deskriptiven Entscheidungstheorie kritisiert, dass es dieser, im Vergleich zu der normativen Entscheidungstheorie, bisher nicht gelungen ist ein umfassendes, allgemeines Modell des tatsächlich beobachtbaren Entscheidungsverhaltens zu konzipieren. „In der Tat liegen zwar zahlreiche Einzelergebnisse der Entscheidungsforschung vor, eine umfassende Theorie menschlichen Entscheidungsverhaltens, die der Erklärungs- und Prognosefunktion gerecht würde, ist bisher allerdings noch nicht entwickelt worden“ (Rehkugler/Schindel 1990, 199f.). Auch Bretzke (1980, 20) merkt dazu an, dass die deskriptive Entscheidungstheorie „[...] noch relativ weit davon entfernt [ist], informative und gut bewährte allgemeine Gesetze bereitstellen zu können, über die reale Entscheidungsprozesse erklärbar und prognostizierbar werden.“ Die deskriptive Entscheidungstheorie ist somit als begrifflich-theoretischer Bezugsrahmen zu verstehen (vgl. Bretzke 1980, 20; Sieben/Schildbach 1994, 198; Pfohl/Braun 1981, 360), worauf selbst Kirsch (1970a, 125) verweist. Der von ihm geschilderte Konzeptionsansatz eines offenen Modells könne „[...] nicht darüber hinwegtäuschen, daß hier zum Teil sehr heterogene Ansatzpunkte zu einem Bild zusammengefügt [werden], das nur bei oberflächlicher Betrachtung als einheitliche Konzeption erscheint“ (Kirsch 1970a, 125) In diesem Zusammenhang wird allerdings auch darauf verwiesen, dass sich die deskriptive Entscheidungstheorie, mit der Untersuchung kognitiver Prozesse und dem Versuch daraus resultierend Gesetze über menschliches Verhalten, Problemlösen und Entscheiden zu suchen, ein äußerst kompliziertes und komplexes Erkenntnisobjekt ausgewählt hat (vgl. Sieben/Schildbach 1994, 198; Manz et al. 2000, 75). „Schon das Verhalten eines Menschen allein ist sicher nicht einfach zu erklären, ja es muß sogar bezweifelt werden, daß es jemals möglich sein kann, dieses Verhalten in Form von Gesetzen zu erklären und zu beschreiben, einfach weil dieses Problem zu komplex ist“ (Sieben/Schildbach 1994, 198). Des Weiteren wird der deskriptiven Entscheidungstheorie vorgeworfen sie liefere den Entscheidungssubjekten höchstens die Beratung „[...] das zu tun [...], was sie ohnehin getan hätten [...]“ (Bretzke 1980, 20). Sieben und Schildbach (1994, 198) führen diesen Kritikpunkt darauf zurück, dass wenn eine Theorie kognitive Prozesse als Erkenntnisobjekt ansieht, die Wahl dieses Erkenntnisobjektes dazu führt, dass neben verstandsgesteuerten Handlungen, also dem rationalen Teil des Handelns, zwangsläufig auch automatisierte, triebhafte, impulsive oder zufällige Handlungen in das Erkenntnisobjekt einbezogen werden, da sich in der Realität die verschiedenen handlungsauslösenden Motive überschneiden und nicht getrennt werden können. Damit könne die Theorie keine Aussagen mehr darüber machen, wie ein Mensch rational handelt. „Diese Tatsache nimmt der Theorie weitgehend die Möglichkeit zu einem

gestaltenden Eingreifen, zur Erarbeitung von Hinweisen, wie ein Mensch handeln sollte, der möglichst von nüchternem Verstand gesteuerte, zweckmäßige Aktionen wählen möchte. Im Höchstenfall kann sie ihm sagen, was er tun wird, ohne eine Beurteilung der Güte dieser Vorgehensweise zu ermöglichen“ (Sieben/Schildbach 1994, 198). Diese Kritik wird auch von Kahle (1997, 25; H.i.O.) geäußert: „Eine **Beschränkung auf [...] deskriptive Aspekte** und ihre Umsetzung in Empfehlungen würde zu Aussagen folgender Art führen: ‚Macht nur weiter so wie bisher‘, ‚Macht, was alle anderen tun!‘ oder ‚Macht, was euch gefällt!‘.“ Die damit verbundene Rationalität würde danach der Praxeologie entsprechen, die besagt, „[...] **daß menschliches Handeln rational ist, weil es von Menschen betrieben wird**“ (ebd. 1997, 25; H.i.O.). Demnach formuliert Bretzke (1980, 19) überspitzt man könne den Schluss ziehen, eine deskriptive Entscheidungstheorie sei „[...] praktisch nutzlos oder gar überflüssig [...]“. Allerdings postuliert die deskriptive Entscheidungstheorie auch keine praxeologische Rationalität. Vielmehr beschreibt sie die Prozesse des Schließens im wirklichen Leben sowie die daraus resultierenden Entscheidungsfehler und hellt damit Dunkelstellen der normativen Entscheidungstheorie auf, indem sie Abweichungen vom Rationalitätsideal darlegt (vgl. Stüwe 2010, 143; Rehkugler/Schindel 1990, 312; Manz et al. 2000, 75). Somit kann sie die Entwicklung von Modellen verhindern, „[...] die sich allzuweit von der Realität praktischer Entscheidungsprozesse entfernen und damit unpraktisch bleiben müssen“ (Bretzke 1980, 21).

Die deskriptive Entscheidungstheorie kann daher im Bezug auf das Marketing beschreiben und erklären wie ein Marketingmanager Entscheidungen trifft, und inwieweit diese Entscheidungen vom Rationalitätsideal der normativen Entscheidungstheorie abweichen, Empfehlungen wie er rationale Entscheidungen treffen und somit eine optimale Handlung auswählen kann, liefert die deskriptive Entscheidungstheorie dem Marketingmanager jedoch nicht. In einem rein deskriptiven Sinn, würde der entscheidungsorientierte Marketingansatz im Rahmen einer verhaltenswissenschaftlichen Vorgehensweise (Methodologie) ein rein kognitives Wissenschaftsziel verfolgen und sich dessen Objektbereich nach dem Drei-Dichotomien-Modell von Hunt in die Ausprägungen „Positivistisch/Mikro/Profit“ bzw. bei nicht ökonomischen Zielen „Positivistisch/Mikro/Nonprofit“ einordnen lassen. Daraus wird ersichtlich, dass ein entscheidungsorientierter Marketingansatz, der möglichst rationale Handlungsempfehlungen für die bestenfalls optimale Auswahl von Marketinginstrumenten geben möchte, auch nicht als rein deskriptive Entscheidungstheorie aufzufassen sein kann. Es kristallisiert sich heraus, dass ein solcher Ansatz als integrative Entscheidungstheorie interpretiert werden muss, um das Ziel einer möglichst rationalen aber dennoch realistischen Beratung erfüllen zu können.

6. Der entscheidungsorientierte Ansatz als präskriptive

Entscheidungstheorie

Die Ausführungen zu den geschlossenen Modellen der normativen Entscheidungstheorie, durch die zwar im Rahmen algorithmischer Optimierungsmodelle und Entscheidungsregeln, optimale Handlungsalternativen axiomatisch-deduktiv abgeleitet werden können, deren Annahmen einer formalen Rationalität im Sinne eines homo oeconomicus allerdings sehr realitätsfern sind und den offenen Modellen der deskriptiven Entscheidungstheorie, durch die zwar reales Entscheidungsverhalten im Rahmen eingeschränkter Rationalität beschrieben und erklärt wird, die allerdings keine Empfehlungen für rationale Handlungen geben kann, haben gezeigt, dass es sinnvoll ist, beide Richtungen zu integrieren. Denn „[...] eine Entscheidungstheorie, die sich darauf beschränken würde, nur die unvollkommenen Verhaltensweisen der [...] Entscheidungsträger zu beschreiben, verliert den Charakter einer angewandten Wissenschaft. Eine Entscheidungstheorie, deren Annahmen über menschliches Verhalten unrealistisch sind, ist keine Theorie“ (Kahle 1997, 25). Das Ziel des entscheidungsorientierten Marketingansatzes ist es, für praktische Entscheidungssituationen im Marketing möglichst rationale Problemlösungen abzuleiten. Dieser Gestaltungsaufgabe muss eine Erklärungsaufgabe vorgelagert sein, denn ohne die deskriptive Entscheidungstheorie fehlt es den normativen Entscheidungsmodellen an notwendigen erfahrungswissenschaftlichen Aussagen (vgl. Bamberg et al. 2008, 11). Damit wird deutlich, dass die Analyse der Entscheidungsfindung im Marketing auf einer Synthese aus normativer und deskriptiver Entscheidungsforschung beruhen muss (vgl. Göb 2010, 37; Bamberg et al. 2008, 11). Die normative Entscheidungstheorie liefert die nötigen Grundlagen zur entscheidungslogischen Fundierung von Entscheidungen im Marketing und die deskriptive Entscheidungstheorie liefert die Grundlagen der für diese Fundierung erforderlichen Erklärungen und Prognosen. „Die beiden Richtungen der Entscheidungstheorie ergänzen sich also zusammenfassend dadurch, daß die empirisch realistische Entscheidungstheorie durch ihre Suche nach Gesetzen, die das menschliche Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten erklären, einerseits die Grenzen bestimmt, wo freies, nicht an Gesetze gebundenes Handeln noch möglich ist. Die praktisch normative Entscheidungstheorie muß sich stärker auf die Grenzen einstellen, die entsprechend der Erkenntnisse der empirisch realistischen Entscheidungstheorie dem Entscheidungsverhalten der Menschen gesetzt sind, und versuchen, den Raum verbleibender freier Entscheidungen durch Ratschläge auszufüllen“ (Sieben/Schildbach 1994, 201). Man könne sagen, dass die Entscheidungstheorie erst durch die Synthese beider Richtungen zu ihrer operationellen Fragestellung durchdringt: „Wie ist in einer konkreten Situation vorzugehen, so dass ein größtmöglicher Zielerfüllungsgrad verwirklicht wird?“ (Bamberg et al. 2008, 11). Diese

Synthese aus beiden Richtungen der Entscheidungstheorie, die möglichst rationale Handlungsempfehlungen geben möchte, die dabei allerdings auch realisierbar sind, soll als **Präskriptive Entscheidungstheorie** bezeichnet werden (vgl. Schneeweiß 1991, 357; Stüwe 2010, 144; Kahle 1997, 25). Als eine solche präskriptive Entscheidungstheorie muss der entscheidungsorientierte Marketingansatz interpretiert werden. Auf der einen Seite erhebt er einen Anspruch auf Rationalität, was sich in zielbezogenem Handeln und der Charakterisierung der Entscheidungen nach den Elementen des normativen Grundmodells (vgl. Kap. 4.1.) äußert. Demnach beschreiben die Alternativen die möglichen Marketinginstrumente und –konzepte, mit denen ein Unternehmen auf den Markt einwirken möchte. Mit den Absatz- oder Marketingzielen werden die mit den Alternativen verfolgten Absichten des Marketing, wie z.B. Gewinne, Umsätze, Marktanteile, Imagepositionen usw. beschrieben, die Ergebnisse können durch Marktreaktionsfunktionen dargestellt werden. Inwieweit die Wirkungen erzielbar sind, hängt neben den Aktivitäten von den grundsätzlich nicht oder sehr beschränkt beeinflussbaren Umweltzuständen (z.B. Klima, Konjunktur, Konkurrenzverhalten, etc.) ab. Die drei zentralen Variablen der Entscheidungssituation stellen somit die Marketingaktivitäten A, die Umweltzustände U (eventuell einschließlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeiten) sowie die in Ergebnisgrößen E gemessenen angestrebten Ziele dar, woraus sich eine Entscheidungsmatrix ergibt. Dieses Grundmodell zeige auf welche Weise die Rationalität betriebswirtschaftlich bewältigt werden soll: „Zum einen gilt es, systematisch die möglichen Alternativen zu suchen, die dem Unternehmen im Rahmen der Marketingpolitik zu Verfügung stehen. Zum anderen ist das entscheidungsrelevante Umfeld zu untersuchen und zu strukturieren. Da hierbei die **künftige** Umwelt entscheidend ist, müssen diese Situationen im Grunde prognostiziert werden, weil die Alternativen ja stets erst in der Zukunft wirksam werden. Darüber hinaus sind **Wirkungsprognosen** anzustellen, welche die Ergebnisse der Alternativen hinsichtlich der verschiedenen Ergebnisgrößen prognostizieren“ (Diller et al. 2011, 197f.). Die Entscheidungssituation wird demnach nach dem Muster der Entscheidungsmatrix systematisch durchdrungen. Im Gegensatz zur normativen Entscheidungstheorie wird allerdings nicht die Vollständigkeit des Handlungs- sowie des Zustandsraumes gefordert und so eine Vereinfachung der Komplexität vorgenommen. (vgl. Diller et al. 2011, 194ff.) Informationen stellen die notwendige Grundlage von Entscheidungen dar. „Erst durch die Beschaffung von Informationen ist es [...] möglich, potenzielle Umweltzustände detaillierter beschreiben sowie deren Eintrittswahrscheinlichkeiten abschätzen zu können, um letztendlich für jede Handlungsalternative einen spezifischen Ergebniswert zu berechnen“ (Göb, 2010, 34). Somit kann durch Informationen die Unsicherheit bzw. das Risiko von Entscheidungssituationen im Marketing minimiert oder sogar beseitigt werden.

Allerdings trägt der entscheidungsorientierte Marketingansatz im Gegensatz zur normativen Entscheidungstheorie der Tatsache Rechnung, dass es aufgrund der beschränkten Rationalität unmöglich ist, vollständige Informationen über sämtliche Umweltzustände, über alle Handlungsmöglichkeiten sowie über alle Ergebnisse zu besitzen oder zu beschaffen (Göb 2010, 34/36). „Vielmehr sollte eine solche modellhafte Betrachtung des Entscheidungsproblems dazu dienen, das Entscheidungsfeld [...] möglichst umfassend abzustecken sowie ein spezifisches Zielsystem des Entscheidungsträgers festzulegen“ (Göb 2010, 34). Auf Grundlage der Informationen soll der Marketingentscheider eine im Sinne des Rationalitätsprinzips vernünftige Entscheidung treffen (vgl. ebd. 34f.). Es ist somit anzunehmen, dass dem entscheidungsorientierten Marketingansatz im Sinne einer präskriptiven Entscheidungstheorie zwar ein aus der deskriptiven Entscheidungstheorie übernommenes psychologisch-orientiertes Menschenbild auf Grundlage eines neobehavioristischen Verhaltensmodells zugrunde liegt, wodurch den Grenzen der Rationalität des Marketingmanagers Rechnung getragen werden kann. Auf der anderen Seite wird davon ausgegangen, dass Rationalität beim Entscheiden intendiert ist. Somit stellt der entscheidungsorientierte Ansatz im Prinzip den Versuch dar, „[...] gegen alle Widerstände rationale Strategien zu entwickeln und auf das bessere Argument zu setzen“ (Spiller 2010, 27).

Die Marketingentscheidung wird im Rahmen des entscheidungsorientierten Ansatzes dabei als Entscheidungsprozess (Managementprozess) aufgefasst, in dem die Entscheidungsprämissen erst generiert werden müssen und dessen genereller (idealtypischer) Ablauf aus der Entscheidungsmatrix abzuleiten sei (vgl. Diller et al. 2011, 198). Meffert (1982, 95) unterteilt den Entscheidungsprozess, ähnlich wie Kirsch im Rahmen der deskriptiven Entscheidungstheorie, in drei Phasen. Die **Anregungsphase** stellt mit der Problemerkennung durch Analyse und Bewertung des Ist-Zustands den Ausgangspunkt des Prozesses dar. „So kann z.B. ein unerwarteter Umsatzrückgang, ein Marktanteilsverlust, aber auch das Überschreiten der Umsatzvorgaben in bestimmten Bereichen Entscheidungsprozesse initiieren“ (Meffert 1982, 95). Ein „unerwarteter Umsatzrückgang“ bspw. stellt somit, in der Sprache der deskriptiven Entscheidungstheorie, einen Stimulus dar, der zur Erkennung und Definition eines Problems und somit zur Auslösung eines Entscheidungsprozesses führen kann. Die vollständige Definition des Marketingproblems ist die Voraussetzung für zielgerichtetes Handeln. Danach schließt laut Meffert (1982, 95) die **Such- und Auswahlphase** an. Hier werden Informationen über unternehmensexterne sowie -interne Rahmenbedingungen der Entscheidung beschafft. Dabei werden wesentliche Umfeld- und Marktbedingungen sowie die Verhaltensweisen der Marktteilnehmer erfasst. Es werden hier also mögliche Handlungsalternativen

(kontrollierbare Variablen) und Umweltdaten (unkontrollierbare Variablen) gesammelt. Bis zu diesem Punkt, d.h. die Definition der Ausgangssituation sowie des Marketingproblems, wird auch von der „Situationsanalyse“ gesprochen (vgl. Meffert et al. 2012, 21; Diller et al. 2011, 199). Des Weiteren werden in der Suchphase Prognosen über Marktreaktionen (Ergebnisse), also über mögliche Wirkungen der Marketingprogramme aufgestellt. Es gilt weiter im Rahmen der Suchphase die Bewertungsmaßstäbe in Form von Marketingzielen zu definieren, die sich an den übergeordneten Unternehmenszielen orientieren sollten (vgl. Wirtz 2008, 87). „Nur wenn Ziele klar definiert werden, können Marketingmaßnahmen hinsichtlich ihrer Zielerreichung kontrolliert werden“ (Meffert et al. 2012, 21). Auf Basis der festgelegten Marketingziele werden Marketingstrategien abgeleitet (vgl. ebd. 2012, 21f.; Diller et al. 2011, 198). Die Festlegung der Marketingziele sowie die Ableitung von Strategien aus den Zielen wird auch als „Strategische Marketingplanung“ (Meffert et al. 2012, 20) bezeichnet. Bei der Entscheidungsfindung sind schließlich die prognostizierten Entscheidungsergebnisse zu bewerten und entsprechend der gesetzte Ziele in eine Rangfolge zu bringen. Es werden hier also die einzusetzenden Marketinginstrumente festgelegt. Dies wird auch als „operative Marketingplanung“ bezeichnet (vgl. Meffert et al. 2012, 22). „Die Betriebswirtschaftslehre bietet verschiedenartige Entscheidungshilfen zur Vorteilhaftigkeitsbestimmung von Entscheidungsalternativen im Marketing an“ (Benkenstein 2001, 307). So stehen dem Marketingmanagement zur Entscheidungsfindung zum einen qualitative Entscheidungsmethoden, wie Checklisten, Merkmalsprofile oder die Nutzwertanalyse zur Verfügung. Zum anderen stehen dem Marketingmanagement quantitative Entscheidungsmethoden zur Verfügung, die auf mathematischen Algorithmen basierende analytische Verfahren verwenden, um die optimale Lösung des Entscheidungsproblems zu ermitteln. Zu den analytischen Verfahren, die häufig in Rahmen des Operation Research entwickelt werden, zählen beispielsweise marginalanalytische Verfahren, die lineare Programmierung, Totalanalytische Verfahren oder Simulationstechniken. (vgl. Benkenstein 2001, 315ff.; Endres 1999, 86f.; Homburg et al. 2006, 184ff.) Laut Heinen (1976a, 231f.) können die Modelle des Operation Research dabei als „[...] moderne Nachfahren des homo-oeconomicus-Modells“ gesehen werden und werden bei Entscheidungsproblemen unter Sicherheit eingesetzt. Bei unsicheren Erwartungen fließen Risikofreude oder Risikoscheu des Marketingmanagements in Form von Entscheidungsregeln mit ein (Meffert 1982, 95). Da jedoch die beschränkte Informationsverarbeitungskapazität des Marketingmanagers im entscheidungsorientierten Ansatz berücksichtigt wird, finden auch heuristische Verfahren Anwendung. Diese ermöglichen zwar keine Optimierung der Entscheidung, sorgen allerdings für eine gewisse Rationalität im Entscheidungsprozess (vgl. Diller et al. 2011, 200). „Grundsätzlich wird

unter heuristischen Entscheidungsmethoden ein systematisches Problemlösungsverfahren verstanden, bei dem der Umfang eines komplexen Entscheidungsproblems in Teilprobleme aufgegliedert wird, die dann sukzessive unter Benutzung systematischer, problemvereinfachender Prinzipien gelöst werden“ (Benkenstein 2001, 325). Die Phasen bis zu diesem Punkt bezeichnet Meffert (1982, 95) auch als „willensbildende Phasen“. An sie schließt sich schließlich die **Durchsetzungs- und Kontrollphase** an, in der die ausgewählten Marketingmaßnahmen zielgerichtet realisiert und durchgesetzt werden sollen. „Für diese Implementierung sind Überlegungen hinsichtlich einer effizienten Aufbau- und Ablauforganisation zu treffen und entsprechende Verantwortlichkeiten, Führungskonzepte und Budgets zu definieren“ (Meffert et al. 2012, 22). Den Abschluss des Entscheidungsprozesses bildet die Kontrolle im Sinne des Marketingcontrolling. Das Marketingcontrolling umfasst dabei die Aufgaben der klassischen Marketingkontrolle im Rahmen einer Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen, wodurch die Erfolgswirkungen im Sinne von Zielerreichungsgraden der umgesetzten Marketingmaßnahmen erfasst werden (vgl. Meffert et al. 2012, 23; Benkenstein 2001, 225f.). „Die Marketingkontrolle gewährleistet eine Rückkopplung im Prozess des Marketing-Management und führt gegebenenfalls zur Anpassung der marktgerichteten Wettbewerbsstrategien oder der einzelnen Marketinginstrumente“ (Benkenstein 2001, 226). Das Marketingcontrolling erfüllt jedoch zusätzlich die Aufgaben der Identifikation und Analyse von Zielabweichungen sowie die Kennzeichnung der Korrekturpotenziale und die systematische Erfassung und Aufarbeitung von Informationen. Dies macht noch einmal deutlich, dass der Entscheidungsprozess im Marketing nicht linear zu verstehen ist, sondern dass zwischen den einzelnen Phasen vielfältige Rückkopplungsprozesse bestehen können. (vgl. Benkenstein 2001, 226f.; Meffert et al. 2012, 23). Meffert (1982, 96) vergleicht in diesem Zusammenhang das Phasenschema eines Marketingentscheidungsprozesses mit einem kybernetischen Regelkreis. Prinzipiell ist anzunehmen, dass der Managementprozess aus mehreren Teilentscheidungsprozessen besteht, da vor dem Treffen der Maßnahmenentscheidungen in der „Auswahlphase“, u.a. schon Prognoseentscheidungen sowie strategische Zielentscheidungen, im Rahmen der „Suchphase“ getroffen wurden. Des Weiteren werden in der Durchsetzungs- und Kontrollphase weitere Entscheidungen (Implementierungsentscheidungen, Controllingentscheidungen, etc.) getroffen. Demnach werden durch den entscheidungsorientierten Ansatz alle materialen Entscheidungstatbestände des Marketing-Managements im Rahmen des Managementprozesses integriert.

Die vorangegangenen Ausführungen machen die Synthese aus normativer und deskriptiver Entscheidungstheorie deutlich: Es wird auf der einen Seite Rationalität angestrebt, indem die Entscheidungssituation im Sinne der Entscheidungsmatrix durchdrungen werden soll. Je mehr Informationen dabei zur Verfügung stehen, umso geringer ist das Risiko der Entscheidung. Auf der anderen Seite fließen verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse mit ein. So wird die Entscheidung als Prozess aufgefasst und unter Berücksichtigung der beschränkten Rationalität der Marketingmanager, nicht von vollständiger Information und somit gegebenen Prämissen ausgegangen. Die Prämissen sind vielmehr erst im Laufe des Prozesses zu generieren. So muss das Marketingproblem sowie die zu verfolgenden Marketingziele erst definiert werden. Auch Alternativen und Umweltdaten sind nicht von vorneherein bekannt, sondern werden im Rahmen der Suchphase durch die Situationsanalyse und Prognosen ermittelt. Bei der Beschaffung von Informationen wird von der Forderung der Vollständigkeit des Handlungs- sowie des Zustandsraumes abgesehen und nur für das aktuelle Problem relevante Informationen betrachtet. Des Weiteren wird durch heuristische Verfahren, die neben den analytischen Optimierungsverfahren zum Einsatz kommen, die Tatsache berücksichtigt, dass die Informationsverarbeitungskapazität der Marketingmanager beschränkt ist und das Problem somit nicht auf einmal, sondern sukzessive gelöst wird. Die Lösung ist dabei nicht optimal, sondern nur eine Annäherungslösung. Man kann auch sagen sie genügt den „Anspruchsniveaus“ des Marketingmanagers. Auch bei Marketingzielen handle es sich meist um Ziele, die in einem bestimmten Anspruchsniveau formuliert sind „[...] wie z.B. Erreichung eines Marktanteils von x%, Erzielung eines Umsatzzuwachses von y%, Sicherung einer bestimmten Mindestrendite von z% oder Erreichung einer Kaufabsicht von u%“ (Meffert 1982, 75). Es wird also keine Optimierung, im Sinne einer Extremierung des Zielwertes postuliert. Des Weiteren ist die Entscheidung nicht mit dem Entschluss beendet wie bei der normativen Entscheidungstheorie. Es schließt die Durchsetzungs- und Kontrollphase an aufgrund derer Rückkopplungen stattfinden.

Der entscheidungsorientierte Marketingansatz muss in dieser integrierten Sicht sowohl ein pragmatisches, als auch ein kognitives Wissenschaftsziel verfolgen, denn „[...] ohne die Darlegung der Ursache-Wirkungsbeziehungen sind [...] keine gestaltenden Aussagen hinsichtlich der Ziel-Mittel-Zusammenhänge zu treffen“ (Stüwe 2010, 103f.). Sein Objektbereich kann dann nach dem Drei-Dichotomien-Modell nach Hunt (vgl. Kap. 2.3.1.) in die Ausprägungen „Normativ/Mikro/Profit“ und „Positivistisch/Mikro/Profit“ eingeordnet werden. Wird die ökonomisch geprägte Zielebene im Rahmen des entscheidungsorientierten Ansatzes im Sinne eines ganzheitlichen Marketing um

gesellschaftliche, humanistische und umweltbezogene Ziele erweitert, kann der Objektbereich noch um die Ausprägungen „Normativ/Mikro/Nonprofit“ und „Positivistisch/Mikro/Nonprofit“ erweitert werden. Die methodologische Grundausrichtung des entscheidungsorientierten Marketingansatz ist demnach ebenfalls integriert als formal-ökonomisch und verhaltenswissenschaftlich zu beschreiben. Der entscheidungsorientierte Ansatz trägt der Dynamik und der Komplexität der Umweltbedingungen durch die Analyse der Aufgabenumwelt Rechnung. Durch die normative Entscheidungstheorie wird der formale begriffliche Rahmen zur Beschreibung komplexer Entscheidungssituationen geliefert (vgl. Benkenstein 2001, 327). „Die Matrixbetrachtung trägt dazu bei, das Entscheidungsproblem systematisch zu analysieren. Insbesondere zwingt sie dazu, für jede mögliche absatzpolitische Maßnahme zu überlegen, welche Konsequenzen bei Eintritt alternativer Umweltkonstellationen auftreten würden“ (Meffert 1982, 69). Durch die modellhafte Betrachtung des Entscheidungsproblems wird das Entscheidungsfeld also möglichst umfassend abgesteckt sowie ein spezifisches Zielsystem des Entscheidungsträgers festgelegt (vgl. Göb 2010, 34). Der entscheidungsorientierte Ansatz stellt einen Bezugsrahmen im Sinne einer Entscheidungslogik zur Verfügung, mit dessen Hilfe das Marketingmanagement aus mehreren zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen die im Hinblick auf Unternehmensziele optimale Auswahl treffen kann (vgl. Wirtz 2008, 89) „Durch die Fokussierung auf den Entscheidungsprozess stehen die Abläufe der Willensbildung und Willensdurchsetzung im Mittelpunkt, wodurch zwangsläufig eine interdisziplinäre Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Wissenschaftsbereichen wie der Soziologie oder der Psychologie entsteht“ (Wirtz 2008, 88).

7. Der entscheidungsorientierte Marketingansatz im Medienmarketing

Da der als präskriptive Entscheidungstheorie interpretierte, entscheidungsorientierte Ansatz im Sinne eines Marketingmanagementprozesses einen generischen Charakter aufweist (vgl. Meffert et al. 2012, 24), kann er relativ problemlos auf das Medienmarketing übertragen werden. Da das Marketing im Rahmen dieses Ansatzes aus der Mikroperspektive betrachtet wird, soll an dieser Stelle deutlich gemacht werden, dass Medien daher in diesem Zusammenhang als handelnde Akteure gesehen werden, denen die Fähigkeit zu strategischem, zielbezogenem Handeln unterstellt wird (vgl. Kap. 2.2.1.). Akteure können Einzelpersonen sowie Gruppen von Akteuren darstellen. Es wird vor diesem Hintergrund weiter unterstellt, „[...] dass auch Medien in der jeweiligen Situation diejenige Handlungsmöglichkeit auswählen, die das günstigste [oder ein befriedigendes] Verhältnis von Kosten und Nutzen aufweist“ (Vowe 2006, 16). Da „Akteure – wie etwa die [Marketing-]Manager von Medienunternehmen – [...] bestimmte Ziele und Interessen [verfolgen]“ (Altmeyen 2000, 44), werde auch in Medienorganisationen das Handeln vom strategischen Handeln dominiert (vgl. ebd. 2006, 16). Medien als Akteure kann somit auch unterstellt werden, dass sie Entscheidungen zwischen verschiedenen Handlungsmöglichkeiten in einem reflexiven Prozess treffen, wobei das Medienmarketingmanagement das Entscheidungssubjekt bildet. Geht man von diesem Hintergrund aus, ist der Anschluss an die Entscheidungstheorie bzw. den entscheidungsorientierten Marketingansatz problemlos möglich (vgl. ebd. 2006, 17). Das dem entscheidungsorientierten Marketingansatz zugrundeliegende Denkschema der „Bewertung von Alternativen“ ist geeignet, um Marketingentscheidungsprobleme transparent zu machen und „[...] für alle Unternehmungen generell zu charakterisieren“ (Meffert 1982, 64). Demnach kann dieses Schema auch auf Medienunternehmen übertragen werden. Betrachtet man zunächst die Elemente des normativen Grundmodells (Entscheidungsprämissen), die im Rahmen des entscheidungsorientierten Marketingansatzes zur Charakterisierung der Entscheidungen beschrieben werden, so lassen sich folgende Annahmen aufstellen: Befindet sich das Medienmarketingmanagement als handelnder Akteur in einer als Problem empfundenen Entscheidungssituation, möchte es eine möglichst optimale Wahl gemäß seiner Ziele treffen, um das Problem zu lösen. Dem Medienmarketingmanagement stehen dabei zur Lösung seines Entscheidungsproblems verschiedene Alternativen zur Verfügung. Die beschriebenen Marketing-Instrumente (4Ps) die den Handlungsraum konstituieren, stehen Medienunternehmen ebenso zur Verfügung, wie anderen Unternehmen und sind auch auf mediale Produkte anwendbar, wobei sich allerdings durch deren Charakteristika einige Besonderheiten ergeben (vgl. Kap. 3.1.4.). Trägt man der Immaterialität medialer Güter und dem daraus folgenden

Dienstleistungsmarketingcharakter Rechnung, kann der Handlungsraum außerdem prinzipiell im Rahmen des im Dienstleistungsmarketing gängigen 7P-Ansatzes vergrößert werden. Das Ergebnis der Medienmarketingentscheidung wird durch Umweltzustände beeinflusst. Nicht oder kaum beeinflussbare Umweltzustände, wie z.B. das Klima, Konkurrenzverhalten oder die Konjunktur, wirken genauso auf die Marketingsituation von Medienunternehmen ein, wie auf die Marketingsituation anderer Unternehmen. Im Rahmen der Märkte und Marktteilnehmer als Einflussfaktoren auf die Marketingsituation sind für Medienunternehmen wieder die Spezifika medialer Märkte zu beachten. Demnach sind die Zustände aller Teilmärkte, auf denen Medienunternehmen agieren, sowie das Verhalten der Marktteilnehmer dieser Teilmärkte Einflussfaktoren für die Marketingsituation der Medienunternehmen. Vor allem die aus dem Verbundcharakter werbefinanzierter medialer Güter resultierende (gleichzeitige) Tätigkeit von Medienunternehmen auf Werbe- und Rezipientenmarkt im Rahmen des Absatzmarketing sowie die bestehenden Interdependenzen dieser Märkte erhöhen dabei die Komplexität und Unsicherheit der Situation im Medienmarketing. Durch den entscheidungsorientierten Marketingansatz wird das Medienmarketingmanagement dazu gebracht die Entscheidungssituation systematisch zu durchdringen und in Form der Entscheidungsmatrix zu strukturieren. Hierdurch wird den Kennzeichen des Medienmarketings „Komplexität“ und „Unsicherheit“ Rechnung getragen. Die Komplexität wird durch eine Strukturierung der Entscheidungssituation gehandhabt und die Unsicherheit wird durch die systematische Informationsgewinnung zu reduzieren versucht. Das jeweilige Ergebnis einer Kombination aus Alternative und Umweltzustand kann auch im Medienmarketing als eine Marktreaktionsfunktion gesehen werden, da das Medienmarketing ebenso darauf abzielt die Marktteilnehmer bzw. die Umwelt zu beeinflussen (vgl. Kap. 2.2.4.). Auch hier ist also eine Übertragung der Begrifflichkeiten kein Problem. Da dem Medienunternehmen im Rahmen des entscheidungsorientierten Ansatzes keine Ziele im Sinne einer substantiellen Rationalität vorgeschrieben werden, kann auch berücksichtigt werden, dass Medienunternehmen aufgrund der Tatsache, dass mediale Güter nicht nur ökonomische, sondern auch Kulturgüter darstellen, sowohl ökonomische als auch publizistische/künstlerische Ziele verfolgen. Da das Zielsystem vom Medienmarketing selbst festgelegt werden muss, können demnach publizistische Ziele ebenso Entscheidungskriterien für das Medienunternehmen darstellen, wie ökonomische Ziele. Die Elemente zur Charakterisierung der Entscheidung sind demnach ebenso übertragbar auf das Medienmarketing, wie der generische Managementprozess, im Laufe dessen, diese Elemente erarbeitet werden. Diese leichte Übertragbarkeit kann darin gesehen werden, dass der entscheidungsorientierte Marketingansatz keine Aussagen darüber macht, ob sich die zu wählenden

Marketingmaßnahmen auf materielle oder immaterielle Leistungen beziehen sollen oder welche Ziele erstrebenswert sind. Er geht zwar davon aus, dass das Ergebnis einer Entscheidung eine Marktreaktion darstellt, da durch den Einsatz einer optimalen Kombination der Marketing-Maßnahmen der Markt sowie die Marktteilnehmer beeinflusst werden sollen, er liefert selbst aber keinen Erklärungsbeitrag über die Wirkung dieser Maßnahmen oder über das zu erwartende Konsumentenverhalten, wodurch eine Ergänzung durch andere theoretische Ansätze notwendig wird. Diese mangelnde Tiefgründigkeit kann als Kritikpunkt des entscheidungsorientierten Ansatzes gesehen werden (vgl. Wirtz 2008, 89). Darüber hinaus liegt das Hauptgewicht des entscheidungsorientierten Ansatzes auf Fragestellungen der Planung, wodurch Umsetzungsprobleme vernachlässigt werden (vgl. Wirtz 2009, 42). Als problematisch kann des Weiteren, speziell im Hinblick auf das Medienmarketing, angesehen werden, dass „[...] die Sichtweise des Einsatzes der 4Ps einem Paradigma [entspricht], das als ein Denken im Sinne einer ‚Inside-out-Perspektive‘ gekennzeichnet ist – d.h., ein Unternehmen entwickelt einen Marketingmix, um damit den Markt, bzw. die Teilmärkte zu bearbeiten und Geschäftsabschlüsse zu tätigen“ (Bruhn 2012, 30). Dies entspricht der Sichtweise des Transaktionsmarketing, was dem in der Medienpraxis eingesetzten Relationship-Marketing-Ansatz (vgl. Kap. 2.2.4.) entgegen steht, der allerdings gerade für Medienunternehmen aufgrund der Erfahrungs- bzw. Vertrauensguteigenschaft medialer Güter und der daraus folgenden Unsicherheit auf Konsumentenseite sinnvoll erscheint. Andersherum könnte man argumentieren: Wenn das Medienmarketing „Kundenbindung“ bzw. „Kundenzufriedenheit“ als Ziel und somit als Bewertungskriterium, formuliert, kann es durch den Entscheidungsprozess abwägen, durch welchen Marketing-Mix dieses Ziel optimal oder befriedigend erreicht werden kann. Demnach wäre der entscheidungsorientierte Ansatz förderlich für den Aufbau von Beziehungen. Ähnliche Argumentationen können auch im Rahmen der anderen in Kapitel 2.2.4. angesprochenen Marketingansätzen der Medienpraxis geführt werden. So stellt z.B. die Markenpolitik einen Aktionsparameter im Rahmen der Produkt-/Programmpolitik dar. Es ist durchaus möglich, dass ein Medienunternehmen im Rahmen des Entscheidungsprozesses zu dem Ergebnis kommt, dass der Einsatz einer Medienmarke am geeignetsten ist, um das formulierte Marketingziel – welches auch immer dies sein mag - zu erreichen. Der Einsatz des entscheidungsorientierten Ansatzes trägt dann dazu bei, dass das Medienunternehmen die Medienmarkenstrategie nicht unüberlegt einsetzt, sondern dass es im Hinblick auf seine Zielsetzung strukturiert entscheidet, ob diese Strategie zu der gewünschten Zielerfüllung führen oder beitragen kann. In ähnlicher Hinsicht ist auch der Ansatz der Mass Customization zu sehen, denn auch dieser stellt als Produktvariation des medialen Angebots einen Aktionsparameter der Produkt-/Programmpolitik dar, auf dessen

Einsatz die Entscheidung fallen kann, wenn dieser den höchsten bzw. einen befriedigenden Zielerreichungsgrad verspricht.

Es kann festgehalten werden, dass durch den entscheidungsorientierten Marketingansatz eine marktorientierte Planung, Durchführung, Koordination und Kontrolle aller Entscheidungen und Handlungen des Medienunternehmens gewährleistet wird, da das Medienmarketing als Managementprozess bzw. marktorientiertes Entscheidungsverhalten (vgl. Bruhn 2012, 30) aufgefasst wird. Dabei gilt allerdings das Hauptaugenmerk der Planung. Im Rahmen des Entscheidungsprozesses werden systematisch Informationen über die Ist-Situation (unternehmensexterne und -interne Variablen) des Medienunternehmens gesammelt sowie Prognosen über zukünftige Situationen und Marktreaktionen aufgestellt, um die Entscheidungssituation durchdringen zu können. Somit kann der Dynamik und der Komplexität der Umweltbedingungen von Medienunternehmen Rechnung getragen werden. Der entscheidungsorientierte Ansatz zwingt das Medienmarketingmanagement außerdem während des Entscheidungsprozesses sein Zielsystem zu definieren, da die Ziele die Bewertungskriterien für die Wahl einer Alternative darstellen. Daher können die im Medienmarketing häufig entstehenden Zielkonflikte früh erkannt und evtl. durch Zielgewichtungen beseitigt werden. Werden die Marketingziele dabei an den Unternehmenszielen ausgerichtet, was allgemein bei der Formulierung von Marketingzielen gefordert wird, führt dies zu einer Gestaltung der Marketingmaßnahmen anhand der strategischen Unternehmensausrichtung. In diesem Sinne kann eine Implementierung des Marketingkonzeptes in das unternehmerische Gesamtkonzept erreicht werden. Durch die ständige Kontrolle der getroffenen Entscheidungen im Rahmen des Marketingcontrolling wird dazu beigetragen, dass Probleme und Chancen durch das Medienmarketing frühzeitig erkannt werden können. Der entscheidungsorientierte Ansatz bietet somit für das Medienmarketing eine „[...] theoretisch fundierte Herangehensweise zur Strukturierung und Analyse managementbasierter Problemstellungen [...]“ (Wirtz 2009, 42), sowie Verfahren, die zu optimalen bzw. befriedigenden Lösungen dieser Problemstellungen führen sollen.

8. Fazit und Ausblick

Ausgehend von der anhaltenden und wettbewerbsintensivierenden Dynamik der Rahmenbedingungen, in die Medienunternehmen eingebettet sind, wächst die Notwendigkeit einer theoretischen Fundierung von Marketingstrategien für das Medienmarketing. Diese ist zurzeit jedoch noch nicht hinreichend gegeben. Vor diesem Hintergrund war es Ziel dieser Arbeit zu untersuchen, inwieweit der entscheidungsorientierte Marketingansatz, der als einer der wichtigsten theoretischen Ansätze der deutschsprachigen Marketingforschung bezeichnet wird (vgl. Wirtz 2008, 87; Meffert et al. 2012, 37), zu einer theoretischen Fundierung im Medienmarketing beitragen kann. Hierzu wurde dieser Ansatz, dessen Ziel es ist dem Marketingmanagement möglichst rationale Empfehlungen für eine optimale Entscheidungsfindung bezüglich des Einsatzes von Marketingmaßnahmen zu geben, tiefer analysiert, um darzustellen in welcher Weise dieser zu interpretieren ist, damit er dieses Ziel überhaupt erfüllen kann.

Entscheidungen im Marketing weisen eine hohe materiale Vielfalt auf und wurden in dieser Arbeit aufgrund der Vielzahl und Interdependenz der Marketinginstrumente, dem gleichzeitigen Anstreben mehrerer Ziele, der Komplexität und Dynamik des Entscheidungsumfeldes sowie des Entscheidungsrisikos bezüglich der Folgen von Marketingmaßnahmen als zunehmend komplex herausgestellt. Entscheidungssituationen im Marketing wurden daher als dynamisch und unsicher und Entscheidungsprobleme als grundsätzlich schlecht-strukturiert identifiziert, wobei Komplexität und Unsicherheit bei Entscheidungen im Rahmen des Medienmarketing durch die Spezifika medialer Güter sowie medialer Märkte als besonders hoch bezeichnet werden können und somit Unsicherheit und Komplexität zu zentralen Kennzeichen des Medienmarketing werden (vgl. Siegert 2000, 182).

Zunächst wurde im Rahmen der Analyse das Grundmodell der normativen Entscheidungstheorie in Bezug auf das Marketing analysiert. Die Betrachtung ergab, dass die normative Entscheidungstheorie grundsätzlich geschlossene Modelle entwickelt, die von gegebenen Entscheidungsprämissen ausgehen. Es wird folglich das Menschenbild des homo oeconomicus zugrunde gelegt und von einer formalen Rationalität des Marketingmanagements als Entscheidungssubjekt ausgegangen. Die normative Entscheidungstheorie ist in der Lage im Rahmen algorithmischer Optimierungsmodelle und Entscheidungsregeln optimale Handlungsalternativen axiomatisch-deduktiv abzuleiten. Sie ist allerdings aufgrund ihrer Rationalitätsanforderungen an das Marketingmanagement und der Annahme minimaler Komplexität der Umwelt als realitätsfern zu bezeichnen und nur

auf wohl-strukturierte Entscheidungssituationen anwendbar. Sie ist somit in realen und damit oft schlecht-strukturierten Entscheidungssituationen im Marketing nicht geeignet, praktische Empfehlungen zu geben. Der entscheidungsorientierte Marketingansatz kann daher nicht im Sinne einer normativen Entscheidungstheorie interpretiert werden. Ausgehend davon wurde die deskriptive Entscheidungstheorie beleuchtet, die das tatsächliche menschliche Entscheidungsverhalten untersuchen und erklären möchte. Sie geht von einem psychologisch-orientierten Menschenbild auf Grundlage eines neobehavioristischen Verhaltensmodells aus und untersucht die kognitiven Prozesse des Entscheidungssubjektes im Laufe eines Entscheidungsprozesses, in dem das Entscheidungsproblem erst definiert und die Entscheidungsprämissen erst generiert werden müssen. Dadurch trägt sie der beschränkten Rationalität eines realen Marketingmanagers Rechnung und entwickelt grundsätzlich offene Modelle, die auf die schlecht-strukturierten Marketingprobleme anwendbar sind. Es stellte sich jedoch heraus, dass sie aufgrund ihrer Beschränkung auf deskriptiven Aspekte, keine Empfehlungen für rationale Entscheidungen geben kann und somit der entscheidungsorientierte Marketingansatz auch nicht als rein deskriptive Entscheidungstheorie zu interpretieren ist.

Die Analyse beider Richtungen der Entscheidungstheorie ergab demnach, dass ein entscheidungsorientierter Marketingansatz integriert als „präskriptive Entscheidungstheorie“ interpretiert werden muss (vgl. Kap. 6), um sein gesetztes Ziel einer realistischen aber möglichst rationalen Beratungsfunktion erfüllen zu können. Der Gestaltungsaufgabe muss demnach eine Erklärungsaufgabe vorgelagert werden. Die Synthese aus normativer und deskriptiver Entscheidungstheorie wird dadurch deutlich, dass im entscheidungsorientierten Marketingansatz einerseits Anspruch auf Rationalität erhoben wird, was sich in zielbezogenem Handeln und einer Charakterisierung der Entscheidung durch die Elemente des normativen Grundmodells zeigt. Die normative Entscheidungstheorie liefert somit den formalen begrifflichen Rahmen und die Entscheidungssituation wird nach dem Muster einer Entscheidungsmatrix systematisch durchdrungen. Andererseits fließen Erkenntnisse der deskriptiven Entscheidungstheorie in den Ansatz ein, wodurch die beschränkte Rationalität des Marketingmanagements berücksichtigt wird. So wird die Entscheidung als rekursiver Managementprozess aufgefasst in dem in der Anregungsphase das Marketingproblem erst erkannt und definiert werden muss. Da nicht von vollständiger Information ausgegangen wird, werden in der Suchphase die Prämissen durch eine systematische Informationsgewinnung im Rahmen einer Situationsanalyse erst generiert sowie das Zielsystem des Marketingmanagements festgelegt. Bei der Auswahl einer Handlungsalternative wird außerdem keine Extremierung

des Zielwertes postuliert. Das Ergebnis muss demnach nicht zwingend optimal sein, sondern lediglich befriedigend, also dem Anspruchsniveau des Marketingmanagements genügend. Der beschränkten Rationalität wird außerdem dadurch Beachtung geschenkt, dass neben algorithmischen Optimierungsmodellen des Operation Research, heuristische Strategien der Problemlösung Anwendung finden, durch die das Problem vereinfacht wird. Der Prozess endet nicht mit dem Entschluss, sondern es folgt die Durchsetzungs- und Kontrollphase, wodurch vielfältige Rückkopplungsprozesse entstehen können. Somit werden im Managementprozess, der als aus mehreren Teilentscheidungsprozessen bestehend gedacht werden kann, alle materialen strategischen sowie operativen Marketingmanagemententscheidungen integriert.

Da Medien in einem erweiterten Verständnis als Akteure definiert wurden (vgl. Kap. 2.2.1.), die strategisch und zielbezogen und somit rational handeln können (vgl. Jarren 1996, 81), kann der entscheidungsorientierte Marketingansatz, aufgrund des generischen Charakters des Managementprozesses und des Denkschemas der Bewertung von Alternativen relativ problemlos auf das Medienmarketing übertragen werden. Dabei bildet das Medienmarketingmanagement als handelnder Akteur das Entscheidungssubjekt, das den Entscheidungsprozess durchläuft. Es muss hier allerdings festgehalten werden, dass in dieser Arbeit der Entscheidungsprozess lediglich auf Individualebene betrachtet und implizit davon ausgegangen wurde, dass das (Medien-)Marketingmanagement als einheitlicher Akteur entscheidet. Es ist allerdings anzunehmen, dass dies in der Realität so nicht geschieht, da die verschiedenen am Entscheidungsprozess beteiligten Personen des (Medien-)Marketingmanagements alleine schon aufgrund unterschiedlicher Persönlichkeitsmerkmale das Entscheidungsproblem und die Entscheidungssituation unterschiedlich wahrnehmen und definieren und wahrscheinlich auch kein einheitliches Zielsystem festlegen werden. Vor diesem Hintergrund kann es aufschlussreich sein, entscheidungsorientierte Ansätze der Kollektiventscheidungen näher zu untersuchen, um daraus Implikationen für den entscheidungsorientierten Ansatz abzuleiten und die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit entsprechend zu ergänzen.

Klammert man diesen Aspekt aus, kann festgehalten werden, dass der entscheidungsorientierte Marketingansatz dazu beitragen kann, dass Medienunternehmen Entscheidungen nicht nur „aus dem Bauch heraus“ treffen, sondern zielgerichtet und strukturiert entscheiden. Dabei wird durch den entscheidungsorientierten Ansatz die Entscheidungssituation im Medienmarketing durchdrungen, systematisch Informationen gewonnen sowie das Zielsystem des Medienmarketingmanagements festgelegt. Damit trägt

der entscheidungsorientierte Ansatz den für das Medienmarketing charakteristischen Kennzeichen „Komplexität“ und „Unsicherheit“ Rechnung, da durch die Strukturierung der Entscheidungssituation die Komplexität gehandhabt und durch die systematische Informationsgewinnung die Unsicherheit reduziert werden kann. Er trägt somit zu einer theoretischen Fundierung bei, indem er dem Medienmarketing im Sinne eines marktorientierten Entscheidungsverhaltens eine theoretisch fundierte Herangehensweise zur Strukturierung und Analyse von Entscheidungsproblemen sowie Verfahren zur Problemlösung bietet, um der Dynamik und Komplexität der Umweltbedingungen gerecht zu werden. Kritisch zu betrachten ist im Rahmen des entscheidungsorientierten Ansatzes, dass die Fokussierung des Einsatzes der 4Ps dem Denken im Sinne einer „Inside-out-Perspektive“ entspricht, wodurch der entscheidungsorientierte Ansatz unter dem Paradigma des Transaktionsmarketing zu sehen ist (vgl. Bruhn 2012, 30f.). Gerade für das Medienmarketing ist allerdings aufgrund der Erfahrungs- bzw. Vertrauensguteigenschaft medialer Angebote, die aus dem hohen Immaterialitätsanteil und der daraus folgenden erschwerten Qualitätsbeurteilung auf Rezipientenseite resultiert, das Beziehungsmarketing in einem dynamischen und verschärften Wettbewerbsumfeld von Bedeutung. Die Grenzen des entscheidungsorientierten Ansatzes sind außerdem in seiner geringen Tiefgründigkeit zu sehen, denn er liefert z.B. keinen eigenständigen Erklärungsbeitrag über das Konsumentenverhalten oder über die Wirkung der Marketingmaßnahmen, sodass eine Kombination mit bzw. die Integration von anderen theoretischen Ansätzen wie beispielsweise dem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz notwendig wird, um theoretisch fundierte Prognosen über Marktreaktionen aufstellen zu können. Der entscheidungsorientierte Ansatz zeigt sich jedoch offen für interdisziplinäre Bezüge (vgl. Meffert et al. 2012, 37). Theoretische Vergleiche könnten hier Möglichkeiten für die Kombination bzw. Integration anderer theoretischer Marketingansätze mit dem entscheidungsorientierten Marketingansatz aufdecken. So könnte eine Kombination mit dem systemtheoretischen Ansatz beispielsweise zu einer Perspektiverweiterung auf die Makroperspektive beitragen, da durch den entscheidungsorientierten Ansatz nur die Mikroperspektive des Marketing beleuchtet wird. Ein weiterer interessanter Ansatzpunkt stellt das Forschungsprojekt „Neue Wege im Marketing: Psychoanalyse“ der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften in Salzgitter dar, durch das Anschlüsse der Marketingforschung an Erkenntnisse der Psychoanalyse, speziell im Hinblick auf das Medienmarketing, aufgedeckt werden sollen. Ein theoretischer Vergleich mit der psychoanalytischen Theorie wäre aufschlussreich, um eventuelle Anknüpfungspunkte für eine Integration dieser Erkenntnisse in den entscheidungsorientierten Ansatz zu finden. Des Weiteren wäre es interessant zu sehen ob sich durch psychoanalytische Erkenntnisse

bezogen auf das Entscheidungsverhalten des (Medien-)Marketingmanagements Implikationen für den Managementprozess ergeben. Diese Arbeit kann dabei als Grundlage für einen theoretischen Vergleich dienen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass der entscheidungsorientierte Marketingansatz in Form einer präskriptiven Entscheidungstheorie einen Teil zu einer theoretischen Fundierung des Medienmarketing beisteuern kann, die jedoch allein durch ihn, vor allem aufgrund seiner mangelnden Tiefgründigkeit, noch lange nicht als umfassend bezeichnet werden kann. Diese Arbeit liefert daher auch nur einen kleinen Beitrag zur Diskussion um eine theoretische Fundierung des Medienmarketing, die an dieser Stelle noch nicht als beendet anzusehen ist.

Literaturverzeichnis

Altmeppen, K.-D. (2000): Medienmanagement als Redaktions- und Produktionsmanagement. In: Karmasin, M.; Winter, C. (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements. Wilhelm Fink Verlag, München. S.41-59.

Baumgarth, C. (2004): Markenführung im Mediensektor. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. 2. Auflage. Gabler Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. Bd. 3. S. 2251-2272.

Bayón, T.; Herrmann, A.; Huber, F. (2007): Vielfalt und Einheit in der Marketingwissenschaft – Eine Reflexion. In: Bayón, T.; Herrmann, A.; Huber, F. (Hrsg.): Vielfalt und Einheit in der Marketingwissenschaft: Ein Spannungsverhältnis. Gabler Verlag | GWV Fachverlage, Wiesbaden. S.21-29.

Benkenstein, M. (2001): Entscheidungsorientiertes Marketing: Eine Einführung. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Berkler, S. (2008): Medien als Marken? Wirkungen von Medienmarken aus medienökonomischer Perspektive. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz.

Bernoulli, D. (1954): Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk, In: Econometrica, Vol. 22, No.1. S. 23-36.

Bitz, M. (1981): Entscheidungstheorie. Verlag Franz Vahlen GmbH, München.

Bode, P. (2010): Markenmanagement in Medienunternehmen: Ansatzpunkte zur Professionalisierung der strategischen Führung von Medienmarken. Gabler Verlag | GWV Fachverlage, Wiesbaden.

Bretzke, W.-R. (1980): Der Problembezug von Entscheidungsmodellen. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.

Breyer-Mayländer, T.; Seeger, C. (2006): Medienmarketing. Franz Vahlen Verlag, München.

Brim, O.G.; Glass, D.C.; Lavin, D.E.; Goodman, N. (1962): Personality and Decision Processes. Studies in the Social Psychology of Thinking. Stanford University Press, Stanford.

Bubik, R. (1996): Geschichte der Marketing-Theorie: Historische Einführung in die Marketing-Lehre. Europäische Hochschulschriften, Reihe V: Volks- und Betriebswirtschaft. Bd. 1889. Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main.

Buzzell, R.; Slater, C. (1962): Decision Theory and Marketing Management. In: Journal of Marketing. Vol. 26, No. 3. S.7-16.

Diller, H.; Fürst, A.; Ivens, B. (2011): Grundprinzipien des Marketing. 3. Auflage. GIM-Verlag, Nürnberg.

Drosdowski, G.; Müller, W.; Scholze-Stubenrecht, W.; Wermke, M. (1996): Duden, Rechtschreibung der deutschen Sprache. Bd. 1. 21. Auflage. Dudenverlag, Mannheim u.a..

Eisenführ, F.; Weber, M.; Langer, T. (2010): Rationales Entscheiden. 5. Auflage. Springer-Verlag, Heidelberg u.a..

Endres, K. (1999): Individuelles strategisches Handeln im Marketing. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Faulstich, (2004): Grundwissen Medien. 5. Auflage. Wilhelm Fink Verlag GmbH & Co. KG, München.

Franck, G. (1998): Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf. Carl Hanser Verlag, München Wien.

Franke, N. (2002): Realtheorie des Marketing: Gestalt und Erkenntnis. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.

Gäfigen, G. (1974): Theorie der Wirtschaftlichen Entscheidung: Untersuchungen zur Logik und Bedeutung des rationalen Handelns. 3., erweiterte und ergänzte Auflage. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.

Gerpott, T.J. (2006): Wettbewerbsstrategien – Überblick, Systematik und Perspektiven. In: Scholz, C. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg. S.375-393.

Gläser, M. (2010): Medienmanagement. 2. Auflage. Verlag Franz Vahlen, München.

Göb, J. (2010): Marketing Intelligence: Wissen als Entscheidungsgrundlage im Marketing. Gaber Verlag | Springer Fachmedien, Wiesbaden-

Grochla, E. (1969): Modelle als Instrumente der Unternehmensführung. In: Hax, K. (Hrsg.): Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF). 21. Jg. Heft 1. Westdeutscher Verlag, Köln/Opladen. S.382-457.

Hammann, P. (1975): Entscheidungsanalyse im Marketing. Duncker & Humblot, Berlin.

Hass, B.H. (2002): Geschäftsmodelle von Medienunternehmen: Ökonomische Grundlagen und Veränderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnik. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Haug, S. (1998): Anomalien in der Entscheidungstheorie. Empirische Evidenz und Konsequenzen. In: Druwe, U.; Kunz, V. (Hrsg.): Anomalien in Handlungs- und Entscheidungstheorie. Leske + Budich, Opladen. S.126-161.

Heinen, E. (1976a): Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. Wilhelm Goldmann Verlag, München.

Heinen, E. (1976b): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen: Das Zielsystem der Unternehmung. 3. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Heinrich, J. (1999): Medienökonomie. Bd. 2: Hörfunk und Fernsehen. Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden.

Homburg, C.; Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement. 2. Auflage. Gabler Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Hünerberg, R. (1975): Marketingsysteme und –modelle: Zur Entscheidungslehre im Marketing. Westdeutscher Verlag, Opladen.

Jarren, O. (1996): Auf dem Weg in die „Mediengesellschaft“? - Medien als Akteure und institutionalisierter Handlungskontext. Theoretische Anmerkungen zum Wandel des intermediären Systems. In: Imhof, K.; Schulz, P. (Hrsg.): Politisches Raisonement in der Informationsgesellschaft. Seismo Verlag, Zürich. S.79-97.

Jungermann, H. (1977): Einleitung: Entscheidung in der Theorie. In: Lee, W. (Hrsg.): Psychologische Entscheidungstheorie: Eine Einführung. Beltz Verlag, Weinheim und Basel. . S. 9-33.

Jungermann, H.; Pfister, H.R.; Fischer, K. (2010): Die Psychologie der Entscheidung – Eine Einführung. 3. Auflage. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg.

Kahle, E. (1997): Betriebliche Entscheidungen: Lehrbuch zur Einführung in die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. 4. Auflage. R. Oldenbourg Verlag, München.

Karmasin, M.; Winter, C. (2000): Kontexte und Aufgabenfelder von Medienmanagement. In: Karmasin, M.; Winter, C. (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements. Wilhelm Fink Verlag, München. S.15-41.

Kiefer, M.L. (2005): Medienökonomik: Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien. 2. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

Kirsch, W. (1970a): Entscheidungsprozesse I: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie. Bd. 1. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Kirsch, W. (1970b): Entscheidungsprozesse II: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens. Bd. 2. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Kirsch, W. (1977): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse. 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Kirsch, W. (1978): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften. Universität München.

Kirsch, W. (1988): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen: Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse. 3. Auflage. Verlag Barbara Kirsch, München.

Kluckhohn, C. (1967): Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In: Parsons, T.; Shils, E. (Hrsg.): Toward a General Theory of Action. 6. print. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts. S.388-434.

Koppelman, U. (2001): Produktmarketing: Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager. 6. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Verlag, Berlin Heidelberg.

Koppelman, U. (2006): Marketing: Einführung in Entscheidungsprobleme des Absatzes und der Beschaffung. 8., neubearbeitete Auflage. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart.

Kotler, P. (1982): Marketing-Management. 4. Auflage. Carl Ernst Poeschel Verlag, Stuttgart.

Kotler, P.; Bliemel, F. (2001): Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung. 10. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Krelle, W. (1968): Präferenz- und Entscheidungstheorie. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.

Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P.; Gröppel-Klein, A. (2009): Konsumentenverhalten. 9. Auflage. Verlag Franz Vahlen, München.

Laux, H. (1991): Entscheidungstheorie - I Grundlagen. Zweite verbesserte Auflage. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.

Maletzke, G. (1963): Psychologie der Massenkommunikation: Theorie und Systematik. Verlag Hans Bredow-Institut, Hamburg.

Manz, K.; Dahmen, A.; Hoffmann, L. (2000): Kompaktstudium Wirtschaftswissenschaften. 2. Auflage. Bd. 10: Entscheidungstheorie. Verlag Franz Vahlen, München.

March, J.G.; Simon, H.A. (1976): Organisation und Individuum: Menschliches Verhalten in Organisationen. Gabler Verlag, Wiesbaden.

March, J.G.; Simon, H.A. (1977): Kognitive Grenzen der Rationalität. In: Witte, E.; Thimm, A.L. (Hrsg.): Entscheidungstheorie: Texte und Analysen. Gabler Verlag, Wiesbaden. S.41-77.

Meyer, R. (2000): Entscheidungstheorie – Ein Lehr- und Arbeitsbuch. 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Meffert, H. (1982): Marketing: Einführung in die Absatzpolitik. 6. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Meffert, H. (1999): Marketing – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. In: Die Unternehmung, 53. Jg., Heft 6. S. 409-432.

Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2012): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Auflage. Gabler Verlag | Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Neisser, U. (1974): Kognitive Psychologie. Ernst Klett Verlag, Stuttgart.

Neumer, J. (2009): Neue Forschungsansätze im Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit in Arbeit und Organisation. Zwischen Beherrschung und Ohnmacht. Online: http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Experten/Expertisen/Expertisen_neu/Expertise_Neumer.pdf (Abrufdatum: 16.12.2013).

Newell, A.; Simon, H.A. (1972): Human Problem Solving. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J..

Pfohl, H.C.; Braun, G. (1981): Entscheidungstheorie: normative und deskriptive Grundlagen des Entscheidens. verlag moderne industrie, Landsberg am Lech.

Pezoldt, K.; Sattler, B. (2009): Medienmarketing: Marketingmanagement für werbefinanziertes Fernsehen und Radio. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart.

Pürer, H. (2003): Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz.

Raffée, H. (1995): Marketing-Wissenschaft. In: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart. S.1668-1682.

Raiffa, H. (1973): Einführung in die Entscheidungstheorie. R. Oldenbourg Verlag, München.

Rehkugler, H.; Schindel, V. (1986): Entscheidungstheorie: Erklärung und Gestaltung betrieblicher Entscheidungen. 3. Auflage. Verlag V. Florentz GmbH, München.

Rehkugler, H.; Schindel, V. (1990): Entscheidungstheorie: Erklärung und Gestaltung betrieblicher Entscheidungen. 5. Auflage. Verlag V. Florentz GmbH, München.

Reihlen, M. (1997): Ansätze in der Modelldiskussion: Eine Analyse der Passivistischen Abbildungsthese und der Aktivistischen Konstruktionsthese. Arbeitsbericht Nr. 92. In: Delfmann, W. (Hrsg.): Arbeitsberichte des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik. Universität zu Köln. Online: http://www.econbiz.de/archiv/k/uk/splanung/ansaetze_modelldiskussion.pdf (Abrufdatum: 08.01.2014).

Rescher, N. (1993): Rationalität: Eine philosophische Untersuchung über das Wesen und die Begründung der Vernunft. Verlag Königshausen & Neumann, Würzburg.

Richter, M. (2009): Zur Güte von Beschreibungsmodellen – eine erkenntnistheoretische Untersuchung. Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, No. 8. Technische Universität Ilmenau, Institut für Betriebswirtschaftslehre. Online: <https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/55687/1/665347200.pdf> (Abrufdatum: 09.01.2014).

Savage, L.J. (1972): The Foundations of Statistics. Second revised edition. Dover Publications, Inc., New York.

Schneeweiß, C. (1991): Planung 1 – Systemanalytische und entscheidungstheoretische Grundlagen. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.

Schumann, M.; Hess, T. (2006): Grundfragen der Medienwirtschaft: Eine betriebswirtschaftliche Einführung. 3. Auflage. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.

Sieben, G.; Schildbach, T. (1994): Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. 4. Auflage. Werner-Verlag, Düsseldorf.

Siegert, G. (2000): Medienmanagement als Marketingmanagement. In: Karmasin, M.; Winter, C. (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements. Wilhelm Fink Verlag, München. S. 173-195.

Siegert, G. (2001): Medien Marken Management: Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie. Verlag Reinhard Fischer, München.

Siegert, G. (2006): Absatzmanagement – Preis-, Produkt- und Programmpolitik. In: Scholz, C. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg. S.695-715.

Simon, H.A. (1957): Models of Man: Social and Rational. John Wiley & Sons Inc., New York.

Simon, H. A. (1976): Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organisation. Third Edition. The Free Press, New York; Collier Macmillan Publishers, London.

Spiller, A. (2010): Marketing Basics: Ein Online Lehrbuch. Teil II: Entscheidungsgrundlagen der Marketingplanung. Online: <http://www.uni-goettingen.de/de/133979.html> (Abrufdatum: 16.02.2014).

Spohn, W. (1978): Grundlagen der Entscheidungstheorie. Monographien: Wissenschaftstheorie und Grundlagenforschung; Bd. 8. 1. Auflage. Scriptor Verlag, Kronberg/Ts..

Stachowiak, H. (1973): Allgemeine Modelltheorie. Springer-Verlag, Wien.

Stegmüller, W. (1973): Entscheidungslogik (rationale Entscheidungstheorie). Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und Analytischen Philosophie, Bd. IV, Personelle und Statistische Wahrscheinlichkeit. Studienausgabe, Teil B. Springer-Verlag, Berlin u.a..

Stüwe, B. (2010): Praktisch-Rationales Entscheiden im Marketing – Eine Erkenntnistheoretische Analyse. Fördergesellschaft Produkt-Marketing e.V., Köln.

Szpiro, G. (2013): Die Wurzel der ökonomischen Entscheidungstheorie – Warum Menschen vor Risiken zurückschrecken. Neue Zürcher Zeitung AG. Online: <http://www.nzz.ch/wissen/wissenschaft/warum-menschen-vor-risiken-zurueckschrecken-1.18144049> (Abrufdatum: 01.10.2013).

Szyperski, N.; Winand, U. (1974): Entscheidungstheorie: Eine Einführung unter besonderer Berücksichtigung spieltheoretischer Konzepte. J.B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel Verlag CmbH, Stuttgart.

Tietzel, M. (1981): Die Rationalitätsannahme in den Wirtschaftswissenschaften oder der homo oeconomicus und seine Verwandten. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Bd. 32, Heft 2. S.115-138.

Vollert, K. (2006): Marketing – ein integrierter Ansatz. In: Altendorfer, O.; Hilmer, L. (Hrsg.): Medienmanagement. Bd. 3: Medienbetriebswirtschaftslehre – Marketing. VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage, Wiesbaden. S.323-341.

Vowe, G. (2006): Medien als Akteure – Theoretische Implikationen eines Leitbegriffs. Online:
http://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Sozialwissenschaften/Kommunikations-_und_Medienwissenschaft/Vowe/medien_als_akteure.pdf (Abrufdatum: 03.01.2014).

Wahrig, G.; Krämer, H.; Zimmermann, H. (1981): Brockhaus Wahrig: Deutsches Wörterbuch in sechs Bänden, Zweiter Band. F.A. Brockhaus, Wiesbaden und Deutsche Verlags-Anstalt GmbH, Stuttgart.

- Watson, J.B. (1930):** Der Behaviorismus. Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart.
- Weber, B.; Rager, G. (2006):** Medienunternehmen – Die Player auf den Medienmärkten. In: Scholz, C. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg. S.117-143.
- Weimann, J. (2006):** Wirtschaftspolitik: Allokation und kollektive Entscheidung. 4. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Wimmer, H.; Perner, J. (1979):** Kognitionspsychologie: Eine Einführung. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart u.a.
- Winkler, H. (2004):** Mediendefinition. In: Felix, J.; Heller, H.B.; Prümm, K.; Riha, K. (Hrsg.): Medienwissenschaft – Rezensionen, Reviews, Nr. 1. S. 9-27.
- Wirtz, B.W. (2006):** Medien- und Internetmanagement. 5. Auflage. Gabler Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Wirtz, B.W. (2008):** Multi-Channel-Marketing: Grundlagen, Instrumente, Prozesse. Gabler Verlag | GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Wirtz, B.W. (2009):** Direktmarketing-Management: Grundlagen – Instrumente – Prozesse. 2. Auflage. Gabler Verlag | GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Wirtz, B.W. (2011):** Medien- und Internetmanagement. 7. Auflage. Gabler Verlag | Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Wirtz, B.; Pelz, R. (2006):** Medienwirtschaft – Zielsysteme, Wertschöpfungsketten und –strukturen. In: Scholz, C. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg. S.261-279.
- Wu, G.; Zhang, J.; Gonzalez, R. (2004):** Decision under Risk. Online: http://faculty.chicagobooth.edu/george.wu/research/decison_under_risk_long.pdf (Abrufdatum: 15.11.2013).

Zschocke, D. (1995): Modellbildung in der Ökonomie: Modell – Information – Sprache.
Verlag Franz Vahlen, München.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Zuhilfenahme der ausgewiesenen Hilfsmittel angefertigt habe. Sämtliche Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder dem Sinn nach anderen gedruckten oder im Internet verfügbaren Werken entnommen sind, habe ich durch genaue Quellenangaben kenntlich gemacht.

Hockenheim, 23.02.2014

A handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is written in a cursive style and reads "K. Schlusche".

Katharina Schlusche