

## Zum Begriff der Absatzorganisation des Herstellungsbetriebes

Von Dipl.-Kfm. Ulli Arnold, Göttingen

*Der Begriff der Absatzorganisation findet sich in der Fachliteratur in unterschiedlichster Ausprägung. — Im folgenden Beitrag sollen diese kontroversen Auffassungen gegenübergestellt und kritisch diskutiert werden. Es zeigt sich, daß die herkömmlichen Einteilungskriterien — eigene/ fremde bzw. Innen- und Außenorganisation des Absatzes — zum Teil recht unzweckmäßig sind. Die Anknüpfung an den Grad der organisatorischen Verflechtung bzw. an den Grad der wirtschaftlichen Abhängigkeit könnte zu einer eindeutigen, verständlichen Fassung des Begriffes Absatzorganisation beitragen.*

### I. Die verschiedenen Ausgangspunkte der Betrachtung

Intensiv hat sich die Absatzliteratur mit der Erörterung des Begriffes „Absatzorganisation“ (AO) befaßt. Beklagungswert erscheint die Tatsache, daß bis heute keine wirkliche Begriffsübereinstimmung erzielt werden konnte.

Dies mag u. a. daran liegen, daß im Schrifttum unter den Begriff AO verschiedenen gelagerte Sachverhalte subsumiert werden bzw. daß gelegentlich unterschiedliche Betrachtungsebenen bei der Erörterung vermischt werden.

So wird z. B. unter dem Begriff AO generell absatzpolitisches Handeln verstanden; bei anderen Autoren steht dabei die Frage nach der Gestaltung der Absatzwege im Vordergrund oder mündet unmittelbar in diese Fragestellung ein; zum Teil wird das Problem aus betriebsorganisatorischer Sicht erörtert.

Grundsätzlich können wir zunächst einen *gesamtwirtschaftlichen* und einen *einzelwirtschaftlichen* Ausgangspunkt unterscheiden.

(1) Unter gesamtwirtschaftlichen Aspekten stellt sich die Frage nach der Organisation des Güterabsatzes einer Volkswirtschaft (= Distribution). Es handelt sich also, genauer ausgedrückt, um die Frage nach der Absatzwirtschaftsorganisation.<sup>1</sup> Frage: Welche Personen und Institutionen bewerkstelligen die „Leistungsübergänge von Betrieb zu Betrieb“<sup>2</sup> bis hin zum endgültigen Verwender bzw. Verbraucher?

(2) Unter einzelwirtschaftlichen Aspekten wird folgende Fragestellung untersucht: Welcher Einrichtungen, Personen und/oder Institutionen bedient sich ein Betrieb zum Zwecke des Absatzes seiner Leistung?

---

1 „Absatzwirtschaft“ i. S. v. E. Schäfer.

2 Schäfer, Erich, Absatzwirtschaft, in: HdW, 2. Aufl., Köln-Opladen 1966, S. 280.

Im folgenden soll das Problem der AO aus der Sicht des Produktivbetriebes (Herstellungsbetrieb; Hersteller) untersucht werden.

Die einzelwirtschaftliche Behandlung des Begriffes AO läßt zwei grundlegend verschiedene Betrachtungsweisen erkennen, die sich in erster Linie auf die unterschiedlichen Auffassungen zum Organisationsbegriff zurückführen lassen. Der Terminus Organisation wird in Literatur und Praxis zur Umschreibung zweier unterschiedlicher Sachverhalte verwendet; zum einen soll mit Organisation eine spezifische Tätigkeit bezeichnet werden (die Tätigkeit des Organisierens!), zum andern wird damit das *Ergebnis* dieser Tätigkeit, also eine bestimmte Organisationsstruktur gemeint.<sup>3</sup>

Diese unterschiedliche Auffassung zeigt sich deutlich bei einer Gegenüberstellung von *Sundhoff* und *Schäfer*. Während *Schäfer* auf den Zustand (Organisationsstruktur) abstellt<sup>4</sup>, geht *Sundhoff* von der aktivischen Bedeutung des Organisationsbegriffes aus, wenn er unter AO „... das System der für die Dauer oder doch jedenfalls für eine längere Zeit getroffenen generellen Regelungen ... denen die Absatztätigkeit unterworfen ist“, versteht.<sup>5</sup>

Es zeigt sich, daß diese Auffassung der Bedeutung des Begriffs „Absatzpolitik“ ziemlich nahekommt.<sup>6</sup>

Je nachdem, welche Auslegung der Organisationsbegriff erfährt, werden sich unterschiedliche Auffassungen zum Begriff der AO ergeben.

#### 1. AO im Sinne von Organisationsstruktur, „Apparat“.

Bei dieser Auffassung kann noch weiter differenziert werden:

- 1.1 Organisationsstruktur des (gesamten) Absatzbereiches des Betriebes. (Welche Personen und Institutionen führen die Absatzfunktion des Betriebes aus?)
- 1.2. Organisationsstruktur der in einem Betrieb mit der Absatzaufgabe befaßten Stellen/Personen. (Wie ist der Stellungsplan, das Organisationsschema, die Abteilungsgliederung des Betriebes realiter gestaltet?)<sup>7</sup>

#### 2. AO im Sinne von Absatzpolitik.

Dabei lassen sich folgende Betonungen unterscheiden:

- 2.1. AO im Sinne von Gestaltung des Absatzes des Betriebes (= Absatzpolitik, „Organisieren des Absatzes“).
- 2.2. AO im Sinne von Gestaltung der Absatzwege (Teilpolitik)

---

3 Vgl. *Kosiol, Erich*, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Hamburg 1966, S. 52 ff.

4 Vgl. *Schäfer, Erich*, Absatzwirtschaft, a. a. O., S. 320.

5 *Sundhoff, Edmund*, Absatzorganisation, Wiesbaden 1958, S. 13. Die Unterscheidung von „Disponieren“ und „Organisieren“, die *Sundhoff* in diesem Zusammenhang vornimmt (vgl. S. 9 ff.), scheint alleine schon wegen der Unmöglichkeit einer exakten Trennung unergiebig zu sein. Darauf soll aber hier nicht weiter eingegangen werden.

6 *Sundhoff* stellt explizit auf das Merkmal der Entscheidungsfindung ab. (Vgl. ebenda)

7 Damit ist in etwa das gemeint, was *Gutenberg* im I. Teil seines Buches „Der Absatz“ als „Innerbetriebliche Absatzorganisation“ bezeichnet.

Vgl. *Gutenberg, Erich*, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: „Der Absatz“, 9. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1966, S. 21 ff.

## II. Die traditionellen Einteilungskriterien der Absatzorganisation

Es ist üblich, die AO nach den Kriterien „Absatzinnen-“ und „Absatzaußenorganisation“ sowie „betriebseigene“ und „betriebsfremde“ Absatzorganisation zu untergliedern. Gerade diese Unterscheidungsmerkmale scheinen geeignet zu sein, die von uns eingangs erwähnte Vermischung unterschiedlicher Aspekte klarwerden zu lassen. — Wir wollen uns bei dieser Untersuchung vorzugsweise auf die Darstellung von *E. Schäfer* beziehen, die sehr häufig in der Literatur aufgegriffen wurde.

### 1. Absatzinnen- und -außenorganisation

„Mit inneren (interner oder innerbetrieblicher) AO bezeichnet man in einer ‚organisatorisch-räumlichen‘ Unterscheidung die Absatzeinrichtungen, die im Gegensatz zu äußeren Organen im engeren Betriebsbereich arbeiten . . .“<sup>8</sup>. *Schäfer* selbst spricht auch von zentralen und dezentralen Absatzeinrichtungen<sup>9</sup>.

Zunächst fällt auf, daß keine unbedingte Kongruenz zwischen zentral bzw. dezentral und innerbetrieblich bzw. außerbetrieblich besteht. Die Eigenschaft zentral/dezentral kann sich sowohl auf einen räumlichen Sachverhalt als auch auf einen funktionalen Sachverhalt beziehen. Am Beispiel einer Marktforschungsabteilung soll dies verdeutlicht werden: Die von *Schäfer* der Absatzinnenorganisation zugerechnete Marktforschungsabteilung (also zentrale Absatzeinrichtung) kann unter räumlichen Aspekten sowohl innerhalb des „Stammhauses“ („Stammbetriebes“) lokalisiert sein, ebensogut kann sie auch räumlich getrennt davon sein (etwa wegen beengter Raumverhältnisse im Stammhaus etc.).

Unter funktionalen Aspekten kann die Marktforschungsabteilung einmal die Aufgaben des gesamten Betriebes wahrnehmen (zentral), zum anderen könnten mehrere Marktforschungsabteilungen für die einzelnen Produkte/Produktgruppen (Sparten) zuständig sein.

Eine Prüfung des von *Schäfer* im Zusammenhang mit der AO vorgelegten Kataloges<sup>10</sup> zeigt, daß die der Absatzaußenorganisation zugerechneten Personen/Institutionen (Organe) unter dem Gesichtspunkt der Absatzweggestaltung betrachtet werden, wohingegen unter Absatzinnenorganisation Organe aufgeführt werden, die ganz unterschiedlichen absatzpolitischen Instrumenten bzw. Aktionsbereichen zuzurechnen sind. So kann man beispielsweise die Werbeabteilung ohne weiteres unter den Bereich der Werbe- bzw. Kommunikationspolitik subsumieren, die Musterabteilung unter die Produkt-, Sortimentspolitik etc. . . Hier wird ganz deutlich, daß die Absatzinnenorganisation auf den gesamten Absatz (mit Ausnahme der „Absatzwegpolitik“) bezogen wird, während die Außenorganisation primär im Sinne von „Organisation der Absatzwege“ verstanden wird.

---

<sup>8</sup> *Leitherer, Eugen*, Absatzlehre, 2. Aufl., Stuttgart 1966, S. 45. — Dieser räumliche Aspekt wird auch von *Kalussis* betont, Vgl. *Kalussis, Demetre*, Marktorientierte Absatzpolitik, Wien—New York 1970, S. 124.

<sup>9</sup> Vgl. *Schäfer, Erich*, Absatzwirtschaft, a. a. O., S. 321.

<sup>10</sup> Vgl. *Schäfer, Erich*, Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Köln-Opladen 1950, S. 46—47.

Schäfer stützt diese Interpretation insofern, als er die Absatzinnenorganisation mit „Absatzverwaltung“<sup>11</sup> bezeichnet und dabei dispositive, administrative und exekutive Stellen aufführt; daraus kann geschlossen werden, daß es hier tatsächlich um Fragen der Betriebsorganisation (im Sinne von Gestaltung des Organisationsschemas) geht. Dagegen wird bei der Absatzaußenorganisation (auch „Außendienst“ genannt<sup>12</sup>) keine hierarchisch-organisatorische Unterscheidung gemacht. Vielmehr werden jene Personen/Institutionen aufgezählt, die in direktem Kontakt mit den Abnehmern stehen und deren Aufgabe vorzugsweise in der Anbahnung und Durchführung der Verkaufsaufgabe<sup>13</sup> sowie in der Erhaltung der Absatzbeziehungen besteht<sup>14</sup>.

Abgesehen von den von uns herausgestellten Widersprüchlichkeiten wird in der Literatur betont, daß die Unterscheidung von innerer und äußerer AO nicht exakt genug durchgeführt werden kann und aus diesem Grunde die Unterscheidung von Absatzinnen- und -außenorganisation nur sehr beschränkte Aussagekraft besitzt<sup>15</sup>.

Die Unterscheidung von Absatzinnen- und -außenorganisation wäre dann genau durchführbar, wenn sich diese Unterscheidung ausschließlich an der Frage der organisatorischen Verflechtung orientieren würde. Es wäre also zu fragen, welche Organe Teil der eigentlichen Betriebsorganisation sind bzw. welche sich außerhalb der betrieblichen Organisation befinden. Diese Frage läßt sich ohne Schwierigkeiten beantworten.<sup>16</sup>

## 2. Die Unterscheidung zwischen betriebseigener und betriebsfremder Absatzorganisation

Diese Unterscheidung basiert auf dem Kriterium der bestehenden Rechtsbeziehung zwischen den in Frage stehenden Organen und dem Herstellungsbetrieb selbst. — Schäfer bezieht dieses Einteilungskriterium eindeutig nur auf die Absatzaußenorganisation<sup>17</sup>, während andere Autoren, etwa Leitherer<sup>18</sup>, eine grundsätzliche Kombination der Merkmale „innen“/„außen“ und „eigen“/„fremd“ erwähnen<sup>19</sup>.

Wenn jedoch Schäfer die Reichweite der betrieblichen AO auf jene Einrichtungen beschränkt wissen will, „die bis zum Übergang der Ware in das Eigen-

---

11 Vgl. ebenda, S. 46.

12 Vgl. ebenda, S. 47.

13 Ähnlich auch Schnutenhaus, O. R., Beitrag „Absatzorganisation“, in: HdSW Bd. I, Göttingen 1956, S. 11.

14 Vgl. dazu auch die Abgrenzung von „Innendienst“ und Außendienst“ bei Weinhold-Stünzi.

Weinhold-Stünzi, Heinz, Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung (Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel an der Hochschule St. Gallen, Bd. 6), Bern 1964, S. 37.

15 Vgl. Leitherer, Eugen, Absatzlehre, 2. Aufl., Stuttgart 1966, S. 45.

16 Natürlich könnte dann noch eine weitere Aufgliederung unter dem Gesichtspunkt der Zugehörigkeit zu den einzelnen absatzpolitischen Instrumenten erfolgen.

17 Vgl. Schäfer, Erich, Absatzwirtschaft, a. a. O., S. 321.

18 Vgl. Leitherer, Eugen, a. a. O., S. 45.

19 Dabei bleibt meist offen, wie etwa die Kombination „innen“ und „fremd“ realiter aussehen könnte!

tum anderer Betriebe oder Personen führen<sup>20</sup>, dann wird mit dem Kriterium des Eigentumsüberganges der Ware die Unterscheidung in betriebseigene und betriebsfremde AO obsolet. So besehen gäbe es nämlich — abgesehen vom Fall des Konsignationslagers — keine fremden Absatzaußenorgane des Betriebs! Ein Beispiel soll zeigen, daß eine derartige Unterscheidung zu keinen ökonomisch vernünftigen Aussagen führen würde. — Unterstellt sei, daß sich ein Hersteller einer von ihm selbst gegründeten Verkaufsgesellschaft (etwa einer GmbH) als Absatzorgan bedient. Formaljuristisch geht das Eigentum an der gelieferten Ware vom Hersteller auf die GmbH über. (Die häufig aus Gründen der Kreditsicherung herangezogenen Möglichkeiten, wie etwa Lieferung unter Eigentumsvorbehalt, sollen hier unberücksichtigt bleiben.) Konsequenz folgt daraus, daß bei Anlegung des Eigentumskriteriums diese Verkaufsgesellschaft nicht mehr zur Absatzorganisation des Herstellers gezählt werden kann.

Es zeigt sich, daß das Abstellen auf den Eigentumsübergang der Ware zur Klassifizierung der AO wenig tauglich ist. So erklärt sich auch, weshalb immer wieder die formaljuristische Beziehung durch die Kriterien der persönlichen bzw. wirtschaftlichen Abhängigkeit der nachgeschalteten Absatzorgane vom Hersteller abgelöst wird bzw. diese Kriterien ergänzend herangezogen werden.

Die in ökonomischer Sicht wesentlich ergiebigere Fragestellung nach der wirtschaftlichen Abhängigkeit der Absatzorgane vom Herstellerbetrieb, also die Frage nach seinen Einflußmöglichkeiten, führt aber von der engeren Fragestellung nach der Betriebsorganisation (speziell der organisatorischen Gestaltung des Absatzbereiches des Betriebes) weg und wendet sich der Frage nach der Gestaltung der Absatzwege und der in den Absatzweg eingeschalteten Organe zu.

In der Sprache der Systemtheorie läßt sich diese Umorientierung wesentlich plastischer beschreiben: die Betrachtung der Struktur des Systems „Betrieb“ und dessen Subsystems „Absatz“ wird wesentlich ergänzt durch die Einbeziehung anderer Systeme. Untersucht wird nun, welcher Art die *Beziehungen* zwischen jenen Systemen sind, nicht jedoch die Systemstrukturen selbst; auch die Struktur des betroffenen Subsystems des Herstellerbetriebes wird vernachlässigt. Im folgenden Abschnitt wollen wir versuchen, diese beiden Gesichtspunkte zur Klassifikation der AO des Betriebes zu verwenden.

### III. Mögliche Ausgangspunkte zur Klärung der Absatzorganisation

Angeichts der beträchtlichen Schwierigkeiten, die die bisherigen „traditionellen“ Einteilungskriterien hervorrufen, schlagen wir vor, bei der Betrachtung der AO zwei Gesichtspunkte zu trennen: einmal soll AO unter Betonung des engeren Organisationsbegriffs betrachtet werden; dabei steht gewissermaßen die Frage nach dem So-Sein der Absatzorganisation, die Frage nach dem Verflechtungsgrad mit der Betriebsorganisation im Vordergrund. (Hier wäre also die *Struktur* des Subsystemes „Absatz“ zu untersuchen.) Zum anderen soll die Frage nach der Einflußnahme des Herstellers auf die Organe, die seinen Güterabsatz bewerkstelligen, untersucht werden (= Beziehung zwischen den Systemen bzw. Subsystemen).

---

20 Schäfer, Erich, Absatzwirtschaft, a. a. O., S. 322.

## 1. Der Grad der organisatorischen Verflechtung der AO

Relativ einfach lassen sich die beiden Extremsituationen unterscheiden:

die Absatzorgane sind voll mit der betrieblichen Organisation verflochten; sie sind also Teil des Betriebes, sie „gehören“ dem Betrieb. Sie sind im Organisationsplan des Betriebes aufgeführt. Diese Organe entsprechen denen, die Schäfer als „betriebseigene Absatzorgane“ bezeichnet.

es läßt sich keinerlei organisatorische Verflechtung mit dem Herstellungsbetrieb feststellen. Dies ist beispielsweise der Fall bei den selbständigen Absatzmittlern.

Zwischen diesen beiden, genau unterscheidbaren Extremfällen können Konstellationen ausgemacht werden, die nicht so eindeutig zu klassifizieren sind. Dessen ungeachtet besteht aber die Möglichkeit einer *graduellen* Abstufung; so wäre etwa die oben erwähnte selbständige Verkaufsgesellschaft des Herstellers noch in einem gewissen, natürlich jeweils im Einzelfalle festzustellenden Verflechtungsverhältnis mit dem Herstellungsbetrieb. (Auf der Skala nahe dem Grad 1)

Diese unterschiedlichen Verflechtungsgrade lassen sich relativ einfach mit Hilfe einer Intensitätsskala darstellen:

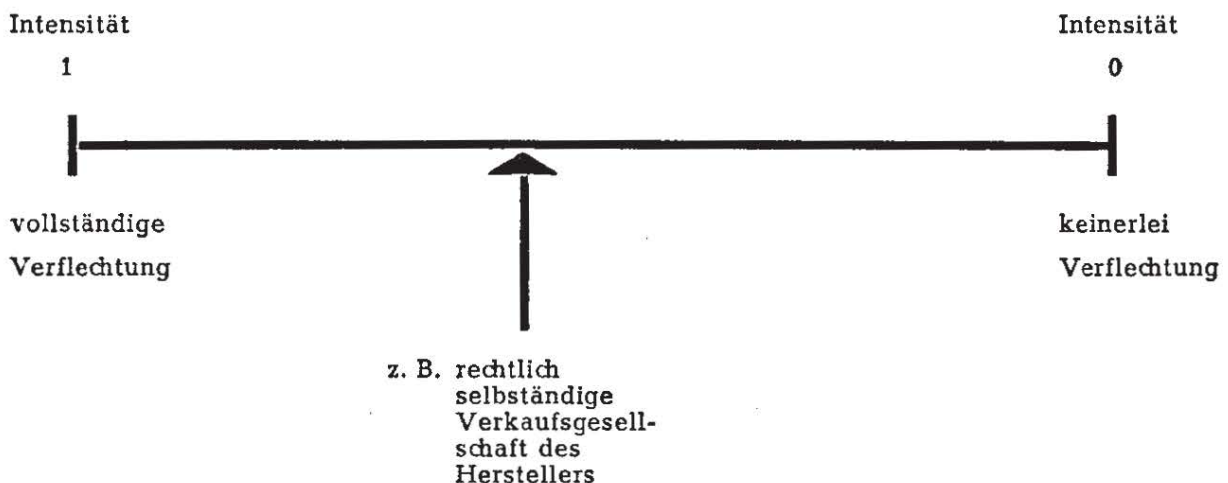


Schaubild 1

## 2. Der Grad der wirtschaftlichen Abhängigkeit der Absatzorgane

Hier soll also nach dem Kriterium der möglichen Einflußnahme des Herstellers auf die Personen und Institutionen, die seinen Absatz bewerkstelligen, unterschieden werden. Naturgemäß läßt sich diese Frage nicht so einfach wie die Frage nach der organisatorischen Verflechtung beantworten; die Zahl der Inponderabilien, die hier mehr oder weniger augenfällig eine Rolle spielen, ist so groß, daß sich schwerlich Aussagen mit größerem Geltungsbereich machen lassen. Immerhin kann folgender Zusammenhang unterstellt werden:

gänzlich abhängig vom Hersteller sind jene Organe, die vollständig mit dem Herstellungsbetrieb organisatorisch verflochten sind bzw. solche Organe, über die der Hersteller kraft eines Eigentumsrechtes Verfügungsgewalt hat.

Wirtschaftlich und rechtlich abhängig vom Hersteller sind auch jene Personen, die aufgrund eines Vertragsverhältnisses der Weisungsbefugnis des Herstellers unterliegen.

völlig unabhängig vom Hersteller sind solche Organe, denen es ohne Existenzgefährdung möglich ist, eine Einflußnahme seitens des Herstellers zurückzuweisen (z. B. selbständige Absatzmittler, die ohne ihre Existenz zu gefährden eine absatzpolitische Maßnahme des Herstellers unbeachtet lassen können, selbst auf die Gefahr hin, in Zukunft nicht mehr beliefert zu werden<sup>21</sup>).

Zwischen diesen beiden Polen der Intensitätsskala befindet sich ein weites Feld möglicher Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Hersteller und Absatzorganen, die sich zwar nach ihrer Intensität unterscheiden lassen, die aber keiner absoluten Messung zugänglich sind. Es lassen sich nur Aussagen von der Art machen, daß im einen Falle der Hersteller mehr, im anderen Falle weniger Einflußmöglichkeiten hat.



Schaubild 2

#### IV. Der Zusammenhang zwischen organisatorischen und politischen Aspekten im Absatzbereich

Unsere bisherigen Ausführungen ließen an mehreren Stellen erkennen, daß die Auffassung zum Verhältnis von Organisation und Politik — speziell also der Absatzorganisation und der Absatzpolitik — in hervorragender Weise die begriffliche Fassung der AO beeinflußt hat.

Aus diesem Grunde wollen wir abschließend noch diesen Zusammenhang betrachten und, daran anknüpfend, versuchen, durch eine exakte methodische Einordnung der Fragen der AO zu einer weiteren begrifflichen Klärung zu kommen.

Schäfer geht von einer Zweiteilung des „Absatzgeschehens“ in Absatzorganisation und Absatzpolitik aus. Die Absatzpolitik („fortlaufende Absatzdisposition“) bedient sich der absatzorganisatorischen Apparatur, sie „spielt gleichsam darauf“<sup>22</sup>. Diesem Gedankengang zur Trennung von Organisation und Politik zum Teil widersprechend fährt Schäfer fort: „Man kann daher die beiden Gruppen von Entscheidungen auch als Absatzpolitik auf lange Sicht (oder strukturelle Absatzmaßnahme) einerseits und kurzfristiger Absatzpolitik (oder

21 Weinhold-Stünzi spricht hier von der *Souveränität* des Betriebes hinsichtlich seiner *Globalentscheidungen*. Vgl. Weinhold-Stünzi, a. a. O., S. 19.

22 Schäfer, Erich, Absatzwirtschaft, a. a. O., S. 320.

dynamischer Absatzmaßnahme) andererseits bezeichnen<sup>23</sup>. Zur Unterscheidung zwischen Absatzorganisation und (kurzfristiger!) Absatzpolitik dient also die Fristigkeit der Entscheidungen! *Leitherer* untersucht bei seiner aktionsanalytischen Darstellung des Bereiches „Absatzorganisation“<sup>24</sup> in erster Linie Fragen der Gestaltung der Absatzwege<sup>25</sup> — Entscheidungen innerhalb dieses Aktionsbereiches sind entsprechend der zugrunde liegenden aktionsanalytischen („aktivistischen“; „handlungsbezogenen“) Methode als politische Entscheidungen zu werten. Der Terminus Absatzorganisation zur Kennzeichnung dieses Aktionsbereiches erscheint insofern irreführend, weil AO sachlich und logisch nicht in das übrige System der Aktionsbereiche paßt.

Wollte der Autor tatsächlich auf Organisationsfragen des Absatzes abstellen, dann müßten notwendigerweise auch die organisatorischen Fragen der Aktionsbereiche „Produkt- und Sortimentsgestaltung“, „Werbung“, „Preisgestaltung“ und „Absatzfinanzierung“<sup>26</sup> an dieser Stelle behandelt werden. Tatsächlich behandelt *Leitherer* aber in diesem Aktionsbereich die prinzipiellen Gestaltungsmöglichkeiten der Absatzwege! (vgl. oben). Logisch und konsequent wäre demnach die Bezeichnung „Absatzwegegestaltung“ für diesen Aktionsbereich. Geht man nun davon aus, daß absatzpolitische Tätigkeit nicht „im luftleeren Raum“ geschieht, sondern seinen konkreten Niederschlag in Strukturen findet, was aber nichts anderes bedeutet, als daß absatzpolitische Entscheidungen organisatorische Folgen verursachen, dann wird damit eine wesenhafte Verknüpfung von Organisation und Politik konstatiert. Organisation wird folglich als notwendiges Korrelat zur Politik begriffen.

Unter diesem Aspekt wird die von *Schäfer* angedeutete Dichotomie von Organisation und Politik überwunden. Daraus folgt: Entscheidungen, die die Gestaltung der Absatzorganisation betreffen, sind zweifelsohne absatzpolitische Entscheidungen. Damit verliert die Frage der Fristigkeit solcher Entscheidungen zum Zwecke der Unterscheidung von Organisationen und Politik ihre Bedeutung. Entscheidend ist, welche Sachverhalte in einer konkreten Entscheidungssituation als Daten bzw. als Variable von der Entscheidungsinstanz angesehen werden.

Organisatorische Sachverhalte können Datencharakter haben; sie dürfen jedoch nicht a priori als Daten bezeichnet werden<sup>27</sup>!

Aus dem festgestellten wesenhaften Zusammenhang von Politik und Organisation kann nun eine zweckmäßige Gliederung abgeleitet werden:

Die organisatorischen Fragen der absatzpolitischen Instrumente (Aktionsbereiche) müssen in deren sachlichem Kontext erörtert werden, da sie regelmäßig durch die jeweiligen „Teilpolitiken“ in ihrer spezifischen Art aufgeworfen werden und systematisch mit ihnen verbunden sind.

---

23 Ebenda.

24 Vgl. *Leitherer, Eugen*, Absatzlehre, 2. Aufl., Stgt. 1966, S. 44 ff.

25 Vgl. ebenda, S. 44, S. 49 ff.

26 Vgl. *Leitherer, Eugen*, a. a. O., S. 15.

27 Dieser grundsätzliche Zusammenhang ist auch in dem *Leithererschen* Aktionsansatz angedeutet: Die nicht variierbaren Faktoren des Entscheidungskalküls werden dem sogenannten „Aktionsrahmen“ zugerechnet! Vgl. *Leitherer, Eugen*, a. a. O.