

Kapitel 2
Marketing



Existenzgründer

Produkt- und Servicepolitik

- 1 Aufgaben der Produktpolitik
- 2 Produktgestaltung
- 3 Servicegestaltung
- 4 Sortimentspolitische Strategien



Warum?

*„Es ist nicht der Unternehmer, der die Löhne zahlt - er übergibt nur das Geld.
Es ist das Produkt, das die Löhne zahlt.“*

(Henry Ford)

Wesentlich hängt der Erfolg eines Unternehmens von seinem Produkt- und Dienstleistungsangebot ab. Nur wenn ein Unternehmen Produkte anbietet, die der Kunde auch kauft, kann Umsatz und damit auch Gewinn erzielt werden.

Die Entscheidung eines Kunden für ein bestimmtes Produkt hängt beim Erstkauf möglicherweise noch von einer eindrucksvollen Werbung oder einem engagierten Verkäufer ab. Ein zweites Mal wird das Produkt aber nur jemand kaufen, der von seinem Nutzen, der Qualität oder dem Preis-Leistungs-Verhältnis auch wirklich überzeugt ist.

Um den Kunden den größtmöglichen Nutzen zu bieten und diesen auch kenntlich zu machen, bedarf es einer sinnvollen und gut geplanten Produktpolitik. Diese muss kontinuierlich betrieben werden, denn nur die wenigsten Produkte können langfristig auf dem Markt bestehen. Gründe für eine vorzeitige Alterung des Produktes aus Kundensicht sind der technische Fortschritt oder modische Entwicklungen. Für den Betrieb ist es daher wichtig, sein Leistungsspektrum fortlaufend zu überdenken und gegebenenfalls neuen Markterfordernissen oder gestiegenen Kundenansprüchen anzupassen.

1 Aufgaben der Produktpolitik¹

Gemeinsam mit Preispolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik bildet die Produktpolitik den Marketing-Mix. Produktpolitik bedeutet die art- und mengenmäßige Gestaltung des Absatzprogramms und der mit dem Produkt angebotenen Zusatzleistungen. Die Aufgaben der Produktpolitik beinhalten die Gestaltung des einzelnen Produktes bzw. der Dienstleistung selbst (z. B. Eigenschaften, Name, Verpackung), des dazugehörigen Service (z. B. Zusatznutzen durch Beratung, Umtauschrecht, Ersatzteilservice) und des Sortiments bzw. des Programms (Welche Produkte werden nebeneinander angeboten? Wie viele Produktvariationen gibt es?).

Aufgaben der Produktpolitik

- Gestaltung des Produktes
- Gestaltung des Service
- Gestaltung des Sortiments

Abbildung 1
Aufgaben der
Produktpolitik

2 Produktgestaltung²

Ein Produkt entspricht der Leistung eines Unternehmens, die dieses erbringt um die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Dabei besteht es aus einer Vielzahl von Eigenschaften, deren Summe den Kundennutzen und damit den Wert bilden, den der Käufer diesem Produkt beimisst. So ist eine gute Qualität wichtig für den Absatz eines Produktes. Sie alleine reicht aber nicht aus, um das eigene von den Produkten der Konkurrenz abzuheben. Eine pünktliche Lieferung, effizientes Marketing, ausgezeichneter Kundendienst, niedrige Energiekosten für den Endverbraucher, gute Kundenbeziehungen und ein gutes Image sind weitere nicht zu vernachlässigende Faktoren. Die folgende Abbildung zeigt eine Auflistung von verkaufsfördernden Eigenschaften.

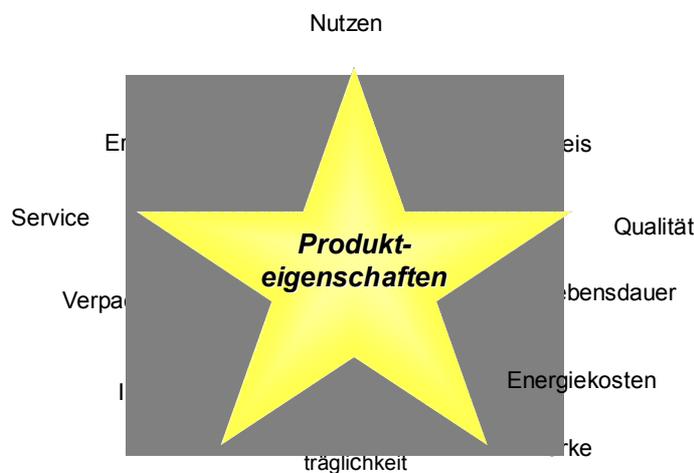


Abbildung 2
Verkaufsfördernde Eigenschaften

Bei den gestaltbaren Elementen eines Produktes unterscheidet man zwischen dem Produktkern und dem Marketing-Überbau. Gemeinsam bilden sie den **Produktnutzen**.

Der **Produktkern** stellt das eigentliche Produkt bzw. die Dienstleistung dar. Er bildet den Grundnutzen des Produkts, den der Käufer aus dem Gebrauch des desselben erhält.

Der **Marketing-Überbau** vermittelt den Zusatznutzen und damit über den eigentlichen Produktkern hinausgehende Eigenschaften des Produkts. Er beinhaltet folgende Elemente:

- **Design** - Dabei werden nicht nur sozial-psychologische Aspekte (z. B. Mode, Prestige), sondern auch technisch-funktional orientierte Elemente (z. B. gute Handhabung, Sicherheit) betrachtet.
- **Verpackung** - Sie dient einerseits dazu, Transport und Lagerung des Produktes einfacher zu gestalten, soll aber andererseits auch den Kunden zum Kauf animieren. Nebenbei informiert sie über das Produkt, schützt es und erhöht den Wiedererkennungswert. Besonders die heute üblichen Selbstbedienungsläden, in denen der Kunde seine Wahl zumeist ohne Beratung trifft, erfordern eine Verpackung, die für das Produkt spricht.

Produktkern
Grundnutzen

Marketing-Überbau
Zusatznutzen

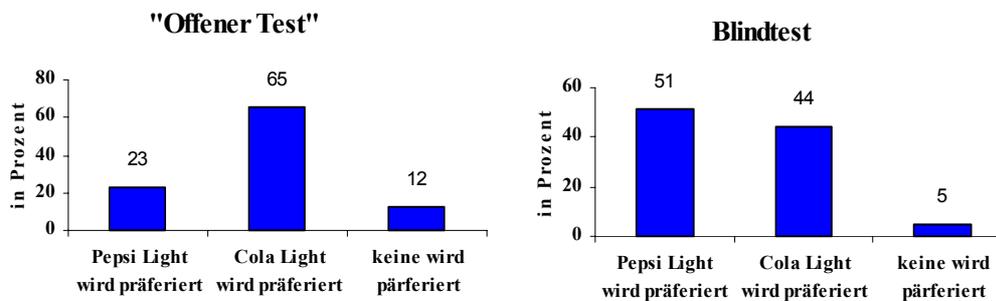
Sie muss produkttypisch und wiedererkennbar sein. Gleichzeitig soll sie über das Produkt informieren und durch die optische Gestaltung zum Kauf animieren.

- **Marke** - Diese umfasst alle Faktoren, die der Kennzeichnung eines Produktes dienen (z. B. Produktname, Firmenname, Firmenlogo, Buchstabenabkürzungen). Dabei verspricht sie eine gleichbleibende Qualität, zeichnet das Produkt als einzigartig aus und grenzt es gleichzeitig von anderen Produkten ab.

Aus der Praxis...

Einfluss der Marke „Coca-Cola“ auf die Produktbeurteilung

Wie die Ergebnisse von Blindtests und offenen Tests mit Pepsi-Cola und Coca-Cola zeigen, hat die Marke einen entscheidenden Einfluss auf die Beurteilung des Geschmacks. Die positiven Empfindungen für Coca-Cola verändern somit die Wahrnehmung des Produktes insgesamt.



(Quelle: Hansen, Ursula: Produktpolitik)

3 Servicegestaltung³

Unter Service versteht man mit dem Produkt verbundene Dienstleistungen, die der Hersteller vor, während oder nach dem Kauf eines Produkts erbringt. Vor allem bei größeren technischen Geräten und Systemen bietet man dem Kunden Komplettlösungen, welche Reparatur- und Wartungsleistungen an dem Produkt einschließen. Diese Leistungen können entweder gegen gesonderte Bezahlung angeboten werden, oder bereits in den Verkaufspreis einkalkuliert sein und dann unentgeltlich erfolgen.

➔ **Online-Lehrbuch**
 Marktprozesse:
 Service als Chance
 im Wettbewerb

3.1 Service als Chance im Wettbewerb

Serviceleistungen bieten nicht nur dem Kunden Nutzen, sondern sind auch für den Hersteller von Vorteil.



Abbildung 3
Möglichkeiten
des Service

- Service eröffnet dem Hersteller die Möglichkeit der **Differenzierung von der Konkurrenz**. Dadurch kann er eine **unabhängigere Preispolitik** betreiben.
- Servicezufriedenheit des Kunden führt zu einer stärkeren **Kundenloyalität** als es allein die Produktzufriedenheit kann, denn letztere wird meistens vorausgesetzt.
- Service bietet eine **Komplettlösung**, für die viele Kunden bereit sind einen höheren Preis zu zahlen.
- Service erfüllt einen gewissen **Imitationsschutz**. So bedarf es, um ein erstklassiges Servicenetz aufzubauen, mehr Zeit als nur das reine Produkt zu kopieren (z. B. durch produkt- und herstellerspezifische Servicesoftware).
- Durch Service nach dem Kauf bleibt der Hersteller im direkten **Kundenkontakt**. Hierbei sieht er, wo am Produkt noch Verbesserungsbedarf besteht, aber auch, wann aufgrund der Produktlebensdauer oder des Verschleißes Bedarf für eine Ersatzbeschaffung besteht.
- Gleichzeitig hat er die Möglichkeit gezielt beim Kunden für neue Produkte zu werben, sogenanntes **Cross-Selling**.

3.2 Serviceleistungen

Service spielt in jeder Phase des Kaufs eine Rolle. Jede dieser Phasen, Vorkauf- Kauf- und Nachkaufphase, bietet dem Unternehmer andere Möglichkeiten Service am Kunden zu leisten und damit zu einer höheren Kundenbindung beizutragen.



Abbildung 4
Serviceleistungen

3.3 Charakteristika des Service

Folgende Eigenschaften charakterisieren den Service bzw. Dienstleistungen und müssen bei der Gestaltung berücksichtigt werden.

- **Service ist nicht lagerfähig, soll aber kurzfristig verfügbar sein**
Hier bietet sich eine flexible Gestaltung der Arbeitszeiten des Servicepersonals an, um Nachfrageschwankungen ausgleichen zu können.
- **Service ist meist mit Direktkontakt zum Kunden verbunden**
Die Mitarbeiter müssen speziell für den Umgang mit den Kunden geschult werden. Wünschenswert ist auch, dass der Kunde nicht jedes Mal einen neuen Ansprechpartner vorfindet.
- **Service ist immateriell**
Serviceleistungen müssen kommuniziert werden, damit der Kunde sich unter diesem etwas vorstellen kann und ihn würdigt. Zertifikate über abgelegte Prüfungen, Kundenempfehlungen, Referenzen und ähnliches verdeutlichen den Wert der Serviceleistung und erhöhen das Kundenvertrauen.

Serviceeigenschaften

- ▶ Nicht lagerfähig
- ▶ Direkter Kundenkontakt
- ▶ Immateriell

3.4 Servicemanagement

Das Servicemanagement befasst sich mit Fragen zu:

- **Art und Umfang des Service** – Bietet man ein Komplettpaket, welches den Service mit einschließt, oder wird dieser in Form eines Servicevertrags extra angeboten?
- **Servicequalität** - Welche Anforderungen müssen die Mitarbeiter zur Abdeckung des Service erfüllen? Hier muss eine schnellstmögliche, qualifizierte Erledigung interner und externer Kundenanfragen angestrebt werden. Eine bloße Rückrufvereinbarung genügt nicht.
- **Servicezeit** - Variierende Nachfrage erfordert flexibel einsetzbare Mitarbeiter, z. B. Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit oder Einsatz vom Wohnsitz des Servicemitarbeiters aus.
- **Preis des Service** - Wie teuer soll der Service sein? Ist er bereits im Produktpreis mit eingerechnet? Oder bietet man das Grundprodukt günstiger an und berechnet den Service extra, wenn dieser in Anspruch genommen wird? Ist der Preis fix oder Verhandlungssache? Bei umfangreichen Aufträgen mit Rundum-Service bietet sich eventuell eine individuelle Preisab-sprache zwischen Hersteller und Kunde an (Serviceverträge).
- **Qualifikation/ Motivation** – Nur qualifizierte und motivierte Mitarbeiter bringen entsprechende Serviceleistung. Fluktuation der Mitarbeiter vermeiden, denn neue Mitarbeiter müssen erst wieder auf die Produktpalette geschult werden. Z. B. wirken an die Leistung gekoppelte Entlohnungen motivierend auf das Servicepersonal.

4. Sortimentpolitische Strategien⁴

4.1 Sortimentpolitik

Bietet ein Unternehmer mehrere Produkte nebeneinander an, so bedarf es einer wohlüberlegten Sortimentpolitik. Sie optimiert die Anzahl der einzelnen Produkte und kombiniert diese zu einer attraktiven Gesamtauswahl. Das Sortiment eines Unternehmens differenziert man nach Breite und Tiefe.

Sortimentpolitik
Art- und mengenmäßige Zusammenstellung des Produktangebots am Markt

Sortimentsbreite	Sortimenttiefe
<p>Sie legt fest, wie viele verschiedene Produktarten das Absatzprogramm enthält. Produktart meint dabei eine Klasse von Produkten, welche die gleichen Bedürfnisse befriedigen und damit eine gewisse Homogenität aufweisen.</p> <p>Ein breites Sortiment beinhaltet eine große Anzahl verschiedener Produktarten. Ein enges Sortiment hingegen wenige Produktarten.</p>	<p>Sie gibt an, wie viele unterschiedliche Varianten einer Produktart im Absatzprogramm angeboten werden.</p> <p>Ein tiefes Sortiment bedeutet, dass mehrere Varianten einer Produktart angeboten werden, die sich in Bezug auf Preis, Qualität, Optik, oder anderen Faktoren unterscheiden. Den unterschiedlichen Käuferwünschen kann damit gezielt entsprochen werden.</p>

Abbildung 5
Sortimentbreite und -tiefe

Sortimentsbreite
Anzahl der Produktarten

Sortimenttiefe
Anzahl der Produktvarianten

Beispiel: Während Kaufhäuser oft ein breites aber flaches Sortiment haben, weisen Fachgeschäfte ein enges, aber tiefes Sortiment auf.

4.2 Instrumente der Sortimentpolitik

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, bedarf es einer überlegten Sortimentpolitik, die unterschiedliche Kundenwünsche befriedigt. So ist es nicht nur erforderlich, die Anforderungen individueller Kunden im Programm zu berücksichtigen. Auch der einzelne Kunde verändert seine Interessen und erwartet von der gleichen Produktgruppe andere spezifische Eigenschaften. Beispiel: Ein Mann, der als Junggeselle einen Sportwagen fuhr, kauft nach der Eheschließung und der Geburt eines Kindes ein familienfreundlicheres Auto.

Gleichzeitig zwingen Mode und technischer Fortschritt einen Unternehmer dazu, sein Sortiment regelmäßig zu überdenken. Bei der Anpassung an die aktuellen Markterfordernissen hat er folgende Möglichkeiten:

Produktinnovation - Die Produktinnovation spielt eine große Rolle für das Überleben und Wachstum eines Unternehmens. Es bedarf bei der Einführung eines neuen Produkts einer sorgfältigen Planung, um das Risiko zu hoher Kosten und Fehlschlägen zu mindern. Dem Unternehmer bieten sich folgende Möglichkeiten neue Produkte auf den Markt zu bringen:

Produktinnovation
Entwicklung und Einführung von neuen Produkten

- Eigenentwicklung betreiben (risikobehaftet, zeit- und kapitalintensiv)
- Ein Produkt der Konkurrenz zukaufen und unter eigenem Markennamen vertreiben (geringere Kosten, aber Abhängigkeit)
- Mit anderen innovativen Unternehmen kooperieren (risikomindernd)
- Kleinere innovative Unternehmen mitsamt deren Patenten und Fertigungsmöglichkeiten aufkaufen (Marktstellung verbessern)

Produktveränderung - Hier werden die ursprünglichen Produkte verändert, die Grundfunktionen bleiben dabei erhalten. Man unterscheidet:

- **Produktvariation** - Das bisherige Produkt wird durch eine veränderte Ausführung ersetzt. Die Veränderung besteht in einer Verbesserung der Produkteigenschaften (erhöhter Kundennutzen) oder ist rein äußerlich. Dies kann verschiedene Produktelemente betreffen: Physikalische Eigenschaften (Qualität, Material), ästhetische Eigenschaften (Design, Verpackung), symbolische Eigenschaften (Markenname) oder Zusatzleistungen (Beratung, Kundendienst).
- **Produktdifferenzierung** - Die Produkte eines Absatzprogramms werden um weitere Produktvarianten ergänzt, um auf verschiedene Kundenbedürfnisse eingehen zu können. Das Sortiment wird dadurch tiefer (z. B. Kaffee mit und ohne Koffein).

Produktvariation
Veränderung einer Produkteigenschaft

Produktdifferenzierung
Ergänzung des Absatzprogramms um Produktvariationen

Aus der Praxis...

Die Swatch-Uhr: Mit stilistischer Differenzierung zum globalen Erfolg

„Die Swatch ist eine wasser- und stoßgeschützte elektronische Analoguhr von leichtem Gewicht, mit poppigem Styling und einem farbenfrohen Armband. Es gibt sie mit vielen unterschiedlichen Ziffernblättern, Gehäusen und Armbändern, die alle farbenfroh und sportlich gestylt sind. Der Ladenpreis liegt bei 30 bis 90 €. Diese Uhr soll als modischer Artikel junge aktive Leute ansprechen, die mit dem Trend der Zeit leben.“

Deshalb kommen jährlich auch viele unterschiedliche Produktvariationen heraus. Der Kunde soll zu jeder Stimmung oder zu jedem Anlass eine der Mode entsprechende Uhr besitzen. Ziel ist es, dass eine Geschäftsfrau z.B. 25 Swatch-Uhren besitzt und täglich je nach ihrem Outfit entscheiden kann, welche sie trägt.

„Zweimal im Jahr gibt es eine besondere Ausgabe der Swatch in limitierter Stückzahl. Swatch-Sammlern wird Gelegenheit gegeben, Angebote für je eines der Sondermodelle einzureichen. Das Besondere ist, dass vielleicht nur 40.000 Stück hergestellt werden, obwohl mehr als 100.000 Angebote von Sammlern vorliegen. (...) Das Auktionshaus Christies veranstaltet von Zeit zu Zeit Auktionen früherer Swatch-Modelle. Preise bis zu 60.000 DM wurden bereits gezahlt.“

Swatch hat es somit geschafft einen Uhrenkult aufzubauen.

(Quelle: Bliemel Friedhelm / Kotler Philip: Marketing-Management)

Produktdiversifikation - Durch die Einführung neuer Produkte wird das Sortiment breiter. Unterschieden werden:

- **Horizontale Diversifikation** - Neue Produkte ähneln den bereits vorhandenen. Beispiel: Coca-Cola führt eine neue Limonadensorte ein.
- **Vertikale Diversifikation** - Produkte aus einer vor- oder nachgelagerten Produktionsstufe werden ins Programm aufgenommen. Beispiel: Ein Gemüsehändler verkauft Gemüse, welches er selbst angebaut hat.
- **Laterale Diversifikation** - Neue Produkte haben keinen Bezug zu den bisherigen. Dadurch sollen völlig neue Märkte erreicht werden. Beispiel: Lidl hatte für kurze Zeit Tickets der Deutsche Bundesbahn im Angebot.

Produkt-differenzierung

- ▶ horizontal
- ▶ vertikal
- ▶ lateral

Produkteliminierung - Die Produktion eines bestimmten Produktes sollte eingestellt werden, sobald bestimmte Anzeichen beobachtbar sind:

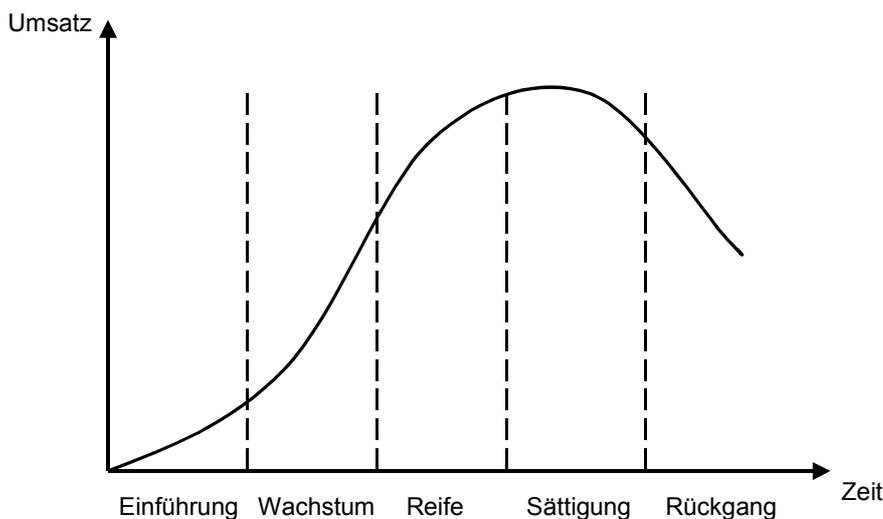
- Der Absatz sinkt und damit Umsatz, Marktanteil, Deckungsbeitrag⁵ und Rentabilität.
- Die Käuferbedürfnisse oder gesetzliche Vorschriften haben sich geändert. Oder das Produkt hat einen negativen Einfluss auf das Firmenimage, z. B. erhöhte Reparaturhäufigkeit. Auch sind modische Aspekte oder technische Überalterung Gründe, ein Produkt aus dem Sortiment zu nehmen.

Produkt-eliminierung

Marktaustritt von Produkten

4.3 Der Produktlebenszyklus

Der Produktlebenszyklus stellt die Lebensdauer eines Produktes gemessen an seinem Umsatz bzw. Gewinn dar. Den Lebensweg eines Produkts zwischen seinem Markteintritt und –austritt teilt man in fünf Phasen ein.



➔ Online Lehrbuch
 Steuerungsprozesse:
 Produktpolitik
 Modul: Produktlebenszyklus/ Wachstumsverlauf von Produkten

Abbildung 6
 Produktlebenszyklus

Für produktpolitische Entscheidungen ist die Phase in der sich das Produkt gerade befindet sehr relevant. Werbung muss vor allem in der Einführungsphase betrieben werden. Ab der Reife- bzw. Sättigungsphase ist sie von geringerer

Bedeutung. In den späteren Phasen bietet sich dann eine Strategien wie beispielsweise die Produktvariation an, um den Rückgang möglichst hinauszuzögern.

Die Phasen des Produktlebenszyklus				
Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung	Rückgang
Produkt relativ unbekannt	Erste Ersatzkäufe	Starke Nachfrage	Umsatzmaximum erreicht	Starkes Absinken des Umsatzes
Geringe Umsätze	Nachfrage steigt	Produkt allgemein akzeptiert	Nachfrage rückläufig	Kaum noch Gewinne aufgrund technischer oder modischer Neuerungen
Hohe Kosten für Werbung	Umsatzwachstum	Hohe Umsätze u. Gewinne	Verstärkte Preiskämpfe	Produkt wird vom Markt genommen
Kein Gewinn	Erreichen der Gewinnschwelle	Nachahmung durch Konkurrenz	Zusatznutzen zur Abhebung von Konkurrenz erforderlich	
Evtl. monopolähnliche Stellung	Erreichen neuer Käuferschichten	Produktvariation günstig	Produktpolitische Strategien wichtig	
Käufe von Neugierigen				

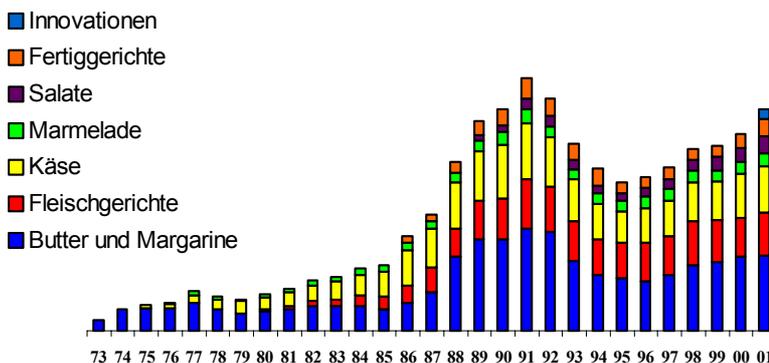
Abbildung 7
Phasen des Produktlebenszyklus

Aus der Praxis...

Produktlebenszyklus von „Du Darfst“

„Die Union Deutsche Lebensmittelwerke hat im Jahre 1973 eine Reihe von kalorienreduzierten Lebensmitteln unter der neuen Marke „Du Darfst“ eingeführt. Nach einem erfolgreichen Start gingen ab 1992, knapp 20 Jahre nach der Produkteinführung die Umsätze der Marke deutlich zurück. Eine mögliche Interpretation hätte darin bestanden, dass die Marke die Degenerationsphase ihres Lebenszyklus erreicht hatte und kein weiteres Wachstumspotenzial vorhanden war. Stattdessen wurde als Reaktion auf den rückläufigen Umsatz der Produkte ein Relaunch der Marke vorgenommen. Im Sinne des sog. „Mehr-Weniger-Prinzips“ („Mehr vom Guten, weniger vom Schlechten“) wurden die ungesunden Bestandteile (insbesondere Fette) durch gesunde Inhaltsstoffe (z.B. Gemüse, Salatcreme) ausgetauscht und zahlreiche neue Varianten eingeführt (z.B. Apfel-Zwiebel-Leberwurst). Neben dem Produktprogramm wurden auch die Verpackung und die Kommunikation der neuen Positionierung angepasst und intensive PR-Aktivitäten initiiert. Als Ergebnis dieser Maßnahmen stieg der Umsatz der Marke innerhalb der nächsten sechs Jahre kontinuierlich an und hat das Absatzmaximum des Jahres 1991 zehn Jahre später fast wieder erreicht.“

Umsatzentwicklung der Marke "Du Darfst"



(Quelle: Hansen, Ursula: Produktpolitik)

Literatur zum Thema

Beyer, Horst - Tilo

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement. Vernetztes Denken in der Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage. Erlangen–Nürnberg/ Illmenau, 1998.

Hüttel, Klaus

Produktpolitik. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Ludwigshafen, 1998.

Meffert, Heribert

Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, mit Fallstudien Einführung und Relaunch des VW-Golf. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Nachdruck, Wiesbaden, 1991.

Nischlag, Robert/ Dichtl, Erwin/ Hörschgen, Hans

Marketing. 18., durchgesehene Auflage, Berlin, 1997.

Olbrich, Rainer

Marketing: Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, Berlin/ Heidelberg, 2001.

Weis, Christian

Marketing. 11., überarbeitetet und aktualisierte Auflage, Leipzig, 1999.

Kommentare

- ¹ Vgl. WEIS: Marketing
ONLINE-LEHRBUCH: www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/
Kapitel 2 Marktprozesse: Produktpolitik
- ² Vgl. THOMMEN/ ACHLEITNER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
WEIS: Marketing
ONLINE-LEHRBUCH: www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/
Kapitel 2 Marktprozesse: Produktpolitik
- ³ Vgl. BEYER: Online-Lehrbuch: www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/
Kapitel 2 Marktprozesse: Service als Chance im Wettbewerb
BEYER: Unterlagen Vorlesung Vernetztes Denken in der BWL
- ⁴ Vgl. WEIS: Marketing
MEFFERT: Marketing
HÜTTEL: Produktpolitik
- ⁵ **Deckungsbeitrag**
Er bildet die Differenz zwischen den eindeutig zurechenbaren Erlösen eines Produktes und den ihm eindeutig zurechenbaren Kosten. Der Unternehmer muss somit einen hohen positiven Deckungsbeitrag erzielen, um einen Gewinn zu erwirtschaften.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>