Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 156

Zukunftsperspektiven des Marketing – Paradigmenwechsel und Neuakzentuierungen

Festschrift anlässlich der Emeritierung von Prof. Dr. Dr. h. c. Hans Hörschgen

Herausgegeben von

Christina Rabe und Johannes Lieb

Duncker & Humblot · Berlin

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

CHRISTINA RABE / JOHANNES LIEB (Hrsg.)

Zukunftsperspektiven des Marketing – Paradigmenwechsel und Neuakzentuierungen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 156

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zukunftsperspektiven des Marketing – Paradigmenwechsel und Neuakzentuierungen

Festschrift anlässlich der Emeritierung
von Prof. Dr. Dr. h. c. Hans Hörschgen

Herausgegeben von

Christine Rabe und Johannes Lieb

Duncker & Humblot · Berlin

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, für sämtliche Beiträge vorbehalten
© 2003 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fotoprint: Werner Hildebrand, Berlin
Printed in Germany

ISSN 0523-1035
ISBN 3-428-11151-6

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ♾

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Vorwort

Anlass des vorliegenden Bandes ist die Emeritierung von Professor Dr. Dr. h. c. Hans Hörschgen. Viele seiner Schüler, die er während seiner aktiven universitären Lehr- und Forschungstätigkeit an der Universität Hohenheim begleitet und geprägt hat, widmen ihm dieses Buch und möchten mit ihren Beiträgen zu den Zukunftsperspektiven des Marketing ihren Dank und Anerkennung zum Ausdruck bringen.

Prof. Dr. Dr. h. c. Hans Hörschgen hat sich seine gesamte akademische Laufbahn hindurch Fragestellungen des Marketing zugewendet und die Entwicklung dieser Fachdisziplin in Deutschland mit geprägt. Das Marketing als eine der dynamischsten Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre unterlag im Laufe dieser Zeit einem starken Wandel, der sich mal als echter Paradigmenwechsel, mal aber nur als purer Schlagwortaustausch dargestellt hat. Die Autoren des vorliegenden Buches haben sich dieser Thematik angenommen und betrachten und reflektieren aus unterschiedlichsten Perspektiven aktuelle und zukünftige Entwicklungen sowie die daraus resultierenden Veränderungen und Konsequenzen für das Marketing.

Das Gelingen dieses Buches wäre ohne die Unterstützung von verschiedenen Seiten nicht möglich gewesen. Unser besonderer Dank gilt den Autoren des Bandes, die sich trotz vielfältiger beruflicher Belastungen spontan bereit erklärt haben, an diesem Buchprojekt teilzunehmen. Danken möchten wir auch denjenigen, die den Erstellungsprozess des Buches tatkräftig unterstützt haben. Hier sind insbesondere Herta Gehrung zu erwähnen, die in allen organisatorischen Angelegenheiten mit Rat und Tat zur Seite stand sowie Georgia Chatzopoulou, die durch Ihre Mithilfe bei der Fertigstellung des Buches erfolgreich zum Gelingen des Buchprojekts beigetragen hat. Darüber hinaus gilt unser herzlicher Dank den Sponsoren BASF AG (insb. Bereich Ökoeffizienzanalyse), E. Breuninger GmbH & Co., Birkel Teigwaren GmbH sowie Ferrero OHG mbH. Besonders bedanken möchten wir uns auch beim Duncker & Humblot Verlag, namentlich bei Frau Schädlich, für die kooperative Zusammenarbeit.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Im Namen aller Beteiligten wünschen wir Herrn Professor Dr. Dr. h. c. Hans Hörschgen für seinen neuen Lebensabschnitt alles Gute und hoffen, dass er auch in Zukunft der marketingwissenschaftlichen Forschung die notwendigen Impulse gibt.

Christina Rabe
Johannes Lieb

Stuttgart-Hohenheim im April 2003

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Inhaltsverzeichnis

Erster Teil
Integration und Auflösung

Ralf Steinbach
Marketing – Status Quo und Zukunftsanforderung 13

Erich Klaus
Unternehmensnetzwerke als aktuelle Herausforderung für die Marketing-Wissenschaft 25

Marion Friese
Ziele von Kooperationen im Dienstleistungssektor 49

Dominik Wagemann
Internetbasierte Marketingkommunikation – Potenziale für den Hochschulsektor ... 73

Zweiter Teil
Einfachheit und Komplexität

Alexander Daniel
Implementierung als Kernaufgabe im Marketing-Management 93

Alexander Makarov
Strategisches Marketing-Management in Zeiten von Globalisierung und Innovationbeschleunigung 121

Anja Karina Herrmann
Der Einsatz des Analytic Hierarchy Process und des Supermatrix-Verfahrens zur Bestimmung der relativen Wichtigkeit von Dienstleistungsmerkmalen – Das Beispiel ÖPNV 145

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Dritter Teil
Innovation und Beständigkeit

Torben Jansen und Christina Rabe
Wertewandel bei den neuen Alten – eine kohortenanalytische Untersuchung 163

Jürgen Kirsch
Senioren – Marktsegment der Zukunft 181

Bernd Müllerschön
Aktuelle (?) Entwicklungen im Handels-Marketing. Eine kritische Reflexion – dargestellt am Beispiel des Kunsthandels im 19. Jahrhundert 197

Michel Mann
Kritische Erfolgsfaktoren von Produkteinführungen – dargestellt am Beispiel eines Konsumgüterherstellers 207

Christina Rabe
Anwendungspotenziale traditioneller und neuerer Ansätze zur Messung von Einstellungen 233

Vierter Teil
Euphorie und Nüchternheit

Günter Käßer-Pawelka und Ulrich Lotz
Customer Relationship Management bei Institutionellen Dienstleistern – Leistungstransparenz bei Kammern und Verbänden 251

Angelika Hilger
Erfolg und Marketing-Erfolgsfaktoren von Internationalisierungsstrategien – das Beispiel VR China 279

Andreas Kaapke und Nina Ritzka-Roelofs
Zur ökonomischen Sinnhaftigkeit von Sonderveranstaltungen bzw. Verkaufsaktionen im Handel? 297

Brigitte Gaiser
Brennpunkt Markenführung – gestern und heute 323

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Michael Froböse
Zukunftsperspektiven der Online-Marktforschung 349

Biographie von Prof. Dr. Dr. h. c. Hans Hörschgen 359

Autorenverzeichnis 361

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Erster Teil

Integration und Auflösung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Marketing – Status Quo und Zukunftsanforderung

Von Ralf Steinbach

A. Einleitung

Die Diskussionen um Ziele, Inhalte aber auch das Für und Wider des Marketing scheinen sich zum Dauerbrenner der Betriebswirtschaft in den letzten Jahren etabliert zu haben. Klar muss zugestanden werden, dass man als Marketingfachmann selektiv wahrnimmt und so die Diskussion um die eigene Disziplin sensibler beobachtet als in anderen Bereichen. Sicher ist aber ebenso, dass es dem Marketing noch nicht gelungen ist, auch Kritiker auf seine Seite zu ziehen: Die Kluft zwischen Theorie und Praxis aber auch zwischen Technikern und Marketingleuten ist nach wie vor existent. Somit ist auch in Zukunft für Gesprächsstoff und Kontroversen gesorgt.

Die Diskussion über die Zukunft im Marketing ist jedoch nicht nur Selbstzweck, wenngleich die Vielzahl an Synonymen und kreativen Wortschöpfungen mit weitgehend vergleichbarem Inhalt dies manchmal vermuten lassen. Vielmehr spiegeln sich in der Marketingdiskussion die Veränderungen wider, die uns alle betreffen: Sei es als produzierendes Unternehmen, als Handelsbetrieb oder letztlich auch als Konsument. Unsere Welt hat sich seit dem Ursprung des Marketing gravierend gewandelt und damit auch die Anforderungen, die an das Marketing gestellt werden.

Diesen Veränderungen und Zukunftsthemen soll sich in diesem Artikel angenommen werden.

B. Vom Transaktionsmarketing zum ???-Marketing

In den Ursprüngen des Marketing war die Situation noch verhältnismäßig einfach: Marketing stellte ein Instrumentarium (4-P's) zur Verfügung, mit dessen Hilfe die Transaktionen zwischen Käufer und Verkäufer geregelt werden sollten. Die nach den „Goldenen Jahren des Wiederaufbaus" nach und nach einsetzende Marktsättigung v. a. bei den Produkten des täglichen Bedarfs machte eine gezielte Absatzförderung zunehmend erforderlich. Marketing wurde überwie-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gend operativ gesehen: Durch Sonderpreisaktionen die Produkt- bzw. Einkaufsstättenattraktivität erhöhen und vor allem Werbung machen.

Über viele Entwicklungsstufen und zahlreiche kreative Wortschöpfungen wie New Marketing, Turbomarketing, Moskitomarketing, Guerillamarketing etc. scheint sich heute immer mehr die Meinung durchzusetzen, dass Marketing als Denkhaltung zur Gestaltung der (Gesamt-)Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer gesehen wird. Abb. 1 verdeutlicht wesentliche charakteristische Merkmale.

	Transaktionsmarketing	Beziehungsmarketing
Ziel	**„To make a sale"** Verkauf ist der Abschluss einer Kundenbeziehung	**„To create value"** Verkauf ist der Beginn einer Kundenbeziehung
Kunden-verständnis	Anonymer Kunde Käufer und Verkäufer sind unabhängig	Bekannter Kunde Käufer und Verkäufer sind voneinander abhängig
Ausrichtung der Leistung	Fokus auf Produkt Produkte/Ressourcen bestimmen Marketingaktivitäten Einseitige Kommunikation	Fokus aus Service/DL Beziehungen bestimmen Marketingaktivitäten Zweiseitige Kommunikation
Leistungs-kriterien	Fokus auf Gewinnung neuer Kunden Beurteilung des Anbieters auf der Basis von Produkten und Preisen	Fokus auf Wertausweitung für bestehende Kunden Beurteilung des Anbieters auf der Basis der Problemlösungskompetenz

Quelle: *Kunze* 2000.

Abb. 1: Vom Transaktionsmarketing zum Beziehungsmarketing

Immer mehr bewegen wir uns im Marketing mit einem anderen Anspruch als ursprünglich im marketinginstrumentellen Sinne. Marketing bildet die Basis für unternehmensstrategische Überlegungen mit dem Kunden als Zielobjekt für Handlungen und Entscheidungen. Marketing ist zu einer Denkhaltung avanciert, die das gesamte Unternehmen umfasst. Die Marketinginstrumente bilden heute dabei das Handwerkszeug, um diese marketingstrategischen Überlegungen des Unternehmens am Markt umzusetzen.

Kernansatz des heutigen Marketing ist somit ein unternehmensweit einheitliches Verständnis über den Kunden und seine Erwartungen an Produkt und Unternehmen mit dem Ziel, eine langfristige Beziehung zwischen Kunde und Anbieter aufzubauen. Um diese Beziehung aber gestalten zu können ist einkomplexes methodisches Vorgehen und umfassendes Informationsgefüge erforderlich:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Wissen über den Markt, die Wettbewerber und auch mögliche externe Einflussfaktoren wie z. B. rechtliche, gesetzliche oder gesellschaftliche Entwicklungen sind erforderlich, um den Kunden und seine Verhaltensdisposition überhaupt verstehen zu können.
- Zudem benötigt das Unternehmen eine kritische Einschätzung der eigenen organisatorischen Potenziale und auch der eigenen Schwächen um beurteilen zu können, ob bzw. in welchem Maß eine effiziente und effektive Beziehungsgestaltung zum Kunden möglich ist.

Im Vergleich zum ursprünglichen Transaktionsmarketing sind die vom Unternehmen zu berücksichtigenden Parameter im heutigen Beziehungsmarketing also um einiges komplexer geworden. Zudem trägt die Dynamik in den Umfeldentwicklungen sowie die von Wissenschaft und Praxis entwickelten Methoden und Managementtools ebenfalls zur Erhöhung der Komplexität bei. Auch kann das Marketing als rein marktgerichtetes Instrumentarium recht wenig bewegen, wenn das Innenverhältnis des Unternehmens, sprich die Strukturen, Prozesse aber vor allem auch die Personen hier nicht entsprechend markt- und kundenorientiert ausgerichtet sind.

C. Heutige Anforderungen an das Marketing

Betrachtet man die Entwicklung der unternehmerischen Rahmenbedingungen seit dem Ursprung des Marketing, so finden sich nur noch wenige Gemeinsamkeiten zu unserer heutigen Welt. Globalisierung, Technologisierung und gesellschaftlicher Wertewandel sind Schlagworte, die den heutigen Zeitgeist repräsentieren. Welchen Einfluss diese Umfeldbedingungen für das Marketing haben, veranschaulicht Abb. 2.

Umfeld- und Marktentwicklung fördern Trends und Zukunftsthemen und bilden auf dieser Basis neue bzw. modifizierte Herausforderungen für die Unternehmen. Zu denken ist hier beispielsweise an die sinkende Käuferloyalität infolge veränderter gesellschaftlicher Werte oder an E-Business als Folge des technischen Fortschritts. Marketing reagiert somit auf Trends und Herausforderungen, die sich durch einen Wandel in den Umfeld- und Marktbedingungen ergeben. Dies schlägt sich somit zum einen bei Unternehmen konkret in der Marketing Strategie und zum anderen im Entstehen neuer Methoden und Tools der Marketingwissenschaft nieder.

Betrachtet man diesen Gedanken im Hinblick auf, die in der letzten Zeit diskutierten „Megatrends“, „Zukunftsthemen“ und sonstigen „Buzzwords“, lässt sich zur Systematisierung eine Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen diesen Begriffen herstellen. Abb. 3 zeigt hier einige Beispiele.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

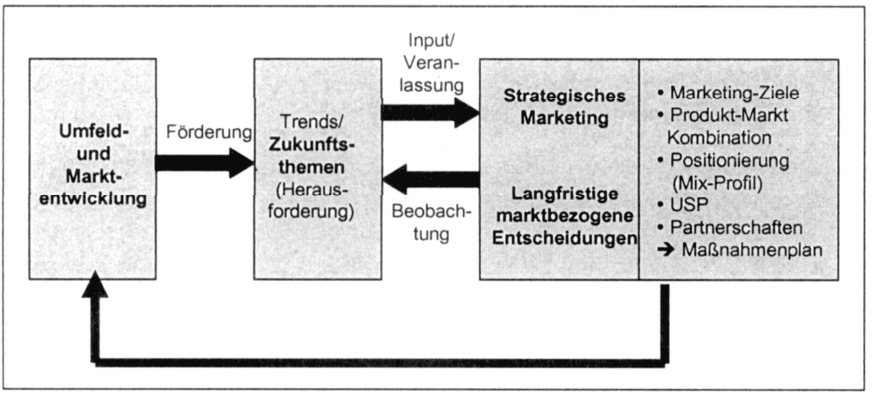


Abb. 2: Wechselwirkungen Umfeld, Trends und Marketing

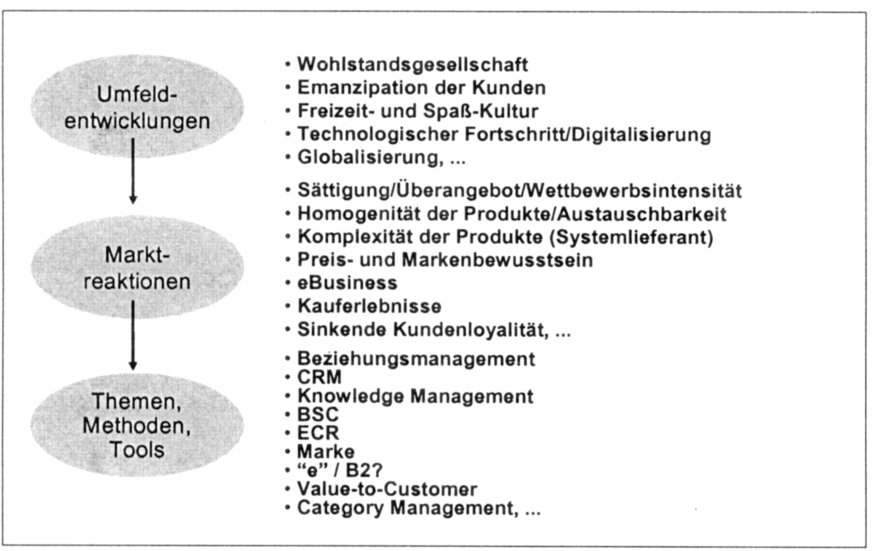


Abb. 3: Marketingschlagworte

Interessant bei dieser Betrachtung von Umfeld-/Marktveränderungen und den sich daraus ableitenden Zukunftsthemen/Herausforderungen ist, dass zahlreiche Interdependenzen vorliegen. Gehen wir daher mal auf einige wesentliche Entwicklungen und deren Konsequenzen näher ein:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

1. Globalisierung

Der gesamte Weltmarkt wird aus Sicht des Unternehmens als Zielmarkt gesehen. Hierfür zeigen sich zwei wesentliche Entwicklungen verantwortlich: Zum einen das Bestreben der Unternehmen nach internationaler Marktausdehnung um der zunehmenden Enge des heimischen Marktes zu entgehen und um Mengeneffekte durch das vergrößerte Marktpotenzial zu erzielen. Zum anderen die Annäherung von Werthaltungen und – mit Einschränkungen – auch des Konsumverhaltens sowie des Wohlstandsniveaus weiter Teile der Weltbevölkerung. Unterstützung bietet das Internet als globales Medium, um weltweit zu kommunizieren.

Hieraus ergeben sich folgende Konsequenzen:
- Internet/E-Business als Basis der Kommunikation und Transaktionen.
- Nutzung der Marke als weltweites Identifikations- und Differenzierungsinstrumentarium eines weitgehend standardisierbaren Produktangebotes (ggf. landestypische Produktvariationen).
- Internationalisierung des Managements („Skills and Minding") sowie der Unternehmensführung.
- Partnerschaften zur Sicherungen des internationalen Marktzugangs.
- Berücksichtigung globaler Wettbewerber und internationaler Marktspielregeln.

2. Technologisierung

Der technische Fortschritt schafft für Unternehmen aller Wertschöpfungsstufen und für Konsumenten eine neue Basis für Information und Kommunikation aber auch für Produktions- und Verfahrenstechnologie. Beides hat gravierenden Einfluss auf das traditionelle Marktgeschehen und auf den Wettbewerb. Neue Unternehmenstypen und Geschäftszweige, ja sogar ganze Märkte sind hierdurch entstanden, andere in kürzester Zeit verschwunden. Die Welt ist durch diese Technologie transparenter geworden und auch näher zusammengerückt; die Informationsüberlastung des Einzelnen trägt zu einer zunehmenden Erfolglosigkeit traditioneller Kommunikations- und Werbemethoden bei.

Aus der Technologisierung ergeben sich folgende Konsequenzen:
- Zwang zu ständigen Innovationen auf Grund gestiegener Innovationsdynamik und kürzeren Produktlebenszyklen.
- Individualisierung in der markt-/kundengerichteten Kommunikation.
- Aufbau von Online-/Web Know-how.
- Sicherstellung der Logistik (im Rahmen E-Business-Transaktionen).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

3. Gesellschaftlicher Wertewandel

Diese Entwicklung wird seit über 20 Jahren beobachtet und in der Literatur breit diskutiert. Anders als vor 20 Jahren ist aber, dass neben den weiter entwickelten westlichen Industrienationen immer mehr Schwellenländer und auch weite Teile des asiatischen Raums diese Entwicklung durchmachen. Hier zeigen sich eindeutige Wechselbeziehungen zur oben dargestellten Globalisierung. Freizeitorientierung auf der einen Seite und Leistungsgesellschaft mit sinkender sozialer Verantwortung für den Anderen liegen trotz per se gegensätzlicher Ausrichtung eng beieinander. Das Kauf- und Konsumverhalten hat sich hierdurch gravierend gewandelt. Das seit langem beobachtete „hybride" Kaufverhalten („Aldi" und „Kaviar") wird durch ein multioptionales Kaufverhalten abgelöst. D.h. eine einzige Person handelt vielschichtig nach mehreren Handlungsprinzipien. Ein klares Kaufverhaltensmuster ist kaum noch zu bestimmen. Je nach „Rolle" und Gruppenzugehörigkeit wechselt der Kunde zwischen unterschiedlichen Mustern und Alternativen hin und her. Ursache dieses Verhaltens sind Selbstinszenierung und der Wunsch nach Veränderung und Abwechslung.

Aus dem gesellschaftlichen Wertewandel ergeben sich folgende Konsequenzen:

- Gezielte Kaufverhaltensforschung zum Verstehen des Kunden.
- Kundenorientierung und Individualisierung in allen markt-/kundengerichteten Aktionen.

4. Serviceorientierung

Die zunehmende Homogenisierung des Produktangebotes macht eine Differenzierung am Markt allein durch Produktmerkmale immer schwieriger. Produktinnovationen verlieren in Folge gestiegener Innovationsdynamik vielfach in kürzester Zeit ihren Vorteil gegenüber Wettbewerbsangeboten. Ein Weg zur Differenzierung ist – wie bereits erwähnt – die Markenpositionierung, ein anderer ist das Angebot von (innovativen) Serviceleistungen als Produktergänzung. Hierdurch bietet sich die Möglichkeit, dem Kunden entsprechend seines Bedarfs einen Zusatznutzen zu bieten, durch den der Kunde das Produkt als höherwertig gegenüber Wettbewerbsprodukten beurteilt. Dies erhöht die Preisbereitschaft und zudem die Verbundenheit mit dem Unternehmen. Durch ein bedarfsgerechtes Serviceangebot betrachtet der Kunde das Unternehmen nicht mehr nur als Produktlieferant sondern zunehmend als Problemlöser. Einige Unternehmen verdienen heute mit (gut bezahlten) Serviceleistungen mehr als mit ihrem eigentlichen – im harten Wettbewerb stehenden – Kernprodukt. Das Hervorbringen von zusätzlichen Serviceleistungen kann zugleich ein Weg in ein neues

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kerngeschäft des Unternehmens darstellen. Wenngleich gerade in den 90er Jahren Unternehmen mit der Servicediversifizierung erfolgreich waren, so zeigt sich heute immer mehr die Notwendigkeit, das Serviceangebot nicht losgelöst vom Kerngeschäft zu betrachten, sondern als integralen Bestandteil eines kundenorientierten Systemangebots.

Ungünstigerweise gilt die Aussage der Vergänglichkeit von Vorteilen der Produktinnovation analog auch bei Serviceleistungen. Innovative Services etablieren sich in kürzester Zeit als Standard am Markt und fordern von Unternehmen neue Lösungen, um die Attraktivität bei den Kunden zu bewahren.

Hieraus ergeben sich folgende Konsequenzen:

- Gezielte „Suche" nach bedarfsgerechten Services als Zusatznutzen für den Kunden.
- Service als Investition in Kundenbindung sehen und kommunizieren.
- Kenntnisse des Kunden und seiner Bedürfnisse als Basis für umgesetzte Kundenorientierung in Produkten und Services aber auch der Art des Kundenbeziehungsmanagements.

D. Konsequenzen

Konzentriert aus diesen Umfeldentwicklungen und den beispielhaft dargestellten Konsequenzen für Marketing in Wissenschaft und Praxis lassen sich folgende Thesen formulieren:

- *These 1*: Marketing ist global auszurichten, wenngleich regionale Akzente (Gesetze, Kulturunterschiede, Mentalitätsunterschiede etc.) erfolgsentscheidend sind, um den differenzierten Anforderungen der Kunden gerecht zu werden.
- *These 2*: Marketing muss sich den technologischen Fortschritt v. a. in der Informations- und Kommunikationstechnologie zu Eigen machen (Stichwort: E-/M-Commerce und Datamining).
- *These 3*: Marketing muss Kundenorientierung nicht nur propagieren sondern auch praktizieren. Ohne tiefgreifenden Eingriff in die Unternehmensorganisation (Strukturen, Prozesse und die Unternehmenskultur) wird Marketing primär auf die Transaktion mit dem Kunden beschränkt, nicht aber auf eine langfristige Gestaltung einer Kundenbeziehung in allen Phasen des Kundenkontakts ausgerichtet sein.
- *These 4*: Marketing muss die Triebfeder für Produkt- und Serviceinnovationen sein. Zielgröße hierbei ist es, für den Kunden eine bedarfsgerechte Problemlösung zu bieten und den Kunden an das Unternehmen zu binden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Der Servicebegriff ist dabei auch auf die Qualität der Kundenbeziehung (Kommunikation, Bedarfserfüllung etc.) auszuweiten.

Aufgabe des Marketing – vor allem der Marketingwissenschaft – ist es, vor dem Hintergrund der aufgezeigten Umfeldentwicklungen und den sich ableitenden Konsequenzen geeignete Instrumente und Methoden, ggf. auch neue Denkmuster zu entwickeln, die es den Unternehmen erlauben, erfolgreich auf diese Herausforderungen zu reagieren.

In den vergangenen Jahren wurde eine Vielzahl an Zukunftsthemen z. T. intensiv diskutiert. Vieles von dem lässt sich unter dem Stichwort Beziehungsmanagement subsumieren. Das Customer Relationship Management (CRM) wurde als zentraler Lösungsansatz gesehen, um die so wertvolle Kundenbindung zu erreichen. Von der Theorie her ein sicherlich richtiger und auch Erfolg versprechender Ansatz – wenn er denn in der Praxis richtig und ausreichend konsequent realisiert wird. „Konsequent" heißt hierbei, dass Kundenorientierung sich nicht nur im Einrichten einer Kundendatenbank und der Implementierung einer entsprechenden Softwarelösung erstreckt, sondern vielmehr, dass Kundenorientierung als Werthaltung im Unternehmen umgesetzt wird.

Dies setzt dann entsprechende Impulse bei der Personalführung voraus und schlägt sich auch in kundenorientiert ausgerichteten Strukturen nieder. Zu denken ist hier beispielsweise an das Einrichten von Call Centern, Beschwerdemanagement oder einfach auch, in der Prozessoptimierung zur Erhöhung der Durchlaufgeschwindigkeit von Kundenanfragen und Lieferungen. Das Spektrum an Handlungsfeldern zur Steigerung der innengerichteten Ansatzpunkte für Kundenorientierung und Beziehungsmanagement sind vielfältig und werden in der Praxis heute in der Regel nicht ausgeschöpft.

Doch allein mit CRM im Sinne einer informationstechnologischen Basis für kundenbezogene Marketingaktivitäten ist es nicht getan, um auf die heutigen Herausforderungen zu reagieren. Abb. 4 gibt einen Überblick über relevante Handlungsfelder für Unternehmen. Hierbei ist eine Vermischung aus typischen Marketingthemen, die einen traditionell außen- bzw. kundengerichteten Fokus haben mit einer innen- bzw. managementgerichteten Sichtweise durchaus gewollt.

1. Innengerichtete Handlungsfelder

– Managementinformationssysteme schaffen durch differenzierte Markt- und Controlling-Daten, die notwendige Transparenz um treffsichere und schnellere Entscheidungen zu ermöglichen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

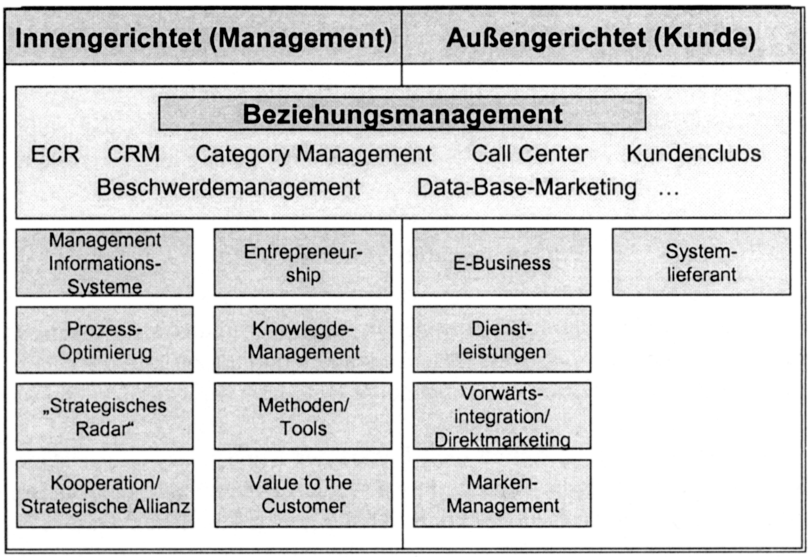


Abb. 4: Handlungsfelder des Marketing der Zukunft

- Prozessoptimierung schafft die Basis kundenorientierter Unternehmensstrukturen und einer auch organisatorischen Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen.
- Strategisches Radar bildet die „Informationspolizei" zur frühzeitigen Identifikation von Umfeldentwicklungen, Marktbeobachtung und strategischen Trends mit der Ableitung relevanter Konsequenzen von Unternehmen und Marketing.
- Knowledge-Management bildet die logische Verbindung von Management-Informationsystem, Kundendatabase und Strategischem Radar. Die Aktualität und Qualität von Informationen bildet immer mehr das eigentliche Erfolgskapital eines Unternehmens.
- „Value-to-the-Customer" stellt als Denkmuster der Organisation gewissermaßen die Basis kundenorientierten Denkens und Handelns im Unternehmen dar.
- Entrepreneurship ergänzt die Unternehmenskultur auf Topmanagement-Ebene um eine weitere Dimension. Ohne unternehmerisches Denken tun sich Firmen schwer, ein Gefühl für Trends, Kundenbedarf und auch Erfolg versprechende Risiken zu entwickeln. Entrepreneurship als Verhaltensdisposition des Topmanagements ergänzt um Hardfacts des Managementinformations- bzw.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Knowledge-Management-Systems bilden eine Basis zukunftsgerichteter Managemententwicklungen.
- Kooperationen/Strategische Allianzen schaffen die Möglichkeit, eigene Stärken und Schwächen durch einen Partner zu kompensieren bzw. überhaupt erst die kritische Masse für entsprechende marktseitige Schlagkraft zu erreichen.

2. Außengerichtete Handlungsfelder

- E-Business ist der zukunftsorientierte Distributions- und Kommunikationskanal zum Kunden. Prozesse und Systeme sind hierauf auszurichten.
- Dienstleistungen schaffen die notwendige Produktdifferenzierung und bieten die Chance auf zusätzliche Erträge.
- One-to-One-Marketing kommt dem Bedarf des Kunden nach einer stärkeren Individualisierung in der Beziehung zum Unternehmen nach. Die Basis hierfür bildet E-Business als Transaktionskanal und eine Kundendatabase.
- Markenmanagement schafft ähnlich wie Dienstleistungen eine Differenzierung vom Wettbewerb und Identifizierbarkeit für den Kunden.
- Systemangebot sichert dem Kunden durch eine an seinen individuellen Bedarf ausgerichtete Kombination aus (Kern-)Produkt und Dienstleistung eine adäquate Problemlösung.

E. Fazit

Der Wandel der Zeit hat auch vor dem Marketing nicht halt gemacht. Die Marketingwissenschaft hat zahlreiche Ansätze und Instrumente hervorgebracht, die der Praxis helfen können und sollen, um den heutigen und zukünftigen Herausforderungen gerecht zu werden. Anforderung an die Wissenschaft ist es, in Zukunft noch viel mehr als bisher konkrete, d.h. praxistaugliche Unterstützungsleistungen zu bieten und rechtzeitig auf Veränderungen Bezug zu nehmen. Für die Unternehmen bedeutet dies, in einen aktiven Dialog mit der Wissenschaft einzutreten, um einerseits eigene Impulse für erkennbare Umfeldänderungen und Methoden einzubringen, zum anderen aber auch klar die Erwartungen an die Wissenschaft aufzuzeigen. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des Marketing im Unternehmen bleibt die Forderung, Marketing als Chefsache zu verstehen und dadurch Kundenorientierung als Unternehmensziel zu leben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Literatur

Chung, S./*Sherman*, M.: Emerging marketing, in: McKinsey Quarterly Nr. 2/2002

Dudenhöfer, F.: Abschied vom Massenmarketing, Düsseldorf, München 1998

Hörschgen, H./*Steinbach*, R.: Marketing und Wettbewerbsvorteile, in: Bauer, H./Diller, H. (Hrsg.): Wege des Marketing, Berlin 1995, S. 31–43

Kunze, K.: Kundenbindungsmanagement in verschiedenen Marktphasen, Wiesbaden 2000

Oelsnitz, v. d., D.: Wenn Marketingmanager zu wenig Gehör finden, in: Harvard Business Manager Nr. 2/2002, S. 54–62

Rensmann, F.-J.: Direct- und Relationship-Marketing im Handel, in: Thexis 1/2000, S. 13–18

Simon, H.: Zukunftsbestimmende Trends und Kräfte im Marketing, in: FAZ 1998

Stauss, B.: Marketing = Kundenmanagement = CRM?, in: Marketing ZFP Nr.1/2002, S. 3

Stippel P./*Drosten*, M./*Ballhaus*, J.: Ist Marketing noch Chefsache?, in: ASW Nr. 1–2/2000, S. 14–15

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Unternehmensnetzwerke als aktuelle Herausforderung für die Marketing-Wissenschaft

Von Erich Klaus

A. Einführung

Bereits zu Beginn der 80er Jahre prophezeite der amerikanische Wissenschaftler und Zukunftsforscher Naisbitt, dass Netzwerke einen „Megatrend der Zukunft" darstellen.[1] Die wachsende globale Arbeitsteilung, verbunden mit steigender Differenzierung, Spezialisierung und Flexibilisierung lässt das traditionelle Leitbild des eigenständig am Markt auftretenden Unternehmens zunehmend überflüssig erscheinen. Wenn unternehmerische Einheiten in ihren Beziehungen multilateral und interdependent miteinander verflochten sind, dann kommt dem Aufbau und der Pflege interorganisationaler Beziehungen eine zentrale Bedeutung zu. Auf Grund dieser Entwicklungen steht im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschung – die sich in den letzten Jahren hauptsächlich auf die Neugestaltung bzw. Verbesserung interner Prozesse im Rahmen des so genannten Business Reengineering konzentriert hatte – vermehrt die Untersuchung interorganisationaler Aktivitäten von Unternehmen im Mittelpunkt des Interesses.[2] Diese Entwicklungen spiegeln sich auch in der *Marketing-Wissenschaft* wider, und es zeichnen sich neue inhaltliche Schwerpunkte ab, die sich mit Begriffen wie Netzwerk-Marketing, interaktives und virtuelles Marketing umschreiben lassen (vgl. Abb. 1).[3]

Die Hauptursache für den Wandel in der betriebswirtschaftlichen Forschung stellt das unternehmerische Handeln dar, das seit einigen Jahren durch eine Abkehr von Integrations- oder Diversifikationsüberlegungen zugunsten einer Konzentration auf das Kerngeschäft bzw. auf das Management von *Kernkompetenzen* geprägt ist.[4] Die in diesem Zusammenhang in der betrieblichen Praxis angewandten Organisationsformen reichen von einer konsequenten Umsetzung

---

[1] Vgl. *Naisbitt* 1986, S. 269 ff.
[2] Vgl. *Mildenberger* 1998, S. 1; *Winkler* 1999, S. 2; *Zundel* 1999, S. 1.
[3] Vgl. *Achrol* 1997; *Meffert* 1999, S. 40 f.
[4] Vgl. *Hinterhuber/Stahl* 1996, S. 96; *Prahalad/Hamel* 1990.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

von Profit-Center-Konzepten über die Entwicklung von Holding-Strukturen bis zur vollständigen Ablösung hierarchischer Organisations- durch Netzwerkstrukturen. Das Ziel dieser Neuausrichtung und der damit notwendigen organisatorischen Umgestaltung ist das Schaffen spezialisierter, flexibler und reaktionsschneller Organisationseinheiten, die in der Lage sind, die Vorteile kleiner und großer Unternehmen miteinander zu verbinden.[5]

Zeitraum	*Managementfokus*	*Entwicklungsstufe des Marketing*
ab 2000	Netzwerke	interaktives Marketing/ virtuelles Marketing
90er Jahre	Umwelt	integriertes Marketing
80er Jahre	Wettbewerb	strategisches Marketing
70er Jahre	Handel	vertikales Marketing
60er Jahre	Verbraucher	endkäufergerichtetes Marketing
50er Jahre	Unternehmen	Distribution

Quelle: in Anlehnung an *Meffert* (1999), S. 40.

Abb. 1 : Entwicklungsstufen des Marketing

Trotz der kontinuierlich ansteigenden Thematisierung des Netzwerkphänomens fehlen in der betriebswirtschaftlichen Literatur bisher eine geschlossene Netzwerk-Theorie und eine exakte begriffliche Abgrenzung von Netzwerken. Darüber hinaus stagniert die Netzwerk-Forschung auf ihrem Weg zur Formulierung einer einheitlichen Erläuterung der Ursachen für die Entstehung von interorganisationalen Netzwerken. Die Vielzahl unterschiedlicher Ansätze sowie die steigende Zahl der wissenschaftlichen Arbeiten in diesem noch jungen Forschungsgebiet sind nicht unproblematisch, da sie eine kompatible und somit

[5] Vgl. *Staehle* 1999, S. 744 f.; *Sydow* 1992, S. 4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

einheitliche Sichtweise des Netzwerkphänomens vielfach verhindern.[6] Die hohe Akzeptanz von Netzwerken ist aus *wissenschaftstheoretischer Perspektive* damit kritisch zu beurteilen. Während sich auf der einen Seite das Wissen über netzwerkartige Strukturen und ihre Funktionsweise „explosionsartig" vermehrt, führt die große Zahl an Veröffentlichungen auf der anderen Seite zu einer beispiellosen Begriffsverwirrung und zu einer Aufweichung der Begriffsinhalte.[7]

> „Anyone reading through what purports to be network literature will readily perceive the analogy between it and a „terminological jungle in which any newcomer may plant a tree". This indiscriminate proliferation of the network concept threatens to relegate it to the status of an evocative metaphor, applied so loosely that it ceases to mean anything."[8]

Da sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur bis heute keine eindeutige Definition, was unter einem Unternehmensnetzwerk zu verstehen ist, durchgesetzt hat, erscheint es notwendig, zunächst die *zentralen Merkmale* von Netzwerken zu erarbeiten.

B. Merkmale von Unternehmensnetzwerken

1. Polyzentrische Kooperation zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen

Die organisatorische Struktur eines Unternehmensnetzwerks ist durch die *Kooperation* zwischen mindestens drei selbständigen Unternehmen geprägt und lässt sich dementsprechend von dyadischen Kooperationsbeziehungen abgrenzen, die lediglich aus zwei Unternehmen bestehen.[9] Die Kooperation im Rahmen von Netzwerken erstreckt sich auf unterschiedliche Stufen der Wertschöpfungskette innerhalb einer oder mehrerer miteinander verflochtener Branchen.[10] In diesem Zusammenhang spricht man auch von einer vertikalen Arbeitsteilung zwischen den beteiligten Unternehmen, die sich auf einzelne Prozessstufen der Wertschöpfungskette, wie Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Produktion oder Absatz bezieht. Diese wertschöpfungsbezogen zusammengefassten Aktivitäten werden von den jeweiligen Unternehmen im Netzwerk eigenverantwortlich und selbständig durchgeführt.[11] Als Grundlage für die Aufteilung

---

[6] Vgl. *Bellmann/Hippe* 1996, S. 8; *Krebs/Rock* 1997, S. 324; *Zundel* 1999, S. 2.
[7] Vgl. *Mildenberger* 1998, S. 3.
[8] *Nohria* 1992, S. 3.
[9] Vgl. *Backhaus/Meyer* 1993, S. 332; *Männel* 1996, S. 27; *Sydow* 1995, S. 629.
[10] Vgl. *Männel* 1996, S. 27; *Sydow* 1992, S. 79.
[11] Vgl. *Macharzina* 1999, S. 375; *Miles/Snow* 1986, S. 64.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der unternehmerischen Tätigkeiten dienen Make-or-buy-Überlegungen, die das Ziel verfolgen, die betrieblichen Funktionen optimal auf die beteiligten Unternehmen zu verteilen und damit die gesamte Wertschöpfungskette innerhalb des Netzwerks durch eine entsprechende Struktur zu optimieren.[12]

Bezüglich der Selbständigkeit von Unternehmen lässt sich grundsätzlich eine rechtliche und eine wirtschaftliche Dimension unterscheiden. Während die *rechtliche Selbständigkeit* der beteiligten Unternehmen eine konstitutive Voraussetzung für die Existenz eines Unternehmensnetzwerks darstellt, ist bei der faktischen wirtschaftlichen Betrachtungsweise auf Grund der gegenseitigen Verflechtungen von mehr oder weniger starken Abhängigkeitsverhältnissen auszugehen.[13] Das Merkmal der rechtlichen Selbständigkeit grenzt Unternehmensnetzwerke von den von der Struktur her ähnlichen Konzernen ab, die von vielen Autoren eher mit einem einzelnen Unternehmen als mit einem Unternehmensnetzwerk gleichgesetzt werden.[14] Während die rechtliche Selbständigkeit anhand der Rechtsform eines Unternehmens verhältnismäßig problemlos nachweisbar ist, stößt die Operationalisierung der wirtschaftlichen Selbständigkeit auf größere Schwierigkeiten. Einen Anhaltspunkt für wirtschaftliche Abhängigkeit bieten finanzielle Beteiligungen, durch die eine Abtretung von Leitungs- und Kontrollbefugnissen an andere Unternehmen erfolgt.[15] Die finanzielle Unabhängigkeit als Merkmal für die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit in Netzwerken zu fordern, würde jedoch eine realitätsferne Annahme darstellen. Darüber hinaus stellt die wirtschaftliche Unabhängigkeit deshalb keine notwendige Voraussetzung dar, weil finanzielle Beteiligungen in geringem Umfang keine entscheidenden Auswirkungen auf die Führung eines Unternehmens haben und Beteiligungen, insbesondere wenn sie wechselseitig vorgenommen werden, eine wichtige Stabilisierungsfunktion ausüben, indem sie die Ernsthaftigkeit der Absicht zur Zusammenarbeit unterstreichen. Insgesamt ist bei allen Unternehmen auf Grund der Abhängigkeit von Lieferanten, Kunden, Kapitalgebern, Arbeitnehmern oder dem Staat grundsätzlich nur von einer relativen wirtschaftlichen Selbständigkeit auszugehen.[16]

Neben dem Merkmal der rechtlichen Selbständigkeit zeichnen sich Unternehmensnetzwerke darüber hinaus durch *Polyzentriertheit* aus. Im Gegensatz zu stark hierarchisch geprägten Organisationsstrukturen, bei denen Entscheidungen auf höchster Unternehmensführungsebene konzentriert werden, verfügen Netzwerke durch die Eigenschaft der Polyzentriertheit über mehrere Hand-

---

[12] Vgl. *Sydow* 1992, S. 79.
[13] Vgl. *Männel* 1996, S. 28; *Sydow* 1992, S. 90.
[14] Vgl. *Sydow* 1992, S. 73 f.; *Theissen* 1988, S. 280.
[15] Vgl. *Winkler* 1999, S. 33.
[16] Vgl. *Sydow* 1992, S. 78 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

lungs- und Entscheidungszentren und sind damit wesentlich schneller und flexibler.[17] Das Merkmal der Polyzentriertheit bildet eine wichtige Grundlage für die Stabilität eines Netzwerks, die durch den Austritt einzelner Unternehmen nicht gefährdet werden sollte.

2. Koexistenz von Autonomie und Abhängigkeit

In Unternehmensnetzwerken lassen sich sowohl Aspekte der Autonomie als auch der Abhängigkeit feststellen. Die *Autonomie* als Merkmal leitet sich aus der Freiwilligkeit der Zusammenarbeit, der prinzipiellen Austrittsmöglichkeit und dem mehr oder weniger gleichberechtigten Status der beteiligten Unternehmen in Netzwerken ab. Dagegen ergibt sich *Abhängigkeit* oder gegenseitige Interdependenz auf Grund der Notwendigkeit zur Koordination der Aktivitäten und der Übernahme bestimmter Verpflichtungen durch einzelne Unternehmen innerhalb eines Netzwerks.[18]

Unter der Bedingung der gegenseitigen Interdependenz ist in unternehmerischen Netzwerken darauf zu achten, dass jede Leistung entweder sofort und unmittelbar oder zu einem späteren Zeitpunkt zu einer Gegenleistung führt. Diese Motivation für reziprokes Handeln resultiert aus einer Norm, die Menschen dazu verpflichtet, jenen etwas zurück zu geben, von denen sie selbst etwas erhalten haben.[19] Die *Reziprozitätsnorm* als Gegenstand einer „Gegenseitigkeitsmoral" entfaltet dabei nicht nur in personellen, sondern auch in interorganisationalen Beziehungen ihre Wirkung, da diese durch Menschen gestaltet werden, die einerseits auf die Kooperation anderer angewiesen sind und andererseits die eigene grundsätzliche Bereitschaft zur Kooperation zeigen.[20] Hinter der Reziprozitätsnorm steht die Erwartung, dass sich die unternehmerischen Ziele durch wechselseitiges Engagement und durch das Einbringen der spezifischen Ressourcen und Kompetenzen aller involvierten Unternehmen besser erreichen lassen und dass sich die jeweils geleisteten Beiträge über die Zeit der Zusammenarbeit langfristig ausgleichen.[21]

Im Rahmen der Reziprozitätsnorm existieren in Unternehmensnetzwerken nicht nur ökonomische Überlegungen, sondern stets auch außerökonomische in Form von *sozialen* Aspekten. Das über den rein ökonomischen Standpunkt hinausgehende Verständnis der Reziprozitätsnorm besagt, dass im Beziehungs-

---

[17] Vgl. *Gomez/Zimmermann* 1992, S. 82 f.; *Männel* 1996, S. 30.
[18] Vgl. *Männel* 1996, S. 32; *Powell* 1990, S. 303; *Thorelli* 1986, S. 41.
[19] Vgl. *Gouldner* 1959, S. 174; *Gouldner* 1960, S. 173.
[20] Vgl. *Sydow* 1992, S. 95.
[21] Vgl. *Gouldner* 1959, S. 249; *Männel* 1996, S. 33; *Semlinger* 1999, S. 54.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

verhältnis zu anderen Unternehmen nicht nur einseitig Leistungen empfangen werden, sondern dass darüber hinaus – auch ohne vertragliche Vereinbarung – eine moralische Verpflichtung zur Gegenleistung besteht. Die Zusammenarbeit in Netzwerken ist so zu gestalten, dass nur durch die Einbringung eigener spezifischer Leistungen im Gegenzug Leistungen anderer Netzwerkunternehmen erhalten werden können.[22]

Im Spannungsfeld zwischen Autonomie und Interdependenz bieten Unternehmensnetzwerke einerseits die Möglichkeit zur Reduktion der Abhängigkeit vom Marktgeschehen, indem sie den Wettbewerb zwischen den beteiligten Unternehmen teilweise einschränken. Andererseits zieht die Zusammenarbeit in unternehmerischen Netzwerken aber auch neue Potenziale der Abhängigkeit zwischen den Netzwerkpartnern nach sich. Insgesamt ist in Netzwerken das „Paradoxon der Kooperation" durch die wechselseitigen Beziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen noch wesentlich stärker ausgeprägt als in bilateralen Beziehungen. Während die kooperative Zusammenarbeit in Netzwerken einerseits darauf abzielt, den Handlungsspielraum und den Erfolg der beteiligten Unternehmen zu erweitern, wird andererseits durch die teilweise Aufgabe der wirtschaftlichen Selbständigkeit dieser Handlungsspielraum wieder eingeschränkt.[23] Letztlich kommt die durch eine hohe Komplexität gekennzeichnete Zusammenarbeit in Netzwerken nur dann zustande, wenn der durch das gemeinsame Vorgehen erzielbare Nutzen die Nachteile des Autonomieverlustes und der Einschränkung der Entscheidungsfreiheit übertrifft und dadurch als Mindestanforderung das Vorliegen eines Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts ermöglicht.[24]

3. Verknüpfung von Stabilität und Flexibilität

In der Vergangenheit hat ein durch Kontinuität und Überschaubarkeit gekennzeichnetes Umfeld für Unternehmen nahezu deterministische Handlungsbedingungen ermöglicht und dementsprechend mehr oder weniger stark hierarchisch geprägte Organisationsformen gefördert. Die aktuelle Komplexität und Dynamik des Umfelds verlangt jedoch nach Unternehmensstrukturen, die im Gegensatz zu hierarchischen Organisationsformen mehr Flexibilität ermöglichen. In diesem Zusammenhang bieten Netzwerke Vorteile, indem sie die an-

[22] Vgl. *Hippe* 1996, S. 33 f.; *Winkler* 1999, S. 50.
[23] Vgl. *Boettcher* 1974, S. 42; *Männel* 1996, S. 34; *Sydow* 1992, S. 90.
[24] Vgl. *Backhaus/Meyer* 1993, S. 333; *Cyert/March* 1963; *Jarillo* 1988, S. 37.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sonsten konkurrierenden Eigenschaften der *Stabilität* hierarchischer mit der *Flexibilität* marktlicher Koordination verknüpfen.[25]

Im Vergleich zur Koordination über den Markt leitet sich die *Stabilität* eines Unternehmensnetzwerks zum einen aus den Beziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen ab, die kurzfristig oft nur schwer auflösbar sind. Die Beziehungen zwischen den Netzwerkunternehmen erstrecken sich auf den Austausch, die symbiotische Ergänzung und die Kombination von unterschiedlichen wertschöpfungsbezogenen Tätigkeiten, die durch eine prinzipiell langfristig angelegte Zusammenarbeit untermauert werden.[26] Zum anderen ergibt sich die Stabilität eines Netzwerks durch die laufende und dynamische Anpassung dieser Beziehungen. Diese wechselseitigen Anpassungsprozesse – vielfach als Networking bezeichnet – verhindern den vorzeitigen Austritt von Unternehmen, fördern das Verfolgen von gemeinsam ausgehandelten Zielsetzungen und tragen dazu bei, dass langfristige und enge Beziehungsverhältnisse entstehen.[27] Durch die intensive Zusammenarbeit entstehen wechselseitige Abhängigkeiten, die dafür sorgen, dass es zu einer Erhöhung der Austrittsbarrieren kommt. In Unternehmensnetzwerken werden Unstimmigkeiten tendenziell eher im Rahmen von Verhandlungen gelöst und der vorzeitige Austritt aus dem Netzwerk wird so weit als möglich vermieden.[28]

Neben den Aspekten der Stabilität enthalten Netzwerke auch Merkmale, die die *Flexibilität* dieser Organisationsform im Vergleich zur Koordination über die Hierarchie bestimmen. Durch die Freiwilligkeit der kooperativen Zusammenarbeit und die prinzipielle Möglichkeit des Austritts wird in Netzwerken die Erarbeitung von flexiblen und für alle Parteien tragfähigen Problemlösungen unterstützt. Auf Grund der losen Kopplung fungieren in Netzwerken einzelne Unternehmen an den vergleichsweise offenen Netzwerkgrenzen als „Horchposten" zum Umfeld und verbessern dadurch die Reaktionsmöglichkeiten des Netzwerks in Bezug auf komplexe und dynamische Rahmenbedingungen.[29] Dagegen ziehen hierarchische Systeme enger Kopplung eine höhere Fehleranfälligkeit nach sich, indem sich Störungen innerhalb eines Teilbereichs wesentlich stärker auf das Gesamtsystem auswirken.[30] Letztlich verhindert Networking im Sinne einer gegenseitigen Anpassung in schwach gekoppelten Systemen die Entwicklung störanfälliger Strukturen und fördert gleichzeitig die Flexibilität und die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmensnetzwerks.[31]

---

[25] Vgl. *Männel* 1996, S. 38.
[26] Vgl. *Johanson/Mattson* 1987, S. 34; *Thorelli* 1986, S. 39 ff.
[27] Vgl. *Miles/Snow* 1986, S. 62 ff.; *Männel* 1996, S. 39; *Powell* 1990, S. 303.
[28] Vgl. *Hirschman* 1970; *Powell* 1990, S. 303.
[29] Vgl. *Sydow* 1992, S. 113.
[30] Vgl. *Männel* 1996, S. 39 f.; *Staehle* 1991, S. 327 ff.; *Weick* 1982, S. 380.
[31] Vgl. *Bleicher* 1990, S. 12 f.; *Johanson/Mattson* 1987, S. 35 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Eine wichtige Voraussetzung für die Flexibilität in Netzwerken stellt das Vorliegen von internem Wettbewerb zwischen den beteiligten Unternehmen dar. Durch diesen Wettbewerb entsteht *marktähnlicher Rationalisierungsdruck*, der unter Umständen den Ausstieg bestehender Unternehmen bzw. den Einstieg neuer Unternehmen in das Netzwerk nach sich zieht. Langfristig trägt diese Dynamik jedoch zur Stabilität und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtsystems bei.[32]

Die Flexibilität im Rahmen des Networking fördert darüber hinaus *organisationale Lernprozesse* zwischen den beteiligten Netzwerkunternehmen. Im Rahmen der derzeitigen Wettbewerbssituation sind nicht nur niedrige Kosten, günstige Preise und eine hohe Qualität für den Unternehmenserfolg entscheidend; vielmehr besitzt *das* Unternehmen Wettbewerbsvorteile, das diese Ziele schneller als seine Konkurrenten erreicht.[33] In Unternehmensnetzwerken ist die Erlangung dieser Zeitvorteile möglich, indem bestehendes Know-how und Erfahrungen von anderen Partnerunternehmen genutzt und Lernprozesse in verschiedenen Netzwerkunternehmen nicht doppelt durchlaufen werden müssen. Unter den derzeitigen Rahmenbedingungen, die von den Unternehmen schnelle Anpassungen verlangen, ist die Zeit ein kritischer Erfolgsfaktor, der dazu zwingt, deterministische Planungs- durch evolutionäre Lernprozesse zu ersetzen.[34] Die Zusammenarbeit in Unternehmensnetzwerken leistet einen wesentlichen Beitrag zur Institutionalisierung dieser Lernprozesse, die nicht nur auf der Basis von Produkten, sondern zunehmend auf Grund struktureller und prozessualer Vorteile von Partnerunternehmen ablaufen. In diesem Zusammenhang gewinnen Methoden wie gegenseitiges Benchmarking und Auditing stark an Bedeutung.[35]

Insgesamt geht in Unternehmensnetzwerken der Aspekt der Stabilität damit nicht zu Lasten der Flexibilität. Eine zu starke Kopplung im Sinne der Hierarchie würde einerseits einen Organisationsgrad erzeugen, der den flexiblen Ein- bzw. Ausstieg von Unternehmen sowie die Anpassung des Unternehmensnetzwerks an neue Rahmenbedingungen erschwert. Andererseits würde eine zu schwache Kopplung in Analogie zum Markt zwischen den Unternehmen Verhaltensunsicherheit und Misstrauen nach sich ziehen und dadurch gegenseitige Kommunikations- und Anpassungsprozesse verhindern. Letztlich streben Netzwerke deshalb einen *mittleren Organisationsgrad* an, der auf einem optimalen Gleichgewichtspunkt zwischen loser und enger Kopplung liegt. Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen für Netzwerkunternehmen setzt demge-

---

[32] Vgl. *Sydow* 1992, S. 84; *Winkler* 1999, S. 49.
[33] Vgl. *Hörschgen* 1995; *Männel* 1996, S. 40; *Wildemann* 1998, S. 75 f.
[34] Vgl. *Powell* 1990, S. 304; *Wildemann* 1998, S. 77.
[35] Vgl. *Hamel/Doz/Prahalad* 1989, S. 135 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

mäß ein Gleichgewicht zwischen stabilisierenden und progressiven Kräften voraus, da ansonsten entweder zu wenig Flexibilität oder zu hohe Unsicherheit und Instabilität vorliegen.[36]

4. Entstehung durch Internalisierung oder Externalisierung

Die Entstehung von Netzwerken erfolgt auf Basis einer Internalisierung oder Externalisierung von unternehmerischen Aktivitäten und ist bedingt durch Überlegungen bezüglich der Gestaltung der optimalen Leistungstiefe von Unternehmen. Im Zuge einer *Internalisierung* versuchen Unternehmen, die Kontrolle über zusätzliche Bereiche der Wertschöpfungskette zu erlangen und damit ihre Leistungstiefe zu erweitern. Dagegen steht im Rahmen der *Externalisierung* die Auslagerung bzw. das Outsourcing bestimmter wertschöpfungsbezogener Aktivitäten im Vordergrund. Die Wahl der optimalen Leistungstiefe gewinnt zunehmend an Bedeutung, da sie erhebliche Auswirkungen auf die Kostenstruktur, die unternehmensintern verfügbaren Kompetenzen sowie auf die Anpassungsflexibilität und den Komplexitätsgrad eines Unternehmens besitzt.[37]

Während eine vollständige Eigenleistung der hierarchischen Form der Koordination entspricht, zieht eine komplette Fremdvergabe die Koordination über den Markt nach sich. Alle Zwischenformen fordern den beteiligten Unternehmen kooperative Zusammenarbeit ab. Die Entstehung von Netzwerken lässt sich dementsprechend entweder auf die Internalisierung in Form der Intensivierung einer zuvor marktkonformen Tätigkeit oder auf die Externalisierung als eine Funktionsausgliederung infolge einer Lockerung hierarchischer Austauschbeziehungen zurückführen. Damit ermöglichen Unternehmensnetzwerke eine *interorganisationale Arbeitsteilung* ohne jedoch eine vollständige organisatorische Verschmelzung oder Fusion zu fordern.[38]

Die *Internalisierung* von unternehmerischen Aktivitäten ist gleichzusetzen mit einem Anstieg des vertikalen Integrationsgrades, der vielfach im Rahmen von finanziellen Unternehmensbeteiligungen erfolgt. Eine höhere vertikale Integration zeichnet sich gegenüber der Koordination über den Markt vor allem durch skalen- und mengenspezifische Vorteile, durch Beschleunigung von Innovationen in Folge der Know-how-Kumulation und durch Vorteile im Bereich der Finanzierung und Kapitalbeschaffung aus. Darüber hinaus schützt

---

[36] Vgl. *Staehle* 1991, S. 327 ff.; *Semlinger* 1999, S. 58; *Weick* 1982, S. 386.
[37] Vgl. *Männel* 1996, S. 46; *Wildemann* 1992, S. 82.
[38] Vgl. *Backhaus/Meyer* 1993, S. 330; *Semlinger* 1999, S. 42 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Internalisierung vor opportunistischem Verhalten der Partnerunternehmen und hilft, die vorhandenen Marktunsicherheiten zu reduzieren.[39] Als problematisch erweist sich jedoch der hohe Kapitalbedarf bei einer Internalisierung, der für den Aufbau und die Erhaltung des erforderlichen Know-hows notwendig ist. Die Kosten für eine Erhöhung des vertikalen Integrationsgrades sind daher gewissenhaft abzuschätzen und mit den zusätzlichen Möglichkeiten der neu entstandenen Unternehmensbereiche sorgfältig zu vergleichen.[40]

Im Gegensatz zur Internalisierung bezieht sich die *Externalisierung* auf eine Reduzierung der Fertigungstiefe, bei der prinzipiell jede Leistungsdimension eines Unternehmens für eine Fremdvergabe zur Disposition steht.[41] In diesem Zusammenhang werden in der unternehmerischen Praxis Funktionsbereiche wie beispielsweise Entwicklungs-, Logistik-, Qualitätssicherungs- bzw. Wartungsaufgaben und Teilbereiche der Datenverarbeitung an Dritte vergeben.[42] Um die im Mittelpunkt der Externalisierung stehenden Rationalisierungseffekte sowie die Erhöhung der organisatorischen Flexibilität sicherzustellen, wird eine Beschränkung auf die für den Unternehmenserfolg verantwortlichen Aktivitäten angestrebt.[43] Die Handlungsmaxime in Netzwerken lautet demgemäß, dass sich jedes beteiligte Unternehmen auf seine Kernkompetenzen konzentriert und diese allen anderen Unternehmen zur Verfügung stellt. Die Aktivitäten im Rahmen der Externalisierung sind dabei um so leichter durchführbar, je weniger Barrieren wie die Gefahr des Know-how-Abflusses, die Einschränkung durch die informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur und die Angst vor Abhängigkeiten vorhanden sind.[44]

Insgesamt ermöglichen Netzwerke im Rahmen von Überlegungen der Internalisierung bzw. Externalisierung eine Neuverteilung von Aktivitäten auf die beteiligten Netzwerkunternehmen, die in eine zunehmende Verflechtung zwischen den Unternehmen mündet. Es entsteht ein *Kooperationsgeflecht*, in dem sich für Aktivitäten, die andere Organisationen in internalisierter Form über die Hierarchie oder in externalisierter Form über den Markt durchführen, die jeweiligen Vorteile der beiden Optionen nutzen und die jeweiligen Nachteile vermeiden lassen.[45]

---

[39] Vgl. *Männel* 1981, S. 58 ff.; *Sydow* 1992, S. 105.
[40] Vgl. *Buzell* 1984, S. 51 ff.; *Männel* 1996, S. 47 f.
[41] Vgl. *Miles/Snow* 1986, S. 64.
[42] Vgl. *Hakansson/Snehota* 1989, S. 187 ff.; *Sydow* 1992, S. 105.
[43] Vgl. *Prahalad/Hamel* 1990, S. 79 ff.; *Wildemann* 1992, S. 87.
[44] Vgl. *Miles/Snow* 1986, S. 69; *Wildemann* 1994, S. 63.
[45] Vgl. *Jarillo* 1988, S. 38 f.; *Männel* 1996, S. 49; *Thorelli* 1986, S. 39.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

C. Typologisierungsmöglichkeiten von Unternehmensnetzwerken

Die nahezu unbegrenzte Vielfalt an Möglichkeiten zur Typologisierung von Netzwerken ist unter dem Aspekt der fehlenden Einheitlichkeit und Kompatibilität zunächst kritisch zu beurteilen. Andererseits ist der Vorteil von derartigen Typologien darin zu sehen, dass die in Forschung und Praxis auftretenden *Problemfelder* von Netzwerken einer differenzierten Analyse unterzogen und einer entsprechenden Problemlösung zugeführt werden können.[46]

Die folgende Differenzierung orientiert sich an drei typischen netzwerkförmigen Arrangements mit jeweils unterschiedlicher inhaltlicher Schwerpunktsetzung. Im ersten Teilbereich werden *strategische Netzwerke* vorgestellt, die sich durch einen verhältnismäßig stark hierarchisch geprägten Aufbau und einen hohen Organisiertheitsgrad auszeichnen. Zum zweiten finden *regionale Netzwerke* Beachtung, deren Hauptmerkmal durch die räumliche Agglomeration der beteiligten Unternehmen gegeben ist. Abschließend steht der Typus des *virtuellen Unternehmens* im Mittelpunkt, dessen Kennzeichen die zeitliche Befristung sowie die informationstechnische Basis der Zusammenarbeit sind. Obwohl die vorgestellten Formen idealtypische Ausprägungen mit hohem Bezug zu den in der betrieblichen Praxis bestehenden Unternehmensnetzwerken sind, ist im Einzelfall nicht ausgeschlossen, dass ein real existierendes Netzwerk Merkmale von mehreren der vorgestellten Typen in Kombination auf sich vereinigt.

1. Strategische Netzwerke

Der Begriff der Strategie wird – obwohl sich eine einheitliche Auffassung nicht durchgesetzt hat – mit Aspekten wie Langfristigkeit, Rationalität, Wichtigkeit, Proaktivität und Intention verknüpft.[47] Vor diesem Hintergrund lassen sich *strategische Netzwerke* als langfristig angelegte, vor allem durch marktbezogene Anforderungen bedingte und auf die Erschließung wettbewerbsrelevanter Potenziale gerichtete Organisationen kennzeichnen.[48]

> „Strategic networks are long-term, purposeful arrangements among distinct but related for profit organizations that allow those firms in them to gain or sustain competitive advantage vis-a-vis their competitors outside the network (...)".[49]

---

[46] Vgl. *Sydow* 1999, S. 284.
[47] Vgl. *Padberg* 2000, S. 70; *Sydow* 1992, S. 237.
[48] Vgl. *Bellmann/Hippe* 1996, S. 5; *Meyer* 1997, S. 53; *Staehle* 1999, S. 745.
[49] *Jarillo* 1993, S. 149.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ein zentrales Merkmal von strategischen Netzwerken stellt die Tatsache dar, dass sie von einem oder mehreren so genannten *fokalen Unternehmen* oder „Hub Firms" strategisch geführt werden.[50] In Analogie zum „Hub-and-Spoke"-System im Luftverkehr („Nabe und Speiche"), bei dem einer Fluglinie ein bestimmter Flughafen als zentrales Drehkreuz für die Bereitstellung von Flugverbindungen dient (beispielsweise der Frankfurter Rhein-Main-Flughafen für Lufthansa, London Heathrow für British Airways oder Paris Charles-de-Gaulle für Air France), wird das fokale Unternehmen in einem Unternehmensnetzwerk auch als „Hub Firm" bezeichnet.

Typischerweise umfassen strategische Netzwerke Unternehmen unterschiedlicher Größe, wobei die Führung des Netzwerks tendenziell den größeren Unternehmen zukommt. Die strategische Führung äußert sich darin, dass der Markt, auf dem das strategische Netzwerk tätig ist, im Wesentlichen vom fokalen Unternehmen definiert wird.[51] Dieses Unternehmen bestimmt mehr als alle anderen im Netzwerk die Art und den Inhalt der Strategie, mit der der Markt erschlossen und bearbeitet wird sowie die Form und den Inhalt der interorganisationalen Beziehungen im Netzwerk.[52] Der Einfluss des fokalen Unternehmens reicht vielfach so weit, dass er sich auf Interorganisationsbeziehungen erstreckt, bei denen das strategisch führende Unternehmen nicht direkt beteiligt ist. Die Initiierung einer Kooperation zwischen zwei Zulieferunternehmen durch einen Automobilhersteller stellt ein typisches Beispiel für ein derartiges Vorgehen dar.[53] Obwohl der polyzentrische Charakter des Netzwerks grundsätzlich erhalten bleibt, betreibt das fokale Unternehmen eine Art *„strategische Metakoordination"* und versucht die – mehr oder weniger zusammen mit anderen Netzwerkunternehmen entwickelten – kollektiven Strategien durchzusetzen.[54]

In Bezug auf das Merkmal der Koordination stellen so genannte *dynamische Netzwerke* eine spezielle Form strategischer Netzwerke dar. Im Rahmen von dynamischen Netzwerken werden aus Sicht des fokalen Unternehmens alle wertschöpfenden Tätigkeiten ausgelagert und von den jeweiligen Kooperationspartnern ausgeführt. Die Rolle des fokalen Unternehmens beschränkt sich im Sinne eines Brokers auf eine reine Vermittlungsfunktion zwischen den beteiligten Unternehmen.[55] Die dynamische Form des Unternehmensnetzwerks wird als Grundmodell des virtuellen Unternehmens angesehen.[56]

---

[50] Vgl. *Backhaus/Meyer* 1993, S. 333; *Jarillo/Ricart* 1987, S. 84.
[51] Vgl. *Renz* 1998, S. 186; *Zundel* 1999, S. 35.
[52] Vgl. *Becker* 1999, S. 123; *Sydow* 1995, S. 630.
[53] Vgl. *Sydow* 1992, S. 81.
[54] Vgl. *Staehle* 1999, S. 746; *Sydow* 1995, S. 630.
[55] Vgl. *Macharzina* 1999, S. 375 f.; *Snow/Miles/Coleman* 1992, S. 14 ff.
[56] Vgl. *Bleicher* 1997, S. 16; *Millarg* 1998, S. 43; *Sydow* 1996, S. 10.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Neben der Führung durch ein fokales Unternehmen weisen strategische Netzwerke die Besonderheit auf, dass sie zu einem größeren Ausmaß als andere Netzwerke das Ergebnis *intentionalen Handelns* und geplanten Vorgehens sind.[57] Diese prinzipiell intendierte Vorgehensweise im Rahmen strategischer Netzwerke widerspricht jedoch nicht der Tatsache, dass realisierte Strategien vielfach das Ergebnis unbeabsichtigten Handelns sind und ursprünglich nicht-intendierte Wirkungen hervorrufen.[58] Trotz einer damit nur bedingt möglichen Steuerung verfügt ein strategisches Netzwerk häufiger als andere über explizit formulierte Ziele, eine formale Struktur mit definierten Rollenzuweisungen und eine eigene spezifische Identität mit formell-vertraglichen Regelungen. Eine derartige, mehr oder weniger bewusst gestaltete Netzwerkidentität erleichtert zwar die interorganisationale Koordination, birgt aber gleichzeitig die Gefahr, dass die beteiligten Akteure grundsätzliche Bedenken gegenüber der Notwendigkeit einer Unterordnung gegenüber dieser Identität äußern.[59]

Die Existenz von strategischen Netzwerken lässt sich in der unternehmerischen Praxis mit vielen *Beispielen* und in zahlreichen Branchen belegen. Beispielsweise finden sich strategische Netzwerke in der Automobilindustrie, wo sie Hersteller nach dem Vorbild der japanischen Keiretsu auf Basis eines hierarchisch-pyramidalen Aufbaus mit ihren Zulieferunternehmen gestalten.[60]

Die japanischen „Keiretsu" stellen eine Sonderform von strategischen Netzwerken dar und haben sich auf Basis der ehemaligen „Zaibatsu" entwickelt. Die „Zaibatsu" waren im Besitz reicher japanischer Familien und übten vor dem zweiten Weltkrieg als Holding-Gesellschaften wesentlichen Einfluss auf die Wirtschaft und Politik Japans aus. Die drei grössten „Zaibatsu"-Familien, Mitsui, Mitsubishi und Sumitomo, kontrollierten in den entsprechenden Wirtschaftszweigen mehr als die Hälfte der jeweiligen Produktionskapazitäten. Mit Hilfe eines Anti-Trust-Gesetzes versuchten die Amerikaner 1947 die „Zaibatsu" zu zerschlagen. Obwohl dabei vielfach die juristischen Verflechtungen aufgelöst wurden, konnten die personellen Beziehungen nicht zerstört werden. Noch während der Besatzungszeit trafen sich die Führungseliten der „Zaibatsu" in so genannten Präsidenten-Clubs, um den Umbau der „Zaibatsu" zu den heutigen „Keiretsu" vorzubereiten.

Daneben existieren strategische Netzwerke in vergleichsweise jungen dienstleistungsorientierten Industriesektoren wie der Mikroelektronik, der Telekommunikation und der Biotechnologie.[61] Eine generelle Umsetzungsmöglichkeit

---

[57] Vgl. *Padberg* 2000, S. 174; *Piber* 2000, S. 70.
[58] Vgl. *Mintzberg* 1978; *Mintzberg/Waters* 1985.
[59] Vgl. *Sydow* 1992, S. 82.
[60] Vgl. *Sydow* 1991, S. 241 ff.; *Sydow* 1992, S. 38 ff.
[61] Vgl. *Millarg* 1998, S. 43; *Sydow* 1999, S. 287.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

für strategische Netzwerke bietet das Franchising, bei dem ein Franchisegeber als fokales Unternehmen die strategische Führung mehrerer Franchisenehmer übernimmt.[62]

2. Regionale Netzwerke

Im Gegensatz zu strategischen Netzwerken, die vielfach über eine internationale Ausrichtung verfügen, bestehen *regionale Netzwerke* aus Unternehmen, die sich durch eine starke räumliche Agglomeration auszeichnen.[63] Die Zielsetzung von regionalen Netzwerken besteht darin, durch eine Kooperation zwischen kleineren und mittleren Unternehmen bestimmte Größenvorteile zu realisieren, die sich insbesondere in einer Verbesserung der „Economies of Scale", der Flexibilität und der Kapazitätsauslastung zeigen.[64]

Im Gegensatz zu strategischen Netzwerken zeichnen sich regionale Netzwerke durch eine größere Bedeutung und ein höheres Ausmaß an nicht-intendiertem bzw. *emergentem Handeln* und Vorgehen aus. Dieses Merkmal regionaler Netzwerke resultiert aus der relativ stark polyzentrischen Struktur bzw. der fehlenden strategischen Führung. Dementsprechend wird die Organisation der unternehmensübergreifenden Prozesse gleichberechtigt erledigt und ist weitgehend selbstorganisiert.[65] Die Kooperationsbeziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen weisen einen größtenteils informellen bzw. latenten Charakter auf und werden je nach Bedarf durch den fallweisen Einbezug neuer Unternehmen aus der Region erweitert. Während die Stabilität und Formalisierung der einzelnen Beziehungen damit verhältnismäßig gering ist, weisen die beteiligten Unternehmen eines regionalen Netzwerks der generellen Mitgliedschaft dagegen eine hohe Bedeutung zu.[66]

Im Rahmen von so genannten *Industrial Districts* sind regionale Netzwerke häufig in bestimmte geographische Wirtschaftsräume eingebunden.

> Industrial Districts lassen sich kennzeichnen als „(...) technologically dynamic regional economies in which networks of specialist producers both compete and cooperate in response to fast changing global markets. In these districts, technical skill and competence are widely diffused; small and medium sized firms achieve external economies through complex supplier and subcontracting relations, and the region (not

[62] Vgl. *Kloyer* 1995, S. 1 ff.
[63] Vgl. *Staehle* 1999, S. 746.
[64] Vgl. *Keppel* 1997, S. 123; *Zundel* 1999, S. 38.
[65] Vgl. *Staehle* 1999, S. 746; *Sydow* 1999, S. 288.
[66] Vgl. *Belzer* 1993, S. 75 ff.; *Padberg* 2000, S. 171.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

the firm) is the locus of production. The result is a decentralized system which is more flexible than the traditional vertically integrated corporation".[67]

Die kooperative Zusammenarbeit in regionalen Netzwerken ist durch die Integrationskraft regionaler Kulturen und die Existenz von örtlich vorhandenen institutionellen Förderungsmöglichkeiten geprägt. Damit wird für die beteiligten Unternehmen eines regionalen Netzwerks trotz des fehlenden fokalen Unternehmens eine *kollektive Vorgehensweise* ermöglicht.[68] Als eine der größten Herausforderungen in Bezug auf das Management von regionalen Netzwerken erweist sich der weitgehende Verzicht auf die Koordinationskraft der Hierarchie und die Sicherstellung der jeweiligen Interessen der gleichberechtigten Partner.[69]

Im Bereich der regionalen Netzwerke findet sich eine Reihe von *Beispielen,* die die Existenz dieser Organisationsform belegen.[70] Beispielsweise bestehen regionale Netzwerke im mittleren Norditalien, insbesondere in der Emilia Romagna,[71] im Silicon Valley,[72] sowie in Baden-Württemberg.[73] In der unternehmerischen Praxis sind regionale Netzwerke häufig in umfassendere, international ausgelegte und unter strategischen Gesichtspunkten geführte Netzwerke eingebettet.

3. Virtuelle Unternehmen

In der jüngeren Vergangenheit stehen Kooperationsformen, die mit Begriffen wie *virtuelle Unternehmen*, virtuelle Organisationen oder virtuelle Netzwerke belegt sind, zunehmend im Mittelpunkt des Interesses.[74] Grundsätzlich lassen sich jene Sachverhalte als virtuell kennzeichnen, die – obwohl sie eine bestimmte Funktion erfüllen – physisch nicht vorhanden sind. Im organisatorischen Bereich spricht man im Fall von virtuellen Unternehmen von Schein- oder „Als-ob"-Strukturen.[75] Für das Verständnis von virtuellen Unternehmen ist zentral, dass es sich bei dieser Organisationsform nicht um ein Unternehmen im eigentlichen Sinne, sondern um ein auf Projektbasis initiiertes und durch

---

[67] *Saxenian* 1990, S. 91.
[68] Vgl. *Belzer* 1993, S. 77; *Dörsam/Icks* 1997, S. 10 f.
[69] Vgl. *Sydow* 1999, S. 288.
[70] Vgl. *Dieckmann* 1999, S. 55; *Koschatzky/Gundrum* 1997, S. 214 ff.
[71] Vgl. *Becattini* 1991, S. 31 ff.
[72] Vgl. *Saxenian* 1990, S. 89 ff.
[73] Vgl. *Becker* 1999, S. 125; *Zundel* 1999, S. 38.
[74] Vgl. *Davidow/Malone* 1993, S. 28; *Davidow/Malone* 1992; *Sieber* 1998.
[75] Vgl. *Lipnack/Stamps* 1998, S. 29; *Macharzina* 1999, S. 379; *Scholz* 1997, S. 321.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

den Einsatz der neuen Informationstechnologie ermöglichtes Netzwerk von Unternehmen handelt.[76]

Der *Projektbezug* und die *zeitliche Limitierung* stellen wesentliche Merkmale eines virtuellen Unternehmens dar. Während strategische und regionale Netzwerke prinzipiell unbefristet konzipiert und angelegt sind, besteht die Zusammenarbeit im Rahmen eines virtuellen Unternehmens nur für die Dauer eines spezifischen Projekts und dient vor allem dazu, kurzfristig auftretende Wettbewerbschancen zu realisieren.[77] Die Partner eines virtuellen Unternehmens arbeiten nur so lange zusammen, wie es zur Erreichung eines spezifischen Projektziels notwendig ist. Damit fehlt in der Kooperation der beteiligten Unternehmen eine auf Dauer angelegte Strukturierung und in letzter Konsequenz wird durch die nur lose Kopplung auf Projektbasis sogar der Bestand der beteiligten Unternehmen an sich in Frage gestellt.[78] Auf Grund der nur für kurze Dauer angelegten Zusammenarbeit ergeben sich für die beteiligten Unternehmen hohe Anreize für *opportunistisches Denken und Handeln*.[79] Zur Unterdrückung derartiger Verhaltensweisen ist es in virtuellen Unternehmen notwendig, dass Beziehungen in der Regel über das einzelne Vorhaben hinausreichen und nach Projektabschluss latent gepflegt werden. Auf diese im Rahmen von gemeinsamen Projekten geknüpften Beziehungen wird bei Initiierung eines neuen Vorhabens wieder zurückgegriffen.[80]

Die Virtualisierung von derartigen Unternehmen lässt sich mit Hilfe von drei zentralen Merkmalen belegen. Im Rahmen der *Entmaterialisierung* stehen bei virtuellen Unternehmen nicht materielle, sondern immaterielle, psychische oder geistige Sachverhalte im Mittelpunkt. Sowohl in der Leistungserstellung als auch im Leistungsergebnis sind virtuelle Unternehmen damit vor allem durch immaterielle Größen wie Information, Wissen und Kommunikation gekennzeichnet. Darüber hinaus zeigt sich Virtualisierung durch den Aspekt der *Delokalisierung*. Auf Grund der elektronischen Vernetzung agieren virtuelle Unternehmen weitgehend ohne räumliche Restriktionen. Im Rahmen der Informations- und Kommunikationstechnologie besteht die Möglichkeit, unabhängig von räumlichen Gegebenheiten und Produktionsstandorten die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteuren zu organisieren. Schließlich manifestiert sich Virtualisierung durch das Merkmal der *Enttemporalisierung*, in dessen Rahmen sich virtuelle Unternehmen weitgehend von zeitlichen Einschränkungen befreien. Während in strategischen und regionalen Netzwerken vor Beginn

---

[76] Vgl. *Mertens/Faisst* 1995a, S. 153; *Picot/Reichwald/Wigand* 2001, S. 417 ff.
[77] Vgl. *Bleicher* 1997, S. 16 f.; *Klein* 1996, S. 248; *Schuh* 1996, S. 168 f.
[78] Vgl. *Picot/Reichwald* 1994, S. 547 ff.
[79] Vgl. *Macharzina* 1999, S. 379; *Wolter/Wolff/Freund* 1998, S. 34 f.
[80] Vgl. *Staehle* 1999, S. 747.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der Kooperation mehr oder weniger aufwendige Absprachen notwendig sind, läuft der Koordinationsprozess bei virtuellen Unternehmen durch die Möglichkeit der unmittelbaren Kopplung von Kernkompetenzen insgesamt schneller ab.[81]

Im Gegensatz zu strategischen Netzwerken – mit der dauerhaften Abstimmung der Aufgabenbereiche durch ein fokales Unternehmen – erfolgt bei virtuellen Unternehmen lediglich eine projektbezogene Koordination durch einen der beteiligten Akteure.[82] Im Rahmen von virtuellen Unternehmen rücken damit ebenso wie bei regionalen Netzwerken *selbstorganisatorische Prozesse* ohne hierarchische Koordination in den Mittelpunkt, die im wesentlichen von der Initiative der Teilnehmer abhängig sind.[83] Der Erfolg einer Kooperation in virtuellen Unternehmen hängt in hohem Ausmaß davon ab, dass alle Beteiligten in diesem relativ strukturfreien Interaktionsverbund Handlungsnotwendigkeiten erkennen und daraus entsprechende Maßnahmen ableiten. Die Zusammenarbeit konstituiert sich nicht auf Basis einer festgelegten organisatorischen Struktur, sondern auf Grund von selbstorganisatorischen und flexiblen Prozessen, die in letzter Konsequenz zur Auflösung der Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation führen können.[84]

Insgesamt ist bei virtuellen Unternehmen auf Grund der dargestellten Merkmale ein *geringerer Verbindlichkeitsgrad* der Zusammenarbeit festzustellen, der sich insbesondere im Außenverhältnis dieser Organisationsform niederschlägt. Um gegenüber Kunden, die nicht mit einem am virtuellen Unternehmen beteiligten Akteur, sondern mit dem virtuellen Unternehmen an sich ein Vertragsverhältnis eingehen, ein geschlossenes und verbindliches Erscheinungsbild zu ermöglichen, sind besondere Anstrengungen nötig.[85] Durch eine entsprechende informationstechnische Gestaltung – beispielsweise auf Basis eines *Internet-Auftritts* – ist es möglich, vielen Kunden gleichzeitig den Eindruck einer individuellen Betreuung zu vermitteln.[86] Auf Grund ihrer spezifischen Merkmale finden sich virtuelle Unternehmen insbesondere in durch die Informations- und Kommunikationstechnologie stark geprägten Branchen, wie beispielsweise im Softwarebereich sowie der Film- und Fernsehindustrie.[87]

Nach einer ursprünglich geradezu euphorischen Einschätzung der Potenziale von virtuellen Unternehmen scheint mittlerweile eine realistischere und damit

---

[81] Vgl. *Linde* 1997, S. 39 ff.; *Picot/Reichwald/Wigand* 2001, S. 423.
[82] Vgl. *Klein* 1994, S. 309; *Schuh* 1996, S. 167.
[83] Vgl. *Richter* 1995, S. 7 ff.; *Scholz* 1997, S. 311 f.
[84] Vgl. *Macharzina* 1999, S. 379 f.
[85] Vgl. *Klein* 1996, S. 249.
[86] Vgl. *Picot/Reichwald/Wigand* 2001, S. 419, S. 423 f.
[87] Vgl. *Braun* 1997, S. 238; *Sieber* 1998; *Sieber* 1999, S. 179 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

kritischere Bewertung zu dominieren. Neben den Flexibilitätsvorteilen, die durch eine weitgehend zeit- und ortsunabhängige Kombination von Kernkompetenzen entstehen, werden in der jüngeren Vergangenheit vor allem die *Koordinations- und Integrationsprobleme* dieser Organisationsform deutlich, die das Management virtueller Unternehmen in Zukunft entsprechend fordern wird.[88]

D. Zusammenfassung und Ausblick

Im Zusammenhang mit der Existenz von Unternehmensnetzwerken stellt sich die Frage nach einer Neuausrichtung bzw. -akzentuierung des Marketing in derartigen Organisations- und Kooperationsformen. In Anlehnung an den vielfach geforderten Paradigmenwechsel sieht sich das traditionelle Marketing – trotz seiner hohen Bedeutung in Wissenschaft und Praxis – in der jüngeren Vergangenheit zunehmend in der *Kritik*. Diese setzt unter verbraucherpolitischen Gesichtspunkten am angeblich manipulativen Charakter des Marketing an, wirft ihm Theorielosigkeit vor und sieht es in einer Art Identitätskrise. Die Kritiker empfehlen dementsprechend eine umfassende Neuorientierung bzw. einen kompletten Abschied vom Marketing.[89]

Im Rahmen dieser Kritik entsteht die Forderung nach neuen theoretischen Ansätzen und Vorgehensweisen, die aktuellen Problemstellungen wie den sich schnell wandelnden und zunehmend komplexer werdenden Märkten gerecht werden sollen. Derartige Forderungen werden vor allem immer dann gestellt, wenn die vorherrschenden *Paradigmen einer Wissenschaftsdisziplin* nicht mehr in der Lage sind, die in der Realität bestehenden Probleme zu lösen. Diese „sprunghaften" Entwicklungen sind nicht neu in der Marketing-Wissenschaft, wie sie beispielsweise eindrucksvoll der Übergang von der absatzwirtschaftlichen Lehre zum Marketing-Konzept belegt.[90] Die derzeitige Situation, die geprägt ist durch radikale Änderungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie, den steigenden Wettbewerb durch Konzentration und Kooperation, die zunehmend hybriden Konsumstrukturen und die Entwicklung zu globalen Netzwerken, scheint neue und wesentliche Herausforderungen für das Marketing zu beinhalten.[91]

Im Zusammenhang mit der Kritik sowie der Neuorientierung der Marketing-Wissenschaft wird insbesondere den Ansätzen der Neuen Institutionenökono-

---

[88] Vgl. *Kemmner/Gillessen* 2000; *Macharzina* 1999, S. 380; *Weibler/Deeg* 1998.
[89] Vgl. *Dichtl* 1983; *Schneider* 1983, S. 197 ff.
[90] Vgl. *Nieschlag* 1963; *Meffert* 1999, S. 37.
[91] Vgl. *Meffert* 1999, S. 39 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

mie eine wichtige Rolle zugewiesen.[92] Von ihr erwartet man sich einen theoretischen Bezugsrahmen, in den sich verhaltenswissenschaftliche Themengebiete wie Verhaltensunsicherheit, die Überwindung von Informationsasymmetrien und die Handhabung von moralischen Risiken integrieren lassen.[93] Eine derart interdisziplinäre Ausrichtung des Marketing als *„Schnittstellenwissenschaft und Transfertechnologie"* zwischen Psychologie, Soziologie, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre könnte wesentlich zu seiner geforderten Neu-Orientierung beitragen.[94] Insbesondere im Rahmen der Zusammenarbeit in Unternehmensnetzwerken besteht ein hoher Bedarf an derart interdisziplinär ausgerichteten Erkenntnissen. So kann mit Hilfe der Neuen Institutionenökonomie die – insbesondere in Unternehmensnetzwerken vorhandene – Existenz von Informationsasymmetrien und die Gefahr ihrer opportunistischen Ausnutzung nachgewiesen werden. Dagegen ist zur Überwindung derartiger Informationsasymmetrien sowie der daraus resultierenden opportunistischen Verhaltensspielräume die Integration von psychologischen und soziologischen Erkenntnissen notwendig.[95] Insbesondere an dieser Schnittstelle von Neuer Institutionenökonomie und Verhaltenswissenschaften ergeben sich für das Marketing neue und spannende Herausforderungen.

Literatur

Achrol, R. S.: Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25 (1997), pp. 56–71

Backhaus, K./*Meyer*, M.: Strategische Allianzen und Netzwerke, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 22. Jg. (1993), S. 330–334

Becattini, G.: „Industrielle Distrikte" und ihre Bedeutung in der sozio-ökonomischen Entwicklung Italiens, in: Manz, T. (Hrsg.): Klein- und Mittelbetriebe im Prozeß der industriellen Modernisierung, Bonn 1991, S. 31–50

Becker, N.: Regelungsfelder für Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden 1999

Bellmann, K./*Hippe*, A.: Netzwerkansatz als Forschungsparadigma im Rahmen der Untersuchung interorganisationaler Unternehmensbeziehungen, in: Bellmann, K./Hippe, A. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken: Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, Wiesbaden 1996, S. 3–18

Belzer, V.: Unternehmenskooperationen: Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel, München/Mering 1993

[92] Vgl. *Fischer* u. a. 1993; *Kaas* 1995; *Schneider* 1983.
[93] Vgl. *Hörschgen/Steinbach* 1995, S. 34; *Kaas* 1990; *Meffert* 1999, S. 53.
[94] Vgl. *Froböse/Kaapke* 1996, S. 13 ff.; *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 1997, S. 28.
[95] Vgl. *Klaus* 2002.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bleicher, K.: Ganzheitliches Denken in arbeitsteiligen Organisationen, in: Bleicher, K./Gomez, P. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern 1990, S. 11–27

– Der Weg zum virtuellen Unternehmen, in: Office Management, 44. Jg. (1996), Nr. 1/2, S. 10–15

– Management: Kritische Kernkompetenz auf dem Weg zum virtuellen Unternehmen, in: Schuh, G./Wiendahl, H. J. (Hrsg.): Komplexität und Agilität: Steckt die Produktion in der Sackgasse?, Berlin u. a. 1997, S. 11–24

Boettcher, E.: Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen 1974

Braun, V.: Strukturen und Funktionsweise eines virtuellen Unternehmens, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 66. Jg. (1997), S. 238–241

Buzzell, R. D.: Bringt vertikale Integration Vorteile?, in: Harvard Business Manager, 6. Jg. (1984), Nr. 1, S. 51–59

Cyert, R. M./*March* J. G.: A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963

Davidow, W. H./*Malone*, M. S.: The Virtual Corporation, New York 1992

– Das virtuelle Unternehmen: Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt a. M./New York 1993

Dichtl, E.: Marketing auf Abwegen?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35. Jg. (1983), S. 1066–1074

Dieckmann, D. S.: Internationale Unternehmensnetzwerke und regionale Wirtschaftspolitik: Kompetenzzentren in der Multimedia-Industrie, Wiesbaden 1999

Dörsam, P./*Icks*, A.: Vom Einzelunternehmen zum regionalen Netzwerk: Eine Option für mittelständische Unternehmen, Stuttgart 1997

Fischer, M. u. a.: Marketing und neuere ökonomische Theorie: Ansätze zu einer Systematisierung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 45. Jg. (1993), S. 444–470

Froböse, M./*Kaapke*, A.: Das interdisziplinäre Selbstverständnis der Marketing-Wissenschaft, in: Froböse, M./Kaapke, A. (Hrsg.): Marketing als Schnittstellenwissenschaft und Transfertechnologie: Festschrift zum 60. Geburtstag von Hans Hörschgen, Berlin 1996, S. 13–24

Gomez, P./*Zimmermann*, T.: Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik, Frankfurt a. M./New York 1992

Gouldner, A. W.: Reciprocity and Autonomy in Functional Theory, New York 1959

– The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, in: American Sociological Review, Vol. 25 (1960), pp. 161–179

Hamel, G./*Doz*, Y. L./*Prahalad*, C. K.: Collaborate with Your Competitors – and Win, in: Harvard Business Review, Vol. 67 (1989), No. 1/2, pp. 133–139

Hinterhuber, H. H./*Stahl*, H. K.: Unternehmensnetzwerke und Kernkompetenzen, in: Bellmann, K./Hippe, A. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken: Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, Wiesbaden 1996, S. 87–117

Hippe, A.: Betrachtungsebenen und Erkenntnisziele in strategischen Unternehmensnetzwerken, in: Bellmann, K./Hippe, A. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken: Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, Wiesbaden 1996, S. 21–53

Hirschman, A. O.: Exit, Voice and Loyality, Cambridge 1970

Hörschgen, H.: Timing, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 2460–2473

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hörschgen, H./*Steinbach*, R. F.: Marketing und Wettbewerbsvorteile, Gedanken zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch ganzheitlich orientiertes Marketing, in: Bauer, H. H./Diller, H. (Hrsg.): Wege des Marketing, Festschrift zum 60. Geburtstag von Erwin Dichtl, Berlin 1995, S. 31–43

Jarillo, J. C.: On Strategic Networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 9 (1988), pp. 31–41

– Strategic Networks: Creating the Borderless World, Oxford 1993

Jarillo, J. C./*Ricart*, J. E.: Sustaining Networks, in: Interfaces, Vol. 17 (1987), pp. 82–91

Johanson, J./*Mattson*, L. G.: Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach, in: International Studies of Management and Organization, Vol. 17 (1987), pp. 34–48

Kaas, K. P.: Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: Die Betriebswirtschaft, 50. Jg. (1990), S. 539–548

– Einführung: Marketing und Neue Institutionenökonomik, in: Kaas, K. P. (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und neue Institutionenökonomik, Düsseldorf/Frankfurt a. M. 1995, S. 1–17

Kemmner, G. A./*Gillessen*, A.: Virtuelle Unternehmen: Ein Leitfaden zum Aufbau und zur Organisation einer mittelständischen Unternehmenskooperation, Heidelberg 2000

Keppel, M. F.: Netzwerkorganisation von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Lohmar 1997

Klaus, E.: Vertrauen in Unternehmensnetzwerken – eine interdisziplinäre Analyse, Wiesbaden 2002

Klein, S.: Interorganisationssysteme und Unternehmensnetzwerke: Wechselwirkungen zwischen organisatorischer und informationstechnischer Entwicklung, Wiesbaden 1996

Kloyer, M.: Management von Franchisenetzwerken: Eine Resource-Dependence-Perspektive, Wiesbaden 1995

Koschatzky, K./*Gundrum*, U.: Die Bedeutung von Innovationsnetzwerken für kleinere Unternehmen, in: Koschatzky, K. (Hrsg.): Technologieunternehmen im Innovationsprozeß, Heidelberg 1997, S. 207–227

Krebs, M./*Rock*, R.: Unternehmungsnetzwerke: Eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen 1997, S. 322–345

Linde, F.: Virtualisierung von Unternehmen: Wettbewerbspolitische Implikationen, Wiesbaden 1997

Lipnack, J./*Stamps*, J.: Virtuelle Teams: Projekte ohne Grenzen, Wien 1998

Macharzina, K.: Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen, Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden 1999

Männel, B.: Netzwerke in der Zulieferindustrie: Konzepte, Gestaltungsmerkmale, betriebswirtschaftliche Wirkungen, Wiesbaden 1996

– Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, 2. Auflage, Stuttgart 1981

Meffert, H.: Marketingwissenschaft im Wandel: Anmerkungen zur Paradigmendiskussion, in: Meffert, H. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel: Retrospektive und Perspektiven des Marketing, Wiesbaden 1999, S. 35–66

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Mertens, P./*Faisst*, W.: Virtuelle Unternehmen: Eine Strukturvariante für das nächste Jahrtausend? in: Schachtschneider, K. (Hrsg.): Wirtschaft, Gesellschaft und Staat im Umbruch, Berlin 1995, S. 150–168

Meyer, M.: Theorie und Organisation von Netzwerkarrangements im Wettbewerbsprozeß, in: Blum, H. u. a. (Hrsg.): Erweiterung der Markträume: 2. Dresdner Kolloquium an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Dresden, Stuttgart 1997, S. 50–69

Mildenberger, U.: Selbstorganisation von Produktionsnetzwerken: Erklärungsansatz auf Basis der neueren Systemtheorie, Wiesbaden 1998

Miles, R. E./*Snow*, C. C.: Organizations: New Concepts for New Forms, in: California Management Review, Vol. 28 (1986), pp. 62–73

Millarg, K.: Virtuelle Fabrik: Gestaltungsansätze für eine Organisationsform in der produzierenden Industrie, Regensburg 1998

Mintzberg, H.: Patterns in Strategy Formation, in: Management Science, Vol. 24 (1978), pp. 934–948

Mintzberg, H./*Waters*, J. A.: Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: Strategic Management Journal, Vol. 6 (1985), pp. 257–272

Naisbitt, J.: Megatrends: 10 Perspektiven die unser Leben verändern werden, 6. Auflage, New York u. a. 1986

Nieschlag, R.: Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft?, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 15. Jg. (1963), S. 549–559

Nieschlag, R./*Dichtl*, E./*Hörschgen*, H.: Marketing, 18. Auflage, Berlin 1997

Nohria, N.: Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations?, in: Nohria, N./Eccles R./Ibarra, H. (Eds.): Networks and Organizations, Boston 1992, pp. 1–22

Padberg, A.: Strategische Unternehmensnetzwerke versus Cross-border-Unternehmensakquisitionen: Analyse alternativer Markteintrittsformen, Wiesbaden 2000

Piber, M.: Die integrierte Organisation: Ein dreidimensionales Modell zum Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt a. M. u. a. 2000

Picot, A./*Reichwald*, R.: Auflösung der Unternehmung? Vom Einfluß der Informations- und Kommunikations-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg. (1994), S. 547–570

Picot, A./*Reichwald*, R./*Wigand*, R. T.: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 4. Auflage, Wiesbaden 2001

Powell, W. W.: Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, in: Staw, B. M./Cummings, L. L. (Eds.): Research in Organizational Behavior, Greenwich 1990, pp. 295–336

Prahalad, C. K./*Hamel*, G.: The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68 (1990), No. 5/6, pp. 79–91

Renz, T.: Management in internationalen Netzwerken, Wiesbaden 1998

Richter, F. J.: Die Selbstorganisation von Unternehmen in strategischen Netzwerken, Frankfurt a. M. u. a. 1995

Saxenian, A.: Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley, in: California Management Review, Vol. 32 (1990), pp. 89–112

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Schneider, D.: Marketing als Wirtschaftswissenschaft oder Geburt einer Marketingwissenschaft aus dem Geist des Unternehmensversagens?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35. Jg. (1983), S. 197–223

Scholz, C.: Strategische Organisation: Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg a. L. 1997

Schuh, G.: Logistik in der virtuellen Fabrik, in: Schuh, G./Weber, H./Kajüter, P. (Hrsg.): Logistik-Management, Stuttgart 1996, S. 165–179

Semlinger, K.: Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken: Zum strategischen Gehalt von Kooperation, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der „Managementforschung", Wiesbaden 1999, S. 29–74

Sieber, P.: Virtuelle Unternehmen in der Informationstechnologie-Branche, Bern u. a. 1998

– Die Internet-Unterstützung Virtueller Unternehmen, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der „Managementforschung", Wiesbaden 1999, S. 179–214

Snow, C. C./*Miles*, R. E./*Coleman*, H. J.: Managing 21st Century Network Organizations, in: Organizational Dynamics, Vol. 20 (1992), Winter, pp. 5–20

Staehle, W. H.: Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung der Ressourcen?, in: Staehle, W. H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin/New York 1991, S. 313–345

– Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München 1999

Sydow, J.: Strategische Netzwerke in Japan: Ein Leitbild für die Gestaltung interorganisationaler Beziehungen europäischer Unternehmen?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg. (1991), S. 238–254

– Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992

– Netzwerkorganisation: Interne und externe Restrukturierung von Unternehmungen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg. (1995), S. 629–634

– Virtuelle Unternehmung: Erfolg als Vertrauensorganisation?, in: Office Management, 44. Jg. (1996), Nr. 7/8, S. 10–13

– Management von Netzwerkorganisationen: Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der „Managementforschung", Wiesbaden 1999, S. 279–314

Theisen, M. R.: Vorüberlegungen zu einer Konzernunternehmungslehre, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg. (1988), S. 279–297

Thorelli, H. B.: Networks: Between Markets and Hierarchies, in: Strategic Management Journal, 7. Jg. (1986), pp. 37–51

Weibler, J./*Deeg*, J.: Virtuelle Unternehmen: Eine kritische Analyse aus strategischer, struktureller und kultureller Perspektive, in: Zeitschrift für Planung, 9. Jg. (1998), S. 107–124

Weick, K. E.: Management of Change Among Loosely Coupled Elements, in: Goodman, P. S. u. a. (Eds.): Change in Organizations, San Francisco 1982, pp. 375–408

Wildemann, H.: Unter Herstellern und Zulieferern wird die Arbeit neu verteilt, in: Harvard Business Manager, 14. Jg. (1992), Nr. 2, S. 82–93

– Standortplanung in Produktionsnetzwerken, Leitfaden zur Standortplanung für Zulieferunternehmen, Hersteller und Kooperationspartner, München 1994

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsnetzwerke in der Zulieferindustrie, Ergebnisse einer Delphi-Studie, München 1998

Winkler, G.: Koordination in strategischen Netzwerken, Wiesbaden 1999

Wolter, H. J./*Wolff*, K./*Freund*, W.: Das virtuelle Unternehmen: Eine Organisationsform für den Mittelstand, Wiesbaden 1998

Zundel, P.: Management von Produktions-Netzwerken: Eine Konzeption auf Basis des Netzwerk-Prinzips, Wiesbaden 1999

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ziele von Kooperationen im Dienstleistungssektor

Von Marion Friese

A. Einleitung

Auf Grund dynamischer Umfeldentwicklungen sehen sich auch Dienstleistungsunternehmen mit immer höheren Anforderungen und wachsendem Wettbewerbsdruck konfrontiert, die ihnen auf der einen Seite die Notwendigkeit eines verstärkten Ausbaus der eigenen Wettbewerbsposition verdeutlichen. Auf der anderen Seite zeigen sie ihnen aber auch die Grenzen ihrer strategischen Möglichkeiten auf. Während in der Vergangenheit Unternehmen die relevanten Ressourcen und Fähigkeiten zum größten Teil im Alleingang oder durch Akquisition aufbrachten,[1] wird dies bei den komplexer werdenden Herausforderungen zunehmend schwieriger. Um diesen dennoch gerecht werden zu können, bietet sich als eine weitere Möglichkeit die *Strategie der Kooperation* an. Eine Stärkung der strategischen Wettbewerbsposition erscheint auch für Dienstleistungsunternehmen durch eine Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Unternehmen durchsetzbar, ohne die Nachteile des internen Wachstums oder von Akquisitionen in Kauf nehmen zu müssen,[2] was sich durch das empirisch bemerkbare Anwachsen der Anzahl von Kooperationsvorhaben sowie das breite Spektrum unterschiedlicher Kooperationen in der Unternehmenspraxis, an denen Dienstleistungsunternehmen beteiligt sind, bestätigt.[3]

Angesichts der Tatsache, dass der Zusammenarbeit von Dienstleistern bislang zu geringe wissenschaftliche Aufmerksamkeit geschenkt worden ist und dass Dienstleistungen eine spezielle Art von Gütern darstellen, die eine Vielzahl von Charakteristika aufweisen, die sie von Sachgütern unterscheiden, und eine Anwendung des traditionellen Marketing-Know-how nur mit Einschränkung zulässt[4], befassen sich die folgenden Ausführungen[5] mit den Gründen,

---

[1] Vgl. *Contractor/Lorange* 1988, S. 3.
[2] Vgl. *Bleicher* 1991, S. 680 f.; *Bronder/Pritzl* 1992, S. 15 ff.
[3] Vgl. *Friese* 1998, S. 3 ff.
[4] Vgl. z.B. *Berry* 1980, S. 24 ff.; *Meyer* 1994, S.17 ff.; *Langeard* 1981, S. 233.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

warum Dienstleistungsunternehmen „kooperieren" bzw. welche Ziele mit der Zusammenarbeit verbunden sind.[5]

B. Kooperationsspezifische Ziele von Dienstleistungsunternehmen

Im Folgenden wird zunächst analysiert, welche Kooperationsziele in welchem Ausmaß von den Dienstleistungsunternehmen verfolgt werden und welche Ziele am besten geeignet erscheinen, um langfristig Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Dabei steht zu vermuten, dass Dienstleistungsunternehmen auf Grund der dienstleistungsspezifischen Besonderheiten einzelnen Zielen einen höheren bzw. einen geringeren Stellenwert zuordnen als Unternehmen aus anderen Sektoren. Um die Bedeutung, die die Realisierung unterschiedlicher Wettbewerbsvorteile bei Dienstleistern einnimmt, messbar zu machen, können zur Operationalisierung quantitative und qualitative Aspekte herangezogen werden. Die reine Häufigkeit der Nennungen sowie die Einschätzung der Wichtigkeit der Kooperationsziele ermöglichen Rückschlüsse auf deren Bedeutung im Dienstleistungssektor. Weiterhin bietet die Analyse potenzieller Einflussfaktoren auf die Zielentscheidung Aufschluss darüber, welche Ziele bei welchem Typ von Dienstleistungs-Unternehmen im Mittelpunkt des Interesses stehen.

1. Stellenwert unterschiedlicher Kooperationsziele

a) Quantitative Bedeutung

Im Zuge der schriftlichen Befragung wurde den Unternehmen ein Katalog möglicher Kooperationsziele vorgelegt. Das breite Spektrum diverser Koopera-

---

[5] Die Ausführungen basieren auf einer empirischen Untersuchung mittels eines schriftlich auszufüllenden, standardisierten Fragebogens, die mit Unterstützung der Forschungsstelle für Angewandtes Marketing (FORAM) der Universität Hohenheim im Dez. 1995 durchgeführt wurde. Zu diesem Zweck wurden sechs Dienstleistungsbranchen ausgewählt, die über die Zuordnung zu diversen Dienstleistungsclustern stv. auch für andere Dienstleistungszweige stehen. Zu den in der Untersuchung berücksichtigten Dienstleistungsunternehmen zählen: Unternehmensberatungen, Marktforschungsinstitute, Werbagenturen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Luftfahrtunternehmen und Logistikdienstleister. Mit Hilfe einer systematischen Zufallsauswahl wurde eine Stichprobe mit einem Umfang von 600 Unternehmen gezogen, in der jede Dienstleistungsbranche zu gleichen Teilen (je 100 Unternehmen) vertreten war. Die effektiv erzielte Rücklaufquote betrug 30,83%. Vgl. zur Methodik der empirischen Untersuchung *Friese* 1998, S. 166 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tionsziele war von den Dienstleistern dahingehend zu überprüfen, welche Ziele im Rahmen ihres wichtigsten Kooperationsprojekts verfolgt wurden.[6]

Abb. 1 zeigt auf, welche Ziele im Einzelnen in welcher Größenordnung von den Unternehmen mittels Kooperation angestrebt werden. Danach stellt die *Erweiterung des Leistungsangebots* das zentrale Kooperationsziel dar, das von 94,2% der befragten Unternehmen verfolgt wird. Die Ausdehnung des eigenen Leistungsspektrums um das des Kooperationspartners (oder um Teile seines Angebots) kann dabei sowohl an der Breite als auch an der Tiefe des Leistungsprogramms ansetzen. Bestehen zwischen den Leistungen der Partner substitutionelle Beziehungen, bietet die Erweiterung die Möglichkeit, den heterogenen Kundenwünschen besser gerecht zu werden, indem man dem externen Faktor größere Wahlmöglichkeiten offeriert. Demgegenüber bringen komplementäre Beziehungen im Angebot der Partnerunternehmen Verbundvorteile mit sich. Diese Programmbreitenvorteile äußern sich in sogenannten Cross-Selling-Potenzialen, die dem Kunden unter Convenience-Aspekten den Bezug sämtlicher Dienstleistungen von einem Anbieter offerieren.[7] Mit Hilfe eines „Full-Service"-Konzepts, das durch den Partner möglich wird, lassen sich nicht nur bislang unabgedeckte Potenziale bzw. Bedürfnisse bei den eigenen Kunden erschließen, sondern auch neue Kundenbeziehungen aufbauen und damit die Marktposition sichern.[8] Allerdings ist zu berücksichtigen, dass sich die vom Partner angebotenen Dienstleistungen als kompatibel zum Qualitätsniveau der eigenen Leistungen erweisen müssen und auch mit dem Image des Unternehmens harmonieren sollten.[9]

Der *Eintritt in neue Märkte* besitzt ebenfalls einen hohen Stellenwert, denn 71,7% der Unternehmen sind die Zusammenarbeit zu diesem Zweck eingegangen. Führt man sich vor Augen, dass für die Dienstleistungsunternehmen nicht alle Markteintrittsstrategien gleichermaßen Relevanz besitzen – so ist z. B. der Export der meisten Dienstleistungen auf Grund ihrer Immaterialität und mangelnden Speicher- und Lagerbarkeit nicht möglich –, dann ist die Bedeutung der Kooperation als Markteintrittsstrategie nachvollziehbar.[10]

---

[6] Die Aufstellung dieser Zielbatterie basiert im Wesentlichen auf in der Literatur genannten und in anderen empirischen Untersuchungen verwandten Zielen. Vgl. *Friese* 1998, S. 120 ff.Mehrfachnennungen waren zugelassen.

[7] Vgl. *Meffert/Bruhn* 1997, S. 172 f.

[8] Vgl. *Krystek/Müller* 1992, S. 1201.

[9] Vgl. *Bhat/Bonnici/Caruana* 1993, S. 60 f.

[10] Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass veredelte Dienstleistungen sehr wohl exportiert werden können, denn für diese gelten dieselben Regeln wie für Sachgüter. Vgl. *Mösslang* 1995, S. 136; *Stauss* 1994, S. 14 ff.; *Meyer* 1994, S. 119 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kooperationsziele	Anteil der Unternehmen, die Ziel verfolgen	Anteil der Unternehmen, die Ziel nicht verfolgen	Rang
Schaffung von Qualitätsvorteilen			
Erhöhung der Kundenbindung	63,3%	36,7%	4
Erweiterung des Leistungsangebots	94,2%	5,8%	1
Imagegewinne	61,7%	38,3%	5
Erzielung von Kostenvorteilen			
Realisierung von Kostensenkungspotenzialen	50,8%	49,2%	11
Zugang zu Kapital	27,5%	72,5%	18
Nutzung der Absatzkanäle	39,2%	60,8%	15
Realisierung von Zeitvorteilen			
Realisierung von Zeitersparnissen	49,2%	50,8%	12
Beschleunigung des Marktzutritts	48,3%	51,7%	13
Erhöhung der Flexibilität	49,2%	50,8%	12
Zugang zu neuen Märkten			
Eintritt in neue Märkte	71,7%	28,3%	2
Nutzung von Marktkenntnissen	59,2%	40,8%	7
Zugang zu Know-how			
Gewinnung von Know-how	60,8%	39,2%	6
Zugang zu Informationen	53,3%	46,7%	9
Nutzung von Geschäftsbeziehungen	54,2%	45,8%	8
Erzielung genereller Vorteile			
Verminderung des Wettbewerbsdrucks	43,3%	56,7%	14
Reduzierung des Risikos	37,5%	62,5%	16
Steigerung des Ertrags	52,5%	47,5%	10
Ausnutzen von Synergiepotenzialen	66,7%	33,3%	3
Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	33,3%	66,7%	17

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf eigenen Berechnungen.

Abb. 1: Kooperationsziele von Dienstleistungsunternehmen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zu weiteren wesentlichen Kooperationszielen, auf die sich Dienstleister bei einer Zusammenarbeit konzentrieren, zählt die *Erhöhung der Kundenbindung* (63,3%) sowie die *Gewinnung von Know-how* (60,8%), die die Unternehmen unter *Ausnutzung von Synergiepotenzialen* (66,7%) zu verwirklichen suchen. Der Hinweis auf die Synergiepotenziale deutet bereits an, dass auch finanzwirtschaftliche Überlegungen bei Kooperationen nicht unbeachtet bleiben dürfen. Für 52,5% der Dienstleister bedeutet dies, dass mit dem Eingehen einer Kooperation auch *Ertragssteigerungen* verbunden sein sollten.

Hervorzuheben ist die *Erzielung von Imagegewinnen*, was immerhin fast zwei Drittel (61,7%) der Dienstleister zu einem ihrer Kooperationsziele erklären. Immaterialität sowie Simultanität von Dienstleistungserstellung und -verwertung erschweren dem Nachfrager die richtige Evaluierung des Dienstleistungsangebots und eine korrekte Einschätzung der Qualität.[11] Deshalb versucht der Nachfrager, mit Hilfe von Ersatzindikatoren den komplexen Qualitätsbeurteilungsprozess für sich zu vereinfachen.

Dabei stellt für ihn das Image eines Unternehmens – neben dem Preis, den er für die Dienstleistung entrichten muss – eine essenzielle Beurteilungsgröße dar.[12] Daher zählt die Verbesserung des Unternehmensimages zu den psychographischen Zielen, die ein Dienstleister auch mit Unterstützung seines Kooperationspartners umzusetzen versucht.[13] Trotzdem darf die Gefahr, die von einem möglichen negativen Imagetransfer von einem Partner auf die Kooperation bzw. auf den anderen Partner ausgeht, nicht vernachlässigt werden.[14]

Weniger als die Hälfte der Dienstleister ist die Kooperation mit der Absicht eingegangen, eine *Beschleunigung des Markteintritts* (48,3%) herbeizuführen. Das hängt unter anderem damit zusammen, dass die Vorteile, die für ein Industrieunternehmen mit der Pionierstellung auf einem Markt verbunden sind, ungleich größer sind als für Dienstleistungsunternehmen. Auf Grund der Immaterialität ist für Innovationen im Dienstleistungsbereich – wie bereits oben angesprochen – eine wesentlich höhere Imitationsgeschwindigkeit kennzeichnend. Hinzu kommt, dass diese, bedingt durch ihren immateriellen Charakter, auch viel schlechter durch schutzrechtliche Maßnahmen gesichert werden können. Für die Dienstleister, die eine First-to-Market-Strategie verfolgen, wird es entscheidend darauf ankommen, durch den Aufbau von Markteintrittsbarrieren den Eintritt von Wettbewerbern zu verhindern. Während im Gütermarketing z. B. über technische Standards der Konkurrenz wirkungsvoll der Zugang zum eige-

[11] Vgl. *Zeithaml/Parasuraman/Berry* 1990, S. 16.
[12] Vgl. *Meyer* 1990, S. 187; *Meyer/Mattmüller* 1987, S. 194.
[13] Vgl. *Hilke* 1989, S. 16; *Meffert* 1993, S. 14.
[14] Vgl. *Krystek/Müller* 1992, S. 1201.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nen Markt verwehrt werden kann, stellt der Aufbau von Konsumentenpräferenzen für die eigene Dienstleistung im Service-Marketing oftmals die beste Chance dar, seinen Markt zu verteidigen. Ein positives Image erweist sich in diesem Zusammenhang als förderlich.[15]

Der Wettbewerbsfaktor Zeit spielt für Dienstleister aber auch in anderer Hinsicht eine Rolle, denn 49,2% der Unternehmen gehen eine Kooperation mit der Absicht ein, *Zeitersparnisse* zu realisieren. Dies erscheint vor allem für jene Dienstleister sinnvoll, bei denen der Kunde bestimmte Zeitvorstellungen mit dem Dienstleistungsprozess verknüpft und die schnelle und zügige Dienstleistungserstellung eine wichtige Qualitätsdimension darstellt. Können über eine Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner die Transfer-, Abwicklungs- und Wartezeiten für den Kunden optimiert werden, so führt dies zu einer Stärkung der relativen Wettbewerbsposition.[16]

In engem Zusammenhang damit steht das Ziel, durch Kooperationen die unternehmenseigenen *Flexibilitätsspielräume* zu erhöhen, was von 49,2% der Dienstleister angestrebt wird. In Folge der mangelnden Speicher- und Lagerbarkeit ist es für die Dienstleister mit Schwierigkeiten verbunden, Angebots- und Nachfrageschwankungen auszugleichen. Durch eine Kooperation kann der Dienstleister seine Leistungsbereitschaft in räumlicher, quantitativer, qualitativer, vor allem aber zeitlicher Art flexibler gestalten. Die Kunden werden es zu schätzen wissen, wenn das Dienstleistungsangebot noch besser mit ihren inhaltlichen und zeitlichen Wünschen harmoniert.

Andere Ziele, die in der Literatur häufig als Kooperationsziele erwähnt werden, besitzen nur für wenige Dienstleistungsunternehmen Relevanz: So sind lediglich 27,5% der Unternehmen daran interessiert, sich über eine Partnerschaft *Zugang zu Kapital* verschaffen. Vermutlich gibt es für die meisten Dienstleister bessere Mittel und Wege als eine Kooperation, um dieses Ziel zu erreichen.

Ähnliches wird auch für das Ziel *Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit* gelten, das 33,3% der Unternehmen über eine Partnerschaft anstreben. Auch in diesem Fall sind wahrscheinlich personal- und führungspolitische Maßnahmen besser geeignet, das Ziel zu verwirklichen. Allerdings könnte man es als positiven Nebeneffekt der Kooperation ansehen, wenn sich über interessante berufliche Perspektiven, die den Mitarbeitern durch die Zusammenarbeit geboten würden, deren Zufriedenheit steigern ließe. Dies gilt insbesondere für perso-

[15] Vgl. *Meffert/Bruhn* 1997, S. 181.
[16] Vgl. zur Zeitproblematik *Stauss* 1991, S. 81 ff; *Meffert* 1993, S. 22.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nendominante Dienstleister, da bei diesen die Mitarbeiter das strategische Potenzial, das heißt die wichtigste Ressource des Unternehmens darstellen.[17]

Dass für viele Dienstleister die *Nutzung der Absatzwege* des Kooperationspartners nicht in Frage zu kommen scheint, zeigt sich daran, dass sich nur 39,2% um dieses Ziel bemühen. Während Industrieunternehmen die Ausdehnung ihres Absatzmarktes auch über die Kanäle ihres Kooperations-partners vollziehen können, ist dies für Dienstleistungsunternehmen sowohl auf Grund der mangelnden Speicherbarkeit als auch auf Grund der mangelnden Transportierbarkeit nur mit Einschränkungen möglich, weil der Dienstleister zur Erbringung seiner Leistung in unmittelbarem Kontakt zum externen Faktor treten muss. Die Ausweitung des dienstleistungseigenen Absatzraums ist i. d. R. nur über weitere Standorte möglich.[18] So kommt für Dienstleister die gemeinsame Nutzung der Absatzwege nur insofern in Frage, als Repräsentanzbüros oder ähnliches des Kooperationspartners in bislang noch unbearbeiteten Märkten mitgenutzt werden.

Die Tatsache, dass sich nur 43,3% der Dienstleister von einer Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen eine *Verminderung des Wettbewerbsdrucks* bzw. lediglich 37,5% eine *Reduzierung des Risikos* erhoffen, legt den Schluss nahe, dass über Ziele mit einem engeren Bezug zur unternehmerischen Aufgabe, wie z. B. Erweiterung des Leistungsangebots, Eintritt in neue Märkte, die Erreichung dieser generellen Kooperationsziele herbeigeführt werden soll.

Die Rangfolge der einzelnen Ziele, die sich über die Häufigkeit der Nennungen errechnet, macht deutlich, dass die *Erzielung von Qualitätsvorteilen* bei den Dienstleistungsunternehmen die höchste Priorität genießt, gefolgt von den Bemühungen, sich über eine Partnerschaft den *Zugang zu neuen Märkten* zu erleichtern. Dass die Dienstleistungsunternehmen Know-how und Informationen als essenzielle Wettbewerbsfaktoren zu schätzen wissen, zeigt sich an den relativ hohen Ranking-Plätzen der Ziele in der Kategorie *Zugang zu Know-how.* Die *Realisierung von Zeitvorteilen* durch eine Zusammenarbeit hat sich bislang – vermutlich auch auf Grund der oben bereits geschilderten Problematik – noch nicht durchsetzen können. Im Durchschnitt sind es weniger als die Hälfte der Dienstleister, die ein Ziel in dieser Kategorie verfolgen.

Überraschenderweise bildet die *Erzielung von Kostenvorteilen* das Schlusslicht des Kooperationsziel-Ranking, was allerdings nicht heißen soll, dass die Realisierung von Kostenvorteilen nicht auch sehr wichtig für Dienstleistungsunternehmen sein kann. Vielmehr lässt das Ergebnis den Schluss zu, dass Kos-

---

[17] Vgl. *Cambell/Verbeke* 1994, S. 96; *Noch* 1995, S. 52; *Lienemann/Reis* 1990, S. 258.

[18] Vgl. *Graumann* 1984, S. 608; *Meyer* 1990, S. 191.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tenvorteile auf andere Art und Weise von den Dienstleistern besser erzielt werden können, als es über eine Kooperation möglich wäre. Eventuell spielt die Realisierung von Kostenvorteilen auch nur für bestimmte Dienstleister eine substanzielle Rolle, worauf im Folgenden noch eingegangen wird.

b) Qualitative Bedeutung

Die Auswertung des Datenmaterials bestätigt die Überlegung, dass Unternehmen mit Hilfe der Kooperation i. d. R. nicht nur ein Ziel, sondern ein ganzes Zielbündel zu realisieren versuchen. Bezogen auf die im Fragebogen aufgeführten Ziele äußert sich dieses Phänomen in einem Durchschnittswert von zehn anvisierten Zielen pro Kooperationsprojekt.

Durchschnittlich zehn simultan zu verwirklichende Ziele verleiten zu der Annahme, dass die Unternehmen sich kaum allen Zielen mit der gleichen Intensität widmen können. Vermutlich wird einzelnen Zielen eine höhere Priorität als anderen eingeräumt. Aus diesem Grund wurden die Unternehmen um eine Bewertung der von ihnen angestrebten Kooperationsziele im Hinblick auf ihre Wichtigkeit für das Kooperationsprojekt gebeten. Abb. 2 beinhaltet auf der einen Seite die Einschätzung der Wichtigkeit, auf der anderen Seite wurde auf Basis der Urteile für jedes Ziel getrennt das arithmetische Mittel, das Werte zwischen 1 = sehr „wichtig" und 4 = „unwichtig" annehmen kann, errechnet. Es bildet die Grundlage für ein so genanntes Wichtigkeits-Ranking.

Was sich bei der Analyse der Häufigkeiten, mit der die unterschiedlichen Kooperationsziele verfolgt werden, bereits angedeutet hat, manifestiert sich durch die Beurteilung der Ziele hinsichtlich ihrer Wichtigkeit: Das Ziel *Erweiterung des Leistungsangebots*, das das häufigste Motiv einer unternehmerischen Zusammenarbeit unter Beteiligung von Dienstleistungsunternehmen darstellt, wird auch am nachdrücklichsten verfolgt, denn 69,4% beurteilen dieses Ziel als „sehr wichtig", 26,1% als „eher wichtig" und nur 4,5% als „weniger wichtig" für das Kooperationsvorhaben, was sich in einem Durchschnittswert von 1,35 niederschlägt. An zweiter Stelle rangiert das Ziel *Erhöhung der Kundenbindung* (∅ 1,39). Berücksichtigt man die extrem hohen Kosten, die mit der Gewinnung neuer Kunden verbunden sind,[19] verwundert es nicht, dass auch über Kooperationen versucht wird, das Unternehmen und seine Leistungen für den Nachfrager noch attraktiver erscheinen zu lassen und die Loyalität der Kunden

[19] Vgl. zur Kundenbindung, insbesondere auch zur ökonomischen Bedeutung zufriedener und an das Unternehmen gebundener Kunden *Diller* 1996, S. 81; *Meffert/Bruhn* 1997, S. 519; *Heskett u.a.* 1994, S. 165.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gegenüber dem Dienstleister zu erhöhen. Der *Eintritt in neue Märkte* gehört ebenfalls zu den essentiellen Zielen. Der Durchschnittswert von 1,53 bestätigt nochmals den hohen Stellenwert der Kooperationsstrategie im Sinne einer Markteintrittsstrategie im Dienstleistungssektor.

	Einschätzung in %					
Kooperationsziele	1	2	3	4	Ø	**Rang**
Schaffung von Qualitätsvorteilen						
Erhöhung der Kundenbindung	65,8	30,3	2,6	1,3	1,39	2
Erweiterung des Leistungsangebots	69,4	26,1	4,5	0,0	1,35	1
Imagegewinne	34,3	39,7	23,3	2,7	1,95	11
Erzielung von Kostenvorteilen						
Realisierung v. Kostensenkungspotenzialen	53,3	20,0	21,7	5,0	1,78	6
Zugang zu Kapital	3,0	9,1	30,3	57,6	3,42	18
Nutzung der Absatzkanäle	36,2	34,0	17,0	12,8	2,06	13
Zugang zu neuen Märkten						
Eintritt in neue Märkte	54,7	36,0	8,1	1,2	1,56	3
Nutzung von Marktkenntnissen	36,6	47,9	14,1	1,4	1,80	8
Zugang Know-how						
Gewinnung von Know-how	46,6	31,5	17,8	4,1	1,79	7
Zugang zu Informationen	34,4	37,5	23,4	4,7	1,98	12
Nutzung von Geschäftsbeziehungen	34,9	44,4	17,5	3,2	1,89	10
Erzielung genereller Vorteile						
Verminderung des Wettbewerbsdrucks	30,8	36,5	26,9	5,8	2,08	14
Reduzierung des Risikos	15,9	36,4	38,6	9,1	2,41	16
Steigerung des Ertrags	50,0	43,5	6,5	0,0	1,56	4
Ausnutzen von Synergiepotenzialen	56,4	30,8	10,3	2,5	1,59	5
Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	7,5	17,5	40,0	35,0	3,03	17

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf eigenen Berechnungen. Die Einschätzung der Befragten erfolgte auf einer Rating-Skala von 1 = „sehr wichtig“ bis 4 = „unwichtig“

Abb. 2: Wichtigkeit der Kooperationsziele für Dienstleistungsunternehmen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Interessant sind weiterhin die Befunde, die sich in Bezug auf das Ziel *Realisierung von Kostensenkungspotenzialen* ergeben. Während dieses Ziel im Häufigkeits-Ranking lediglich den elften Rang einnimmt, liegt es im Wichtigkeits-Ranking auf der sechsten Position. Hier zeigt sich, dass zwar der Anteil derjenigen Dienstleister, die mit Hilfe einer Partnerschaft ihre Kosten zu reduzieren versuchen, lediglich 50,8% ausmacht, dieses Ziel dann jedoch zentraler Inhalt der Kooperationsabmachung zu sein scheint. Im Gegensatz dazu erhoffen sich zwar 61,7% der Dienstleister durch die Zusammenarbeit mit dem Partner positive Effekte für ihr *Image*, was Platz 5 im Häufigkeits-Ranking entspricht. Analysiert man aber die Wichtigkeit dieses Ziels für das Kooperationsprojekt, dann sind es noch 34,3%, die dieses Ziel als sehr wichtig und 39,7% als eher wichtig einstufen. 26% halten die Verbesserung ihres Images für eher unwichtig. Dies deutet darauf hin, dass für die meisten Dienstleistungsunternehmen Imagegewinne im Rahmen einer Kooperation zwar wünschenswert sind, sie aber nur für einen kleinen Teil der Unternehmen ein zentrales Kooperationsanliegen darstellen.

Dass Kooperationen sich auch unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten auszahlen sollten, dokumentiert die Evaluation des Ziels *Steigerung des Ertrags,* denn 93,5% schätzen es als sehr bzw. eher wichtig ein. Dass sich die Unternehmen von der Zusammenarbeit mehr versprechen als die additive Wirkung ihrer spezifischen Fähigkeiten, die sie im Zuge der Kooperation bündeln, wird über den Stellenwert nachvollziehbar, den das Ausnutzen von *Synergiepotenzialen* bei den Dienstleistern einnimmt (Ranking-Platz 5). Die Wichtigkeitsanalyse bestätigt außerdem den geringen Stellenwert der Ziele *Zugang zu Kapital*, das den letzten Rang einnimmt, und *Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit*, das auf der vorletzten Position rangiert. Es ist anzunehmen, dass sie von den Dienstleistern wahrscheinlich nur mit geringer Intensität verfolgt werden. Wenn sie sich über die Kooperation realisieren lassen, stellen sie für die Partnerunternehmen einen begrüßenswerten Nebeneffekt dar, aber den Status eines substanziellen Kooperationsziels werden sie kaum einnehmen.

Vor dem Hintergrund, dass eine Partnerschaft die Realisierung mehrerer Ziele begünstigen soll, stellt sich die Frage, ob bestimmte *Zielkombinationen* existieren, die von den Dienstleistern bevorzugt werden. Aufschluss darüber gibt eine Korrelationsanalyse, die interdependente Beziehungen zwischen Variablen untersucht.[20] So lässt sich u. a. nachweisen, dass zwischen der Erhöhung der

[20] Vgl. zur Korrelationsanalyse z.B. *Berekoven/Eckert/Ellenrieder* 1996, S. 200 ff.; *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 470f. Als Maßstab für die Stärke und Richtung des Zusammenhangs zwischen zwei oder mehreren Variablen dient der Korrelationskoeffizient (r), der den Wert 0 annimmt, wenn die Variablen linear unabhängig sind. Die Variablen korrelieren umso stärker, je näher der Wert gegen ± 1 tendiert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kundenbindung und der Erweiterung des Leistungsangebots ein tendenziell leicht positiver Zusammenhang herrscht (r: 0,389), was den Schluss zulässt, dass eine stärkere Bindung des Nachfragers an das Unternehmen auch über eine Attraktivitätssteigerung des Leistungsprogramms herbeizuführen versucht wird. Dabei muss die Verbesserung des Leistungsangebots nicht zwingend über weitere Kerndienstleistungen erreicht werden, sondern dies können auch Sekundärdienstleistungen bewirken. Die Ziele Eintritt in neue Märkte sowie schneller Marktzutritt korrelieren ebenfalls (r: 0,571). Mit ihnen geht oftmals eine Nutzung der Marktkenntnisse des Partners einher (r: 0,4). Besteht von Unternehmensseite Interesse daran, sich über eine Kooperation Zugang zu Know-how zu verschaffen, so bemühen sich die Dienstleister meistens simultan um die Nutzung von Informationen und Marktkenntnissen (r: 0, 727) bzw. Geschäftsbeziehungen (r: 0,569) sowie den Erwerb von Know-how und Marktkenntnissen (r: 0,435). Ein ebenfalls positiver linearer Zusammenhang existiert zwischen den Zielen Realisierung von Kostensenkungspotenzialen und Steigerung des Ertrags (r: 0,670). Dabei ist dieser Zusammenhang wenig überraschend, da sich die Senkung von Kosten bei gleichem Umsatz unmittelbar ertragssteigernd auswirkt.

Insgesamt gesehen bekräftigt die Wichtigkeitsanalyse die Aussagen der Häufigkeitsanalyse in dem Sinne, dass in Bezug auf die unterschiedlichen Wettbewerbsziele, deren geplante Erreichung als strategische Grundlage der Zusammenarbeit fungiert, der Schaffung von Qualitätsvorteilen und dem Zugang zu neuen Märkten von Seiten der Dienstleistungsunternehmen die höchste Bedeutung zukommt. Erst dann folgt mit etwas geringerer Wichtigkeit das Ziel Zugang zu Know-how. Die Realisierung von Kostenvorteilen und Zeitvorteilen scheint nicht bei allen Unternehmen im Dienstleistungssektor den gleichen Stellenwert einzunehmen. Möglicherweise ist die Verfolgung dieser Ziele dienstleistungstyp-abhängig (siehe dazu auch das folgende Kapitel). Vor diesem Hintergrund bleibt abzuwarten, ob in Zukunft möglicherweise noch eine Verschiebung der Prioritäten bei den Dienstleistungsunternehmen stattfinden wird.

2. Einflussfaktoren auf die Zielentscheidung

Um die der empirischen Untersuchung zugrunde gelegte Zielvielfalt einzuschränken, berücksichtigt die Analyse möglicher Einflussfaktoren auf die Zielentscheidung im Folgenden nur noch die fünf für Dienstleistungsunternehmen bedeutendsten Ziele, und zwar Erhöhung der Kundenbindung, Erweiterung des Leistungsangebots, Eintritt in neue Märkte, Realisierung von Kostensenkungspotenzialen sowie Gewinnung von Know-how.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

a) Einfluss unternehmensspezifischer Kriterien

Da unternehmensspezifische Rahmenbedingungen die Zielplanung einer Kooperation determinieren können, steht die Untersuchung der Dienstleistungsbranche, der Unternehmensgröße und des geographischen Tätigkeitsfelds des Dienstleisters im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen.

(1) Zusammenhang zwischen Branche und Kooperationszielen

Auf Grund der Analyseergebnisse lässt sich feststellen, dass Kooperationen in unterschiedlichen Branchen auch zu unterschiedlichen Zwecken eingegangen werden.

Dienstleistungsbranche	**Anteil der Unternehmen, die das Ziel Erhöhung der Kundenbindung**		**Summe**
	verfolgen	**nicht verfolgen**	
Unternehmensberater	47,8%	52,2%	100%
Marktforschungsinstitut	48,4%	51,6%	100%
Werbeagentur	80,0%	20,0%	100%
Wirtschaftsprüfer	46,2%	53,8%	100%
Luftfahrtgesellschaft	80,0%	20,0%	100%
Logistikdienstleister	87,0%	13,0%	100%
Summe	63,3%	36,7%	100%

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf eigenen Berechnungen. SN: 0,006; KK: 0,344.[21]

Abb. 3: Bedeutung des Ziels Erhöhung der Kundenbindung in unterschiedlichen Branchen

Abb. 3 verdeutlicht, dass insbesondere Werbeagenturen, Luftfahrtgesellschaften und Logistikdienstleister die Zusammenarbeit mit einem Partnerunterneh-

[21] SN = Signifikanzniveau, KK = Kontingenzkoeffizient. In dieser Untersuchung wurden die Signifikanzgrenzen folgendermaßen festgelegt: Der Zusammenhang zwischen zwei Variablen gilt als hochsignifikant, wenn die Irrtumswahrscheinlichkeit unter 1% liegt. Bewegt sich die Irrtumswahrscheinlichkeit zwischen 1% und 5%, werden Beziehungen als signifikant angesehen. Bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit zwischen 5% und 10% sind die Ergebnisse nur noch tendenziell signifikant. Der Kontingenzkoeffizient als adäquates Zusammenhangsmaß für zwei nominalskalierte Merkmale nimmt genau dann den Wert 0 an, wenn beide Merkmale unabhängig sind. Der Extremfall K=1 wird genau dann erreicht, wenn die beiden Merkmale vollständig abhängig sind. Vgl. dazu auch *Friese* 1998, S. 175 und 185.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

men als geeignete Vorgehensweise zur *Erhöhung der Kundenbindung* ansehen. Eine vergleichbare Konstellation ergibt sich auch für das Ziel *Gewinnung von Know-how*. Hier sind es ebenfalls die Werbeagenturen (73,3%), Luftfahrtgesellschaften (73,3%) sowie Logistikdienstleister (78,3%), die mittels Kooperation bezwecken, vom Wissen und Know-how ihres Kooperationspartners zu profitieren (SN: 0,037; KK: 0,300).

Betrachtet man alle Dienstleistungsunternehmen, so zeigen nur etwas mehr als die Hälfte (50,8%) Interesse daran, über eine Kooperation *Kostensenkungspotenziale* zu realisieren. Bei einer nach Dienstleistungsbranchen differenzierten Analyse sind es insbesondere die Luftfahrtgesellschaften (86,7%), die sich über eine Kooperation Kostenvorteile versprechen. Mit der Zusammenarbeit ist für die meisten Fluggesellschaften eine Vergrößerung ihres Dienstleistungsnetzwerks verbunden, die die Realisierung von „economies of scope" begünstigt. Aufmerksamkeit verdienen auch die Logistikdienstleister (82,2%), für die eine Kooperation ein geeignetes Instrument zur Reduzierung ihrer Kostenblöcke darstellt. Im Vergleich dazu versuchen z. B. lediglich 15,4% der Wirtschaftsprüfer und 34,8% der Unternehmensberater, durch eine Partnerschaft ihre Kostensituation zu verbessern (SN: 0,000; KK: 0,440). Luftfahrtunternehmen und Logistikdienstleister räumen diesem Ziel im Gegensatz zu den Unternehmen der anderen Dienstleistungszweige höchste Priorität ein (siehe Abb. 4).

Dienstleistungsbranche	**Einschätzung des Ziels Realisierung von Kostensenkungspotenzialen**				**Summe**
	sehr wichtig	eher wichtig	weniger wichtig	unwichtig	
Unternehmensberater	25,0%	12,5%	62,5%	0,0%	100%
Marktforschungsinstitut	27,3%	36,4%	36,3%	0,0%	100%
Werbeagentur	28,6%	14,3%	42,8%	14,3%	100%
Wirtschaftsprüfer	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	100%
Luftfahrtgesellschaft	76,9%	7,7%	7,7%	7,7%	100%
Logistikdienstleister	78,9%	21,1%	0,0%	0,0%	100%
Summe	53,3%	20,0%	21,7%	5,0%	100%

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf eigenen Berechnungen. SN: 0,001; KK: 0,621.

Abb. 4: Einschätzung des Ziels Realisierung von Kostensenkungspotenzialen in unterschiedlichen Branchen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Dass die Kooperation als *Markteintrittsstrategie* für die meisten Dienstleister hohe Relevanz besitzt, steht außer Frage. Allerdings scheint die Partnerschaft mit einem anderen Dienstleister zur Umgehung von Markteintrittsbarrieren in einigen Dienstleistungszweigen geradezu essenziell zu sein, worauf der hohe Anteil an Luftfahrtunternehmen und Logistikdienstleistern, die dieses Ziel verfolgen, schließen lässt (siehe Abb. 5), wobei insbesondere die Luftfahrt zu den Branchen gehört, die extrem reguliert sind, wenn auch in den letzten Jahren Bemühungen zu einer stärkeren Deregulierung feststellbar sind.

Dienstleistungsbranche	**Anteil der Unternehmen, die das Ziel Eintritt in neue Märkte**		**Summe**
	verfolgen	**nicht verfolgen**	
Unternehmensberater	65,2%	34,8%	100%
Marktforschungsinstitut	61,3%	38,7%	100%
Werbeagentur	73,3%	26,7%	100%
Wirtschaftsprüfer	46,2%	53,8%	100%
Luftfahrtgesellschaft	93,3%	6,7%	100%
Logistikdienstleister	91,3%	8,7%	100%
Summe	71,7%	28,3%	100%

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf eigenen Berechnungen. SN: 0,015; KK: 0,325.

Abb. 5: Bedeutung des Ziels Eintritt in neue Märkte in unterschiedlichen Branchen

(2) Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Kooperationszielen

Analysiert man die Präferenzen von KMUs und Großunternehmen in Bezug auf die Kooperationsziele, so sind signifikante Unterschiede festzustellen. Vor dem Hintergrund, dass insbesondere kleinere Unternehmen einen relativ engen und persönlichen Kontakt zu ihren Kunden pflegen, steht zu vermuten, dass vor allem Großunternehmen daran interessiert sein dürften, über Kooperationsbeziehungen ihren Nachfragern zusätzliche Anreize zu bieten, sich stärker an das Unternehmen zu binden. Diese Überlegungen lassen sich durch das Datenmaterial bestätigen. Während 52,9% der KMUs durch die Kooperation positive Auswirkungen auf die *Kundenbindung* erwarten, sind es bei den Großunternehmen 77,1% (SN: 0,008; KK: 0,239).

Deutliche Unterschiede sind ebenfalls für das Ziel *Gewinn von Know-how* zu konstatieren. Hier sind es ebenfalls die Großunternehmen, die sich überproportional häufig von der Kooperation Zugang zu den Know-how-Potenzialen ihrer

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Partner erhoffen (75%). Von den KMUs verfolgen lediglich 50% dieses Kooperationsziel (SN: 0,006; KK: 0,243). Allerdings messen die Unternehmen diesem Ziel einen unterschiedlichen Stellenwert bei. Allem Anschein nach verfolgen die KMUs dieses Ziel – haben sie sich einmal dafür entschieden – mit größerer Ernsthaftigkeit, denn 65,7% schätzen den Gewinn von Know-how als „sehr wichtig" und 17,1% als „eher wichtig" für ihr Unternehmen ein. Nur 17,1% betrachten es als „weniger wichtig" bzw. „unwichtig". Dass nur 27,8% der Großunternehmen den durch eine Kooperation möglichen Know-how-Transfer als „sehr wichtig", 47,2% als „eher wichtig" und 25% als „weniger wichtig" bzw. „unwichtig" beurteilen, bestätigt die obige These (SN: 0,007; KK: 0,381).

Wie bereits oben erwähnt, haben insgesamt 50% der Unternehmen die *Realisierung von Kostensenkungspotenzialen* in ihren Kooperationszielkatalog aufgenommen. Differenziert man diese im Hinblick auf ihre Größe, so scheint dieses Ziel für die Großunternehmen von höherer Relevanz zu sein als für die KMUs. Lediglich 40% der KMUs beabsichtigen im Gegensatz zu 64,8% der größeren Dienstleister, ihre Kostensituation mit Hilfe einer Kooperation zu verbessern. Hinzu kommt, dass Großunternehmen der Verwirklichung dieses Ziels absolut höchste Priorität einzuräumen scheinen, was deren Urteil in Bezug auf die Wichtigkeit belegt (siehe Abb. 6).

Unternehmensgröße	**Einschätzung des Ziels Realisierung von Kostensenkungspotenzialen**				**Summe**
	sehr wichtig	eher wichtig	weniger wichtig	unwichtig	
KMUs	33,3%	22,2%	40,8%	3,7%	100%
Großunternehmen	71,0%	19,4%	6,4%	3,2%	100%
Summe	53,4%	20,7%	22,5%	3,4%	100%

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf eigenen Berechnungen. SN: 0,009; KK: 0,406.

Abb. 6: Einschätzung des Ziels Realisierung von Kostensenkungspotenzialen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Die Kooperation als *Markteintrittsstrategie* scheint sich vor allem bei Großunternehmen größter Beliebtheit zu erfreuen. Immerhin sind es 83,3% von ihnen, die dieses Ziel verfolgen. Bei den KMUs fällt der Anteil deutlich kleiner aus. Hier sind es lediglich 62,9%, die sich von der Zusammenarbeit mit einem

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Partner auch den Eintritt in bis dato unbearbeitete Märkten versprechen (SN: 0,016; KK: 0,217).

Dass Kooperationen eine gute Gelegenheit darstellen, mit Hilfe des Partnerunternehmens eine *Erweiterung des eigenen Leistungsangebots* herbeizuführen, haben alle Unternehmen gleichermaßen erkannt. Hier sind keine Unterschiede im Hinblick auf die Unternehmensgröße aufgefallen.

(3) Zusammenhang zwischen geographischem Tätigkeitsfeld und Kooperationszielen

Bei einer Gegenüberstellung der Variablen geographisches Tätigkeitsfeld mit den einzelnen Kooperationszielen gilt es zu überprüfen, ob regional tätige Dienstleister die Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen aus anderen Motiven eingegangen sind als nationale bzw. internationale. Während sich für die Ziele Erhöhung der Kundenbindung, Erweiterung des Leistungsangebots und Gewinn von Know-how keine signifikanten Differenzen nachweisen lassen, sind insbesondere für die Ziele Eintritt in neue Märkte bzw. Realisierung von Kostensenkungspotenzialen Unterschiede festzustellen.

Wie aus Abb. 7 ersichtlich wird, spielt *die Realisierung von Kostensenkungspotenzialen* insbesondere bei internationalen Unternehmen eine wichtige Rolle. Schließlich beabsichtigen 70,6% der international aktiven Dienstleister ihre Kostensituation über eine Zusammenarbeit zu verbessern. Sie scheinen sich stärker als lediglich regional bzw. national tätige Dienstleister im klaren darüber zu sein, dass Kooperationen zur Erzielung von „economies of scale“ sowie „economies of scope“ Anknüpfungspunkte bieten.

Geographisches Tätigkeitsfeld	**Anteil der Unternehmen, die das Ziel Realisierung von Kostensenkungspotenzialen**		**Summe**
	verfolgen	**nicht verfolgen**	
eher regional	44,4%	55,6%	100%
eher national	32,0%	68,0%	100%
eher international	70,6%	29,4%	100%
Summe	50,4%	49,6%	100%

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf eigenen Berechnungen. SN: 0,000; KK: 0,338.

Abb. 7: Bedeutung des Ziels Realisierung von Kostensenkungspotenzialen in Abhängigkeit vom geographischen Tätigkeitsfeld

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Betrachtet man den Anteil von 84,3% bei den internationalen Unternehmen, die mit Hilfe der Kooperation den *Eintritt in neue Märkte* suchen, so liegt dieser deutlich über den Anteilen der regional tätigen Dienstleister (66,7%) bzw. national aktiven Unternehmen (60,0%) (SN: 0,023; KK: 0,224). Die hohe Akzeptanz der Kooperation als Markteintrittsstrategie bei den international operierenden Dienstleistern lässt sich möglicherweise auf deren positive Erfahrungen mit dieser Markteintrittsalternative zurückführen, so dass sie auch weiterhin den Eintritt in bislang unbearbeitete Regionen mittels Kooperation forcieren.

b) Einfluss dienstleistungsspezifischer Kriterien

Im Zusammenhang mit der Planung eines Kooperationsvorhabens stellt sich die Frage, ob nicht dienstleistungsspezifische Besonderheiten, wie die Art des externen Faktors, der Haupteinsatzfaktor, der Individualitätsgrad sowie die Interaktionsintensität, die Entscheidung, welche Ziele mit der Kooperation verfolgt werden, determinieren. Deshalb ist der folgende Abschnitt dem Einfluss der dienstleistungsspezifischen Merkmale auf die Zielentscheidung gewidmet.

(1) Zusammenhang zwischen Art des externen Faktors und Kooperationszielen

Hinsichtlich des Ziels *Erhöhung der Kundenbindung* sind gravierende Unterschiede zwischen personenbezogenen und objektbezogenen Dienstleistern festzustellen. Während von den personenbezogenen Unternehmen 57,7% mit Hilfe einer Kooperation ihr Kundenbindungspotenzial zu verbessern versuchen, sind es bei den objektbezogenen Dienstleistern sogar 87% (SN: 0,009; KK: 0,232). Das große Interesse der Anbieter objektdominanter Dienstleistungen, über eine Kooperation einen Beitrag zu einer intensiveren Bindung der Kunden an das eigene Unternehmen zu leisten, scheint verständlich. Denn im Gegensatz zu den personenbezogenen Dienstleistern hat der objektbezogene Dienstleister i. d. R. nur vor und nach der eigentlichen Dienstleistungserstellung, die am Objekt des Kunden vollzogen wird, die Möglichkeit, unmittelbaren Kontakt zum Kunden aufzunehmen und auf diesen in seinem Sinne einzuwirken. Personenbezogene Dienstleister, bei denen als externer Faktor der Kunde selbst in den Dienstleistungserstellungsprozess integriert wird und auf den der Dienstleistungsanbieter währenddessen Einfluss nehmen kann, besitzen i. d. R. dadurch per se einen engeren Kontakt zu ihren Kunden.

Betrachtet man das Ziel *Gewinnung von Know-how*, so sind es ebenfalls die objektbezogenen Dienstleister, die häufiger dieses Ziel anstreben. 78,3% der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Unternehmen mit objektbezogenem Angebot stehen hierbei lediglich 56,7% der personenbezogenen Dienstleister gegenüber, die dieses Ziel in ihren Zielkatalog aufgenommen haben (SN: 0,057; KK: 0,171).

Ähnliches gilt auch für die *Realisierung von Kostensenkungspotenzialen*. Wiederum sind es Unternehmen, die objektbezogene Dienstleistungen offerieren, die überproportional häufig dieses Ziel anstreben. Ihr Anteil macht 82,6% aus. Von den personenbezogenen Dienstleistern sind es nur 43,3%, die durch eine Kooperation eine Reduzierung ihrer Kosten herbeiführen wollen (SN: 0,001; KK: 0,296). Die Integration des externen Faktors Mensch und die häufig damit einhergehende Individualität sowie die mangelnde Lagerfähigkeit erschweren die Ausnutzung von Erfahrungskurveneffekten.[22] Im Gegensatz dazu lassen sich bei objektbezogenen Dienstleistungen viel leichter Standardisierungsmaßnahmen und damit Rationalisierungsmaßnahmen ergreifen, die sich positiv auf die Kostensituation der Dienstleister auswirken würden. Im Extremfall können objektbezogene Dienstleistungen sogar automatisiert werden, was zu weiterer Kostendegression führen würde.[23]

Dass sich über eine Partnerschaft Markteintrittsbarrieren umgehen lassen, spielt insbesondere für die objektbezogenen Dienstleister eine große Rolle, denn 91,3% von ihnen beabsichtigt die *Erschließung neuer Märkte*. Dem stehen 57,7% der personenbezogenen Dienstleister gegenüber. Für sie scheint die Kooperation als Markteintrittsstrategie einen deutlich geringeren Stellenwert zu besitzen (SN: 0,020; KK: 0,208).

(2) Zusammenhang zwischen Haupteinsatzfaktor und Kooperationszielen

Differenziert man Dienstleistungsunternehmen an Hand des internen Faktors, so kommen Kooperationen mit dem Ziel *Erhöhung der Kundenbindung* bei personendominanten Dienstleistern (53,7%) seltener vor als bei objektdominanten Dienstleistern (84,2%) (SN: 0,001; KK: 0,283). Gleiches gilt für das Ziel Gewinnung von Know-how, welches von 53,7% der personendominanten Dienstleistungsunternehmen verfolgt wird. Im Gegensatz dazu beträgt der Anteil bei den objektdominanten Dienstleistern 76,3% (SN: 0,018; KK: 0,211). Da zur Erbringung objektdominanter Dienstleistungen maschineller Einsatz notwendig ist, steht zu vermuten, dass sich ein großer Teil des geplanten Know-how-Transfers auf technisches Wissen bezieht, womit sich die Diskrepanz von 22,6% zwischen den Dienstleistungstypen erklären lässt.

---

[22] Vgl. *Meffert/Bruhn* 1997, S. 131.

[23] Vgl. zur Automatisierung von Dienstleistungen *Meyer* 1994, S. 114 ff.; *Simon/Butscher* 1997.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die *Realisierung von Kostensenkungspotenzialen* streben 35,4% der personendominanten Dienstleister an, bei den objektdominanten Dienstleistern sind es deutlich mehr: Ihr Anteil liegt bei 84,2% (SN: 0,000; KK: 0,414). Unternehmen, die ihre Leistungen persönlich erbringen, können – bedingt durch die Immaterialität und die Tatsache, dass die menschliche Leistungsfähigkeit Schwankungen unterliegt – nur begrenzt Erfahrungskurveneffekte und Standardisierungsmaßnahmen verwirklichen. Trotzdem kann unter Umständen auch eine Degression der Personalkosten erreicht werden. Allerdings benötigen die Unternehmen dazu nicht zwingend einen Kooperationspartner. Bei den objektdominanten Dienstleistern kann z. B. mit Hilfe eines Kooperationspartners eine bessere Auslastung ungenutzter Kapazitäten herbeigeführt werden, die Kosteneinsparungen für beide Seiten mit sich bringt.

Das Ziel *Eintritt in neue Märkte* versuchen 62,2% der Anbieter personendominanter Dienstleistungen über eine Zusammenarbeit zu erreichen. Bei den objektdominanten Dienstleistern ist der Anteil wesentlich größer. Hier sind es sogar 92,1% (SN: 0,001; KK: 0,295).

(3) Zusammenhang zwischen Individualitätsgrad und Kooperationszielen

Analysiert man die Zielentscheidung der Dienstleister in Abhängigkeit davon, ob sie individuelle oder standardisierte Dienstleistungen anbieten, so sind im Hinblick auf die Ziele Erhöhung der Kundenbindung, Realisierung von Kostensenkungspotenzialen sowie Eintritt in neue Märkte unterschiedliche Tendenzen auszumachen. Das *Kundenbindungsziel* ist demnach von Unternehmen mit standardisierten Dienstleistungen viel häufiger in deren Zielkatalog aufgenommen worden (74,5%) als von Unternehmen mit individuellen Dienstleistungen (55,1%) (SN: 0,029; KK: 0,196). Auf Grund ihres individuellen Angebots sind ihre Leistungen nicht so leicht substituierbar wie die eines Anbieters standardisierter Dienstleistungen, die ihren Kunden oftmals über die eigentliche Leistung hinausgehende attraktive Angebote unterbreiten müssen, um diese an ihr Unternehmen zu binden.

Noch stärker hingegen sind die Unterschiede, die zwischen eher individuellen und standardisierten Dienstleistern im Hinblick auf das Ziel *Realisierung von Kostensenkungspotenzialen* feststellbar sind. Nur 39,1% der individuellen Dienstleister gehen zu diesem Zweck eine Kooperation ein. Bei den standardisierten sind es dagegen zwei Drittel, die dieses Ziel verfolgen (SN: 0,003; KK: 0,272). Berücksichtigt man, dass sich Anbieter standardisierter Dienstleistungen oftmals auch über den Preis von ihren Wettbewerbern zu differenzieren versuchen, ein günstigerer Preis langfristig gesehen aber nur über einen Kostenvorsprung garantiert werden kann, dann erscheint das große Interesse an der Einsparung von Kosten durch eine Partnerschaft durchaus nachvollziehbar.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Langfristig gesehen wird vermutlich nur derjenige Dienstleister, der mögliche Standardisierungs- und Rationalisierungspotenziale am besten ausgeschöpft hat, eine Preisstrategie verfolgen können.

Der *Eintritt in neue Märkte* stellt ebenfalls ein von standardisierten Dienstleistern überdurchschnittlich häufig gewähltes Ziel dar. Ihr Anteil beträgt dabei 80,4%, während im Vergleich dazu der Anteil bei individuellen Dienstleistern bei 65,2% liegt (SN: 0,068; KK: 0,164). Die Motivation der Unternehmen mit standardisierten Leistungen, neue Märkte zu erschließen, hängt vermutlich eng mit dem Bestreben zusammen, „economies of scale" und „economies of scope" zu realisieren. Schließlich stellen standardisierte Dienstleistungen oftmals Massendienstleistungen dar, so dass die Anbieter dieser Leistungen ein gewisses Marktvolumen benötigen, um erfolgreich zu sein.

(4) Zusammenhang zwischen Interaktionsintensität und Kooperationszielen

Ein Vergleich interaktionsintensiver Dienstleistungsunternehmen mit eher interaktionsarmen Dienstleistungsunternehmen bringt gleichfalls Unterschiede in der Zielplanung der Kooperierenden hervor. Da bei den interaktionsarmen Dienstleistungen der persönliche Kundenkontakt deutlich geringer ausfällt als bei interaktionsintensiven Dienstleistungen, zeichnen sich die interaktionsarmen per se durch eine geringere *Kundenbindung* aus. Daher ist bei Dienstleistern mit interaktionsarmen Angebot die Motivation auch höher, über andere Mittel, wie z. B. über eine Kooperation, ihr Unternehmen und ihre Leistungen für die Nachfrager attraktiver zu gestalten und somit die Bindung der Kunden an den Dienstleistungsbetrieb zu erhöhen. In diesen Kontext passt, dass mehr als drei Viertel der interaktionsarmen Dienstleistungsunternehmen mit einer Kooperation eine Erhöhung der Kundenbindung anstreben. Bei den interaktionsintensiven Dienstleistern, die einen deutlich stärkeren Kundenkontakt aufweisen, sind es weniger als die Hälfte (48,1%) (SN: 0,002; KK: 0,274).

In Bezug auf die *Realisierung von Kostensenkungspotenzialen* sind es ebenfalls die Anbieter interaktionsarmer Dienstleistungen, die dieses Ziel signifikant häufiger anstreben als die Anbieter interaktionsintensiver Dienstleistungen. Während das Verhältnis von Unternehmen, die dieses Ziel verfolgen bzw. nicht verfolgen, bei den interaktionsarmen Unternehmen 63,6% zu 36,4% beträgt, ist die Größenordnung bei den interaktionsintensiven Dienstleistern genau umgekehrt: 35,2% verfolgen das Ziel, 64,8% nicht (SN: 0,002; KK: 0,272). Das mag darauf zurückzuführen sein, dass Dienstleistungen mit hohem Interaktionsgrad nur eingeschränkte Automatisierungs- und Standardisierungspotenziale besitzen. Da gleichzeitig eine Abkehr von standardisierten Massendienstleistungen zu beobachten ist, sind für diese Dienstleistungen Kosteneinsparungsmaßnah-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

men, die sich nicht auf die eigentliche Dienstleistungserstellung beziehen, sinnvoller. [24]

Betrachtet man das Ziel *Eintritt in neue Märkte*, sind die Unterschiede nicht ganz so groß: 63% der interaktionsintensiven Unternehmen, die bislang unbearbeitetes Terrain durch eine Kooperation erschließen wollen, stehen 78,8% der Anbieter interaktionsarmer Dienstleistungen gegenüber.

Unabhängig davon, um welchen Dienstleistungstyp es sich handelt, wurde das bereits in den obigen Ausführungen als das zentrale Kooperationsziel der Dienstleister identifizierte Motiv der *Erweiterung des Leistungsangebots* von allen untersuchten Unternehmen mit der nahezu identischen Häufigkeit und Intensität verfolgt. Während sich bezüglich der vier anderen Ziele gravierende Unterschiede für die einzelnen Unternehmens- bzw. Dienstleistungstypen nachweisen lassen konnten, ist eine Anreicherung der eigenen Leistungen um die des Kooperationspartners erklärtes Ziel fast aller Dienstleister.

C. Fazit

Beschließen Dienstleistungsunternehmen, ihre Ressourcen zum Zweck der Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu bündeln, dann steht als vordringlichstes *Kooperationsziel* die Erweiterung des Leistungsangebots unangefochten im Mittelpunkt des Interesses der Kooperationspartner. Damit eng verbunden ist für die Dienstleister eine intensivere Bindung ihrer Kunden an das eigene Unternehmen. Was viele Industrieunternehmen scheinbar noch nicht verinnerlicht haben, ist für fast alle Dienstleister schon Alltags-Know-how: Die Akquisition von Neukunden ist i. d. R. mit erheblichen Kosten verbunden, so dass von den Unternehmen proaktives Kundenbindungsmanagement gefordert ist. Die Dienstleister haben erkannt, dass sich mit Hilfe eines geeigneten Kooperationspartners die Attraktivität des eigenen Unternehmens für die Kunden steigern und damit die Kundenloyalität erhöhen lässt.

Da für Dienstleistungsunternehmen nicht alle möglichen Markteintrittsstrategien gleichermaßen geeignet sind, kommt der Kooperationsstrategie beim Markteintritt bzw. zur Erschließung neuer Marktpotenziale ein bedeutender Stellenwert zu. Von dem Know-how ihres Kooperationspartners zu profitieren, zählt ebenfalls zu den bedeutenden Kooperationszielen der Dienstleister.

Eine differenzierte Betrachtung ist angesagt, wenn es um die Realisierung von Kostensenkungspotenzialen und die Verbuchung von Imagegewinnen

[24] Vgl. *Meffert/Bruhn* 1997, S. 173.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

mittels Kooperation geht. Denn für diese Ziele herrschen offensichtliche Diskrepanzen zwischen der Häufigkeit und der Wichtigkeit, mit der sie verfolgt werden. Während die Verbesserung des Images häufig genannt, aber nur mit mäßigem Nachdruck umgesetzt wird, gilt für die Realisierung von Kostenvorteilen, dass dieses Ziel nur für einen Teil der Dienstleister in Frage kommt; diese widmen sich ihm aber mit größter Intensität.

Eingeschränkte Eignung erfährt die Kooperationsstrategie im Hinblick auf die Beschleunigung des Markteintritts. Die Vorteile, die sich für die Dienstleister durch die Zusammenarbeit mit einem Partner ergeben, wenn es um die Realisierung von Zeitersparnissen bzw. die Erhöhung der Flexibilität geht, sind anscheinend von vielen Unternehmen noch nicht erkannt worden.

Geringe oder keine Relevanz besitzen bei den Dienstleistungsunternehmen auch die folgenden kooperationsspezifischen Ziele: Zugang zu Kapital, Nutzung der Absatzkanäle, Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, Verminderung des Wettbewerbsdrucks sowie Reduzierung des Risikos.

In Bezug auf die kooperationsspezifischen Ziele der einzelnen Unternehmens- bzw. Dienstleistungstypen sind folgende Phänomene beobachtbar:

- Je größer das Unternehmen, desto bedeutender sind für die Dienstleister die Ziele Erhöhung der Kundenbindung, Gewinnung von Know-how, Realisierung von Kostensenkungspotenzialen sowie Eintritt in neue Märkte.
- Je ausgedehnter das geographische Tätigkeitsfeld, desto eher versuchen die Dienstleister, Kostensenkungspotenziale zu realisieren und neue Märkte zu erschließen.
- Je objektbezogener, objektdominanter, standardisierter bzw. interaktionsärmer die von den Unternehmen angebotene Dienstleistung, desto häufiger streben die Dienstleister die Ziele Erhöhung der Kundenbindung, Realisierung von Kostensenkungspotenzialen sowie Eintritt in neue Märkte an.

Bei einer *branchenspezifischen Betrachtung* hinsichtlich der Kooperationsziele fällt auf, dass Unternehmensberater, Marktforschungsinstitute und Wirtschaftsprüfer hauptsächlich an einer Erweiterung ihres Leistungsangebots mittels Kooperation interessiert sind. Andere Ziele wie die Erhöhung der Kundenbindung, Gewinnung von Know-how, Realisierung von Kostensenkungspotenzialen spielen für sie eine eher untergeordnetere Rolle. Hervorzuheben sind die Luftfahrtgesellschaften und die Logistikdienstleister. Ihre Kooperationen sind auf die Erreichung vielfältigster Ziele ausgerichtet, was auf eine intensive Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Unternehmen schließen lässt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Literatur

Berekoven, L./*Eckert*, W./*Ellenrieder*, P.: Marktforschung, Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 7. Aufl., Wiesbaden 1996

Berry, L. L.: Services Marketing is Different, in: Business, Vol. 30, May/June 1980, S. 24–29

Bhat, S. S./*Bonnici*, J./*Caruana*, A.: Diversification Strategies for the Service Sector, in: JPSM, Vol. 9, 1/1993, S. 59–68

Bleicher, K.: Organisation: Strategien – Strukturen – Kulturen, 2. Aufl., Wiesbaden 1991

Bronder, C./*Pritzl*, R. (1992), Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung Strategischer Allianzen, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt/Main 1992, S. 17–44

Campbell, A. J./*Verbeke*, A.: The Globalization of Service Multinationals, in: LRP, Vol. 27, 2/1994, S. 95 – 102

Contractor, F. J./*Lorange*, P.: Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures, in: Contractor, Farok J./Lorange, P. (Eds.): Cooperative Strategies in International Business, Lexington, MA, Toronto 1988, S. 3–30

Diller, H.: Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing · ZFP, 18. Jg., 2/1996, S. 81–94

Friese, M.: Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 1998

Graumann, J.: Die Dienstleistungsmarke, ein neuer Absatztypus aus absatzwirtschaftlicher Sicht, in: Markenartikel, 4. Jg., 12/1984, S. 607–610

Heskett, J. L. u. a.: Putting the Service-Profit Chain to Work, in: HBR, Vol. 72, March-April 1994, S. 162–182

Hilke, W.: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Hilke, Wolfgang (Hrsg.): Dienstleistungs-Marketing, Wiesbaden 1989, S. 5–44

Krystek, U./*Müller*, M.: Strategische Allianzen für Berater? – Unternehmensberatung zwischen Spezialisierung und Kooperation, in: DB, 45. Jg., 24/1992, S. 1197–1202

Langeard, E.: Grundfragen des Dienstleistungsmarketing, in: Marketing ZFP, 3. Jg., 4/1981, S. 233–240

Lienemann, C./*Reis*, T.: Der ressourcenorientierte Ansatz, Struktur und Implikationen für das Dienstleistungsmarketing, in: WiSt, 25. Jg., 5/1996, S. 257–260

Meffert, H.: Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, Arbeitspapier Nr. 78 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Wagner, H./Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1993

Meffert, H./*Bruhn*, M.: Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden, mit Fallbeispielen, 2. Aufl., Wiesbaden 1997

Meyer, A.: Dienstleistungs-Marketing, in: Meyer, P. W./Meyer, A. (Hrsg.), Marketing-Systeme, Grundlagen des institutionalen Marketing, Stuttgart u.a. 1990, S. 173–220

– Dienstleistungsmarketing, Erkenntnisse und praktische Beispiele, 6. Aufl., Augsburg 1994

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Meyer, A./*Mattmüller*, R.: Qualität von Dienstleistungen, Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: Marketing · ZFP, 9. Jg., 3/1987, S. 187–195

Mösslang, A. M.: Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart 1995

Nieschlag, R./*Dichtl*, E./*Hörschgen*, H.: Marketing, 19. Aufl., Berlin 2002

Noch, R.: Dienstleistungen im Investitionsgüter-Marketing, Strategien und Umsetzung, München 1995

Simon, H./*Butscher*, S. A.: Automatisierung von Dienstleistungen, gefährlicher Spagat, in: asw, 40. Jg., 2/1997, S. 46–49

Stauss, B.: Dienstleister und die vierte Dimension, in: HM, 13. Jg., 2/1991, S. 81–89

– Markteintrittsstrategien im internationalen Dienstleistungsmarketing, in: Thexis, 11. Jg., 3/1994, S. 10–16

Zeithaml, V. A./*Parasuraman*, A./*Berry*, L. L.: Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York 1990

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Internetbasierte Marketingkommunikation – Potenziale für den Hochschulsektor

Von Dominik Wagemann

A. Einleitung

Auf Grund der rasanten Fortschritte der neuen Medien in den letzten Jahren werden die damit verbundenen Neuerungen in zunehmendem Maße als Forschungsfeld von der Marketingwissenschaft aufgegriffen. Vor allen Dingen das Internet entwickelt sich zu einem immer stärker genutzten Medium, das im Bereich des Marketing weitreichende Veränderungen mit sich bringt. Dessen Einsatz wirkt sich erheblich auf die Strukturen des operativen Marketing aus – sowohl im Bereich der Produkt-, der Preis-, der Distributions- als auch der Kommunikationspolitik.

Da das Internet jedoch in erster Linie ein Informations- und Kommunikationsmedium darstellt, steht in vorliegendem Beitrag die *internetbasierte Marketingkommunikation* im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Auswirkungen und Möglichkeiten sind dabei nicht nur auf das „kommerzielle" Marketing – also das Marketing erwerbswirtschaftlich ausgerichteter Unternehmen – beschränkt.

Auch für im Nonprofit-Bereich angesiedelte Organisationen kann der Einsatz des Internet sinnvoll und Erfolg versprechend sein. Beispielhaft wird im Folgenden der *Hochschulsektor* herausgegriffen, dessen Umfeldbedingungen überaus dynamischen Veränderungen unterworfen sind. Unter Bezugnahme auf die deshalb erforderliche Marktorientierung von Hochschulen will dieser Beitrag einige Potenziale internetbasierter Marketingkommunikation aufzeigen.

In einem ersten Schritt soll hierfür die Bedeutung der Marketingkommunikation für Hochschulen veranschaulicht werden, bevor auf die Besonderheiten internetbasierter Marketingkommunikation näher eingegangen wird. Aufbauend auf diesen wichtigen Grundlagen können dann Potenziale und Einsatzmöglichkeiten des Internet im Rahmen der Marketingkommunikation von Hochschulen herausgearbeitet werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

B. Marktorientierung im Hochschulsektor

Es ist zwar mittlerweile keine gänzlich neue Erkenntnis mehr, dass sich Hochschulen in einem dynamischen Markt- und Wettbewerbsumfeld befinden, die Entwicklungen der letzten Jahre zeigen jedoch, dass sie aktuell mehr denn je angehalten sind, auf die Veränderungen und Umstrukturierungen nicht nur passiv zu reagieren, sondern aktiv an deren Gestaltung mitzuwirken. Wurde in der Vergangenheit die Leistungserbringung von Hochschulen oftmals unreflektiert als gut und wichtig angesehen,[1] so stehen die Institutionen im deutschen Bildungs- und Wissensmarkt heutzutage veränderten wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gegenüber.[2] Dabei zeichnen sich insbesondere ein verstärkter *Legitimationsdruck* gegenüber der Öffentlichkeit und die damit einhergehende Notwendigkeit einer höheren *Leistungstransparenz* ab.[3] Neben der zunehmenden Konkurrenzsituation der Hochschulen im Inland[4] entwickelt sich ferner – im Zuge der Internationalisierung – ein Wettbewerb mit vergleichbaren Institutionen im Ausland, der sich sowohl auf finanzielle Ressourcen als auch auf wichtige Zielgruppen der Leistungserstellung und des Leistungsangebots, wie z. B. Studierende, Wissenschaftler und Kooperationspartner, bezieht.

Die aktuellen Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen im Hochschulsektor lassen erkennen, dass eine Marktorientierung nicht mehr als Erfolgsfaktor zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen angesehen oder nur von besonders innovativen Hochschulen angestrebt werden sollte; jede Hochschule muss in der gegenwärtigen Situation konsequent den Grundgedanken des Marketing folgen und eine marktorientierte Führung etablieren, um sich langfristig behaupten zu können.

1. Zum Konzept des Hochschulmarketing

In der Praxis der Hochschularbeit wird die Erfordernis der Marktorientierung zwar erkannt, an einer gezielten und erfolgreichen Umsetzung fehlt es oftmals

---

[1] Vgl. *Sporn* 1991, S. 87.

[2] Vgl. *Wagner* 2001, S. 2 ff.

[3] Im Hochschulrahmengesetz (HRG) findet sich darüber hinaus auch eine rechtliche Verpflichtung zur Leistungsdokumentation. Darin heißt es: „Die Hochschulen unterrichten die Öffentlichkeit über die Erfüllung ihrer Aufgaben" (§ 2 (8) Hochschulrahmengesetz vom 20.08.1998, BGBl. I, S. 2190). Vgl. *Hamann* 2001, S. 240.

[4] Dabei stehen die Hochschulen nicht nur im Wettbewerb untereinander, sondern auch mit weiteren Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen, wie z. B. privaten Forschungseinrichtungen sowie Aus- und Weiterbildungsinstituten der Industrie.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

aber noch immer. Gründe hierfür sind eher in der besonderen Situation des sozio-technischen Systems „Hochschule“[5] zu sehen,[6] als in einer unzureichenden Auseinandersetzung mit der Thematik. Nachdem bereits zu Beginn der 50er Jahre in der Literatur erstmals Gedanken auftauchten, den rein absatzwirtschaftlichen Charakter des Marketing auszuweiten, setzte sich zu Beginn der 70er Jahre die Auffassung durch, Marketing gelte als Schlüsselvariable zur Steuerung zwischenmenschlicher und gesellschaftlicher Prozesse.[7] Insbesondere die „Broadening-“ und „Deepening-Ansätze“ von Kotler/Levy im Jahr 1969[8] und Kotler im Jahr 1972[9] trugen dazu bei, das ursprünglich nur auf erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen bezogene Marketingverständnis ebenfalls auf nichterwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen – wie z. B. Hochschulen – anzuwenden.

Auf Grund der spezifischen Aufgaben und Stellung der Hochschulen können diese sowohl dem Dienstleistungs- als auch dem Nonprofit-Sektor zugerechnet werden. Einige Autoren verweisen deshalb bei der Anwendung des Marketinggedankens im Hochschulsektor auf den engen Zusammenhang zum *Dienstleistungs-* und/oder *Nonprofit-Marketing*.[10] Andere Autoren machen auf die „soziale“ Funktion der Hochschulen aufmerksam und legen dem Marketingverständnis im Hochschulsektor den konzeptionellen Ansatz des *Social Marketing* zugrunde.[11] Nolte konstatiert darüber hinaus, dass Marketing im Hochschulsektor zur Gestaltung aller Austauschprozesse einer Hochschule auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten und gegenüber der Öffentlichkeit beiträgt, und weist folglich einer kombinierten Betrachtung der Maßgaben des

---

[5] *Nolte* legt seiner wissenschaftlichen Erörterung der Problematik den Bezugsrahmen der Organisationstheorie zugrunde und beschreibt die Hochschule als sozio-technisches System mit spezifischen Aufgaben, internen und externen Bedingungen sowie Organisationsformen. Vgl. *Nolte* 1998, S. 9 ff.

[6] *Nietiedt* charakterisiert die hochschulinterne Situation beispielsweise mit den Begriffen „pluralistische Willlensbildung“ und „polyzentrische Organisationsstrukturen“ und erkennt Informations- und Kommunikationsdefizite als Folge einer divisionalen Organisationsstruktur. Vgl. *Nietiedt* 1996, S. 35 ff.

[7] Vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 9.

[8] Die Autoren vertreten die Auffassung, dass „...marketing is a relevant discipline for all organizations insofar as all organizations can be said to have customers and products.“ Vgl. *Kotler/Levy* 1969, S. 10 ff.

[9] Kotler führt aus, dass „...this broadest conception of marketing can be called *generic marketing*. [...] Generic marketing is a logic available to all organizations facing problems of market response.“ Vgl. *Kotler* 1972, S. 46 ff.

[10] Vgl. hierzu z. B. *Hasitschka/Hruschka* 1982; *Heiland* 2001, S. 101 ff., *Nietiedt* 1996, S. 48 ff.

[11] Vgl. z. B. *Bruhn/Tilmes* 1994; *Cordes* 2001, S. 41.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Absatz-, des *Beschaffungs-* und des *Public-Marketing* entscheidende Bedeutung zu.[12]

„Abgesehen von der Herangehensweise an die Ausgestaltung des Marketing im Hochschulsektor besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass Hochschulen ein besonders heterogenes Spektrum an Austauschbeziehungen aufweisen.[13] Da diesen Gegebenheiten bei der Übertragung des Marketinggedankens Rechnung getragen werden muss, soll dem Begriff des Hochschulmarketing folgende Definition zugrunde gelegt werden: *Hochschulmarketing* ist eine nachfrage- und wettbewerbsorientierte Konzeption zur optimalen Gestaltung der Austauschbeziehungen zwischen einer Hochschule und allen mit dieser interagierenden Anspruchs- und Interessensgruppen.

2. Zur Bedeutung der Marketingkommunikation für Hochschulen

Die operativen Elemente des Hochschulmarketing umfassen das aus dem „kommerziellen" Marketing bekannte Marketing-Mix-Instrumentarium, bestehend aus Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik.[14] Die *Kommunikationspolitik* nimmt dabei jedoch zweifelsohne eine besondere Stellung ein und wird von vielen Autoren als das wichtigste Marketing-Mix-Instrument im Hochschulsektor angesehen. Auf Grund der bereits angesprochenen vielfältigen Austauschbeziehungen, der dynamischen Markt- und Wettbewerbsbedingungen sowie der Bestimmungen im Hochschulrahmengesetz (HRG) müssen sich Hochschulen in zunehmendem Maße um eine effektive *Marketingkommunikation* bemühen.[15] Ein zentraler Aspekt der Marketingkommunikation ist in diesem Zusammenhang die Übermittlung von Informationen an ausgewählte Zielgruppen mit dem Ziel der systematischen Beeinflussung dieser.

---

[12] Vgl. *Nolte* 1998, S. 41 ff.

[13] *Alewell* zeigt diese Heterogenität anhand drei Dimensionen auf: die Vielfalt der Leistungsarten (z. B. Lehre, Forschung, Dienstleistungen), die Vielfalt der fachlichen Disziplinen (z. B. Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Naturwissenschaften) und die Vielfalt der Austauschpartner (z. B. Studierende, Wissenschaftler, Unternehmen, sonstige Öffentlichkeit). Vgl. *Alewell* 1995, Sp. 2779.

[14] An mancher Stelle wird darauf hingewiesen, dass auf Grund der Spezifika „nichtkommerzieller" Organisationen zusätzlich die Personalpolitik in das etablierte Marketing-Mix-Instrumentarium aufgenommen werden sollte. Vgl. z. B. *Cordes* 2001, S. 41. Eigenschaften und Details zu den einzelnen Marketing-Mix-Instrumenten im Hochschulsektor siehe z. B. in *Tutt* 2001, S. 278 f.

[15] Vgl. hierzu z. B. *Hamann* 2001, S. 240 ff.; *Heiland* 2001, S. 283 ff.; *Nolte* 1998, S. 42.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hinsichtlich der Zielgruppen der Kommunikation kann man zwischen internen (z. B. Studierenden, wissenschaftlichem Personal, Verwaltung) und externen (z. B. Unternehmen, Schülern als potentielle Studierende, Alumni, sonstige Öffentlichkeit) differenzieren, wobei der Fokus dieser Ausführungen auf die Marketingkommunikation von Hochschulen mit *externen Zielgruppen* gerichtet ist. Hierbei ist von Relevanz, dass dieser Kommunikationsprozess nicht in Form eines einstufigen Kommunikationsmodells[16] abgebildet werden kann, sondern sowohl *mehrstufig* als auch *interaktiv* verläuft. Dies beruht auf der Erkenntnis, dass beispielsweise die Entscheidung, eine Leistung einer Hochschule in Anspruch zu nehmen, von einzelnen Individuen in der Regel nicht isoliert getroffen wird, sondern Erfahrungen und Ratschläge anderer Personen mit einbezogen werden. Die Existenz von sog. *Meinungsführern*, wie z. B. Freunden und Bekannten, die bereits studieren, Fachleuten aus dem Berufsleben sowie der Studienberatung, und deren wichtige Rolle im Kommunikationsprozess muss dabei Berücksichtigung finden.[17]

Als Komponente des Hochschulmarketing beinhaltet die Kommunikationspolitik die Gesamtheit aller Entscheidungen, die die bewusste Gestaltung der marktgerichteten Kommunikation einer Hochschule zur Erreichung zuvor definierter Ziele betreffen. Wichtige *Ziele* und *Aufgaben* der Marketingkommunikation im Hinblick auf externe Zielgruppen bestehen z. B. in der Verbesserung der Leistungstransparenz, der Erhöhung von Akzeptanz und Glaubwürdigkeit, der Imagebildung sowie der Selbstprofilierung im Hochschulwettbewerb.[18] Zu den eingesetzten Kommunikationsinstrumenten im Hochschulsektor zählen insbesondere die Öffentlichkeitsarbeit und die Werbung. Darüber hinaus kommen jedoch beispielsweise auch Maßnahmen des Direktmarketing und des Eventmarketing zur Anwendung.

C. Marketingkommunikation im Internet

Gerade die Marketingkommunikation erfährt durch die Entwicklungen des Internet vielfältige Verbesserungen. Um die damit einhergehenden Potenziale für den Hochschulsektor herausarbeiten zu können, sollen in diesem Abschnitt zunächst sowohl Grundlagen zum Internet als Kommunikationsmedium vorge-

---

[16] Das einstufige Kommunikationsmodell geht auf die Überlegungen von Lasswell zurück und beinhaltet als konstituierende Elemente den Kommunikator, dessen Botschaft, den Träger der Botschaft (das Medium) sowie den Rezipienten. Vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S.1049.

[17] Vgl. *Nietiedt* 1996, S. 93 ff. und S. 178 ff. Allgemeine Ausführungen zum Meinungsführer-Konzept siehe in *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 1053 ff.

[18] Vgl. hierzu z. B. *Hamann* 2001, S. 241; *Nietiedt* 1996, S. 102.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

stellt als auch Besonderheiten internetbasierter Marketingkommunikation dargelegt werden.

1. Das Internet als Kommunikationsmedium

Aus technischer Sicht stellt das Internet einen weltweiten Rechnerverbund dar, mit dessen Hilfe ein Datenaustausch zwischen den angeschlossenen Computern durchgeführt werden kann.[19] Als *Informations- und Kommunikationsmedium* dient es in erster Linie der Informationsübermittlung und -gewinnung; darüber hinaus finden verstärkt auch seine Möglichkeiten als *Transaktionsmedium* Beachtung.

Nachdem es zunächst für militärische und akademische Zwecke installiert wurde, begann mit der Erfindung des World Wide Web (WWW) und der damit verbundenen Kommerzialisierung des Internet zu Beginn der 90er Jahre ein weltweites Wachstum, das im Verlauf der letzten zehn Jahre zu einer revolutionären Entwicklung dieses neuen Mediums führte. Anhand der Ergebnisse einer Vielzahl von Marktforschungsstudien zur Verbreitung und Nutzung des Internet kann festgehalten werden, dass es sich wesentlich schneller durchsetzt als alle anderen zuvor eingeführten Kommunikationsmedien und auf dem besten Weg dazu ist, sich als Massenmedium zu etablieren. Ausschlaggebend hierfür sind sicherlich die Fortschritte bei den Zugangsbedingungen und der Benutzerfreundlichkeit. Herausgehoben werden sollen die Dienste, die eine kommerzielle Nutzung des Internet erst ermöglichten. *Internet-Dienste* mit besonderer Relevanz für die Marketingkommunikation sind das World Wide Web und das Electronic Mail (E-Mail).[20]

Das *WWW* stellt eine multimediale Benutzeroberfläche dar, die mit Hilfe von sog. Browsern[21] den Zugriff auf das gesamte Informationsangebot des Internet ermöglicht. Zur Benutzerfreundlichkeit dieses Internet-Dienstes trägt neben der Multimediafähigkeit auch das Hypertext-Prinzip bei; durch die Verwendung

---

[19] Grundlegende Prinzipien hierbei sind die Verwendung des einheitlichen Datenprotokolls Transmission Control Protocol/Internet Protocol (TCP/IP), die Datenübermittlung nach dem sog. Paketprinzip sowie die Rollenverteilung zwischen Empfänger und Sender der Daten, die auf dem sog. Client-Server-Prinzip beruht. Vgl. hierzu z. B. *Alpar* 1998, S. 23 ff.

[20] Daneben gibt es eine Reihe weiterer Internet-Dienste, wie z. B. Newsgroups, Internet Relay Chat (IRC) und File Transfer Protocol (FTP). Siehe z. B. die Ausführungen in *Alpar* 1998, S. 73 ff. und *Pepels* 2001, S. 555 f.

[21] Bekannte und viel verwendete Browser sind z. B. der Internet Explorer und der Netscape Navigator.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sog. Hyperlinks werden die angebotenen Informationen strukturiert miteinander verbunden und eine einfache Navigation durch das WWW erzielt.[22]

Ein weiterer, weit verbreiteter Internet-Dienst ist das *E-Mail*. Dieser Dienst zeichnet sich insbesondere durch die Schnelligkeit und Kostengünstigkeit der Übermittlung persönlicher Nachrichten und Informationen gegenüber dem herkömmlichen Datenaustausch mit anderen Kommunikationsmedien aus.[23]

2. Besonderheiten internetbasierter Marketingkommunikation

Wie bereits erwähnt, kommt der Informationsübermittlung im Rahmen der Marketingkommunikation eine Schlüsselrolle zu. Im Internet ist die Übertragung von Informationen durch folgende wesentliche *Charakteristika* geprägt:

- Interaktivität,
- Multimedialität,
- Hypermedialität,
- weltweite Verfügbarkeit,
- Ubiquität.

Durch das Merkmal der *Interaktivität* wird die Voraussetzung für einen wechselseitigen Informationsaustausch zwischen Kommunikationspartnern geschaffen. Der Informationsaustausch kann im Internet sowohl synchron als auch asynchron verlaufen und der Nutzer hat die Möglichkeit, diesen selbst aktiv zu steuern.[24] Man unterscheidet hierbei zwischen maschineller und personaler Interaktivität. Im Gegensatz zu den klassischen Medien kann der Nutzer im Internet Botschaften in Echtzeit beeinflussen und bestimmte Inhalte aktiv und eigenverantwortlich auswählen und abrufen, weiter verfolgen, ignorieren oder sogar hinzufügen (*maschinelle Interaktivität*); Informationen können darüber hinaus auch direkt zwischen Personen ausgetauscht werden (*personale Interaktivität*).[25]

Unter dem Begriff *Multimedialität* versteht man die im WWW ermöglichte Kombination der Darstellungsformate Text, Ton, Bild sowie Bewegtbild bei

---

[22] Vgl. *Pepels* 2001, S. 556.

[23] Vgl. *Fritz* 2000, S. 35 f.

[24] Bei einem synchronen Informationsaustausch sind alle Kommunikationspartner gleichzeitig aktiv. Informationen können im Internet jedoch auch von einem Kommunikator übermittelt werden, ohne dass sich der jeweilige Rezipient zur gleichen Zeit im Internet befindet und die Informationen sofort aufnimmt (asynchroner Informationsaustausch).

[25] Vgl. *Hoffman/Novak* 1996, S. 52 f.; *Riedl/Busch* 1997, S. 164 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der Informationsübermittlung. Ebenfalls auf das WWW zurückzuführen ist zudem die *Hypermedialität*, die auf dem Hypertext-Prinzip beruht und eine nicht-lineare Informationsstruktur zwischen den unterschiedlichen Darstellungsformaten festlegt. Darüber hinaus sind die Möglichkeiten der Marketingkommunikation im Internet durch eine *weltweite Verfügbarkeit* – weitgehend zeit- und ortsunabhängig (*Ubiquität*) – gekennzeichnet.

Anhand dieser Charakteristika der Informationsübermittlung lässt sich erkennen, dass die internetbasierte Marketingkommunikation Eigenschaften der traditionellen Massenkommunikation mit Eigenschaften der traditionellen Individualkommunikation verbindet.[26] Beispielsweise wird im Internet die traditionelle Form der Massenkommunikation durch die Möglichkeit der direkten Interaktion zwischen Kommunikator und Rezipienten erweitert. Ferner ermöglicht die internetbasierte Marketingkommunikation eine individuelle und personalisierte Ansprache vieler Rezipienten. Für die Marketingkommunikation im Internet ergeben sich demnach verschiedene Optionen:

- *One-to-Many Kommunikation*: Bereitstellung standardisierter Informationen für die Gesamtheit der Nutzer, z. B. auf einer gewöhnlichen Webseite.
- *One-to-Few Kommunikation*: gezielte Übermittlung von Informationen an genau definierte Zielgruppen, z. B. in Form eines Newsletters an eine Gruppe registrierter Nutzer.
- *One-to-One Kommunikation*: personenbezogene Individualkommunikation, z. B. im Rahmen von personalisierten Webseiten.[27]

Allgemein betrachtet lässt sich bei vielen Aktivitäten internetbasierter Marketingkommunikation eine Abfolge nach einem Phasenmodell beobachten (vgl. Abb. 1). In einer ersten Phase erfolgt oftmals lediglich eine Übertragung bereits vorhandener Kommunikationsmaterialien, wie z. B. Imagebroschüren oder Produktkataloge, auf eine Anbieter-Website. In der zweiten Phase wird die Erstellung von Websites und Durchführung weiterer internetbasierter Marketingkommunikationsmaßnahmen mit spezifischem Zuschnitt auf bestimmte Zielgruppen angestrebt. Die dritte Phase sieht dann eine Optimierung der Möglichkeiten im Internet vor, indem eine individualisierte Marketingkommunikation – im Sinne einer One-to-One-Kommunikation – betrieben wird.[28]

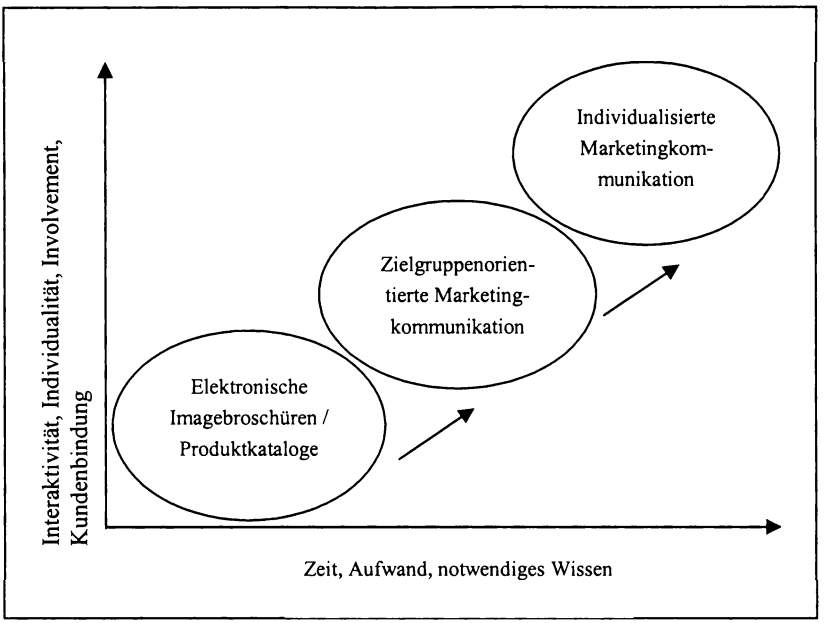
---

[26] Zu den Eigenschaften der traditionellen Kommunikationsmodelle siehe z. B. *Bruhn/Homburg* 2001, S. 314 f.; *Kroeber-Riel/Weinberg* 1999, S. 48 ff.

[27] Vgl. *Riedl/Busch* 1997, S. 165. Von besonderer Bedeutung für die Marketingkommunikation ist die Möglichkeit der One-to-One Kommunikation im Internet, da der Trend zur Individualisierung verstärkt eine individuelle Zielgruppenansprache und Informationsübermittlung voraussetzt.

[28] Vgl. *Jaspersen* 2002, S. 119.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Quelle: in Anlehnung an *Jaspersen* 2002, S. 119.

Abb. 1: Phasenmodell der internetbasierten Marketingkommunikation

Eine weitere Besonderheit internetbasierter Marketingkommunikation ist die Ergänzung des traditionellen Push-Marketing-Ansatzes[29] um einen *Pull-Marketing-Ansatz*. Diesem Ansatz ist immanent, dass Informationen im Internet lediglich zur Verfügung gestellt werden, die Initiative zum Abruf und zur Aufnahme jedoch vom einzelnen Rezipienten selbst ausgeht.[30]

D. Potenziale des Internet im Rahmen der Marketingkommunikation von Hochschulen

Nachdem in den vorherigen Abschnitten Grundlegendes zur Marktorientierung im Hochschulsektor und zur Marketingkommunikation im Internet Ge-

[29] Der Push-Marketing-Ansatz ist vorwiegend im Kontext der traditionellen Medien vorzufinden. Die Informationsübermittlung erfolgt dabei direkt und unter Umständen auch unaufgefordert vom Kommunikator zum Rezipienten, ohne dass dieser eine Beeinflussungsmöglichkeit besitzt (z. B. bei TV-Spots).

[30] Siehe hierzu auch die Ausführungen in *Riedl* 1997, S. 85 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

genstand der Betrachtung war, wird in den nun folgenden Ausführungen der Versuch unternommen, die Besonderheiten internetbasierter Marketingkommunikation in Bezug zu den Spezifika der Marketingkommunikation von Hochschulen zu setzen und die damit verbundenen Potenziale herauszuarbeiten. Die Erläuterungen erheben dabei keineswegs Anspruch auf Vollständigkeit, da die spezifischen Einsatz- und Anwendungsmöglichkeiten einer auf den jeweiligen Einzelfall zugeschnittenen Ausgestaltung und Konkretisierung bedürfen. Das Ziel besteht vielmehr darin, einen fundierten und anschaulichen Überblick über Potenziale und Einsatzmöglichkeiten des Internet im Rahmen der Marketingkommunikation von Hochschulen zu geben.

1. Internetbasierte Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen

Unter Öffentlichkeitsarbeit versteht man die Kommunikation mit gesellschaftspolitischen Anspruchs- und Interessensgruppen, zu denen weder Organisations- noch Marktbeziehungen bestehen oder angestrebt werden.[31] Für Nonprofit-Organisationen und insbesondere für Hochschulen ist dieses Kommunikationsinstrument auf Grund der schon in Abschnitt B. erwähnten Entwicklungen sowie der Ziele und Aufgaben der Marketingkommunikation von besonderer Bedeutung.[32] Zusätzlich zu der *Informationsfunktion* haben Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit eine *Imagebildungsfunktion*.[33] Entscheidend ist dabei eine sachlich richtige und wahrhaftige Kommunikation, die nicht um kurzfristige Publizität, sondern um den Aufbau langfristigen Vertrauens bemüht ist.[34]

Mit dem Internet steht den Hochschulen nun ein hervorragend geeignetes Medium zur Ausweitung und Unterstützung ihrer Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung. Es bietet wie kein anderes Medium die Möglichkeit, sich einer weltweiten Öffentlichkeit zu präsentieren und damit die Erfordernisse einer verbesserten Leistungstransparenz und strategischen Selbstprofilierung in effektiver und effizienter Art und Weise zu berücksichtigen. Dies geschieht in erster Linie auf der jeweiligen Hochschulwebsite, die sowohl als *Plattform zur*

---

[31] Vgl. *Zerfaß* 1998, S. 32.

[32] Die in Abschnitt B. 2. genannten Ziele und Aufgaben der Marketingkommunikation, wie z. B. die Verbesserung der Leistungstransparenz, die Erhöhung von Akzeptanz und Glaubwürdigkeit, die Imagebildung sowie die Selbstprofilierung im Hochschulwettbewerb, sind vor allem auf gesellschaftspolitische Anspruchs- und Interessensgruppen gerichtet und somit speziell im Blickpunkt der Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen.

[33] Vgl. *Nolte* 1998, S. 157.

[34] Vgl. Hochschulrektorenkonferenz 1995, S. 7 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Selbstdarstellung als auch zur *direkten Zielgruppenansprache*[35] dienen kann. Die Darstellung genereller Informationen über die Hochschule (z. B. Geschichte, Leitbild, Organigramm und Gebäudeplan) bietet sich hierfür genauso gut an wie die Veröffentlichung zielgruppenorientierter Informationen (z. B. Pressespiegel, Ankündigung spezieller Veranstaltungen und Jahresbericht).[36]

Im Hinblick darauf sollten auch die multimedialen und interaktiven Möglichkeiten des WWW nicht außer Acht gelassen werden. Ergänzend zu rein textlichen Informationsmaterialien und der Integration von Bildern kann z. B. dauerhaft ein „virtueller Rundgang über das Hochschulgelände" angeboten oder an bestimmten Terminen ein „virtueller Tag der offenen Tür" für die interessierte Öffentlichkeit durchgeführt werden.[37]

Hinzu kommen Möglichkeiten zur Abhaltung von Pressekonferenzen, Vorträgen, Kongressen oder Ausstellungen im Rahmen der internetbasierten Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen.[38] Viele der gesellschaftspolitischen Anspruchs- und Interessensgruppen (z. B. Pressevertreter, Bildungspolitiker) sind zweifelsohne schon seit längerem über das Internet erreichbar, so dass erwartet werden darf, dass die Akzeptanz der Verlagerung dieser Maßnahmen ins Internet mit Verbesserung der technischen Infrastruktur und Aufhebung diesbezüglicher Restriktionen in Zukunft steigen wird.[39]

Wichtig bei der Planung und Gestaltung einer Website ist die Berücksichtigung und die Abstimmung mit der gesamten Kommunikationspolitik einer Hochschule im Sinne einer *integrierten Kommunikation* und einer konsequenten Befolgung des *Corporate-Identity-Ansatzes*.[40] Hierbei muss allerdings be-

---

[35] Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt D.2. Internetbasierte Werbung von Hochschulen und Abschnitt D.3. Weitere Einsatzmöglichkeiten des Internet in der Marketingkommunikation von Hochschulen.

[36] Für eine weitergehende Auflistung möglicher Informationsinhalte einer Hochschulwebsite siehe *Manschwetus* 2001, S. 88 f.

[37] Vgl. *Reiners* 2001, S. 214. Auf den Webseiten der Universität Dortmund (www.uni-dortmund.de) befindet sich beispielsweise die Option einer virtuellen Navigation über den Campus (Link: „Campus Virtuell"), bei der unter anderem Informationen zu Stadt, Universität und Veranstaltungen bereitgestellt werden, deren Zugang allerdings eines Login inklusive Passwortes bedarf.

[38] Vgl. *Nolte* 1998, S. 158.

[39] Gegenwärtig stehen im Internet jedoch oftmals noch zu geringe Bandbreiten für eine Übermittlung aufwendiger multimedialer Informationen zur Verfügung.

[40] Der Begriff „integrierte Kommunikation" bezieht sich hier auf die Kommunikationsgestaltung und wird als „formale und/oder inhaltliche Integration der Kommunikationsmaßnahmen im Zeitablauf und zwischen Kommunikationsmitteln" definiert. Vgl. *Esch* 2000, S. 25. Unter einer Corporate Identity versteht man nach herrschender Lehre ein spezifisches, von Konkurrenten klar unterscheidbares Erscheinungsbild und Selbst-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

dacht werden, dass es sich bei Hochschulen – wie in Abschnitt B. 1. bereits dargelegt – um überaus komplexe und heterogene Organisationen handelt, deren Websites dementsprechend ebenso ausgesprochen heterogene Binnenbereiche und Inhalte zu bewältigen haben. Eine durchgehend einheitliche Gestaltung ist deshalb nicht ohne weiteres praktizierbar; ein Mindestmaß an gleichbleibenden Gestaltungs- und Funktionselementen ist aber allein schon aus Gründen der Benutzerfreundlichkeit zwingend geboten. Beispielsweise sollten Orientierungs- und Navigationselemente wie Sitemaps und nutzergruppenspezifische Menüs zum Standard einer Website gehören. Ebenfalls sind Wahl und Struktur der Inhalte immer auf die jeweiligen Anspruchs- und Interessensgruppen hin auszurichten.[41]

2. Internetbasierte Werbung von Hochschulen

War sie in der Vergangenheit eher noch von untergeordneter Bedeutung, so spielt die Werbung auf Grund der dynamischen Entwicklungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld eine immer größere Rolle im Kommunikationsmix von Hochschulen. Werbliche Maßnahmen stellen in der Regel darauf ab, spezifische Zielgruppen einer Organisation mit Hilfe ausgewählter Medien zu einem bestimmten, absatzwirtschaftlichen Zwecken dienenden Verhalten zu veranlassen.[42] Im Hochschulsektor steht neben der Werbung für Produkte bzw. Dienstleistungen vorwiegend die *Imagewerbung* im Mittelpunkt der Betrachtung. Sie soll u. a. die Vermittlung eines bestimmten Images fördern, die Aufmerksamkeit wecken und zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades einer Hochschule beitragen.[43]

Das Konstrukt „Image" besteht aus einer kognitiven und einer emotionalen Komponente. Da bei der kognitiven Komponente überprüfbare Informationen im Vordergrund stehen, tragen das Informationsangebot auf einer Website und die dargestellte Kompetenz der Hochschule wesentlich zur Imagebildung bei. Auch die emotionale Komponente kann mit Hilfe des WWW beeinflusst werden. Die multimedialen und interaktiven Eigenschaften sind hervorragend zur Schaffung emotional wirkender Einflussfaktoren geeignet.[44] Darüber hinaus kann Werbung mit Hilfe des Internet zum einen kostengünstiger und flexibler

---

verständnis eines Unternehmens bzw. einer Organisation. Vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 1081.

[41] Vgl. *Altvater* 2001, S. 218 ff.

[42] Vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 989.

[43] Vgl. *Nietiedt* 1996, S. 202.

[44] Vgl. *Manschwetus* 2001, S. 89 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

durchgeführt werden, zum anderen lassen sich Zielgruppen genauer definieren und direkter ansprechen als in jedem anderen Werbemedium.[45]

Die Website einer Hochschule kann über ihre Funktionen im Rahmen der internetbasierten Öffentlichkeitsarbeit hinaus also auch als Werbemittel eingesetzt werden. Insgesamt gesehen ergeben sich einige Überschneidungspunkte zwischen Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit und Werbemaßnahmen im Internet. Die Zielgruppen unterscheiden sich jedoch grundsätzlich, da Werbung in erster Linie auf potentielle Nachfrager des Leistungsangebots ausgerichtet ist. Beispielhafte Informationsangebote einer Website mit gleichermaßen werblichem Charakter stellen Lehrangebot, Studienführer, Freizeit- und Kulturangebot, Auslandsprogramme für potentielle Studierende oder Absolventenverzeichnis, Forschungsprojekte und -berichte für Unternehmen dar. Die immer bessere Erreichbarkeit der Zielgruppen durch die weitere Verbreitung des Internet trägt zu einem kontinuierlichen Bedeutungszuwachs dieses Mediums bei. So zeichnet sich beispielsweise für die wichtige externe Zielgruppe der Schüler als potentielle Studierende ein zunehmend positiveres Bild ab, da zahlreiche Initiativen auf Bundes- und Landesebene den Computereinsatz in Schulen forcieren.[46] Des Weiteren eignet sich das Internet gut zur Ansprache potentieller *Meinungsführer*, da in der Regel alle Studierenden und auch die meisten Unternehmen einen Zugang zum Internet besitzen.

Im Gegensatz zu den meisten anderen Werbemitteln ist die Website dem Pull-Marketing-Ansatz zuzurechnen, da der Rezipient nicht willkürlichen Werbebotschaften ausgesetzt wird, sondern aus eigener Entscheidung heraus werbliche Informationen aufnimmt. Den Nutzern muss daher ein Besuchsanreiz und Mehrwert vermittelt und die Website zugänglich gemacht werden, um damit den Bekanntheitsgrad der Hochschule zu erhöhen. Für diese sog. *Site Promotion* bietet sich ein Eintrag in Suchmaschinen und Verzeichnissen im Internet an. Außerdem ist eine Integration des Internet-Domain-Namens[47] in traditionelle Kommunikationsmaterialien, wie z. B. Briefpapier und Visitenkarten, und Offline-Werbemittel, wie z. B. Anzeigen in Printmedien, sinnvoll. Darüber hinaus ist es naheliegend und Erfolg versprechend, Werbung für die Website auch direkt im Internet durchzuführen, beispielsweise in Form von Werbebannern.

---

[45] Durch den Einsatz von sog. Adserver-Technologien können Werbebotschaften beispielsweise zielgruppen- und nutzerorientiert gesteuert werden. Vgl. *Stolpmann* 2001, S. 146 f. und 167 ff.

[46] Vgl. *Manschwetus* 2001, S. 84.

[47] Der Internet-Domain-Name bezeichnet die Adresse der Website. Man spricht auch von Internet-Adresse oder Uniform Resource Locator (URL).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Werbebanner dienen nicht nur der Bekanntmachung einer Website, sondern stellen ein eigenständiges Werbemittel zur Darstellung spezifischer Werbebotschaften dar. Da sie in der Regel unaufgefordert übermittelt werden, handelt es sich bei diesem Werbemittel um einen Push-Marketing-Ansatz. Mittlerweile gibt es eine Reihe unterschiedlicher Arten und Formen. Diese können in klassische Werbebanner, wie z. B. statische und animierte Werbebanner, und darauf aufbauende neuere Werbemittel im Internet, wie z. B. Skyscraper, StickyAd oder Interstitial, differenziert werden.[48] In der Praxis ist ein eindeutiger Trend zum Einsatz der neueren Werbemittel erkennbar, da diesen eine bessere Wirkung als den klassischen Werbebannern zugeschrieben wird. Insbesondere das Interstitial[49] kann dabei zur Aufmerksamkeitsweckung und emotionalen Ansprache eingesetzt werden. Zur Gattung der Interstitials gehören die sog. PopUps, die bei Aufruf einer bestimmten Website in einem neuen Fenster automatisch geöffnet und denen unter anderem gute Aufmerksamkeitsleistungen attestiert werden,[50] sowie die sog. Superstitials, die eine multimediale Darstellung der Werbebotschaft und eine erweiterte emotionale Ansprache ermöglichen.[51]

Eine Platzierung der Werbebanner kann grundsätzlich auf allen Webseiten im Internet erfolgen. Eine sinnvolle Vorgehensweise setzt allerdings eine genaue Zielgruppenanalyse und das Wissen über die von der jeweiligen Zielgruppe häufig aufgesuchten Websites voraus.[52] Zur Ansprache von Schülern als potentielle Studierende kommen demnach oftmals andere Werbeträger im Internet in Betracht als zur Ansprache von Meinungsführern, wie z. B. Fachleuten aus dem Berufsleben.

3. Weitere Einsatzmöglichkeiten des Internet in der Marketingkommunikation von Hochschulen

Das Internet bietet eine nahezu ideale Infrastruktur für das *Direktmarketing* von Hochschulen und erweitert in erster Linie auf Grund des Merkmals der Interaktivität dessen Möglichkeiten erheblich. Zu den Formen des Direktmarke-

---

[48] Für eine umfassende Darstellung siehe DMMV o. J.

[49] Der Begriff „Interstitial" steht für ein Werbemittel, das den Inhalt der Werbeträger-Webseite regelrecht unterbricht.

[50] Einer jüngst durchgeführten Marktforschungsstudie zufolge hat sich das PopUp beispielsweise als effektivste Werbeform im Internet erwiesen. Vgl. TOMORROW FOCUS Sales GmbH 2002.

[51] Vgl. *o. V.* 2001, S. 22 f.

[52] Vgl. *Reiners* 2001, S. 215.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ting im Internet zählen das Direct Mailing per E-Mail – auch in Form elektronischer Newsletter – und das Angebot personalisierter Websites.

Vorteile des Einsatzes von E-Mails bestehen vor allem in der Kostengünstigkeit und Schnelligkeit dieses Internet-Dienstes sowie in der Möglichkeit, ausgewählte Zielgruppen direkt ansprechen zu können und eine Bindung zur Hochschule zu initiieren. Hochschulen können in E-Mails bzw. Newsletter beispielsweise regelmäßig über neue Lehr- und Weiterbildungsangebote, Forschungsleistungen oder andere Entwicklungen berichten. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Adressaten ausdrücklich dem Empfang solcher Direktmarketingmaßnahmen zugestimmt haben.

Eine Bindung von ehemaligen Studenten (Alumni) an ihre Alma mater kann durch Direct Mailings per E-Mail ebenfalls unterstützt werden. So hat eine Befragung unter den Abonnenten des für Alumni eingerichteten Newsletters der Stanford University ergeben, dass diese sich besser informiert und eingebunden fühlen sowie häufiger und höhere Beträge für die Arbeit der Universität spenden als Nicht-Abonnenten.[53]

Am Beispiel der Bindung von Alumni sollen auch die Möglichkeiten der Bildung sog. *Communities*[54] im Hochschulsektor dargelegt werden. Vereinzelt finden sich auf Hochschulwebsites bereits auf die Zielgruppe der Alumni zugeschnittene Bereiche, deren Ausgestaltung dem Community-Gedanken folgt.[55]

Eine darüber hinausgehende Form des Direktmarketing im Internet findet sich im Angebot personalisierter Websites. Indem die Nutzer beispielsweise Angaben zu Präferenzen machen, kann ein ihren Vorstellungen entsprechendes Informationsangebot auf der Hochschulwebsite bereitgestellt werden. Bedenkt man die Heterogenität der Anspruchs- und Interessensgruppen einer Hochschule (im externen Bereich z. B. Unternehmen, Schüler als potentielle Studierende, Alumni, sonstige Öffentlichkeit), so wird der Nutzen dieser Option schnell deutlich.[56] Diese Maßnahme ist jedoch mit großem Aufwand und notwendigem Wissen verbunden (vgl. Abb. 1), weshalb es nicht weiter verwundert, dass es an deren Umsetzung im Hochschulsektor bisher noch mangelt.

---

[53] Vgl. *Hohn* 2001, S. 187 f.

[54] Unter Communities versteht man Gemeinschaften von Personen, die sich in der Regel um ein gemeinsames Interessensgebiet herausbilden. Erfolgt deren Kommunikationsaustausch im Internet, dann spricht man von „virtuellen" Communities.

[55] Auf der Website der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich findet sich beispielsweise ein dementsprechender Bereich mit der Bezeichnung „The ETH Alumni World" (www.alumni.ethz.ch/portal/).

[56] Vgl. *Manschwetus* 2001, S. 86.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

In Abschnitt B. 2. wurde darauf hingewiesen, dass Maßnahmen des *Eventmarketing* ebenfalls Bestandteil des Kommunikationsmix von Hochschulen sind. In diesem Zusammenhang gewinnen Messebeteiligungen zunehmend an Bedeutung für die Marktorientierung im Hochschulsektor.[57] Da im Internet eine Erlebnisorientierung und emotionale Ansprache wie bei traditionellen Events aber nur begrenzt erreichbar ist, kommt dem Medium hierbei primär eine unterstützende Funktion zu. Im Zuge der Verbesserung der technologischen Möglichkeiten gewinnen mittlerweile jedoch auch Messen in virtueller Form an Popularität.[58] Virtuelle Hochschulmessen werden deswegen als Instrument internetbasierter Marketingkommunikation im Hochschulsektor in Zukunft ebenso eine Rolle spielen.

E. Schlussbetrachtung

Die Überlegungen in diesem Beitrag zeigen einige Einsatzmöglichkeiten und Potenziale internetbasierter Marketingkommunikation im Hochschulsektor auf. Mit Hilfe des Internet können eine Reihe von Aufgaben der Marketingkommunikation von Hochschulen durchaus effektiver und effizienter erfüllt werden. Vergleicht man die Möglichkeiten allerdings mit der gängigen Praxis zum jetzigen Zeitpunkt, so fällt auf, dass diese in der Regel noch nicht hinreichend ausgeschöpft werden. Anhand der Entwicklungsstufen im Phasenmodell der Abb. 1 wird deutlich, dass im Hochschulsektor bislang vereinzelt allenfalls – aber gewiss nicht durchgängig – die Phase 2 (zielgruppenorientierte Marketingkommunikation) erreicht wurde. Oftmals fehlt es schon an einer gezielten Marktorientierung und der Etablierung des Marketinggedankens in der jeweiligen Hochschule. Ohne eine *strategische Gesamtkonzeption* des Marketing und der Marketingkommunikation kann jedoch auch die Planung und Umsetzung internetbasierter Maßnahmen nicht optimal bewerkstelligt werden.

Literatur

Alewell, K.: Wissenschaftsmarketing, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 2776–2790

Alpar, P.: Kommerzielle Nutzung des Internet, 2. Aufl., Berlin u. a. 1998

Altvater, A.: Internet-Präsenz, in: Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied/Kriftel 2001, S. 217–220

[57] Zu Messebeteiligungen von Hochschulen im Allgemeinen vgl. z. B. *Danne* 2000.
[58] Vgl. *Fritz 2000*, S. 131 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bruhn, M./*Homburg*, C. (Hrsg.): Gabler Marketing Lexikon, Wiesbaden 2001

Bruhn, M./*Tilmes*, J.: Social Marketing: Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen, 2., überarb. und erg. Aufl., Stuttgart u. a. 1994

Cordes, J.: Strategisches Marketing an Hochschulen, in: Cordes, J./Roland, F./Westermann, G. (Hrsg.): Hochschulmanagement: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung, Wiesbaden 2001, S. 37–62

Danne, S.: Messebeteiligungen von Hochschulen: Ziele und Erfolgskontrolle, Frankfurt am Main u. a. 2000

DMMV Deutscher Multimediaverband (Hrsg.): Darstellung der Online-Werbeformen, Elektronische Publikation, URL: http://www.werbeformen.de, (Abfragedatum: 27.06.2002)

Esch, F-R.: Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zur wirksamen Gestaltung Integrierter Kommunikation, in: Bruhn, M./Schmidt, S. J./Tropp, J. (Hrsg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis: Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven, Wiesbaden 2000, S. 21–46

Fritz, W.: Internet-Marketing und Electronic Commerce: Grundlagen – Rahmenbedingungen – Instrumente, Wiesbaden 2000

Hamann, F.: Kommunikationspolitik, in: Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochchulmanagements, Neuwied/Kriftel 2001, S. 240–244

Hasitschka, W./*Hruschka*, H.: Nonprofit-Marketing, München 1982

Heiland, T.: Marketing und Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem: Eine empirische und implikationenorientierte Analyse, Wiesbaden 2001

Hochschulrektorenkonferenz: Zur Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen, Dokumente zur Hochschulreform 102/1995, Bonn 1995

Hoffman, D. L./*Novak*, T. P.: Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations, in: Journal of Marketing, Vol. 60 (July 1996), pp. 50–68

Hohn, B.: Internet-Marketing und -Fundraising für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2001

Jaspersen, T.: Grundlagen einer optimierten Website-Gestaltung, in: Conrady, R./Jaspersen, T./Pepels, W. (Hrsg.): Online-Marketing-Instrumente: Angebot/Kommunikation, Distribution, Praxisbeispiele, Neuwied/Kriftel 2002, S. 101–120

Kotler, P.: A Generic Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 36 (April 1972), pp. 46–54

Kotler, P./*Levy*, S. J.: Broadening the Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 33 (January 1969), pp. 10–15

Kroeber-Riel, W./*Weinberg*, P.: Konsumentenverhalten, 7., völlig überarb. Aufl., München 1999

Manschwetus, U.: Die Potenziale des Internet im Rahmen des Hochschulmarketing, in: Cordes, J./Roland, F./Westermann, G. (Hrsg.): Hochschulmanagement: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung, Wiesbaden 2001, S. 79–101

Nieschlag, R./*Dichtl*, E./*Hörschgen*, H.: Marketing, 19. Aufl, Berlin 2002

Nietiedt, T.: Kommunikationspolitik für Hochschulen: Analyse und Instrumentarium, Frankfurt am Main u. a. 1996

Nolte, C.: Multimedia im Wissenschaftsmarketing: Informationsangebote der Hochschulen im Internet, Wiesbaden 1998

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

o. V.: Kreative Kurskorrektur, in: werben & verkaufen – future (2001), Nr. 1, S. 22–23

Pepels, W.: Kommunikations-Management: Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation, Stuttgart 2001

Reiners, M.: Internet-Marketing, in: Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied/Kriftel 2001, S. 212–216

Riedl, J.: „Push- und Pullmarketing" in Online-Medien, in. Hippner, H./Meyer, M./Wilde, K. D. (Hrsg.): Computer Based Marketing, Braunschweig/Wiesbaden 1997, S. 85–96

Riedl, J./*Busch*, M.: Marketing-Kommunikation in Online-Medien: Anwendungsbedingungen, Vorteile und Restriktionen, in: Marketing • ZFP, 19. Jg. (1997), Nr. 3, S. 163–176

Sporn, B.: Universitätskultur: Ausgangspunkt für eine strategische Marketingplanung an Universitäten, Heidelberg 1991

Stolpmann, M.: Online-Marketingmix: Kunden finden, Kunden binden im E-Business, 2. Aufl., Bonn 2001

TOMORROW FOCUS Sales GmbH (Hrsg.): Net Research 2002: AdEffects – Die Studie zur Wirkung von Werbeformen, Hamburg 2002

Tutt, L.: Marketing-Management, in: Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied/Kriftel 2001, S. 275–280

Wagner, E.: Universitäten im Wettbewerb: Strategisches Management von Qualifizierungsleistungen, Wiesbaden 2001

Zerfaß, A.: Öffentlichkeitsarbeit mit interaktiven Medien: Grundlagen und Anwendungen, in: Krzeminski, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Interaktive Unternehmenskommunikation: Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit, Frankfurt am Main 1998, S. 29–52

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zweiter Teil

Einfachheit und Komplexität

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Implementierung als Kernaufgabe im Marketing-Management

Von Alexander Daniel

A. Problemstellung

Der größte Teil der Marketing-Literatur beschäftigt sich mit Fragen der Entwicklung von Marketing-Konzepten. Im Mittelpunkt des Interesses steht die Suche nach schlagkräftigen Marketing-Ansätzen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Im Laufe der Jahre stellte sich jedoch trotz allem planerischen Aufwand heraus, dass in der Praxis selbst „maßgeschneiderte" Marketing-Konzepte nicht zu dem gewünschten Erfolg führten. Neben einer möglicherweise „schlechten" Konzeptqualität liegt eine der Hauptursachen für den unzureichenden Marketing-Erfolg in der systematischen Unterschätzung der Implementierungsarbeit. Soll jedoch die beabsichtigte Verbesserung der Erfolgsposition eines Unternehmens auch tatsächlich erreicht werden, ist die Implementierungsarbeit letztlich als Kernaufgabe bzw. „kritischer Erfolgsfaktor" im Bemühen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu begreifen.[1] Die beste Marketing-Strategie ist nutzlos, wenn sie nicht in die Tat umgesetzt wird. Oder wie Alfred Brittain, der frühere Vorstandsvorsitzende von Bankers Trust, es formulierte: „You can come up with the best strategy in the world – the implementation is 90 percent of it."[2]

Das Problem der Implementierung stellt sich jedoch nicht nur im Zusammenhang mit Marketing-Strategien, sondern tritt immer dann auf, wenn gedankliche Konzepte zu realisieren sind.[3] Dabei hängt das Kernproblem für das Scheitern vieler Implementierungsvorhaben eng mit dem traditionellen phasenbezogenen Implementierungsverständnis zusammen. In den meisten Phasenschemata schließt die Implementierungsphase an die Planungsphase an und endet vor der Kontrollphase. Die Sichtweise, Implementierungsaktivitäten erst nach Abschluss der Planungs-Aktivitäten einzuleiten, verkennt jedoch, dass Implemen-

---

[1] Vgl. *Krüger* 1999, S. 863; *Reiß* 1997, S. 92; *Meffert* 1994, S. 361; *Kolks* 1990, S. 1.
[2] *Simon* 2000, S. 114.
[3] Vgl. *Nutt* 1986, S. 233; *Clauss* 1989, S. 1.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tierungserfolge sehr stark von planungsbegleitenden Aktivitäten mit Implementierungsbezug, wie etwa die Partizipation der Betroffenen an der Konzept-Entwicklung, abhängen. Insofern sollte das phasenbezogene Implementierungsverständnis durch ein tätigkeitsbezogenes Implementierungsverständnis ersetzt werden, um so der Notwendigkeit der stärkeren Verzahnung von Planungs- und Implementierungsaktivitäten Rechnung zu tragen. Nach einem solchen tätigkeitsbezogenen Implementierungsverständnis umschließt die Implementierung sämtliche Aktivitäten, die den späteren Anwendungserfolg des Implementierungsobjekts im Implementierungskontext sicherstellen, gleichgültig zu welchem Zeitpunkt die entsprechenden Aktivitäten erfolgen.[4] Damit sind Implementierungsvorhaben im Sinne eines „Design for Implementation" von langer Hand vorzubereiten, d. h. zur Erzielung des gewünschten Implementierungserfolgs ist ein Management der Implementierung – ein Implementierungsmanagement – notwendig.[5]

Das Implementierungsmanagement umfasst drei Bausteine: das funktionale, das personelle und das strukturelle Implementierungsmanagement. Das funktionale Implementierungsmanagement bezeichnet sämtliche Aktivitäten, die der Implementierung zur erfolgreichen Durchführung verhelfen. Die personelle Verankerung der Implementierungsaufgaben, also die Zuordnung von Aufgaben zu Personen, ist Inhalt des personellen Implementierungsmanagements und die organisatorische Verankerung der Implementierungsträger im Unternehmen Kern des strukturellen Implementierungsmanagements.[6]

B. Funktionales Implementierungsmanagement

1. Festlegung der Implementierungsziele

Innerhalb des funktionalen Implementierungsmanagements geht es zunächst darum, die Ziele der Implementierung klar herauszuarbeiten. Ausgehend von dem generellen Hauptziel der Implementierung, der Verwirklichung einer hinreichenden Anwendung des Marketing-Konzepts im Unternehmen, lassen sich als implementierungsspezifische Unterziele Akzeptanz-, Qualitäts-, Kosten- und Zeitziele herausarbeiten.[7] Dabei stehen diese Unterziele in konfliktärer Beziehung zueinander. So kollidieren insbesondere die Akzeptanz- und Qualitätsziele mit den Kosten- und Zeitzielen. Werden etwa mit Blick auf Kosten-

[4] Vgl. *Krüger* 1999, S. 864; *Hilker* 1993, S. 3.
[5] Vgl. *Daniel* 2001, S. 20 ff.; *Boehme* 1998, S. 38; *Pümpin/Geilinger* 1988, S. 43.
[6] Vgl. *Daniel* 2001, S. 21 ff.
[7] Vgl. *Hilker* 1993, S. 13; *Kolks* 1990, S. 79; *Krüger* 1990, S. 281; *Reiß* 1995, S. 278.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und Zeiteinsparungen nur in unzureichendem Ausmaß implementierungsunterstützende Aktivitäten ergriffen, ist zu erwarten, dass sowohl die Akzeptanz- als auch die Qualitätswerte sinken. Umgekehrt gilt, dass ein höheres Ausmaß an implementierungsunterstützenden Aktivitäten zwar mit Kosten- und Zeitnachteilen verbunden ist, gleichzeitig aber auch zu tendenziell höheren Qualitäts- und Akzeptanzwerten führt. Aus dem Dilemma, dass einzelne Ziele oft nur zu Lasten anderer erreichbar sind, ergibt sich schließlich die Notwendigkeit einer Prioritätensetzung, wobei diese nicht isoliert erfolgen kann, sondern in der Regel durch die mit dem Marketing-Konzept verbundenen Erwartungen beeinflusst wird. Unterbleibt eine Zielpriorisierung, wird für die Implementierungsträger nicht ersichtlich, worauf sie während der Implementierung zu achten haben.[8]

2. Analyse der implementierungshemmenden und -fördernden Faktoren

Eine erfolgreiche Implementierung kann nur gelingen, wenn sich die Implementierungsträger einen umfassenden Überblick über die implementierungshemmenden und -fördernden Faktoren verschaffen. Dabei bietet sich eine Unterscheidung in eine Verhaltens- und eine Sachdimension an.[9]

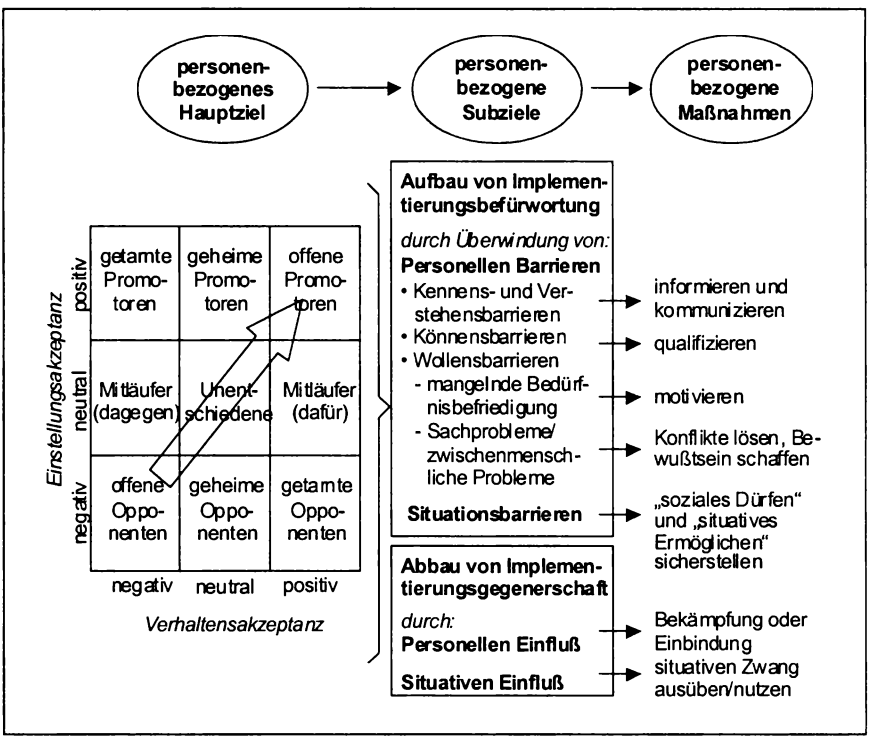
Im Rahmen der *Verhaltensdimension* ist es zweckmäßig, die Betroffenen nach ihren unterschiedlichen Einstellungs- und Verhaltensakzeptanzen[10] (vgl. Abb. 1) sowie ggf. ergänzt um die ihnen zur Verfügung stehenden Machtpotenzialen einzuteilen.[11] Allein die Einordnung der Betroffenen in dieses Raster reicht jedoch noch nicht aus, um Handlungsempfehlungen für den Umgang mit ihnen aussprechen zu können. Hierfür sind die Ursachen für bestimmte Einstellungs-Verhaltenskombinationen zu ergründen. In aller Regel ist ein komplexes Bündel aus personellen und situativen Determinanten für eine bestimmte Einstellungs-Verhaltens-Rollenkonstellation ursächlich.[12] So mühsam es auch sein mag, die Ursachen, die insbesondere zu einer negativen Rollenkonstellation führen, im Einzelfall aufzudecken, so eröffnen sich erst durch ihre Identifikation Möglichkeiten zur individuellen zielorientierten Beeinflussung. Eine individuelle Einzelanalyse der verschiedenen Betroffenentypen empfiehlt sich

---

[8] Vgl. *Daniel* 2001, S. 29 ff.
[9] Vgl. *Daniel* 2001, S. 40 ff.
[10] Vgl. *Müller-Böling/Müller* 1986, S. 28; *Krüger* 1999, S. 877; *Picot/Reichwald* 1987, S. 163.
[11] Vgl. *Daniel* 2001, S. 52.
[12] Vgl. *Daniel* 2001, S. 56 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

insbesondere für diejenigen Personen, die über ein hohes Machtpotenzial verfügen und damit maßgeblichen Einfluss auf den Implementierungsprozess nehmen können, oder auch dann, wenn die Betroffenenzahl eine Individualanalyse noch zulässt. In dem Maße, in dem die Anzahl der Betroffen stark zunimmt, ist es für die Implementierungsträger nicht mehr möglich, spezifische Einzelanalysen vorzunehmen. Für diese Fälle erscheint es effizienter, durch den kombinierten „Generaleinsatz" der in Abb. 1 dargestellten Maßnahmen zur Überwindung der unterschiedlichen personellen und situativen Barrieren eine generelle Bewegung in Richtung einer stärkeren Implementierungsbefürwortung auszulösen.



Quelle: *Daniel* 2001, S. 76.

Abb. 1: Personenbezogene Implementierungsaufgaben

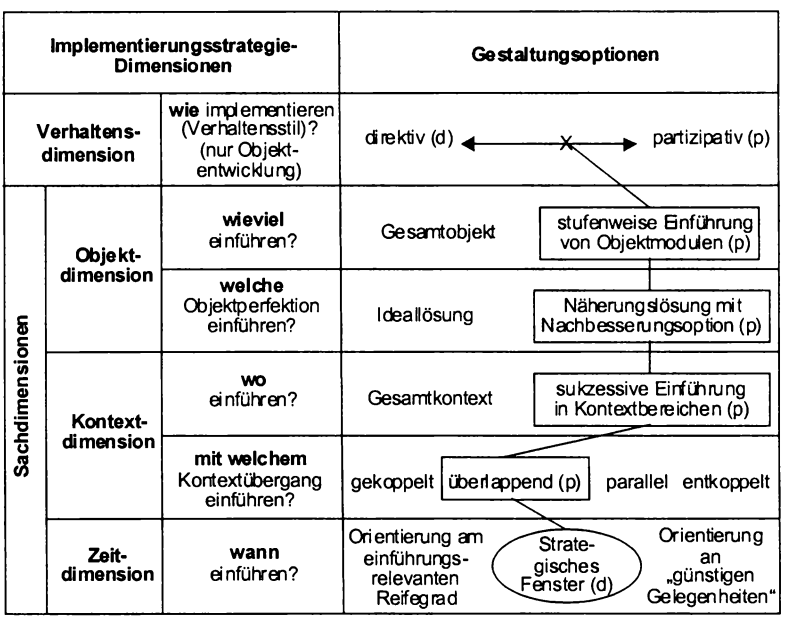
Die implementierungsbeeinflussenden Faktoren der *Sachdimension* lassen sich an Hand der Gegenstandsbereiche der „Strategischen Situationsanalyse" umfassend aufspüren. Orientiert man sich an dem Gliederungsraster Unterneh-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

men, Mikroumfeld und Makroumfeld, werden die Implementierungsträger gezwungen, ihren Blick nicht nur auf die unternehmensinternen Gegebenheiten zu richten, sondern auch unternehmensexterne Entwicklungen zu berücksichtigen. Konkret sind deren Auswirkungen auf das Implementierungsobjekt sowie die Implementierungsziele zu untersuchen.[13]

3. Entwicklung einer situationsadäquaten Implementierungsstrategie

Eine Implementierungsstrategie, die in allen Situationen gleichermaßen Erfolg verspricht, gibt es nicht. Vielmehr ist eine dem Einzelfall angemessene Implementierungsstrategie zu entwickeln.



Quelle: *Daniel* 2001, S. 179.

Abb. 2: Strategie-Profil der Implementierungsstrategie „Langsame Optimierung" im Morphologischen Kasten zur Generierung einer Implementierungsstrategie

[13] Vgl. weiterführend *Daniel* 2001, S. 79 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zur methodischen Unterstützung bei der Entwicklung einer Implementierungsstrategie kann der morphologische Kasten aus Abb. 2 herangezogen werden. Dieser ordnet den vier zentralen Implementierungsstrategie-Dimensionen die zur Verfügung stehenden Gestaltungsoptionen zu.

Zunächst ist im Rahmen der *Verhaltensdimension* die Frage nach dem grundsätzlich zu verfolgenden Implementierungsstil zu beantworten. Das Alternativenspektrum reicht dabei von einer strikt direktiven Vorgehensweise bis zu einem betont partizipativen Verhaltensstil. Zweitens ist innerhalb der *Objektdimension* festzulegen, ob die sofortige Einführung des gesamten Marketing-Konzepts oder eine stufenweise Einführung von Konzeptmodulen angestrebt wird. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage nach der Objektperfektion zu beantworten: Wird die sofortige Einführung perfekter Ideallösungen präferiert oder sollen zunächst Näherungslösungen eingeführt werden, die dann in späteren Verbesserungsschleifen optimierbar sind? Drittens ist die *Kontextdimension* auszugestalten. Auch hier sind zwei Teilfragen zu beantworten. Zum einen ist zu überlegen, ob eine simultane Einführung im gesamten Unternehmen oder die sukzessive Einführung in Teilbereichen des Unternehmens zu favorisieren ist. Zum anderen sind die Übergangsformen festzulegen. Die Übergänge können gekoppelt, überlappend, parallel oder entkoppelt erfolgen. Im Rahmen der vierten Dimension, der *Zeitdimension*, steht der Einführungszeitpunkt im Mittelpunkt des Interesses. Dabei hat es sich als sinnvoll herausgestellt, zunächst ein „Zeitfenster" zu definieren, innerhalb dessen die Einführung zwingend zu erfolgen hat. Die Festlegung des genauen Einführungszeitpunkts lässt sich dann von „günstigen Gelegenheiten" abhängig machen.[14]

4. Einsatz des Sach-, Kompetenz-, Einfluss- und Sinnmanagements

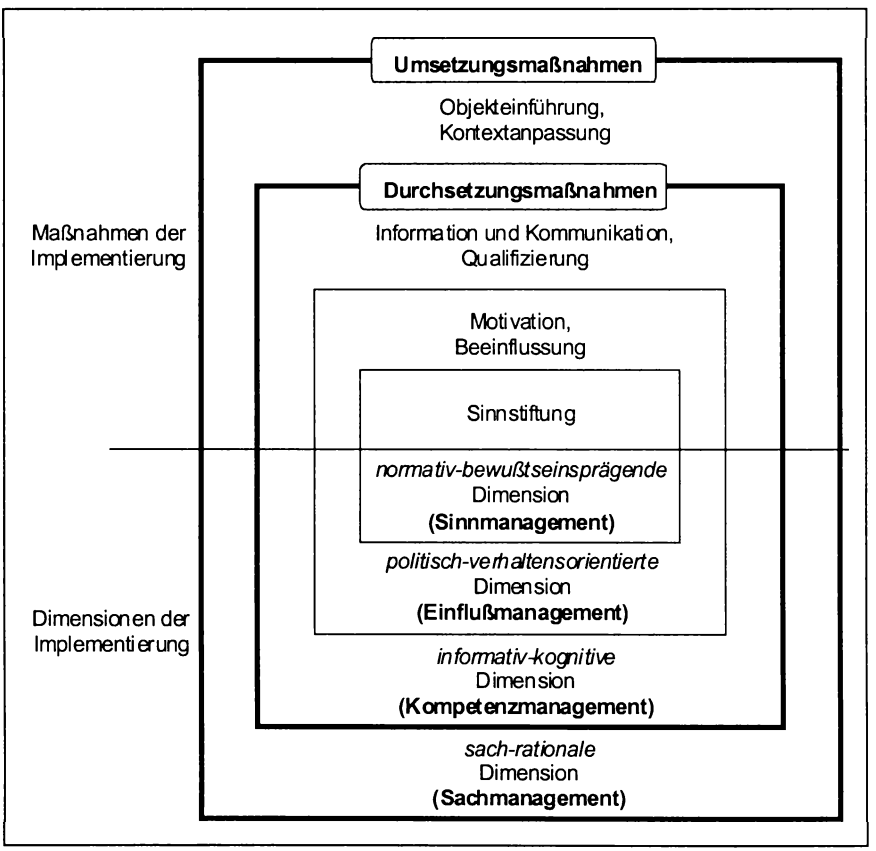
Zur erfolgreichen Implementierung sind in Abhängigkeit von der bevorzugten Implementierungsstrategie eine Fülle unterschiedlichster Einzelmaßnahmen einzuleiten. Einen Überblick über die notwendigen Implementierungsmaßnahmen gewinnt man mit Hilfe der gedanklichen Trennung der Maßnahmen in sachbezogene Umsetzungsmaßnahmen und personelle Durchsetzungsmaßnahmen (vgl. Abb. 3).[15]

Zum *Sachmanagement* zählen die „Objekteinführung" und die „Kontextanpassung". Als zentrale Erfolgsfaktoren einer gelungenen Einführung gelten sowohl eine sorgfältige „Planung der konkreten Einführungsschritte" als auch

[14] Vgl. weiterführend *Daniel* 2001, S. 116 ff.
[15] Vgl. weiterführend *Daniel* 2001, S. 180 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

die „Sicherstellung von Flexibilität während der Einführung". Gerade bei umfassenden Implementierungsvorhaben reicht es nicht aus, das Implementierungsobjekt einseitig in den Implementierungskontext einzupassen. Gegebenenfalls ist auch der Kontext in Richtung Objektkompatibilität zu verändern.



Quelle: *Daniel* 2001, S. 181.

Abb. 3: „Zwiebelmodell" der Implementierungsmaßnahmen

Ziel des *Kompetenzmanagements* ist es, die Anpassungsfähigkeit der Betroffenen sicherzustellen. Es beinhaltet die Maßnahmenmodule „Information und Kommunikation" und „Qualifizierung". Besonders hervorzuheben ist im Rahmen der „Information und Kommunikation" die Bedeutung einer transparenten

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und zielgruppengerechten Informationsgestaltung sowie in Bezug auf das Modul „Qualifizierung" die Notwendigkeit, den Lerntransfer zu gewährleisten.

Im Mittelpunkt des *Einflussmanagements* steht die Sicherung einer unternehmensweiten Veränderungsbereitschaft. Es setzt sich aus den Maßnahmenmodulen „Motivation" und „Beeinflussung" zusammen. Während die Motivationsmaßnahmen zu einem implementierungsförderlichen Verhalten anstiften sollen, besteht das Ziel der Beeinflussungsmaßnahmen in der Unterbindung implementierungshinderlichen Verhaltens. Dabei stellt die Gestaltung eines implementierungsunterstützenden Anreizsystems den Kern des Motivationsbausteins und der Einsatz von Konfliktmanagement-Techniken jenen des Beeinflussungsmoduls dar.

Das *Sinnmanagement* soll ebenfalls dazu beitragen, eine unternehmensweite Veränderungsbereitschaft zu erzeugen. Im Gegensatz zum Einflussmanagement zielt das Sinnmanagement jedoch stärker auf eine Veränderung der Einsichten und Bewußtseinslagen der Betroffenen ab. Um dies zu erreichen, bietet sich die Entwicklung einer Implementierungsvision, der Einsatz von Symbolischem Management und der Aufbau von Vertrauen an.

Verdeutlicht man sich die hinter den verschiedenen Aufgabenkategorien stehenden Aktivitätsdimensionen, so lassen sich die Implementierungsmaßnahmen entsprechend ihres Schwierigkeitsgrads der Einwirkung auf die verschiedenen Dimensionen in Form eines „Zwiebelmodells" darstellen. In der *äußeren* „Zwiebelschale" befinden sich die Maßnahmen der *sachorientierten Umsetzung*, die *inneren* „Zwiebelschalen" enthalten allesamt Maßnahmen zur *verhaltensorientierten Durchsetzung*. Die Anordnung der verschiedenen Implementierungsmaßnahmen in Form einzelner „Zwiebelschichten" soll das Verständnis dafür schärfen, dass sich die einzelnen Implementierungsmaßnahmen auf Grund der mit ihnen beabsichtigten Wirkungen zu spezifischen Aufgabenkategorien zusammenfassen lassen, wobei die Schwierigkeit der Aufgabenerfüllung tendenziell von außen nach innen zunimmt.

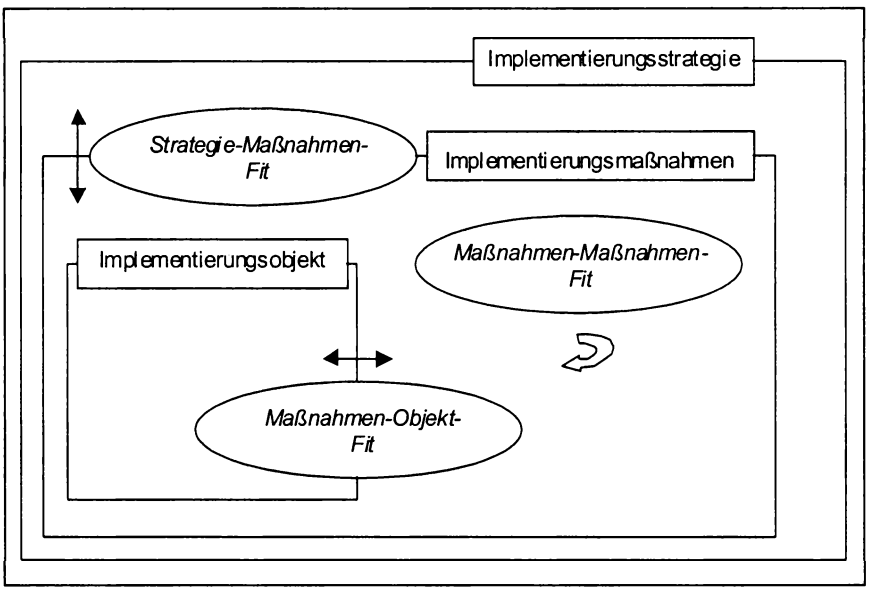
In Bezug auf die *inhaltliche Kombination* der verschiedenen Maßnahmenmodule ist anzumerken, dass sich der angestrebte Implementierungserfolg nur dann einstellt, wenn die Maßnahmen (1) die übergeordnete Implementierungsstrategie unterstützen, (2) untereinander harmonieren und (3) auf das Implementierungsobjekt abgestimmt sind, (vgl. Abb. 4).[16]

Strategie-Maßnahmen-Fit: Zunächst ist sicherzustellen, dass die Maßnahmen die übergeordnete Implementierungsstrategie unterstützen. Während beispielsweise bei der Strategie des „Feuerwehreinsatzes" auf Grund des hohen Zeit-

[16] Vgl. *Daniel* 2001, S. 269 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

drucks schnelle Erfolge erzielt werden müssen und dadurch bei der „Konfliktbehandlung" keine langwierigen Aushandlungsprozesse für Kompromisslösungen möglich sind, kommt es im Rahmen einer Strategie der „Langsamen Optimierung" nicht zuletzt auf Grund der hohen Bedeutung von Qualitäts- und Akzeptanzzielen sehr viel mehr darauf an, eine Lösung zu verwirklichen, die auf einem breiten Konsens beruht.



Quelle: *Daniel* 2001, S. 269.

Abb. 4: Anforderungen der Maßnahmen-Kombination

Maßnahmen-Maßnahmen-Fit: Des Weiteren wird sich der angestrebte Implementierungserfolg nur dann einstellen, wenn die einzelnen Maßnahmenmodule wechselseitig aufeinander abgestimmt sind. So greifen beispielsweise Qualifizierungsmaßnahmen erst dann richtig, wenn die Betroffenen ihr neues Einsatzfeld kennen (Welche Position werde ich zukünftig einnehmen? Welche neuen Aufgaben kommen auf mich zu? Mit wem werde ich zusammenarbeiten? etc.) und über die Ausgestaltung des Anreizsystems zu einem veränderungswilligen Verhalten auch entsprechend motiviert werden.

Maßnahmen-Objekt-Fit: Einfluss auf den Maßnahmeneinsatz geht schließlich auch vom Implementierungsobjekt aus. Je revolutionärer beispielsweise ein

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bestimmtes Implementierungsvorhaben im Unternehmen empfunden wird, desto bedeutsamer werden die Maßnahmen „Information und Kommunikation" sowie „Sinnstiftung".

Hinsichtlich der *Reihenfolge* des Maßnahmeneinsatzes erscheint eine Orientierung am *Lewinschen* Wandlungsprozess entsprechend der Phasenfolge „unfreezing" (auftauen), „moving" (verändern), „freezing" (einfrieren) zweckmäßig.[17] Dies bedeutet, dass der Implementierungsprozess mit Aktivitäten zur *Sinnstiftung*, also im innersten Kern der „Maßnahmenzwiebel", zu beginnen hat. Das Sinnmanagement dient dem Auftauen *(unfreezing)* verkrusteter Denkmuster und Verhaltensweisen und dem Abbau mentaler Barrieren. Argumentative Unterstützung sollte das Sinnmanagement durch eine offene Informations- und Kommunikationspolitik erfahren. Bei großen und langandauernden Implementierungsvorhaben ist darauf zu achten, dass die Kommunikationsaktivitäten immer wieder neu angestoßen und aufrecht erhalten werden, um Abnutzungs- und Versandungserscheinungen entgegen zu wirken. Erste Erfolgsstories, konkrete Ergebnisverbesserungen sowie Nutzen für die Betroffenen, wie etwa gesicherte Arbeitsplätze, stellen geeignete Informationsinhalte für „Nachfassaktionen" dar.

Sind die Betroffenen für die Notwendigkeit der geplanten Veränderungen hinreichend sensibilisiert und über die Auswirkungen des Implementierungsvorhabens offen informiert, können die ersten spezifizierten Einführungsschritte eingeleitet werden. Parallel dazu ist mit Hilfe von Motivations- und Beeinflussungsaktivitäten sicherzustellen, dass nicht nur die sachbezogene Umsetzung vollzogen wird, sondern sich die Betroffenen auch in der gewünschten Richtung in Bewegung setzen *(moving)*.

Schließlich sind die ersten Qualifizierungsmaßnahmen einzuleiten, damit die Betroffenen die neuen Arbeitsweisen erlernen, einüben und soweit verfestigen *(freezing)*, dass diese auch tatsächlich beibehalten werden. Wenngleich Qualifizierungsmaßnahmen „freezing"-Charakter aufweisen, sollte der Zeitpunkt des Schulungsbeginns jedoch stets dem Gebot der Rechtzeitigkeit genügen. Eine frühzeitige und umfassende Schulung zielt darauf ab, dass die Betroffenen mit den neuen Verfahrensweisen an ihren Arbeitsplätzen vertraut gemacht werden und mit dem gleichen Selbstvertrauen sowie mit ähnlicher Sicherheit und Zuverlässigkeit arbeiten wie in der Vergangenheit. Sachbezogen wird die „Verfestigung" des neuen Zustands durch die nötigen Kontextanpassungen erreicht.

---

[17] Vgl. *Lewin* 1947, S. 34 f.; Zur Anordnung von Implementierungsaktivitäten entsprechend dem Lewinschen Wandlungsprozess vgl. auch *Grimmeisen* 1998, S. 10 f.; *Krüger* 1999, S. 879.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

C. Personelles Implementierungsmanagement

In Implementierungsprozessen kommt es häufig dazu, dass die faktische Implementierungsträgerschaft zum Teil erheblich von der formalen Trägerschaft abweicht. Bei der Zusammenstellung der Implementierungsmannschaft ist daher neben der Erfüllung der aus den unterschiedlichen implementierungsbezogenen Aufgaben resultierenden Anforderungen immer auch darauf zu achten, dem Auseinanderfallen von formaler und faktischer Trägerschaft präventiv entgegenzuwirken. Die Auswahl der formalen Implementierungsträger sollte sich an folgenden Leitlinien orientieren:[18]

1. Berücksichtigung von Personen mit den nötigen Fach-, Methoden- und Soziakompetenzen

Die Zusammenstellung des Implementierungsteams sollte sich am Konzept der *Handlungskompetenz* mit den Kompetenzkonstrukten Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz orientieren.[19] Dabei steht die Handlungskompetenz der Implementierungsträgerschaft als Ganzes im Mittelpunkt. Der Bezugspunkt der Handlungskompetenz ist also nicht eine einzelne Person, sondern eine Gruppe. Konsequenterweise bedeutet dies für die einzelnen Implementierungsträger, dass jede Person zumindest über *soziale Kompetenzen* und ein weiteres Kompetenzkonstrukt verfügen muss. Die soziale Kompetenz stellt gewissermaßen die Grundvoraussetzung dar, um überhaupt in einem Team agieren zu können. Das weitere Kompetenzkonstrukt kennzeichnet den spezifischen Leistungsbeitrag für das Implementierungsteam. Wichtig ist, dass die verschiedenen *fachlichen* und *methodischen* Implementierungsanforderungen durch entsprechende Kompetenzträger abgedeckt werden.[20] Damit sind sowohl Fach- als auch Methodenpromotoren als Implementierungsträger zu gewinnen. *Fachpromotoren* zeichnen sich nach Witte dadurch aus, dass sie Veränderungsprozesse durch ihr objektspezifisches Fachwissen aktiv und intensiv fördern.[21] Zudem sollten auch Personen rekrutiert werden, die mit den unternehmensspezifischen Eigenarten vertraut sind. *Methodenpromotoren* verfügen über das nötige implementierungsspezifische Methodenwissen, um den Implementierungsprozess optimal zu gestalten.

---

[18] Vgl. *Daniel* 2001, S. 276 ff.

[19] Zum Konzept der Handlungskompetenz vgl. *Faix/Buchwald/Wetzler* 1994, S. 117 ff.; *Hörschgen* 1995; *Hörschgen* 2000; *Hörschgen/Magin* 2000, S. 14 f.

[20] Zur implementierungsspezifischen Differenzierung von Fach- und Methodenkompetenz vgl. auch *Zeyer* 1996, S. 314.

[21] *Witte* 1973, S. 18.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Einbeziehung von Personen mit Sanktionsmacht

Das gesamte Implementierungsteam benötigt neben einer hohen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz auch die uneingeschränkte Unterstützung ranghoher Führungskräfte, die den Implementierungsprozess mit Hilfe ihres hierarchiegebundenen „Machtschirms" stützen. In Anlehnung an Witte werden solche Personen, die Veränderungsprozesse durch ihre hierarchische Stellung aktiv und intensiv fördern, als *Machtpromotoren* bezeichnet. Konstitutives Merkmal eines Machtpromotors ist, dass er einen hinreichend formalen Einfluss besitzt, der es gestattet, die Opponenten des Nicht-Wollens mit Sanktionen zu belegen. Je hochrangiger dabei die Opponenten angesiedelt sind, desto hochrangiger sollte auch der Machtpromotor verankert sein. Im Extremfall ist es notwendig, dass er der obersten Führungsebene angehört.[22]

3. Einbindung von Personen mit „politischer Kompetenz"

Vor dem Hintergrund der Konfliktträchtigkeit von Implementierungsprozessen auf Grund häufig divergierender Interessen von Betroffenen und Implementierungsträgern benötigt das Implementierungsteam stets auch Personen mit spezifischen „politischen Fähigkeiten".[23] Diese Personen sind auf Grund ihres Vertrauen schaffenden Auftretens und ihrer Dialog- und Diplomatiefähigkeit in der Lage, sowohl das Implementierungsobjekt als auch das Implementierungsvorgehen unternehmensintern und gegebenenfalls auch gegenüber externen Anspruchsgruppen angemessen zu vertreten und zur Akzeptanz zu bringen. Der Einsatz entsprechender Personen gewinnt dabei umso stärker an Bedeutung, je konfliktreicher sich einerseits die Implementierung darstellt und je konsensorientierter andererseits der Implementierungsprozess vollzogen werden soll. Neben der Integration von Fach-, Methoden- und Machtpromotoren sind also auch *Politikpromotoren* als Implementierungsträger zu gewinnen. Der hier thematisierte Politikpromotor entspricht weitgehend der von Hauschildt/Chakrabarti in die betriebswirtschaftliche Diskussion eingebrachten Figur des *Prozesspromotors*.[24]

---

[22] Vgl. *Witte* 1973, S. 17.

[23] *Krüger/Ebeling* vertreten die These, dass Manager in Zukunft verstärkt über politische Fähigkeiten verfügen müssen, vgl. *Krüger/Ebeling* 1991, S. 47 ff. Vgl. auch *Krüger* 1994, S. 296.

[24] Vgl. *Hauschildt/Chakrabarti* 1988, S. 384.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

4. Gewinnung von Meinungsführern

Die Implementierung gestaltet sich in aller Regel dann erheblich reibungsloser, wenn die bedeutendsten Meinungsführer im Implementierungsteam integriert sind. Dabei ist es auch ratsam, jene Personen zu beteiligen, die das Lager der Opponenten anführen. Entsprechend eingebunden, ist es den Opponenten-Vertretern möglich, auf ihre Interessen aufmerksam zu machen. Werden Entscheidungen eines so zusammengesetzten Gremiums getroffen, ist ein allgemein höheres Akzeptanzniveau erreichbar, da auch die gegnerischen Interessen Berücksichtigung erfahren. Die bekannte Beraterregel „If you can't beat them, join them!" gewinnt dabei in dem Maße an Bedeutung, in dem die relative Machtposition der Opponenten gegenüber den Implementierungsträgern zunimmt – die Implementierungsträger also nicht mehr in der Lage sind, den Widerstand der Opponenten zu brechen.[25]

5. Integration der Objektplaner

Nicht immer sind unzureichende Implementierungsergebnisse auf eine dilettantische Implementierung zurückzuführen. Beinahe regelmäßig beklagen sich diejenigen, die mit der Implementierungsarbeit beauftragt sind, über unrealistische Annahmen bei der Objektentwicklung. Die Ursachen unzureichender Implementierungsergebnisse sind in diesem Fall auf eine mangelhafte Objektrealistik zurückzuführen, die die Träger der Objektentwicklung zu verantworten haben. Die fachlichen Stärken der Objektplaner erweisen sich in der Praxis nicht selten zugleich als charakteristische Schwäche. So ist des öfteren festzustellen, dass sie entwicklungstechnisch über das realisierbare Ziel hinausschießen. Häufig sind sie Opfer ihrer eigenen Profession; sie streben nach technischen Bestlösungen, die nicht selten realitätsfern sind. Zielführend scheint es daher, den Objektplanern auch Implementierungsverantwortung zu übertragen. Sie werden somit gezwungen, insgesamt realitätsnäher zu arbeiten.[26] Gleichzeitig wird damit den gegenseitigen Schuldzuweisungen von Objektplanern und Implementierungsträgern bei unzureichenden Implementierungsergebnissen der Nährboden entzogen.

---

[25] Vgl. *Krüger* 1994, S. 402.
[26] Vgl. *Kolks* 1990, S. 209; *Petzold* 1987, S. 532.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

6. Einbindung charismatischer Führungspersönlichkeiten

Das Phänomen charismatischer Führungspersönlichkeiten ist Ausgangspunkt der Eigenschaftstheorie, die zu den historisch älteren Führungstheorien zählt. Erfolgreiche Führung führt die Eigenschaftstheorie auf Persönlichkeitsmerkmale des Führers zurück („Great-Man-Theorie"). Das Denken in spezifischen Eigenschaftskategorien hat im Rahmen der so genannten transformationalen Führung neue Aktualität erlangt. Im Mittelpunkt stehen dort jene Personen, die erfolgreich einen besonders starken, verändernden Einfluss auf ihre Umgebung ausüben. Im Gegensatz zur transaktionalen Führung, bei welcher der kalkülhafte Austausch von Leistung und Gegenleistung im Vordergrund steht und die Betroffenen nur über ein Anreizsystem motivierbar sind, zielt die transformationale Führung auf eine Veränderung der Werte, Ziele, Bedürfnisse und Ansprüche der Betroffenen. Transformationale Führer appellieren an höhere, allgemeinere und umfassendere Werte. Sie zeichnen sich im Wesentlichen dadurch aus, dass sie eine Vision besitzen und diese durch „Symbolisches Management" vermitteln. Nicht zuletzt erleben die Betroffenen charismatische Führung als sinnstiftend. In der Sinngebung liegt ein großer Teil der motivatorischen Kraft begründet, die bis zur Hingabe und Aufopferung reichen kann. Falls das Unternehmen über charismatische Führungspersönlichkeiten verfügt, sollten diese unbedingt als Implementierungsträger gewonnen werden. Insbesondere vor dem Hintergrund des in der Praxis immer wieder thematisierten Gegensatzes von „Manager" und „Leader" und der damit verbundenen Äußerung, dass viele Unternehmen „overmanaged" und „underled" seien,[27] erscheint es notwendig, die Motivationskraft charismatischer Führungspersönlichkeiten gerade auch bei unternehmensinternen Veränderungen zu nutzen.[28]

D. Strukturelles Implementierungsmanagement

1. Primär- und Sekundärorganisation als Gestaltungsraum zur strukturellen Verankerung von Implementierungsaufgaben

Sämtliche in einem Unternehmen anfallenden Aufgaben müssen zu ihrer Erfüllung spezifischen Aufgabenträgern übertragen und zu strukturellen Subsystemen zusammengefasst werden. Je nachdem, ob es sich bei den Aufgaben um unbefristete, überwiegend routinehaft zu erledigende Daueraufgaben oder um

[27] Vgl. *Bennis/Nanus* 1985; *Peters/Austin* 1985, S. 265; *Neuberger* 1995, S. 56.

[28] Vgl. zur Bedeutung charismatischer Führung bei internen Veränderungsprozessen auch *Hentze/Kammel* 1995, S. 799 ff.; *Krüger* 1994, S. 295; *Oelsnitz* 1999, S. 151 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zeitlich befristete, innovative Spezialaufgaben handelt, hat es sich in der Organisationslehre durchgesetzt, im ersten Fall von Primärorganisation und im zweiten Fall von Sekundärorganisation zu sprechen.

Die Begriffe Primärorganisation und Sekundärorganisation sind dabei keinesfalls wertend zu verstehen. Bezogen auf das gesamte Aufgabenspektrum eines Unternehmens kommt der Primärorganisation die Aufgabe zu, für eine effiziente Bewältigung des Kerngeschäfts zu sorgen. In der Sekundärorganisation werden hingegen Sonderaufgaben erledigt. Durch die Sekundärorganisation wird ein erheblicher Teil der Innovationsfähigkeit sowie der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens erbracht. Insofern ist das Ausmaß an Einrichtungen der Sekundärorganisation ein möglicher Gradmesser für Innovationsfähigkeit und Flexibilität des Unternehmens und damit ein höchst bedeutsamer Aspekt des Unternehmensgeschehens.[29]

In Bezug auf die strukturelle Verankerung der *Implementierungsaufgaben* stellt sich die Frage, ob diese in die Primärorganisation oder in die Sekundärorganisation zu integrieren sind. Für die Bewältigung von Veränderung im Rahmen der Primärstruktur spricht, dass das Ziel sämtlicher Veränderungsbemühungen letztlich darin besteht, das Implementierungsobjekt so in das Unternehmen einzubinden, dass es bei den betroffenen Mitarbeitern auf Akzeptanz stößt. Auf der anderen Seite ist die Übernahme von Sonderaufgaben stets mit Mehrarbeit verbunden, die sich auf Grund der häufig vorherrschenden hohen Arbeitsbelastung mit dem Tagesgeschäft ohne eine Veränderung der bestehenden Arbeitsorganisation kaum mehr von der Primärorganisation zusätzlich bewältigen lässt. Des Weiteren ist zu bezweifeln, ob die üblichen hierarchischen Primärstrukturen überhaupt in der Lage sind, diese speziellen Sonderaufgaben zu erfüllen. In der Literatur wird daher häufig die Meinung vertreten, dass für Veränderungsprozesse spezifische Sekundärorganisationsformen benötigt werden und die entsprechenden Aufgaben nur in sehr begrenzten Fällen der Primärorganisation überlassen werden dürfen. Nicht selten stellt ja gerade das ungenügende Anpassungsbewältigungspotenzial der Primärstruktur die Ursache für die Notwendigkeit von Veränderungen dar.[30]

Ein vielversprechender Weg aus diesem Entscheidungsdilemma liegt darin begründet, das Blickfeld der „entweder Primär- oder Sekundärverankerung" zugunsten einer „sowohl Primär- als auch Sekundärverankerung" zu erweitern. In der Vergangenheit wurde stets davon ausgegangen, dass im Unternehmen die dauerhaften Routineaufgaben dominieren und eine klare Trennung zwi-

---

[29] Vgl. *Krüger* 1994, S. 42; *Staehle* 1999, S. 772.

[30] Vgl. *Grimmeisen* 1998, S. 229; *Kirsch/Esser/Gabele* 1979, S. 57 f.; *Reiß* 1997, S. 103; *Pellegrinelli/Bowman* 1994, S. 126 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schen den Organisationseinheiten zu ziehen ist, die das Tagesgeschäft bewältigen, und solchen, die für Spezialaufgaben zuständig sind. In dem Maße, in dem jedoch unternehmerische Anpassungserfordernisse zum Dauerthema werden, erscheint es notwendig, die Aufgabenfelder „effiziente Bewältigung der täglichen Routine" und „Bewältigung von Veränderungen" näher zusammenzubringen. Im Ergebnis bedeutet dies, dass immer mehr Mitarbeiter eines Unternehmens sowohl operative als auch evolutionäre Aufgaben erfüllen sollten.[31]

Ein Weg in diese Richtung der Verknüpfung von operativen und evolutionären Aufgaben zeichnet sich aus der Diskussion um die Entwicklung der *Lernenden Organisation* ab. Das Modell der Lernenden Organisation geht von der Vorstellung aus, dass die systemnotwendigen evolutorischen Aufgaben der Sekundärstruktur innerhalb der Primärstruktur mit erfüllt werden können und sich somit ein System gewissermaßen aus sich selbst heraus weiterentwickeln und an neue Anforderungen anpassen kann. Dabei wird unterstellt, dass die Lernende Organisation nicht mehr durch die für traditionelle Primärstrukturen typischen Barrieren und Widerstände gegen Veränderungen gekennzeichnet ist. In einer Lernenden Organisation können die betroffenen Mitarbeiter auch innerhalb ihrer Routinetätigkeiten mit Wandel umgehen, so dass auch Veränderungsprozesse Routinecharakter bekommen und infolgedessen nicht mehr in die Sekundärorganisation ausgelagert werden müssen.[32]

Problematisch ist der Verweis auf die Entwicklungen um die Lernende Organisation jedoch insofern, als in der Literatur keine einheitliche Auffassung darüber besteht, was unter einer Lernenden Organisation genau zu verstehen ist und wodurch sich organisationales Lernen konkret ausdrückt, d. h. wie die Integration von Tagesroutine und Veränderung tatsächlich erfolgen kann. Insbesondere die Überlegungen der Forschergruppe um Senge – dem führenden Protagonisten des Konzepts der Lernenden Organisation – sind zum Teil heftig kritisiert worden.[33] Mit dem Modell der Lernenden Organisation wird zwar angestrebt, Veränderungen aus der Primärorganisation heraus bewerkstelligen zu können. Bisherige Untersuchungen zur Bewältigung von Veränderungsprozessen im Rahmen von Primärstrukturen verdeutlichen jedoch, dass aus Gründen mangelnder Kapazität nur kleine Veränderungen im Rahmen des Tagesgeschäfts erledigt werden können.[34]

---

[31] Vgl. *Krüger* 1994, S. 41.

[32] Vgl. *Reiß* 1997, S. 103; *Grimmeisen* 1998, S. 229 ff.; *Hanft* 1998, S. 47; *Reuter* 1998, S. 176; *Stoltze* 1997, S. 11.

[33] Vgl. *Boehme* 1998, S. 220 ff.; *Reuter* 1998, S. 177; *Stotz* 1999, S. 1 ff., 58 ff.; *Güldenberg* 1998, S. 108; *Reinhardt* 1995, S. 43; *Huber* 1991, S. 107.

[34] Vgl. *Reiß* 1997, S. 103; *Reiß* 1995, S. 280; *Grimmeisen* 1998, S. 230 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Neben der Möglichkeit, die traditionelle Trennung von Primärorganisation und Sekundärorganisation aufzugeben und die evolutorischen Aufgabenelemente der Sekundärorganisation gewissermaßen in das Tagesgeschäft der Primärorganisation zu integrieren, besteht noch ein weiterer Weg, die Mitarbeiter eines Unternehmens sowohl in operative als auch in evolutionäre Aufgaben einzubinden und dadurch die gewünschte Verknüpfung von Tages- und Spezialgeschäft herbeizuführen. Im Gegensatz zum oben diskutierten Ansatz der Lernenden Organisation wird im zweiten Ansatz die traditionelle Trennung von Primär- und Sekundärstruktur prinzipiell beibehalten. Für die Beschäftigten eines Unternehmens ergeben sich jedoch insofern Neuerungen, als sie in stärkerem Ausmaß als zuvor verschiedenartige Funktionen sowohl in der Primärstruktur als auch in der Sekundärstruktur wahrnehmen. Dies bedeutet, dass jedes Unternehmensmitglied nicht mehr nur für die Erfüllung seines Tagesgeschäfts zuständig ist, sondern auch für die Weiterentwicklung und Verbesserung desselben. In dem Maße, in dem die personelle Trennung zwischen denjenigen, die Routineaufgaben übernehmen, und jenen, die Spezialaufgaben wahrnehmen, überwunden wird, entsteht *Multifunktionalität* unter den Beschäftigten.[35] Diese Multifunktionalität der Beschäftigten trägt dann wesentlich zu einer verbesserten Integration von Tagesgeschäft und Veränderung bei.

Ab einer bestimmten Projektgröße wird es jedoch nicht mehr möglich sein, das Projekt quasi im Nebenjob zu bearbeiten. Hauptamtliche Projektarbeit muss dann an die Stelle einer nebenamtlichen Projektarbeit treten. Bei dieser Form der Projektorganisation werden die Projektmitglieder komplett aus ihren Stammfunktionen herausgelöst und zu einem selbständigen Teilbereich unter der Leitung eines vollamtlichen Projektleiters zusammengefasst.[36] Das *Professionalisierungsniveau* der Projektarbeit ist bei dieser Form der Implementierungsorganisation maximal, allerdings nimmt jedoch, bedingt durch die organisatorische Herauslösung der Projektbeteiligten aus dem Tagesgeschäft, die *Integrationsorientierung* von Tages- und Projektarbeit ab. Um sowohl eine professionelle Projektarbeit als auch die Integration der Projektergebnisse in das Tagesgeschäft gewährleisten zu können – was letztlich das Hauptziel der Implementierung darstellt – kommt der Person des *Projektleiters* eine herausragende Bedeutung zu. Der Projektleiter sollte sich in beiden „Welten" auskennen. Zum einen sollte er mit den Bereichen des Unternehmens sowie der Kultur des Unternehmens vertraut sein, die es zu verändern gilt und zum anderen sollte er die geistige Flexibilität und Vision besitzen, den zu verändernden Teilbereich des Unternehmens vorzudenken. Er muss der Gefahr der Realitätsablö-

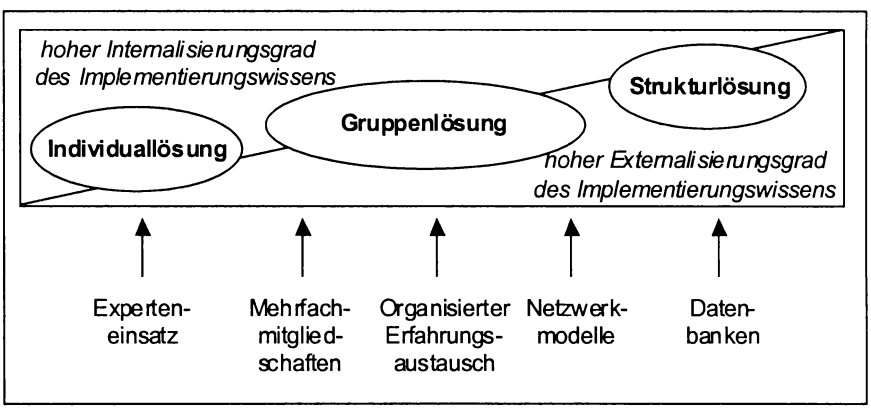
[35] Vgl. *Krüger* 1994, S. 42.
[36] Vgl. *Haberfellner u. a.* 1999, S. 256; *Schröder* 1984, S. 866.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sung und des Versandens des Projektes entgegenwirken und Begeisterung und Veränderungswillen bei den Betroffenen wecken.

2. Möglichkeiten zur Speicherung gewonnener Implementierungserfahrungen

Um aufzuzeigen, wie die im Laufe der Projektarbeit gewonnenen Implementierungserfahrungen für zukünftige Vorhaben nutzbar gemacht werden können, sollen zentrale Einzelansätze zur Speicherung gewonnenen Implementierungswissens kurz charakterisiert werden. Die Ansätze unterscheiden sich danach, ob das Implementierungswissen stärker an einzelne Personen (Individuallösung), einen größeren Kreis an Personen (Gruppenlösung) oder das Unternehmen (Strukturlösung) gebunden ist (vgl. Abb. 5).



Quelle: *Daniel* 2001, S. 313.

Abb. 5: Einzelansätze zur Speicherung gewonnenen Implementierungswissens

Zur Individuallösung zählt der Experteneinsatz, zur Gruppenlösung Mehrfachmitgliedschaften, der organisierte Erfahrungsaustausch sowie Netzwerkmodelle und zur Strukturlösung Datenbanken. In einem zweiten Schritt wird das Modell der Hypertextorganisation vorgestellt, das als organisationstheoretisches Rahmenkonzept herangezogen werden kann, um die verschiedenen Einzelansätze zu einem Gesamtansatz zu integrieren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

a) Einzelansätze zur Speicherung gewonnenen Implementierungswissens

(1) Experteneinsatz

Implementierungserfahrungen bauen zunächst diejenigen auf, die Implementierungsaufgaben verrichten. Werden diese Personen immer wieder für spezifische Implementierungstätigkeiten herangezogen, entstehen mit der Zeit Implementierungsexperten. Auf Grund ihrer Erfahrung können diese dann in verschiedenen Projekten wertvolle Hilfestellung leisten. Der Experteneinsatz geht jedoch immer mit dem Nachteil einher, dass das Erfahrungswissen an den Experten gebunden ist. Nicht das Unternehmen lernt durch verschiedene Veränderungsprojekte und steigert dadurch seine Implementierungskompetenz, sondern lediglich die Experten. Das Unternehmen wird damit im Hinblick auf implementierungsrelevantes Erfahrungswissen von diesen Personen abhängig. Verlassen sie das Unternehmen, so verliert das Unternehmen auch das in diesen Personen verankerte Implementierungs-Know-how.[37] Für den Einsatz von Experten spricht jedoch, dass sie nicht nur Know-how-Träger, sondern zugleich Know-how-Entwickler sind. Sie sind notwendig, um aus bestehenden Erkenntnissen neues Wissen zu generieren.

(2) Mehrfachmitgliedschaften

Gruppenbildung kann das systemimmanente Verlustrisiko personeller Wissensträger dahingehend abmildern, dass das implementierungsspezifische Erfahrungs-Know-how mehreren Personen zukommt.[38] Gänzlich verhindern kann jedoch selbst eine Gruppenbildung dieses Verlustrisiko nicht, da im Extremfall auch eine ganze Gruppe das Unternehmen verlassen kann. Ähnlich wie beim Experteneinsatz besteht somit das zentrale Problem darin, dass das Erfahrungs-Know-how zu stark an die Implementierungsträger und zu wenig an das Unternehmen gebunden ist.

(3) Organisierter Erfahrungsaustausch

Während sich Mehrfachmitgliedschaften dahingehend positiv auswirken, dass eine große Zahl von Unternehmensmitgliedern wertvolle Implementierungserfahrungen sammeln, besteht der Vorteil von Erfahrungsgruppen darin, dass die Beteiligten ihr Wissen und ihre Erfahrungen wechselseitig austauschen können. Schließlich ist positiv hervorzuheben, dass die verschiedenen Sichtweisen und Erfahrungen der Beteiligten den permanenten Lernprozess bei der

---

[37] Vgl. *Müller-Stewens/Pautzke* 1996, S. 194; *Güldenberg* 1998, S. 269.
[38] Vgl. *Güldenberg* 1998, S. 270.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Gewinnung neuer implementierungsrelevanter Erkenntnisse immer wieder von neuem anstoßen.[39]

(4) Netzwerke

Hinsichtlich des wechselseitigen Austauschs von implementierungsrelevantem Erfahrungs-Know-how ist die Bedeutung von unternehmensinternen Netzwerken nicht zu unterschätzen. Unternehmensinterne Netzwerke setzen sich im organisatorischen Sinne aus einem Beziehungsgefüge von selbständigen Einheiten (Personen, Gruppen) zusammen, die sich durch gemeinsame Werte verbunden fühlen und nach einem bestimmten Muster miteinander interagieren. Über den organisierten Erfahrungsaustausch hinaus bieten sie durch die intensiven vertikalen und horizontalen Beziehungen der Mitglieder eine zusätzliche Möglichkeit, implementierungsrelevantes Erfahrungs-Know-how im Unternehmen zu speichern und im Bedarfsfall abrufen zu können. Insbesondere die persönlichen Bindungen zwischen den Mitgliedern können eine besondere Qualität des Erfahrungsaustauschs gewährleisten.[40] So kann beispielsweise der Wissensträger auf die konkreten Bedarfswünsche des Wissenssuchenden detailliert eingehen. Ferner gewährleistet die persönliche Bindung der Beteiligten, dass der Wissensträger bereitwillig und ehrlich Auskunft gibt, also auch negatives Wissen, wie z. B. das Wissen aus Fehlschlägen, Irrtümern und Flops, zur Verfügung stellt. Damit erhält der Wissenssuchende eine wertvolle Ergänzung zum positiven Wissen („Erfolgswissen"), wie es allzu häufig etwas einseitig beim organisierten Erfahrungsaustausch vermittelt wird.[41]

(5) Datenbanken

Die bisher skizzierten Formen der Wissenskonservierung sind mit dem Problem behaftet, dass die Wissensbestände nicht ohne weiteres für alle Unternehmensmitglieder zugänglich sind. Dieses Problem kann mit Hilfe von Datenbanken dadurch gelöst werden, dass durch Erfahrung gewonnenes Wissen dokumentiert und sämtlichen Unternehmensmitgliedern zur Verfügung gestellt wird. Besondere Aufmerksamkeit erfährt diese Form der Wissensbereitstellung durch die Entwicklungen im Bereich des Wissensmanagements. Wenngleich Datenbanken einen interessanten Ansatz darstellen, Wissen im Unternehmen zu verankern, so darf jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass mit Hilfe von

---

[39] Vgl. *Rehäuser/Krcmar* 1996, S. 30; *Hansen/Nohria/Tierney* 1999, S. 86.

[40] Vgl. *Mueller* 1988, S. 218; *Rehäuser/Krcmar* 1996, S. 27; *Pautzke* 1989, S. 240; *Lipnack/Stamps* 1982, S. 221; *Bürgel/Bauer* 1998, S. 3.; *Hansen/Nohria/Tierney* 1999, S. 86 f.

[41] Zur Bedeutung von positivem und negativem Wissen vgl. *Simon* 1999, S. 307 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Datenbanken das gesamte implementierungsrelevante Erfahrungswissen im Unternehmen konserviert und bei Bedarf abgerufen werden kann. Die nachfolgenden Argumente mögen dies verdeutlichen:[42]

- Da der Besitz von Wissen immer auch ein Machtmittel zur Profilierung der eigenen Person im Unternehmen darstellt bzw. zum Erhalt der Unentbehrlichkeit im Unternehmen eingesetzt wird, besteht das Hauptproblem in der Praxis darin, die Wissensträger durch geeignete Anreize dazu zu motivieren, ihre implementierungsrelevanten Kenntnisse in Datenbanken einzustellen und damit anderen verfügbar zu machen.[43]
- Eine Grundvoraussetzung, um Wissen in Datenbanken einstellen zu können, ist seine Artikulierbarkeit. Neben artikulierbarem Wissen gibt es jedoch auch solches Wissen, das nur durch Erfahrung und teilnehmendes Lernen erfahrbar ist. Dieses ist auf Grund der mangelnden Artikulierbarkeit jedoch nicht in Datenbanken einstellbar.[44]
- Im Fokus von Datenbanklösungen steht in aller Regel das Wissen bestimmter Personen. Eine effektive Aufbereitung von implementierungsrelevantem Erfahrungswissen sollte sich jedoch nicht an dem ausrichten, was der Wissensträger weiß, sondern daran, was der potenzielle Empfänger wissen möchte bzw. wissen sollte. Während die meisten Datenbanken in der Praxis „voll von Informationen sind, die irgend jemand dort hineingesteckt hat", geben sie auf die konkreten Fragen der Wissenssuchenden meist nur spärliche Antwort.
- Datenbanken enthalten meist nur positives Wissen („Erfolgswissen"). Im Allgemeinen werden sich die Mitarbeiter eines Unternehmens hüten, ihre Fehlschläge in kodifizierter Form zur Verfügung zu stellen und sich damit öffentlich Spott, Kritik oder Schadenfreude auszusetzen. Jeder wird also bemüht sein, sein negatives Wissen geheim zu halten. Nicht selten ist jedoch diese Art von Wissen wichtiger und nutzbringender als positives Wissen, da man aus Fehlschlägen häufiger mehr lernt als aus Erfolgen.
- In Datenbanken lassen sich nur kognitive Wissensbestandteile einstellen. So kann zwar jemand seinen Wissensstand einer erfolgreich agierenden Person angleichen, aber dennoch mit dem angeeigneten Wissen keinen ähnlichen Erfolg erzielen. Dies insbesondere dann, wenn die erfolgreiche Person ihren Erfolg neben ihrem kognitiven Wissen zu einem Großteil

---

[42] Vgl. *Daniel* 2001, S. 318 ff.; *Simon* 1999, S. 307 f.

[43] Vgl. zu dieser Problematik und möglichen Lösungsansätzen *Bürgel/Bauer* 1998, S. 3.

[44] Vgl. *Scheuble* 1998, S. 22; *Hansen/Nohria/Tierney* 1999, S. 95; *Bürgel/Bauer* 1998, S. 3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

auch ihren Fähigkeiten zur Selbst- und Fremdmotivation, günstigen Gegebenheiten oder auch ihrem Charisma zu verdanken hat.

- Um Wissen effektiv im Unternehmen transferieren zu können, muss es optimal vermittelt und aufgenommen werden. Stellt man Wissen nur in schriftlicher Form zur Verfügung, so lassen sich dadurch diejenigen schlecht ansprechen, die Wissen nur wirksam durch Hören oder Beobachten, nicht jedoch durch Lesen aufnehmen. Umgekehrt gibt es viele Menschen, denen es schwer fällt, ihr Wissen in schriftlicher Form niederzulegen. Beide Argumente bedeuten letztlich, dass die schriftliche Dokumentation keinesfalls den mündlichen Know-how-Transfer ersetzen kann.[45]

Die Charakterisierung der verschiedenen Möglichkeiten zur Verankerung von Implementierungserfahrungen hat deutlich werden lassen, dass sämtliche Formen jeweils spezifische Vor- und Nachteile aufweisen. Insbesondere ist darauf hinzuweisen, dass auch der Datenbanklösung Grenzen gesetzt sind, die jedoch auf Grund der allgemeinen Euphorie um das „Wissensmanagement via Datenbanken" beinahe völlig vernachlässigt werden. Insofern erscheint ein kombinierter Einsatz der verschiedenen Verankerungsformen entsprechend ihren spezifischen Möglichkeiten und Grenzen zweckmäßig.[46]

b) Hypertextorganisation als Gesamtansatz zur Speicherung gewonnenen Implementierungswissens

Das von Nonaka/Konno in die betriebswirtschaftliche Literatur eingebrachte Modell der Hypertextorganisation kann als organisationstheoretisches Rahmenkonzept herangezogen werden, um die verschiedenen Einzelansätze zu einem Gesamtansatz zu integrieren. Nonaka/Konno stellen mit ihrem Ansatz der Hypertextorganisation in anschaulicher Weise dar, wie ein Unternehmen neues Wissen kontinuierlich in einem zyklischen Prozess erwerben, speichern und nutzen kann.[47] Wie ein Hypertextdokument[48] besteht die Hypertextorganisation aus mehreren miteinander verbundenen Ebenen (vgl. Abb. 6).

---

[45] Vgl. *Bürgel/Bauer* 1998, S. 3.

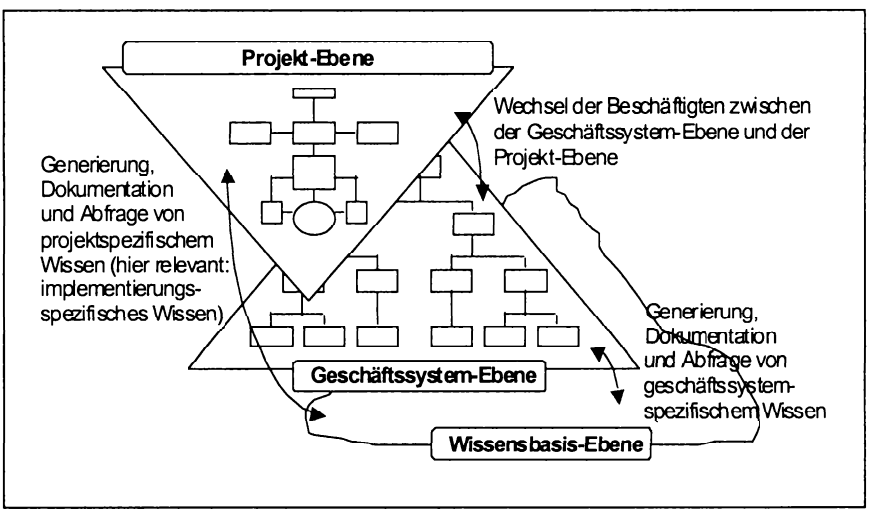
[46] Vgl. *Daniel* 2001, S. 320.

[47] Vgl. *Rehäuser/Krcmar* 1996, S. 27.

[48] Die Texte im Internet sind in aller Regel als Hypertexte konzipiert. Sie bestehen gegenüber herkömmlichen Texten aus mehreren Textebenen. Ein Hypertext bietet dem Anwender Zugriff auf mehrere Schichten, so dass dieser einen Text nicht nur einfach durchlesen, sondern auch bei markierten Textstellen weiter vordringen kann, um Einzelheiten und Hintergrundinformationen zu erfragen. Vgl. *Nonaka/Takeuchi* 1997, S. 188 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Hauptebene der Hypertextorganisation stellt die *Geschäftssystem-Ebene* dar, auf der das operative Geschäft ausgeführt wird. Die obere Ebene bildet die *Projekt-Ebene*, die für die Bewältigung des Spezialgeschäfts zuständig ist. Im Rahmen dieses Beitrags verdienen Veränderungsprojekte, in denen Implementierungserfahrungen gesammelt werden, besondere Aufmerksamkeit. Die untere Ebene stellt die *Wissensbasis-Ebene* dar, auf der das in den darüberliegenden Ebenen erzeugte Wissen systematisch aufbereitet wird. Die Wissensbasis-Ebene stellt dabei keine eigenständige organisatorische Einheit dar, sondern verkörpert gewissermaßen den „Wissensspeicher" des Unternehmens.[49] Als Beispiel für die Wissensbasis-Ebene erwähnen Nonaka/Konno Datenbanken.



Quelle: *Daniel* 2001, S. 321.

Abb. 6: Grundmodell der Hypertextorganisation

Das Interessante der Hypertextorganisation besteht darin, dass die drei verschiedenen Ebenen innerhalb des gleichen Unternehmens koexistieren. Der Prozess der Wissensgenerierung, -speicherung und -nutzung ist als dynamischer Kreislauf des Wissens zu begreifen, der sich durch die drei Ebenen ungezwungen bewegt. Sowohl auf der Geschäftssystem-Ebene als auch auf der Projekt-Ebene können Erfahrungen gesammelt werden, die in die Wissensbasis-Ebene einzustellen sind. Gleichzeitig ist es möglich, bei Bedarf entweder

[49] Vgl. *Nonaka/Takeuchi* 1997, S. 189.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

auf der Geschäftssystem-Ebene oder auf der Projekt-Ebene auf das Wissen der Wissensbasis-Ebene zuzugreifen.[50]

Aus Gründen der beschriebenen Nachteile der „Datenbanklösung" sollte man allerdings die *Wissensbasis-Ebene* der Hypertextorganisation nicht nur als Datenbank, sondern als Wissensspeicher eines Unternehmens begreifen. So interpretiert, setzt sich der Wissensspeicher eines Unternehmens aus sämtlichen weiter oben vorgestellten Einzelansätzen (Experten, Mehrfachmitgliedschaften, Erfahrungsaustauschgruppen, Netzwerke und Datenbanken) zur Wissensspeicherung zusammen. Damit wird deutlich, dass die Wissensbasis-Ebene nicht als eigenständige organisatorische Einheit interpretiert werden darf. Nutzt ein Unternehmen nicht nur Experten und Datenbanken als Wissensträger, sondern kultiviert gleichzeitig den Umgang mit Mehrfachmitgliedschaften, Erfahrungsaustauschgruppen und Netzwerken, entsteht ein „vitales Wissensunternehmen". Die Kultur eines solchen Unternehmens in Verbindung mit der Struktur einer Hypertextorganisation bietet die ideale Voraussetzung, Implementierungs-Know-how im Unternehmen zu verankern und im Bedarfsfall abrufen zu können.[51]

E. Schlussbetrachtung

In wissenschaftlichen Veröffentlichungen wird das Implementierungsproblem völlig unzureichend behandelt. Dort beschäftigt man sich vielmehr mit alternativen Strategie- und Management-Konzepten zur Stärkung der unternehmerischen Wettbewerbsposition. Es ist jedoch völlig unzureichend, sich ausschließlich mit der Diskussion von Strategien und Konzepten bzw. deren Aussagen, Forderungen, Methoden und Prinzipien zu beschäftigen, ohne Aufschluss darüber zu geben, wie die jeweiligen Strategien und Konzepte im Unternehmen überhaupt implementiert werden können. Versteht man die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaftsdisziplin, die sich mit den tatsächlichen Problembereichen der Unternehmenspraxis auseinandersetzt und letztlich – gewissermaßen im Sinne einer Beratungswissenschaft – Lösungsmöglichkeiten für deren Probleme aufzeigen soll,[52] so ist es um so unverständlicher, weshalb die vielen offenen Fragen, die im Zusammen-

---

[50] Vgl. *Nonaka/Takeuchi* 1997, S. 191 f.

[51] Vgl. *Daniel* 2001, S. 322 f.

[52] Vgl. *Hörschgen* 1992, S. 65; *Kirsch* 1977, S. 29. *Witte* unterstreicht die Bedeutung des Praxisbezugs wissenschaftlicher Theorien wie folgt: „Wissenschaftliche Konstruktionen, die keinen realitätsbezogenen Informationsgehalt besitzen, sind ... keine Theorien, sondern Glasperlenspiele.", *Witte* 1973, S. 15.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

hang mit der Implementierung neuer Strategien und Konzepte in der Praxis auftreten, allzu oft aus dem Blickfeld derjenigen Wissenschaftler, die sich (angeblich) mit den akuten Problemen der Unternehmenspraxis auseinandersetzen (wollen), weitgehend ausgeklammert werden.

Doch selbst wenn die Bedeutung, die der Implementierungsarbeit zukommt, erkannt wird, fehlt es allzu häufig an präzisen Handlungsanleitungen zur erfolgreichen Gestaltung der Implementierung.[53] So beklagt Kieser mit Blick auf die von ihm festgestellten Modezyklen der Management-Konzepte den unzureichenden Implementierungsfokus, indem er generell das „Fehlen einer präzisen Beschreibung des Umsetzungsprozesses" kritisiert und feststellt, dass die angebotenen „Lösungen" im Grunde nur Metaphern darstellen.[54] Ganz im Gegensatz dazu lässt sich jedoch die Problemsituation vieler Unternehmen folgendermaßen zusammenfassen: „... *was* zu verändern ist, ist hinreichend bekannt; *wie* die Veränderung erfolgen soll, bereitet vielen Unternehmen dagegen Kopfzerbrechen."[55]

Sucht man nach möglichen Ursachen für die unzureichende Beschäftigung mit implementierungsbezogenen Fragestellungen, so lässt sich die „Implementierungslücke" in der wissenschaftlichen Diskussion u. a. damit erklären, dass es im Allgemeinen als wissenschaftlich anspruchsvoller gilt, sich mit der Entwicklung und Evaluierung sowie den notwendigen Anwendungsvoraussetzungen zukunftsweisender Modelle, Theorien und Ansätze zu beschäftigen, als sich mit den vermeintlich profanen Problemen der Implementierung auseinanderzusetzen.[56] Nur langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass neue Management-Ansätze nicht nur optimal konzipiert, sondern auch professionell implementiert werden müssen,[57] wobei für die Implementierung ebensoviel Methodik, Know-how und Erfahrung nötig ist wie für die Konzipierung. Reuter ist sogar der Ansicht, dass „letztlich erst durch die Implementierung von tragfähigen Konzepten eine Höherentwicklung der Unternehmung im Sinne einer Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition möglich [ist]."[58]

Die hier ausgesprochenen Handlungsempfehlungen tragen dazu bei, Implementierungsvorhaben in der Praxis erfolgreich zu bewältigen. Insofern sind die Implementierungsträger aufgefordert, diese „Checkpunkte" im konkreten Einzelfall heranzuziehen und vor dem Hintergrund der jeweiligen Implementierungssituation inhaltlich auszugestalten.

---

[53] Vgl. *Daniel* 2001, S. 4 f.
[54] Vgl. *Kieser* 1997, S. 85.
[55] *Zeyer* 1996, S. IX.
[56] Vgl. *Daniel* 2001, S. 5.
[57] Vgl. *Reiß* 1993, S. 551.
[58] *Reuter* 1998, S. 298.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Literatur

Bennis, W./*Nanus*, B.: Leaders: The strategies for taking charge, New York u.a. 1985

Boehme, M.: Implementierung von Managementkonzepten, Wiesbaden 1998

Bürgel, H.D./*Bauer*, R.: Am Ende zählen nur Wissen und Können, in: Blick durch die Wirtschaft, Jg. 41, 8.5.1998, S. 3

Clauss, M.: Die Strategie der Implementierung in der Unternehmung, Pfaffenweiler 1989

Daniel, A.: Implementierungsmanagement: ein anwendungsorientierter Gestaltungsansatz, Wiesbaden 2001

Faix, W.G./*Buchwald*, C./*Wetzler*, R.: Der Weg zum schlanken Unternehmen, Landsberg am Lech 1994

Grimmeisen, M.: Implementierungscontrolling: wirtschaftliche Umsetzung von Change-Programmen, Wiesbaden 1998

Güldenberg, S.: Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: ein systemtheoretischer Ansatz, 2. Aufl., Wiesbaden 1998

Haberfellner, R. u. a.: Systems Engineering: Methodik und Praxis, 10. Aufl., Zürich 1999

Hanft, A.: Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und „organisationalem Lernen": eine strukturationstheoretische und machtpolitische Analyse der Implementierung von PE-Bereichen, 2. Aufl., München/Mering 1998

Hansen, M.T./*Nohria*, N./*Tierney*, T.: Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen?, in: HM, Jg. 21, 5/1999, S. 85–96

Hauschildt, J./*Chakrabarti*, A. K.: Arbeitsteilung im Innovationsmanagement – Forschungsergebnisse – Kriterien und Modelle, in: zfo, Jg. 57, 6/1988, S. 378–388

Hentze, J./*Kammel*, A.: Transformationale Führung, in: WISU, Jg. 24, 10/1995, S. 799–807

Hilker, J.: Marketingimplementierung: Grundlagen und Umsetzung am Beispiel ostdeutscher Unternehmen, Wiesbaden 1993

Hörschgen, H.: Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre II (Begriffekatalog), 3. Aufl., Stuttgart 1992

– A Holistic Concept of Education in Business Administration, in: Proceedings of the Pan-Pacific Conference XII – A Business, Economic, and Technological Exchange, May 29–June 1, Dunedin/Queenstown 1995, S. 114–117

– Erfolg durch Ganzheitliche Marketing-Management-Kompetenz, in: Hörschgen, H. (Hrsg.): Marketing – Basics for Business Success, Moskau 2000

Hörschgen, H./*Magin*, S.: Möglichkeiten zur Verbesserung der universitären Ausbildung durch das Konzept der Handlungskompetenz – Eine empirische Studie, Arbeitspapier der Forschungsstelle für Angewandtes Marketing (FORAM) an der Universität Hohenheim, Stuttgart-Hohenheim 2000

Huber, G. P.: Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, in: Organization Science, Jg. 2, 1/1991, S. 88–115

Kieser, A.: Implementierungsmanagement im Zeichen von Moden und Mythen des Organisierens, in: Nippa, M./Scharfenberg, H. (Hrsg.), Implementierungsmanagement: Über die Kunst, Reengineeringkonzepte erfolgreich umzusetzen, Wiesbaden 1997, S. 81–102

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kirsch, W.: Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre: Erkenntnisperspektiven, Aussagensysteme, wissenschaftlicher Standort, München 1977

Kirsch, W./*Esser*, W.-M./*Gabele*, E.: Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979

Kolks, U.: Strategieimplementierung: ein anwenderorientiertes Konzept, Wiesbaden 1990

Krüger, W.: Organisatorische Einführung von Anwendungssystemen, in: Kurbel, K./Strunz, H. (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftsinformatik, Stuttgart 1990, S. 275–288

– Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1994

– Implementierung als Kernaufgabe des Wandlungsmanagements, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmungsplanung – strategische Unternehmungsführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 8. Aufl., Heidelberg 1999, S. 863–891

Krüger, W./*Ebeling*, F.: Psychologik: Topmanager müssen lernen, politisch zu handeln, in: HM, Jg. 13, 2/1991, S. 47–56

Lewin, K.: Frontiers in group dynamics, in: Human Relations, Jg. 1, 1/1947, S. 5–41

Lipnack, J./*Stamps*, J.: Networking: The First Report and Directory, New York 1982

Meffert, H.: Marketing-Management, Wiesbaden 1994

Mueller, R. K.: Betriebliche Netzwerke: kontra Hierarchie und Bürokratie, Freiburg im Breisgau 1988

Müller-Böling, D./*Müller*, M.: Akzeptanzfaktoren der Bürokommunikation, München/Wien 1986

Müller-Stewens, G./*Pautzke*, G.: Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen, in: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, 3. Aufl., Wiesbaden 1996, S. 183–205

Neuberger, O.: Führen und geführt werden, 5. Aufl., Stuttgart 1995

Nonaka, I./*Takeuchi*, H.: Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt am Main/New York 1997

Nutt, P.C.: Tactics of Implementation, in: Academy of Management Journal, Jg. 29, 2/1986, S. 230–261

Oelsnitz, D. von der: Transformationale Führung im organisationalen Wandel: Ist alles machbar? Ist alles erlaubt?, in: zfo, Jg. 68, 3/1999, S. 151–155

Pautzke, G.: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens, München 1989

Pellegrinelli, S./*Bowman*, C.: Implementing Strategy Through Projects, in: LRP, Jg. 27, 4/1994, S. 125–132

Peters, T.J./*Austin*, N.: A Passion for Excellence: The Leadership Difference, New York 1985

Petzold, R.: Ziele und Bereiche der externen Beratung im Wettbewerb mit der internen Beratung, in: BFuP, Jg. 39, 6/1987, S. 529–536

Picot, A./*Reichwald*, R.: Bürokommunikation: Leitsätze für den Anwender, 3. Aufl., Hallbergmoos 1987

Pümpin, C./*Geilinger*, U.W.: Strategische Führung: Aufbau strategischer Erfolgspositionen in der Unternehmungspraxis, in: Die Orientierung, Nr. 76, Schriftenreihe der Schweizerischen Volksbank, Bern 1988

Rehäuser, J./*Krcmar*, H.: Wissensmanagement im Unternehmen, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 6. Wissensmanagement, Berlin/New York 1996, S. 1–40

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Reinhardt, R.: Das Modell organisationaler Lernfähigkeit und die Gestaltung lernfähiger Organisationen, 2. Aufl., Frankfurt am Main u.a. 1995

Reiß, M.: Führungsaufgabe „Implementierung", in: Personal, Jg. 45, 12/1993, S. 551–555

– Implementierungsarbeit im Spannungsfeld zwischen Effektivität und Effizienz, in: zfo, Jg. 64, 5/1995, S. 278–282

– Instrumente der Implementierung, in: Reiß, M./Rosenstiel, L. von/Lanz, A. (Hrsg.): Change Management, Stuttgart 1997, S. 91–108

Reuter, J.: Komplexität und Dynamik der Implementierung von Wettbewerbsstrategien, Wiesbaden 1998

Scheuble, S.: Wissen und Wissenssurrogate: eine Theorie der Unternehmung, Wiesbaden 1998

Schröder, H. J.: Projekt-Management, in: Management-Enzyklopädie: das Managementwissen unserer Zeit, Bd. 7, 2. Aufl., Landsberg am Lech 1984, S. 864–877

Simon, H.: Wunsch-Wissen, in: manager magazin, Jg. 29, 11/1999, S. 307–308

– Strategie-Notstand, in: manager magazin, Jg. 30, 7/2000, S. 113–114

Staehle, W. H.: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München 1999

Stoltze, A.: Die Fähigkeit zum Wandel entscheidet über den Erfolg, in: Blick durch die Wirtschaft, Jg. 40, 30.6.1997, S. 11

Stotz, M.: Organisationale Lernprozesse: Begriff – Merkmale – Einflussfaktoren, Wiesbaden 1999

Witte, E.: Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotorenmodell, Göttingen 1973

Zeyer, U.: Implementierungsmanagement: ein konzeptioneller Ansatz am Beispiel der Implementierung von Lean Management, München/Mering 1996

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Strategisches Marketing-Management in Zeiten von Globalisierung und Innovationsbeschleunigung

Von Alexander Makarov

A. Einleitung

Es wird heute allgemein angenommen, dass die Hauptziele des strategischen Managements die langfristige Überlebensfähigkeit und der überdurchschnittliche Erfolg einer Unternehmung sind und dass diese Ziele durch die Entwicklung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen zu erreichen sind.[1] Man kann auch feststellen, dass die heute dominierenden Ansätze häufig nicht sicherstellen, dass diese strategischen Ziele des Unternehmens erreicht werden.[2]

Es fehlt an sicheren und allgemein anerkannten Konzepten und Methoden, die die langfristige Überlebensfähigkeit und den Erfolg des Unternehmens gewährleisten[3]. Den Unternehmen stehen häufig keine geeigneten Prognoseinstrumente zur Verfügung, um mögliche Risiken frühzeitig zu erkennen.[4]

---

[1] *Welge/Al-Laham/Kajüter* 2000, S. 4.; Rasche 1994, S. 1.

[2] Prof. Dr. Dr. h. c. H. Hörschgen hat dieser Problematik viel Aufmerksamkeit gewidmet und die aktuelle Situation sowie die gegenwärtigen Probleme dieses Bereichs erforscht und systematisiert (vgl. u. a. *Hörschgen 1993; Hörschgen/Steinbach* 1995; *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002*)*. Ich möchte mich an dieser Stelle bei Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. H. Hörschgen für die Unterstützung und die wertvollen Anregungen bei meiner Forschungstätigkeit am Lehrstuhl für Absatzwirtschaft der Universität Hohenheim, die ich als Stipendiat der Alexander von Humboldt Stiftung durchgeführt habe, und in deren Rahmen auch diesen Aufsatz entstanden ist, bedanken.

[3] In modernen Volkswirtschaften steigt die Zahl der Insolvenzen ständig an. So hat sich beispielsweise in Deutschland die Zahl der Insolvenzen in den letzten 30 Jahren verzehnfacht, allein in den 90er Jahren ist die Zahl der Insolvenzen um das dreifache angestiegen. Vgl. *Horst* 2000, S.1.; Deutschland in Zahlen 2001, S. 52.

[4] Dabei ist zu betonen, dass sich die ungünstige Entwicklung nicht nur auf die „Schwachen" beschränkt. Von den 43 Branchenbesten, die Peters und Waterman für das bekannte Buch „Auf der Suche nach Spitzenleistungen" ausgewählt hatten, haben 29 innerhalb von fünf Jahren nach Erscheinung des Buches ihre führende Position verloren. Vgl. *Grosse-Oetringhaus* 1996, S. 1.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Effektivität des strategischen Managements wurde noch nicht eindeutig empirisch bewiesen. Die Ergebnisse entsprechender Studien sind äußerst widersprüchlich.[5] Es gibt auf dem Gebiet des strategischen Managements keine einheitliche Auffassung, vielmehr existieren viele widersprüchliche, sogar extreme Schulen, Konzeptionen und Modelle.[6] Es ist offensichtlich, dass die Probleme des strategischen Managements mit den veränderten unternehmensinternen und -externen Gegebenheiten zusammenhängen. Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht damit in der Erforschung der Adäquanz traditioneller und neuer Strategiekonzepte für heutige Umweltbedingungen.

Im Folgenden stehen daher zwei Anliegen im Vordergrund. Zum einen sollen die am stärksten verbreiteten strategischen Konzepte charakterisiert und zum anderen im Hinblick auf ihre Angemessenheit für die gegenwärtigen situativen Gegebenheiten analysiert werden. Im Zentrum des Interesses stehen dabei die Charakteristika des Unternehmens als Objekt des strategischen Managements, die Ziele des strategischen Managements und die konzeptuellen Rahmen strategischer Entscheidungen.

Dabei werden sich die Ausführungen auf die Hauptströmungen des strategischen Managements konzentrieren, d. h. es werden jene Konzepte und Modelle vorgestellt, die sowohl in der Theorie diskutiert als auch in der Praxis eingesetzt werden und somit aktuelle Entscheidungen und Handlungen wesentlich beeinflussen.

---

[5] Löffler hat beispielsweise im Rahmen einer Metastudie mehrere Studien über die Effektivität des strategischen Managements, insbesondere der strategischen Planung, von den 60er Jahren bis zum Ende der 90er Jahre durchgeführt. Er stellte fest, dass eine eindeutig formulierte, klare Strategie relativ stark mit der Mitarbeitermotivation und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens korreliert. Die statistische Analyse der Studienergebnisse hat gezeigt, dass die Korrelation zwischen dem Unternehmenserfolg und der Intensität der strategischen Planung zwar positiv, aber nur schwach ist. Die strategische Kontrolle beeinflusst den Erfolg des Unternehmens negativ, was vermutlich auf die steigenden Kontrollmaßnahmen in Krisensituationen zurückzuführen ist. Es ist nicht bewiesen, dass die strategische Planung die Planungsunsicherheit tatsächlich verringert und die Koordination verstärkt. Das bedeutet, dass die Wissenschaft im Laufe von mehr als 30 Jahren kaum fundierte empirische Beweise für die generelle Effektivität des strategischen Managements gefunden hat. Vgl. *Löffler* 1995, S. 82 – 88; 129.

[6] *Rasche* 1994, S. 1. So versteht man z. B. im „Garbage Can"-Modell von Cohen, March und Olsen strategische Entscheidungen als Ergebnis zufälliger Prozesse, bei denen die Rationalität so gut wie keine Rolle spielt (vgl. *Welge, M.* 2000, S. 7.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

B. Hauptströmungen und Ideen des „traditionellen" strategischen Marketing-Managements

1. Die Strategie

Heute gibt es zwei verbreitete Definitionen der Unternehmensstrategie: die Strategie als rational geplanter Komplex der Maßnahmen und die Strategie als Grundmuster im Fluss unternehmerischer Entscheidungen und Handlungen. Die erste Meinung dominiert nach wie vor sowohl in der Theorie als auch in der Praxis[7].

Meines Erachtens kann man folgende wesentliche Merkmale von Strategien auflisten:

- die Strategie stellt eine Planungsentscheidung dar, d. h. aus einer Reihe von strategischen Optionen wird die aus der Sicht der Entscheidungsträger als beste angesehene Alternative ausgewählt,
- strategische Entscheidungen sind für die Existenz und Entwicklung der Organisation grundlegend, d. h. sie bestimmen die Art und Weise der langfristigen Zielerreichung,
- strategische Entscheidungen betreffen die Konzentration knapper Ressourcen der Unternehmung. Deshalb sind sie immer mit spezifischen Investitionen verbunden, die im Fall eines Misserfolges an Wert verlieren, im Fall des Erfolges eine Rente generieren können,
- die reale Strategie einer Organisation ist in der Regel das Ergebnis eines Konsenses zwischen den realen Einflussgruppen.

2. Das strategische Management

Das strategische Management existiert seit ca. 30 Jahren als eigenständige Disziplin. Die Grundlagen des strategischen Managements wurden von Penrose, Chandler, Andrews und Ansoff gelegt.[8] In den 60er Jahren, die durch eine hohe Stabilität und eine relativ niedrige Komplexität der Umwelt gekennzeichnet waren, dominierte die kurzfristige Produktions- und Finanzplanung. Ende der 60er Jahre hatten die Unternehmen unter dem Einfluss der einsetzenden Konjunkturkrisen begonnen, die Methoden der langfristigen Planung aktiv zu verwenden. In diesem Jahrzehnt wurden die Konzepte und Modelle entwickelt (das Konzept der strategischen Geschäftseinheit – SGE, die Delphi-Methode,

---

[7] Vgl. *Macharzina* 1999, S. 197 ff. Vgl. auch *Mintzberg* 1995; *Hörschgen* 1993.
[8] Vgl. *Müller-Stewens,* 2001, S. 7 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

das Erfahrungskurvenkonzept und die Portfolio-Modelle), die auch heute noch verbreitet sind.

Aus den Krisen der 70er Jahre hat sich von der Trendexploration über die Frühwarnung und Früherkennung die strategische Planung entwickelt.[9] Seit Mitte der 70er Jahre werden die Strategien in drei Ebenen unterteilt: Gesamtunternehmensstrategien (allgemeine strategische Richtung der Unternehmung), Geschäftsbereichsstrategien und Funktionsbereichsstrategien.[10]

Mit zunehmender Konkurrenz und Umweltdynamik in den 80er Jahren hat die Strategieimplementierung an Bedeutung gewonnen. Die strategische Planung wurde zum strategischen Management ausgedehnt. Die Ursachen des Erfolges des Unternehmens unter verschärften Wettbewerbsbedingungen wurden damals vor allem in der optimalen Positionierung der SGE in der Branche oder in der strategischen Gruppe gesehen.

In den 90er Jahren bestand die Hauptaufgabe der strategischen Führung im Aufbau eines strategischen Netzwerks.[11] Die wichtigsten Themen der 90er Jahre waren die Strategie-Implementierung, die strategischen Fragen der Technologieentwicklung und der Innovationen sowie die mit der Globalisierung verbundenen Probleme.[12]

Mitte der 90er Jahre wurde der Ressourcenansatz populär. Im Gegensatz zu den Ideen von Porter betonten die Anhänger dieses Ansatzes, dass Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens maßgeblich von seinen einzigartigen Kompetenzen und Ressourcen abhängen. Die Zielerreichung des Unternehmens basiert auf der Generierung einer langfristigen Rente durch die Nutzung einzigartiger Ressourcen.[13] Eine besondere Rolle für die Strategie der Unternehmung spielen die Ressourcen, die zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz im Vergleich zur Konkurrenz beitragen, für den Kunden einen höheren Nutzen generieren und die spezifischen Kundenbedürfnisse befriedigen und zudem einzigartig, schwer imitierbar und nicht substituierbar sind.[14] Der Ressourcenansatz ist zurzeit sehr populär, obwohl er im Unterschied zu den Konzepten Porters weniger empirisch belegte, normative Empfehlungen anbietet.

---

[9] Vgl. *Horst* 2000, S. 27.

[10] Vgl. *Hahn/Simanek* 2000, S. 22; *Macharzina* 1999.

[11] Vgl. *Hahn/Simanek* 2000, S. 18 ff.

[12] Vgl. *Müller-Stewens* 2001, S. 16.

[13] Die Widersprüche zwischen dem Marktansatz und dem Ressourcenansatz sind nicht unüberwindlich. Hinter den Wettbewerbsstrategien vom Porter stehen schließlich besondere Kombinationen der Ressourcen und Kernkompetenzen des Unternehmens. Im Ressoursenansatz sind die wichtigen Charakteristiken der Kernkompetenzen deren Wert für den Kunden und die Möglichkeit der Differenzierung von den Konkurrenten.

[14] Vgl. *Rasche* 1994, S. 143 und S. 411.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

3. Grundbausteine des strategischen Managements

a) Das Objekt und das Ziel des strategischen Managements

Gegenstand des strategischen Managements ist das Unternehmen, wobei seit Mitte 70er Jahre in drei Strategieebenen unterteilt wird: Die Unternehmensstrategie, die Strategie der SGE und die Funktionsbereichsstrategie. Unter dem Ziel des strategischen Managements versteht man in der Regel die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens und die Erreichung überdurchschnittlicher Ergebnisse.

b) Der inhaltliche Rahmen strategischer Entscheidungen

Für die weiteren Ausführungen ist es von besonderem Interesse, innerhalb welchen Rahmens strategische Entscheidungen zu treffen sind und was man unter strategischen Erfolgsdeterminanten versteht. Die Analyse der Hauptströmungen des strategischen Managements zeigt, dass in der Praxis und in den Lehrbüchern nach wie vor der Marktansatz (market based view) einen sehr starken Einfluss hat. Neuere Ansätze wie das strategische Lernen, Netztheorie usw., denen in der Wissenschaft große Aufmerksamkeit gewidmet ist, sind noch nicht ausreichend entwickelt, um eine realistische Alternative zu den Ideen Porters darzustellen.

Die Grundidee des marktorientierten Ansatzes ist die Positionierung des eigenen Unternehmens in attraktiven Märkten, die im eigenen Interesse zu beeinflussen sind. Die Positionen des Unternehmens sollen so ausgewählt werden, dass sie besten Schutz gegen die Konkurrenzkräfte bieten. Das setzt voraus, dass die Branchenstruktur und die eigene Wettbewerbsposition transparent und kontrollierbar sind. Der Kernkompetenzenansatz hat das Gebiet des strategischen Managements erweitert. Die Kernkompetenzen sind den SGE logisch vorgeordnet und bieten die Grundlage für eine Vielzahl von Produkten und Geschäftsfeldern. Die Entwicklung und Pflege der Kernkompetenzen wird heute häufig als wichtigste Aufgabe des Topmanagements angesehen.[15]

---

[15] Vgl. *Hamel/Prahalad* 1995. Es gibt allerdings die Meinung, dass der Ressourcenansatz zur Lösung des Hauptproblems des strategischen Managements – adäquate Allokation der strategischen Ressourcen – fast keine neuen Ideen beiträgt. Die Ressourcen und Kompetenzen sind an sich keine Werte, sie sind nur die Vorbedingungen der Wertschöpfung. Vgl. *Rasche* 1994, S. 398 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

c) Der Prozess des strategischen Managements

Die Ausarbeitung der Strategien wird traditionell als Aufgabe des Top-Managements angesehen, als Planungsprozess, der sich auf die komplexen Analysen und langfristige Prognosen der Umwelt stützt.

Die bekanntesten Modelle des strategischen Managements haben präskriptiven Charakter und ein immer gleiches logisches Muster. Es existieren für die Erreichung strategischer Ziele wichtige endogene und exogene Charakteristika der Situation, die man identifizieren und prognostizieren kann. Aus den situativen Gegebenheiten werden strategische Empfehlungen abgeleitet.[16]

C. Umwelt- und Unternehmensentwicklungen im Laufe der Entstehung der postindustriellen Wirtschaft

In diesem Abschnitt werden die für das strategische Management relevanten sozioökonomischen Tendenzen in postindustriellen Ländern analysiert. Zunächst werden die wichtigsten Trends dargestellt, um anschließend ihren Einfluss auf das Unternehmen und die Wettbewerbsbedingungen zu untersuchen. Zu den wichtigsten Trends zählen die Internationalisierung der Wirtschaft, die steigende Bedeutung des Wissens als wirtschaftliche Ressource, die beschleunigte Innovationsdynamik, die zunehmende Bedeutung nicht-materieller Bedürfnisse sowie die demographischen Entwicklungen.

1. Generelle Umwelttendenzen

a) Die Globalisierung der Wirtschaft

In der modernen Welt existieren zwei Tendenzen – zum einen die Globalisierung und zum anderen der Protektionismus, wobei die Bedeutung der letzteren nicht zu unterschätzen ist.[17] Die Globalisierung ist mit einer größeren Kapitalmobilität, der Beschleunigung von Innovationsprozessen, dem Aufbau globaler flexibler Wertketten sowie mit zunehmender internationaler Konkurrenz verbunden.

Die Globalität multinationaler Gesellschaften besteht darin, dass ihre Entscheidungen sich nicht nur auf die im konkreten Land existierenden Bedingun-

[16] Vgl. z.B. *Hörschgen* 1993.
[17] Vgl. *Peters, T.*, 1998, S. 21.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gen, sondern vor allem auf die Effektivität des ganzen Unternehmens ausrichten. Auf diese Weise entstehen Unternehmen, die in den einzelnen Ländern mit stark spezialisierten und integrierten Tochtergesellschaften vertreten sind. Die Tochterunternehmen sind so stark miteinander vernetzt, dass sie kein verkleinertes Abbild der Muttergesellschaft darstellen, sondern unselbständige Elemente internationaler Wertketten sind.[18]

Die Globalisierung führt jedoch nicht wie erwartet zur Dekonzentration der Branchen. Ganz im Gegenteil, die Agglomeration nimmt zu, denn die Unternehmen siedeln sich vermehrt in bestimmten Regionen und Ländern an. Nationale Außenhandelspezialisierungen erweisen sich als äußerst stabil, die Erfolge der spezialisierten Regionen verstärken diese Spezialisierung.[19]

b) Die Innovationsdynamik und die Entwicklung zur Wissensgesellschaft

Die Hauptressourcen der modernen Wirtschaft sind nicht mehr Arbeit und Kapital, sondern Informationen und Wissen. Die Produktionstätigkeit steht immer mehr im Zusammenhang mit der Verarbeitung von Wissen und der Förderung natürlicher Ressourcen, während die Herstellung materieller Erzeugnisse an Bedeutung verliert. Die Produktion industrieller Erzeugnisse und Dienstleistungen wird einmalig, das Wissen verwirklicht sich direkt in der Mehrheit der erstellten Produkte. Eine besondere Rolle in der Weiterentwicklung der Wirtschaft spielen die Informations- und Kommunikationstechnologien. Weitere Entwicklungstendenzen stellen die Zunahme der Innovationen, die ständige Verkürzung der Produktlebenszyklen, steigende Monopolgewinne innovationsorientierter Unternehmen sowie verkürzte Entwicklungszeiten als Voraussetzung für einen früheren Markteintritt dar.

c) Veränderungen des Kundenverhaltens

Die Kunden stellen heute steigende Anforderungen an Qualität und Preis. Die Massenmärkte in entwickelten Ländern sind gesättigt, und es dominieren individuelle Wünsche, die sich ständig verändern können. Die Struktur der Bedürfnisse ändert sich auch qualitativ: das Verhältnis der überwiegend materiell eingestellten Personen zu den „Unmaterialisten" in Westeuropa betrug laut Inglehart im Jahre 1970 vier zu eins, 1988 war dieses Verhältnis bereits auf vier

---

[18] Vgl. *Welge, M.K.* 2000, S. 173.
[19] Vgl. *Schiele, H.* 2001, S. 21.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zu drei angestiegen. Das neue Wertsystem und das Gefühl der größeren Sicherheit verringern das Bedürfnis nach Normen.[20]

d) Wichtige demographische Entwicklungen

Die Entstehung der postindustriellen Wirtschaft ist mit der Formierung einer stabilen Unterklasse verbunden, die nicht nur die marginale Schichten der Bevölkerung einschließt, sondern auch die große Anzahl der Menschen, die den Anforderungen der hochtechnologischen und wissenbasierten Produktion nicht mehr entsprechen. Nach Meinung von Inosemzev kann man dieser Klasse bis zu 30% der Bevölkerung der hochentwickelten Länder zurechnen.[21] Effektive Maßnahmen zur Lösung dieses Problems sind mit Ausnahme der direkten staatlichen Unterstützung so gut wie unbekannt. Falls das System der sozialen Sicherung die wachsende Belastung nicht mehr tragen wird, kann es zu scharfen Klassenkämpfen kommen – und man muss berücksichtigen, dass bei der gegenwärtigen Weltsituation die Entwicklung der sozialen Sphäre kaum eine primäre Rolle spielen kann.

Diese Tendenzen stellen heute die Rahmenbedingungen für die strategische Führung von Unternehmen dar. Im nächsten Abschnitt soll untersucht werden, welche Veränderungen auf Unternehmens-, Produkt-, Wettbewerbs- und Ressourcenseite zu beobachten sind.

2. Tendenzen auf der Markt- und Unternehmensseite

a) Flexible Branchenstrukturen und die Erhöhung der Wettbewerbsintensität

Die Veränderung der Wettbewerbsstrukturen ist mit einem zunehmenden freien Kapitalfluss verbunden. So wird es immer komplizierter, Fusionen und Verbindungen zwischen Unternehmen vorauszusagen. Globale Unternehmen üben den größten Einfluss auf die nationalen Volkswirtschaften aus. Die weltumfassenden Wertketten können schneller auf Nachfrageschwankungen,

---

[20] Vgl. *Inglehart* 1999, S. 253. Die Terrorakte vom 11. September haben allerdings gezeigt, wie brüchig im Prinzip diese Sicherheit ist. Aber bevor die sozialen Netzen (die Versicherungen, Arbeitslosenhilfe, Rentensystem) funktionieren, wird das Unsicherheitsgefühl kaum das reale Verhalten der Bevölkerung in den westlichen Ländern bestimmen.

[21] Vgl. *Inosemzev* 1999, S. 524 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Wechselkursveränderungen und sonstige Begebenheiten reagieren. Die Wettbewerbsstrukturen und die Wettbewerbsvorteile auf lokalen Märkten werden instabiler. Die Wettbewerbsintensität wächst auch in Folge der Miniaturisierung der Technologien, was die notwendige Größe des Betriebes verkleinert und die Zeiten für die Produktentwicklung verkürzt. Flexible Wettbewerbsstrukturen sind auch mit der Auflösung der Branchengrenzen verbunden: die Übergänge zwischen den verschiedenen Branchen werden fließend.

Alle aufgelisteten Tendenzen führen zur Intensivierung der Konkurrenz, zu einer verringerten Übersichtlichkeit der Branchenstrukturen sowie zu einer steigenden Konkurrenzdynamik und insgesamt zu einer größeren Flexibilität der Branchenstrukturen und Unternehmenspositionen.

b) Flexible Unternehmen und die Auflösung der Unternehmensgrenzen

Moderne Unternehmen zeichnen sich durch eine größere Flexibilität im Vergleich zur Situation von vor 10 oder 20 Jahren aus. Mobiler werden die Unternehmensgrenzen, das Kapital und die Mitarbeiter. Ein bedeutender Teil der Aktiva eines modernen Unternehmens ist heute in der Regel immateriell und objektiv kaum bewertbar. Gleichzeitig nimmt der Anteil der Fixkosten an den Selbstkosten zu, was die Empfindlichkeit der Unternehmen gegenüber Nachfrageschwankungen erhöht.

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) aktiviert die Kräfte, die die ökonomisch sinnvollen Grenzen des Unternehmens bilden.[22] Viele ökonomische Prozesse können mit Hilfe von IKT automatisiert und ausgegliedert werden, was die Kapitalbindung verringert und die Übertragung an spezialisierte Anbieter ermöglicht. Es wirken aber auch entgegengesetzte Kräfte, welche die Bedeutung von Hierarchien steigern. Das Vervollkommnen der IKT führt zu einer zunehmenden Bedeutung der Größeneffekte und verstärkt die Tendenz zur Unternehmenskonzentration. Die IKT-Systeme vereinigen die Betriebe einer Wertkette, was zur Ausweitung der organisatorischen Hierarchie auf früher marktlich organisierte Schnittstellen zwischen den Unternehmen führt. Die Entwicklung der IKT macht die ökonomisch begründeten Grenzen der Hierarchie beweglich.

Die zunehmende Bedeutung nichtmaterieller Aktiva ist offensichtlich. So waren im Jahre 1996 die Investitionen in die IKT in den USA zweimal so hoch

[22] Vgl. *Picot/Reichwald/Wigand,* 2001, S. 71.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wie die Investitionen in „traditionelle" Produktionsanlagen.[23] Eine besondere Rolle für den Erfolg der Unternehmen spielt das intellektuelle Kapital, welches das Humankapital (das Wissen, die Fertigkeiten, die Unternehmensethik, die Unternehmenskultur usw.) und das strukturelle Kapital (die Struktur, die Patente und die Markenrechte, die Beziehungen zu den Kunden usw.) einschließt. Der zunehmende Anteil immaterieller Aktiva verringert die Stabilität des Unternehmens, weil oft nicht klar ist, wem diese Aktiva gehören und wer für sie verantwortlich ist.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die wachsende Mobilität der Arbeiter und das Ersetzen des Privateigentums an Produktionsfaktoren durch das persönliche Eigentum, für das die Untrennbarkeit der Arbeiter mit ihren Arbeitsfaktoren typisch ist. Nach Meinung von Inosemzev ist das Potenuial intellektueller Mitarbeiter nicht nur auf ihr Wissen beschränkt, sondern vor allem auf die Fähigkeit, das Wissen zu speichern und weiter zu entwickeln.[24] Die Arbeiter sind nicht mehr vom Eigentümer der Produktionsfaktoren abhängige Arbeiter, die sie noch in der Industriegesellschaft waren. Sie sind sich ihrer Qualifikation und Bedeutung bewusst und können ihre eigenen Interessen besser durchsetzen. Es wächst das Verständnis, dass man intellektuelle Mitarbeiter so managen muss, als ob sie die Mitglieder freiwilliger Organisationen wären.

c) Die Auflösung des objektiven Produktwertes und die Verkürzung der Produktlebenszyklen

Für die moderne Wirtschaft ist die Verschiebung von objektiven zu subjektiven Werten symptomatisch. Einerseits wächst die Rolle der nichtmateriellen Bedürfnisse, die man kaum objektiv messen kann. Andererseits macht die Umwandlung des Wissens als Hauptproduktionsressource die objektive Einschätzung der Herstellungskosten kompliziert. Der subjektive Charakter des Wertes erschwert die Prognosen der Produktperspektiven.[25]

Die Verkürzung der Produktlebenszyklen ist mit zwei Hauptfaktoren, einer Beschleunigung der Innovationsprozesse und einer schnellen Entwertung des Wissens, verbunden. Das auf Wissen basierte Produkt ist den heftigen Schwankungen von subjektiven Stimmungen der Kunden unterworfen. Für die wissensbasierten Produkte ist die Nichtexistenz typischer Konjunkturzyklen üblich, da diese Produkte häufig zur „einmaligen Benutzung" bestimmt sind.[26]

---

[23] Vgl. *Steward* 1999, S. 376.
[24] Vgl. *Inosemzev* 1999, S. 71 und dort genannte Quellen.
[25] Vgl. *Inosemzev* 1999, S. 65.
[26] Vgl. *Sakaiya* 1999.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Früher galt der Grundsatz: Weniger qualitative Waren werden zu einem niedrigen Preis und qualitativ hochwertige Produkte werden zu einem hohen Preis verkauft. Heute erwartet der Kunde höhere Qualität zu gleichen oder sogar niedrigeren Preisen. Gleichzeitig kann man eine Polarisierung der Märkte beobachten: die Kunden präferieren qualitativ hochwertige und teure Produkte oder billige Massenware. Die Produkte des mittleren Preissegments werden weitestgehend ignoriert. Nach Angaben von Bruhn, betrug das Verhältnis von Hochpreis, Niedrigpreis- und mittlerem Preissegment in den westlichen Märkten im Jahre 1973 28% zu 23% zu 49%. Für das Jahr 2010 wird ein Verhältnis von 40% zu 50% zu 10 % prognostiziert.[27]

Die allgemeine Ausrichtung der oben beschriebenen Umweltveränderungen besteht in der Erhöhung der Dynamik der Konkurrenzbedingungen, der Branchenstrukturen und der Grenzen der Unternehmen. Die Geschwindigkeit ökonomischer Prozesse hat zwar zugenommen, die Erfolgskriterien – die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens und überdurchschnittliche Ergebnisse – bleiben jedoch für die meisten Manager unverändert.

D. Die Eignung herrschender Konzepte des strategischen Managements vor dem Hintergrund veränderter Umweltbedingungen

Unter heutigen Bedingungen hat das Management immer größere Schwierigkeiten, die Erwartungen aller Anspruchsgruppen zu befriedigen, deren Ansprüche sich an den erfolgreichsten Branchen und Unternehmen orientieren: die Produktlebenszyklen werden immer kürzer, die Instabilität der Wertketten wächst, mit dem Resultat eines erhöhten Risikos der Geschäftstätigkeit.

1. Die Auflösung der Unternehmensgrenzen und der zeitweilige Charakter des Unternehmens

Die verbreiteten Konzepte des strategischen Managements setzen voraus, dass es ein konkretes, deutlich abgrenzbares Objekt (Unternehmen, Organisation) gibt, dessen langfristige Überlebensfähigkeit zu gewährleisten ist. Diese Annahme entspricht immer seltener der heutigen Realität. Die Grenzen des Unternehmens sind immer verschwommener, Unternehmen bekommen immer

[27] Vgl. *Bruhn* 1998.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

mehr den Charakter zeitweiliger Einrichtungen zur Erreichung vorübergehender Zwecke bestimmter Anspruchsgruppen.

Früher waren diese Probleme weniger ausgeprägt, da die Organisationsgrenze hauptsächlich die Produktionsfunktionen betroffen hat. Jetzt ist die ganze Wertkette für den Erfolg des Unternehmens von Bedeutung. Die unterstützenden Funktionen (z. B. PR) haben heute häufig keinen geringeren Wert als die Primäraktivitäten,[28] und es wird immer schwieriger, bedeutende und nicht bedeutende Funktionen zu unterscheiden.

Die ökonomisch begründeten Grenzen des Unternehmens verschieben sich mit der Veränderung der Spezifität, der Häufigkeit und der Unsicherheit von Transaktionen. Das Wesen der Veränderungen soll in der Internalisierung der Aufgaben bestehen, deren Bewältigung den Einsatz der unternehmensspezifischen Kernkompetenzen erfordert, und im Outsourcing der Aufgaben, die unspezifische Ressourcen benötigen. Heute werden die objektiven Bedingungen für flexiblere Grenzen geschaffen (IT und Netzwerke). Wenn unabhängige Unternehmen zur Entwicklung der Kernkompetenzen einen großen Beitrag leisten (und das geschieht immer öfter), ist eine klare Grenzziehung zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt nicht mehr möglich.[29]

Die Institution des Unternehmens wandelt sich in eine zeitweilige Einrichtung um. Dies ist mit einer Zunahme an kleinen Unternehmen verbunden, die über wenig Personal und Sachanlagen verfügen und schnell entstehen und wieder verschwinden. Andererseits werden immer mehr Wirtschaftsbereiche von den Global Players kontrolliert, für die ein konkretes Geschäft nur ein kleiner Teil in der globalen Wertkette ist, ein Teil, den man bei der Veränderung der Marktsituation abstoßen kann. Außerdem nimmt die Zahl der sich in Familienbesitz befindenden großen und mittelständischen Unternehmen allmählich ab. Die neuen Eigentümer richten sich vor allem an ökonomischen Größen aus und lassen eine persönliche Beziehung zum Unternehmen vermissen.

Die Verbreitung von Netzwerken und virtuellen Organisationen führt zu einer bemerkenswerten Verkürzung der Geschäftsverbindungen.[30] Die Loyalität der Investoren, Kunden und Mitarbeiter nimmt ab und das intellektuelle Kapital wandert dorthin, wo seine Fähigkeiten geschätzt und belohnt werden.

---

[28] Vgl. *Macharzina* 1999, S. 17.
[29] Vgl. *Picot/Reichwald/Wigand* 2001, S. 293.
[30] Vgl. *Sattelberger* 2000, S. 300–302.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Die Eignung dominierender Modelle strategischer Entscheidungsfindung unter heutigen Umweltbedingungen

Wie oben schon gezeigt, spielen heute im strategischen Management die Positionierungsschule und insbesondere der Marktansatz (market based view) eine besondere Rolle. Die Grundidee des Marktansatzes besteht darin, dass ein Unternehmen, das seine strategische Ziele erreichen will, seine Leistungen in den Märkten mit attraktiven Strukturen anbietet und sich so positioniert, dass der beste Schutz gegen die Wettbewerbskräfte gegeben ist. Das setzt allerdings voraus, dass man einerseits die Branchenstrukturen und die eigene Position voraussagen und kontrollieren kann und andererseits die Forderungen der Zielgruppen relativ stabil sind.

Aber diese Voraussetzungen sind in Folge der Globalisierung und der Innovationsbeschleunigung in den meisten Branchen wenig realistisch. Die Stabilität der Branchenstrukturen und Unternehmenspositionen ist heute wesentlich niedriger als vor 30 oder 40 Jahren, als die Grundlagen des Marktansatzes geschaffen wurden. Das ist ein Grund für die Krise der dominierenden Konzepte des strategischen Marketing-Managements.

Die Beschleunigung der Innovationsdynamik und die Verkürzung der Produktlebenszyklusse haben dazu geführt, dass die Branchenstruktur keine gesicherte Grundlage einer Strategie darstellt. Auch die Konzentration auf die Kernkompetenzen stellt im Allgemeinen keine größere Stabilität dar. Durch die Veränderung der Situation können sowohl die Kernkompetenzen als auch die Produkte entwertet werden. Viele Ressourcenvorteile (zum Beispiel qualifizierte Mitarbeiter) sind noch weniger zur „Bindung" geeignet als die Produktvorteile.

Die einseitige Konzentration des strategischen Managements auf den Wettbewerb und die Wettbewerbsvorteile ist ebenfalls problematisch. Tom Peters behauptet z. B., dass nach wie vor die Meinung dominiert, dass die Strategie ein Versuch sei, den Kampf gegen die Konkurrenz durch große Feldzüge und Schlachten zu gewinnen.

Eine solche Meinung berücksichtigt den Wert der Geschwindigkeit nicht ausreichend, denn sie kann den Erfolg der Unternehmen, die keine strategischen Pläne für einen Kampf gegen ihre Konkurrenten entwerfen, sich aber auf die Kundenprobleme und auf die Geschwindigkeit der Veränderungen konzentrieren, nicht erklären.[31]

---

[31] Vgl. *Peters* 1998, S. 123 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

3. Die Auflösung der Voraussetzungen der strategischen Planung unter den dynamischen Umweltbedingungen

Für die strategische Planung wird traditionell angenommen, dass sie zu rationalen Aktionen anregt, welche die Koordinierung und die Kommunikation erleichtern sollen, einen symbolischen Wert für die Einflussgruppen darstellt und zum Wachstum finanzieller Ergebnisse führt. Gleichzeitig weist die strategische Planung eine Reihe von Schwachstellen auf, die in einer dynamischen Umwelt besonders offensichtlich werden.

Vor allem muss man hier die Probleme der Zukunftsvorhersage erwähnen. Der strategische Plan des modernen Großunternehmens fordert eine langfristige Prognose. Montgomery entdeckte, dass der Planungshorizont japanischer Unternehmen 8,6 Jahre, der amerikanischer 7,2 Jahre und der europäischer 10 Jahre beträgt.[32] Gleichzeitig ist nach Meinung einiger Spezialisten eine Prognose für mehr als 2 Jahre unter gegenwärtigen Bedingungen kaum möglich.[33]

Die strategische Planung verlangt nach sicheren Daten. Dieses Streben führt zur Beschränkung des strategischen Raums und fördert die Neigung zu Strategien, die auf Kostensenkungen statt auf Innovationen ausgerichtet sind. Das führt auch dazu, dass wichtige außerökonomische und nicht messbare Aspekte nicht berücksichtigt werden. Sehr häufig werden sichere Daten erst später bekannt und können folglich für die Erarbeitung der Strategie nicht verwendet werden.

Eine weitere Schwäche der strategischen Planung liegt darin, dass Kreativität und Intuition nicht formalisiert werden können. Die strategische Planung stützt sich auf die Analyse, obwohl das Wesen der Strategie die Synthese, die Verbindung sowie das Neuschaffen ist.[34]

Mit der Beschleunigung der Umweltdynamik werden die verbreiteten Modelle des strategischen Managements (die Matrix von Ansoff, die SWOT-Analyse, die Modelle Porters und die Portfolio-Modelle) weniger relevant. Diese Modelle erklären und berücksichtigen den dynamischen Charakter der gegenwärtigen Konkurrenz nicht. Die Portfolio-Analyse ist beispielsweise nur dann brauchbar, wenn eine klare Abgrenzung der SGE möglich ist, die strategischen Alternativen beschränkt sind und wenn die Umweltbedingungen stabil bleiben.[35]

---

[32] Vgl. *Peters* 1995, S. 252.
[33] Vgl. *Mintzberg* 1995.
[34] Vgl. *Mintzberg* 1995.
[35] Zur Beschreibung und Kritik der verbreiteten Modellen vgl. *Hörschgen* 1993.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die oben genannten Gründe erlauben uns, von einer Krise der vorherrschenden Konzepte des strategischen Managements zu sprechen. Die Ursachen dieser Krise sind folgende:

- die Auflösung der Grenzen und die Tendenz zur „Zeitlichkeit" der Unternehmen, die Senkung der Abhängigkeit der Einflussgruppen vom Unternehmen, was zu einer Unklarheit über das Objekt und die Ziele des strategischen Management führt,
- die Auflösung der Branchengrenzen, die Instabilität der Branchenstrukturen und Unternehmenspositionen, welche die Relevanz des anerkannten konzeptuellen Rahmens strategischer Entscheidungen in Frage stellen,
- die wachsende Komplexität der wichtigen Umweltfaktoren und die Schwierigkeit ihrer Prognose, was zur Krise der strategischen Planung führt.

Das strategische Management muss sich der Entwicklung der Situation anpassen. Es gibt zurzeit viele „neuere" Konzepte des strategischen Managements (strategisches Lernen,[36] strategische Transformation,[37] Netzwerkkonzepte[38] und die Modelle der virtuellen Organisation), die heute bei der Wissenschaftlern große Popularität erlangen. Wir werden im folgenden Abschnitt die Vorteile und Nachteile einiger dieser Konzepte untersuchen.

E. Wege zur Anpassung des strategischen Marketing-Managements an die beschleunigte Umweltdynamik

Es werden einige Konzepte vorgestellt, die das strategische Management zu dynamisieren versuchen. Die entsprechenden Versuche kann man in folgende Gruppen einteilen:

- „traditionsorientierte" Konzepte, die die Erhöhung der Prävention des strategischen Managements mit Hilfe verbesserter Prognosemethoden und der expliziten Erfassung der Risikoquellen im Rahmen der strategischen Planung anstreben oder auf das Vervollkommen der Auswahl der strategischen Optionen ausgerichtet sind,
- die Erforschung flexibler Organisationsformen (die Konzepte der Netz- und virtuellen Organisationen, die Forschung nach den optimalen Grenzen des Betriebes und hybrider Formen der Organisation),

---

[36] Mintzberg meint, dass dieser Schule drei Forschungsrichtungen zuzurechnen sind: Lernen als Erzeugung von Wissen, dynamische Kernkompetenzen von Hamel und Prahalad sowie die Chaostheorie (vgl. *Mintzberg* 1999, S. 240).

[37] Vgl. *Mintzberg* 1999, S. 395.

[38] Vgl. *Sydow* 1992.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- die Konzepte des Strategischen Lernens, die Anwendung der Theorie der nichtlinearen dynamischen Systeme im Managementbereich, das Erforschen der Selbstorganisation als Mittel zur Anpassung des Unternehmens an die Umweltveränderungen,
- die Konzepte des „Turbo-Management bzw Marketing", die sich auf die Geschwindigkeit der Veränderungen in der Organisation konzentrieren (als bekanntes Beispiel wird in diesem Beitrag das Konzept der Hyperkonkurrenz von D'Aveni vorgestellt).

1. „Traditionsorientierte" Konzepte

a) Das präventive strategische Management

Typisch für diese Forschungsrichtung sind die Ideen des Klassikers des Krisenmanagements Krystek,[39] der die Bestimmung potenzieller Krisenzonen und deren kontinuierliche Beobachtung empfiehlt. Die Absicherung gegen potenzielle Krisen kann seiner Meinung nach mit Hilfe der Diversifizierung, der Einführung des Risikomanagements und der alternativen Planung erfolgen. Für die Vorbeugung latenter Krisen empfiehlt Krystek strategische Früherkennungssysteme und die Systeme der präventiven Planung, d. h. die Planung der Reaktion auf latente Krisen.

Obwohl diese Forschungsrichtung explizit die Unbestimmtheit und die Bedrohung der Krise im Rahmen der strategischen Planung zu berücksichtigen versucht, weist sie in der Realität gravierende Nachteile auf. In der Praxis sind Früherkennungsysteme und andere Varianten des präventiven Managements eher weniger verbreitet. Die grundlegenden Ursachen dieses Problems muss darin gesucht werden, dass diese Richtung keinen theoretisch fundierten inhaltlichen Rahmen für die Strategiegenerierung anbieten kann und dazu noch gute Prognosen erfordert, die gerade unter dynamischen Bedingungen schwierig sind.

b) Die Optimierung der Auswahl der strategischen Alternativen unter expliziter Berücksichtigung der Unsicherheit

Diese Forschungsrichtung ist eng mit der Entscheidungstheorie verbunden. Die Beurteilung der Strategie unter Berücksichtigung der Unsicherheit wird mit

[39] Vgl. *Krystek* 1987.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hilfe verschiedenster bekannter und neuerer Methoden durchgeführt.[40] Zu relativ neuren Methoden zählt die Methode der realen Optionen, die von einigen Autoren als die an der Unsicherheitssituation am besten ausgerichtete Methode gepriesen wird.[41] Die Anwendung der Methode der realen Optionen ist allerdings wieder mit der Prognose-Beschränkung verbunden. Außerdem ist die praktische Anwendung dieser Methode nicht gerade einfach: Die Verbreitung der Methode des NPV (Net Profit Value), die einfacher ist, dauerte etwa 30 Jahre (von 1960 bis 1990). Laut der Theorie des Paradigmenwechsels von Kun entspricht die Zeit der Diffusion einer neuen Denkweise der Zeit des Generationswechsels innerhalb von Unternehmen.[42]

2. Die lernende Organisation und Selbstorganisation in nichtlinearen dynamischen Systemen

Einige Autoren sehen die Hauptfunktion des modernen Managements in der Aufrechterhaltung der Selbstorganisation[43] und in der Entwicklung einer lernenden Organisation. Nach ihrer Meinung ist die Entwicklung nichtlinearer dynamischer Systeme (zu denen auch das Unternehmen zählt) im Prinzip instabil. Deshalb hängt ihre Konkurrenzfähigkeit in entscheidendem Maß vom strategischen Lernen und von der Geschwindigkeit der Adoption an die Umwelt-

---

[40] Bei der Unbestimmtheit der ersten Art (d.h. es gibt keine Einschätzung der Wahrscheinlichkeiten, aber man kann die Varianten der Situationsentwicklung vermuten) empfiehlt z.B. Voigt die die Sensitivitätsanalyse (die Identifizierung kritischer Faktoren, die Konstruktion von Simulationsmodellen zur Bestimmung der Faktorenwerte, bei denen ein Projekt noch vorteilhaft ist); die Optimierung unter Berücksichtigung der Risikogrenze (die Auswahl erfolgt auf Grund des mittleren Szenarios, unter der Voraussetzung, dass das strategische Programm selbst beim Eintreten der ungünstigsten Situation eine bestimmte Risikogrenze nicht überschreiten wird); die Konstruktion einer Entscheidungsmatrix und die Anwendung klassischer Entscheidungsregeln (Maximin, Minimax, die Regeln von Hurvicz und Laplace etc.); die Modelle auf der Basis der unscharfen Logik. Bei Entscheidungen unter der Bedingung der Unbestimmtheit der zweiten Art (d.h. mindestens die subjektive Einschätzung der Wahrscheinlichkeit der Ereignisse ist möglich) werden die folgenden Methoden verwendet: die Einschätzung der Wahrscheinlichkeiten durch Befragung von Experten und Objektivierung der Expertenbefragungen, Vergleich der Chancen und Risiken einer Strategie, die strategische Analyse des Risikos auf Basis zufälliger Szenarien, die Entscheidung auf Basis stochastischer Optimierungsmodelle, die Anwendung des Kriteriums des zu erwartenden Gewinns und der Konzeption der flexiblen Planung. Vgl. *Voigt* 1992.

[41] Vgl. *Borison* 2001, S. 11.

[42] Vgl. *Borison* 2001, S. 30.

[43] Vgl. *Deser* 1997. S. 190.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

veränderungen ab. Das setzt eine hohe Autonomie der Subsysteme, die Delegation der Verantwortung und eine intensive laterale Kommunikation voraus.

Die Fähigkeit zur Selbstorganisation stützt sich auf drei Vorbedingungen:

- die Unternehmenskultur,
- die gemeinsame Vision,
- eine hohe soziale Kompetenz der Mitarbeiter als Vorbedingung einer erfolgreichen Gruppenarbeit.[44]

Insgesamt liegt der Übergang zum nichtlinearen Paradigma des Managements im Trend der modernen Wissenschaft. Aber der praktische Nutzen der genannten Ideen wird von deren niedriger Operationalität blockiert. Außerdem stellen das strategische Lernen und die Selbstorganisation hohe Anforderungen an die Unternehmensleitung und an die Mitarbeiter. Der Übergang zu diesem neuen Paradigma der Führung ist mit großen Investitionen in das Humankapital verbunden.

Es ist auch anzumerken, dass die Konzepte der Chaostheorie und der lernenden Organisation deskriptiv sind und somit inhaltliche Fragen bezüglich des Gegenstandes und des Prozess strategischer Unternehmensentscheidungen hier nicht untersucht werden.

3. Flexible Organisationsformen

Einer der wichtigsten Ansätze für die Entwicklung der strategischen Flexibilität des Unternehmens ist das Konzept der strategischen Netzwerke und der virtuellen Organisation. In solchen Netzen gibt es weder eine deutliche Unterscheidung zwischen Objekt und Subjekt, noch zwischen Vorgesetztem und Untergebenem. In diesen Unternehmen werden die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien intensiv genutzt, so dass jede Einheit der Organisation mit jeder anderen vernetzt ist. Die Netz- und virtuellen Organisationen konzentrieren sich auf die Tätigkeiten, die sie am besten können, während die übrigen Leistungen fremdgefertigt werden.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass diese Forschungsrichtung vor allem die Organisationsprobleme, nicht aber den Inhalt strategischer Entscheidungen betrachtet. Die Unternehmen in Netzwerken konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und wählen geeignete Partner zur Kompensation der eigenen

[44] Vgl. *Deser* 1997, S. 88 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Schwachstellen. Wie schon gesagt, ist die Stabilität der Kompetenzen unter gegenwärtigen Bedingungen jedoch kaum höher als die Stabilität der Branchengrenzen und Wettbewerbsstrukturen.

4. Das Konzept der Hyperkonkurrenz

Eine besondere Stellung hat das Konzept der Hyperkonkurrenz von D'Aveni. Der Aufbau und die Sicherung fester Wettbewerbsvorteile sind heute nach Meinung von D'Aveni nicht nur vergeblich, sondern möglicherweise auch hochgradig gefährlich für das Unternehmen. D'Aveni schlägt vor, die Wettbewerbsvorteile nicht zu schützen, sondern ständig zu zerstören und neue Vorteile aufzubauen. Die Hyperkonkurrenz nach D'Aveni besteht in der ständigen Überholung der Konkurrenten auf vier Ebenen: auf dem Gebiet der Qualität und des Preises, im Bereich des Know-how und der Geschwindigkeit des Markteintritts mit neuen Produkten, im Bereich der Markteingangsbarrieren und im Bereich der finanziellen Macht.[45]

Insgesamt untersucht diese Forschungsrichtung eine der wichtigsten Komponenten des strategischen Managements, die Geschwindigkeit der Veränderungen in einer dynamischen Umwelt. Hier wird die Frage der Unmöglichkeit stabiler Wettbewerbsvorteile und der Notwendigkeit einer ständigen Entwicklung und Erneuerung durchaus zu Recht gestellt. Gleichzeitig bleiben aber inhaltliche Fragen des strategischen Marketing-Managements unbeantwortet. Die Bewegung mit hoher Geschwindigkeit in die falsche Richtung kann für ein Unternehmen noch gefährlicher sein, als die Bewegung mit einem niedrigeren Tempo.

F. Die Wertschöpfung aus Kundensicht als Basis der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

Die Analyse der Literatur und der praktischen Beispiele hat gezeigt, dass es heute an der für die Ausarbeitung der Marketing-Strategie notwendigen sicheren methodologischen Basis fehlt. Die im strategischen Marketing und Management zurzeit dominierenden Konzepte („market based view" und „resource based view") weisen gravierende Probleme bezüglich der Erklärung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens in Situationen hoher Unsicherheit auf.

---

[45] Vgl. *D'Aveni* 1995, S. 43.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

In der heutigen dynamischen Umwelt stellen die Branchenstrukturen und die Position des Unternehmens (aber auch die Ressourcen und Kompetenzen) keine sichere Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit dar. Alle untersuchten Konzepte der Dynamisierung des strategischen Managements lassen inhaltliche Fragen der Wettbewerbsfähigkeit unter heutigen Bedingungen weitgehend offen.

Unter den Bedingungen der Globalisierung und der Innovationsbeschleunigung wird die Wertschöpfung für die Unternehmenspartner (und nicht dessen Verteilung durch die Branchenstrukturen, worin der Marktansatz vor allem konzentriert ist) von zentraler Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg.[46] Herrschen instabile Branchenstrukturen und Unternehmenspositionen, ist die Schaffung eines Mehrwerts[47] für die Partner die einzige Möglichkeit, stabile gute Ergebnisse zu erzielen. Darum müssen im modernen Marketing-Management die Mehrwert-Kriterien eine dominante Rolle spielen.

Den Mehrwert, den das Unternehmen für die Kunden schafft, führt zusammen mit der Effektivität der Produktionsprozesse automatisch zum Wachstum des Unternehmenswertes.[48] Strategisch denken bedeutet heute nicht mehr nur den Wettbewerber übertreffen zu wollen (obwohl das auch sehr wichtig ist), sondern vor allem Verständnis für das aufzubringen, was der Kunde wirklich braucht, und Lösungsmöglichkeiten für die Kundenprobleme anzubieten[49].

Das Wertsystem, durch das ein Wert für den Kunden entsteht, ist branchenübergreifend und umfasst vielfältige wertstiftende Elemente, die man in drei Kategorien aufteilen kann:[50]

- die Wirtschaftssubjekte (Kunden, Konkurrenten, Komplimentoren, Lieferanten);
- die Ressourcen und Kompetenzen;
- die Tatsachen und Bedingungen (z. B. bestimmte gesellschaftliche Stereotypen).

---

[46] Porter betont auch die Wichtigkeit der Wertschöpfung. Aber er ist der Meinung, dass die Frage der Verteilung des Wertes wichtiger ist, und als Instrument der Wertverteilung betrachtet er die Branchenstruktur. Vgl. *Porter* 1999, S. 34–36.

[47] Der Begriff „Mehrwert" wird hier im Sinne von Nalebuff und Brandenburger verwendet, d.h. der Beitrag des Unternehmens am Wert, den im System geschaffen wird. Der Mehrwert des Unternehmens errechnet sich als Systemwert mit der Teilnahme des Unternehmens abzüglich des Systemwerts ohne Teilnahme des Unternehmens. Vgl. *Nalebuff/Brandenburger* 1996, S. 56.

[48] Vgl. *Krubasik* 2002, S. 56.

[49] Vgl. *Ohmae* 1996, S. 76.

[50] Porter definiert das Wertsystem als Einheit der Wertketten des Unternehmens mit seinen Partnern, Lieferanten und Kunden (Vgl. *Porter* 1999, S. 63); es wäre richtiger, das z. B. als „integrierte Wertkette" zu bezeichnen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Solche Systeme kann man als Wertschöpfungssysteme (WSS) bezeichnen. Die Grenzen der Wertschöpfungssysteme können weit außerhalb der Branchengrenzen liegen. Eine der wichtigsten Voraussetzungen des Unternehmenserfolges ist das Verständnis für die Struktur und die Funktionen der Wertsysteme, innerhalb derer man arbeitet bzw. arbeiten will, sowie für die Effizienz dieser Systeme. Die Effizienz des WSS kann man als Verhältnis des Mehrwerts, den das System für die Kunden produziert, zu den gesamten Kosten der Produktion im System, definieren.

Jedes Wertsystem hat bestimmte „kritische" Elemente, die eine besonders hohe Bedeutung für das Ergebnis haben. Um seinen Mehrwert zu erhöhen, muss ein Unternehmen diese kritischen Elemente in seine Tätigkeit integrieren: entsprechende Ressourcen kontrollieren, die Tatsachen im eigenen Interesse benutzen sowie einen hohen Nutzen für kritische Wirtschaftssubjekte schaffen.

Darüber hinaus ist das heute dominierende Verständnis des vom Unternehmen geschaffenen Wertes (Produktnutzen für die Kunden) zu eng. Ein Unternehmen kann im Prinzip für alle Subjekte des WSS einen Nutzen stiften, der nicht nur aus den Produkteigenschaften bestehen. Ganz im Gegenteil, heute reicht ein hoher Produktnutzen für die Gewährleistung einer langfristigen Beziehung häufig nicht mehr aus. Man muss mit seinen Partnern enger zusammenarbeiten und die Beziehungen auch in sozialer Hinsicht ausbauen.

Der Wert, den ein Unternehmen für seine Partner schaffen kann, lässt sich in drei Kategorien systematisieren:

- Wert des Produktes bzw. der Problemlösung,
- Wert der Beziehungen (z. B. Sicherheit, soziale Bedürfnisse),
- Wert, der in Folge der Anwesenheit des Unternehmens entsteht (z. B. Sicherheit, Einflussmöglichkeiten auf die Lieferanten).

Wenn wir die oben genannten Überlegungen berücksichtigen, können wir davon ausgehen, dass die Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität eines Unternehmens entscheidend von zwei Hauptfaktoren abhängen: zum einen von der Effektivität des Wertschöpfungssystems (WSS), zu dem das Unternehmen gehört, und zum anderen von dem Mehrwert, den das Unternehmen für seine Partner schaffen kann und der dem Unternehmen die Integration in das Wertschöpfungssystem ermöglicht. Und damit hat das strategische Management eines Unternehmens folgende Aufgaben:

- die Identifikation und Auswahl von effektiven Wertsystemen,
- die Identifikation der kritischen Elemente,
- die Identifikation und Realisation der Möglichkeiten für das Schaffen eines hohen Mehrwerts durch das Unternehmen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Literatur

Antlitz, A.: Unternehmensgrenzen und Kooperationen: make-cooperate-or-buy im Zusammenspiel von Kompetenz und Strategieentwicklung, Wiesbaden 1999

Borison, A.: Real Option Valuation, in: Hommel, U. u.a. (Hrsg.): Realoptionen in der Unternehmenspraxis, Berlin 2001, S. 3–12

Bruhn, M.: Hyperkonkurrenz: die Besonderheiten, die bewegenden Kräfte und die Führung, Moskau: PTPU, №3, 1998

D'Aveni, R.: Hyperwettbewerb: Strategien für die neue Dynamik der Märkte., Frankfurt/Main/New York 1995

Deser, F.: Chaos und Ordnung im Unternehmen: Chaosforschung als ein Beitrag zum besseren Verständnis von Unternehmen als nichtlinearen dynamischen Systemen, Heidelberg 1997

Deutschland in Zahlen, Köln 2001

Gerken, G.: Abschied vom Marketing, Düsseldorf/Wien/New York 1990

Grosse-Oetringhaus, W.F.: Strategische Identität – Orientierung im Wandel, Heidelberg 1996

Hahn, D./*Simanek*, A.: Entwicklung strategischen Denkens im anglo-amerikanischen und deutschsprachigen Raum, in: Welge, M./Al-Laham/A., Kajüter, P. (Hrsg.): Praxis des Strategischen Management: Konzepte-Erfahrungen-Perspektiven, Wiesbaden 2000, S. 17–38

Hahn, D.: US-amerikanische Konzepte strategischer Unternehmensführung, in: Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmungsplanung - Strategische Unternehmungsführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 8. Aufl., Heidelberg 1999, S. 144–164

Hamel, G./*Prahalad*, C.K.: Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995

Hommel, U./*Lehmann*, H.: Die Bewertung von Investitionsprojekten mit dem Realoptionsansatz – Ein Methodenüberblick, in: Hommel, U. u.a. (Hrsg.): Realoptionen in der Unternehmenspraxis, Berlin 2001, S. 113–129

Hörschgen, H. u. a.: Marketing-Strategien – Konzepte zur Strategienbildung im Marketing – 2. Aufl., Ludwigsburg/Berlin 1993.

Hörschgen, H./*Steinbach*, R.: Marketing und Wettbewerbsvorteile, in: Bauer H.H./ Diller, H. (Hrsg.): Wege des Marketing, Berlin 1995, S. 31–45

Horst, M. von der: Bewältigung von Unternehmenskrisen, Berlin 2000

Huchzermeier, A.: Bewertung von Realoptionen in globalen Produktions-und Logistiknetzwerken, in: Hommel, U. u.a. (Hrsg.): Realoptionen in der Unternehmenspraxis, Berlin 2001, S. 207–230

Inglehart, R.: Das kulturelle Verschieben in der reifen industriellen Gesellschaft, in: Inosemzev W. (Hrsg.): Die neue postindustrielle Welle in Westen, Moskau 1999

Inosemzev, W.L.: Die gespaltete Zivilisation: Die Voraussetzungen und mögliche Konsequenzen der postökonomischen Revolution, Moskau 1999

Koch, H.: Unternehmenspolitik und Flexibilität. In: Bruhn M./Steffenhagen, H. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 471–496

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Krystek, U.: Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987

Löffler, C.: Die Wirkung der strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1995

Macharzina, K.: Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte, Methoden, Praxis, 3. Aufl., Wiesbaden 1999

Mayer, A. G.: Strategische Unternehmensnetzwerke und Marketing, Regensburg 2000

Mintzberg, H.: Die Strategische Planung: Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung, München u. a. 1995

Müller-Stewens, G.: Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart 2001

Nieschlag, R./*Dichtl*, E./*Hörschgen*, H.: Marketing., 19. Aufl., Berlin 2002

o. V.: Die größte Fluggesellschaft hat den Kiel verloren, Moskau: Experte, №43, 2001

Peters, T.: Kreatives Chaos, Hamburg 1998

Picot, A./*Reichwald*, R./*Wigand*, R. T.: Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 2001

Plinke, W./*Söllner*, A.: Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen. In: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. Aufl, Wiesbaden 1999, S. 55–79

Poirer, C. C./*Reiter*, S. E.: Die optimale Wertschöpfungskette: Wie Lieferanten, Produzenten und Handel bestens zusammenarbeiten, Frankfurt/Main/New York 1997

Rasche, C.: Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden 1994

Reiss, M./*Beck*, T. C.: Netzwerkorganisationen im Zeichen der Koopkurrenz, in: Foschiani, S. u.a. (Hrsg.): Strategisches Management im Zeichen von Umbruch und Wandel, Stuttgart 2000, S. 315–340

Sakaiya, T.: Der Wert, der vom Wissen geschaffen wird, in: Inosemzev W. (Hrsg.): Die neue postindustrielle Welle in Westen. Moskau 1999

Sattelberger, T.: Der „Neue Moralische Kontrakt": Nadelöhr für das strategische Management von Netzwerkorganisationen, in: Welge, M./Al-Laham, A./Kajüter, P. (Hrsg.): Praxis des Strategischen Managements: Konzepte – Erfahrungen – Perspektiven, Wiesbaden 2000, S. 295–315

Schiele, H.: Strategisches Management in Wertschöpfungssystemen: Clusterbezogene Umweltanalyse – Gestaltungsempfehlungen – Anwendungsfall, Wiesbaden 2001

Schneider, D. u. a.: Re-Design der Wertkette durch make or buy: Konzepte und Fallstudien, Wiesbaden 1994

Steward, T.: Das intellektuelle Kapital. Die neue Quelle des Reichtums der Organisationen, in: Inosemzev W. (Hrsg.): Die neue postindustrielle Welle in Westen. Moskau 1999

Sydow, J.: Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992

Voigt, K.-I.: Strategische Planung und Unsicherheit, Wiesbaden 1992

– Strategien in Zeitwettbewerb: Optionen für Technologiemanagement und Marketing, Wiesbaden 1998

Wagner, H.: Marktorientierte Unternehmensführung versus Orientierung an Mitarbeiterinteressen, Shareholder-Value und Gemeinwohlverpflichtung. In: Bruhn M./Steffenhagen, H. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstösse – Perspektiven. Wiesbaden 1997, S. 87–102

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Welge, M. K.: Transnationale Strategien, in: Welge, M./Al-Laham, A./Kajüter, P. (Hrsg.): Praxis des Strategischen Managements: Konzepte – Erfahrungen – Perspektiven, Wiesbaden 2000, S. 167–189

Welge, M. K./*Al-Laham*, A./*Kajüter*, P.: Der Prozess des strategischen Management, in: Welge, M./Al-Laham, A./Kajüter, P (Hrsg.): Praxis des Strategischen Managements: Konzepte-Erfahrungen-Perspektiven, Wiesbaden 2000, S. 3–16

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Der Einsatz des Analytic Hierarchy Process und des Supermatrix-Verfahrens zur Bestimmung der relativen Wichtigkeit von Dienstleistungsmerkmalen – Das Beispiel ÖPNV

Von Anja Karina Herrmann

A. Notwendigkeit der Messung der Dienstleistungsqualität im ÖPNV

Die Bedeutung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit für Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) hat sich im Laufe der letzen 20 Jahre stark erhöht.[1] Vor dem Hintergrund der geringeren finanziellen Handlungsspielräumen der öffentlichen Hand, des intensivierten Wettbewerbs zwischen den einzelnen ÖPNV-Unternehmen aufgrund der EU-Gesetzgebung und der wachsenden Konkurrenz durch den Individualverkehr müssen die Verkehrsbetriebe ihr Angebot noch stärker als bisher kundenorientiert gestalten.[2]

Für potentielle Kunden hängt die Entscheidung zur Benutzung des ÖPNV hauptsächlich von Sachzwängen (wie fehlende PKW-Verfügbarkeit, kein Führerschein etc.) sowie von der *Qualität* des Angebots und der damit zusammenhängenden Kundenzufriedenheit ab.[3] Vor diesem Hintergrund erscheint es erforderlich, die von den Kunden wahrgenommene Qualität des ÖPNV zu messen, um Schwachstellen und Defizite rechtzeitig zu erkennen und durch geeignete (Marketing-)Maßnahmen zu beseitigen. Wirft man einen Blick auf die relevante Literatur und Forschung, so lässt sich erkennen, dass insbesondere im Dienstleistungsbereich bereits große Anstrengungen unternommen wurden, Verfahren zur Qualitätsmessung zu entwickeln.[4] Häufig werden beispielsweise die lineare Regressionsanalyse und die Conjoint-Analyse zur Bestimmung der

---

[1] Vgl. *Johnson* 1998.

[2] Vgl. *Runde/Schnippe* 1997, S. 62; *Lange* 1993, S. 504.

[3] Vgl. *Sterzenbach* 1995, S. 10 f.

[4] Vgl. *Cronin/Taylor* 1992; *Parasuraman et al.* 1985, 1988, 1991; *Rust/Zahorik* 1993; *Rust/Oliver* 1994; *Rust/Zahorik/Keiningham* 1995.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Wichtigkeit der Dienstleistungsmerkmale eingesetzt, denen in der Wahrnehmung der Konsumenten die größte Bedeutung zukommt. Diese Verfahren sind allerdings beide mit der Problematik verbunden, dass die Unabhängigkeit der untersuchten Merkmale eine Voraussetzung für ihre Anwendung bildet. Im folgenden sollen der Analytic Hierarchy Process (AHP) und das Supermatrix-Verfahren als zwei Verfahren dargestellt und angewendet werden, anhand derer die Wichtigkeit von Leistungsmerkmalen für den Konsumenten ermittelt werden kann und die zugleich durch die Anwendung der Supermatrix Abhängigkeiten zwischen den Merkmalen zulassen und diese bei der Berechnung der Wichtigkeiten der Merkmale explizit berücksichtigen.

B. AHP und Supermatrix-Verfahren als Methoden zur Bestimmung der relativen Wichtigkeit von Qualitätsmerkmalen

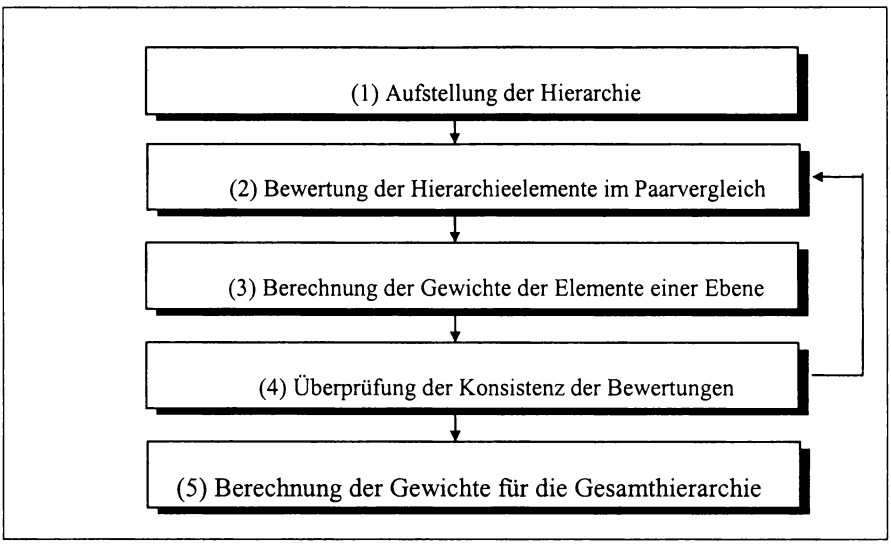
Der AHP wurde in den 70er Jahren in den USA von dem Mathematiker Thomas L. Saaty als Lösungsmethodik für schlecht strukturierte komplexe Entscheidungsprobleme entwickelt.[5] Das Verfahren wurde bislang u. a. zur Lösung multikriterieller Entscheidungsprobleme, zur Planung und Ressourcenallokation, für Kosten-Nutzen-Analysen,[6] zur Konfliktlösung[7] sowie zu Prognosezwecken[8] angewandt. Bei der Verwendung des AHP geht man in fünf Schritten vor, die Abb. 1 im Überblick zeigt.

Im ersten Schritt wird das Entscheidungsproblem in seine Entscheidungslemente zerlegt und hierarchisch strukturiert. Abb. 2 zeigt die stark vereinfachte Form einer 3-stufigen Hierarchie. *Im zweiten Schritt* werden die Prioritäten der einzelnen Elemente mittels Paarvergleichen durch den Entscheidungsträger bzw. durch den Probanden bestimmt. Dieser hat hierfür jeweils zwei Elemente einer Ebene hinsichtlich ihrer Bedeutung in Bezug auf ein mit ihnen in Zusammenhang stehendes Element der nächsthöheren Hierarchieebene zu vergleichen.[9] Die Fragestellung lautet: „Welches von zwei Elementen (z. B. Ziele, Kriterien, Merkmale, Alternativen) ist wichtiger im Hinblick auf ein Element der nächsthöheren Ebene und um wie viel?"[10] Die Beurteilung erfolgt anhand einer von Saaty entwickelten und überprüften 9-stufigen Skala.

---

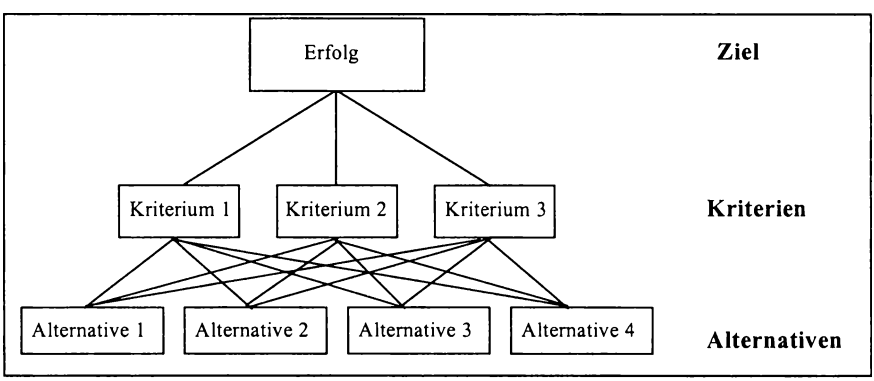
[5] Vgl. *Saaty* 1980.
[6] Vgl. *Saaty/Kearns* 1985, 133 ff. sowie 178 ff.
[7] Vgl. *Haedrich/Tomczak* 1988, S. 635 ff.
[8] Vgl. *Saaty* 1991, S. 111 ff. sowie S. 129 ff. u. S. 141 ff.
[9] Vgl. *Wind/Saaty* 1980, S. 642.
[10] Vgl. *Saaty* 1996, S. 28.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Quelle: *Gussek/Tomczak* (1988), S. 40.

Abb. 1: Vorgehensweise bei der Anwendung des AHP



Quelle: In Anlehnung an *Haedrich/Tomczak* (1988), S. 636.

Abb. 2: Stark vereinfachte Struktur einer exemplarischen AHP-Hierarchie

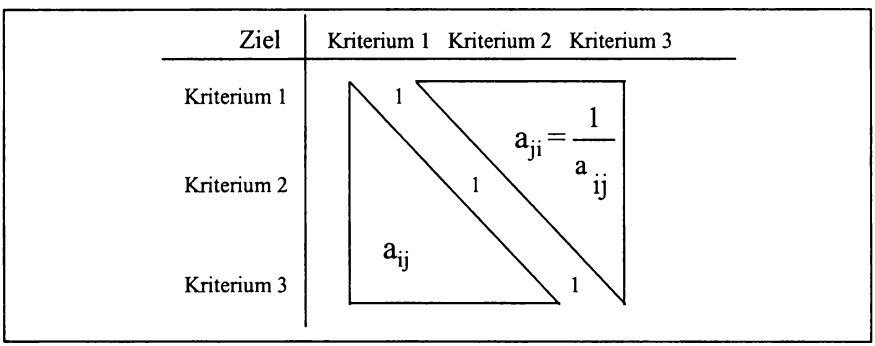
Die Ergebnisse der auf der 9-stufigen Skala beruhenden Paarvergleichsurteile werden in Matrizen zusammengefasst.[11] In einer solchen Paarvergleichsmatrix

[11] Vgl. *Saaty* 1977, S. 235.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sind somit die paarweisen Beurteilungen aller Elemente einer Ebene im Hinblick auf ein Element der übergeordneten Ebene enthalten.[12]

Abb. 3 zeigt die schematische Darstellung einer Paarvergleichsmatrix A mit den Werten a_{ij} für alle i, j = 1, 2, ..., n für die Paarvergleiche der Kriterien der zweiten Ebene der exemplarischen Hierarchie aus Abb. 2 im Hinblick auf das Ziel.



Quelle: In Anlehnung an *Haedrich/Kuß/Kreilkamp* (1986), S. 123.

Abb. 3: Schematische Darstellung einer Paarvergleichsmatrix

Aus diesen Paarvergleichsurteilen werden *im dritten Schritt* anhand des Eigenwertverfahrens die relativen Gewichte der Elemente berechnet. Die aus dieser Berechnung resultierenden Eigenvektoren enthalten die interessierenden Bedeutungsgewichte der Merkmale.[13]

Im vierten Schritt folgt eine Überprüfung der Konsistenz der Urteile des Entscheidungsträgers anhand eines Konsistenzmaßes. Ergibt sich ein nicht mehr tolerierbarer Inkonsistenzwert, so kann der Entscheider seine Beurteilungen überdenken und gegebenenfalls revidieren.

Im fünften und letzten Schritt werden die relativen Gewichte der einzelnen Elemente aggregiert und zu globalen Gewichten für die gesamte Hierarchie verdichtet. Diese geben dann die Wichtigkeit der Elemente aller Ebenen im Hinblick auf das Ziel der Hierarchie an. Sie stellen somit die gewünschten Wichtigkeiten der Merkmale dar.

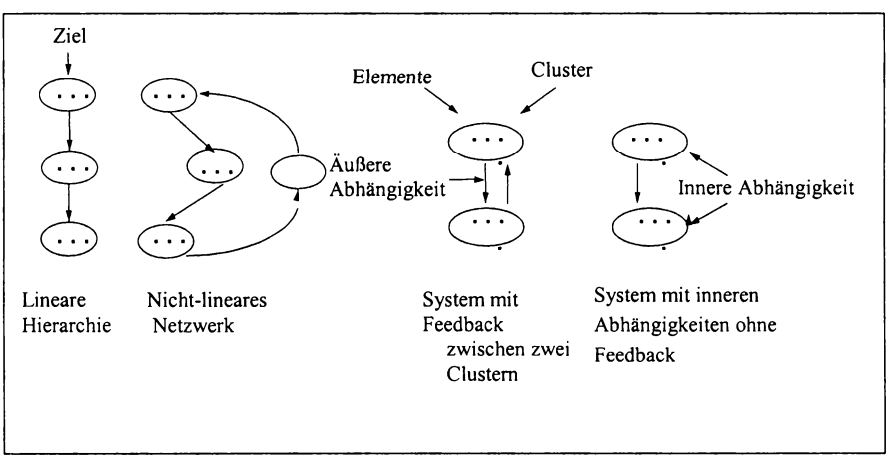
---

[12] Vgl. *Haedrich/Tomczak* 1988, S. 637.
[13] Zur genauen mathematischen Herleitung vgl. *Saaty* 1996.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Anwendung des AHP ist jedoch an bestimmte Prämissen geknüpft. So dürfen u. a. weder zwischen den Merkmalen einer Hierarchieebene noch zwischen den Merkmalen von über- und untergeordneten Ebenen Abhängigkeiten bestehen. Außerdem muß das Entscheidungsproblem als Hierarchie strukturierbar sein.[14] Da in der Realität jedoch vielen Anwendungsproblemen Strukturen zugrunde liegen, die diesen Prämissen nicht entsprechen, hat Saaty das Supermatrix-Verfahren entwickelt. Dieses Verfahren ermöglicht es dem Anwender, alle wahrgenommenen Abhängigkeiten der Merkmale zu berücksichtigen und zudem auch komplex und nicht-hierarchisch strukturierte Probleme zu lösen.[15]

Zur Anwendung des Supermatrix-Verfahrens werden die einzelnen Elemente des Systems (Merkmale, Merkmalsausprägungen etc.) zunächst zu Clustern zusammengefasst. Es lassen sich nun zwei Arten von Abhängigkeiten unterscheiden.[16] Solche zwischen den Elementen eines Clusters bezeichnet man als innere Abhängigkeiten. Graphisch werden sie durch eine Schlaufe (Loop) am entsprechenden Cluster gekennzeichnet. Interdependenzen zwischen einem oder mehreren Elementen eines Clusters mit Elementen anderer Cluster werden als äußere Abhängigkeiten bezeichnet und mit Pfeilen zwischen den Gruppen dargestellt (vgl. Abb. 4).



Quelle: In Anlehnung an *Saaty* (1986), S. 232.

Abb. 4: Systeme mit inneren und äußeren Abhängigkeiten

[14] Vgl. *Xu/Wang* 1994, S. 128.
[15] Vgl. *Saaty* 1996.
[16] Vgl. *Saaty/Takizawa* 1986, S. 231.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Auf diese Weise ist es möglich, Entscheidungsprobleme, denen komplexe Strukturen mit vielfältigen Interdependenzen zugrunde liegen, als Netzwerke darzustellen. Die aus dem AHP bekannte Hierarchie bildet dabei den Spezialfall eines solchen, da sie ein lineares Netzwerk darstellt (vgl. Abb. 4).[17]

Aus der graphischen Darstellung eines Entscheidungsproblems kann der allgemeine Aufbau der Supermatrix abgeleitet werden. Diese ist so aufgebaut, dass auf der linken Seite der Matrix und in ihrer Kopfzeile jeweils alle Cluster und ihre Elemente stehen. Um die anfängliche Supermatix (Initial Supermatrix) aufzustellen, werden durch den AHP aus den Paarvergleichmatrizen durch die Lösung des Eigenwertproblems Eigenvektoren berechnet. Diese werden für jedes Cluster zu einer n x n-Matrix zusammengefasst, die als Blockmatrix bezeichnet wird. Je nachdem, wo Abhängigkeiten zwischen Clustern bzw. deren Elementen bestehen, werden die Blockmatrizen an die entsprechenden Positionen in die Supermatrix eingetragen. Die Werte in den Spalten der Supermatrix spiegeln dann den Einfluss wider, den die Elemente der Cluster auf der linken Seite der Matrix auf die Elemente der Cluster in der Kopfzeile der Matrix ausüben. Die Werte der Hauptdiagonalen der Supermatrix repräsentieren die inneren Abhängigkeiten. Für Cluster, bei denen weder innere noch äußere Abhängigkeiten existieren, werden die entsprechenden Blockmatizen in der Supermatrix mit Nullvektoren besetzt.[18] Unterstellt man ein System mit N Clustern C_1, C_2,...., C_3 und bezeichnet man die Elemente eines Clusters C_k mit e_{k1}, e_{k2},...., e_{kn_k}, wobei n_k deren Anzahl ist, dann hat die Supermatrix in der allgemeinen Form folgendes Aussehen:

$$
W = \begin{array}{c|cccc}
 & C_1 & C_2 & \cdots & C_N \\
 & e_{11}e_{12}\cdots e_{1n_1} & e_{21}e_{22}\cdots e_{2n_2} & & e_{21}e_{22}\cdots e_{2n_2} \\
\hline
C_1 \begin{matrix} e_{11} \\ e_{12} \\ \vdots \\ e_{1n_1} \end{matrix} & W_{11} & W_{12} & \cdots & W_{1N} \\
C_2 \begin{matrix} e_{21} \\ e_{22} \\ \vdots \\ e_{2n_2} \end{matrix} & W_{21} & W_{22} & \cdots & W_{2N} \\
\vdots & & & & \\
C_N \begin{matrix} e_{N1} \\ e_{N2} \\ \vdots \\ e_{Nn_N} \end{matrix} & \vdots & \vdots & \vdots\vdots\vdots & \vdots \\
 & W_{N1} & W_{N2} & \cdots & W_{NN}
\end{array}
$$

[17] Vgl. *Saaty* 1987, S. 369.
[18] Vgl. *Saaty* 1994, S. 248.

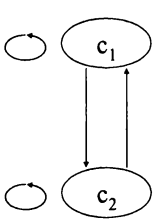
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die allgemeine Form einer Blockmatrix ist gegeben mit:

$$W_{ij} = \begin{pmatrix} w_{i1}^{(j1)} & w_{i1}^{(j2)} \cdots & w_{i1}^{(jn_j)} \\ w_{i2}^{(j1)} & w_{i2}^{(j2)} \cdots & w_{i2}^{(jn_j)} \\ \vdots & \vdots & \vdots \\ w_{in_i}^{(j1)} & w_{in_i}^{(j2)} \cdots & w_{in_i}^{(jn_j)} \end{pmatrix}$$

Jede Spalte von W_{ij} zeigt den relativen Einfluss an, den die Elemente des i-ten Clusters auf jedes Element des j-ten Clusters ausüben. Abb. 5 zeigt ein Beispiel für einen Graphen und die entsprechend aufgebaute Supermatrix. Es sei angenommen, dass die Elemente von Cluster 1 Kriterien und die Elemente von Cluster 2 Alternativen eines Entscheidungsproblems darstellen.

Wenn im Beispiel der Abb. 5 keine inneren Abhängigkeiten zwischen den Alternativen und zwischen den Kriterien bestünden, dann wären die entsprechenden Blockmatrizen auf der Hauptdiagonalen der Supermatrix mit Nullvektoren besetzt. Gäbe es kein Feedback zwischen Alternativen und Kriterien, dann wäre die Blockmatrix rechts oben in der Supermatrix mit Nullvektoren zu besetzen.[19]



$$W = \begin{array}{c} C_1 \\ C_2 \end{array} \begin{pmatrix} \text{Blockmatrix mit Gewichtungsvektoren der inneren Abhängigkeiten zwischen den Kriterien in Cluster 1} & \text{Blockmatrix mit Gewichtungsvektoren der Kriterien in Bezug auf die Alternativen (Feedback)} \\ \text{Blockmatrix mit Gewichtungsvektoren für die Alternativen in Bezug auf die Kriterien (AHP-Vektoren)} & \text{Blockmatrix mit Gewichtungsvektoren der inneren Abhängigkeiten zwischen den Alternativen in Cluster 2} \end{pmatrix}$$

Graph Supermatrix mit Blockmatrizen

Quelle: In Anlehnung an *Schoner/Wedley/Choo* (1993), S. 390.

Abb. 5: Graph und zugehörige Supermatrix mit Blockmatrizen

Ziel des Supermatrix-Verfahrens ist es, die Bedeutungsgewichte eines jeden Elementes bzw. Merkmales so zu berechnen, dass sich darin alle Interdepen-

[19] Vgl. *Schoner/Wedley/Choo* 1993, S. 390.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

denzen des Systems niederschlagen, die mit dem jeweiligen Element in Zusammenhang stehen. Wie im AHP erfolgt die Berechnung der Gewichtungsvektoren durch die Lösung des Eigenwertproblems. Voraussetzung ist jedoch, dass die Initial Supermatrix als stochastische Matrix vorliegt. Aus diesem Grund müssen die Blöcke der Initial Supermatrix vor der Berechnung der endgültigen Supermatrix (Final Supermatrix) so gewichtet werden, dass sich die Werte der einzelnen Spalten sämtlich zu eins addieren. Die Gewichtung der einzelnen Blockmatrizen sollte jeweils deren Bedeutung innerhalb des Systems entsprechen.

C. Anwendung von AHP und Supermatrix-Verfahren zur Bestimmung der Wichtigkeiten der Qualitätsmerkmale des ÖPNV

Bevor der Untersuchungsgegenstand im ersten Verfahrensschritt des AHP und des Supermatrix-Verfahrens graphisch strukturiert werden kann, müssen zunächst die für die Qualitätswahrnehmung der Kunden relevanten Leistungsmerkmale und -merkmalsausprägungen bestimmt werden.

Für die vorliegende Studie wurde dafür eine Liste von Leistungseigenschaften angefertigt, von denen ein Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung der Kunden des ÖPNV zu erwarten ist. Zur Erstellung dieser Liste wurde zunächst die entsprechende Literatur zum ÖPNV ausgewertet. Im Anschluss daran wurde die Liste Benutzern des ÖPNV in Heidelberg mit der Bitte um Ergänzung vorgelegt. Die so gewonnenen 35 Qualitätskriterien bildeten die Grundlage einer exploratorischen Faktorenanalyse.

Die Faktorenanalyse diente einerseits dazu, die 35 Qualitätskriterien auf wenige Faktoren zu reduzieren, die anschließend die zweite Ebene der AHP-Hierarchie bilden sollten. Andererseits sollte mit ihrer Hilfe ermittelt werden, welche Kriterien die von den Probanden wahrgenommene Dienstleistungsqualität des ÖPNV besonders gut repräsentieren. Anhand einer 7-stufigen Ratingskala waren alle Kriterien im Hinblick auf ihre Wichtigkeit zu bewerten. Der Fragebogen wurde 55 Fahrgästen des ÖPNV in Heidelberg zur Beantwortung vorgelegt. Nach Berechnung der Korrelationsmatrix ergab sich ein Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium mit einem Wert von 0,62459, wonach die Güte der Daten eine weitere Durchführung der Faktorenanalyse rechtfertigte. Zur Extraktion der Faktoren wurde die Hauptkomponentenmethode angewendet. Zunächst ergaben sich 10 Faktoren, die zusammen 86,8 % der Gesamtstreuung der Variablen erklären. Da die Anzahl der zu vergleichenden Merkmale bei Anwendung des AHP und des Supermatrix-Verfahrens aufgrund der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität der Probanden auf maximal neun begrenzt

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sein sollte,[20] wurde in der vorliegenden Studie die Zahl der zu extrahierenden Faktoren auf sechs reduziert. Dies erschien möglich, da die sechs Faktoren zusammen immer noch 70,3% der Gesamtstreuung der Variablen erklären und zudem die Kommunalitäten für die einzelnen Variablen relativ hoch sind.

Um eine Überforderung der Teilnehmer der Studie zu vermeiden, wurden außerdem nicht alle Variablen (Merkmalsausprägungen) in die Hauptstudie aufgenommen. Vielmehr wurden pro Faktor (Merkmal) je drei Merkmalsausprägungen ausgewählt. Als Auswahlkriterium dienten die im Zuge der Faktorenanalyse ermittelten Faktorladungen der Merkmalsausprägungen. Die Merkmale (Faktoren) und Merkmalsausprägungen (Variablen) bilden nun die Elemente des dem Untersuchungsgegenstand zugrunde liegenden Netzwerksystems. Der erste Schritt zur Anwendung des AHP und der Supermatrix besteht nun in der visuellen Strukturierung des Anwendungsproblems. Das hier vorliegende System stellt ein hierarchisches System ohne Feedback und mit inneren Abhängigkeiten auf der zweiten Ebene dar (vgl. Abb. 6).

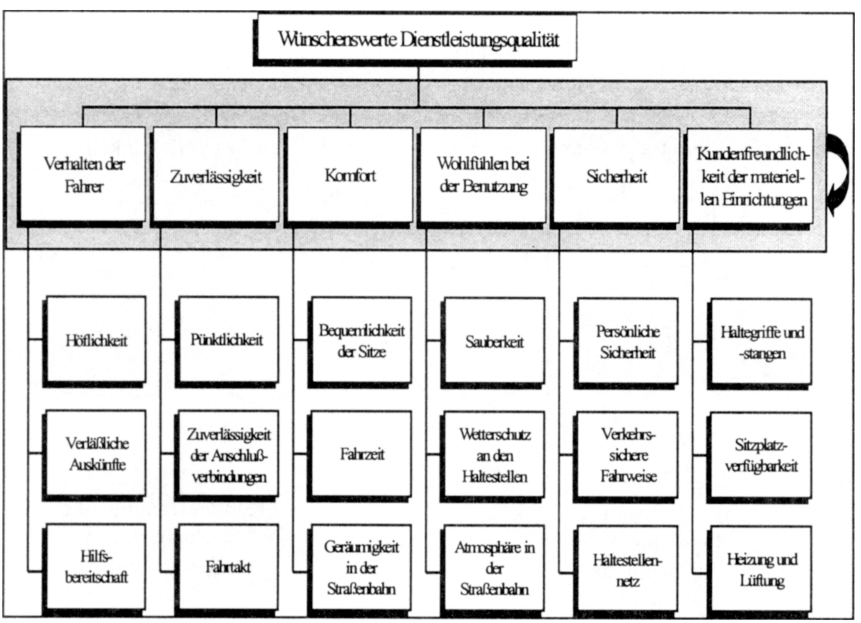


Abb. 6: Struktur des Netzwerkes zur Ermittlung der Bedeutungskomponente

[20] Vgl. *Saaty* 1977, S. 245.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Wie graphisch durch den Loop am Cluster der zweiten Ebene gezeigt wird, bestehen zwischen einigen der Merkmale dieser Ebene Abhängigkeiten. So besteht beispielsweise ein Zusammenhang zwischen dem Verhalten der Fahrer und der Zuverlässigkeit der Straßenbahn, der vom Kunden empfundenen Sicherheit sowie damit, wie wohl sich Fahrgäste während der Fahrt mit der Straßenbahn fühlen. Da derartige Abhängigkeiten bei der Anwendung des AHP nicht vorhanden sein dürfen, wird nun die Supermatrix angewendet, um die Bedeutungsgewichte der Merkmale unter Berücksichtigung der gegebenen Abhängigkeiten korrekt zu berechnen.

Um die Existenz und die Richtung der Abhängigkeiten zwischen den Merkmalen zu ermitteln, wurden 25 Probanden aufgefordert im Schaubild der Abb. 7 mittels Pfeilen zu kennzeichnen, zwischen welchen der Merkmale ihrer Meinung nach Abhängigkeiten vorhanden sind und in welche Richtung ein Merkmal jeweils Einfluss auf ein anderes Merkmal ausübt. Alle 25 Probanden machten diesbezüglich dieselben Angaben. Folgendes Bild ergab sich hinsichtlich der Einflussnahme (Die Pfeile geben die Richtung der Beeinflussung an).

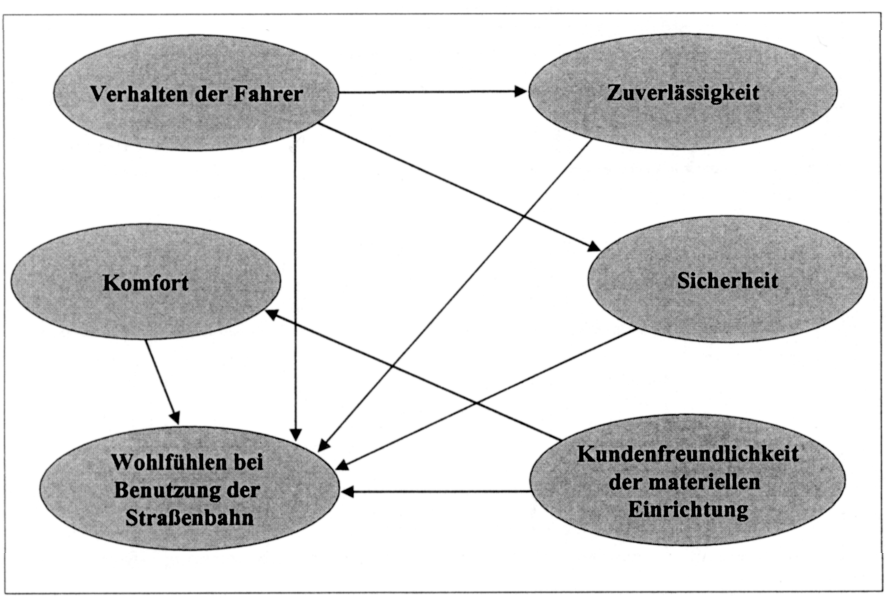


Abb. 7: Die inneren Abhängigkeiten zwischen den Merkmalen der zweiten Hierarchiebene

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Auf diesen Erkenntnissen aufbauend wurde ein Fragebogen entwickelt. Im ersten Teil des Fragebogens hatten die Fahrgäste zum einen die Merkmale im Hinblick auf ihre Wichtigkeit für die vom Kunden wünschenswerte Dienstleistungsqualität sowie zum anderen die Merkmalsausprägungen bezüglich ihrer *Wichtigkeit* für die ihnen übergeordneten Merkmale paarweise miteinander zu vergleichen. Die von den Probanden zu beantwortende Frage lautete: „Welches der beiden Merkmale ist Ihnen bei der Benutzung des ÖPNV wichtiger und um wie viel ist Ihnen das eine Merkmal wichtiger als das andere?" Letztere Angabe war auf der 9-stufigen AHP-Skala anzukreuzen. Aus den auf diese Weise ermittelten Angaben der Probanden waren im Zuge der Datenauswertung Bedeutungsgewichte zu errechnen, die später als Gewichtungsvektoren Bestandteil der Supermatrix wurden.

Im Mittelpunkt des zweiten Fragebogenteils stand die Ermittlung der Merkmalsabhängigkeiten. Wiederum sollten die Befragten die Merkmale paarweise miteinander vergleichen. Diesmal wurde allerdings die Frage gestellt, welches von zwei Merkmalen einen größeren *Einfluss* auf ein drittes Merkmal ausübt und um wie viel stärker dieser Einfluss jeweils ist. So wurden die Fahrgäste z. B. befragt, ob das Verhalten der Fahrer oder der Komfort in der Straßenbahn einen größeren Einfluss darauf ausüben, wie wohl sich die Fahrgäste während der Fahrt mit der Straßenbahn fühlen.

Die hier ermittelten Gewichtungsvektoren wurden im Zuge der Auswertung der Ergebnisse in den entsprechenden Spalten der Supermatrix platziert.

Die Erhebung der Daten erfolgte bei 72 Fahrgästen des ÖPNV in Heidelberg. Es wurden also nur Kunden befragt, da die Messung der Zufriedenheit der Kunden Produkterfahrung voraussetzt. Somit diente die Studie dazu, die Zufriedenheit und die Qualitätseinschätzung der Kunden zu ermitteln und zu erhöhen und so Wechselbarrieren aufzubauen.

D. Auswertung der Daten

Auf Grundlage der so gewonnenen Daten wurden sowohl die lokalen AHP-Bedeutungsgewichte der Merkmale und Merkmalsausprägungen als auch die Werte der Abhängigkeiten der Merkmale mit Hilfe des Softwarepaketes EXPERT CHOICE in der Version 9.0 berechnet. Anhand der für alle Probanden aggregierten Werte galt es anschließend; die Initial Supermatrix aufzustellen. Hiefür sind die lokalen AHP-Gewichtungsvektoren und die Gewichtungsvektoren der inneren Abhängigkeiten an die entsprechenden Positionen in die Supermatrix einzutragen. Im Anschluss daran sind für die Gewährleistung der Stochastizität die Blöcke der Supermatrix so zu gewichten, dass sich die Spalten der Matrix sämtlich zu eins addieren. Danach kann die Berechnung der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Final Supermatrix durchgeführt werden. Im Falle des hier vorliegenden Systems hat diese Berechnung anhand der Formel $(I-W)^{-1}$ (I bezeichnet die Einheitsmatrix) zu erfolgen. Diese Berechnung erfolgte anhand eines im Rahmen des Softwarepaketes Microsoft Excel entwickelten Programms.

Damit ergab sich die in Tab. 1 dargestellte Final Supermatrix (nur ein Auszug, auf die Aufführung der Spalten 8 bis 25 wurde hier verzichtet, da diese nur Nullen enthalten).

Die erste Spalte der Matrix enthält nun die interessierenden Bedeutungsgewichte der Merkmale und der Merkmalsausprägungen (fett gedruckte Werte), die die Abhängigkeiten aller im Netzwerk befindlichen Merkmale berücksichtigen. Sie geben an, welche Bedeutung dem jeweiligen Merkmal oder der Merkmalsausprägung in den Augen des Probanden im Hinblick auf die von ihm gewünschte Dienstleistungsqualität des ÖPNV zukommt. Es ist zu sehen, dass dem Probanden die Zuverlässigkeit z. B. mit einem Bedeutungsgewicht von 0,303 am wichtigsten ist, gefolgt vom Verhalten der Fahrer mit einem Bedeutungsgewicht von 0,285. (Für die Interpretation der Bedeutungsgewichte ist lediglich die erste Spalte der Supermatrix zu betrachten).

E. Kritische Würdigung des AHP und des Supermatrix-Verfahrens bezüglich ihrer Eignung zur Messung von Dienstleistungsqualität

Als nachteilig erweist sich, dass die Einbeziehung der Supermatrix zu einer Erhöhung der Anzahl der erforderlichen Paarvergleiche führt. Dadurch steigen sowohl der für ein Interview erforderliche Zeitaufwand als auch die Anforderungen an die befragten Personen.

Der Einsatz des AHP zur Bestimmung der Wichtigkeit von Leistungsmerkmalen bringt für den Anwender aber auch eine Reihe von Vorteilen mit sich. So sind die Probanden aufgrund der Paarvergleiche gezwungen, bei der Angabe der Wichtigkeiten der einzelnen Merkmale und Merkmalsausprägungen Kompromisse zu schließen. Dadurch kann vermieden werden, dass durch das Phänomen der Anspruchsinflation bei der Erhebung der Bedeutungsgewichte die in der Realität gegebenen Wichtigkeiten der Merkmale verzerrt werden. Außerdem kann die Konsistenz der Paarvergleichsurteile überprüft werden. Nach einer Studie von Tscheulin liegt die Prognose-Validität des AHP über der der Conjoint-Analyse, wenn die Probanden die Aufgabenstellung verstanden haben.[21]

[21] Vgl. *Tscheulin* 1992.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 1

Final Supermatrix

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Wünschenswerte Dienstleistungsqualität	**1**	0	0	0	0	0	0
2. Verhalten der Fahrer	**0,285**	1	0,369	0,095	0,135	0,369	0
3. Zuverlässigkeit	**0,303**	0	1,019	0,177	0,259	0,056	0
4. Komfort	**0,145**	0	0,046	1,012	0,143	0,046	0
5. Wohlfühlen bei der Benutzung	**0,033**	0	0,042	0,031	1,015	0,042	0
6. Sicherheit	**0,052**	0	0,042	0,031	0,047	1,005	0
7. Kundenfreundlichkeit materielle Einrichtungen	**0,181**	0	0,057	0,279	0,133	0,057	1
8. Höflichkeit der Fahrer	**0,015**	0,053	0,020	0,005	0,007	0,020	0
9. Verlässliche Auskünfte der Fahrer	**0,198**	0,694	0,256	0,066	0,094	0,256	0
10. Hilfsbereitschaft der Fahrer	**0,072**	0,253	0,093	0,024	0,034	0,093	0
11. Pünktlichkeit	**0,142**	0	0,238	0,041	0,061	0,013	0
12. Zuverlässigkeit Anschlussverbindungen	**0,142**	0	0,238	0,041	0,061	0,013	0
13. Fahrtakt	**0,020**	0	0,034	0,006	0,009	0,002	0
14. Bequemlichkeit der Sitze	**0,040**	0	0,006	0,141	0,020	0,006	0
15. Fahrzeit	**0,095**	0	0,015	0,329	0,047	0,015	0
16. Geräumigkeit in der Straßenbahn	**0,010**	0	0,002	0,036	0,005	0,002	0
17. Sauberkeit	**0,025**	0	0,016	0,012	0,382	0,016	0
18. Wetterschutz an den Haltestellen	**0,002**	0	0,001	0,001	0,036	0,001	0
19. Atmosphäre in der Straßenbahn	**0,006**	0	0,004	0,003	0,090	0,004	0
20. Persönliche Sicherheit	**0,038**	0	0,015	0,011	0,017	0,367	0
21. Verkehrssichere Fahrweise	**0,004**	0	0,002	0,001	0,002	0,041	0
22. Haltestellennetz	**0,010**	0	0,004	0,003	0,004	0,094	0
23. Haltegriffe und –stangen	**0,015**	0	0,005	0,023	0,011	0,005	0,081
24. Sitzplatzverfügbarkeit	**0,034**	0	0,011	0,053	0,025	0,011	0,188
25. Heizung und Lüftung	**0,132**	0	0,041	0,204	0,097	0,041	0,731

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die aufgeführten Vorteile des AHP gelten auch für das Supermatrix-Verfahren. Dessen Anwendung bringt zusätzlich den Vorzug mit sich, dass Abhängigkeiten zwischen den Merkmalen des Untersuchungsgegenstandes bei der Ermittlung der Bedeutungsgewichte berücksichtigt werden können. So hat sich insbesondere die Wichtigkeit des Verhaltens der Fahrer in der vorliegenden Studie nach Einsatz der Supermatrix stark erhöht.

Literatur

Cronin, J. J./*Taylor*, S. A.: Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, in: Journal of Marketing, Number 3, Vol. 56, July 1992, S. 55–68

Haedrich, G./*Tomczak*, T.: Analyse von Konfliktpotentialen im Hersteller- und Handelsmarketing mit Hilfe des Verfahrens „Analytic Hierarchy Process (AHP)", in: Die Betriebswirtschaft, Heft 5, 48. Jg., 1988, S. 635–650

Johnson, M. D.: Customer orientation and market action, New York 1998.

Lange, J.: Kundennahe Dienstleistungsstrategien von ÖPNV-Unternehmen, in: Verkehr und Technik, Heft 12, 46. Jg., 1993, S. 504–509

Parasuraman, A./*Zeithaml*, V. A./*Berry*, L. L.: A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Vol. 49, Fall 1985, S. 41–50

– SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Number 1, Vol. 64, Spring 1988, S. 12–40

– Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, in: Journal of Retailing, Number 4, Vol. 67, 1991, S. 420–450

Runde, B./*Schnippe*, C.: Zum Einfluss des Fahrpersonals auf das Qualitätsmanagement im öffentlichen Personennahverkehr – Entwicklung und Anwendung eines Messinstruments, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 2, 41. Jg., 1997, S. 62–73

Rust, R. T./*Oliver*, R. L.: Service Quality: Insights and managerial Implications from the Frontier, in: Rust, Roland T./Oliver, Richard L. (Hrsg.): Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Thousand Oaks et al. 1994, S. 1–19

Rust, R. T./*Zahorik,* A. J.: Customer Satisfaction, customer retention and market share, in: Journal of Retailing, Vol. 69, No. 2, S. 193–215

Rust, R. T./*Zahorik*, A. J./*Keiningham*, T. L.: Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable, in: Journal of Marketing, Vol. 59, April, S. 58–70

Saaty, T. L.: The Analytic Network Process, New York 1996

– Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the AHP, Pittsbergh 1994

– Decision Making for Leaders, 2. Auflage, Belmont 1990

– How to handle Dependence with the Analytic Hierarchy Process, in: Mathematical Modelling, Number 3-5, Vol. 9, 1987, S. 369–376

– The Analytic Hierarchy Process, New York et al. 1980

– A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures, in: Journal of Mathematical Psychology, Number 3, Vol. 15, 1977, S. 234–281

Saaty, T. L./*Kearns*, K. P.: Analytical Planning, Oxford et al. 1985

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Saaty, T. L./*Takizawa*, M.: Dependence and Independence: From linear Hierarchies to nonlinear Networks, in: European Journal of Operational Research, Vol. 26, 1986, S. 229–237

Schoner, B./*Wedley*, W. C./*Choo*, E. U.: A unified Approach to AHP with linking pins, in: European Journal of Operational Research, 64. Jg., 1993, S. 384–392

Sterzenbach, R.: ÖPNV-Marketing, München 1995

Tscheulin, D. K.: Optimale Produktgestaltung: Erfolgsprognose mit Analytic Hierarchy Process und Conjoint-Measurement, Wiesbaden 1992

Wind, Y./*Saaty*, T. L.: Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process, in: Management Science, Number 7, Vol. 26, July 1980, S. 641–657

Xu, S./*Wang*, H.: The Principle of Priority in a Hierarchical System with Inner Dependence, in: Proceedings of the 3rd ISAHP, George Washington University, Washington 1994, S. 127–141

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Dritter Teil

Innovation und Beständigkeit

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Wertewandel bei den neuen Alten – eine kohortenanalytische Untersuchung

Von Torben Jansen und Christina Rabe

A. Einleitung

Im Rahmen einer zunehmenden Diskussion um die wachsende Relevanz des Seniorenmarketing wird immer wieder der Wertewandel als wichtige Determinante zur Beschreibung dieser großen Zielgruppe ins Spiel gebracht. So ist es verwunderlich, dass bisher kaum marketingrelevante, empirische Befunde über den Wertewandel mit ausdrücklichem Schwerpunkt auf der Seniorengeneration existieren, obwohl zahlreiche Anzeichen darauf hinweisen, dass er gerade in diesem Marktsegment von besonderer Bedeutung zu sein scheint: Die neuen Alten unterscheiden sich von den alten Alten in erheblicher Weise und das drückt sich in erster Linie in einem veränderten Wertesystem aus. Senioren von heute vertreten zwar immer noch andere Werte und Einstellungen als Menschen aus jüngeren Altersklassen, sie weisen jedoch ein anderes Wertesystem auf, als die Generationen vor ihnen.

Werte gelten generell als Orientierungsgröße für das Denken und Handeln von Individuen, die die Einstellungen und Bedürfnisse von Konsumenten beeinflussen.[1] Als wichtige Determinante des Konsumentenverhaltens kommt Werten im Rahmen des Marketing eine besondere Bedeutung zu. Werte weisen eine relativ stabile Struktur auf und sind – im Unterschied zu Einstellungen – von einem konkreten Objektbezug relativ unabhängig. Dennoch unterliegen auch Werte einem langfristigen Wandel,[2] der sich jedoch im Vergleich zu Einstellungsänderungen langsamer vollzieht und somit als frühzeitiges Signal einer möglichen Verhaltensänderung herangezogen werden kann.[3] Sie liefern infolgedessen wichtige Anhaltspunkte für die Ausgestaltung des Marketing-Mixes.

---

[1] Vgl. *Bruhn/Homburg* 2001, S. 797.
[2] Vgl. *Windhorst* 1985, S. 21.
[3] Vgl. *Wiedmann* 1984, S. 7.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Um sich den lukrativen[4] Markt der (jungen) Seniorengeneration zu erschließen, ist es daher notwendig zu verstehen, welche Werte in den letzten Jahren einer Wandlung unterlagen und wie das zukünftige Wertesystem dieser Zielgruppe aussehen wird, um die Veränderungen bei der Planung eines zielorientierten Seniorenmarketings berücksichtigen zu können.

Ziel des Beitrags bildet daher die Analyse des Wertewandels der über 60 Jahre alten Konsumenten unter besonderer Berücksichtigung marketingpolitischer Gesichtspunkte. Dazu werden Daten der Allensbacher Werbeträgeranalyse der Jahre 1990 und 2000 in einer Kohortenanalyse gegenübergestellt und untersucht. Insgesamt wurde nur eine begrenzte Anzahl aus den vom Institut für Demoskopie erhobenen Werten in der Untersuchung berücksichtigt, die für Marketingentscheidungen als besonders relevant erscheinen.

Im Vordergrund der Analyse stehen insbesondere die Fragestellungen, ob tatsächlich ein Wertewandel in der deutschen Gesellschaft festzustellen ist, welche Werte besonders davon betroffen sind und auf welche Ursachen der Wertewandel zurückzuführen ist.

B. Grundlagen der Kohortenanalyse

1. Das Instrument der Kohortenanalyse

Unter einer *Kohorte* versteht man eine abgegrenzte Zahl von Individuen, die gemeinsam eine bestimmte Zeitspanne durchlaufen und ein „zentrales Ereignis" oder aufeinander folgende Ereignisse zur ungefähr gleichen Phase ihres Lebens erleben.[5] Überwiegend werden Individuen infolge des Zeitraums ihrer Geburt zu einer Kohorte zusammengefasst, weshalb man auch von Geburts- oder Jahrgangskohorten spricht. Sie sind jeweils mit anderen historischen, kulturellen und technologischen Entwicklungen konfrontiert bzw. erleben Sie zu unterschiedlichen Zeitpunkten ihrer eigenen Entwicklung,[6] weshalb man davon ausgehen kann, dass jede Kohorte sich von anderen unterscheidet, auch wenn die Reifungsprozesse an sich unverändert bleiben.

Die *Kohortenanalyse* dient als „Instrument zur Prognose von Marktentwicklungen".[7] Sie ist eine Querschnittsuntersuchung, bei der zu mindestens zwei

---

[4] Vgl. *Härtl-Kasulke* 1998, S. 3 f. Schätzungen zufolge verfügt die Gruppe der Senioren monatlich über eine Kaufkraft zwischen 5 bis 7,5 Mrd. Euro.

[5] Vgl. *Rosenmayr* 1984, S. 178; *Berekoven/Eckert/Ellenrieder* 2001, S. 272.

[6] Vgl. *Rosenmayr* 1984, S. 178; *Gehling* 1997, S. 92 ff.

[7] *Bruhn/Homburg* 2001, S. 607.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

aufeinander folgenden Zeitpunkten die Ausprägungen ausgewählter Merkmale erhoben und gegenüber gestellt werden, um auf diese Weise Entwicklungen abzuleiten.[8] Mit Hilfe der Kohortenanalyse verfolgt man dementsprechend verschiedene Kohorten im Zeitablauf und erhebt in bestimmten Zeitabständen – häufig übereinstimmend mit der abgegrenzten Altersspanne – Querschnittdaten. Jede Kohorte befindet sich auf diese Weise zu jedem Erhebungszeitpunkt in einer anderen Phase ihrer jeweiligen Entwicklung.[9]

Im Marketing findet die Kohortenanalyse insbesondere im strategischen Marketing Anwendung und dient neben der Prognose von Marktentwicklungen der Analye von Trends, der Prognose und Erklärung von Konsumentenverhalten und als Hilfsmittel bei Marktsegmentierungen.[10]

2. Zur Interpretation der Kohortenanalyse

Die Interpretation der Kohortenanalyse erfolgt mittels dreier unterschiedlicher Effekte: dem Alterseffekt, dem Kohorteneffekt und dem Periodeneffekt.[11] Entwicklungen, die ausschließlich auf das zunehmende Alter der untersuchten Individuen zurückzuführen sind, bezeichnet man als einen *Alterseffekt*. Diese Effekte treten also für alle Kohorten auf, die sich in der jeweiligen Altersphase befinden. Je älter eine Kohorte wird, desto mehr nähert sie sich der nächstälteren Kohorte an, so dass sie nach einiger Zeit eine Position vertritt, die bis dahin ihre Vorgänger eingenommen hatte. Somit verändert sich eine Kohorte zwar mit der Zeit, das Gesamtbild der Gesellschaft bleibt in ihrem Verlauf jedoch stabil, da die einzelnen Kohorten ihre Positionen quasi nur tauschen.[12]

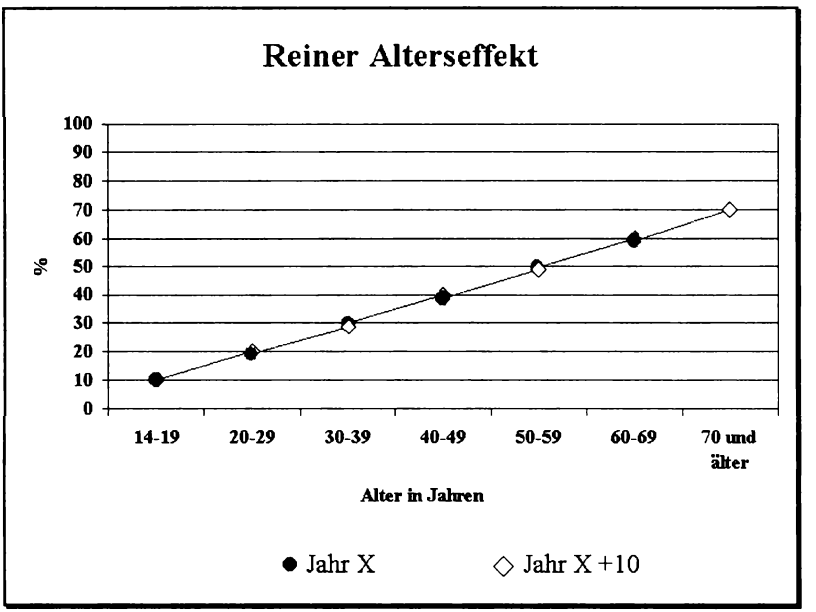
Wie Abb. 1 verdeutlicht, zeichnet sich der Alterseffekt in der graphischen Darstellung durch eine lineare Verknüpfung der Merkmalsausprägungen aus. *Kohorteneffekte* dagegen beziehen sich nur auf eine spezifische Kohorte und deuten daher auf Unterschiede zwischen einzelnen Kohorten hin.[13] Ursache dafür sind bestimmte Prägungen, die sich meist schon in einer sehr frühen Phase der Kohortenentwicklung bilden und dazu führen, dass sich diese Kohorte im weiteren Lebensverlauf von anderen Geburtskohorten unterscheidet. Eine solche spezifische Prägung könnte z. B. der zweite Weltkrieg als ein einschnei-

---

[8] Vgl. *Berekoven/Eckert/Ellenrieder* 2001, S. 272
[9] Vgl. *Bengston/Schütz* 1994, S. 495.
[10] Vgl. *Berekoven/Eckert/Ellenrieder* 2001, S. 272
[11] Vgl. *Fachinger* 1998, S. 35 f.
[12] Vgl. *Inglehart* 1989, S. 109.
[13] Vgl. *Fachinger* 1998, S. 36.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

dendes historisches Ereignis sein, das bestimmte Geburtskohorten für ihr weiteres Leben prägte.



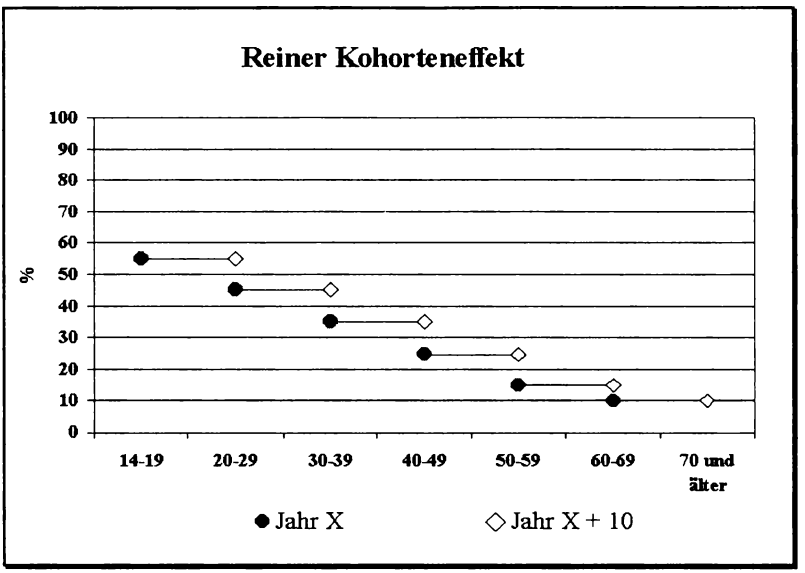
Quelle: in Anlehnung an *Kölzer* 1995, S. 271.

Abb. 1: Graphische Darstellung eines reinen Alterseffekts

Abb. 2 zeigt, dass sich der Kohorteneffekt in seiner graphischen Darstellung darin auszeichnet, dass sich eine Merkmalsausprägung bei einer Kohorte innerhalb der untersuchten Zeitspanne nicht verändert hat, während das Niveau der Merkmalsausprägung sich jedoch von den Niveaus anderer Kohorten grundlegend unterscheidet.

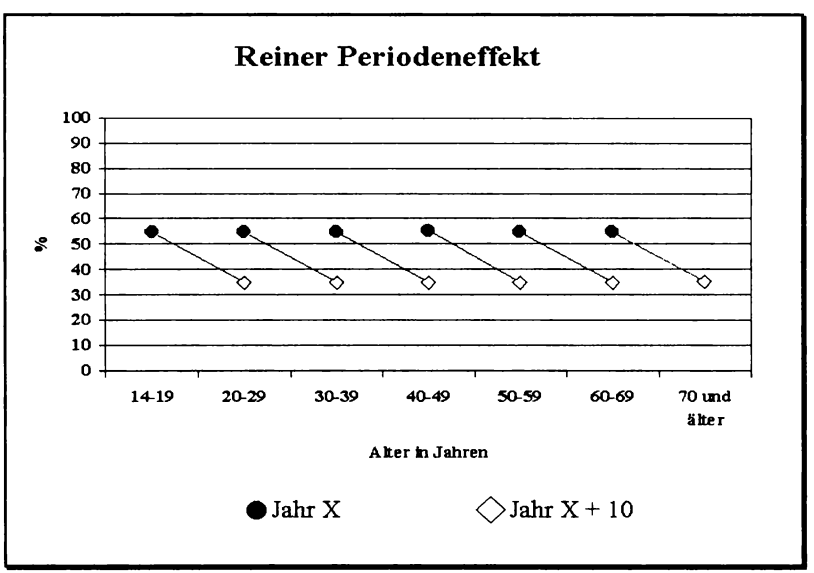
Die Interpretation der Kohortenanalyse lässt einen dritten Effekt zu, den so genannten *Periodeneffekt*. Er wirkt sich auf alle Kohorten in gleichem Ausmaß und zum gleichen Zeitpunkt aus. Auslöser für einen Periodeneffekt können beispielsweise Ereignisse wie der „Schwarze Freitag" 1929 oder der 11. September 2001 bilden, die dazu führen, dass sich die Merkmalsausprägungen aller Kohorten in eine Richtung entwickeln. In der graphischen Darstellung wirkt sich ein Periodeneffekt wie aus Abb. 3 ersichtlich aus.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Quelle: in Anlehnung an *Kölzer* 1995, S. 271.

Abb. 2: Graphische Darstellung eines reinen Kohorteneffekts



Quelle: in Anlehnung an *Kölzer* 1995, S. 271.

Abb. 3: Graphische Darstellung eines reinen Periodeneffekts

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Das Verfahren der Kohortenanalyse wird auch als ein qualitatives Verfahren bezeichnet, da die graphische Darstellung des Datenmaterials mit den Idealverläufen der oben genannten Effekte verglichen wird. Nur in den wenigsten Fällen können die einzelnen Effekte isoliert ermittelt werden, typischer ist vielmehr eine Vermischung der unterschiedlichen Effekte, die Interpretationsspielräume zulässt.[14]

C. Ergebnisse der empirischen Analyse

Die folgende empirische Analyse beruht auf Daten der *Allensbacher Werbeträgeranalyse* aus den Jahren 1990 und 2000. Mit Hilfe dieses sekundärstatistischen Materials soll der Frage nachgegangen werden, ob im Zeitraum dieser zehn Jahre[15] ein Wertewandel in den einzelnen Kohorten, speziell den älteren Kohorten, beobachtet werden kann und inwiefern sich das Wertesystem in der deutschen Gesellschaft insgesamt während dieses Zeitraums verändert hat. Da eine direkte Erfragung der individuellen Wertestruktur nur schwer durchführbar ist, wird im Rahmen der Untersuchung auf Fragen zu den Lebenszielen und zu ausgewählten Einstellungen Bezug genommen, aus denen auf die abstrakteren und auf einer höheren Ebene angesiedelten Werte geschlossen werden kann.

1. Christlicher Glaube und Familie

Die erste Gruppe von Werten, die im folgenden untersucht wird, bilden die traditionellen Werte, d. h. die Einstellung gegenüber dem christlichen Glauben und gegenüber der Familie.

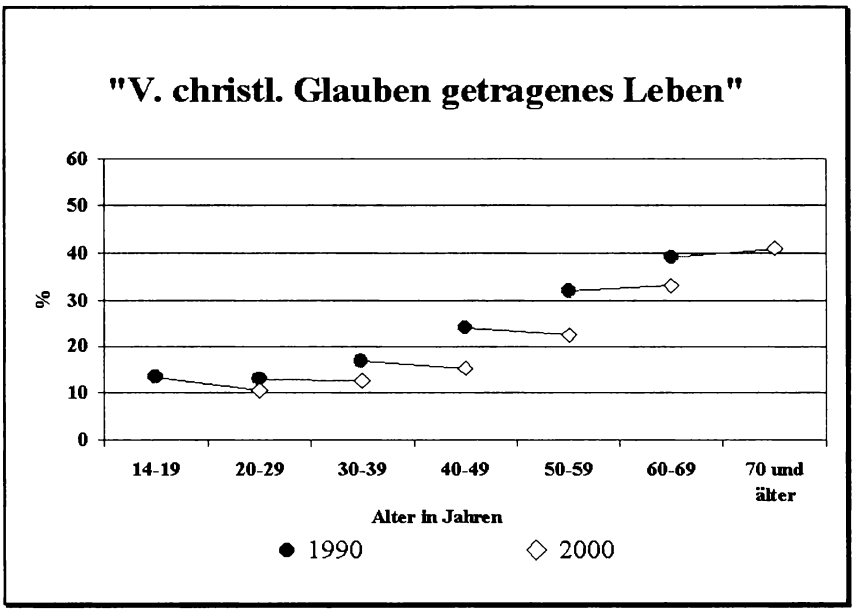
Die Ergebnisse der Kohortenanalyse zur Einstellung gegenüber einem vom christlichen Leben getragenen Leben zeigen einen Kohorteneffekt. Die Verbindung der Merkmalsausprägungen der Kohorten gestaltet sich nahezu waagrecht und lassen den Schluss zu, dass sich die Einstellung in den einzelnen Kohorten innerhalb des Untersuchungszeitraums nur wenig verändert hat. Ältere Kohorten sehen den christlichen Glauben in sehr viel stärkerem Maße als Lebensziel an als jüngere Kohorten. Daraus folgt die Ableitung eines allgemeinen Trends, der eine weitere Abkehr vom christlichen Glauben erwarten lässt.

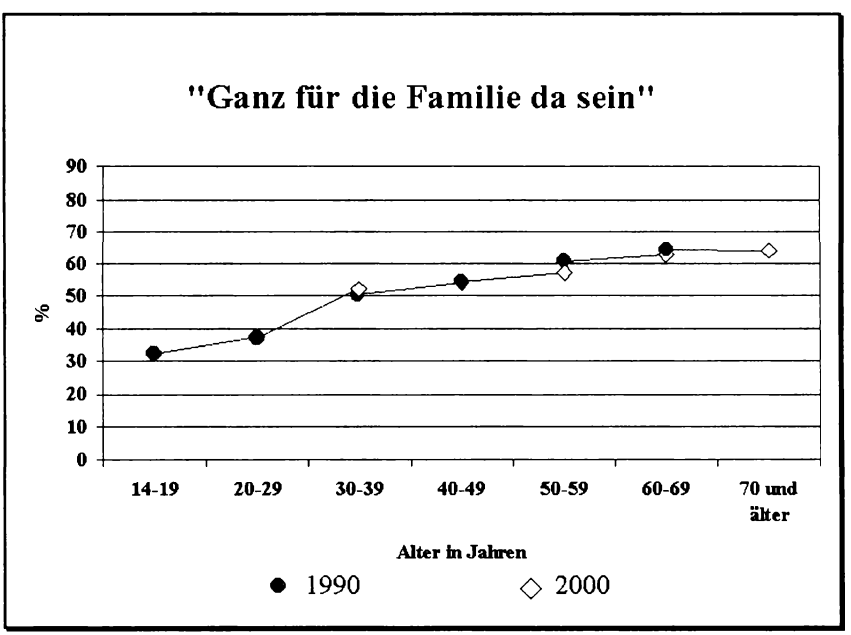
---

[14] Vgl. *Kölzer* 1995, S. 271 f.

[15] Bei der Auswahl des Untersuchungszeitraums wurde die Altersclusterung der Allensbacher Werbeträgeranalyse von zehn Jahren gewählt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH





Quelle: *Institut für Demoskopie Allensbach* 2000b, S. 21 und 1990, S. 66.

Abb. 4: Kohortenanalytische Darstellung der traditionellen Werte

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hingegen unterliegt die Einstellung „Ganz für die Familie da sein" einem Alterseffekt: Die Bedeutung dieses Lebensziels nimmt mit fortschreitendem Alter der Kohorten immer weiter zu. Es scheint, dass die Familie im Alter einen höheren Stellenwert bekommt und man sich um ihr Wohlergehen sorgt. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass auch nachfolgende Kohorten mit zunehmendem Alter familienorientierter werden.

Für das Marketing hat die Abnahme der Einstellung gegenüber einem vom christlichen Glauben geprägten Leben insofern eine Relevanz, als das auch Werte wie Bescheidenheit und Treue an Bedeutung verlieren. Eine Abnahme dieser Werte kann direkte Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten haben, indem z. B. in der Kommunikationspolitik andere Werte vertreten werden sollten und etwa die Werbung für die neuen Alten offener gestaltet werden kann, als dies für die Zielgruppe der älteren Seniorengeneration möglich war.

Eine stärkere Familienorientierung im Alter impliziert eine familienorientierte Ausrichtung des absatzpolitischen Instrumentariums für die Zielgruppe Senioren. Denkbar wäre etwa, dass stark auf junge Familien ausgerichtete Markenartikelhersteller wie Spielzeug- oder Süßwarenhersteller oder auch Babyausstatter sich speziell der Zielgruppe der Senioren annehmen und an ihren Familiensinn appellieren.

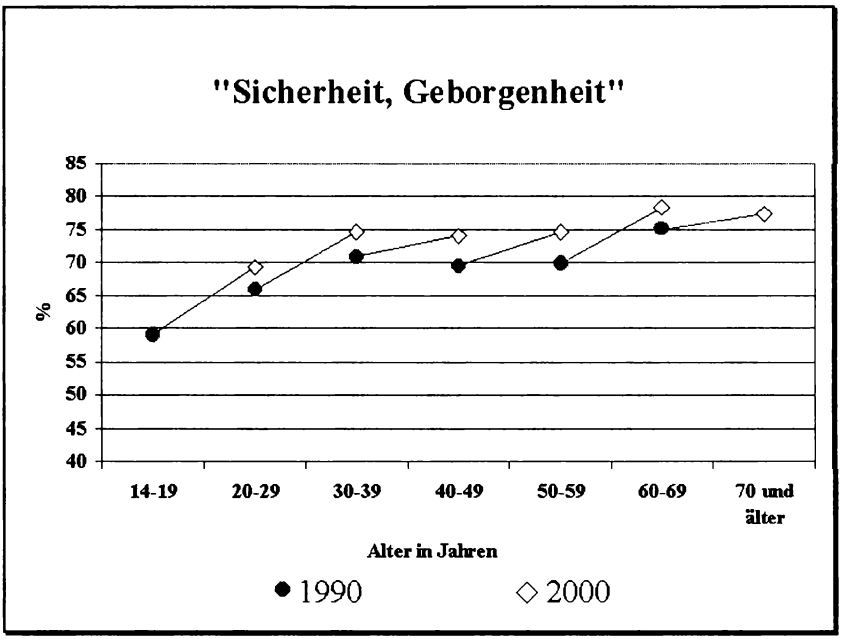
2. Sicherheit

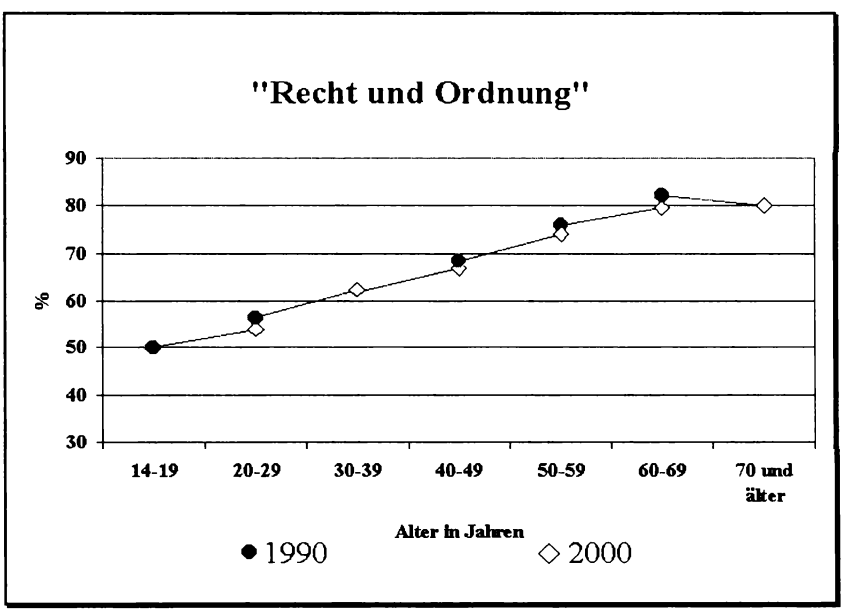
Der Überbegriff „Sicherheit" wird im Folgenden durch das Lebensziel „Sicherheit, Geborgenheit" und die Einstellung gegenüber „Recht und Ordnung" repräsentiert. Auch die Einstellung gegenüber Markenartikeln wird an dieser Stelle mit einbezogen, da häufig ein direkter Zusammenhang zwischen dem Kauf von Markenartikeln und dem Bedürfnis nach Sicherheit angenommen wird. Analog dieser Hypothese bevorzugen Menschen, die ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis an den Tag legen, den Kauf von Markenartikeln, um auf diese Weise ihr eigenes Risiko, schlechte Qualität zu kaufen, zu minimieren.[16]

Die Interpretation des Lebensziels „Sicherheit und Geborgenheit" gestaltet sich schwierig: zum einen ist ein recht deutlicher Periodeneffekt zu erkennen, die Bedeutung dieses Lebensziels scheint also in allen Kohorten innerhalb der letzten Jahre zugenommen zu haben und hat einen höheren Stellenwert als 1990.

[16] Vgl. *Krober-Riel/Weinberg* 1999, S. 249 und S. 389 f.

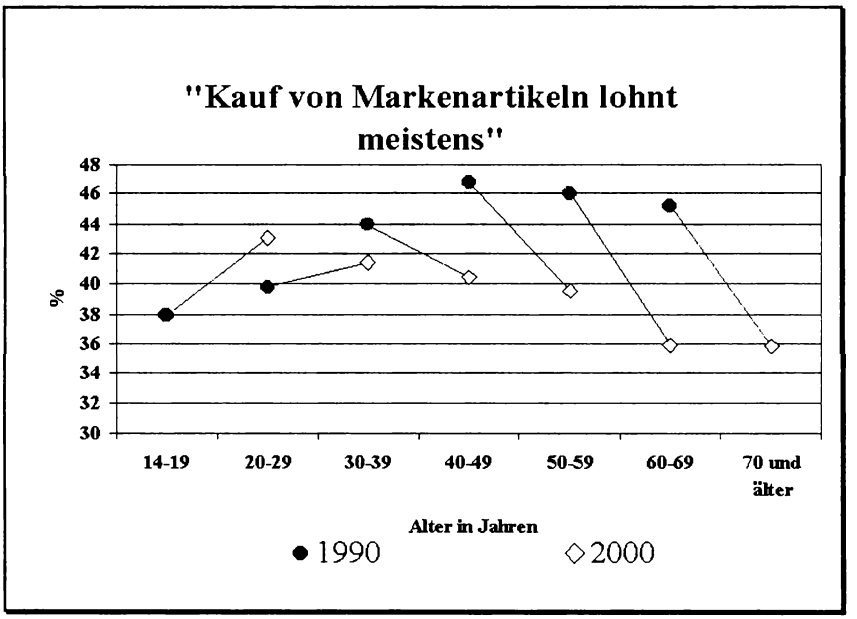
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH





Fortsetzung nächste Seite

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Quelle: *Institut für Demoskopie Allensbach* 2000b, S. 21, 19, 31 und 1990, S. 66 und 76.

Abb. 5: Kohortenanalytische Darstellung der Wertorientierung „Sicherheit"

Ein derartiger Effekt ist durchaus nachvollziehbar, da seit der Deutschen Wiedervereinigung zahlreiche, die Sicherheit betreffende außenpolitische Ereignisse stattgefunden haben wie beispielsweise der Golfkrieg oder der erste Kampfeinsatz der Bundeswehr nach dem zweiten Weltkrieg, die das Bedürfnis der deutschen Bevölkerung nach Sicherheit verstärkt haben. Aber auch innenpolitische Probleme wie zunehmende wirtschaftliche Unsicherheit und Kriminalität in den 90er-Jahren lassen ein solches Ergebnis plausibel erklären. Die Analyse lässt jedoch keinen Schluss zu, ob die steigende Bedeutung des Lebensziels „Sicherheit" im Alter auf einen Kohorten- oder Alterseffekt zurückzuführen ist.

Einfacher gestalten sich dagegen die Ergebnisse für den Wert „Recht und Ordnung", bei dem der Alterseffekt recht deutlich zu erkennen ist. Ältere Menschen scheinen ein höheres Bedürfnis nach Recht und Ordnung zu verspüren als jüngere, was ein Indiz dafür zu sein scheint, dass dieser Wert auch in Zukunft für Senioren von großer Bedeutung sein wird. Sehr interessante Resultate zeigt die Kohortenanalyse auch für die Einstellung zu Markenartikeln. Waren im Jahr 1990 noch vor allem ältere Menschen der Ansicht, dass sich der Kauf von Markenartikeln lohne, so zeigt sich heute ein umgekehrtes Bild: Durch

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

einen Periodeneffekt der Kohorten „30 Jahre und älter“ sind es heute eher die jüngeren Generationen, die einen Markenkauf als vorteilhaft erachten. Vor allem die als so markentreu geltenden Senioren scheinen nicht mehr so schnell bereit zu sein, für Markenprodukte mehr zu bezahlen. Sucht man nach Gründen, so könnten mehrere Erklärungen dafür verantwortlich sein: Möglicherweise verspüren Senioren von heute nicht mehr das gleiche Sicherheitsbedürfnis oder aber sie erkennen nicht mehr den „Sicherheitszugewinn“ beim Kauf von Marken wie noch vor zehn Jahren. Vermutlich ist diese Entwicklung auch eine Folge der Vernachlässigung der Zielgruppe durch viele Markenartikelhersteller, die sich hauptsächlich auf die 14–49-Jährigen eingeschworen haben und ihre Marketing auf diese jüngere Zielgruppe abgestimmt haben.

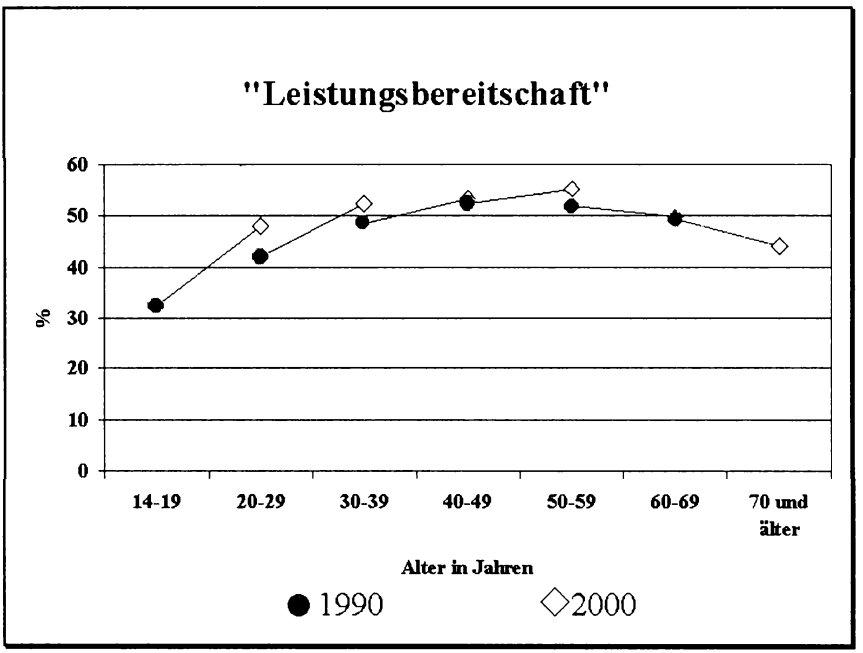
Zunächst ergibt sich aus diesen Ergebnissen die Erkenntnis, dass sich der Wert „Sicherheit“ in der Ausgestaltung des Marketing-Mixes berücksichtigt werden sollte. An das Sicherheitsgefühl kann man beispielsweise mit entsprechenden Werbebotschaften appellieren oder man kann ihm mit einer sicherheitsbetonten Produktpolitik und beständigem Markenauftritt insgesamt begegnen. Eine große Herausforderung für Markenartikelhersteller stellt sicherlich die Abnahme des Vertrauens in Markenartikel dar. Ihr sollten sie sicherlich mit einer gezielten Bearbeitung der Zielgruppen ab 30 Jahren entgegenkommen, um dieser ansonsten sehr verlässlichen Zielgruppe klar zu machen, welcher Sinn hinter dem Kauf von Markenartikeln steht, um damit eine Basis für Kundenbindung zu schaffen.

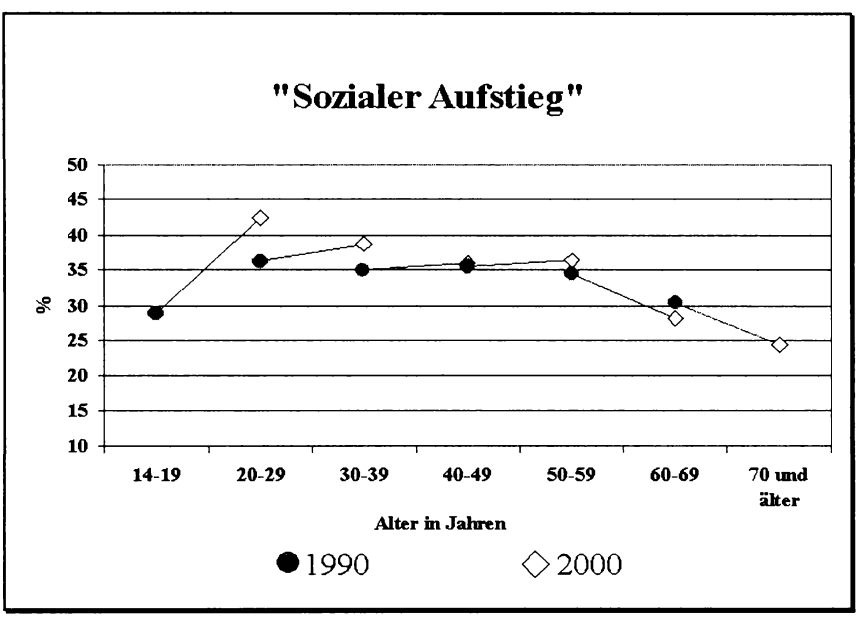
3. Wohlstand und Leistungsbereitschaft

„Leistungsbereitschaft“, das Lebensziel „hohes Einkommen und materieller Wohlstand“ sowie das Lebensziel „sozialer Aufstieg“ dienen als Indikatoren für den nächsten zu untersuchenden Wert.

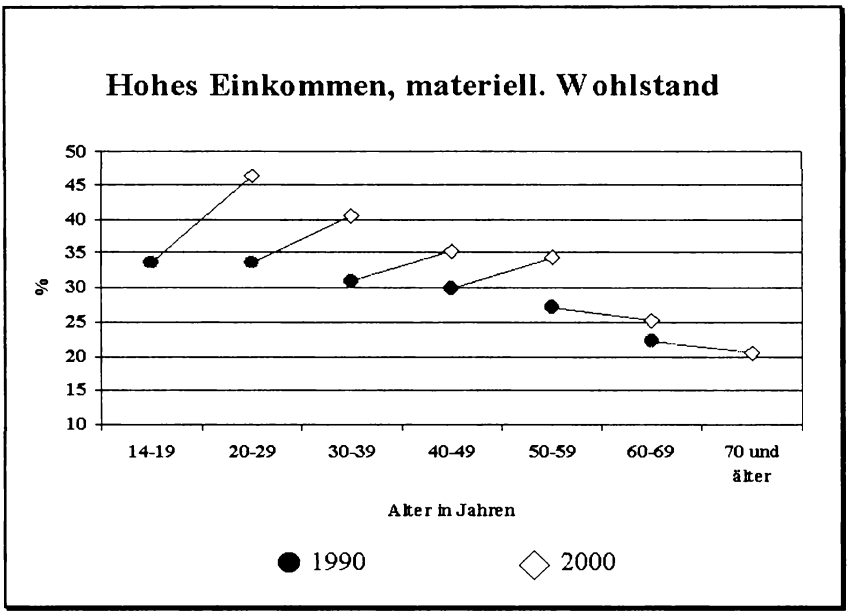
Für das Lebensziel „Leistungsbereitschaft“ ist ein ziemlich klarer Alterseffekt zu beobachten. Bis zum Ruhestandsalter von 60 Jahren steigt die Bereitschaft Leistung zu erbringen, danach sinkt sie wieder ab. Mögliche Erklärung hierfür liegt in der Tatsache, dass bis zum Eintritt in die Rente noch eine hohe Leistungsbereitschaft im Berufsleben gefordert wird und für eine Karriere unablässig ist. Nach Eintritt in den Ruhestand ist diese Leistung nicht mehr erforderlich. Auch das Lebensziel „Sozialer Aufstieg“ verliert nach dem sechzigsten Lebensjahr an Relevanz. Es klingt plausibel, auch dieses Ergebnis als Wirkung einer veränderten Lebenssituation nach dem Ausscheiden aus dem aktiven Berufsleben und somit als Alterseffekt auszulegen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH





DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Quelle: *Institut für Demoskopie Allensbach* 2000b, S. 20 und 1990, S. 67.

Abb. 6: Kohortenanalytische Darstellung der Wertorientierungen „Wohlstand" und „Leistungsbereitschaft"

Die Ergebnisse zum Lebensziel „hohes Einkommen, materieller Wohlstand" weisen einen Periodeneffekt auf. Gerade in den jüngeren Kohorten von 14 bis 60 Jahren scheint die Bedeutung dieses Lebensziels in starkem Maße gestiegen zu sein und ist somit richtungweisend für eine Beschäftigung mit den Senioren von morgen. Im Gegensatz dazu scheint dieses Lebensziel bei der in diesem Beitrag fokussierten Gruppe der über 60-Jährigen keinen so hohen Stellenwert zu besitzen.

Leistungsbereitschaft, das Streben nach einem höheren sozialen Status und das Ziel materiellen Wohlstand zu erreichen sind für das Konsumentenverhalten insofern von Relevanz, als dass sie eine Rechtfertigung beim Kauf von Produkten darstellen können.[17] Es begünstigt das Interesse an Prestigeprodukten und vor allem an Markenprodukten. Konsum wird auf diese Weise zu etwas Gutem stilisiert, dass man sich durch harte Arbeit verdient hat. Chancen bietet dieser Wertewandel vor allem für Markenartikelhersteller, die mit Hilfe des absatzpolitischen Instrumentariums das Besondere an ihrer Marke herausstellen

[17] Vgl. *Kuß/Tomczak* 2000, S. 189.

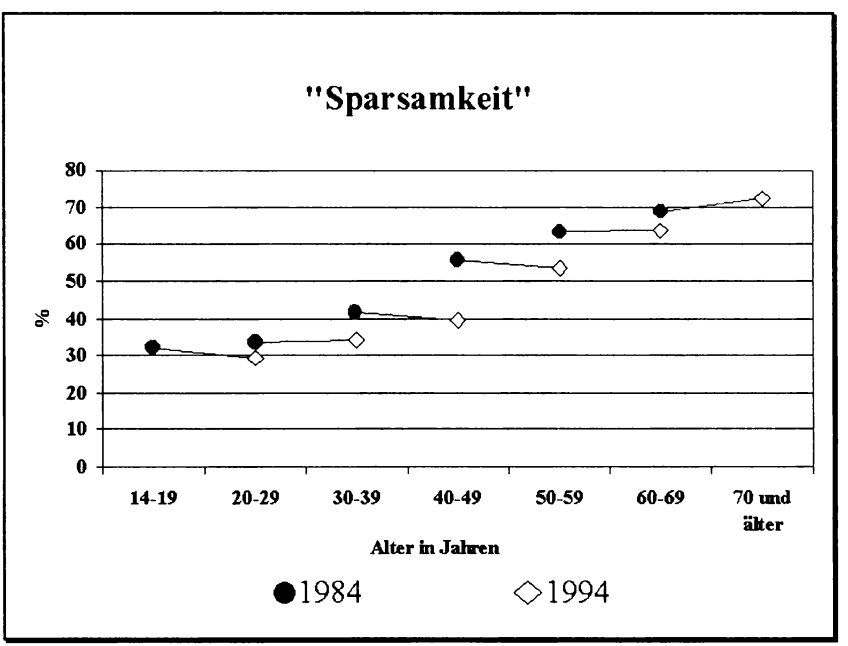
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sollten. Weiter begünstigt diese Entwicklung einen Trend in Richtung Dienstleistungsgesellschaft, die Zeit sparen und Freizeitaktivitäten erweitern, wie bspw. am derzeitigen Wellness-Boom gut zu erkennen ist.

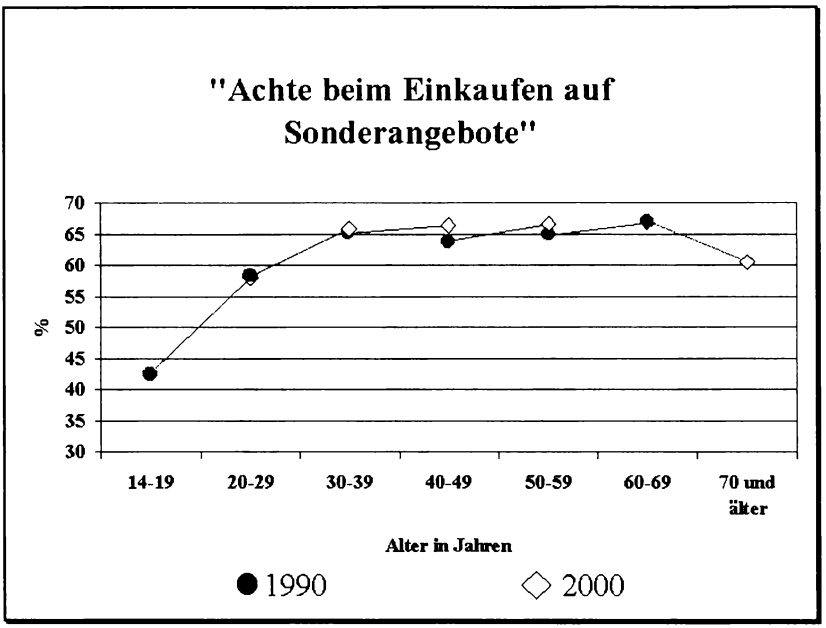
4. Sparsamkeit

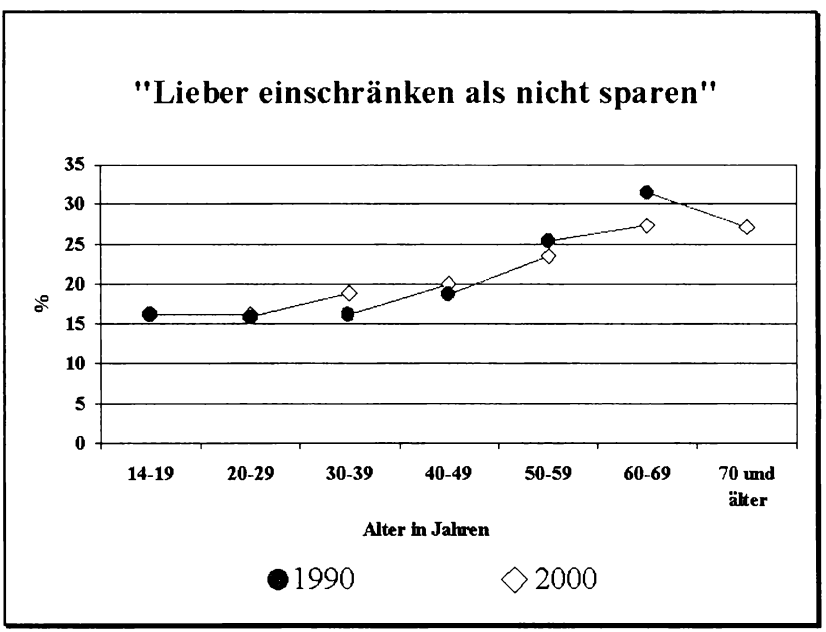
Stellvertretend für den Wert „Sparsamkeit" i. w. S. werden im Folgenden das Lebensziel „Sparsamkeit" i. e. S., die Beachtung von Sonderangeboten beim Einkauf, die Einstellung, dass man sich lieber einschränkt, als nicht zu sparen und das Lebensziel „Leben genießen, statt viel zu sparen" herangezogen. Zu beachten ist hier, dass für das Lebensziel „Sparsamkeit" i. e. S. Daten von 1984 und 1994 verglichen würden, da dieses Lebensziel nach dieser Zeit nicht mehr erhoben wurde.

Die Ergebnisse der Analyse für die „Sparsamkeit" i. e. S. weisen relativ eindeutig auf einen Kohorteneffekt hin: In den letzten Jahren hat sich die Einstellung zu diesem Lebensziel innerhalb der Kohorten nur geringfügig verändert.



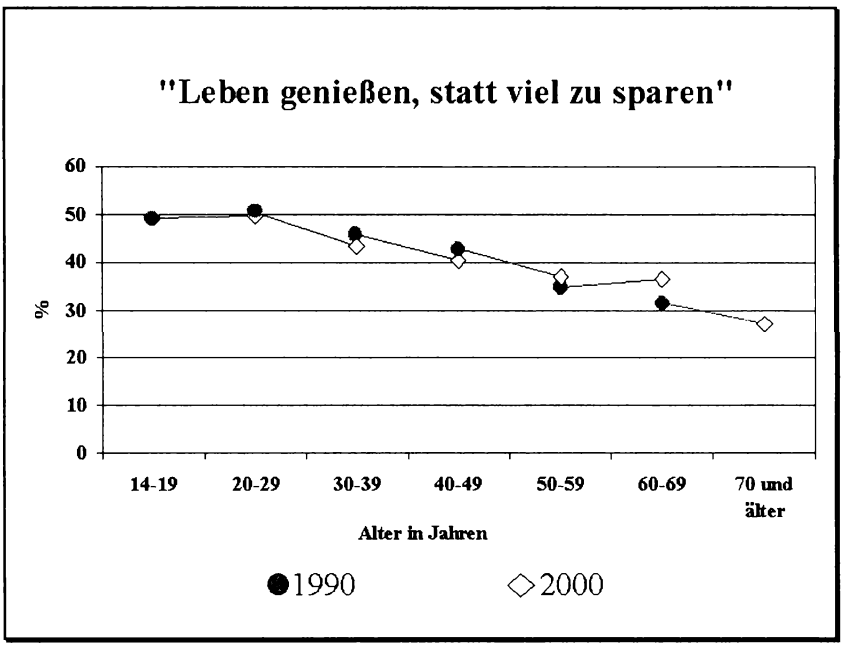
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH





Fortsetzung nächste Seite

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Quelle: *Institut für Demoskopie Allensbach* 2000b, S. 32, 33 sowie 1994b S. 19 und 1990, S. 67 sowie 1984, S. 599.

Abb. 7: Kohortenanalytische Darstellung des Werts „Sparsamkeit"

Bezüglich der weiteren Entwicklung bedeutet dieses Resultat, dass für nachfolgende Seniorengenerationen „sparen" immer mehr an Bedeutung verliert und sie eher konsumieren statt ihr Geld zu sparen.

Betrachtet man die Graphiken der anderen betrachteten Lebensziele, so erkennt man für alle drei einen Alterseffekt. Je älter die Kohorten werden, desto eher achten sie auf Sonderangebote beim Einkaufen und desto eher sind sie auch bereit, sich in ihrem Konsum einzuschränken, um sparen zu können. Somit scheint insgesamt eine Tendenz feststellbar, dass Menschen mit zunehmendem Alter eher zum Sparen neigen. Auch die Ergebnisse des gegenteilig formulierten Lebensziels „Lieber einschränken als nicht sparen" deutet darauf hin, dass jüngere Menschen eher ihr Leben genießen wollen, als zu sparen. Interessant ist jedoch, dass sich besonders in den beiden letztgenannten Lebenszielen die Gruppe der Senioren in den letzten zehn Jahren in Richtung einer geringeren Sparneigung entwickelt hat und man darauf schließen kann, dass sich insgesamt die Bedeutung des Werts „Sparsamkeit" in Zukunft bei den Senioren eher rückläufig entwickeln wird. Die Senioren von morgen werden weniger

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sparsam sein als ihre Vorgängergeneration; es ist jedoch auch festzuhalten, dass nach wie vor ältere Menschen eher dazu neigen sparsam zu sein, als jüngere.

Insgesamt ergibt sich aus diesen Ergebnissen für das Marketing die Erkenntnis, dass die Gesellschaft konsumfreudiger zu sein scheint als noch vor wenigen Jahren. Positiv hervorzuheben ist insbesondere die Tatsache, dass die lukrative Zielgruppe der Senioren in Zukunft eher dazu neigt, ihr Geld in den Konsum zu stecken. Die große Herausforderung besteht nun darin, diese Konsumenten an sich zu binden. Anhaltspunkte bietet z. B. die Tendenz, dass Senioren von heute eher dazu neigen, ihr Leben zu genießen als ältere Senioren. Dies begünstigt die Akzeptanz von Luxusprodukten und Produkten, die Genuss versprechen, wie etwa exklusive Lebensmittel oder Reisen.

D. Zusammenfassung und Ausblick

Die Ergebnisse der kohortenanalytischen Untersuchung haben gezeigt, dass die deutsche Gesellschaft insgesamt und insbesondere die Zielgruppe der Senioren in den letzten zehn Jahren einem Wertewandel unterlagen. Während einige Veränderungen von Werten über alle Kohorten hinweg zu beobachten sind, sind andere einem Kohorten- oder Alterseffekt zuzuschreiben.

Die Analysen haben gezeigt, dass sich die neue Generation von Senioren im Vergleich zu ihrer Vorgängergeneration bezüglich ihres Wertesystems in der Tat unterscheiden: Senioren von heute sind wesentlich agiler und aktiver und sehr viel stärker an hedonistischen Werten orientiert. Sich selbst etwas Gutes zu tun, das Leben auch einmal zu genießen, scheint für sie zur Selbstverständlichkeit geworden zu sein.

Für das Marketing implizieren diese Ergebnisse zum einen die Erkenntnis, dass es sich lohnt, die Zielgruppe der Senioren zu umwerben und an sich zu binden, da sie viel aufgeschlossener gegenüber dem Konsum zu sein scheint als noch vor wenigen Jahren. Zum anderen zeigen sie jedoch auch, dass ein Umdenken in der Bearbeitung dieses Marktsegments stattfinden muss und sich vor allem die Ausgestaltung der absatzpolitischen Instrumente dem veränderten Wertesystem der neuen Alten anpassen sollte. Insgesamt scheint es erstrebenswert, sich intensiver mit der Zielgruppe der Senioren auseinander zu setzen, kontinuierlich Veränderungen in deren Wertesystem zu analysieren und im Marketing-Mix zu berücksichtigen, um den Seniorenmarkt in Zukunft zielorientierter bearbeiten zu können.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Literatur

Bengston, V./*Schütz*, Y.: Altern und Generationsbeziehungen, in: Baltes, P./Mittelstraß, J./Staudinger, U. (Hrsg.): Alter und Altern: Ein interdisziplinärer Studientext zur Gerontologie, Berlin 1994, S. 492–517

Berekoven, L./*Eckert*, W./*Ellenrieder*, P.: Marktforschung, 9. Aufl., Wiesbaden 2001

Bruhn, M./*Homburg*, C. (Hrsg.): Gabler Marketing-Lexikon, Wiesbaden 2001

Fachinger, U.: Einkommenverwendungsentscheidungen von Haushalten, Berlin 1998

Härtl-Kasulke, C.: Marketing für Zielgruppen ab 50 Jahre, Kommunikationsstrategien für 50plus und Senioren, Neuwied u. a. 1998

Inglehart, R.: Kultureller Umbruch: Wertewandel in der westlichen Welt, Frankfurt u. a. 1989

Kölzer, B.: Senioren als Zielgruppe: Kundenorientierung im Handel, Wiesbaden 1995

Meffert, H.: Marketing, Wiesbaden 2000

Rosenmayr, L.: Gerosoziologie, in: Oswald, O. (Hrsg.): Gerontologie: Medizinische, psychologische und sozialwissenschaftliche Grundbegriffe, Stuttgart u. a. 1984, S. 176–183

Wiedmann, K.-P.: Werte und Wertewandel, Mannheim 1984

Windhorst, K.-G.: Wertewandel und Konsumverhalten: Ein Beitrag zur empirischen Analyse der Konsumrelevanz individueller Wertvorstellungen in der Bundesrepublik Deutschland, Münster u. a. 1985

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Senioren – Marktsegment der Zukunft

Von Jürgen Kirsch

A. Einleitung

Eine der tief greifenden Veränderungen, die das 20. Jahrhundert und die erste Hälfte des 21. Jahrhunderts kennzeichnet, ist, neben der Globalisierung und dem Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, die Verschiebung der Altersstruktur.[1] Die Zahl der Menschen, die 60 Jahre und älter sind, nimmt in Deutschland – ähnlich wie in anderen Industrienationen auch – erheblich zu.[2] Im Jahre 1900 betrug der Anteil der Bevölkerung, der über 60 Jahre alt war, nur ca. 5%. Bis 1950 war dieser Prozentsatz bereits auf 15% und 1992 sogar auf etwa 20% der Bevölkerung gestiegen. Im Jahre 2040 wird der Anteil dann auf ca. 34% angewachsen sein. Entsprechend verlieren die anderen Altersklassen zahlenmäßig an Bedeutung. Die folgende Abb. 1 verdeutlicht die Veränderung der Altersstruktur in Deutschland seit 1950:[3]

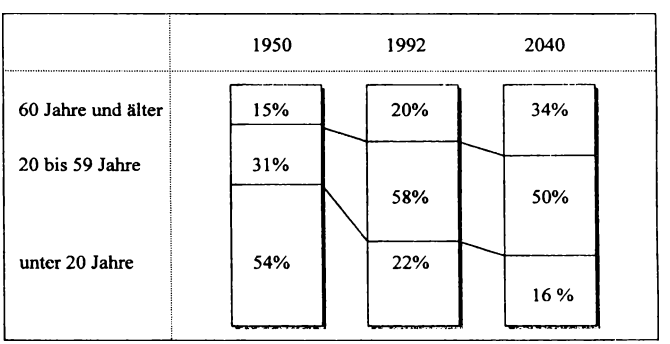


Abb. 1: Veränderung der Altersstruktur in Deutschland

[1] Vgl. *Meyer-Hentschel* 2000, S. 9; *Eggert* 1997, S. 85 f.
[2] Vgl. *Wallace* 1999, S. 23.
[3] Vgl. *Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung* 2000, S. 10; *Krieb/Reidl* 1999, S. 24.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Für dieses dramatische „Altersbeben" sind vor allem zwei Entwicklungen ursächlich: Erstens erhöht sich die Lebenserwartung der Bevölkerung aufgrund der verbesserten Lebensumstände und des medizinischen Fortschritts stetig.[4] Bis ins Jahr 2040 wird die durchschnittliche Lebenserwartung von heute ca. 79 Jahre auf etwa 85 Jahre ansteigen.[5] Zweitens liegt die Geburtenrate in Deutschland und den anderen Nationen auf der Nordhalbkugel der Erde deutlich unter dem Bestandserhaltungsniveau der Bevölkerung. Da nichtgeborene Kinder auch keine Kinder bekommen, beschleunigt sich der Vergreisungsprozess der Gesellschaft von Generation zu Generation.[6] Dabei könnte nach heutigen Berechnungen die Zahl der Bundesbürger bis 2100 auf unter 30 Millionen Bürger absinken und dann dürfte der Anteil der über 60-Jährigen bei weit über 50 % Bevölkerungsanteil liegen.[7]

Dieser außerordentlich gravierende sozio-strukturelle Umbruch der Industriegesellschaften macht nicht nur erhebliche sozialpolitische und wirtschaftspolitische Veränderungen notwendig, sondern er erfordert auch von den einzelnen Unternehmen neues Denken und Handeln. Denn alle Erfahrungen der Vergangenheit zeigen, dass derartige Umbrüche die Marktpotentiale der Käufermärkte verändern, neue Spielregeln erzeugen und die Kräfteverhältnisse der Unternehmen untereinander erheblich verschieben können.[8]

Bislang trägt das moderne Marketing, das hier in Anlehnung an Hörschgen als Denkhaltung verstanden werden soll, das die konsequente Ausrichtung aller den Markt berührenden Entscheidungen eines Unternehmens an den evidenten Bedürfnissen der Verbraucher fordert,[9] der Vergreisung der Gesellschaft noch wenig Rechnung. Nach wie vor ist das Marketing ein Konzept, welches in der aktuellen Praxis eher an den jüngeren Konsumenten und deren Bedürfnissen ausgerichtet ist.

Allerdings beginnt die Zahl der Unternehmen zu wachsen, die sich mit Menschen jenseits der Altersgrenze von 60 Jahren befassen. Der Großteil der Unternehmen hält jedoch ein spezifisches *Senioren-Marketing* für mehr oder weniger überflüssig. Ein paar Alte mehr oder weniger erzwingen nach deren Auffassung keine neue Marketing-Politik. Bestenfalls werden die Senioren als eine Zielgruppe von vielen gesehen, die entsprechend zu bearbeiten ist.[10]

---

[4] Vgl. *Statistisches Bundesamt* 2000, S. 9–11; *Grosskopf* 1998, S. 21.
[5] Vgl. *Statistisches Bundesamt* 2000, S. 9.
[6] Vgl. *Eggert* 1997, S. 36.
[7] Vgl. *Martens u. a.* 1999, S. 36.
[8] Vgl. *Meyer-Hentschel* 2000, S. 9.
[9] Vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 13 ff.
[10] Vgl. *Meyer-Hentschel* 2000, S. 9–12.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Diese Denkhaltung greift jedoch zu kurz. Die Senioren werden in den nächsten Dekaden zur größten Bevölkerungsgruppe anwachsen. So werden beispielsweise im Jahre 2040 Frauen zwischen 70 und 75 Jahren die zahlenmäßig größte Gruppe aller Altersklassen in Deutschland darstellen. Der kulturelle, politische und wirtschaftliche Einfluss der Senioren wird erheblich an Bedeutung gewinnen und sie werden letztlich die Themen der Gesellschaft bestimmen. Sie werden maßgeblich dafür verantwortlich sein, welche Märkte bzw. Branchen in der Zukunft wachsen und welche nicht. [11]

Es wird also für das Marketing der Zukunft unabdingbar sein, sich mit den Senioren zu beschäftigen. Ihre Wünsche und Bedürfnisse, ihre Träume und Probleme werden mehr denn je Ausgangspunkt der Marketing-Aktivitäten der Unternehmen sein müssen. Ob dies in Form eines quasi eigenständigen Senioren-Marketing umgesetzt werden sollte, welches nur die älteren Konsumenten im Blick hat, oder ob es zielführender ist, ein „intergeneratives" Marketing zu entwickeln, das die Älteren in die Marketing-Aktivitäten für andere Zielgruppen integriert, wird in diesem Beitrag noch anzusprechen sein. [12]

Im Folgenden soll zunächst der Frage nachgegangen werden, was Senioren kennzeichnet, bevor erörtert wird, welche Konsequenzen sich für die Märkte und die Ausgestaltung der Marketing-Maßnahmen ergeben.

B. Charakteristika von Senioren

1. Biologisches und subjektiv-erlebtes Alter als Kriterium des Senioren-Status

Bevor spezifischere Überlegungen zum Senioren-Marketing angestellt werden können, ist es zunächst einmal erforderlich, zu klären, was unter Senioren überhaupt zu verstehen ist. Der Terminus Senior stammt aus dem Lateinischen und lässt sich mit „der Ältere" übersetzen. Das determinierende Merkmal der Senioren ist deshalb das Alter. Ab welchem Alter Personen aber als Senioren bezeichnet werden, ist nicht eindeutig geklärt. [13]

In der Regel wird der Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand als Altersgrenze genommen, weil in dieser Phase ein so genannter dritter Lebensab-

[11] Vgl. *Eggert* 1997, S. 86.
[12] Vgl. *Disch* 2000, S. 41.
[13] Vgl. *Gaube* 1997, S. 6; *Härtl-Kasulke* 1998, S. 10.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schnitt beginnt, der erhebliche Veränderungen zur Folge hat.[14] Beispielsweise haben die Menschen mehr Freizeit, die sie selber gestalten müssen, ihre finanziellen Verhältnisse ändern sich, ihr Leben wird nicht mehr durch den Beruf, sondern durch Freunde und Familie determiniert, und Ehepaare, die sich nur abends und am Wochenende gesehen haben und die jetzt rund um die Uhr zusammen sind, müssen oft ein neues Miteinander lernen.

Auf Grundlage dieser Überlegung hat man lange Zeit die Altergrenze für Senioren bei 65 Jahren gezogen. Angesichts der vielen Vorruheständler neigen aber Agenturen und Marketing-Manager in den letzten Jahren dazu, das Eintrittsalter in den „Senioren-Stand" auf 55 Jahre zu senken. Einige Autoren gehen sogar noch einen Schritt weiter und rechnen schon Personen ab dem 50. Lebensjahr zu den Senioren. Sie begründen dies damit, dass bereits in diesem Alter vermehrt typische Senioren-Kennzeichen (z.B. langsamer Ausstieg aus dem Beruf, verstärkte Freizeitorientierung) festzustellen sind. In vielen Untersuchungen der achtziger und frühen neunziger Jahren gelten – in Anlehnung an eine Definition des *Deutschen Bundestages* – Menschen, die 60 Jahre und älter sind, als Senioren. Ein Höchstalter für diese gesellschaftliche Gruppe gibt es indessen nicht. [15]

Letztlich bleibt die Abgrenzung in dieser generellen Form willkürlich. Im Folgenden soll von der Gruppe der so genannten 55 plus ausgegangen werden, wenn von Senioren gesprochen wird, weil in den meisten aktuellen Studien diese Altersgrenze präferiert wird und somit eine gewisse Vergleichbarkeit der Aussagen möglich ist.[16]

Geht man von dieser Altersabgrenzung aus, so haben Menschen, die das 55-ste Lebensjahr erreichen, noch eine Lebensphase von ca. 20–25 Jahren vor sich, in der sie noch aktiv am Leben teilnehmen können und i. d. R. auch wollen, die aber auch gekennzeichnet ist durch ein altersbedingtes Nachlassen der körperlichen Leistungsfähigkeit. Vor allem die Sehkraft, das Gehör, das Geschmacksempfinden und der Bewegungsapparat verschlechtern sich.[17]

Beide Aspekte, der Wunsch nach Teilhabe am Leben und die körperlichen Gebrechen, sind im Rahmen senioren-gerichteter Marketing-Aktivitäten zu beachten, wie noch aufzuzeigen sein wird.

---

[14] Vgl. *Brünner* 1997, S. 20; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1997, S. 68 ff.

[15] Vgl. *Härtl-Kasulke* 1998, S. 17.

[16] Vgl. *Härtl-Kasulke* 1998; S. 17; *Eggert* 1997, S. 85.

[17] Vgl. *Hupp* 2000, S. 20; *Gaube* 1997, S. 59.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Allerdings ist das biologische, das so genannte chronologische, Alter nur eine Determinante des Verhaltens von älteren Menschen.[18] Mindestens genauso wichtig ist das subjektiv-erlebte Alter. Die meisten älteren Menschen nehmen sich jünger wahr, als sie sind. Sie fühlen sich jünger (feel age) und sie glauben im Allgemeinen auch jünger auszusehen (look age).[19] Studien belegen, dass sich Senioren i. d. R. 12 bis 15 Jahre jünger fühlen, als sie sind. Wobei Frauen sich meistens noch etwas jünger wahrnehmen als Männer. Dieses Phänomen ist z.B. für die Werbung sehr wichtig. Senioren wollen sich eher so dargestellt sehen, wie sie sich fühlen, und nicht, wie sie tatsächlich sind. Das biologische Alter wird von älteren Menschen nur dann realisiert, wenn sie z.B. mit Krankheiten oder Todesfällen in ihrem persönlichen Umfeld konfrontiert werden.[20] Grundsätzlich ist also festzuhalten, dass vor allem im Rahmen der Gestaltung von senioren-gerichteten Kommunikationsmaßnahmen das subjektiv-erlebte Alter der Senioren zu beachten ist.

2. Die wirtschaftliche Potenz der Senioren

Die Senioren in Deutschland sind eine außerordentlich kaufkraftstarke Konsumentengruppe. Sie entscheiden aktuell über insgesamt ca. 7,5 Milliarden Euro frei verfügbares Einkommen im Monat, d.h. Einkommen, das übrig bleibt, wenn die monatlichen Lebenshaltungskosten bereits abgezogen worden sind. Dies ist mehr als doppelt so viel, wie die von der Wirtschaft „umschwärmte" Gruppe der 14 bis 29-Jährigen zur Verfügung hat.[21] Auch in Bezug auf die einzelnen Haushalte stellen sich die Senioren, was das frei verfügbare Einkommen angeht, überdurchschnittlich gut. Während sie ein frei verfügbares Einkommen von ca. 292 Euro p. M. ausgeben können, stehen Familien mit Kindern nur ca. 265 Euro p. M. und Singlehaushalten (20 bis 49-jährige Alleinlebende) nur ca. 270 Euro p. M. zur Verfügung.[22] Angesichts dieser Zahlen ist es nicht verwunderlich, dass über 80% der Senioren ihre finanzielle Lage als gut bis zufrieden stellend einschätzen.[23] Alter und Armut gehören in Deutschland heute nicht mehr zusammen; wenn auch nicht verschwiegen werden darf, dass immerhin 9% der Sozialhilfeempfänger älter als 65 Jahre sind. Allerdings ist dieser Prozentsatz im Verhältnis zu anderen Altersklassen relativ niedrig. So

[18] Vgl. *Federsel-Lieb* 1992, S. 15.
[19] Vgl. *Perrig-Chiello* 2000, S. 15.
[20] Vgl. *Krieb/Reidl* 1999, S. 82.
[21] Vgl. *Härtl-Kasulke* 1998, S. 7.
[22] Vgl. *Flechsing* 2001, S. 4.
[23] Vgl. *Grey* 1998; S. 9.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sind z.B. 34 % der Sozialhilfeempfänger zwischen 25 und 50 Jahren und sogar 38% unter 18 Jahren.[24]

Die insgesamt gesehen gute wirtschaftliche Lage der Senioren speist sich aus verschiedenen Quellen. Dazu zählen neben gesetzlichen Renten und Pensionen (90%) Kapital- und Zinserträge (18%), betriebliche Altersversorgung und/oder private Zusatzversorgungen (17%) sowie Einnahmen aus Haus – und Grundbesitz (11%). Darüber hinaus werden jedes Jahr ca. 50 Milliarden Euro vererbt, wobei das durchschnittliche Alter der Erben zurzeit bei ca. 53 Jahren liegt. [25]

Besonders positiv auf das verfügbare Einkommen wirken sich aber vor allem die im Vergleich zu anderen Konsumentengruppen niedrigeren fixen monatlichen Ausgaben aus. Die Hypotheken für Immobilien sind getilgt, die Kinder benötigen keine oder zumindest weniger finanzielle Hilfen, die großen Anschaffungen (z.B. Einrichtungen) sind getätigt. Alles in allem führen diese Entlastungen der monatlichen Budgets dazu, dass Rückgänge in den Einnahmen, z.B. beim Eintritt in den Ruhestand, keine negativen Auswirkungen auf das frei verfügbare Einkommen haben.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Senioren nicht nur zahlenmäßig eine immer größere Verbrauchergruppe werden, sondern auch finanziell eine sehr potente Zielgruppe darstellen.

3. Lebensstile der Senioren

Die bisherigen Ausführungen sind immer von *den* Senioren ausgegangen. Aber wie auch andere Konsumentengruppierungen sind Senioren eine sehr heterogene Klientel. Unterschiedliche sozio-demographische Merkmale, körperliche und psychische Dispositionen, Lebenserfahrungen und Lebensumstände führen zu verschiedenen Bedürfnissen, Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensweisen, die sich in unterschiedlichen Lebensstilen niederschlagen. Insbesondere die Marketing-Praxis versucht diese Lebensstile marktforscherisch zu erfassen und als Grundlage zur Segmentierung im Rahmen des Senioren-Marketing zu verwenden.[26]

In der Literatur zum Senioren-Marketing sind eine ganze Reihe solcher Lebensstil-Ansätze dokumentiert, denen allen gemeinsam ist, dass sie die älteren Menschen anhand ihrer Erwartungen und Haltungen zum Leben kategorisieren

---

[24] Vgl. *Lehr* 2000, S. 146.
[25] Vgl. *Krieb/Reidl* 1999, S.40.
[26] Vgl. *Federsel-Lieb* 1992, S. 43 ff.; *Wittenzellner* 1995, S. 52; Infratest Burke 1992.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und davon ausgehen, dass diese ihr Verhalten als Konsumenten beeinflussen. Eine gewisse Bedeutung und Verbreitung hat das Lebensstil-Konzept des *Sozialforschungsinstitutes Sinus* in Zusammenarbeit mit *Infratest* gefunden. Im Rahmen dieses Ansatzes werden vier typische Lebensstile bei den Senioren zwischen 55 und 70 Jahren unterschieden, die aufgrund empirischer Untersuchungen geschaffen worden sind:[27]

- die *pflichtbewusst-häuslichen Älteren*, die mit 31% den größten Anteil am Seniorenmarkt stellen,
- die *aktiven „neuen" Alten*, die ca. 25% der Senioren repräsentieren,
- die *sicherheits- und gemeinschaftsorientierten Älteren*, die zweitgrößte Seniorengruppierung (29%),
- und das mit 15% kleinste Lebensstil-Kontingent, die so genannten *resignierten Älteren.*

Die *pflichtbewusst-häuslichen Älteren* sind durch eine konservativ bewahrende Grundeinstellung gekennzeichnet. Sie sind mit dem Erreichten zufrieden und lehnen Experimente jeder Art ab. Veränderungen und Innovationen gegenüber sind sie sehr skeptisch. Dies gilt insbesondere auch gegenüber politischem und gesellschaftlichem Wandel. Die Lebensart der Jugend ist ihnen suspekt. Sie schätzen Geborgenheit und Nähe. Ihr Leben verbringen sie vorzugsweise zurückgezogen in ihrem häuslichen Bereich. Sie pflegen Hobbys wie Gartenarbeit u. ä. Die Neigung zu Genuss und Komfort ist bei ihnen unterdurchschnittlich ausgeprägt.

Die *aktiven „neuen" Alten* hingegen sind weltoffen, innovativ und zukunftsorientiert. Sie sehen im Älterwerden eine Herausforderung und Chance. Sie möchten ihr Leben genießen, Dinge nachholen, die sie bislang nicht verwirklichen konnten. Genuss und Komfort sind dieser Gruppe wichtig. Sie sind überdurchschnittlich gebildet, einkommensstark und haben häufig eine beachtliche berufliche Karriere hinter sich. Sie sind generell an kulturellen, politischen und gesellschaftlichen Themen ebenso interessiert wie an vielfältigen sozialen Kontakten. Sie sind aufgeschlossen und gerne außer Haus aktiv z.B. auf Reisen.

Die *sicherheits- und gemeinschaftsorientierten Älteren* schätzen Komfort und suchen Lebensgenuss. Sie wollen ihren Ruhestand genießen und suchen deshalb den Ausstieg aus Verpflichtungen und Zwängen. Ihre Freizeit verbringen sie gerne mit Freunden oder im Verein. Im Gegensatz zu den aktiven „neuen" Alten sind sie mehr regional orientiert und traditionellen Formen der Geselligkeit verpflichtet.

---

[27] Vgl. *Härtl-Kasulke* 1998, S. 28–33.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die *resignierten Älteren* können der Tatsache des Älterwerdens nichts Positives abgewinnen. Ihr niedriger Bildungsstand und ihr vielfach relativ geringes Einkommen benachteiligen sie sozial und materiell. Ihr Lebensgefühl ist durch Ohnmacht und Resignation gekennzeichnet. Am sozialen Leben nehmen sie kaum teil. Sie orientieren sich vorwiegend am engeren Kreis der Familie und führen ein zurückgezogenes, manchmal auch einsames Leben. Lediglich das Fernsehen spielt eine wichtige Rolle.

Ein zweites Beispiel für eine Lebensstiltypologisierung wurde von der *Gesellschaft für innovative Marktforschung (GIM)* entwickelt. Hierbei wurden im Rahmen einer empirischen Studie Konsumenten im Alter zwischen 55 und 75 Jahren untersucht und in fünf Seniorentypen differenziert, wobei vor allem auch die unterschiedlichen Konsum- und Markeneinstellungen herausgearbeitet wurden.[28]

- Die so genannten *„Senioren"* sind tendenziell über 70 Jahre alt, konsumieren nur im Rahmen des unbedingt Notwendigen. Sie sind nicht sehr markenbewusst und lassen sich alles in allem als sehr genügsam beschreiben.
- Die *„Unprätentiösen"* konsumieren, weil sie dies als Voraussetzung für ein angenehmes Leben ansehen. Sie präferieren Marken, weil sie bei diesen ihre Qualitätswünsche befriedigt finden.
- Die *„Authentischen"* konsumieren entsprechend ihrer kritischen Lebenseinstellung. Marken werden gewählt, aber sie müssen einer kritischen Betrachtung standhalten.
- Die *„Repräsentativen"* benutzen den Konsum, um ihren gesellschaftlichen Erfolg zu dokumentieren. Marken dienen ihnen in erster Linie dazu, Erfolg, soziale Differenzierung und Zugehörigkeit zur Gruppe der Erfolgreichen zu demonstrieren.
- Die *„Distinguierten"* schließlich spiegeln ihre „Überlegenheit" in Bezug auf Stil, Ästhetik usw. im Kauf spezifischer Marken und im Konsum generell.

Die einzelnen Typen stehen durchaus in einem Beziehungsgefüge, das durch Affinitäten und Abgrenzungen gekennzeichnet ist. So gelten die *Senioren* als unmodern und ältlich. *Unprätentiöse* und *Repräsentative* ähneln sich in ihren kulturellen Kompetenzen, sind aber hierarchisch abgegrenzt von den *Authentischen* und den *Distinguierten*, die anders leben und anders konsumieren. Dennoch gibt es auch übergreifende Orientierungen, die allen Lebensstilen gemeinsam sind, wie z.B. Gemütlichkeit, Gesundheit und Gepflegtheit.[29]

---

[28] Vgl. *Keim/Steinmetz* 1999, S.1–4.
[29] Vgl. *Kein/Steinmetz*, 1999, S. 1–4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Grundsätzlich sind derartige Lebensstil-Konzepte für die praktische Arbeit hilfreich. Sie haben aber auch eine Reihe von Schwächen, die nicht außer Acht gelassen werden dürfen. *Lifestyle-Typologien* sind immer etwas verallgemeinernd und „holzschnittartig" und sie müssen angesichts des raschen Wandels ständig entsprechenden Veränderungen angepasst werden. Insofern ist die Lifestyle-Forschung im Senioren-Marketing wichtig und eine Aufgabe, die ständig weitergeführt werden muss.

4. Kaufverhalten der Senioren

Betrachtet man über die Lebensstile hinaus das Konsumverhalten der Senioren etwas genauer, lassen sich einige allgemeingültige Konsumtrends feststellen. Senioren sind in ihrer Mehrheit heute generell konsumfreudiger als früher. Dies gilt vor allem für die Senioren, die den Nachkriegsjahrgängen zugerechnet werden können und dementsprechend nicht unter Notstand und Entbehrungen leiden mussten. Sie leisten sich gerne auch einen gewissen Luxus.[30] Sie neigen aber nach wie vor zu einer im Vergleich zu jüngeren Konsumenten zögerlicheren Konsumhaltung und sie kennzeichnet darüber hinaus eine ausgeprägtere Sparneigung.[31] Wenn sie einkaufen, schätzen sie Qualität, Serviceleistungen und persönliche Beratung, dafür sind sie auch bereit, einen höheren Preis zu bezahlen.[32] Was Senioren hingegen nicht mögen, ist, wenn man sie z.B. in der Werbung oder im Rahmen eines Verkaufsgesprächs zu häufig, unnötig oder despektierlich auf ihr Alter anspricht. Sie fühlen sich dann leicht diskriminiert und nicht mehr ernst genommen.[33] Des Weiteren ist zu konstatieren, dass Senioren überdurchschnittlich marken- und einkaufsstättentreu sind. Dies wird wahrscheinlich mit der bei ihnen im Vergleich zu jüngeren Konsumenten größeren Risikoaversion oder mit einem über die Jahre habitualisierten Kaufverhalten zu erklären sein.[34] Allerdings nehmen diese Bindungen im Rahmen allgemeiner gesellschaftlicher Entwicklungen auch bei den Senioren ab. Ergänzend lässt sich in diesem Zusammenhang feststellen, dass Senioren Innovationen gegenüber, deren Vorteile sie einsehen, durchaus aufgeschlossen sind. Eindrucksvolle Beispiele hierfür sind der Personal Computer oder das Handy.[35]

---

[30] Vgl. *Härtl-Kasulke* 1998, S. 26 f.
[31] Vgl. *Engel /Preißner* 1999, S. 64.
[32] Vgl. *Krieb/Reidl* 1999, S.49.
[33] Vgl. *Härtl-Kasulke* 1998, S. 70.
[34] Vgl. *Engel/Preißner* 1999, S. 64.
[35] Vgl. *Hock/Bader* 2001, S. 44–48.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Aufgrund ihrer langjährigen Konsumerfahrung und einem wachsenden Bildungs- und Informationsgrad sind Senioren durchaus in ihrer Mehrheit auch kritische und anspruchsvolle Käufer, die echte Problemlösungen suchen. Das vorhandene Bedürfnis Risiken zu minimieren und die ihnen zur Verfügung stehende Zeit führen dazu, dass sich ein Teil ausgiebig informiert, bevor etwas gekauft wird. Dabei informieren sich die Älteren vor allem in Printmedien. Allerdings haben in den letzten Jahren die elektronischen Medien wie das Internet an Bedeutung gewonnen.[36]

Senioren kaufen aber nicht nur ein, um sich mit Gütern zu versorgen, sondern sie nutzen Einkäufe auch als Abwechslung im Tagesverlauf und zum Pflegen sozialer Kontakte. Dies gilt insbesondere für ältere allein stehende Menschen. Deshalb empfinden viele ältere Menschen Einkaufen auch nicht als lästige Pflicht, sondern eher als unterhaltsame Freizeitaktivität, die sie sorgfältig planen und vorbereiten. Zum Teil wird das Einkaufen dabei regelrecht ritualisiert.[37]

Die hier skizzierten Kaufgewohnheiten bieten viele Anknüpfungspunkte für das Marketing, auf die noch einzugehen sein wird.

C. Schlussfolgerungen für das Marketing der Zukunft

1. Senioren und ihr Einfluss auf die Märkte

Eine Konsumentengruppe, die – wenn man die 50-Jährigen mitrechnet – im Jahre 2040 ungefähr die Hälfte aller potentiellen Kunden ausmacht, wird maßgeblichen Einfluss auf unsere Wirtschaft haben. Ihre Bedürfnisse und Wünsche werden entscheidenden Anteil daran haben, welche Märkte in welchem Ausmaß wachsen, und ihre Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen werden die Spielregeln auf diesen Märkten maßgeblich mitbestimmen.

Besondere Bedeutung werden die so genannten typischen Seniorenmärkte erlangen. So gehen zahlreiche Experten davon aus, dass der Gesundheits- und Pflegebranche langfristig eine Schlüsselrolle für das wirtschaftliche Wachstum in Deutschland zukommen wird. Dazu zählen neben Pflegeeinrichtungen weit gefasst beispielsweise alle Angebote,

- die die Probleme des Alterns lindern helfen (Heil- und Hilfsmittel, pharmazeutische, insbesondere geriatrische Produkte usw.)

---

[36] Vgl. *Meyer-Hentschel, H.* 2001, S. 1–2.
[37] Vgl. *Hock/Bader* 2001, S. 49.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- die zum Pflege- und Hygienebereich gehören (Gehhilfen, Krankenbetten, Zahnersatzreiniger usw.)
- und die helfen, den Alltag zuhause zu bewältigen (Notrufsysteme, Treppenhilfen, Pflegehilfen, Einkaufsservice, mobile Essensangebote, Reinigungsservice etc.)[38]

Außerdem gehören aber auch solche Branchen dazu, die Angebote machen, die im Zusammenhang mit den Betätigungsfeldern der älteren Menschen stehen. Dazu zählen beispielsweise Angebote

- die Sozialkontakte schaffen (Kaffeekränzchen, Tanzveranstaltungen, Weihnachtsfeiern etc.)
- die Bildungsinteressen befriedigen (Seminare, Vorträge, Ausstellungen, Lesungen usw.)
- die Reisen ermöglichen (z.B. auch für körperlich behinderte Menschen)
- die typische Freizeitaktivitäten von Senioren ermöglichen bzw. unterstützen (z.B. Sportaktivitäten, Gartenarbeiten)[39]

Zudem sind sicherlich auch seniorenspezifische Medienangebote ein möglicher Wachstumsmarkt (z.B. Zeitschriften, TV-Programme, Hörfunk- und Internetangebote).

Auf den hier genannten Märkten – die Aufzählung ist sicher nicht vollständig – werden die Senioren ausschlaggebend sein. Darüber hinaus werden sie letztlich mehr oder minder das gesamte Wirtschaftsleben beeinflussen und es ist anzunehmen, dass die ausgeprägte Jugendorientierung unserer Tage an Bedeutung und Einfluss verlieren wird.

2. Strategische Marketing-Ansätze zur Erschließung des Senioren-Potentials

Aus den bisherigen Überlegungen ergeben sich zahlreiche Konsequenzen für das Marketing der Zukunft, auf die hier nicht erschöpfend eingegangen werden kann. Vielmehr sollen im Folgenden einige strategische Ansätze zur Erschließung des Senioren-Potentials ausgeführt werden.

Grundsätzlich haben die Unternehmen zur Erschließung der Senioren als Käufer zwei Optionen:[40]

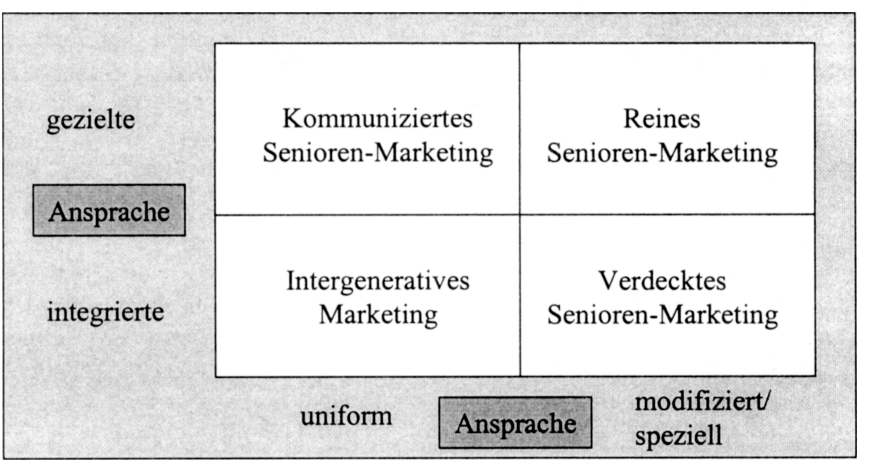
---

[38] Vgl. *Eggert* 1997, S. 92.
[39] Vgl. *Eggert* 1997, S. 92.
[40] Vgl. *Gaube* 1997, S. 216.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die erste Möglichkeit besteht darin, Konsumenten schon in jungen Jahren an eine Marke heranzuführen, die die Kunden dann auch im Seniorenalter weiter kaufen. Diese Strategie ist prinzipiell vorteilhaft, weil sie auf Kundenbindung basiert und die spezifischen Probleme eines Senioren-Marketing umgeht. Man denke in diesem Zusammenhang z.B. an die Automarke oder Zigarettenmarke, die im Alter selten gewechselt wird. Insgesamt gesehen dürfte ein solches Konzept aber angesichts der aktuellen Konsumententrends, denen zufolge eher eine abnehmende Kundentreue zu konstatieren ist, häufig schwer zu realisieren sein.

Die zweite strategische Option besteht darin, die Marketing-Aktivitäten direkt an die älteren Verbraucher zu richten. Da es sich hierbei um ein Senioren-Marketing im eigentlichen Sinne handelt, soll dieser Ansatz etwas ausführlicher erläutert werden. In Anlehnung an *Grosskopf* lassen sich in diesem Kontext vier strategische Stoßrichtungen zur Bearbeitung des Senioren-Potentials identifizieren.[41] Diese unterscheiden sich nach der Art der Kommunikation und nach den Merkmalen des Angebotes, wobei in Bezug auf die Ansprache zwischen gezielt und integriert und im Hinblick auf das Angebot zwischen uniform und modifiziert bzw. speziell unterschieden wird. Die Verknüpfung dieser Dimensionen führt zu einer Matrix, die die vier Stoßrichtungen *Intergeneratives Marketing, Kommuniziertes Senioren-Marketing, Reines Senioren-Marketing* und *Verdecktes Senioren-Marketing* wiedergibt.



Quelle: *Grosskopf* 1998, S. 23.

Abb. 2: Die strategischen Stoßrichtungen des Senioren-Marketing

[41] Vgl. *Grosskopf* 1998, S. 23.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Intergeneratives Marketing bietet sich an, wenn ein Angebot unterbreitet wird, dessen Nutzung grundsätzlich altersunabhängig ist (z.B. Mineralwasser, Waschmittel). In diesem Fall sollte dem Bedürfnis der Senioren nach sozialer Integration Rechnung getragen werden. Viele Ältere fühlen sich aktiv und leistungsfähig und wollen so gesehen und gezeigt werden. Eine Sonderrolle als passiver Außenseiter, der den Jungen beim Leben zusieht, lehnen zumindest die jüngeren Senioren strikt ab. Vor allem in der Kommunikationspolitik ist die Beachtung dieser Erkenntnisse entscheidend.[42] Im Zusammenhang mit produktpolitischen Entscheidungen ist allerdings insbesondere bei Gebrauchsgütern der Forderung nach einer intergenerativen Produktgestaltung nachzukommen. D.h. die Produkte sind in Bezug auf ihre Funktionen, ihre Handhabbarkeit, ihr Design, ihre Gebrauchsanweisungen usw. so zu gestalten, dass sie auch den spezifischen Anforderungen älterer Menschen entsprechen. In diesem Kontext ist auf den so genannten Age Explorer hinzuweisen, mit dem Produktmanager, Designer und Entwickler sich in die körperliche Lage von Senioren versetzen können und somit wichtige Erfahrungen z. B. für eine seniorengerechte Produktgestaltung sammeln können.[43]

Das so genannte *Verdeckte Senioren-Marketing* ist dann empfehlenswert, wenn das Angebot zwar speziell für Senioren gedacht ist und auch ihren Nutzenerwartungen entspricht, aber eine direkte Ansprache mit dem Hinweis auf das Alter als diskriminierend empfunden wird oder werden könnte (Seniorenreisen, Seniorensport etc.). So äußern ältere Verbraucher immer wieder, dass sie z.B. das Angebot eines Seniorentellers als ausgrenzend und teilweise sogar als abwertend empfinden. Man bietet ihnen im wahrsten Sinne des Wortes eine „Extra-Wurst", weil sie altersbedingt das Angebot für den „normalen" Kunden nicht (mehr) nutzen können.[44] Wird der Seniorenteller dagegen beispielsweise in eine „Portion für den kleinen Hunger" umbenannt, stellt sich das Problem des Altersbezugs nicht und den Wünschen der älteren Verbraucher wird trotzdem Rechnung getragen. Generell empfiehlt es sich in diesen Fällen, den speziellen Nutzen eines Produktes zu thematisieren ohne explizit Bezüge zum Alter herzustellen. So wird eine extra große Handy-Tastatur als bedienerfreundlich „verkauft" und nicht als Bestandteil eines Senioren-Telefons.[45]

Kommuniziertes Senioren-Marketing sollte dann angewandt werden, wenn es sich um ein Produkt handelt, das zwar nicht alterspezifisch (uniform) ist, bei dem aber Senioren besondere Vergünstigungen wegen ihres Alters erhalten sollen, um sie als Neukunden zu gewinnen oder um ihren Konsum zu intensi-

---

[42] Vgl. *Baumann* 1990, S. 3.
[43] Vgl. *Lohrum* 2000, S. 379 ff.
[44] Vgl. *Gaube* 1997, S. 217.
[45] Vgl. *Schneider-Hufschmidt/Persteiner* 2000, S. 415 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

vieren. In diesem Zusammenhang sind z.B. Preisermäßigungen bei der Bahn, beim Zoobesuch oder beim Skipass anzuführen. Hier ist es nicht möglich, ohne Altersbezug in der Kundenansprache auszukommen, da das Alter das alleinige Kriterium für die entsprechende Nutzung des Angebotes ist. Wenngleich in vielen dieser Fälle mögliche Diskriminierungsgefühle durch den Preisvorteil psychologisch kompensiert werden (können), sollte auch hier sorgfältig darauf geachtet werden, dass sich die Senioren als vollwertige Kunden und Menschen fühlen können.

Handelt es sich um Angebote, die sich nur an Senioren richten und nur für sie von Interesse sind (z.B. geriatrische Produkte), empfiehlt sich das so genannte *Reine Senioren-Marketing*, das die Angebote der Zielgruppe entsprechend positioniert. Wenn das Alter dabei thematisiert wird, ist es wichtig, an die positiven Seiten des Alters anzuknüpfen (z.B. Wissen, Erfahrung, Geduld) und in den Werbespots und Anzeigen Models bzw. Schauspieler einzusetzen, die so alt sind, wie sich die Zielgruppe fühlt, und nicht, wie sie ist. In der Regel werden dabei aktive, attraktive, im Leben stehende Menschen gezeigt. Gelungene Beispiele für dieses Konzept sind Seniorenshops (z.B. Senio) oder die Marke Nivea-Vital, die für die Pflege reifer Haut steht.[46]

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass immer dann, wenn keine oder nur geringfügige Differenzen zwischen den Nutzenerwartungen älterer und jüngerer Konsumenten auftreten, ein *Intergeneratives Marketing* anzustreben ist, das zwar implizit den Wünschen und Bedürfnissen der älteren Verbraucher Rechnung tragen kann (z.B. im Rahmen der Produktpolitik), das sie aber vor allem in der Kommunikationspolitik als aktive und attraktive Persönlichkeiten in die jeweiligen Lebenswelten gleichberechtigt neben jüngeren integriert. Ein *Reines Senioren-Marketing* hingegen sollte nur dann realisiert werden, wenn die Angebote von ihrer Funktion her nur für ältere Verbraucher bestimmt sind.

D. Fazit

Die Vergreisung unserer Gesellschaft wird in den nächsten Jahrzehnten geradezu dramatische Ausmaße annehmen. Diese Entwicklung wird gravierende Auswirkungen auf unsere Märkte haben und demzufolge muss dieser bedeutenden Veränderung im Marketing Rechnung getragen werden. Bislang findet die notwendige Auseinandersetzung mit dem Thema sowohl in der Praxis als auch in der Marketing-Wissenschaft noch in relativ geringem Umfang statt. Im vorliegenden Beitrag wurde versucht, einige Aspekte des Themas zu beleuch-

[46] Vgl. *Grosskopf* 1998, S. 23; *Crowden* 2000, S. 18.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ten. Es besteht aber m. E. die Notwendigkeit, dass sowohl die Erforschung der Bedürfnisse, der Einstellungen und der Verhaltensweisen älterer Menschen als vor allem auch deren Veränderungen insbesondere auch im internationalen Kontext zu intensivieren. Darüber hinaus ist es erforderlich, die Frage der Ausgestaltung konkreter Marketing-Maßnahmen unter dem Aspekt eines *Intergenerativen* und/oder eines *Reinen Senioren-Marketing*-Ansatzes weiter zu diskutieren.

Literatur

Baumann, E.-J.: Zielgruppe Senioren in: Marketing Journal, Heft 5 (1990), S. 460–471

Brünner, B. O.: Die Zielgruppe Senioren, Frankfurt a. M. 1997

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung: Bevölkerung: Fakten-Trends-Ursachen-Erwartungen, in: www.bib-demographie.de/27.12.2000

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Datenreport Alter, Stuttgart 1997

Crowden, C. B.: 50+: Die Zielgruppe der Zukunft, in: Marketing & Kommunikation, Heft 6 (2000), S. 18

Disch, W.: Entwicklung des Themas „Senioren-Marketing", in: Meyer-Hentschel, G. (Hrsg.): Handbuch Senioren-Marketing, Frankfurt a. M. 2000, S. 19–42

Eggert, U.: Konsumententrends, Düsseldorf (1997)

Engel, S./*Preißner*, A.: Marketing, 4. Aufl., München 1999

Federsel-Lieb, C.: Kommunikationspolitik im Seniorenmarkt, Bayreuth 1992

Flechsing, M.: Senioren als Zielgruppe der Kommunikationspolitik, unveröffentl. Diplomarbeit an der Berufsakademie Stuttgart 2001

Gaube, G.: Senioren der Zukunftsmarkt, 2. Aufl., Ettlingen 1997

Grey Strategic Planning (Hrsg.): Die Master Consumer, in: Marketing-Journal, Heft 3 (1998), S. 167–173

Grosskopf, A.-K.: Der Markt der älteren Konsumenten in Werbung & Praxis, Heft 1 (1998), S. 20–25

Härtl-Kasulke, C.: Marketing für die Zielgruppe ab 50, Neuwied 1998

Hock, E.-M./*Bader*, B.: Kaufverhalten der 55plus Generation, Thexis-Fachbericht Marketing, St. Gallen 2001

Hupp, O.: Seniorenmarketing, Informations- und Entscheidungsverhalten älterer Menschen, Hamburg 2000

Infratest Burke (Hrsg.): Seniorenmarketing vor radikaler Umorientierung, in: www.burke.de/de/news 11.htm, 1012.1999

Keim, G./*Steinmetz*, L.: 50plus, Innenansichten des Alters, in: www.g.-i-m/PTG/PGPT/pgpt.htm

Kirsch, J./*Müllerschön*, B.: Managementwissen Marketing, Sternenfels/Berlin 2002

Krieb, C./*Reidl*, A.: Senioren-Marketing, Wien 1999

Lehr, U.: Senioren eine sehr heterogene Gruppe, in: Meyer-Hentschel, G. (Hrsg.): Handbuch Senioren-Marketing, Frankfurt a. M. 2000, S.141–169

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Lohrum, M.: Nicht alle Kunden sind jung – intergenerative Produktgestaltung, in: Meyer-Hentschel, G. (Hrsg.): Handbuch Senioren-Marketing, Frankfurt a. M. 2000, S. 379–414

Martens, H./*Pauly*, C./*Schmid*, B./*Stoldt*, H.-U./*Wiegreppe*, K.: Der Kinder-Crash, in Spiegel, Nr. 35, 30.8.1999, S. 36–47

Meyer-Hentschel, G.: Ältere Kunden las strategischer Input für Unternehmen, in: Meyer-Hentschel, G. (Hrsg.): Handbuch Senioren-Marketing, Frankfurt a. M. 2000, S. 9–15

– So wertvoll wie ein kleines Steak?, in: www.sz-newsline.de, 9.1.2001

Nieschlag, R./*Dichtl*, E./*Hörschgen*, H.: Marketing, 19. Aufl., Berlin 2002

Perrig-Chiello, P.: Lust und Last des Älterwerdens, in: Perrig-Chiello.P./Höpflinger, F. (Hrsg.): Jenseits des Zenits, Bern 2000

Schneider-Hufschmidt, M./*Persteiner*, P.: Der Weg zum senioren gerechten Telefon, in: Meyer-Hentschel, G. (Hrsg.): Handbuch Senioren-Marketing, Frankfurt a.M. 2000, S.415–439

Statistisches Bundesamt: Bevölkerung nach Altersgruppen, Familienstand und Religion, in: www.statistik-bund.de/basis/d/bevoe/2000

Wallace, P.: Altersbeben, Frankfurt a. M. 2000

Wittenzellner, C.: Die Senioren: ein „goldenes Marktsegment", in: J O Management, Heft 3 (1995), S. 51–54

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Aktuelle (?) Entwicklungen im Handels-Marketing. Eine kritische Reflexion – dargestellt am Beispiel des Kunsthandels im 19. Jahrhundert

Von Bernd Müllerschön

A. Einführung

Wenn man die Management-, insbesondere die Marketing-Literatur der letzten Jahre Revue passieren lässt, drängt sich selbst demjenigen, der sich intensiv mit Fragen der Absatzwirtschaft beschäftigt, von Zeit zu Zeit der Verdacht auf, „out zu sein", ob der Vielzahl an neuen Entwicklungen in dieser betriebswirtschaftlichen Teildisziplin. Dies gilt insbesondere bei einer eingehenderen Auseinandersetzung mit Fachzeitschriften, in denen aus Sicht der Praxis oder der Unternehmensberatung fast monatlich neue Erkenntnisse zum Marketing postuliert werden. Ganz nach der Prämisse, dass das Marketing prinzipiell für alles geeignet zu sein scheint. Schlagworte wie Viral-Marketing, Event-Marketing, Multi-Lokal-Marketing, Young-Marketing, Global-Marketing, New-Marketing, POS-Marketing, M-Marketing, Convenience-Marketing, Moskito-Marketing, E-Commerce-Marketing, Multi-Channel-Marketing, Online-Marketing, Turbo-Marketing, Ethno-Marketing, Szene-Marketing, Dialog-Marketing, Fassaden-Marketing, Kooperations-Marketing, E-Mail-Marketing, Database-Marketing oder CRM-Marketing – um nur eine kleine Auswahl anzuführen – stehen plakativ für die fast unerschöpflich anmutenden neuen Entwicklungen im Absatzbereich. Unterstützung finden diese Marketing-Begriffe durch Clienting, Globalisierung, Retailbranding, Benchmarking, Kundenbindung, Shop'O'Tainement, Kundenzufriedenheit, Beziehungsmanagement, Global Brands, Kundenloyalität, Supply Chain Management, Virtuelle Märktplätze, Balanced Scorecard, Profilierung, Positionierung oder Power Pricing, um wiederum bewusst unsystematisiert einige in jüngerer Zeit besonders häufig artikulierte Stichworte zu nennen.

Was verbirgt sich nun hinter diesen lautmalerischen Marketing-Ausdrücken? Stecken dahinter wirklich essentiell neue Erkenntnisse zur Lehre der Absatzwirtschaft? Haben sich die Marketing-Philosophie, -Instrumente und -Methoden tatsächlich nachhaltig verändert? Ein kurzer Rückblick auf den gewähl-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ten Untersuchungsbereich des Handels-Marketing versucht hierauf – zumindest ansatzweise – Antworten zu finden.

B. Zur Absatzpolitik des Kunsthandels im 19. Jahrhundert

Wenn man in der Geschichte des Handels, insbesondere des Einzelhandels, zurückblickt, dann zählt der Kunsthandel im Paris des 19. Jahrhunderts zu den fortschrittlichsten Branchen seiner Zeit, auch und gerade in allen Fragen der Absatzwirtschaft. Der Handel mit Kunstwerken, insbesondere mit Gemälden, spielte in der damaligen Weltmetropole Paris eine herausragende Rolle. Hauptgrund hierfür war, dass den Schönen Künsten von Beginn des 19. Jahrhunderts an, und vor allem während der Regentschaft von Kaiser Napoléon III (im Zeitraum von 1852 bis 1871) eine wichtige gesellschafts- und staatspolitische Aufgabe zufiel, nämlich der Stärke und Macht des zentralistischen französischen Staats Ausdruck zu verleihen.[1] Auf diesem machtpolitischen Nährboden entwickelte sich ab dem zweiten Drittel des 19. Jahrhunderts ein sich stetig erweiternder *privater Kunsthandel.*

Zu Beginn ihrer Geschäftstätigkeit hatten die meisten Bilderhändler andere Schwerpunkte, als sich dem An- und Verkauf von Gemälden zu widmen. Häufig handelten sie mit Geschenk- und Luxusartikeln oder veräußerten Malfarben und sonstiges Künstlerzubehör. Recht schnell entdeckten diese Händler allerdings die Möglichkeit, mit den ihnen fallweise überlassenen Gemälden ein Geschäft zu machen. Sie erweiterten nach und nach ihr *Sortiment.* Berühmtestes Beispiel dieser Spezies von Bilderhändlern stellt Julien Tanguy (1825-1894) dar, der Père Tanguy genannt wurde. Ursprünglich ambulanter Händler mit Malzubehör, handelte er später auch stationär mit Gemälden. Sein Freund Vincent van Gogh hat ihm durch sein geniales Portrait auf einem seiner berühmtesten Gemälde ein bleibendes künstlerisches Denkmal gesetzt. Gegen Ende der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts kommt es also zu einem fast durchgängigen *Sortimentswandel.* Nun widmen sich mehr und mehr Händler hauptsächlich oder sogar ausschließlich dem An- und Verkauf von Gemälden an Privatleute und staatliche Institutionen.

Waren es 1821 noch 37 Pariser Gemäldehändler, so verzeichnen die „almanachs du commerce de Paris“ 1850 immerhin schon 67, im „Annuaire du Commerce“ von 1854 steigt die Anzahl auf 91 Galerien und im „L'annuaire Didot-Bottin“ von 1870 sind sogar schon mehr als 100 reine Bilderhändler aufgeführt.[2]

---

[1] Vgl. *Müllerschön/Maier* 2002, S. 67.
[2] Vgl. hierzu auch *o. V.* 1999, S. 63; *Burmester/Heilmann/Zimmermann* 1999, S. 421.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Den Mittelpunkt des Handels mit Malerei bildete die Rue Laffitte mit ihren angrenzenden Straßen, was dem Quartier des alten zweiten Arrondissement von Paris entspricht. Diese sich in der Nähe der Pariser Oper befindliche Straße beschrieb Nadar 1857 folgendermaßen: „Ich biege in die Rue Laffitte ein, diese ‚Via Chapon' der Maler und sehe keinen Mann, keine Frau, nur Bilderhändler...Ich verweile ein wenig bei Cachardy, bei Beugnet, Détrimont, bei Cornut, bei Wail, schaue mir einige Delacroix an, Bilder von Troyon, von Corot..."[3] Neben dem klassischen Kunsthandel hatten Kunstschätzer und Gemäldeexperten hier oder in der angrenzenden Rue le Peletier ihre Büros. Diese Fachleute unterstützten die Versteigerer des Auktionshauses Hôtel Drouot, das sich seit 1852 in der nahe gelegenen Rue Drouot befand, indem sie die eingelieferten Bilder begutachteten und für die Versteigerungen taxierten. Die Bilderhändler, Kunstauktionatoren und Experten setzten damit bewusst auf eine besonders enge *Standortagglomeration*, die ihnen den Absatz ihrer Ware nachhaltig erleichterte, da die Attraktivität dieses Viertel aufgrund der Ladendichte für Sammler immer größer wurde. In vergleichbarer Weise siedelte sich etwa zur gleichen Zeit der englische Kunsthandel fast ausschließlich in und um die Londoner New Bond Street an.

Um das akquisitorische Potential ihrer Kunsthandlungen für ihre wichtigste Zielgruppe, die großen Kunstsammler der Zeit, wie z.B. Henri Rouart, Prince Demidoff oder Comte Armand Doria, zu erhöhen, nahmen die Bilderhändler ein nachhaltiges *trading up* der Betriebsform vor, in der sie ihre „Galerie"[4] führten. Ursprünglich hatte diese den Charakter eines schlicht ausgestatteten Spezialgeschäfts mit geringer Ladenfläche und keinem oder nur sehr kleinem Schaufenster. Nun wurde auf eine absatzfördernde *Ladenatmosphäre* zunehmend Wert gelegt. So ließ sich beispielsweise Georges Petit (1856–1920) für seine Galerie in der Rue de Sèze No. 8 ein prächtiges Palais bauen, dessen Galerie mit Marmorbüsten und rotem Samt ausgestattet war.[5] Die Eröffnung fand 1882 statt und selbst der Präsident der französischen Republik ließ es sich nicht nehmen, diesem glanzvollen Pariser Gesellschaftsereignis beizuwohnen. Der Hauptsaal war mehr als 300 qm groß und verfügte über den zur damaligen Zeit einmaligen Luxus einer Zentralheizung. Zudem war er mit bequemen Sesseln und Sofas möbliert. Emile Zola adelte diese einzigartige Pariser Galerie mit den Worten „la Galerie de Magazin du Louvre de la Peinture". Die Ausstat-

[3] Zitiert nach *Sfeir–Semler* 1992, S. 186.

[4] Der Begriff „Galerie" wird im weiteren sowohl für den An– und Verkauf von Gemälden von zeitgenössischen Künstlern als auch von Malern früherer Epochen verwendet; vgl. zu einer differenzierten Betrachtung *Müllerschön* 1991, S. 284.

[5] Vgl. *Müllerschön/Maier* 2002, S. 456.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tung und Größe des Ladengeschäfts wurde damit mehr und mehr zum *Profilierungsinstrument* der Bilderhändler.[6]

Etliche führende Gemäldehändler im Paris der beginnenden Industrialisierung erkannten den Wandel der Funktionen, die ein Handelsgeschäft zu erfüllen hatte, um bei seiner zunehmend anspruchsvoller werdenden Klientel Akzeptanz zu finden. Der *Erlebnis-* und *Sozialfunktion* wurde ein immer größerer Stellenwert zuerkannt. Das Ladengeschäft galt nicht mehr nur als Waren- sondern auch als Informations- und Kommunikationszentrum. Die Kunsthandlung des Pariser Bilderhändlers Pierre-Firmin Martin (1817–1891) erfüllte diese Rolle im Künstler- und Intellektuellenmillieu im Paris um die Jahrhundertmitte auf herausragende Weise. Dieser Laden, der sich in der Rue Mogador No. 12 befand, war weit mehr als nur ein Ort, wo man zeitgenössische Bilder kaufen konnte.[7] Er galt den Pariser Intellektuellen als eine wichtige Anlaufstelle, um unter Gleichgesinnten einen regen Gedankenaustausch pflegen zu können. Nicht von ungefähr zählten bedeutende Grands Seigneurs wie der Comte Armand Doria, Henri Rouart, Nicolas Hazard und Alexandre Dumas d.J. zu Martins engsten Freunden und treuesten Sammlerkunden. Die Ausweitung der Handels- bzw. Ladenfunktionen diente damit letztlich den intendierten absatzpolitischen Zielsetzungen, die *Kundenzufriedenheit* zu steigern und eine stärkere *Bindung* der Sammlerkunden an das Geschäft zu erzielen.

Die Planung spektakulärer Ereignisse, die Inszenierung großer *Events*, zählte ebenfalls zum gängigen absatzpolitischen Repertoire des Kunsthandels des 19. Jahrhunderts. Pars pro toto sei die Versteigerung der Gemäldesammlung des bankrotten Bankiers Georges Ingraham Seney (1826–1893) in New York angeführt. Die Sammlung, die 307 Gemälde umfasste, wurde an drei Abenden vom 11. bis 13. Februar 1891 durch die AAA (American Art Association) unter der Leitung von Thomas E. Kirby versteigert. Es handelte sich um die größte Versteigerung von modernen Gemälden europäischer und amerikanischer Schulen und zugleich um die bedeutendste Kunstauktion in New York bis zu diesem Zeitpunkt. Dementsprechend wurde diese Veranstaltung zu einem gesellschaftlichen Ereignis von größtem Ausmaß in New York. Nicht nur, dass die Auktion im Assembly Room des Madison Square Garden Building stattfand und die 1.800 Plätze mit vielen Berühmtheiten und Reichen der Zeit, darunter Vertreter von fast allen renommierten Bilderhandlungen für moderne Malerei, namentlich Durand-Ruel, Boussod & Valadon, Montaignac, Vose, Schaus, Blakeslee, Delmonico, Avery, Knoedler, voll besetzt waren.[8] Man kam im Frack bzw. Abendkleid, parlierte und genoss die offerierten Degustationen. Das *Event* trug

[6] Vgl. zum Image einer Kunsthandlung *Müllerschön* 1991, S. 145 f.
[7] Vgl. *Müllerschön/Maier* 2002, S. 459.
[8] Vgl. *o. V.* 1891, Vorsatzblatt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nachhaltig zum großen Erfolg der Versteigerung bei und begründete den Ruhm der American Art Association. Aus diesem Handelsunternehmen ging im Verlauf der nächsten Jahrzehnte Sothebys hervor, das bis zum weltgrößten Kunstversteigerungsunternehmen aufsteigen sollte.

Die kommunikationspolitischen Aktivitäten der Kunsthändler des 19. Jahrhunderts waren ebenfalls nicht unerheblich. Im werblichen Kontext wurden als Hauptwerbemittel – neben *Anzeigen* in Tageszeitungen und Kunstzeitschriften wie der „Gazette des Beaux-Arts" – hauptsächlich aufwendig gestaltete *Kataloge* eingesetzt. Diese häufig mit wertvollen Lithographien oder Radierungen bebilderten Kataloge spiegelten entweder das aktuelle Galerieangebot eines Kunsthändlers wieder oder präsentierten eine in Bälde zur Versteigerung gelangende Bilderkollektion. Des weiteren beherrschten die Kunsthändler des 19. Jahrhunderts das Instrument des *persönlichen Verkaufs* auf exzellente Weise. Sich der Tatsache bewusst zu sein, dass dem Zielgruppenbesitz respektive der Zielgruppenpflege höchste absatzpolitische Priorität zukommt, entwickelten die erfolgreichen Bilderhändler ausgeklügelte Service- und Betreuungskonzepte für ihre anspruchsvolle Sammlerklientel. Grundlage hierfür waren systematisch erfasste, detaillierte Dossiers über ihre Kunden, die es ihnen erlaubten, diesen höchstindividuelle Angebote etc. zu unterbreiten. Als der Meister des erfolgreichen Nutzens von *geschäftlichen* und *privaten Daten* über seine Sammlerklientel gilt Lord Duveen (1869–1939), dem sicherlich bedeutendsten Bilderhändler der neueren Wirtschaftsgeschichte. Joseph Duveen gelang es in Kenntnis von Neigungen, Eitelkeiten und Rivalitäten seiner europäischen und vor allem amerikanischen Sammlerklientel, darunter Rockefeller, Huntington, Frick und Mellon, mit Bildern von Rembrandt, Vermeer, Tizian, Goya etc. einen Umsatz in Höhe von Hunderten von Millionen Euro (nach heutigem Maßstab) zu tätigen.[9] Eine *präzise Zielgruppenansprache* galt den Bilderhändlern des 19. Jahrhunderts als notwendige Voraussetzung für den Absatzerfolg. Dem Gedanken des *Customer-Relationship-Management* wurde, wenn auch unausgesprochen, im Rahmen ihrer Marktbearbeitung nachhaltig Rechnung getragen. Die intensive *Direktansprache* der Sammler erfolgte brieflich, d.h. auf postalischem Wege, wie die umfangreichen Korrespondenzen zwischen namhaften Galerien und bedeutenden Sammlern des 19. Jahrhunderts belegen.

Die marktbedeutenden Kunsthändler des 19. Jahrhunderts waren sich durchaus darüber bewusst, dass sie sich in ihrem Konkurrenzumfeld zu positionieren und zu differenzieren hatten. Diesem Differenzierungsbemühen ging in aller Regel eine exakte *Konkurrentenanalyse* voraus. Häufig gelang es den Kunsthändlern, sich über ihr Fachwissen, das sich vor allem in ihrem Sortiment, d.h. in der Auswahl ihres Gemäldeangebots in qualitativer und preislicher Hinsicht

[9] Vgl. *Behrman*, 1982, S. 45–99.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

widerspiegelte, einen *differential advantage* zu erarbeiten. Diese absatzpolitischen Aktivitäten führten dazu, dass sich der Name einzelner Bilderhandlungen zum Qualitätssignet in den relevanten Sammlerkreisen entwickelte. So wurde beispielsweise der Name Paul Durand-Ruel (1831–1922) schon im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts zum weltweit bekannten *Markenzeichen*, zum *Retail Brand*, für hochwertige Impressionistenbilder.

Paul Durand-Ruel gehörte auch zu den ersten Kunsthändlern, die die Bedeutung *strategischer Allianzen* im Handel erkannten. So setzte er wiederholt auf die Vorteile einer *Kooperation im Einkauf*. Beispielsweise erwarb er zusammen mit Hector-Henri-Clément Brame (1831–1899), der ebenfalls eine renommierte Gemäldehandlung in Paris besaß, im Jahre 1866 für die damals hohe Summe von 130.000 Francs (= ca. 400.000 Euro heutigen Werts) den gesamten Atelierbestand an alten en plein air entstandene Ölskizzen und Studien des bekannten Landschaftsmalers Théodore Rousseau.[10] Und 1867 war es den beiden Geschäftspartnern möglich, ein wichtiges Waldinterieur des – wie Rousseau – der Barbizon-Schule zugehörenden Malers Diaz de la Peña für 8.000 Francs gemeinsam zu erwerben.[11]

Zu den typischen absatzpolitischen Strategien der Bilderhändler des 19. Jahrhunderts zählte es, sich *mehrerer Vertriebsschienen* zu bedienen. Im Kern ging es dabei um zwei Vertriebskanäle: Im Vordergrund stand zunächst der Absatz der Gemälde im Galeriegeschäft zu hohen Preisen. Daneben bedienten sich die Bilderhändler regelmäßig des Versteigerungswesens. Auf den Auktionen des bedeutendsten Auktionshauses von Paris, dem Hôtel Drouot, erwarben sie nicht nur neue Gemälde, sondern schleusten auch einen nicht unbeträchtlichen Teil ihrer Bestände zumeist zu wesentlich niedrigen Preisen als in ihrer Galerie wieder ab. Häufig ging es dabei um eine Verbesserung der Liquiditätssituation. Einer der bekanntesten Pariser Bilderhändler – Georges Petit – ging sogar soweit, im Hauptsaal seiner Galerie regelmäßig selbst Versteigerungen zu veranstalten. In den Räumen der Galerie Georges Petit wurde allerdings nicht nur Eigenware verauktioniert, sondern es kam dort schwerpunktmäßig zu Auflösungen von Gemäldekollektionen aus Sammlerbesitz.[12]

Unbeschadet transporttechnischer Probleme waren sich die führenden Bilderhändler des 19. Jahrhunderts der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit und absatzpolitischen Vorteilhaftigkeit einer *Filialisierung* bewusst.[13] Sie handelten nach der später häufig zitierten Devise „think global and act local". Die Ware,

---

[10] Vgl. *Müllerschön/Maier* 2002, S. 450.
[11] Vgl. *Müllerschön/Maier* 2002, S. 451.
[12] Vgl. z. B. *o. V.* 1899, Vorsatzblatt; *o. V.* 1900, Vorsatzblatt.
[13] Vgl. *Müllerschön* 1996, S. 279 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sprich die Gemälde, sollten zu den Kunden kommen und nicht umgekehrt. Ländergrenzen oder das Überschreiten von Kontinenten galten ihnen in keinster Weise als Hindernis. Der Unternehmer Adolphe Goupil (1806–1893), der es in relativ kurzer Zeit vom Graphikhändler zu einem der größten Kunsthändler seiner Epoche brachte, gründete schon 1848 eine Filiale in New York am Broadway No. 289. In späteren Jahren erweiterte Goupil seinen Aktionsradius nochmals nachhaltig und eröffnete neben New York weitere Filialen u. a. in Berlin, London, Brüssel und Den Haag.[14] Auch Paul Durand-Ruel gehörte zu den ersten Pariser Kunsthändlern, die im Ausland outlets gründeten. Zuerst in Europa (London, New Bond Street, 1870) und danach in Amerika (New York, 1883).[15] Schließlich besaß auch Alexandre Bernheim-Jeune (1839–1915), der in der Rue Laffitte in Paris eine namhafte Galerie führte, in den 1890er Jahren am Piccadilly No. 186 in London eine Filiale, die unter „The Barbizon Gallery" firmierte.[16] *Internationalisierung* und *Globalisierung* galten den führenden Pariser Kunsthändlern des 19. Jahrhunderts als eine gern aufgegriffene Notwendigkeit, um absatzpolitische Erfolge feiern zu können.

C. Zusammenfassende Schlussbemerkung

Allein schon diese kurze Betrachtung zahlreicher absatzpolitischer Aktivitäten, denen sich die Kunsthändler des 19. Jahrhunderts bedienten, dürfte deutlich gemacht haben, dass vieles, was in der derzeitigen Diskussion im Handels-Marketing steht, auch vor mehr als 125 Jahren nicht völlig unbekannt war. Mitunter drängt sich sogar der – sicherlich nicht in jeder Hinsicht zutreffende – Verdacht auf, dass der Hauptunterschied lediglich in der Begriffswahl liegt. Marketing fürs Marketing?

Internationalisierung, Globalisierung, Filialisierung, Standortpolitik, Betriebsformengestaltung, Ladenatmosphäre, Konkurrentenanalyse, Profilierungspolitik, Werbepolitik sowie die Bedeutung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, um nur einige Aspekte aufzugreifen, waren *inhaltlich* betrachtet schon im 19. Jahrhundert weitgehend bekannt. Deren Beitrag zur Steigerung des Absatzes der erstellten Leistungen galt als unabdingbar. Lediglich die Begrifflichkeiten unterschieden sich. Zwar kannten die damaligen Händler den Begriff des *Marketing* noch nicht, und schon gar nicht in all seinen „modernen" Interpretationen. Die (Marketing-)*Philosophie*, als einer konsequent an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Abnehmer orientierten Unternehmensfüh-

[14] Vgl. *Müllerschön/Maier* 2002, S. 454.
[15] Vgl. *Müllerschön* 1996, S. 279.
[16] Vgl. *Müllerschön/Maier* 2002, S. 457.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

rung,[17] war allerdings schon tief verinnerlicht. D.h., die Händler waren sich durchaus bewusst, dass der Absatzerfolg ihres Unternehmens in hohem Maße davon abhing, den Markt zu kennen, insbesondere auf die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden einzugehen.[18] Und auch über das breite Spektrum an (Marketing-)*Instrumenten* – von der Sortimentspolitik bis zur Kommunikationspolitik – lag ein profundes Wissen vor. Woran es mit Sicherheit noch am ehesten mangelte, war ein *systematisch-methodisches Vorgehen* bei der Marktbearbeitung.

Heute wie damals gilt: wer im Handel erfolgreich Absatzpolitik betreiben will, muss über ein fundiertes Wissen, was die *Instrumente* und *Methoden* des Marketing anbetrifft, verfügen. Dabei darf es allerdings zu keiner *Methodenlastigkeit* kommen, was immer häufiger der Fall zu sein scheint. Die Methode darf nie zum Selbstzweck, zum Ziel als solches mutieren. Ihre Aufgabe ist und bleibt, einen Beitrag zur eigentlichen Zielerreichung zu liefern. Gepaart mit der Internalisierung der skizzierten *Marketing-Philosophie* und der Fähigkeit, das erworbene Basis-know-how auf veränderte Marktsituationen und (kommunikations-)technologische Weiterentwicklungen zu adaptieren, entsteht letztlich die zielführende *Marketing-Kompetenz*.

Als am Marketing Interessierter würde man sich deshalb anstatt einer großen Menge – zugegebenermaßen zuweilen recht kreativer – (Marketing-)Wortschöpfungen ein ganz klein wenig mehr Neues von essentieller Bedeutung wünschen. Denn häufig stellt sich nach einer kurzen Unsicherheit, die der neukreierte (Marketing-)Begriff beim ersten Lesen hervorruft, bei näherem Hinsehen heraus, dass es sich lediglich um modifiziert aufbereitetes und/oder aufgeblähtes, im Kern jedoch altbekanntes Marketing-Wissen handelt. Ein Positives bringt diese Entdeckung jedoch mit sich: danach fühlt man sich wieder „in".

Literatur

Behrman, S. N.: Duveen. The intimate portrait of a fabulous art dealer, New York 1982

Burmester, A./*Heilmann*, C./*Zimmermann*, M. F. (Hrsg.): Barbizon. Malerei der Natur – Natur der Malerei, München 1999

Kirsch, J./*Müllerschön*, B.: Marketing kompakt, 4. Aufl., Sternenfels 2001

Müllerschön, B.: Gemälde als erfolgreiche Kapitalanlage, Stuttgart 1991

– Marketing und Kunst – ein Aperçu. In: Marketing als Schnittstellenwissenschaft und Transfertechnologie. Festschrift zum 60. Geburtstag von Hans Hörschgen, Berlin 1996, S. 277–291

[17] Vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 13 f.

[18] Vgl. *Kirsch/Müllerschön* 2001, S. 11.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Müllerschön, B./*Maier*, T.: Die Maler der Schule von Barbizon – Wegbereiter des Impressionismus, Stuttgart 2002

Nieschlag, R./*Dichtl*, E./*Hörschgen*, H.: Marketing, 19. Aufl., Berlin 2002

o. V.: Theo van Gogh, Marchand de tableaux, collectionneur, frère de Vincent, Ausstellungskatalog, Van Gogh Museum, Amsterdam, Musée d'Orsay, Paris, Paris 1999

– Collection Moreau-Nélaton, Versteigerungskatalog, Galerie Georges Petit, Paris 11.–12. u. 14.–15.05.1900

– Collection de M. le Comte Armand Doria, Tome premier, Tableaux modernes, Versteigerungskatalog, Galerie Georges Petit, Paris 04.–05.05.1899

– Collection of Georges I. Seney's, Modern Paintings, The American Art Association, American Art Gallery, Versteigerungskatalog, New York 11.–13.02.1891

Sfeir-Semler, A.: Die Maler am Pariser Salon 1791–1880, Diss., Frankfurt/New York 1992

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kritische Erfolgsfaktoren von Produkteinführungen – dargestellt am Beispiel eines Konsumgüterherstellers

Von Michel Mann

A. Einleitung

Zunehmend gesättigte Märkte und das daraus resultierende Ansteigen der Wettbewerbsintensität stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen zur Sicherung von Wachstum und Erfolg. *Produkteinführungen* verkörpern eine Möglichkeit, dem Produktionsprogramm neue Impulse zu geben und damit die Wettbewerbsposition nachhaltig zu verbessern.

In der Konsumgüterindustrie sind Produkt-Launches allerdings mit großen Risiken verbunden.[1] *Hohe Flopraten* erfordern eine sorgfältige Auswahl der weiter zu verfolgenden Neuproduktprojekte. Misserfolge bei der Markteinführung neuer Produkte kommen den Herstellern nämlich in zweierlei Hinsicht teuer zu stehen. Zum einen verschlingen sie finanzielle Mittel des Unternehmens und wirken sich daher unmittelbar auf den Erfolg aus. Andererseits beeinflussen sie die Unternehmensergebnisse mittelbar, indem das Image von Unternehmen, Marke und Produkt gegenüber Handel und Verbrauchern erodiert.

Der vorliegende Beitrag untersucht, welche Faktoren den Erfolg von Neuproduktein führungen besonders beeinflussen. Nach einer grundlegenden Charakterisierung von Produkteinführungen, werden aus den aktuellen Erkenntnissen der empirischen Erfolgsfaktorenforschung Hypothesen über potentielle *Schlüsselvariablen* bei der Einführung neuer Produkte abgeleitet. Im Anschluss an die Darstellung der Vorgehensweise bei der empirischen Untersuchung erfolgt die Evaluierung dieser Hypothesen am Beispiel ausgewählter Produkteinführungen eines Konsumgüterherstellers.

---

[1] Vgl. *Becker* 1993, S. 511–514.

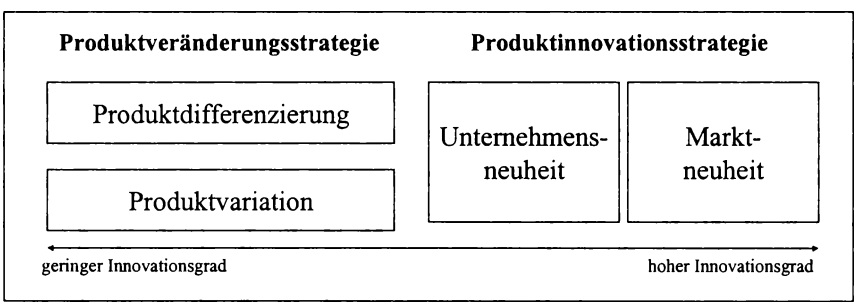
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

B. Konzeptionelle Grundlagen zur Produkteinführung

1. Begriffliche Grundlagen

Bei der Gestaltung der Angebotspalette beschäftigen sich Unternehmen mit der Innovation, Veränderung und Elimination von Produkten.[2] Produkteinführungen können sowohl im Rahmen von Produktinnovationen als auch durch Produktveränderungen vorgenommen werden. Eine trennscharfe Abgrenzung beider Aktivitäten bereitet allerdings große Schwierigkeiten.[3]

Abb. 1 zeigt eine Abgrenzung der Begriffe Produktinnovation und -veränderung anhand des *Innovationsgrads*. Produktinnovationen wohnt diesem Begriffsverständnis zufolge eine deutlich stärker ausgeprägte Neuartigkeit inne als Produktveränderungen.



Quelle: Hansen/Hennig-Thurau/Schrader 2001, S. 121.

Abb. 1: Das Innovationsgradkontinuum

Meffert schlägt zur präzisen Definition von Produktinnovation eine vierdimensionale Betrachtung vor, in der er nach

- dem *Subjekt* (Für wen ist das Produkt neu?),
- der *Intensität* (Wie neu ist das Produkt?),
- dem *Raum* (Wo ist das Produkt neu?) und
- der *Zeit* (Wie lange ist ein Produkt neu?) unterscheidet.[4]

---

[2] Vgl. *Böcker* 1996, S. 196.
[3] Vgl. *Raabe* 1993, S. 272; vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 693 f.
[4] Vgl. *Meffert* 2000, S. 375; vgl. *Brockhoff* 1999, S. 1 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Nach dieser Systematik sind *Produktinnovationen* als bereits eingeführte Produkte eines Unternehmens zu kennzeichnen, die sowohl aus Anbieter- als auch aus Nachfragerperspektive Welt- bzw. Marktneuheiten darstellen. Wie eine empirische Untersuchung der Lebensmittelzeitung ergab, stimmt diese Auffassung mit dem Begriffsverständnis vieler Unternehmensvertreter überein.[5]

Produktveränderungen zeichnen sich im Vergleich zu Produktinnovationen durch einen deutlich geringeren Innovationsgrad aus und werden deshalb vereinzelt „Pseudo-Neuheiten" genannt.[6] Erhält ein bereits existierendes Produkt durch Modifikation einen Ableger, so handelt es sich um *Produktdifferenzierung*.[7] Ein Beispiel hierfür bietet die Einführung der neuen Duftvariante „Zitrus" für einen Haushaltsreiniger. Das Vorliegen einer *Produktvariation* setzt dagegen stets den Austausch eines bestehenden Produkts durch ein verändertes bzw. verbessertes Produkt voraus.

Unternehmensneuheiten sind zwischen den beiden Extremen Produktinnovation und Produktveränderung einzuordnen. Solche Produkte lassen sich durch eine hohe Neuartigkeit gegenüber dem restlichen Sortiment eines Unternehmens charakterisieren. Gleichzeitig verfügen Wettbewerber bereits über vergleichbare Problemlösungen, so dass bei Unternehmensneuheiten keine Marktneuheit vorliegt.

Produkteinführungen umfassen fortan sämtliche Produktinnovationen, Unternehmensneuheiten und Produktdifferenzierungen sowie mehr als nur inkrementell verbesserte Produktvariationen. Inkrementell verbesserte Produkte gelten nicht als Produkteinführungen, da sie in der Regel nur mit einem geringen Anpassungsaufwand für Hersteller, Handel und Konsumenten verbunden sind.

2. Überblick über den idealtypischen Prozess von Produkteinführungen

In der Literatur existieren verschiedene Auffassungen darüber, wie sich Produkteinführungen von der Idee bis zum Markteintritt vollziehen. Tab. 1 zeigt eine *Synopse* ausgewählter idealtypischer Produkteinführungsprozesse in der Marketing-Literatur. Die einzelnen Darstellungen weisen große Gemeinsamkeiten auf. Dennoch sind auch einige *Unterschiede* zu erkennen, welche sich vor

[5] Vgl. *Dürr* 1990, S. J 10.
[6] Vgl. *Zuberbühler* 1979, S. 24; vgl. *Hansen/Hennig-Thurau/Schrader* 2001, S. 121.
[7] Vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 710.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

allem darauf zurückführen lassen, dass Aktivitäten wie die Ausarbeitung eines Marketingplans in der Regel mehrmals in Angriff genommen werden und dadurch keine eindeutige Zuordnung zu einer Phase erlauben.

Tabelle 1

Synopse idealtypischer Produkteinführungsprozesse in der Literatur

Cooper 2001, S. 130.	**Hansen / Leitherer 1984, S. 63.**	**Kotler / Bliemel 2001, S. 521.**	**Nieschlag/Dichtl ,/Hörschgen 2002, S. 693**
1. Discovery	1. Ideengewinnung	1. Ideengewinnung	1. Ideenfindung
2. Scoping	2. Ideenverdichtung	2. Ideenvorauswahl	2. Screening
3. Build Business Case	3. Projektdefinition	3. Konzeptentwicklung und -erprobung	
		4. Entwicklung der vorläufigen Marketingstrategie	
		5. Wirtschaftlichkeitsanalyse	3. Analyse
4. Development	4. Konstruktionstechnische Entwicklung, Erstellung eines Prototyps	6. Produktentwicklung	4. Produktentwicklung
5. Testing & Validation	5. Produktionsvorbereitung, Markteinführungsvorbereitung	7. Markterprobung	5. Tests
6. Launch	6. Markteinführung	8. Markteinführung	6. Einführung
7. Post-Launch Review			

Cooper erkennt die *Kontrollphase* („Post-Launch Review") als abschließende Phase des Produkteinführungsprozesses.[8] Hierfür sprechen zwei Argumente:

[8] Vgl. *Cooper* 2001, S. 130.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zum einen erfordert ein Launch oftmals schon wenige Wochen nach der Markteinführung zielfördernde Anpassungsmaßnahmen, weil bestimmte Sachverhalte in der Planungsphase nicht vorhersehbar waren. Zum anderen sollten sich Unternehmen die Möglichkeit nicht entgehen lassen, aus aktuellen Produkteinführungen für zukünftige Projekte zu lernen.

Da Unternehmen nur über begrenzte Ressourcen verfügen, liegt es nahe, den Einführungsprozess so zu modellieren, dass sich „*Ausführungs- und Entscheidungsphasen*" abwechseln.[9] Das auf diesem Gedanken basierende Stage-Gate™ Modell nach Cooper unterstützt ein ressourcenorientiertes Management von Neuproduktprojekten, indem es die Verantwortlichen dazu bewegt, die Weiterverfolgung von Produktkonzepten bei Vorliegen neuer Informationen ständig zu hinterfragen. Das Stage-Gate™ Modell verbessert dadurch die frühzeitige *Selektion* nicht erfolgsversprechender Projekte und erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeiten neuer Produkte. Die geschilderten Produkteinführungsprozesse sind idealtypischer Natur, d. h. reale Prozesse erfordern situative Änderungen, z. B. in Form von *Sprüngen* (Prozessverkürzung) oder *Feedback-Schleifen* (Prozessverlängerung).

3. Zur Bedeutung von Produkteinführungen für den Unternehmenserfolg

„We promise innovative and reliable products from a company you can trust.", so lautet die Mission von 3M, einem der wohl innovativsten Unternehmen der Welt. Im Jahr 2000 erzielte 3M ca. 34 Prozent seiner Umsätze mit Produkten, die es vier Jahre zuvor noch nicht gab.[10] Dass 3M diese Kennzahl sogar in seine Ziele integriert, zeigt deutlich, welche Stellung das Unternehmen Produkteinführungen einräumt.[11]

Die Ergebnisse der PIMS-Studie deuten darauf hin, dass die *Rate von Neuproduktein führungen* den Unternehmenserfolg – gemessen am Return on Investment (RoI) – signifikant beeinflusst.[12] Zudem wirken sich neue Produkte direkt auf andere Erfolgsfaktoren wie Marktwachstum und Marktanteile der jeweiligen Geschäftseinheit aus.[13] Die außerordentliche Bedeutung neuer Pro-

[9] Vgl. *Böcker* 1996, S. 209; vgl. *Hansen* 1982, S. 27 f.
[10] Vgl. *www.3m.com* 2002; vgl. *Cooper* 2001, S. 2.
[11] Vgl. *Behrens/Uhl* 2000, S. 392: 3M strebt einen Umsatzanteil von mindestens 30 Prozent mit „neuen Produkten" an.
[12] Vgl. *Macharzina* 1999, S. 274 f.
[13] Vgl. *Neubauer* 1997, S. 455.

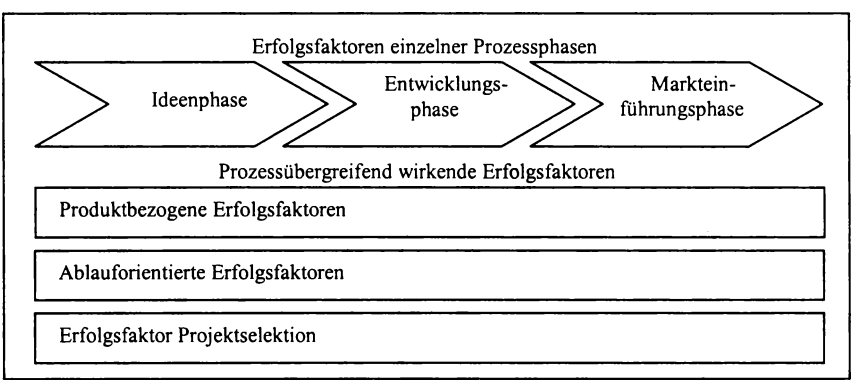
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

dukte für Unternehmensergebnisse und Wachstum verdeutlichen die immensen Summen, welche Firmen aktuell in die Forschung und Entwicklung investieren.

Der Zusammenhang zwischen Produkteinführungen und Unternehmenserfolg lässt sich vor allem durch die *Produktlebenszyklustheorie* und den darauf aufbauenden *Portfolio-Ansatz* erklären. Da sämtliche Produkte eines Unternehmens einer beschränkten Lebenszeit unterliegen, müssen Artikel in der Degenerations- oder Rückgangsphase entweder gründlich überarbeitet oder durch neue Produkte ersetzt werden.[14] Beide Optionen bringen in der Regel Produkteinführungen hervor. Unterbleiben diese Aktivitäten, veraltet das Produktionsprogramm, was dazu führt, dass zu viele strategische Geschäftseinheiten in gesättigten oder schrumpfenden Märkten operieren. Dadurch mangelt es an langfristigen Wachstums- und Überlebensmöglichkeiten.[15]

C. Generierung von Hypothesen über kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung neuer Produkte

Definiert man *kritische Erfolgsfaktoren* als „....einige wenige Determinanten ..., die über das Ausmaß der Zielerreichung maßgeblich entscheiden"[16], so setzt dieses Begriffsverständnis eine Fokussierung auf die wichtigsten Stellhebel des Neuprodukterfolgs voraus.



Quelle: *Mann* 2002, S. 23.

Abb. 2: Vorgehensweise bei der Charakterisierung relevanter Erfolgsfaktoren

[14] Vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 118 ff.
[15] Vgl. *Fritz* 1986; S. 134 f.; Vgl. *Meffert* 2000, S. 350–353.
[16] *Hilger* 2001, S. 110f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Wie in der einschlägigen Literatur üblich, wird zur strukturierten Darstellung der empirischen Befunde ein zweckmäßig erscheinender, nicht theoretisch fundierter *Ordnungsrahmen*[17] gewählt, der relevante Erfolgsfaktoren einzelner Prozessphasen sowie prozessübergreifend wirkende Schlüsselvariablen charakterisiert (vgl. Abb. 2).[18]

1. Zusammenhang von Innovationsgrad und Produkterfolg

„Viele Produkte, zu wenig Neues".[19] Mit dieser Einstellung begegnen viele Vertreter wichtiger Handelsunternehmen der auf sie zuströmenden Flut neuer Produkte. Der *Handel* fordert mehr *Produktinnovationen*, also neue Produkte, die einen hohen Innovationsgrad aufweisen, weil er sich davon u. a. eine Aufwertung seines Sortiments verspricht. Die Erfüllung dieses Anspruches stellt Hersteller vor größte Probleme, sind doch bahnbrechende, „echte" Innovationen äußerst rar.[20]

Booz Allen & Hamilton Inc. schätzen den Anteil innovativer Neuprodukte an allen Produkteinführungen auf ca. 30 Prozent. Innovative Produkte steuern aber 60 Prozent der erfolgreichsten Produkt-Launches bei und scheinen insofern erfolgreicher zu sein, als weniger neuartige Produkte.[21]

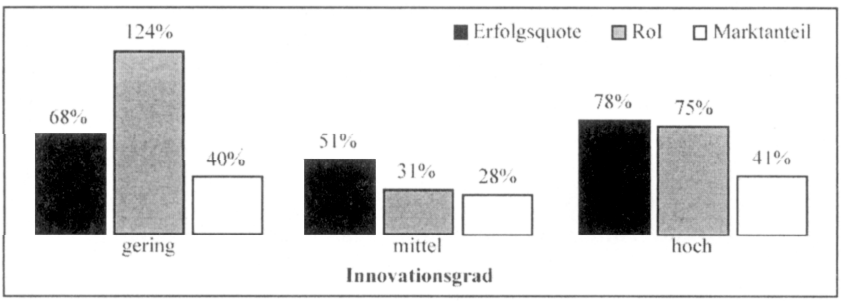
Aussagen über den Zusammenhang zwischen dem Innovationsgrad und dem Erfolg eines neuen Produkts ermöglicht auch eine empirische Studie von Kleinschmidt und Cooper.[22] In ihrer Untersuchung stellen die Autoren eine signifikante *U-förmige Beziehung* zwischen beiden Variablen fest (vgl. Abb. 3). Produkte mit hohem oder niedrigem Innovationsgrad sind nach den Befunden dieser Studie erfolgreicher als Produkte mittleren Innovationsgrads.[23]

Hypothese 1: Die Erfolgswahrscheinlichkeit eines neuen Produkts hängt in der Weise von dessen Innovationsgrad ab, dass neue Produkte hohen bzw. geringen Innovationsgrads größere Aussichten auf Erfolg haben als Produkte mittleren Innovationsgrads.

---

[17] Vgl. *Ernst* 2001, S. 15.
[18] Vgl. *Mann* 2002, S. 22f.
[19] *Schmidt* 1995, S. 38.
[20] Vgl. *Udell/Pettijohn* 1991, S. 233.
[21] Vgl. Booz Allen & Hamilton Inc. 1982, S. 8; *Cooper* 2001, S. 17 f.
[22] Vgl. *Kleinschmidt/Cooper* 1991, S. 242–244.
[23] Vgl. ebd., S. 244–248. Die Autoren erklären die hohe Erfolgsrate von Me-too-Produkten mit größeren Synergieeffekten durch die Vertrautheit mit den Geschäftsfeldern.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Quelle: *Kleinschmidt/Cooper* 1991, S. 245.

Abb. 3: Zusammenhang von Innovationsgrad und Erfolg von Produkteinführungen

2. Isolierte Betrachtung der relevanten Erfolgsfaktoren in einzelnen Prozessphasen

a) Erfolgsfaktoren in der Ideenphase

Verschiedene empirische Studien der Erfolgsfaktorenforschung zielen auf den Zusammenhang zwischen der Quelle einer Produktidee und dem Erfolg des später eingeführten Produkts ab. Cooper und Kleinschmidt zeigen in ihrer Untersuchung, dass Produkteinführungen, deren Ideen von *Lieferanten* stammen, die höchste Erfolgsrate (86 %) verzeichnen. Leider stellt diese Gruppe eine recht seltene Ideenquelle dar. An zweiter Stelle rangieren Produkte, die aus *Kundenideen* abgeleitet wurden (77 %). Deutlich schlechter sieht es jedoch für Produkte aus, die anlässlich *neuer technologischer Möglichkeiten* oder auf Grund von *Konkurrenzbeobachtungen* entstanden.[24]

Einige Autoren klassifizieren Produkteinführungen in technologie- („technology push") und marktinitiierte („market pull") Projekte. Letztere erbringen ca. 75 Prozent der erfolgreichen Neuprodukte.[25] Es stellt sich jedoch die Frage, ob die Unterscheidung zwischen „market pull" und „technology push" nicht nur von akademischem Interesse ist, da erfolgreiche Neuprodukte sowohl ein Marktbedürfnis als auch eine dafür geeignete technische Lösungsmöglichkeit benötigen.[26]

[24] Vgl. *Cooper/Kleinschmidt* 1993, S. 88.
[25] Vgl. ebd.
[26] Vgl. *Crawford* 1992, S. 67–73.

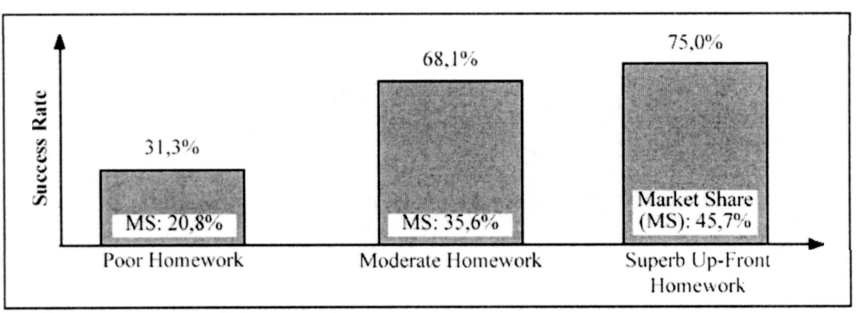
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hypothese 2: Neuproduktprojekte unterschiedlichen Anstoßes (Ideenquelle) verfügen nicht über die gleiche Erfolgswahrscheinlichkeit.

Zahlreiche NewProd™ Studien führen den Erfolg neuer Produkte immer wieder mit auf die *„gemachten Hausaufgaben"* vor der Entwicklungsphase („Up-Front Homework") zurück.[27] Dennoch verwenden Unternehmen ca. 84 Prozent ihrer Zeit und 93 Prozent der finanziellen Mittel im Einführungsprozess für die nachfolgenden Phasen, worunter die Professionalität der Ideenphase zu leiden hat. Erfolgreiche Neuprodukte weisen in den frühen Phasen der Produkteinführung im Schnitt einen doppelt so hohen Ressourceneinsatz auf als gescheiterte Projekte.[28]

Die gelungene Ausführung der Tätigkeiten in den frühen Phasen des Einführungsprozesses macht sich häufig in Form höherer Erfolgsraten und Profitabilität sowie schnelleren Projekten bemerkbar.[29] Abb. 4 präsentiert die Wirkung dieses Faktors auf die Erfolgsrate und die durchschnittlich erreichten Marktanteile.

Hypothese 3: Die Vollständigkeit und Qualität der Aktivitäten vor Beginn der Produktentwicklung ist kritisch für den Erfolg von Produkteinführungen.



Quelle: *Cooper/Kleinschmidt* 1990, S. 16-18; *Cooper* 2001, S. 63.

Abb. 4: Wirkung der Professionalität von Aktivitäten vor der Entwicklungsphase auf die Erfolgsrate neuer Produkte

[27] Vgl. *Ernst* 2001, S. 19–28; vgl. *Cooper* 2001, S. 62 f.
[28] Vgl. *Cooper* 2001, S. 66 f. und S. 121 f.
[29] Vgl. *Cooper/Kleinschmidt* 1990, S. 16.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

b) Erfolgsfaktoren in der Entwicklungsphase

Bei der Entwicklung eines Produkts können zwei *Hauptprobleme* auftreten. Das erste besteht darin, dass sich die Wünsche der Verbraucher während der Entwicklungszeit ändern bzw. Konkurrenten ähnliche Produkte zur gleichen Zeit einführen. Hierfür liegt die Lösung in der Minimierung der Entwicklungsdauer.[30] Das zweite Problem bezieht sich darauf, dass die Umsetzung des Konzepts in das Endprodukt nicht zufriedenstellend verläuft.

Um zu verhindern, dass das Produkt am Ende der Entwicklung nicht die im Projektauftrag dokumentierten Erwartungen der Verbraucher erfüllt, empfiehlt sich die Installation von *„Milestones"*. Während der Entwicklungsphase finden dann regelmäßige Tests statt, in denen überprüft wird, ob sich das Produkt noch auf dem richtigen Weg befindet.

Die Güte der Entwicklungsarbeit beeinflusst die Erfolgschancen eines neuen Produkts maßgeblich, da sie letztlich dessen *Qualität* determiniert. Cooper und Kleinschmidt kamen in einer Umfrage zu dem Ergebnis dass die Entwicklungsphase erfolgreicher Einführungen deutlich bessere Bewertungen erhielt als die gescheiterter Neuprodukte.[31] Der Beitrag der Entwicklungsarbeit zum Erfolg einer Produkteinführung liegt vor allem in der Vermeidung technischer Probleme mit dem Neuprodukt, die zu den häufigsten Ursachen des Misserfolgs zählen.[32]

Hypothese 4: Je professioneller die Entwicklungsarbeit verläuft, desto wahrscheinlicher stellt sich Erfolg mit einer Produkteinführung ein.

c) Erfolgsfaktoren in der Markteinführungsphase

Angesichts der Homogenität der Marktangebote, versuchen viele Konsumgüterhersteller ihre Produkte durch Markenstrategien emotional zu differenzieren.[33] Inwieweit sich die *Bekanntheit* und *Attraktivität* einer Marke auf die Erfolgsaussichten neuer Produkte auswirkt, untersuchte die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) unlängst in einer experimentellen Studie. Das Marktforschungsunternehmen entdeckte einen *positiven Einfluss* starker Dachmarken auf die Akzeptanz von Line Extensions. So erzielten neue Produkte starker Marken bei der Messung der Kaufabsicht durchschnittlich höhere Werte als

---

[30] Vgl. *Cooper* 2001, S. 252 f.
[31] Vgl. *Cooper/Kleinschmidt* 1990, S. 27–29.
[32] Vgl. *Cooper* 2001, S. 24 f.
[33] Vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg* 1996, S. 128 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Marken geringerer Attraktivität.[34] Markenkenntnis und -bewertung beeinflussen damit maßgeblich die Bildung des *„Evoked Sets"*.[35] Der Erfolg einer Neuheit erklärt sich somit auch aus der Häufigkeit, mit der das Produkt bei allen Kaufentscheidungen überhaupt in Erwägung gezogen wird.

Produkteinführungen unter einer starken Marke profitieren oftmals von einer höheren Bereitschaft des *Handels* zur Aufnahme in dessen Sortiment. Die Markenbekanntheit zählt zu den wichtigsten Kriterien der Handelsunternehmen bei Listungsentscheidungen.[36] Dies mag mitunter daran liegen, dass „Brand Extensions", also Produkteinführungen unter einer etablierten Marke, von Synergieeffekten profitieren (z. B bei der Werbung).[37]

Hypothese 5: Je bekannter eine Marke bei Konsument und (im Falle indirekten Absatzes beim) Handel ist, desto eher wird die Produkteinführung zum Erfolg.

3. Betrachtung von prozessübergreifend wirkenden Erfolgsfaktoren

a) Produktbezogene Erfolgsfaktoren

Die *Einzigartigkeit und Überlegenheit* einer Produkteinführung aus der Perspektive des Verbrauchers gilt in weiten Kreisen der empirischen Forschung als wichtigster Faktor für den Erfolg. Produkte, welche dem Konsumenten einzigartigen Nutzen und echten Mehrwert bieten, sind zu ca. 98 Prozent erfolgreich und nehmen in der Regel eine marktbeherrschende Stellung ein. Me-too-Produkte bringen es dagegen lediglich auf eine Erfolgsquote von rund 18 Prozent bei einem durchschnittlichen Marktanteil von etwa zwölf Prozent. Abb. 5 verdeutlicht den enormen Einfluss der Produktvorteilhaftigkeit auf den Erfolg.[38]

Cooper und Kleinschmidt identifizieren sechs Punkte, welche zu *überlegenen Neuprodukten* führen. Erfolg ist dann wahrscheinlich, wenn das Neuprodukt

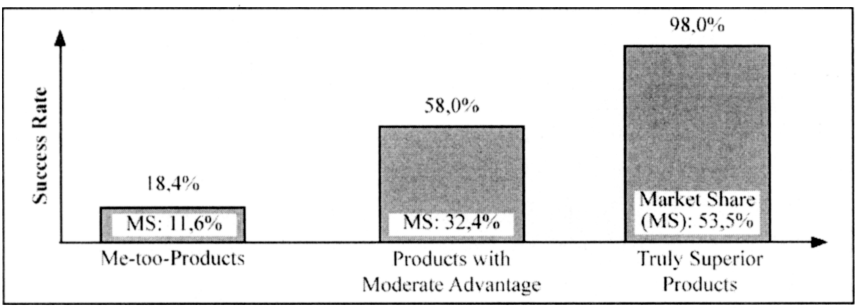
- im Vergleich zur Konkurrenz einzigartige Merkmale bietet,
- den Erwartungen der Verbraucher besser als bereits existierende Angebote entspricht,
- eine hohe relative Produktqualität aufweist,

---

[34] Vgl. *Hupp* 2001, S. 60–62.
[35] Vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 640 f.
[36] Vgl. *Kurtz* 1999, S. 32.
[37] Vgl. *Bruhn* 1995, Sp. 1448–1452.
[38] Vgl. *Cooper/Kleinschmidt* 1990, S. 7–11.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Probleme der Konsumenten mit Konkurrenzprodukten löst,
- hilft, Kosten der Verbraucher zu verringern,
- innovativ ist, also das erste seiner Art auf dem Markt ist.[39]



Quelle: *Cooper/Kleinschmidt* 1990, S. 8-11.

Abb. 5: Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Produktvorteile und Produkterfolg

Hypothese 6: Je vorteilhafter ein neues Produkt in den Augen der Verbraucher ist, desto wahrscheinlicher stellt sich der Erfolg mit einer Neueinführung ein.

b) Ablauforientierte Erfolgsfaktoren

Booz Allen & Hamilton Inc. betonten schon anfangs der 80er Jahre die Wichtigkeit eines ausgereiften, mehrstufigen und klar definierten Prozesses für den Erfolg neuer Produkte.[40] Cooper und Kleinschmidt bestätigen, dass die *Qualität des Einführungsprozesses* in hohem Maße Erfolgsrelevanz besitzt.[41] Die Qualität des Einführungsprozesses ist dabei vor allem durch die *Vollständigkeit* und die *Professionalität* der Aktivitäten des Neuproduktprozesses determiniert. Cooper und Kleinschmidt stellen für beide Stellhebel eine *hohe Korrelation* zum Produkterfolg fest.[42]

[39] Vgl. *Cooper/Kleinschmidt* 1990, S. 9.
[40] Vgl. Booz Allen & Hamilton Inc. 1982, S. 2–13.
[41] Vgl. *Cooper/Kleinschmidt* 1996, S. 24 f.
[42] Vgl. *Cooper/Kleinschmidt* 1990, S. 13–21.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hypothese 7: Die Qualität des Produkteinführungsprozesses, also die Vollständigkeit und Professionalität durchgeführter Aktivitäten, wirkt sich positiv auf den Erfolg neuer Produkte aus.

Für viele Unternehmen liegt das Ziel mit Neuprodukten darin, einen Markt als Erster zu betreten. Dies hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass verschiedene empirische Untersuchungen einen signifikanten Zusammenhang zwischen *Markteintrittszeitpunkt* und *Erfolg* belegen.[43] In einer Studie von Robinson und Fornell betrug der Marktanteil des Pioniers in der Reifephase durchschnittlich rund 29 Prozent. Der unmittelbare Folger brachte es dagegen nur auf 17 Prozent, späte Einsteiger mussten sich gar mit 12 Prozent zufrieden geben.[44]

Die *Pionierstrategie* ist vor allem deshalb so attraktiv, weil Unternehmen von einer temporären Monopolstellung profitieren, die es ermöglicht, überdurchschnittlich hohe Deckungsbeiträge zu erwirtschaften und rascher zum Pay-Out zu gelangen.[45] Darüber hinaus bringt der Zeitvorsprung auch Vorteile bezüglich der Kundenbindung mit sich.

Hypothese 8: Das richtige Timing des Produkteinführungsprozesses wirkt sich positiv auf den Erfolg neuer Produkte aus. Timing umfasst dabei primär die Professionalität bei der Bestimmung des Markteintrittszeitpunkts.

c) Erfolgsfaktor Projektselektion

Grundsätzlich führen zwei Wege zur erfolgreichen Einführung neuer Produkte. Zum einen sollte man Neuproduktprojekte in richtiger Art und Weise einführen („doing projects right"). Zum anderen erhöht die *Auswahl der besten Projekte* die Wahrscheinlichkeit auf erfolgreiche Neueinführungen („doing the right projects").[46] Beide Aspekte stehen in einer komplementären Beziehung zueinander.

Die Notwendigkeit zur Einschränkung weiterzuverfolgender Produktideen ergibt sich aus der *Ressourcenknappheit*. Eine gezielte Auswahl der aussichtsreichsten Projekte erfordert die Berücksichtigung (kurzfristig) nicht änderbarer Faktoren wie z. B. marktspezifischer Charakteristika oder technologischer Möglichkeiten. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen mit der

---

[43] Vgl. *Diller/Kaffenberger/Lücking* 1993, S. 280.
[44] Vgl. *Robinson/Fornell* 1985, S. 310.
[45] Vgl. *von Wangenheim/Dörnemann* 1998, S. 310–313; vgl. *Kotler/Bliemel* 2001, S. 587 f.
[46] *Cooper* 1999, S. 115 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Projektselektion größte Probleme haben. Zu häufig fokussieren sich Entscheidungsträger auf die *falschen Neuprodukte* und oftmals verfolgen Firmen *zu viele Projekte* gleichzeitig.[47]

Bei der Entscheidung darüber, ein Projekt weiterzuverfolgen oder nicht, sollten sich Unternehmen nicht nur auf subjektiv für bedeutsam erachtete Kriterien verlassen, sondern aktiv die Erkenntnisse der empirischen Erfolgsfaktorenforschung nutzen. Wichtige *Entscheidungskriterien* sind beispielsweise der Innovationsgrad, das Ausmaß echter Produktvorteile, das Vorliegen von Synergien oder der strategische Fit des Neuprodukts.[48] Diese Faktoren gilt es in ein *Portfolio-Management-Konzept* zu integrieren, welches das ganze Set augenblicklich zur Disposition stehender Neuproduktprojekte evaluiert. Dabei geht es nicht nur darum, erfolgreiche Produktideen und -konzepte auszuwählen, sondern zusätzlich die *richtige Projekt-Mischung* zu gewährleisten, bspw. hinsichtlich des Risikos.

Hypothese 9: Die Qualität der Projektselektion beeinflusst die Erfolgswahrscheinlichkeit von Produkteinführungen.

D. Evaluierung der erfolgskritischen Faktoren von Produkteinführungen am Beispiel eines Konsumgüterherstellers

1. Design der empirischen Untersuchung

Der empirischen Untersuchung dieses Beitrags liegen *zehn ausgewählte Neuprodukte* eines nahmhaften Konsumgüterherstellers zugrunde, die in den Jahren 2000 und 2001 eingeführt wurden. Die Datengewinnung erfolgte im Rahmen von *Dokumentenanalysen* sowie über das Marktinformationssystem *Market*Track* von ACNielsen, welches Marktkennzahlen wie Endverbraucherumsätze oder Marktanteile bereitstellt. Darüber hinaus erbrachte die *Befragung* verantwortlicher Marketing-Manager nützliche Informationen.

Die Vorgehensweise bei der Ermittlung der Erfolgsfaktoren von Produkteinführungen ist durch drei aufeinanderfolgende Schritte gekennzeichnet. Zunächst erfolgt für jede Produktneuheit die Bestimmung von Innovationsgrad und Erfolg. Im zweiten Schritt führt eine auf diesen Variablen basierende *Clusteranalyse* zur Bildung von in sich möglichst homogenen, untereinander

---

[47] Vgl. *Cooper* 1999, S. 115; vgl. *Cooper* 2001, S. 50 f. und S. 213 f.

[48] Vgl. Booz Allen & Hamilton Inc. 1982, S. 10–13; vgl. *Cooper* 2001, S. 237 und S. 356 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

aber möglichst heterogenen Gruppen. Der Vergleich der daraus gewonnenen Cluster ermöglicht schließlich die Ableitung von Erkenntnissen über relevante Erfolgsfaktoren.

2. Clusterung der ausgewählten Produkteinführungen

Die Durchführung einer Clusteranayse erfordert zunächst die Bestimmung der dieser zugrundeliegenden Variablen. Im Rahmen dieses Beitrags beschränken wir uns auf *zwei Variablen*, den *Innovationsgrad* und den *Erfolg* einer Produkteinführung. Beide Variablen sind theoretische Konstrukte, weshalb es einer zweckdienlichen Operationalisierung bedarf.

Der *Innovationsgrad* wird in diesem Beitrag durch zwei Perspektiven zugänglich gemacht. Dabei handelt es sich um die Sicht der Abnehmer und die der Hersteller. Die Abnehmerperspektive konzentriert sich dabei auf die Unterschiede zu bisher verfügbaren Produkten, während die Herstellersicht auf den Anpassungsaufwand des Unternehmens abstellt (vgl. Abb. 6). Für jede Perspektive wird der Innovationsgrad auf einer dreistufigen Skala beurteilt, wodurch sich eine Neun-Felder-Matrix ergibt. Nun lassen sich drei Produktkategorien mit steigendem Innovationsgrad[49] (IG) unterscheiden: *Me-too-Produkte* (MTP, hellgraue Felder), *quasi-neue Produkte* (QNP, weiß) und *echte Innovationen* (EI, dunkelgrau).[50]

Herstellerperspektive	Abnehmerperspektive: gering (-)	IG	mittel (o)	IG	groß (+)	IG
-		0		2	QNP-6	4
o	MTP-1 MTP-2 MTP-3	2	QNP-5	4	EI-7	6
+	QNP-4	4		6	EI-8 EI-9 EI-10	8

Quelle: *Mann* 2002, S. 58; Darstellung in Anlehnung an *Tebbe* 1990, S. 14.

Abb. 6: Klassifikation der Produkteinführungen bezüglich des Innovationsgrads

[49] Die Werte in den IG-Spalten der Abb. 6. stellen eine Transformation des qualitativen Innovationsgrads in ein quantitatives Merkmal dar.

[50] Vgl. *Mann* 2002, S. 57–59; vgl. *Becker* 1993, S. 130.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Der Erfolg einer Produkteinführung sei mithin durch drei Kennzahlen determiniert:

– *Marktanteil* in Prozent (auf Umsatzbasis),
– *Partizipations-* bzw. *Kannibalisierungseffekte* (auf Umsatzbasis),[51]
– *Deckungsbeitrag* im Verhältnis zu den Nettoumsatzerlösen in Prozent.

Tabelle 2

Ermittlung des Gesamterfolgs der ausgewählten Produkteinführungen

Produkt	Marktanteil (A)	Partizipations- bzw. Kannibalisierungseffekte (B)	Deckungsbeitrag / Net Revenues (C)	Erfolgs-Index (A+B+C):3	Erfolgsklasse	Innovationsgrad
MTP-1	13	75	62	**50,0**	4	2
MTP-2	13	33	66	**37,3**	2	2
MTP-3	4	6	80	**30,0**	2	2
QNP-4	7	5	**100**	**37,3**	2	4
QNP-5	11	-415	58	**-115,3**	-	4
QNP-6	47	5	93	**48,3**	4	4
EI-7	24	62	62	**49,3**	4	6
EI-8	69	**100**	81	**83,3**	8	8
EI-9	**100**	95	96	**97,0**	8	8
EI-10	2	45	91	**46,0**	4	8

Quelle: in Anlehnung an Mann 2002, S. 65; ACNielsen Market*Track (indexierte Werte)

Durch Aggregation der drei Kennzahlen zu einem *Erfolgsindex* ergibt sich das in Tab. 2 dargestellte Bild. In Spalte 6 werden die Produkte Klassen zugeordnet, damit die Variable Erfolg mit einem vergleichbaren Gewicht in die Clusteranalyse eingeht wie der Innovationsgrad.[52]

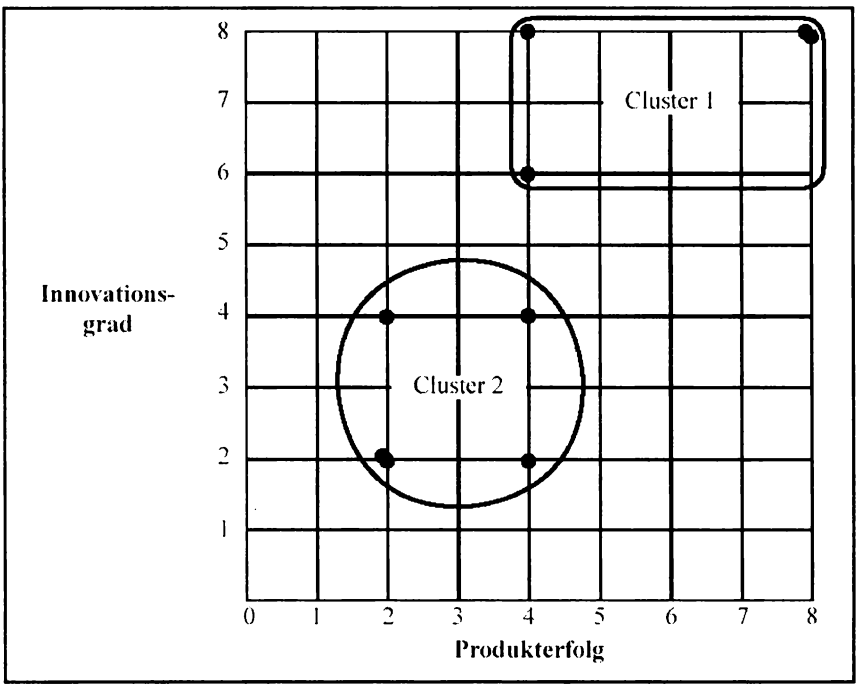
Führt man nun die beiden Variablen im Rahmen einer *graphischen Clusteranalyse* zusammen, so kristallisieren sich zwei in sich homogene, untereinander aber heterogene Gruppen heraus (vgl. Abb. 7). *Cluster 1* enthält die innovativen und überdurchschnittlich erfolgreichen Neuprodukte (EI-7, EI-8, EI-9 und EI-10). *Cluster 2* setzt sich dagegen aus den weniger erfolgreichen sowie weniger

[51] Unter Partizipationseffekten werden durch das Neuprodukt generierte Zusatzerlöse auf Programmebene verstanden. Führt das Neuprodukt dagegen zu Umsatzeinbußen, liegen dagegen Kannibalisierungseffekte vor.

[52] Ein Erfolgsindex von 0–20 entspricht der Erfolgsklasse 0, 21–40 entspricht 2, 41–60 entspricht 4, 61–80 entspricht 6 und 81–100 entspricht 8. Das Produkt QNP-5 wird hier ausgeklammert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

innovativen Me-too-Produkten und quasi-neuen Produkten zusammen (MTP-1, MTP-2, MTP-3, QNP-4 und QNP-6).



Quelle: in Anlehnung an *Mann* 2002, S. 66.

Abb. 7: Graphische Clusterung der Produkteinführungen

Bei genauer Betrachtung des Zusammenhangs von Innovationsgrad und Produkterfolg kann nicht auf eine U-förmige Beziehung geschlossen werden (Hypothese 1). Es lässt sich aber erkennen, dass *echte Innovationen erfolgreicher* sind als Me-too-Produkte und quasi-neue Produkte.

3. Ermittlung der spezifischen Erfolgsfaktoren von Produkteinführungen

Die empirische Untersuchung identifizierte *fünf Schlüsselvariablen* für den Erfolg von Produkteinführungen des Konsumgüterherstellers:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- die Ideenquelle,
- die Markenbekanntheit,
- die Distributionsquote,
- der Kommunikationsaufwand und
- das Einführungstiming.[53]

a) Erfolgsfaktor Ideenquelle

Es steht zu vermuten, dass sich Produktideen verschiedenen Ursprungs im Produkterfolg unterscheiden (vgl. Hypothese 2). In der Analyse von *Konkurrenzprodukten* liegt sicher eine wichtige Aufgabe des Neuproduktmanagements – jedoch liegt es auf der Hand, dass Konsumenten und Handelspartner modifizierten und leicht verbesserten Imitationen tendenziell kritisch gegenüberstehen.

Der vorliegende Fall zeigt, dass die Ideenquelle *Konkurrenz* nur *wenig Aussicht auf Erfolg* mit Neuprodukten verspricht (vgl. Tab. 3). Die Ideen zu den besonders erfolgreichen Produkteinführungen kamen allesamt aus anderen Quellen, wenngleich die Möglichkeit der exakten Zurechenbarkeit einer Idee zu deren Ursprung in Frage zu stellen ist.[54]

Tabelle 3

Ideenquellen der Produkteinführungen

Produkt	Cluster	Erfolgsindex	Ideenquelle
MTP-1	2	50,0	Konkurrenz
MTP-2	2	37,3	Konkurrenz
MTP-3	2	30,0	Konkurrenz
QNP-4	2	37,3	Marketing
QNP-5	2	-115,3	Marketing
QNP-6	2	48,3	Marketing/R&D
EI-7	1	49,3	Marketing
EI-8	1	83,3	Lieferant
EI-9	1	97,0	Marketing/R&D
EI-10	1	46,0	Marketing/R&D

Quelle: *Mann* 2002, S. 68.

[53] Vgl. *Mann* 2002, S. 68 ff.
[54] Vgl. *Brockhoff* 1999, S. 132.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

b) Erfolgsfaktor Markenbekanntheit

Bei einem Vergleich von Markenbekanntheit und Produkterfolg fällt auf, dass die Neueinführungen der *„schwachen" Marken* D und F einen *geringeren Erfolgsindex* aufweisen als die Produkt-Launches der anderen Marken. Wie das Beispiel QNP-4 zeigt, ist aber eine bekannte Marke alleine noch kein Garant für eine erfolgreiche Produkteinführung (vgl. Tab. 4). Insofern lässt sich Markenbekanntheit als eine den Erfolg von Produkteinführungen *unterstützende Größe* herausstellen (Hypothese 5).

Tabelle 4

Vergleich der Markenbekanntheit

Marke	**Produkte**	**Markenbekanntheit**		**Index**	**Bewertung**
		Verwender	Nicht-Verwender	Marke/stärkste Konkurrenzmarke	
A	MTP-1 EI-8	44		94	**stark**
B	QNP-4	79	62	keine weitere Marke	**sehr stark**
C	QNP-5 EI-7	51	13	100	**stark**
D	MTP-2 MTP-3	2	n. a.	6	**schwach**
E	QNP-6 EI-9	53		104	**stark**
F	EI-10	9	n. a.	16	**schwach**

Quelle: *Mann* 2002, S. 74. Gemessen wurde die spontane, ungestützte Markenbekanntheit.

c) Erfolgsfaktor Distributionsquote

Die Distributionsquote ist eine der Schlüsselgrößen bei der Einführung neuer Produkte. Nur wenn es gelingt, einen Massenartikel möglichst vollständig in den angestrebten Absatzkanälen zu distribuieren, können die Potenziale des neuen Artikels vollständig ausgeschöpft werden. Der Distributionsquote wohnt insofern die Bedeutung einer *notwendigen, nicht aber hinreichenden Bedingung* für den Neuprodukterfolg inne.

Diese Aussagen werden durch die Erkenntnisse der empirischen Untersuchung bestätigt, am offensichtlichsten an einem Vergleich der Produkte QNP-6 und EI-9 (vgl. Tab. 5). Die erfolgreiche Neueinführung EI-9 erzielte nach vier

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Monaten eine gewichtete Distributionsquote[55] von 60 Prozent, während das mäßig erfolgreiche Neuprodukt QNP-6 gerade einmal 20 Prozent erreicht. Die Beispiele MTP-2 und MTP-3 unterstreichen, dass sich eine zu *geringe Distributionsquote* als *Hemmschuh* für den Produkterfolg erweist.

Eine zu geringe Distributionsquote wirkt sich aber nicht nur auf die Erhältlichkeit der Ware aus, sondern verleitet Markenartikler dazu, angesichts zu hoher Streuverluste *auf TV-Unterstützung zu verzichten*. Da der Produkterfolg ausbleibt, sehen sich Handelsunternehmen gezwungen, die begrenzte Regalfläche sinnvoller zu verwenden und listen das Neuprodukt aus. Der Flop ist vorprogrammiert.

Tabelle 5

Vergleich des Distributionsaufbaus

Produkt	Cluster	Erfolgsindex	gewichtete Distributionsquote (Monate nach Launch)					
			1	2	3	4	5	6
MTP-1	2	50,0	29	48	51	55	58	58
MTP-2	2	37,3	9	13	15	21	24	32
MTP-3	2	30,0	6	9	9	11	13	14
QNP-4	2	37,3	23	40	43	49	44	59
QNP-5	2	-115,3	45	40	55	57	58	62
QNP-6	2	48,3	12	21	24	20	27	22
EI-7	1	49,3	33	61	71	73	73	64
EI-8	1	83,3	19	40	56	61	67	64
EI-9	1	97,0	16	37	58	60	65	52
EI-10	1	46,0	27	37	37	35	40	44

Quelle: *Mann* 2002, S. 76; ACNielsen Market*Track.

d) Erfolgsfaktor Kommunikationsaufwand

Unter dem Begriff Kommunikationsaufwand soll hier in erster Linie die Unterstützung durch *TV-Werbung* verstanden werden, da sich der ausgewählte Konsumgüterhersteller fast ausschließlich hierauf beschränkt.

[55] Die umsatzgewichtete Distributionsquote misst den prozentualen Anteil des Warengruppen-Umsatzes der Geschäfte, die in der definierten Periode mindestens eine Packung verkauft haben, bezogen auf den Warengruppen-Umsatz aller Geschäfte im Lebensmitteleinzelhandel (vgl. *ACNielsen* 1999, S. 5).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Als Maßgrößen dienen zwei Kennzahlen, die beide in einer engen Beziehung zu der Anzahl erzielter Kontakte und den investierten finanziellen Mitteln stehen:

- Gross Rating Points[56] (GRP) und
- Opportunity to See[57] (OTS).

Tabelle 6

Vergleich des werblichen Unterstützung

Produkt	Cluster	Erfolgsindex	GRP	OTS
MTP-1	2	50,0	39	53
MTP-2	2	37,3	64	68
MTP-3	2	30,0	0	0
QNP-4	2	37,3	**100**	**100**
QNP-5	2	-115,3	116	111
QNP-6	2	48,3	0	0
EI-7	1	49,3	147	115
EI-8	1	83,3	70	104
EI-9	1	97,0	54	64
EI-10	1	46,0	105	97

Quelle: *Mann* 2002, S. 78 (indexierte Werte, QNP-4 entspricht Index 100).

Tab. 6 veranschaulicht, dass eine starke TV-Unterstützung Produkterfolg nicht zu gewährleisten vermag. Dies zeigen die Beispiele der weniger erfolgreichen Produkte QNP-4 oder QNP-5. Einer der wenigen Unterschiede der Produkt-Launches QNP-6 und EI-9 besteht darin, dass EI-9 durch TV-Werbung unterstützt wurde, QNP-6 dagegen nicht. Die Einführung von EI-9 weist aber einen deutlich höheren Erfolgsindex auf. TV-Werbung entpuppt sich für das Sample als *notwendige, nicht aber hinreichende Bedingung* für den Erfolg neuer Produkte.

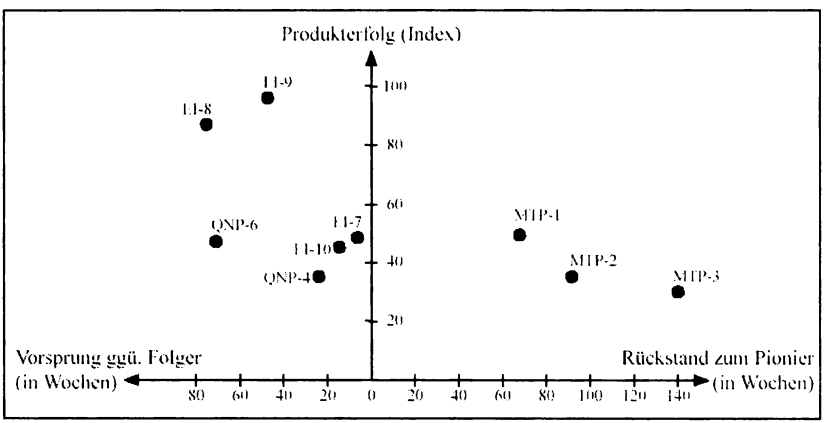
[56] Die Kennzahl Gross Rating Points setzt die Summe aller Kontaktchancen (Bruttoreichweite) ins Verhältnis zur Größe der Zielgruppe und misst, inwieweit ein Mediaplan die Zielgruppe abdeckt (vgl. *Schweiger/Schrattenecker* 2001, S. 265 und 277 f.).

[57] Die Kennzahl Opportunity to See (OTS) errechnet über die Division der Brutto- durch die Nettoreichweite die Kontakte pro Zielperson (vgl. *Schweiger/Schrattenecker* 2001, S. 265 und 277 f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

e) Erfolgsfaktor Einführungstiming

Der *bedeutendste Erfolgsfaktor* der ausgewählten Produkteinführungen liegt wohl im Einführungstiming. Es fällt auf, dass *Pionierprodukte* im Durchschnitt deutlich *höhere Erfolge* verzeichnen als Folgeprodukte. Wenngleich auch der Markteintritt als Pionier Produkterfolg nicht gewährleisten kann (vgl. QNP-4), so ist doch ein *positiver Zusammenhang* zwischen Eintrittzeitpunkt und Produkterfolg festzustellen (Hypothese 8). Für das Sample der zehn Produkteinführungen ergibt sich ein Korrelationsindex r von 0,33 (vgl. auch Abb. 8).



Quelle: in Anlehnung an *Mann* 2002, S. 83.

Abb. 8: Zusammenhang von Eintrittszeitpunkt und Produkterfolg

Gerade vor dem Hintergrund der Erhöhung des Wettbewerbsdrucks durch das Zusammenrücken der Märkte, stellt der *Faktor Zeit* im Neuproduktprozess einen wichtigen, wenn nicht den *entscheidenden Stellhebel* zum Erfolg dar. So wichtig zeitliche Vorteile gegenüber Wettbewerbern aber auch sein mögen, es darf nicht vergessen werden, dass gerade der Zeitdruck dazu verleitet, essentielle Aktivitäten des Einführungsprozesses zu überspringen oder mangelhaft auszuführen.[58]

[58] Vgl. *Cooper* 2001, S. 3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

E. Fazit

Die Befunde dieser Arbeit dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Erfolg einer Produkteinführung von einer *Vielzahl interdependenter Faktoren* abhängt.[59] Jahrzehnte nach den ersten Studien der empirischen Erfolgsfaktorenforschung existiert noch immer *keine Theorie*, die das Entstehen von Produkterfolg hinreichend zu erklären vermag.[60] Hinzu kommt die eingeschränkte Vergleichbarkeit einschlägiger empirischer Studien auf Grund unterschiedlicher Terminologien und Messmethoden. Für einen Erkenntnisgewinn ist es deshalb unerlässlich, dass sich die Wissenschaft auf Standards verständigt.

Die Erkenntnisse der empirischen Erfolgsfaktorenforschung stellen nicht mehr und nicht weniger als eine *Orientierungshilfe* für künftige Neuproduktprojekte dar. Zur Sicherung des Erfolgs bedarf es aber stets einer intensiven und kritischen Auseinandersetzung bezüglich der Übertragbarkeit von Handlungsempfehlungen auf die jeweils vorliegende Situation. Erschwerend kommt hinzu, dass wohl auch die kritischen Faktoren des Neuprodukterfolgs einem *Wandel* unterliegen, der selbst die Gültigkeit aktueller empirischer Erkenntnisse in Frage stellt.

Literatur

ACNielsen, Market*Track: NITE Fact-Liste, Frankfurt am Main 1999

Becker, J.: Marketing-Konzeptionen: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 5. Auflage, München 1993

Behrens, D./*Uhl*, O. W.: Die Kunden in den Prozess der Produktgestaltung integrieren – das Beispiel von 3M, in: Herrmann, A. u. a. (Hrsg.): Kundenorientierte Produktgestaltung, München 2000, S. 389-399

Böcker, F.: Marketing, 6. Auflage, Stuttgart 1996

Booz Allen & Hamilton Inc.: New Product Management for the 1980's, New York 1982

Brockhoff, K.: Produktpolitik, 4. Auflage, Stuttgart 1999

Bruhn, M.: Markenstrategien, in: Tietz, B./Köhler, R./ Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 1445–1459

Cooper, R. G.: The Invisible Success Factors in Product Innovation, in: Journal of Product Innovation Management, Vol. 16 (1999), Nr. 2, S. 115–133

– Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch, 3. Auflage, Cambridge 2001

Cooper, R. G./*Kleinschmidt*, E. J.: New Products: The Key Factors in Success, Chicago 1990

[59] Vgl. *Hilger* 2001, S. 98–100 und S. 114 f.

[60] Vgl. *Hauschildt* 1993, S. 320.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– New-Product Success in the Chemical Industry, in: Industrial Marketing Management, Vol. 22 (1993), S. 85–93

– Winning business in product development: Critical success factors, in: Research-Technology Management, Vol. 39 (1996), Nr. 4, S. 18–29

Crawford, C. M.: Neuprodukt-Management, Frankfurt am Main/New York 1992

Diller, H./*Kaffenberger*, A./*Lücking*, J.: Das „Schicksal" von Marktführern: Eine empirische Analyse in 29 Gebrauchtgütermärkten, in: Marketing ZFP, 15. Jg. (1993), Nr. 4, S. 271–281

Dürr, H.: Alt schlägt neu, in: Lebensmittel Zeitung Journal, Nr. 5, 2. Februar 1990, S. J 10–J 12

Ernst, H.: Erfolgsfaktoren neuer Produkte: Grundlagen für eine valide empirische Forschung, Habil.-Schr., Wiesbaden 2001

Fritz, W.: Determinanten der Produktinnovation, in: Die Unternehmung, 40. Jg. (1986), Nr. 2, S. 134–147

Hansen, U.: Die Stellung des Konsumenten im Prozess der unternehmerischen Produktentwicklung, in: Marketing ZFP, 4. Jg. (1982), Nr. 1, S. 27–36

Hansen, U./*Hennig-Thurau*, T./*Schrader*, U.: Produktpolitik: ein kunden- und gesellschaftsorientierter Ansatz, 3. Aufl., Stuttgart 2001

Hansen, U./*Leitherer*, E.: Produktpolitik, 2. Auflage, Stuttgart 1984

Hauschildt, J.: Innovationsmanagement – Determinanten des Innovationserfolges, in: Hauschildt, J./Grün, O.: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart 1993, S. 295–326

Hilger, A.: Erfolgsfaktoren für Internationalisierungsstrategien: Dargestellt am Beispiel des Engagements deutscher Unternehmen in der VR China, Diss., Frankfurt am Main u. a. 2001

http://www.3m.com (22.01.2002, 14:52 MEZ)

Hupp, O.: Sind starke Marken stark genug für Neuprodukt-Einführungen?, in: Markenartikel, 63. Jg. (2001), Nr. 3, S. 60–62

Kleinschmidt, E. J./*Cooper*, R. G.: The Impact of Product Innovativeness on Performance, in: Journal of Product Innovation Management, Vol. 8 (1991), Nr. 4, S. 240–251

Kotler, P./*Bliemel*, F.: Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart 2001

Kroeber-Riel, W./*Weinberg*, P.: Konsumentenverhalten, 6. Auflage, München 1996

Kurtz, A.: Ohne Werbung geht's nicht, in: Lebensmittel Praxis, 51. Jg. (1999), Nr. 13, S. 32–34.

Macharzina, K.: Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen; Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Aufl., Wiesbaden 1999

Mann, M.: Kritische Erfolgsfaktoren von Produkteinführungen, unveröff. wiss. Arbeit, Stuttgart-Hohenheim 2002

Meffert, H.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden 2000

Neubauer, F. F.: Das PIMS-Programm und Portfolio-Management, in: Hahn; D./Taylor (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung B. 7. Auflage, Heidelberg 1997, S. 436–463

Nieschlag, R./*Dichtl*, E./*Hörschgen*, H.: Marketing, 19. Aufl., Berlin 2002

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Raabe, T.: Konsumentenbeteiligung an der Produktinnovation, Frankfurt am Main/New York 1993

Robinson, W. T./*Fornell*, C.: Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries, in: Journal of Marketing Research, Vol. 22 (1985), Nr. 3, S. 305–317

Schmidt, J.: Viele Produkte zu wenig Neues: Der Handel sollte bei Neuentwicklungen mitreden, in: Lebensmittel Zeitung, 47. Jg. (1995), Nr. 46, S. 38

Schweiger, G./*Schrattenecker*, G.: Werbung: Eine Einführung, 5. Aufl., Stuttgart 2001

Tebbe, K.: Die Organisation von Produktinnovationsprozessen, Stuttgart 1990

Udell, G. G./*Pettijohn*, L. S.: A Retailer's View of Industrial Innovation: An Interview with David Glass, President and CEO of Wal-Mart Stores Inc., in: Journal of Product Innovation Management, Vol. 8 (1991), Nr. 4, S. 231–239

von Wangenheim, S./*Dörnemann*, J.: Von der Markteintrittsstrategie zum Serienlauf, in: Horváth, P./Fleig, G.: Integrationmanagement für neue Produkte, Stuttgart 1998, S. 299–322

Zuberbühler, M.: Produktinnovation in der Konsumgüterindustrie: Eine vergleichende Darstellung am Beispiel der schweizerischen Nahrungsmittelindustrie, Diss., Zürich 1979

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anwendungspotenziale traditioneller und neuerer Ansätze zur Messung von Einstellungen

Von Christina Rabe

A. Einleitung

Die Einstellung zählt zu den bedeutendsten Konstrukten in der Marketingforschung, da sie besonders geeignet erscheint, das Kaufverhalten von Konsumenten zu erklären und zu prognostizieren.[1] Ausdruck findet diese Annahme in der vielzitierten Einstellungs-Verhaltens-Hypothese (E-V-Hypothese), die grundsätzlich von einer verhaltenssteuernden Wirkung der Einstellung ausgeht: Je positiver die Einstellung eines Individuums gegenüber einem Bezugsobjekt wie beispielsweise einem Produkt ausgeprägt ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Verbraucher das betrachtete Produkt kauft.[2]

Gleichwohl ist die E-V-Relation keinesfalls unumstritten, denn in empirischen Arbeiten konnte der Zusammenhang zwischen den beiden Variablen bislang nur schwach nachgewiesen werden.[3] Eine Vielzahl von Autoren führen diese unzulänglichen empirischen Ergebnisse auf mangelhafte Erhebungsmethoden zurück, was dazu führt, dass sich die Einstellungsforschung kontinuierlich mit neuen, verbesserten Verfahren zur Messung der Einstellung beschäftigt. Besonders hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang jüngere Versuche, die Einstellung auf der Grundlage automatischer kognitiver Prozesse zu messen. Genauer impliziert eine derartige Messung die Provokation von spontanen Einstellungsäußerungen eines Probanden, die bessere Ergebnisse liefern sollen, als Einstellungen, die auf der Grundlage eines rationalen, strategischen Prozesses von Individuen aktiviert werden.[4] Die theoretische Basis dieser Ansätze scheint fundiert und durchaus plausibel; bisherige Untersuchungen weisen

---

[1] Vgl. *Balderjahn* 1995, S. 542; *Smith* 2002.
[2] Vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg* 1999; S. 170 ff.
[3] Vgl. *Balderjahn* 1995, S. 546.
[4] Vgl. z. B. *Fazio* 2001; *Thelen/Woodside* 1996.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

beachtliche Ergebnisse auf und versprechen ein erhebliches Verbesserungspotenzial gegenüber der traditionellen Einstellungsmessung.[5]

Es ist jedoch fragwürdig, inwieweit diese Ansätze für die unternehmerische Praxis tatsächlich geeignet sind und eine relevante Verbesserung im Vergleich zu traditionellen Verfahren zur Messung von Einstellungen darstellen. Der vorliegende Beitrag vergleicht daher mit Hilfe verschiedener Anforderungskriterien der unternehmerischen Praxis ein traditionelles multiattributives Verfahren der Einstellungsmessung mit einem neuen, auf der automatischen kognitiven Aktivierung von Einstellungen basierenden Messverfahren. In Vordergrund steht insbesondere eine Untersuchung der Anwendungspotenziale neuerer Messverfahren und eine Evaluierung, inwiefern diese einen Fortschritt zu in der Praxis üblicherweise verwendeten Messmethoden darstellen.

B. Das Konstrukt der Einstellung

1. Die Verhaltensrelevanz der Einstellung

Obwohl die Einstellung zu den bedeutendsten Konstrukten im Marketing gehört, konnte sich bislang in zahlreichen Diskussionen und Beiträgen kein allgemeingültiger Einstellungsbegriff durchsetzen.[6] Eine oft herangezogene Definition stammt von Allport, der die Einstellung als „a mental and neural state of readiness, organized through experience, exerting a directive or dynamic influence upon individual's response to all objects and situations with which it is related"[7] versteht.

Diese Begriffsbestimmung verdeutlicht, dass sich die Einstellung immer auf ein konkretes Bezugsobjekt wie beispielsweise ein Produkt oder eine soziale Frage bezieht, gegenüber dem sich ein Individuum positiv oder negativ äußert, also einen Meinungsgegenstand aus subjektiver Sicht bewertet.[8] Darüber hinaus zeigt Allports Definition, dass Einstellungen der Reduktion von Komplexität dienen, die eine zentrale Funktion bei der Organisation von kognitiven Prozessen erfüllen. Sie strukturieren und organisieren alle Informationen, die eine Person hinsichtlich dieses Bezugsobjekts aufnimmt, ohne dass es ihr bewusst

[5] Vgl. z. B. *Fazio* 2001; *Woodside/Trappey* 2001; *Thelen/Woodside* 1996; *Grunert* 1989; *Tigert* 1983.
[6] Vgl. *Meinefeld* 1977, S. 123.
[7] *Allport* 1935, S. 810.
[8] Vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 594 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ist.[9] Jedes Individuum verfügt auf diese Weise über eine Vielzahl von Einstellungen, die untereinander vernetzt sind und sich gegenseitig beeinflussen.[10]

Nicht zuletzt unterstellt Allport auch eine verhaltenssteuernde Wirkung von Einstellungen: Sie beeinflussen die Art und Weise, wie sich ein Individuum gegenüber einem Bezugsobjekt verhält. Dieser Kausalzusammenhang bildet häufig ein Streitpunkt in der Einstellungsforschung, da er empirisch oftmals nur schwach oder gar nicht nachweisbar ist.[11] Kroeber-Riel/Weinberg versehen die Einstellungs-Verhaltens-Hypothese daher mit der Bemerkung „unter bestimmten Bedingungen". Sie argumentieren, dass die Eignung der gemessenen Einstellungswerte zur Erklärung und Prognose von Konsumentenverhalten hauptsächlich von Methode und Art der Einstellungsmessung abhängt.[12]

Um Einstellung und Verhalten vergleichbar zu machen, müssen beide Variablen auf dem gleichen Messniveau gemessen werden.[13] Die besondere Problematik, die sich aus dieser Forderung ergibt, beruht auf der Tatsache, dass die Einstellung eines Individuums gegenüber einem Bezugsobjekt ein hypothetisches Konstrukt darstellt. Es entzieht sich also einer direkten Messung und muss durch beobachtbare Hilfsindikatoren einer Messung erst zugänglich gemacht werden.[14] Hingegen wird das Verhalten häufig direkt gemessen und ist mit der Einstellung nicht unmittelbar auf der gleichen Messebene zu vergleichen.[15] Es wird vermutet, dass in vielen Studien die schwach ausgeprägte oder nicht vorhandene Beziehung zwischen Einstellung und Verhalten häufig auf Messfehler zurück zu führen ist. Daraus folgt, dass die Qualität des verwendeten Erhebungsinstruments eine zentrale Komponente der E-V-Konsistenz darstellt und somit auch für die Erklärung und Prognose des Konsumentenverhaltens im Marketing von besonderer Bedeutung ist.[16]

2. Die Einstellung im marketingpolitischen Kontext

Das Marketing orientiert sich klassischerweise am Verhalten des Markts, d. h. an den Abnehmern eines zu vermarktenden Produkts oder einer Dienstleistung, um so den Wünschen der Verbraucher besser zu entsprechen und eine

---

[9] Vgl. *Bierbrauer* 1996, S. 114.
[10] Vgl. *Fischer/Wiswede* 2002, S. 224.
[11] Vgl. *Balderjahn* 1995, S. 546.
[12] Vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg* 1999, S.170.
[13] Vgl. *Lilli* 1980, S. 182.
[14] Vgl. *Bagozzi/Fornell* 1982, S. 24.
[15] Vgl. *Lilli* 1980, S. 182.
[16] Vgl. *Theis* 1992, S. 156.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schnelle Reaktion auf Änderungen ihrer Bedürfnisse zu ermöglichen.[17] Ausgehend von der E-V-Hypothese ergeben sich für das Einstellungskonstrukt infolgedessen verschiedene Funktionen, die es in der strategischen Marketing-Planung erfüllen kann.[18]

Zunächst dient die Einstellung als wichtiges Informationsinstrument in der Strategischen Situationsanalyse: Im Rahmen einer klassischen SWOT-Analyse (*S*trength-*W*eaknesses-*O*pportunities-*T*hreats) kann die Einstellung beispielsweise als Indikator für Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken eines Unternehmens herangezogen werden.[19] Darüber hinaus besteht die Möglichkeit mit Hilfe der Einstellung künftige Marktsituationen zu prognostizieren, indem die Einstellung als Prädikator für das Konsumentenverhalten herangezogen wird.[20] Ferner kann das Konstrukt auch zur Formulierung von Zielen und Strategien im Sinne eines Sollzustands herangezogen werden, indem etwa durch die Ergebnisse der Einstellungsmessung das aus Sicht der Konsumenten ideale Produkt abgeleitet werden kann.[21] Letztlich vermag die Einstellung auch als Kontrollinstrument herangezogen werden, wenn z. B. die Werbewirkung oder die Wirkung einer anderen absatzpolitischen Maßnahme mit dem expliziten Ziel einer Einstellungsänderung überprüft werden soll.[22]

Um die Potenziale der Einstellung in der Strategischen Marketing-Planung jedoch erschöpfend nutzen zu können, sind aus Marketingsicht besondere Anforderungen an die Einstellungserhebung bzw. die zu verwendende Messmethode zu stellen:

1. *Konkretisierbarkeit*: Das Messverfahren sollte die Ableitung der Determinanten einer Einstellung eines Individuums gegenüber einem Bezugsobjekt ermöglichen, d. h. konkrete Hinweise liefern, aus welchen Komponenten die Einstellung zusammengesetzt ist. Besonders relevant erscheint in diesem Zusammenhang die Forderung, dass die Indikatoren sich an den Beeinflussungsmöglichkeiten des Marketing orientieren, also an Größen ansetzen, die mit dem absatzpolitischen Instrumentarium bearbeitet werden können.

2. *Vergleichbarkeit*: Die Einstellungsmessung sollte einen Vergleich mit Wettbewerbern oder genauer Konkurrenzprodukten ermöglichen, damit Stärken und Schwächen abgeleitet werden können. Darüber hinaus sollte

---

[17] Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 3 ff.
[18] Vgl. *Silberer* 1983, S. 605.
[19] Vgl. *Macharzina* 1999, S. 253 ff.; *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 103 ff.
[20] Vgl. *Silberer* 1983, S. 603 f.
[21] Vgl. *James/Durand/Dreves* 1976, S. 32.
[22] Vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 990.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

es die Abbildung mehrerer Wettbewerber gleichzeitig erlauben und einen Vergleich hinsichtlich einzelner Einstellungsdimensionen resp. Einstellungskomponenten liefern.

3. *Bedürfnisgerechtigkeit*: Es ist notwendig, dass die Messmethode Bezug auf die Wünsche der Verbraucher nimmt, d. h. dass beispielsweise die ideale Ausprägung eines Wunschprodukts oder die Bedeutung einzelner Einstellungskomponenten für den Konsumenten erhoben wird.

4. *Prognosefähigkeit*: Darüber hinaus ist die Möglichkeit der Ableitung einer Verhaltensprognose wünschenswert, was impliziert, dass verhaltensrelevante Indikatoren aus der Einstellungsmessung identifizierbar sind.

5. *Zeitbezogenheit*: Außerdem sollte das Messverfahren in der Lage sein Trends abzubilden, insbesondere Entwicklungen im Zeitablauf darzustellen, um so etwa Positionierungsänderungen im Zeitablauf anzeigen zu können.

Eine Methode zur Messung von Einstellungen ist dann als optimal zu bezeichnen, wenn diese Anforderungen im größtmöglichen Ausmaß erfüllt werden. Sie können daher als Bewertungskriterien bei der Evaluierung von Verfahren zur Einstellungsmessung herangezogen werden.

C. Evaluierung klassischer und neuerer Verfahren zur Operationalisierung der Einstellung

1. Die Aktivierung von Einstellungen als kognitiver Prozess

Die Aktivierung von Einstellungen stellt sich als ein kognitiver Prozess dar: Sobald ein Individuum mit einem Bezugobjekt konfrontiert wird, filtert es dazugehörige Informationen aus seinem Langzeitgedächtnis heraus. Das Langzeitgedächtnis wird in diesem Zusammenhang auch als kognitive Struktur bezeichnet und dient der Organisation von Wissen und Erfahrungen im Gedächtnis.[23]

Die Verbraucherforschung beschäftigt sich in erster Linie mit dem Wissen und den Erfahrungen mit einem Produkt oder einer Dienstleistung. Der Aufbau und die Entwicklung der kognitiven Struktur und die Möglichkeiten der Beeinflussung durch Marketingaktivitäten sowie ihre Rolle bei Kaufentscheidungen stehen hierbei im Mittelpunkt. Auf Konsumentscheidungen kann das Marketing

[23] Vgl. *Grunert* 1991, S. 11.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sowohl durch eine Veränderung als auch durch eine Erweiterung der kognitiven Struktur der Verbraucher Einfluss nehmen. Zur Planung des Einsatzes der absatzpolitischen Instrumente benötigt es jedoch zunächst Informationen über die kognitive Struktur von Konsumenten, die mit Hilfe der Methoden zur Einstellungsmessung gewonnen werden können.[24]

Um die Aktivierung von Einstellungen als kognitiven Prozess verstehen zu können, ist es notwendig, kognitive Prozesse genauer zu betrachten: Sie differenzieren sich in strategische und automatische kognitive Prozesse. Ein strategischer kognitiver Prozess läuft bewusst im Inneren eines Menschen ab und ist willentlich beeinflussbar, kann also einer Situation angepasst werden.[25] Zudem unterliegt er Kapazitätsbeschränkungen, da sich ein Individuum nur mit einigen wenigen strategischen kognitiven Prozessen gleichzeitig beschäftigen kann.[26] Angenommen die Aktivierung der Einstellung beruht zum größten Teil auf strategischen kognitiven Prozessen, so bedeutet das, dass ein Individuum bewusst darüber nachdenkt, welche Produktassoziationen oder -ausprägungen seine Einstellung gegenüber einem Bezugsobjekt determinieren und zwar in Form einer multiplikativen Verknüpfung.

Im Gegensatz dazu geschieht die Aktivierung von Einstellungen auf der Grundlage automatischer kognitiver Prozesse unbewusst und ist von Seiten eines Individuums nicht willentlich beeinflussbar. Sie läuft hauptsächlich immer in der gleichen Weise ab und unterliegt keinen Kapazitätsbeschränkungen, kann also auch parallel verlaufen.[27] Automatische kognitive Prozesse sind strategischen kognitiven Prozessen vorgelagert. Sie laufen in großer Geschwindigkeit ab und werden einem Individuum nicht offenbar bewusst. Die Einstellung bildet sich in diesem Fall spontan und nicht durch wohldurchdachte Überlegungen.[28] Fazio definiert die Einstellung beispielsweise als eine Assoziation zwischen einem Bezugsobjekt und einer bestimmten Bewertung, wobei die Stärke dieser Assoziation variieren kann: Je stärker sie ist, desto schneller werden Einstellungen seiner Meinung nach aus dem Gedächtnis aktiviert beziehungsweise desto zugänglicher sind sie.[29] Die aktivierten Einstellungen dienen wiederum als Filter, durch den bestimmte Wahrnehmungen selektiert werden, die eine Handlung ermöglichen.[30] Daraus folgt, dass schnelle, d. h. spontanere, durch automatische kognitive Prozesse aktivierte Einstellungen mehr Einfluss

---

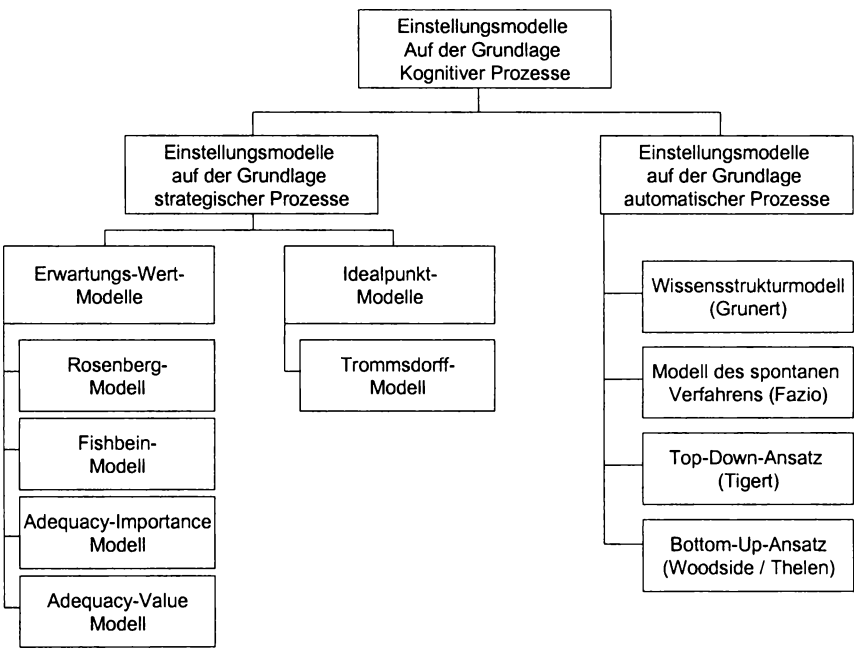
[24] Vgl. *Grunert* 1991, S. 11 f.
[25] Vgl. *Grunert* 1990, S. 76.
[26] Vgl. *Posner/Snyder* 1975, S. 64.
[27] Vgl. *Grunert* 1990, S. 76.
[28] Vgl. *Fazio* 2001 S. 129.
[29] Vgl. *Fazio u. a.* 1986, S. 230; *Fazio* 2001, S. 122.
[30] Vgl. *Fazio* 1986, S. 211.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

haben auf das Konsumentenverhalten und es daher auch besser erklären und prognostizieren können.[31]

2. Zur Messung von Einstellungen

Die dargestellten Grundauffassungen bezüglich der Aktivierung von Einstellungen bilden Basis einer Differenzierung in zwei Klassen von Einstellungsmodellen (vgl. Abb. 1).



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 1: Einstellungsmodelle auf der Grundlage kognitiver Prozesse

Auf der einen Seite existieren Modelle, die davon ausgehen, dass die Aktivierung von Einstellungen auf strategischen kognitiven Prozessen basieren. In der Literatur werden diese Einstellungsmodelle vorwiegend als mehrdimensionale

[31] Vgl. *Fazio* 2001 S. 127 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

oder multiattributive Einstellungsmodelle bezeichnet, da sich die Gesamteinstellung aus einer Vielzahl von Einstellungen zu einzelnen Attributen des Bezugsobjekts zusammensetzt.[32] Diese Ansätze finden in der Praxis weite Verbreitung und können somit auch als klassische Ansätze zur Messung von Einstellungen klassifiziert werden. Sie gehen davon aus, dass die Einstellung durch ein bewusstes Gegenüberstellen und Vergleichen einzelner Einstellungskomponenten aktiviert wird.[33] Die wichtigsten Abwandlungen dieses Grundmodells bilden die Ansätze von Rosenberg und Fishbein, sowie das Adequacy-Importance- und Adequacy-Value-Verfahren.[34]

Eine Klassifizierung der Ansätze, die die Einstellung auf der Grundlage von automatischen kognitiven Prozessen messen, erweist sich als weitaus schwieriger als die Einordnung der traditionellen Einstellungsmodelle: Bislang konnte sich kein einheitlicher Forschungszweig herausbilden, so dass die einzelnen Methoden in ihrer Vorgehensweise zum Teil erheblich voneinander abweichen. Den in Abb. 1 genannten Messmethoden ist lediglich das Argument gemein, dass durch eine Messung der Einstellung auf der Grundlage von automatischen kognitiven Prozessen eine realitätsnähere und damit qualitative bessere Einstellungsmessung erzielt werden kann.

Sie kritisieren die Annahme der traditionellen Einstellungsmodelle, dass ein Konsument sich mit Hilfe der gleichen Entscheidungsroutine für ein Produkt entscheide, auf dem die multiattributiven Einstellungsmodelle basieren. Als Hauptargument bringen sie entgegen, dass sich die kognitiven Prozesse des Konsumenten in der Erhebungssituation von denen in einer realen Entscheidungssituation erheblich unterscheiden würden. Die Vertreter dieses Ansatzes gehen davon aus, dass bei einer Entscheidung für ein Produkt der Anteil strategischer Prozesse sehr gering ist und aus diesem Grund automatisch aktivierte Einstellungen einen besseren Prädikator zur Erklärung und Prognose von Konsumentenverhalten darstellen würden.[35]

Daraus folgt, dass zu einer verbesserten Messung der Einstellung Probanden provoziert werden sollen, automatisch kognitiv aktivierte Einstellungen zu äußern, die sonst auf Grund ihres unbewussten Charakters nicht offenbart würden. Die Zeit[36] beziehungsweise die Reihenfolge der Äußerungen[37] spielt daher eine besondere Rolle.

---

[32] Vgl. *Freter* 1979, S. 164; *Mazis/Ahtola/Klippel* 1975.
[33] Vgl. *Mazis/Ahtola/Klippel* 1975, S. 39.
[34] Vgl. *Freter* 1979, S. 167.
[35] Vgl. *Thelen/Woodside* 1996, S. 339 f.
[36] Vgl. *Fazio* 1986, S. 215.
[37] Vgl. *Tigert* 1983, S. 90f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

D. Evaluierung der Anwendungspotenziale zweier Messmodelle der Einstellungsforschung

1. Das Adequacy-Importance-Verfahren

In der Marketingforschung spielt das traditonelle, multiattributive Verfahren des Adequacy-Importance-Ansatzes eine besondere Rolle. Analog zu anderen mehrdimensionalen Verfahren impliziert es, dass sich die Einstellung aus einer subjektiven Bewertung einzelner Eigenschaften eines Bezugsobjekts („Adequacy"), und der Relevanz dieser Eigenschaft für den Probanden („Importance") zusammensetzt. Die Aktivierung der Einstellung – so unterstellt das Modell – unterliegt damit einer bewussten Überlegung des Individuums und ist Ausdruck eines strategischen Kalküls.[38]

Die subjektive Bewertung eines Bezugsobjekts wird auch als kognitive Komponente bezeichnet. Sie spiegelt die Vorstellungen oder Erwartungen einer Person wider, inwieweit ein Objekt einem bestimmten Attribut oder einer Eigenschaft entspricht. Entsprechend wird die kognitive Komponente durch die Frage nach dem Ausmaß beziehungsweise der Vorstellung, inwieweit eine Eigenschaft Y bei einem Bezugsobjekt X vorhanden ist, erfragt.[39] Die Formulierung eines Items im Hinblick auf die Einstellung gegenüber einem Handelsgeschäft könnte beispielsweise so erfolgen: „Das Geschäft X hat frische Produkte", wobei der Proband auf einer Skala mit etwa den Ausprägungen eins bis fünf angeben könnte, in welchem Ausmaß dieses Merkmal auf das abgefragte Geschäft zutrifft.

Die Relevanz einer Eigenschaft oder auch die motivationale Komponente des Adequacy-Importance-Ansatzes informiert über die Bedeutung oder den Wert dieser Eigenschaft für einen Probanden. Sie wird durch die Frage erhoben, wie wichtig eine Eigenschaft Y für ein Individuum ist.[40] Für das genannte Beispiel würde die Frage nach der Relevanz einer Eigenschaft dergestalt abgefragt, dass ein Proband an Hand einer entsprechenden Skala angibt „Frische Produkte sind nicht wichtig ... sehr wichtig".

Kognitive und motivationale Komponente eines Items werden multipliziert, um auf diese Weise einen so genannten Eindruckswert hinsichtlich der Eigenschaftsausprägung zu gewinnen. Die Gesamteinstellung einer Person ergibt sich aus der Summe dieser Eindruckswerte. Allgemein gilt, je größer der Gesamt-

---

[38] Vgl. *Mazis/Ahtola/Klippel* 1975.
[39] Vgl. *Mazis/Ahtola/Klippel* 1975.
[40] Vgl. *Freter* 1979, S. 164.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

einstellungswert ist, desto positiver ist die Einstellung eines Individuums gegenüber einem Bezugsobjekt:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^{K} B_{ijk} \bullet W_{ijk}$$

Dabei bedeuten:
A_{ij} = Einstellung des Probanden i zu Objekt j
B_{ijk} = Eindruck, in welchem Ausmaß Eigenschaft k (1-K) bei einem Bezugsobjekt vorhanden ist
W_{ijk} = Bedeutung der Eigenschaft k des Bezugsobjekts j für den Probanden i

Der besondere Vorteil und damit auch Ursache für die hohe Bedeutung des Adequacy-Importance-Ansatzes in der unternehmerischen Praxis liegt in der Tatsache begründet, dass er zahlreiche Anwendungsanforderungen des Marketings erfüllt:

Im Hinblick auf die *Konkretisierbarkeit* ermöglicht das Messverfahren die Ableitung derjenigen Faktoren, die die Einstellung einer Person gegenüber einem Bezugsobjekt determinieren. Es liefert dem Marketing Informationen darüber, aus welchen Einstellungsfaktoren eine Einstellung zusammengesetzt ist, zu deren Bearbeitung marketingpolitische Instrumente zum Einsatz kommen können.[41] Durch die Verknüpfung der motivationalen Komponente, die angibt, welche Eigenschaften eines Produkts für die Kaufentscheidung wichtig erscheinen mit der kognitiven Komponente, aus der abgelesen kann, wie gut oder schlecht ein Bezugsobjekt im Hinblick auf deren Ausprägung abschneidet, kann ein Unternehmen konkrete Gründe ableiten, weshalb eine Person eine positive oder negative Einstellung gegenüber dem Bezugsobjekt hat.

Darüber hinaus erlaubt die Technik sowohl im Hinblick auf einzelne Eigenschaftsausprägungen als auch auf das Gesamtprofil eines Produkts den *Vergleich* mit konkurrierenden Produkten: Die kognitive Komponente zeigt auf, welche Eigenschaften bei einem Produkt gegenüber einem Wettbewerberprodukt stärker oder schwächer ausgeprägt sind. Sie ermöglicht darüber hinaus eine Evaluation der Bedeutung von Unterschieden zwischen verschiedenen Produkten, denn nicht immer bedeuten Differenzen bezüglich der Ausprägungen einzelner Eigenschaften Wettbewerbsvorteile beziehungsweise -nachteile. Diese Tatsache impliziert gleichzeitig die Forderung nach der Abbildung der *Bedürfnisgerechtigkeit*, die das Messverfahren erfüllt, indem die Bedeutung einzelner Eigenschaften abgefragt wird.

[41] Vgl. *Cohen/Fishbein/Ahtola* 1972, S. 459.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zusätzlich ermöglicht das „Importance"-Rating die Aufdeckung von Potenzialen (Opportunities), etwa in Form von Eigenschaften, die als wichtig eingestuft, von keinem Produkt jedoch hinreichend erfüllt werden. Analog deckt es Gefahren auf, z. B. im Fall dass eine Merkmalsausprägung an Bedeutung verloren hat, die bisher von einem Hersteller stark forciert wurde.

Die Gegenüberstellung von kognitiver und motivationaler Komponente impliziert ferner die Ableitung einer *Prognose* darüber, wie sich Konsumenten in Zukunft verhalten werden. Die motivationale Komponente übernimmt hierbei eine Trendfunktion, die die Richtung zukünftigen Konsumentenverhaltens aufzeigt, während die kognitive Komponente Hinweise darauf liefern kann, welches Produkt diesen Trends am ehesten entspricht.

Letztlich erfüllt das Adequacy-Importance-Modell auch die Forderung nach der *Zeitbezogenheit*: Durch die Zerlegung der Einstellung in einzelne Komponenten können Positionierungsänderungen im Zeitablauf festgehalten werden. So kann beispielsweise überprüft werden, ob sich durch gezielte Werbemaßnahmen die beworbenen Zielparameter verändert haben und eine Art Erfolgskontrolle erfolgen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass das Messverfahren den Anforderungen des Marketings weitestgehend entspricht und daher für den Einsatz in der unternehmerischen Praxis geeignet ist. Diese positive Bewertung des Anwendungsbezuges des Verfahrens ist jedoch mit den Nachteilen abzuwägen, die es vorweist: Es ist durchaus fragwürdig, ob im Konsumentenalltag ein Abgleich zwischen der Bedeutung einzelner Komponenten und deren Ausprägung bei einzelnen Produkten erfolgt. Grunert kritisiert an einem derartigen Vorgehen beispielsweise, dass die kognitive Struktur eines Probanden verändert wird, da die durch den Marktforscher vorgedachten Attribute nicht den in der Entscheidungssituation relevanten Kriterien des Befragten entsprechen.[42] Es könnte etwa sein, dass ein Proband während des Lesens eines Attributs dieses plötzlich als wichtig empfindet, es seiner tatsächlichen Produktwahl jedoch niemals zugrunde legt. Somit scheint in der Praxis eine Abwägung zwischen Praktikabilität und Analysefähigkeit des Messinstruments unumgänglich.

2. Das Bottom-Up-Verfahren

Der Bottom-Up-Ansatz von Thelen/Woodside setzt an letztgenannter Kritik an und versucht ein Einstellungsmodell zu entwickeln, das auf Grund seines

[42] Vgl. *Grunert 1989b* S. 223.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gedächtnispsychologischen Hintergrunds das Konsumentenverhalten besser zu erklären und prognostizieren vermag.[43]

Woodside/Thelen gehen wie multiattributive Ansätze von der Annahme aus, dass sich die Einstellung eines Konsumenten gegenüber einem Bezugsobjekt aus verschiedenen Einstellungskomponenten zusammensetzt. Im Gegensatz zum Adequacy-Importance-Ansatz weisen jedoch nur einige wenige Merkmale determinierenden Charakter auf. Diese „Top-of-Mind"-Assoziationen sind Ausdruck einer gedanklichen Verknüpfung von Eigenschaftsausprägungen und Konsumalternativen.[44] Daher werden auch nicht zwei Komponenten abgefragt, sondern lediglich ein Merkmal in den Raum gestellt, zu dem der Konsument aufgefordert wird, ein Bezugsobjekt zu assoziieren, das ihm spontan einfällt. Nur das erste Bezugsobjekt das genannt wird („Top-of-Mind") fließt in die Analyse mit ein.[45] Darüber hinaus unterliegt die Assoziation einer Zeitbeschränkung: es werden nur Objekte einbezogen, die innerhalb der ersten drei Sekunden nach Fragestellung assoziiert werden, da angenommen wird, dass nach dieser Zeit die Trennung von automatischen und strategischen kognitiven Prozessen nicht mehr eindeutig ist.[46]

Die Formulierung der Items erfolgt sowohl in positiver als auch in negativer Form im Superlativ, so dass im Idealfall lediglich ein Bezugsobjekt, nämlich das am ehesten zutreffende assoziiert wird.[47] Um am obigen Beispiel anzuknüpfen könnte ein Attribut, das Hinweis auf eine positive Einstellung liefert etwa folgendermaßen formuliert sein: „Hat die frischesten Produkte überhaupt", das negative Pendant könnte beispielsweise lauten: „Hat die am wenigsten frischen Produkte".

Ein dem Adequacy-Importance-Modell vergleichbarer Gesamteinstellungswert kann auf diese Weise nicht produziert werden, denn es werden immer nur die Klassenbesten oder -schlechtesten erfasst, so dass am Ende für jedes genannte Bezugsobjekt ein Profil der relativen Stärken und Schwächen abgeleitet und somit dessen dominante Merkmale erfasst werden können: Wird ein Bezugsobjekt im Vergleich zu allen anderen Objekten mit einem Attribut häufiger assoziiert, so bedeutet das, dass es die stärkste Ausprägung hinsichtlich dieses Merkmals im Vergleich zu allen anderen Objekten aufweist. Im Fall eines positiven Geschäftsmerkmals ist es folglich als Stärke, im Fall eines negativen als Schwäche zu interpretieren. Auf Grund des Ordinalskalenniveaus ist im Rah-

---

[43] Vgl. *Thelen/Woodside* 1996, S. 339 f.
[44] Vgl. *Thelen/Woodside* 1997, S. 135 ff.
[45] Vgl. *Thelen/Woodside* 1996, S. 340 ff.
[46] Vgl. *Thelen/Woodside* 1996, S. 340 ff.; *Fazio* 2001, S. 117.
[47] Vgl. *Thelen/Woodside* 1996, S. 340 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

men des Bottom-Up-Ansatzes also lediglich die Bildung einer Rangfolge analog der genannten Häufigkeiten für jedes Attribut möglich.

Die Forderung nach der *Konkretisierbarkeit* determinierender Einstellungskomponenten kann der Bottom-Up-Ansatz auf diese Weise nur teilweise erfüllen. Eine Ableitung der eindeutigen Positionierung verschiedener Produkte ist möglich, die auch durchaus als einstellungsdeterminierend interpretiert werden kann. Dies impliziert jedoch nicht immer, dass eine positive Einstellung bei einem positiven Merkmal und eine negative Einstellung bei einem negativen Merkmal unterstellt werden sollte. So ist beispielsweise ein positives Item bezüglich der Preisgünstigkeit eines Produkts bei einem Prestigeobjekt nicht immer positiv zu werten, hier würde im Gegenteil eher ein Item „Ist am teuersten" Zeichen für ein positive Einstellung und „Ist am billigsten" eher als negative Einstellung gewertet werden. Da jeder Proband jedoch einen eigenen Maßstab hinsichtlich der Bedeutung einer derartigen Eigenschaft anlegt, kann der Bottom-Up-Ansatz nur unzureichende Schlussfolgerungen liefern. Somit können auch kaufrelevante Gründe nicht erhoben werden.

Auch hinsichtlich der *Vergleichbarkeit* verschiedener Wettbewerber weist das Messverfahren erhebliche Nachteile auf. Es ist zwar möglich einzelne Positionierungen abzubilden jedoch z. B. lediglich von denjenigen Produkten, die eine extreme Positionierung innehaben.[48] Diejenigen von Porter als „stuck-in-the-middle"[49] bezeichneten Unternehmen werden auf diese Weise nicht abgebildet und haben auch nicht die Möglichkeit herauszufinden, an welchen Einstellungskomponenten sie vernünftigerweise mit absatzpolitischen Instrumenten ansetzen sollten. Beispielsweise kann ein Produkt in den Augen von Konsumenten als preisgünstig angesehen werden, ein Konkurrenzprodukt ist aber vielleicht noch preisgünstiger und erreicht dadurch in der Bottom-Up-Assoziation bessere Werte.

Selbst wenn ein Bezugsobjekt als das Beste oder das Schlechteste mit einem Attribut assoziiert wird, so kann ein Unternehmen noch lange nicht ableiten, inwieweit diese Assoziation den *Bedürfnissen* der Konsumenten entspricht. Beispielsweise kann ein Produkt als sehr umweltbewusst assoziiert werden, dies muss jedoch in den Augen der Verbraucher als nicht besonders kaufrelevant eingeschätzt werden und die Assoziation wird im Hinblick auf marketingrelevante Zielsetzungen wertlos. Somit erfüllt das Verfahren auch die Forderung nach dem *Prognosepotenzial* nur unzureichend, denn eine häufige Assoziation zu unterschiedlichen Einstellungskomponenten ist nicht gleichbedeutend mit Markterfolg, solange die einzelnen Attribute nicht gewichtet werden. Ganz

[48] *Woodside/Trappey* 2001 S. 153 ff.
[49] Vgl. *Meffert* 2000, S. 1187.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zu schweigen von Potenzialen oder Gefahren, die das Verfahren nicht in der Lage ist abzubilden.

Darüber hinaus bildet der Bottom-Up-Ansatz lediglich ein augenblickliches Bild der Positionierungslandschaft und besitzt nicht die Fähigkeit Positionierungsänderungen im *Zeitablauf* darzustellen. Ein Unternehmen, das sich „zwischen den Stühlen" befindet, kann den Erfolg seiner Bemühungen nicht unbedingt ableiten: Assoziieren Konsumenten es etwa als am wenigsten preisgünstig und es versucht daraufhin mit Hilfe preispolitischer Maßnahmen dieses Image zurechtzurücken, so wird es vielleicht in einer folgenden Befragung nicht mehr mit diesem negativen Attribut assoziiert, kann aber im Gegenzug auch nicht herausfinden, wo es steht, weil es weder positiv noch negativ assoziiert wird.

Die Evaluierung des Bottom-Up-Ansatzes verdeutlicht, dass er den Anforderungen im Marketing nur unzureichend gerecht wird. Das dahinter stehende theoretische Gedankengerüst ist plausibel und einleuchtend und verspricht ein Verbesserungspotenzial gegenüber den theoretischen Annahmen des Adequacy-Importance-Messmodells, es mangelt jedoch an der Anwendung und Praktikabilität des Ansatzes in der unternehmerischen Praxis.

E. Fazit

Der Beitrag hat gezeigt, dass hinter der Entwicklung von Verfahren zur Messung der Einstellung auf der Grundlage automatischer kognitiver Prozesse zwar ein großes theoretisches Potenzial steckt, es bislang jedoch nicht gelungen ist, eine praktikable Messmethode zu entwickeln. Trotz der fraglichen Annahme, Konsumenten würden Kaufentscheidungen auf einer rein rationalen Ebene treffen, bieten traditionelle Verfahren wie der Adequacy-Importance-Ansatz wesentliche Vorteile im Hinblick auf den Einsatz im Marketing und speziell bei Entscheidungen zum Einsatz der absatzpolitischen Instrumente.

Beim derzeitigen Erkenntnisstand weisen daher die Messverfahren auf der Grundlage strategischer kognitiver Prozesse gegenüber den Modellen auf der Grundlage automatischer kognitiver Prozesse etliche Vorteile auf. Sie liefern brauchbarere Ergebnisse und sind auf Grund jahrelangem Einsatz in zahlreichen empirischen Studien bestätigt.

Ansätze auf der Grundlage automatischer kognitiver Prozesse bieten zwar nachvollziehbare Verbesserungsvorschläge und bieten plausible Gründe, die Einstellungsmessung auf andere Art und Weise zu vollziehen als klassischerweise der Fall ist. Das Beispiel des Bottom-Up-Ansatzes zeigt jedoch, dass sie technisch nicht ausgereift und daher den in der Praxis üblicherweise verwendeten Verfahren unterlegen sind. Es bedarf an mehr Erfahrung und Weiterent-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wicklungen bis sie eine echte Alternative zu den traditionellen mehrdimensionalen Einstellungsmodellen darstellen.

Literatur

Allport, G. W.: Attitudes, in: Murchison, C. (ed.): A Handbook of Social Psychology, Worcester 1935

Bagozzi, R./*Fornell*, C.: Theoretical Concepts, Measurements, and Meaning, in: Fornell, C. (ed.): A Second Generation of Multivariate Analysis, Bd. 2, New York 1982, pp. 24–38

Balderjahn, I.: Einstellungen und Einstellungsmessung, in: Tietz, B./Köhler, R./Zehntes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995

Berekoven, L./*Eckert*, W./*Ellenrieder*, P.: Marktforschung, 9. Aufl., Wiesbaden 2001

Bierbrauer, G.: Sozialpsychologie, in: Selg, H./Ulrich, D. (Hrsg.): Grundriß der Sozialpsychologie, Bd. 15, Stuttgart u. a. 1996

Cohen, J. B./*Fishbein*, M./*Ahtola*, O. T.: The Nature and Uses of Expectancy-Values-Models in Consumer Attitude Research, in: Journal of Marketing Research, Vol. 9 (1972), pp. 456–460

Fazio, R. H.: How Do Attitudes Guide Behavior?, in: Sorrentino, R. M./Higgins, E. T.: (ed.), The Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior, New York 1986, S. 204–243

– On the automatic activation of associated evaluations: An overview, in: Cognition and Emotion, Vol. 15, No. 2 (2001), pp. 115-141

Fazio u. a.: On the Automatic Activation of Attitudes, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 50, Nr. 2 (1986), pp. 229–238

Fischer, L./*Wiswede*, G.: Grundlagen der Sozialpsychologie, 2. Aufl., München u.a. 2002

Freter, H.: Interpretation und Aussagewert mehrdimensionaler Einstellungsmodelle im Marketing, in: Meffert, H./Steffenhagen, H./Freter, H. (Hrsg.): Konsumentenverhalten und Information, Wiesbaden 1973, S. 163–184

Grunert, K. G.: Another Attitude on Multiattribute Attitude Theories in: Grunert, K. G./Ölander, F. (ed.): Understanding Economic Behavior, Dordrecht 1989, pp. 213–230

– Kognitive Strukturen von Konsumenten und ihre Veränderung durch Marketing-Kommunikation, in: Marketing ZFP, 13. Jg., Nr. 1 (1991), S. 11–22

– Kognitive Strukturen in der Konsumforschung, Heidelberg 1990

James, D. L./*Durand*, R. M./*Dreves*, R. A.: The Use of a Multiattribute Model in a Store Image Study, in: Journal of Retailing, Vol. 52, No. 2 (1976), S. 23–32

Kroeber-Riehl, W./*Weinberg*, P.: Konsumentenverhalten, 7. Aufl., München 1999

Lilli, W.: Zum Vorhersagewert von Einstellungen für das reale Verhalten, in: Marketing ZFP, 2. Jg., Nr. 3 (1980), S. 179–184

Macharzina, K.: Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden 1999

Mazis, M. B./*Ahtola*, O. T./*Klippel*, R. E..: A Comparison of Four Multiattribute Models in the Prediction of Consumer Attitudes, in: Journal of Consumer Research, Vol. 2 (June 1975), S. 38–52

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Meffert, H.: Marketing, 9. Aufl., Wiesbaden 2000

Meinefeld, W.: Einstellung und soziales Handeln, Reinbek 1977

Nieschlag, R. /*Dichtl*, E./*Hörschgen*, H.: Marketing, 19. Aufl., Berlin 2002

Silberer, G.: Einstellungen und Werthaltungen, in: Irle, M. (Hrsg.): Marktpsychologie als Sozialwissenschaft, Göttingen 1983

Smith, J. W.: Marketing with Attitude – What really makes customers buy has changed dramatically, in: Marketing Management, Vol. 11, No. 1 (2002), S. 48.

Theis, H.-J.: Einkaufsstättenpositionierung: Grundlage der strategischen Marketingplanung, Wiesbaden 1992

Thelen, E. M./*Woodside*, A. G.: Ein gedächtnispsychologischer Ansatz zur Erklärung des Geschäftswahlverhaltens des Konsumenten, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1996/97, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH), Berlin 1996, S. 339–355

– What evokes the brand or store? Consumer research on accessibility theory applied to modeling primary choice, in International Journal of Research in Marketing, Vol. 14 (1997), pp. 125–145

Tigert, D. J.: Pushing the Hot Buttons for a Successful Retailing Strategy, in: von Darden, W. R./Lush, R. F. (ed.): Patronage Behavior and Retail Management, New York 1983, S. 89–113

Woodside, A. G./*Trappey*, R. J.: Learning why some customers shop at less convenient stores, in: Journal of Business Research, Vol. 54 (2001), pp. 151–159

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Vierter Teil

Euphorie und Nüchternheit

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Customer Relationship Management bei Institutionellen Dienstleistern – Leistungstransparenz bei Kammern und Verbänden

Von Günter Käßer-Pawelka und Ulrich Lotz

A. Einführung: Begriff und Bedeutung Institutioneller Dienstleister

1. Begriff

Als *Dienstleister* werden Unternehmen und Organisationen bezeichnet, die für andere Tätigkeiten oder Leistungen erbringen, die im Wesentlichen immaterieller Natur sind und keine direkten Besitz- oder Eigentumsveränderungen mit sich bringen.[1] Im Sinne dieser Definition reicht das Spektrum der Dienstleister vom handwerklichen Bereich über Anbieter von Bank- und Versicherungsleistungen bis hin zur Beratung und Interessensvertretung.

Als *Institutionelle Dienstleister* lassen sich Organisationen definieren, die von Dritten geschaffen oder eingesetzt wurden, um als „Institution" Dienstleistungen für einen definierten Kreis von Personen, Unternehmen oder die Öffentlichkeit zu erbringen. In diesem Sinne werden im Folgenden Kammern und Verbände als Institutionelle Dienstleister bezeichnet.

Verbände werden von Individuen oder Unternehmen i. d. R. mit der primären Zielsetzung gegründet, eine eigenständige Einrichtung als Instanz zu schaffen, um die Anliegen der Gründer bzw. Mitglieder sowie der Branche bzw. Interessensgemeinschaft effizient zu vertreten und sonstigen Nutzen für Mitglieder oder Dritte zu stiften. Dabei wird von der Prämisse ausgegangen, dass durch die Schaffung eines Verbandes erhebliche Synergieeffekte entstehen und in der Summe deutlich mehr bewirkt werden kann, als dies durch die Summe der Einzelaktivitäten der Mitglieder möglich wäre.

---

[1] Vgl. *Kotler/Bliemel* 1992, S. 662.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Dagegen wurden die *Kammern* – Industrie- und Handelskammern sowie die Handwerkskammern – als eigenverantwortliche öffentlich-rechtliche Körperschaften vom Gesetzgeber geschaffen. Dennoch sind die Kammern keine Behörden, sondern eine Einrichtung der Wirtschaft und wichtiger Interessenvertreter der gesamten gewerbetreibenden Unternehmen in ihrer Region. Sie haben einerseits gesetzlich zugewiesene öffentlich-rechtliche Aufgaben wahrzunehmen, stehen aber andererseits ihren Mitgliedsunternehmen auch als direkte Berater oder sachkundige Makler in vielen lokalen, regionalen und überregionalen Angelegenheiten der Wirtschaft zur Verfügung. Darüber hinaus vertreten sie die regionale Wirtschaft auf Bundesebene und über internationale Organisationen.[2] Die Kammern verstehen sich in diesem Sinne als Dienstleister für ihre Mitglieder und die gesamte Wirtschaftsregion.

2. Besonderheiten des Leistungsangebots Institutioneller Dienstleister

Dienstleistungen sind nach Meyer angebotene Leistungsfähigkeiten, die direkt an externen Faktoren (Menschen oder deren Objekten) mit dem Ziel erbracht werden, an ihnen gewollte Wirkungen (Veränderung oder die Erhaltung bestehender Zustände) zu erreichen.[3]

Auch Kammern und Verbände halten im Sinne dieser Definition permanente Leistungsbereitschaft vor, um auf Initiative der Mitglieder mittels eines Leistungserstellungsprozesses ein gewünschtes Ergebnis zu bewirken. Die Phasen der Leistungserstellung Institutioneller Dienstleister und daraus resultierende konstitutive Merkmale lassen sich wie folgt beschreiben:[4]

Potenzialorientierung: Als zwingende Voraussetzung müssen auf der Seite des Anbieters stets Fähigkeiten und die Bereitschaft zur Erbringung einer Dienstleistung vorhanden sein. Um im Falle der Nachfrage leistungsbereit zu sein, müssen Institutionelle Dienstleister entsprechende Handlungspotenziale aufbauen und (personell) vorhalten. Dazu dient die Bereitstellung entsprechender Faktorkombinationen aus Mitarbeitern, materiellen Gütern – wie Gebäuden, Einrichtung, Waren usw. –, Nominalgütern und Informationen. Dienstleistungen können durch die Bereitstellung entsprechender Potenziale besonders gut vorbereitet werden, sie lassen sich jedoch nicht auf Vorrat produzieren.

---

[2] Vgl. DIHK 2002, o. S.
[3] Vgl. *Meyer*, 1994, S. 9.
[4] Vgl. hierzu *Bieberstein* 1998, S. 35–38; *Meffert/Bruhn* 2000, S. 27–30.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Prozessorientierung: Dienstleistungen lassen sich als synchrone Prozesse der Erbringung von Leistungen durch den Anbieter und deren gleichzeitige Inanspruchnahme durch den Nachfrager kennzeichnen. Dabei muss sich der Nachfrager als externen Faktor in die Leistungserstellung einbringen. Dies kann wiederum durch Menschen, materielle Güter, Nominalgüter und Informationen geschehen.

Ergebnisorientierung: Nach der Auffassung von Maleri sollte eine Dienstleistung nicht primär als Prozess, sondern als Ergebnis eines Prozesses gesehen werden, denn nur das Ergebnis kann im Markt verwertet werden.[5] Er versteht Dienstleistungen als für den Absatz produzierte immaterielle Wirtschaftsgüter. Wirkung und Nutzen der Dienstleistung treten an einem externen Faktor des Nachfragers – Menschen, materielle Güter, Nominalgüter oder Informationen – ein und schließen damit den Prozess der Leistungserstellung ab.

Alle drei Phasen der Dienstleistungsdefinition sind für einen Institutionellen Dienstleister von Bedeutung. Erst gilt es die spezifischen Fähigkeiten zur Erbringung der Dienstleistung aufzubauen und bereitzuhalten (Potenzialorientierung). Dann kann er im Falle der Nachfrage durch das Einbringen des externen Faktors den Leistungserstellungsprozess auslösen und begleiten (Prozessorientierung) und ein entsprechendes Resultat erzielen (Ergebnisorientierung).

Die Qualität des Dienstleistungsergebnisses unterliegt dabei einer deutlich größeren Schwankungsbreite als dies üblicherweise bei Sachgütern der Fall ist. Im Gegensatz zur industriellen Fertigung bestimmen nicht primär Qualität der Einsatzstoffe und die Güte der Verarbeitungsprozesse das Endergebnis, sondern die Ausführungsqualität Institutioneller Dienstleister ist in einem sehr hohen Maße davon abhängig, wer die Dienstleistung wann, wo und unter welchen Umständen und an wem erbringt. Aus diesen Besonderheiten ergeben sich entsprechende Anforderungen an die Qualitätssicherung und das Qualitätsmanagement von Dienstleistern. Als Maßnahmen bieten sich vor allem gezielte Personalentwicklungsprogramme, die Optimierung der wertschöpfenden Prozesse und die ständige Überwachung und Entwicklung der Kundenzufriedenheit an.

3. Bedeutung und Strukturdaten der Verbände und Kammern in Deutschland

Die Interessenvertretung der deutschen Wirtschaft gliedert sich in drei Säulen:[6] Wirtschaftsverbände, Arbeitgeberverbände und Kammern.

---

[5] Vgl. *Maleri* 1997.
[6] Vgl. *von Alemann* 2002, S. 2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Wirtschaftsverbände: Der bedeutendste Wirtschaftsverband ist der BDI, der Bundesverband der Deutschen Industrie. Der BDI stellt die Dachorganisation von 16 Landesverbänden und 35 Branchenverbänden dar, die sich selbst noch in zahlreiche Fachverbände untergliedern. Insgesamt vertritt der BDI direkt oder indirekt ungefähr 400 Einzelverbände und kann damit als Cheflobbyist der deutschen Industrie angesehen werden. Der BDI vertritt die Interessen der Industrie in Berlin, Brüssel und weiteren wichtigen Entscheidungszentren. Zudem versteht er sich als Dienstleister, der Beratung und Service in vielfältigen Fragen für seine Mitgliedsverbände bietet. Das Führen von Tarifverhandlungen gehört jedoch nicht zu seinen Aufgaben. Die Spitzenverbände der Banken und des Handels weisen sehr ähnliche Aufgaben und Strukturen auf.

- Arbeitgeberverbände: Die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA) ist der Dachverband von 62 Mitgliedsverbänden aus Industrie, Handel, Banken, Landwirtschaft, Handwerk und Dienstleistung. Jedem dieser Mitgliedsverbände gehören zum Teil zahlreiche Unterorganisationen an, so dass der BDA mehr als 1000 Arbeitgeberverbände direkt oder indirekt vertritt. Zu den Aufgaben des BDA und seiner Mitgliedsverbände gehört das Führen der Tarifverhandlungen. Darüber hinaus vertritt der BDA die Unternehmensinteressen in staatlichen und sozialpolitischen Organisationen wie der Bundesanstalt für Arbeit, bei Arbeits- und Sozialgerichten, bei Krankenkassen und der Rentenversicherung.

- Kammern: Die Kammern sind durch eine Zwitterstellung zwischen Interessenvertretung der Wirtschaft und öffentlichem Auftrag gekennzeichnet. Der Staat weist ihnen bestimmte Aufgaben wie z. B. die Standesaufsicht oder die berufliche Bildung zu. Spezielle Kammergesetze regeln Organisation, Willensbildung und Aufgaben. Die wichtigsten Vertreter der Kammerlandschaft sind die Industrie- und Handelskammern, aber auch für das Handwerk, die Landwirte und einige freie Berufe – wie Ärzte, Anwälte, Architekten usw. – bestehen eigene Kammerorganisationen. Gemeinsames Merkmal aller Kammern ist die gesetzlich verankerte Anschlusspflicht für alle Unternehmen des jeweiligen Wirtschaftszweigs. Nachstehend sollen stellvertretend die Industrie- und Handelskammern einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) ist die Spitzenorganisation der 82 Industrie- und Handelskammern, denen per Gesetz über drei Millionen Unternehmen angehören:[7] vom internationalen Konzern bis zum

[7] Vgl. *DIHK* 2002, o. S.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Inhaber-Unternehmen. Das verleiht dem DIHK als Spitzenorganisation hohes politisches Gewicht. Er ist nicht die Vertretung einer bestimmten Gruppe von Unternehmern, sondern Repräsentant der gesamten gewerblichen Wirtschaft in Deutschland.

Die IHKs vertreten das Interesse ihrer Mitglieder gegenüber den Kommunen, Landesregierungen, regionalen staatlichen Stellen und durch den DIHK gegenüber der Bundesregierung und der Europäischen Kommission. Zudem hat der Staat den IHKs eine Reihe von eigentlich staatlichen Aufgaben übertragen: das Ausstellen von Ursprungszeugnissen und Nachweisen, das Abnehmen von Prüfungen bei der Berufsbildung, die Registrierung im Rahmen der Öko-Auditierung, das Vereidigen von Sachverständigen, gutachterliche Tätigkeiten für die staatlichen Verwaltungen und Gerichte, Mitwirkung bei der Bestellung von Handelsrichtern, ebenso bei den Handelsregistereintragungen.

Zur Koordination der drei Säulen der wirtschaftlichen Interessenvertretung in Grundsatzfragen und in Streitfällen wurde der Gemeinschaftsausschuss der Deutschen Gewerblichen Wirtschaft geschaffen, dem die Spitzenverbände der Wirtschaft, der Arbeitgeber und der Kammern angehören.

B. Besonderheiten der Kundenbeziehungen bei Kammern und Verbänden

1. Der Stakeholder-Ansatz

Beruht die Mitgliedschaft in einer Kammer in der Regel auf spezifischen gesetzlichen Grundlagen, die für ein bestimmtes Branchenumfeld die Zwangsmitgliedschaft bedingen, so unterliegen sie doch nicht nur diesen jeweiligen Gesetzen, sondern sind im Sinne der grundgesetzlichen Auftragsverankerung (Artikel 9 GG) als Interessenvertreter auch übergelagerten Aufgaben verpflichtet. Noch deutlicher zeigt sich dies bei in privater Rechtsform geführten Verbänden, sie konstituieren sich als eingetragener oder nicht eingetragener Verein gemäß §§ 21 ff. BGB.[8]

In der Verpflichtung zur Schaffung einer multiplen Zielgruppenaffinität liegt das Dilemma der Verbände. Sie sollen vielen gesellschaftlichen Gruppen gerecht werden, wenngleich sie ihre Finanzierungs- und Existenzgrundlage meist nur von einer Gruppierung, ihren Mitgliedern, erhalten. Diese vielfältigen gesellschaftlichen Anspruchsteller, die Stakeholder, sollen im Folgenden beleuch-

[8] Vgl. *Witt/Seufert/Emberger* 1996, S. 424.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tet werden. Dabei rückt der Verband im engeren Sinne in den Betrachtungsfokus, da er sich dem breitesten Interessenspektrum gegenübersieht.

2. Stakeholder von Kammern und Verbänden

a) Die Mitglieder

In Unkenntnis oder Negierung des heterogenen Verpflichtungsgeflechts „ihres" Verbandes verstehen sich die Mitglieder oftmals als „shareholder", also Anteilseigner. Damit einher geht die Auffassung, dass der jeweilige Verband ausschließlich Dienstleistungen für die Mitglieder zu erstellen und dadurch den Wert der Beteiligung am Verband für das einzelne Mitglied kontinuierlich zu steigern habe. Verbände sind jedoch nach dem Selbsthilfeprinzip definiert, d. h. die Schlagkraft eines Verbandes bestimmt sich im Wesentlichen durch den Ausdruck des ehrenamtlichen Engagements seiner Mitglieder. Ähnliches gilt für die Kammern, die neben der Dienstleistungsfunktion für die Mitglieder eine Reihe staatlicher Aufgaben zu erfüllen haben.

Eine Gleichgültigkeit der Träger schadet der Außenwirkung in Verbänden wesentlich stärker als beispielsweise in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen (die i. d. R. die Träger von Unternehmensverbänden bilden), da dort die hauptamtlich engagierte Geschäftsführung im Prinzip auch bei passivem Verhalten der Träger die eigentliche Zielsetzung – Gewinnerzielung – erfüllen kann. Gerade kleinere Branchenorganisationen leben jedoch vom aktiven Einsatz ihrer Mitglieder.[9]

Im Bewusstsein der Mitglieder verankert und deren Verbandstreue stärkend steht der Aspekt, dass Verbände im Allgemeinen demokratisch organisierte Institutionen sind. Die Beteiligung der Mitglieder bzw. Träger an Entscheidungen und am Alltagsgeschäft ist meist höher als bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, wo Einflussmöglichkeiten gewöhnlich auf bestimmte Geschäfte begrenzt sind. Je größer Verbände allerdings sind, desto weniger basisdemokratisch werden sie in aller Regel auch.[10] Dies entsteht z. T. aus der Notwendigkeit zu zügiger und pragmatischer Entscheidungsfindung, denn gerade in Großverbänden kann eine umfassende, demokratische Beteiligung der Mitglieder Entscheidungsprozesse langwierig und teuer machen.

Auch der Aufbau der Kammern ist demokratisch: Die Mitglieder der regionalen IHKs wählen jeweils eine regionale Vollversammlung als ihr Unternehmer-

---

[9] Vgl. ebenda.
[10] Vgl. *Purtschert* 1989, S. 405 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

parlament. Bei der Wahl hat jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Größe, gleiches Stimmrecht. Die Vollversammlung ihrerseits wählt aus ihrer Mitte den Präsidenten und das Präsidium, und sie bestellt den Hauptgeschäftsführer.

Dennoch verliert die „natürliche" Identifikation der Mitglieder mit ihrer Branchenorganisation oder ihrer Kammer im Sinne eines „nur gemeinsam sind wir stark" zunehmend als Motivgeber zur Begründung einer Mitgliedschaft an Bedeutung. Die o. g. Shareholder-Mentalität greift stärker Platz, Verbände und Kammern haben sich mit Fragen von Leistungstransparenz und quantifizierbarer Gegenleistung für das einzelne Mitglied auseinanderzusetzen, worauf unter 3. näher eingegangen wird.

b) Nichtmitglieder als Nutzer von Kollektivgütern: Das „Trittbrettfahrerproblem"

Verbände erstellen zu einem großen Teil nicht teilbare Leistungen, die auf den einzelnen Nutzer nicht zurechenbar sind, so genannte Kollektivgüter.[11] Hierbei taucht das „Trittbrettfahrerproblem" auf, bei dem die Möglichkeit der Inanspruchnahme einer Leistung besteht, ohne dafür zahlen zu müssen. Die Verpflichtung der Verbände zur Vertretung beispielsweise einer bestimmten – gesamten – Branche bedingt zwangsweise die negativen Konsequenzen dieser Logik des kollektiven Handelns.

So betreiben Wirtschaftsverbände satzungsgemäß im Wesentlichen Interessenvertretung durch Öffentlichkeitsarbeit oder technische Normungsarbeit über entsprechende Gremien, sie können zur Finanzierung dieses Kollektivgutes jedoch die Nichtmitglieder nicht heranziehen (die sog. Nichtausschließbarkeit von Nichtmitgliedern). Damit haben Nichtmitglieder in Bezug auf diesen Bereich der Verbandsleistungen kurzfristig immer ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis als Mitglieder. Diese Betrachtungsweise erweist sich mittel- und langfristig allerdings als fatal. Bei immer geringerem Organisationsgrad einer Branche findet die Interessenvertretung auf Grund der immer unzureichenderen Ressourcenausstattung nur noch in untergeordnetem Maße statt, was auch den Nichtmitgliedern entsprechend schadet.

Um dem Trittbrettfahrerproblem entgegen zu wirken, versuchen Verbände u. a. durch Beratung oder spezifische, für Mitglieder sehr kostengünstige Weiterbildungsangebote, Alleinstellungsmerkmale für Mitglieder zu schaffen.

---

[11] Vgl. *Hirsch* 1989, S. 1077 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Gleichzeitig bieten sie dadurch den „Trittbrettfahrern" selektive Anreize, um sie zum Beitritt zu bewegen.[12]

Das Problem der Trittbrettfahrer stellt sich bei den Kammern auf Grund der gesetzlich vorgeschriebenen Pflichtmitgliedschaft nicht. Alle Unternehmen müssen einen Pflichtbeitrag zu ihrer IHK leisten, der an die jeweilige wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Mitglieds gebunden ist. Ein besonderer Vorteil der gesetzlichen Mitgliedschaft liegt darin, dass die IHKs alle Branchen und Betriebsgrößen gleichermaßen vertreten – vom kleinen Lebensmittelhändler „an der Ecke" bis zum multinational tätigen Konzern. Jeder Betrieb hat nur eine Stimme; alle haben gleiche Rechte. Diese Form der Finanzierung sichert die wirtschaftliche Unabhängigkeit der IHKs vor Einzelinteressen und staatlicher Einflussnahme.

c) Gesellschaftliche Anspruchnehmer: Der politische Auftrag

Wie o. e. sind Kammern und Verbände grundgesetzlich verankerte Gruppierungen mit gewolltem politischen Auftrag. Das in Deutschland bewährte System des „organisierten Pluralismus" steht zwar bisweilen in der Kritik, wenn von der „Herrschaft der Verbände" gesprochen wird. Bereits der überzeugte Demokrat und Wirtschaftsliberale Ludwig Erhard war hiervon nicht frei, wollte er doch bereits 1965 mit seinem Konzept der „formierten Gesellschaft"[13] den seiner Ansicht nach unkontrollierten und die Demokratie schädigenden Einfluss von Interessengruppen zurückdrängen, um zu einem System gesamtgesellschaftlicher Kooperation ohne große Konkurrenz zu gelangen.[14] Nicht zuletzt die heutige multimediale und ständige Präsenz der Vertreter von Spitzenverbänden in den allfälligen TV-Talk-Shows bewirkt beim kritischen Betrachter zuweilen einen negativ besetzten „information overload" und eine gewisse Reaktanz gegenüber „den" Verbänden.

Trotz zeitweiliger Negativkritik bleibt das bundesdeutsche Verbändewesen sowie die Kammernstruktur und der damit verbundene politische Lobbyismus eine demokratiefördernde und -stützende Institution, die ihrer zentralen Aufgabe der Zulieferung von Fachinformation an die politischen Entscheidungsträger im Wesentlichen gerecht wird. Über diese Kernaufgabe hinaus sind Verbände und Kammern jedoch zur Erfüllung eines umfassenden, gesellschaftspolitischen Aufgabenbündels verpflichtet.

---

[12] Vgl. *Olson* 1969, S. 49 ff.
[13] Vgl. *Knopp/Geiger* 1999, S. 127.
[14] Vgl. *Sebaldt* 1997/2002, S. 2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(1) Gesellschaftliches Aufgabenbündel

Grundsätzlich betreiben Kammern und Verbände die Beeinflussung sozialer und politischer Einstellungen und Verhaltensweisen, was gemeinhin unter dem Begriff des Lobbyismus subsumiert wird. Dies bedeutet im einzelnen, die wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder bzw. der Branche gegenüber dem politisch-administrativen System zu vertreten. Hierbei zeigt sich wie o. e., je höher der Organisationsgrad der Branche, desto stärker der Nachdruck. Darüber hinaus spielen wirtschaftlich starke Branchen wie z. B. die Automobil- oder die chemische Industrie eine besonders wichtige Rolle, da sie sehr viele Arbeitsplätze (und damit ggfs. Wählerstimmen) sichern.

Im Rahmen ihrer Einflussnahme repräsentieren Kammern und Verbände bestimmte wirtschaftliche oder politische Überzeugungen in der Öffentlichkeit, sie weisen auf gesellschaftliche und wirtschaftspolitische Missstände und positive wie negative Entwicklungen hin, und sie wollen durch ihr Engagement solche Negativentwicklungen korrigieren bzw. für eine politische Finanzierung der Beseitigung werben.[15]

Darüber hinaus sind zahlreiche Verbände auch Aufgabenfeldern im Bereich der Erziehung bzw. Aus- und Weiterbildung verpflichtet. Als Berufsverbände vertreten sie die Interessen ihrer Mitglieder (und damit der Branche) bei der Konstitution und Weiterentwicklung branchentypischer Berufsbilder. Auch hier sind sie unerlässliche Fachinformanten für die politischen Entscheider im Bereich Erziehung und Wissenschaft. Verbänden kommt dabei auch die Position des aufmerksamen Beobachters zu, der für Mitglieder schädliche Entwicklungen durch permanente Kommunikation mit den entsprechenden Gremien abwenden soll. Die gesellschaftlichen Aufgaben der Kammern sind noch weiter gesteckt, so gehört z. B. das Abnehmen von Prüfungen in der beruflichen Bildung, gutachterliche Tätigkeiten für die staatlichen Verwaltungen und Gerichte u. v. m. zu ihren gesetzlich übertragenen Aufgaben.

Ebenso bedeutsam ist die Schlüsselfunktion der Verbände als Schnittstelle zwischen Mitgliedern (z. B. Unternehmen) und den Institutionen aus Wissenschaft und Forschung, um die vielbeschworene praxisgerechte Forschung und Lehre an Universitäten und Fachhochschulen zu ermöglichen und dadurch auch die Einflussnahme einzelner Großunternehmen im Sinne gesamter Branchen zu nivellieren.

Bei einer bestimmten Ausprägung von Verbänden stellt auch die Schaffung eines gesellschaftlichen Konsenses bei der Regelung von Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen eine Kernaufgabe dar. Diese für Gewerkschaften und

[15] Vgl. *Witt/Seufert/Emberger* 1996, S. 427.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Arbeitgeberverbände typische Funktion wird im Rahmen der Tarifautonomie festgeschrieben und ist Teil einer Selbstbeschränkung des Staates. Auch hier ist die Vertretungsmacht mit der Höhe des Organisationsgrades proportional verknüpft.

(2) Alter und neuer Lobbyismus: Verbandsarbeit und „Public Affairs Lobbying"

Gerade mit der Entwicklung der Europäischen Union hat sich ein neuer Typus organisierter Interessenvertretung auch in Deutschland breitgemacht, welcher oft vollständig an der gewachsenen Verbandsstruktur vorbei führt. Mit dem „Public Affairs Lobbying" ist ein System von Interessenvertretern charakterisiert, die nicht als Verbandsfunktionäre tätig und damit dauerhaft mit ihrer Klientel vernetzt sind, sondern als Rechtsanwälte und Consultants fallweise als „hired guns" (so die saloppe amerikanische Bezeichnung) von der jeweiligen Kundschaft in das lobbyistische Gefecht geschickt werden.[16] Vor allem kleinere Gruppen, die sich den Luxus einer permanenten Repräsentanz am Regierungssitz nicht leisten können oder wollen, wählen gerne diesen Weg. Für 1998 wurden im Bereich der Brüsseler Lobby-Szene etwa 400 solcher Public-Affairs-Agenturen ermittelt.[17]

Die Entwicklung zu einer stärkeren Externalisierung von verbandlichen Lobbyleistungen birgt jedoch auch Gefahren. So könnten durch eine unkontrollierbare Konkurrenz um die Klientel wichtige Synergieeffekte verloren gehen: gerade „hired guns" besitzen meist keine langfristige Verwurzelung im jeweiligen Interessenspektrum, sondern kennen es als lobbyistische Wasserläufer nur oberflächlich.[18] Hier bleibt der klassische Verbandsfunktionär konkurrenzlos, vielmehr ist er als fachlicher Informant einer Public-Affairs-Agentur i. d. R. unverzichtbar.

Der Verbandsfunktionär selbst könnte sich im Sinne einer proaktiven Steuerung des Lobbygeschehens durch punktuelle Kooperation der Dienste von „hired guns" bedienen, um seine eigene Arbeitsbelastung zu verringern. Vor allem in kleineren Verbänden, wo oftmals ein lobbyistischer Einzelkämpfer vom Mitgliederservice über die verbandsinterne Bauchpinselung der Ehrenamtlichen, der Disziplinierung renitenter Landesverbände bis hin zur bundesweiten Richtlinienbestimmung jede denkbare, undenkbare und undankbare Aufgabe zu

[16] Vgl. *Sebaldt* 1997/2002, S. 10.
[17] Vgl. *Plaschka* 1998, S. 37 f.
[18] Vgl. *Sebaldt* 1997/2002, S. 10.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

erfüllen hat, ergeben sich auch Chancen durch ein punktuelles und gezieltes „Outsourcing".[19]

(3) Steuerbefreiung als Gegenleistung

Der wesentliche Vorteil, den Verbände aus der Erfüllung gesellschaftlicher Funktionen beziehen, ist die Befreiung von der Entrichtung wesentlicher Steuern wie Körperschafts-, Gewerbe- oder Kapitalertragssteuer. Dies ist die „Gegenleistung" des Staates. Allerdings trifft die Steuerbefreiung nicht auf alle Ebenen zu. So ist beispielsweise der „eingetragene Verein" nicht zum Vorsteuerabzug berechtigt, wodurch alle Ausgaben brutto für netto zu tätigen sind.

In Zeiten dauerhafter finanzpolitischer Engpässe des Gesetzgebers weckt das brachliegende Milliardenpotenzial an finanziellen Mitteln allerdings zunehmende Begehrlichkeiten. Die formalen Hürden zum Erhalt der Steuerbefreiung wurden in den letzten Jahren höher gelegt und die intensive Beschäftigung mit dieser Materie – die hier nicht Gegenstand vertiefter Betrachtung sein kann – scheint dringend angeraten.

3. Kernaufgabe Mitgliederservice: Vom politischen Auftrag zum Kosten-Leistungs-Vergleich

a) Idealismus und kritische Distanz

Wie dargestellt, besteht ein wesentlicher Anteil des Tätigkeitsspektrums von Verbänden in nicht auf das einzelne Mitglied zurechenbaren Leistungen wie Lobbyismus und allen Formen der Branchenarbeit. Die Gründerväter der Verbände nach dem zweiten Weltkrieg in Deutschland waren davon überzeugt, dass sich nur durch ein gemeinsames Eintreten für die jeweiligen Interessen wirklich demokratische Mitsprache erzielen lässt. Dies resultierte größtenteils aus der Erfahrung des Nationalsozialismus, wo Verbände als Interessenvertreter „gleichgeschaltet", also faktisch eliminiert wurden. Eine Entwicklung, wie sie im Osten Deutschlands bis 1989 anhielt.

Die Konstitutierung der Verbände und der heutigen Kammerwesens im Westen Deutschlands war damit stark von idealistischen Vorstellungen geprägt, geschaffen aus dem Bewusstsein, durch Zusammenhalt mehr erreichen zu können als als Einzelner. Mit dem mittlerweile erfolgten Generationswechsel und

[19] Vgl. ebenda, S. 11.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der „Gewöhnung" an demokratische Strukturen als Selbstverständlichkeit ist auch hier an die Stelle von Idealismus und Euphorie eine gewisse Nüchternheit und kritische Distanz getreten. Die Vertretung durch einen Verband bzw. eine Kammer wird kritisch hinterfragt, in Frage gestellt oder wie im Falle neu entstehender Branchen (insbesondere im Bereich der „New Economy") gar nicht erst vordergründig diskutiert.

b) Leistungsentgelte auf dem Prüfstand

Erwerbswirtschaftliche Unternehmen bieten ihre Produkte gegen ein bestimmtes, direkt auf das Gut zurechenbares Entgelt an (Orientierung an speziellen Entgelten).[20] Zwischen der erstellten Leistung und dem Entgelt besteht ein direkter Zusammenhang. Verbände und Kammern hingegen erhalten von ihren Mitgliedern regelmäßig generelle Entgelte (Beitragsorientierung), der Zusammenhang zwischen erbrachter Leistung und Entgelt stellt sich nur mittelbar dar.

Während die Unteilbarkeit von Kollektivgütern (wie z. B. Lobby-, Gremien- und Öffentlichkeitsarbeit) in jedem Falle eine Finanzierung aus generellen Entgelten erfordert, können auch individuell zurechenbare Dienstleistungen in dieser Weise abgerechnet werden (wie z. B. die arbeitsrechtliche Beratung eines Mitgliedsunternehmens in einem bestimmten Rechtsfall). Die grundsätzliche Beitragsorientierung von Verbänden und Kammern schließt also eine direkte Preisfinanzierung im letzten Fall nicht aus.

Da der Zusammenhang zwischen Leistung und Gegenleistung bei Institutionellen Dienstleistern meist mittelbar ist, lässt sich für den Mittelgeber die Verwendung seiner Beiträge nur schwer nachvollziehen. Die entstehenden Informationsasymmetrien sollten zwar vielfach durch vertrauensbildende, nach innen gerichtete Corporate-Identity-Maßnahmen ausgeglichen werden,[21] dennoch herrscht heute eine kritische Distanz vor, die nicht nur Kostentransparenz von den Verbänden fordert, sondern eine Quantifizierung ihrer Leistungen und damit auch des Werts für das einzelne Mitglied.

Die sich breit machende Einstellung, dass die Kollektivarbeit auch nach dem Austritt eines weiteren Mitglieds noch möglich sein wird, stellt die Arbeitsmöglichkeit und Effektivität der Verbände grundsätzlich in Frage. Deshalb wird es für die Zukunft immer bedeutender, auch Kollektivleistungen wertmäßig zu erfassen und in ihrem Nutzen für das einzelne Mitglied zu vermitteln (siehe Punkt C.).

---

[20] Vgl. *Purtschert* 1989, S. 410.
[21] Vgl. *Witt/Seufert/Emberger* 1996, S. 424.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Suchen Verbände als Reaktion auf das o. g. Dilemma der problematischen Zurechenbarkeit von Kollektivleistungen ihr Heil allerdings darin, Kollektivleistungen immer weiter zu vernachlässigen, und im Gegenzug Individualleistungen zu forcieren (wie spezifische, individuelle Beratungs- und Weiterbildungsangebote), so stellen sie ihre rechtliche Existenz in Frage, mutieren zu „gewöhnlichen" Dienstleistungsunternehmen, die sich dem marktlichen Wettbewerb in deutlich drastischerer Form zu stellen haben und riskieren überdies ihre Steuerbefreiung.

Verbände verkennen oftmals, dass sie mit ihrem Tätigkeitsfeld, auf ihrem „Markt", eine quasi monopolistische Position innehaben (bei Kammern besteht sogar die Zwangsmitgliedschaft). Mit einer weiteren Öffnung hin zum Angebot von Einzeldienstleistungen treten sie in zunehmendem Maße in Konkurrenz zu freien Wettbewerbern. So können Mitglieder z. B. Beratungsleistungen freier Juristen in arbeitsrechtlichen Fragen wahrnehmen oder Seminare externer Schulungsanbieter nutzen. Umgekehrt ist es für Verbände in diesen Fällen besonders leicht, die (Kosten-)Vorteile ihrer Leistungen im Vergleich zum Wettbewerb gegenüber ihren Mitgliedern darzustellen.

c) Erfolgskontrolle

Die Kontrolle des Erfolgs vom Kammern und Verbänden, verstanden als Grad der Zielerreichung, setzt die Definition eindeutiger Ziele der Kammer- bzw. Verbandsarbeit voraus. Dabei sind Art, Umfang und zeitlicher Bezug der Ziele festzulegen.[22] Ausgehend von der Bedarfsdeckung (Effektivität) als allgemeinem Oberziel lassen sich für die einzelnen Leistungsbereiche entsprechende Teilziele formulieren. So ließe sich beispielsweise für den Bereich „Beratungsleistung des Verbandes in arbeitsrechtlichen Fragen" das Bereichsziel formulieren: „Die Mitglieder sollen mit der Beratungsleistung des Verbandes bzw. der Kammer in o.g. Gebiet zufrieden oder sehr zufrieden sein."

Da es sich hierbei zunächst um eine qualitative Zielgröße handelt, ist die Messung des Zielerreichungsgrades im Verband weitaus aufwändiger als die Gewinnermittlung eines Unternehmens. Als Messmethode kommt in erster Linie die Befragung der Mitglieder in Betracht.[23] Dabei gilt es, mit Hilfe geeigneter Messskalen den Grad der Zufriedenheit zu quantifizieren (siehe hierzu die Fallbeispiele unter Punkt D.).

---

[22] Vgl. *Heinen* 1983, S. 28.
[23] Vgl. *Witt/Seufert/Emberger* 1996, S. 423.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Selbst wenn Effektivität (im Sinne tatsächlich erreichter Bedarfsdeckung) das Zielsystem Institutioneller Dienstleister dominiert, so gilt es, auch die zweite Erfolgskomponente, die Wirtschaftlichkeit bzw. Effizienz, angemessen zu berücksichtigen.[24] Dies gestaltet sich jedoch noch weitaus schwieriger, da der gewichtete Ressourceneinsatz immer auch der individuellen Bewertung unterliegt und letztendlich der Führung des Verbandes überlassen bleiben muss. Die Führung wird jedoch zumindest langfristig nur dann ihrer Bedarfsdeckungsaufgabe gerecht, wenn sie es versteht, die Ressourcen des Verbandes bzw. der Kammer optimal einzusetzen.

Das wesentliche Problem der Erfolgsmessung bei Kammern und Verbänden liegt in der Bestimmung eines Gesamterfolgs. Eine ähnlich einfache Kennziffer wie der Gewinn bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen ist jedoch ebenso wenig darstellbar wie eine einfache Addition von Teilerfolgen. Ein Lösungsansatz stellt u. a. die Gewichtung der Teilerfolge mit Hilfe von Leistungsprioritäten dar (siehe auch Punkt D.).

C. Der Wertorientierte Ansatz bei Institutionellen Dienstleistern: Wertzuwachs erfassen und vermitteln

Das Markt- und Branchenumfeld wohl aller Institutionellen Dienstleister befindet sich zu Beginn des dritten Jahrtausends in einer Phase nachhaltiger Veränderungen der Marktdynamik und -struktur. Der Wettbewerbsdruck auf die Mitgliedsunternehmen erreicht eine bislang nicht gekannte Dimension. Dies äußert sich dadurch, dass sie ständig neuen Herausforderungen begegnen müssen und unter einem enormen Kostendruck stehen. In Folge dieses Strukturwandels verlieren auch die bislang bewährten Verhaltensmuster, die oft jahrzehntelang das Verhältnis zwischen den Institutionellen Dienstleistern und ihren Mitgliedsunternehmen geprägt hatten, ihre uneingeschränkte Gültigkeit.

Der Glaube an eine von äußeren Einflüssen weitgehend unabhängige, gefestigte Stellung in der Branche und im Verhältnis zu den Mitgliedsunternehmen, der über lange Zeit das Denken und Handeln der Institutionellen Dienstleister bestimmt hat, erweist sich unter den heutigen Rahmenbedingungen sehr schnell als trügerisch. Er hat jedoch in der Vergangenheit dazu beigetragen, dass nicht wenige Geschäftsführer und Mitarbeiter von Kammern und Verbänden davon überzeugt waren, ein Marketing erübrige sich für Institutionelle Dienstleister.

Mit wachsendem Druck des Marktes bedarf es eines systematischen Marketing-Konzepts, um sich als Institutioneller Dienstleister, im Wettbewerbsumfeld

[24] Vgl. *Schwarz* 1984, S. 162 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

anderer Verbände, Informationsquellen oder kommerzieller Dienstleister strategisch vorteilhaft zu positionieren und die Mitglieder durch bedarfsgerechte Leistungsangebote zu binden. Ein in diesem Sinne besonders geeigneter Denkansatz des Marketing stellt die Idee der so genannten *Wertorientierung*[25] dar.

Mitglieder von Kammern und Verbänden wollen als anspruchsvolle Kunden verstanden und behandelt werden. Sie erwarten vermehrt von den Institutionellen Dienstleistern, dass ihnen durch die Mitgliedschaft nicht nur ein vager Nutzen, sondern einen möglichst *hoher Wertgewinn* verschafft wird. Kammern und Verbände stehen vor der Herausforderung, den *subjektiv vom Mitglied erlebten Leistungswert* der Mitgliedschaft und der angebotenen Dienstleistungen fortgesetzt zu *steigern*.

Die Zufriedenheit der Mitglieder mit den erhaltenen bzw. genutzten Leistungen hängt nicht nur von der Summe der Wertelemente ab, sondern auch von der Summe der Gegenleistungen – in Form des Preises oder anderer Leistungsäquivalente – die von den Mitgliedern für die Inanspruchnahme der Leistungen zu erbringen sind. Ein Mitglied ist vor allem dann mit den Leistungen der Kammern und Verbände zufrieden, wenn es subjektiv zu dem Eindruck gelangt, in der Summe mehr erhalten als aufgewandt zu haben, also einen Nettonutzen oder Wertgewinn zu erzielen. Im Sinne eines wertorientierten Marketings stehen Institutionellen Dienstleistern *zwei Stellgrößen* zur Verfügung:

- *Steigerung der* subjektiv vom Mitglied *erlebten Wertsumme*,
- *Senkung* der subjektiv vom Mitglied *erlebten Kostensumme* für die Leistungsinanspruchnahme.

Erst die Steuerung beider Größen verschafft den Marktpartnern einen hohen Wertgewinn und ermöglicht es Institutionellen Dienstleistern sich weiterhin erfolgreich im Markt zu behaupten. Die Grundgedanken des Wertorientierten Marketing veranschaulicht Abb. 1.

Um zu untersuchen, wie Institutionelle Dienstleister einen möglichst hohen Nettonutzen aus der Sicht ihrer Mitglieder generieren können, sollen zunächst die einzelnen Elemente der Wert- und Kostensumme näher betrachtet werden. Die Wertsumme lässt sich als die Summe aller nutzenstiftenden Eigenschaften verstehen, die objektiv oder auch nach dem subjektiven Empfinden der Zielgruppe einer Dienstleistung von dieser ausgehen.

---

[25] Vgl. *Kotler/Bliemel* 1995, S. 49 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Wertsumme	**Kostensumme**
• *Produktwert der Kernleistung*	• *monetäre Kosten*
• *Wert der produktbegleitenden Serviceleistungen*	• *Kosten für Zeit*
• *Wert der Leistungen der Mitarbeiter*	• *Kosten für Energie*
• *Wert des Unternehmensimages für den Kunden*	• *Psychologischer Aufwand*
	Nettonutzen für Kunden = *Wertsumme ./. Kostensumme*

Abb. 1: Modell des Wertorientierten Marketing

Dabei lassen sich die folgenden Leistungsfaktoren differenzieren:

- *Produktwert der Kernleistung*: Die im amerikanischen als „core service" bezeichnete Kernleistung deckt den Grundnutzen einer Dienstleistung ab. Hier ist ein USP[26] nur möglich, wenn es gelingt mit der Leistung mehr Nutzen zu stiften als der Wettbewerb.

- *Wert der produktbegleitenden Serviceleistungen*: Sog. „secondary services" ergänzen die Kernleistungen, um weitere, wertschöpfende Zusatzleistungen und bieten so weitere Ansatzpunkte einen USP aufzubauen und ein einzigartiges Wertprofil zu schaffen. Für die Schaffung eines Zusatznutzens stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung:[27] Markierung, Qualität der Leistung, Schnelligkeit der Ausführung, Gestaltung der Physical Facilities (Gebäude, Einrichtung), Added-Value-Services, leistungsfähiges Beschwerdemanagement usw.

- *Wert der Leistungen der Mitarbeiter*: Auf Grund der Immaterialität von Dienstleistungen einerseits und der Synchronität von Leistungserstellung und Konsum kommt dem menschlichen Faktor eine entscheidende Bedeutung für das vom Kunden erlebte Leistungsniveau zu. Ausbildung und Motivation der Mitarbeiter, aber vor allem auch Soft Skills wie Auftreten, Umgangsformen, Kommunikationsfähigkeit, Sympathie, Ausstrahlung usw. stellen nicht selten die entscheidenden wertgenerierenden Faktoren dar.

[26] Eine „unique selling proposition" – eine alleinstellende Einzigartigkeit.
[27] Vgl. *Meffert/Bruhn* 2000, S. 281 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- *Wert des Unternehmensimages*: Da Dienstleistungen auf Grund ihrer fehlenden Gegenständlichkeit weniger für sich sprechen können als Sachgüter, orientieren sich viele Nachfrager bei ihrer Entscheidung wegen fehlender rationaler Kriterien am Image des Leistungsanbieters. Deshalb kommt dem Aufbau und der Pflege eines positiven Images durch gezielte Kommunikation oder persönliches Erleben eine zentrale Rolle bei der Generierung von Added Value zu.

Die Kostensumme umfasst als Gegenposten zur Wertsumme alle Aufwendungen und Mühen, die aus Sicht des Nachfragers den „Wert" einer Dienstleistung schmälern:

- *monetäre Kosten*: Der Preis als monetäres Leistungsäquivalent stellt i. d. R. den stärksten wertbeschränkenden Faktor dar. Im Falle der Kammern und Verbände spielen die konkreten Kosten einer in Anspruch genommenen Leistung üblicherweise eine untergeordnete Rolle, da die entstandenen Kosten nicht oder nur zu einem Teilkostenbetrag fakturiert werden, sondern über die Mitgliedsbeiträge pauschal abgegolten sind. Bei Institutionellen Dienstleistern stellt sich zudem das Problem, dass bei ihnen vielfach Fixkosten mit Gemeinkostencharakter dominieren. Dies hat zur Folge, dass sie sich bei ihrer Preisfindung nicht auf eine verursachungsgerechte Verteilung von Gemeinkosten als zuverlässige Kalkulationsgrundlage stützen können.
- *Kosten für Zeit*: Zeitliche Aufwendungen für Vorbereitung, Durchführung und Nacharbeit der Inanspruchnahme eine Dienstleistung z. B. einer Informationsanfrage bei Verbänden und Kammern oder die aktive Mitwirkung im Ehrenamt
- *Kosten für Energie*: Darunter fallen alle nicht monetären Mühen und Anstrengungen die dem Nachfrager durch seine Mitwirkung bei der Leistungserstellung entstehen z. B. Mühen und Beschwernisse um vom Wohnort zum Leistungsort zu gelangen.
- *psychischer Aufwand*: Zur Überwindung innerer Barrieren, die durch negative Erfahrungen oder ablehnende Einstellungen langjährige Verhaltensmuster darstellen, bedarf es eines enormen psychischen Aufwands. Z. B. kann die Nutzung von Beratungsangeboten einer IHK durch einen langjährigen, erklärten IHK-Kritiker und überzeugten Gegner der Zwangsmitgliedschaft mit erheblichem psychischen Aufwand verbunden sein.

Die weichen Faktoren Zeit, Energie und psychischer Aufwand spielen für die Mitgliedsunternehmen der Kammern und Verbände durchaus eine gewichtige Rolle. Ihr Einfluss auf die Kostensumme ist jedoch in der Regel weniger aus-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

geprägt als der des monetären Preises, der hier jedoch nicht leistungsbezogen, sondern als Pauschalgröße in Höhe der jährlichen Mitgliedsbeiträge zu sehen ist. Er bestimmt als monetäres Äquivalent maßgeblich, wie groß der Nettonutzen, das heißt der Wertgewinn als Differenz zwischen Wertsumme und Wertkosten, aus Sicht der Mitglieder empfunden wird.

Zusammenfassend lässt sich das *Wertorientierte Marketing* als ein auf die Steigerung des Kundennutzens ausgerichtetes, längerfristiges Unternehmenskonzept charakterisieren, das auf einem ganzheitlichen strategischen Ansatz zur systematischen Schaffung von Wettbewerbsvorteilen aufbaut. Es stellt somit eine spezifische Denkhaltung dar, die darauf gerichtet ist, die außerordentlichen komplexen Beziehungen und Wirkungszusammenhänge zwischen den Institutionellen Dienstleistern und deren Umwelt sowie deren Mitgliedern sensibel wahrzunehmen und zur gezielten Wertsteigerung für die Mitglieder in das eigene Handeln einzubeziehen.

Aufbauend auf der Ausrichtung des Strategischen Marketing auf ein *möglichst frühzeitiges Erfassen der zum Teil turbulenten Veränderungen* sowie der daraus resultierenden Chancen und Risiken, gilt es im Wertorientierten Marketing, den gesamten Prozess der Wertschöpfung kontinuierlich auf die Steigerung des Kundennutzens neu zu überdenken und auszurichten. Die *Informationsgewinnung* bildet auch beim Wertorientierten Marketing das Fundament für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmenskonzeption in die Praxis. Der Analyse der internen Rahmenbedingungen (*Unternehmensdaten*) stehen die sich wandelnden Kundenwünsche sowie die Analyse der externen Rahmenbedingungen (*Markt- und Umweltdaten*) gegenüber. Erst aus der gleichzeitigen und integrativen Betrachtung dieser Eckpunkte ist es möglich, eine fundierte Wertorientierte Marketingkonzeption abzuleiten.

D. Ermittlung der Mitgliederzufriedenheit und der Mitgliederwünsche als Voraussetzung langfristiger Mitgliederbindung

1. Fallbeispiel 1: Eine empirische Erhebung bei Industrie- und Handelskammern

a) Ausgangssituation

Die Industrie- und Handelskammern wurden nach dem zweiten Weltkrieg als öffentlich-rechtliche Institution der regionalen Wirtschaft geschaffen, gleichzeitig wurde ihnen eine Reihe staatlicher Aufgaben übertragen. Dies führte in der Vergangenheit zu einer Verwaltungsbetonung und kameralistischer Wirt-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schaftsweise. Von Kritikern wurde ihnen ein behördenähnlicher Charakter unterstellt. In den letzten 10 bis 15 Jahren haben deshalb die Kammern einen weitreichenden Reformprozess initiiert, der auf Grund der rechtlichen Eigenständigkeit der regionalen Kammern bundesweit zu recht unterschiedlichen Entwicklungen geführt hat. Während manche Kammern durch deutliches Ausdünnen der Leistungen und Abbau von Personal ihr Heil in der Reduktion der Mitgliederumlagen suchen, verfolgen andere Kammern eher das Ziel sich durch ein Up-Grading zu einem leistungsfähigen Dienstleister für die regionale Wirtschaft zu entwickeln, also die Wertsumme erheblich zu steigern um dadurch ihren Mitgliedern einen effektiven Nettonutzen bieten zu können. Natürlich darf auch bei der Added-Value Strategie der Aspekt der Kosteneffizienz nicht vernachlässigt werden.

Die IHK Heilbronn-Franken hat sich für den Weg der Added-Value-Strategie entschieden und verfolgt deshalb seit einigen Jahren konsequent die Zielsetzung, sich neben der Erfüllung der gesetzlich festgeschriebenen Aufgaben noch stärker zu einem leistungsfähigen, kundenorientierten Dienstleister zu entwickeln. Um den Stand der Kundenorientierung regelmäßig zu überprüfen, wurde im Jahre 1998 ein Leistungsbarometer geschaffen, das in jährlichem Turnus durch ein neutrales Institut unter wissenschaftlicher Leitung erhoben wird.

b) Untersuchungsdesign

Das Design der Untersuchung besteht aus einer schriftliche Erhebung mittels standardisiertem Fragebogen und seit dem Jahre 2000 zusätzlich aus der Einstellung des Fragebogens ins Internet. Missbräuchliche Mehrfachantworten werden durch die Übermittlung eines firmenindividuellen Passwort im Anschreiben ausgeschlossen. Der Zugang zur geschützten Erhebungsseite kann auch online beantragt werden.

Auf Grund der großen Zahl von über 30.000 Mitgliedsunternehmen in der Region erfolgt keine Vollerhebung. In die Untersuchung werden jährlich ca. 5.000 Mitgliedsfirmen einbezogen. Die Stichprobe setzt sich aus allen Unternehmen mit mehr als 10 Mitarbeitern und Handelsregistereintrag sowie zufällig ausgewählten kleineren Unternehmen oder Unternehmen ohne HR-Eintrag zusammen. Bei der Auswahl wird zusätzlich über eine Quotierung Unternehmensgröße, Branche, Region, Rechtsform usw. berücksichtigt.

In der Auswertung werden vor allem Häufigkeitsverteilungen und Kreuztabellierungen gerechnet. Dabei stehen Differenzierungen nach wichtigen Strukturmerkmalen und nach einstellungsrelevanten Merkmalen im Vordergrund. Multivariate Verfahren finden nur partiell Anwendung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

c) Leistungsbarometer 2001: Die IHK im Spiegel ihrer Mitglieder

Im Leistungsbarometer 2001 stand unter anderem die Frage im Vordergrund, inwieweit die vielfältigen Schritte und Maßnahmen der IHK im Zuge ihrer Entwicklung zu einem leistungsfähigen, kundenorientierten Dienstleister von den Mitgliedern wahrgenommen werden. In diesem Zusammenhang sollte untersucht werden, welche Faktoren die Wahrnehmung von Veränderungen beeinflussen und inwieweit eine unterschiedliche Wahrnehmung der Veränderungsintensität einen Einfluss auf die Bewertung der IHK ausüben. Im folgenden sind einige ausgewählte Fragen und Ergebnisse, die diesen Zusammenhang beleuchten sollen, stellvertretend dargestellt.

(1) Sind die Veränderungen der IHK spürbar?

Die vielfältigen Veränderungen der IHK Heilbronn-Franken werden zwischenzeitlich von ca. 70 % der Mitglieder wahrgenommen. Dabei zeigen sich recht deutliche Unterschiede hinsichtlich der Wahrnehmungsintensität. Knapp ein Viertel aller Unternehmen erleben die Veränderungen als deutlich (20,1 %) oder gar sehr deutlich (3,3 %). Knapp die Hälfte der Unternehmen stufen die Veränderungen als gering (38,1 %) und manche gar als sehr gering (8,4 %) ein.

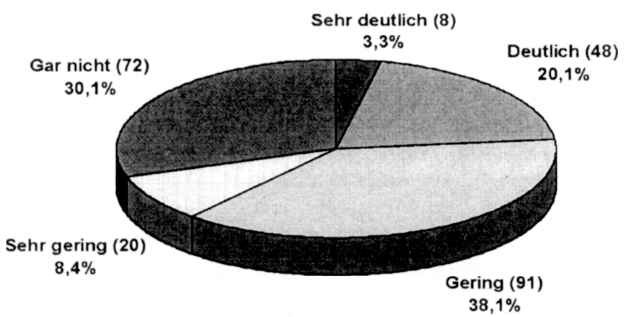


Abb. 2: Intensität der Wahrnehmung von Veränderungen durch die IHK-Mitglieder

Immerhin noch 30 % der Unternehmen konnten bislang keine Veränderungen hinsichtlich der Kunden- und Dienstleistungsorientierung der IHK feststellen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(2) Wer nimmt die Veränderungen besonders deutlich wahr?

Interessant ist die Frage: Was kennzeichnet Unternehmen, die eine hohe Wahrnehmungsintensität der Veränderungen aufweisen?

Ein sehr deutlicher, positiver Einfluss auf die Wahrnehmung von Veränderungen geht von der Häufigkeit des Kontaktes zur IHK, dem Stellenwert der IHK, der subjektiven Informiertheit und der Bekanntheit der Ansprechpartner aus (vgl. Abb. 4).

Interessanterweise differiert die Wahrnehmung von Veränderungen nach Regionen. Bemerkenswert dabei ist, dass die Unternehmen in der Region Heilbronn Stadt mit 64,6 % unterdurchschnittlich häufig Veränderungen wahrnehmen. Dagegen wird der Wandlungsprozess der IHK in den Regionen Main-Tauber (75 %), Heilbronn Land (71,1 %) und Hohenlohe (73,9 %) in höherem Maße von den Unternehmen registriert.

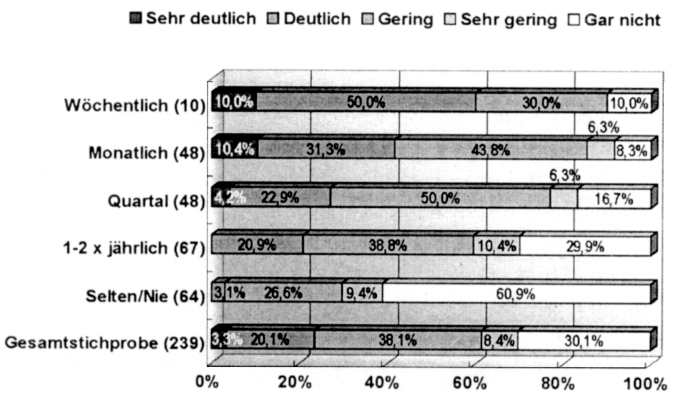


Abb. 3: Einfluss der Kontakthäufigkeit mit der IHK auf die Wahrnehmung von Veränderungen

(3) Image variiert nach Stärke der Wahrnehmung von Veränderungen

Unternehmen, die Veränderungen deutlich oder gar sehr deutlich wahrnehmen, haben in allen Imagedimensionen eine erheblich positivere Einschätzung als der Durchschnitt der Unternehmen. Insbesondere die Imagedimensionen modern, kompetent, flexibel, freundlich, schnell und persönlich erfahren außerordentlich positive Bewertungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Was beeinflusst die Wahrnehmung von Veränderungen?		
	generelle Wahrnehmung von Veränderungen	Wahrnehmung deutlich/sehr deutlich
Kontakthäufigkeit – wöchentlich – monatlich	90,0 % 91,7 %	60,0 % 41,7 %
Stellenwert der IHK – Wichtige Anlaufstelle – Zusätzliche Infoquelle	88,3 % 87,6 %	45,0 % 37,1 %
Informiertheit – sehr gut – gut	92,9 % 87,5 %	42,9 % 37,5 %
Ansprechpartner bekannt – Ja, bekannt – teilweise bekannt	88,9 % 75,2 %	55,6 % 29,4 %

Abb. 4: Wesentliche Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Veränderungen

Wer nur geringe Veränderungen wahrnimmt, wertet leicht positiver als der Durchschnitt (aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht dargestellt). Dagegen hat die IHK bei Unternehmen, die keine oder nur sehr geringe Veränderungen wahrnehmen, ein deutlich schwächeres Image.

(4) Einfluss der Wahrnehmungsintensität auf die Bewertung der IHK

Leistungsfähigkeit und Beratungsqualität der IHK werden nach dem Schulnotensystem vom Durchschnitt der Unternehmen mit 2,7 und 2,6 recht positiv bewertet. Auch hier zeigen sich jedoch sehr deutliche Unterschiede hinsichtlich der Wahrnehmung von Veränderungen.

Wer sehr deutlich Veränderungen wahrnimmt kommt mit der Note 1,8 zu herausragenden Beurteilungen der Leistungsfähigkeit und Beratungsqualität der IHK. Bei deutlicher Wahrnehmung von Veränderungen liegen die Noten bei 2,0 bzw. 1,9. Dagegen urteilt, wer keine Veränderungen wahrnimmt mit Noten von 3,4 bzw. 3,3 deutlich unterdurchschnittlich.

(5) Zentrales Ergebnis

Die IHK erfährt bei Unternehmen, die keine oder fast keine Veränderungen wahrnehmen, eine deutlich unterdurchschnittliche Einschätzung. Also bei Un-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ternehmen, die selten oder nie in Kontakt zur IHK stehen, sich schlecht informiert fühlen und ihre Ansprechpartner nicht kennen.

Wer jedoch häufig Umgang mit der IHK pflegt, ihr einen entsprechenden Stellenwert beimisst, sich subjektiv gut informiert fühlt und seine Ansprechpartner bei der IHK kennt, nimmt mit hoher Wahrscheinlichkeit Veränderungen wahr und hat ein entsprechend positives Bild der IHK.

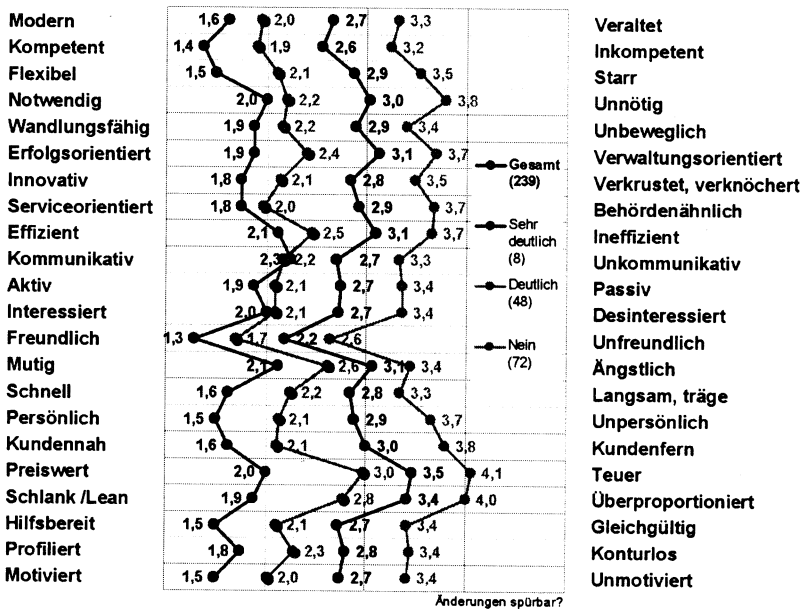


Abb. 5: Einfluss der Wahrnehmungsintensität von Veränderungen auf das Image

Wahrnehmung von Veränderungen	Bewertung Leistungsfähigkeit	Bewertung Beratungsqualität
sehr deutlich	1,8	1,8
Deutlich	2,0	1,9
Keine	3,4	3,3
Durchschnitt	2,7	2,6

Abb. 6.: Einfluss der Wahrnehmungsintensität von Veränderungen auf die Bewertung der Leistungsfähigkeit und Beratungsqualität der IHK

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Fallbeispiel 2: Messung der Mitgliederzufriedenheit bei Verbänden der Beton- und Fertigteilindustrie

a) Ausgangssituation

Im Zuge der starken wirtschaftlichen Verwerfungen, der sich die Bauwirtschaft seit Mitte der 90er Jahre ausgesetzt sieht, sind auch die Branchenorganisationen zunehmend mit Kritik ihrer Mitglieder konfrontiert. Die Beton- und Fertigteilindustrie, die mit vorgefertigten, zementgebundenen Bauteilen für eine sehr moderne Form des Bauens steht, ist vom Sog der rückläufigen Baukonjunktur gleichermaßen betroffen. Vollzieht sich der Bauprozess auf vielen Baustellen noch weitestgehend in archaischer Form, bei der händische Arbeit in der Erstellung von Bauwerken dominiert, so bietet die Beton- und Fertigteilindustrie eine breites Spektrum individueller Systemkomponenten wie Decken, Wände, Dächer, die auf automatischen Fertigungsstraßen vorgefertigt und schließlich auf Baustellen schnell und kostengünstig montiert werden. Darüber hinaus werden Produkte für den Tiefbau wie Rohre oder Pflaster- und Belagssysteme angeboten, die auch der gestalterischen Freiheit breiten Raum bieten.

Um die Zufriedenheit der Mitglieder mit den aktuell angebotenen Leistungen zu ermitteln, Prioritäten bei den Leistungsangeboten zu erkennen und ihre Wünsche und Anregungen für die Zukunft in Erfahrung zu bringen, wurde aus dem Kreise der Geschäftsführer der Bundes- und Regionalorganisationen ein Befragungsinstrumentarium entwickelt, das o. g. Anforderungen gerecht werden sollte. Im ersten Halbjahr 2002 führten mehrere Regionalverbände bei ihren Mitgliedern diese Befragung durch.

b) Untersuchungsdesign

Auf Grund der ca. 900 Mitgliedsfirmen (Organisationsgrad ca. 65 %) deutschlandweit schloss sich eine persönliche Befragung aus Zeit- und Kostengründen aus. Auch die Nutzung neuer Medien wie des Internets verbot sich auf Grund der in weiten Teilen der Baubranche noch vergleichsweise rudimentären Nutzung. Schließlich wurde eine schriftliche Befragung konzipiert, die möglichst kurz (zwei DIN A4-Seiten), aber die Leistungsvielfalt der Verbände in möglichst vollständiger Enumeration widerspiegeln sollte. Dazu wurden die Mitglieder gebeten, die einzelnen Leistungen nicht nur hinsichtlich ihres Zielerreichungsgrades zu beurteilen (Zufriedenheit), sondern die jeweiligen Leistungsinhalte hinsichtlich ihrer zukünftigen Bedeutung auch zu gewichten (Leistungspriorität).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ebenso sollte ermittelt werden, ob die jeweiligen Aufgaben eher von Bundes- oder regionalen Organisationen erledigt werden sollten, und ob die Mitglieder diese Leistungen in den vergangenen drei Jahren wahrgenommen hatten. Darüber hinaus sollte das Image des Verbandes über ein Polaritätenprofil erfasst werden, um die Imagedimensionen zu ermitteln, die in besonderer Weise defizitär erscheinen. Fragen zum ehrenamtlichen Engagement und klassische Merkmalsfragen zu Strukturdaten vervollständigten die Erfassung.

c) Untersuchungsergebnisse

Da zum Zeitpunkt der Drucklegung noch keine umfassenden Ergebnisse für Gesamtdeutschland vorlagen, soll eine erste Analyse für Süddeutschland vorgenommen werden, die jedoch dadurch für das Gesamtergebnis keinen repräsentativen, sondern eher explorativen Charakter besitzt. Dennoch münden auch diese Tendenzen in die gemeinsamen Erklärungslinien der „Future Trends" aus Kapitel E.

Betrachtet man zunächst die geäußerten Leistungsprioritäten, so werden als wichtigste Verbandsaufgaben die Mitarbeit in Normungsgremien, die Einflussnahme auf Bundesgesetze, die Kontaktpflege zu Wissenschaft und Behörden sowie die Beratung zu arbeitsrechtlichen und sozialpolitischen Fragen genannt. Lediglich die letztgenannte Beratung besitzt dabei den Individualcharakter einer Dienstleistung, während die übrigen Leistungsprioritäten typische Kollektivleistungen darstellen, denen aber auch in heutiger Zeit offensichtlich zentrale Bedeutung beigemessen wird.

Bei der Beurteilung der Leistungen (Zufriedenheit) fällt auf, dass arbeitsrechtliche Beratung und technische Normungsarbeit überwiegend positiv beurteilt werden, wohingegen der Erfolg politischer Lobbyarbeit negativer bewertet wird, 10% der Antwortenden sind sogar der Meinung, diese Arbeit finde überhaupt nicht statt. Auffällig, aber ggfs. ein Branchen- oder Regionalspezifikum, ist der mehrheitlich geäußerte Wunsch, dass mit Ausnahme der Bundeslobby- und Normungsarbeit die übrigen Leistungsfelder tendenziell eher durch den zuständigen Regionalverband als durch den Bundesverband erbracht werden sollen. Dies bedeutet implizit auch, dass die jeweiligen Regionalvertretungen auf Grund ihrer Mitgliedernähe selbst ein breites Angebotsspektrum, sozusagen als „Volldienstleister" bereithalten sollen.

Beim Imageprofil sind die Dimensionen „Vertrauenswürdigkeit" (57% stimmen diesem Merkmal stark, 33% überwiegend zu), „Freundlichkeit" (53%/27%), „Hilfsbereitschaft" (47%/30%) und „Kompetenz" (27%/57%) mit den meisten Positivbewertungen versehen, naturgemäß erhält das Merkmal

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

„Preiswürdigkeit" die meisten Negativnennungen (10% finden die Leistung zu teuer, 30% eher zu teuer). Zum Bereich der persönlichen Betreuung zeigte sich, dass nur 20% der Antwortenden persönliche Besuche durch Verbandsvertreter für unbedeutend halten und ein eher geschäftlich distanziertes Verhältnis präferieren, der persönlichen Kommunikation wird also weiter große Bedeutung beigemessen.

Geradezu desaströs ist die offen geäußerte Bereitschaft, sich auch künftig im Ehrenamt zu engagieren. Lediglich 10% der Antwortenden sichern dieses Engagement zu, hier bleibt auf Grund der o. e. Notwendigkeiten einer authentischen Branchenvertretung vermehrte Überzeugungsarbeit zu leisten.

F. Future Trends: Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Beim Management von Kundenbeziehungen und der Schaffung langfristiger Kundenbindung sind Institutionelle Dienstleister wie Kammern und Verbände durchaus mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen vergleichbar. Allerdings sind einige Spezifika zu beachten, die das künftige erfolgreiche Agieren bedingen.

1. Leistungstransparenz schaffen

Ohne ein Hinterfragen des eigenen Ressourceneinsatzes werden Institutionelle Dienstleister auf Dauer nicht überlebensfähig sein. Das Mitglied muss ein klares Leistungsprofil erhalten, bei dem Leistungskomponenten weitestgehend in ihren Kosten aufgeschlüsselt werden und damit Transparenz erlangen. Können individuell zurechenbare Leistungen bereits heute quantifiziert werden, so sollte dies auch faktisch erfolgen. Dabei besteht schon aus Gründen der steuerlichen Vorteilsbehandlung keine Notwendigkeit, vom System der generellen Verbeitragung als Leistungsabgeltung abzurücken.

2. Mitgliederinteressen erfassen und berücksichtigen

Im freien Markt, auf dem sich erwerbswirtschaftliche Unternehmen betätigen, kann ohne eine ständige Berücksichtigung der Kundenwünsche kein Erfolg erzielt werden. Auch Institutionelle Dienstleister müssen kontinuierlich den aktuellen Mitgliederbedarf erfassen und ihre Leistungen auf wechselnde Bedarfe anpassen. Neben formalisierten Erfassungsinstrumentarien (wie in Punkt D. dargestellt), kommt dem persönlichen Gespräch, dem Besuch beim

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Mitglied in dessen vertrauter Umgebung, eine herausragende Bedeutung zu. Da alle Mitglieder nicht durch automatisierte Entscheidungsträger, sondern durch Menschen repräsentiert werden, ist der sozialen Interaktion besonderes Gewicht beizumessen.

3. Ohne Solidarität kein Gehör

Auch wenn in wirtschaftlich schwierigen Zeiten vermeintlich kaum noch Solidarität im Rahmen einer bestimmten Gruppierung oder Branche vorhanden zu sein scheint, so ist eine wirksame Interessenvertretung nur durch hohen Organisationsgrad, also eine möglichst breite Beteiligung aller potenziellen Mitglieder möglich. Ohne Verbandsvertreter als fachliche Informationsgeber sind sachgerechte politische Entscheidungen nicht möglich, sondern werden ausschließlich von (wirtschaftlich potenten) Großkonzernen dominiert, die erfolgreich ihre spezifischen Einzelinteressen durchzusetzen versuchen.

4. Persönlichkeit und Emotionalität bleiben

Institutionelle Dienstleister haben nur Erfolg, wenn sie von ehrenamtlichen Vertretern aktiv vertreten werden. Der hauptamtliche Verbandsfunktionär ist zwar der oftmals entscheidende Manager und Anwalt der Mitgliederinteressen gegenüber den politischen Entscheidungsträgern, seiner Betroffenheit fehlt jedoch die hinreichende Authentizität. Dies bedingt nicht nur den Einsatz der herausragenden Persönlichkeiten einer Branche für das gemeinsame Anliegen, sondern vorab die Gewinnung und Begeisterung eben jener Persönlichkeiten für das verbandliche, ehrenamtliche Engagement.

Dabei sollte auch die unabstreitbare Tatsache genutzt werden, dass die persönliche Anerkennung durch die Öffentlichkeit bzw. der Respekt der Branchenkollegen ein zwar selten geäußertes, dennoch latent vorhandenes Motiv darstellt, das es im Sinne der gemeinsamen Interessenvertretung zu nutzen gilt.

Literatur

Alemann, U. von, Handlungsfelder der Interessenverbände, www.verbände.com, 2002

Bieberstein, I.: Dienstleistungs-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1998

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag: Organisationsstruktur und Aufgaben der Kammern, www.dihk.de, 2002

Heinen, E.: Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Heinen, E.: Industriebetriebslehre, 7. Aufl., Wiesbaden 1983

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hirsch, H.: Öffentliche Güter, in: Chmielewicz, K./Eichhorn, P. (Hrsg.): Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart 1989

Knopp, G./*Geiger*, T.: Der Optimist: Ludwig Erhard, in: Knopp, Guido u. a.(Hrsg.): Kanzler. Die Mächtigen der Republik, München 1999

Kotler, P./*Bliemel*, F.: Marketing-Management, 9. Aufl., Stuttgart 1999

Maleri, R.: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, Berlin 1997

Meffert, H./*Bruhn*, M.: Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000

Meyer, A.: Dienstleistungsmarketing, 6. Aufl., Augsburg 1994

Olson, M.: Die Logik kollektiven Handelns, Tübingen 1968

Plaschka, K.: Politische Interessenvertretung im neuen Stil: Public Affairs Lobbying bei der Europäischen Union, Passau 1998

Purtschert, R.: Das FST-Marketingmodell für Nonprofit-Organisationen, in: Die Unternehmung, 43. Jg., Heft 5

Schwarz, P.: Erfolgsorientiertes Verbandsmanagement, Sankt Augustin 1984

Sebaldt, M.: Organisierter Pluralismus. Kräftefeld, Selbstverständnis und politische Arbeit deutscher Interessengruppen, Opladen 1997; gleichlautende Internetveröffentlichung, verbaende.com 2002

Witt, D./*Seufert*, G./*Emberger*, H.: Typologisierung und Eigenarten von Verbänden, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinnützige Unternehmen (ZögU), Band 19, Heft 4, 1996, S. 414–427

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Erfolg und Marketing-Erfolgsfaktoren von Internationalisierungsstrategien – das Beispiel VR China

Von Angelika Hilger

A. Einführung

1. Erfolg in der VR China aus Sicht der Unternehmenspraxis

Betrachtet man das China-Engagement der deutschen Wirtschaft seit Mitte der 90er Jahre, so lassen sich *zwei Phasen* ausmachen:

Zunächst herrschte eine nahezu unbegrenzte *China-Euphorie* vor, die jenen Firmen, die ein Engagement in der Volksrepublik wagten, „unvorstellbare" Erfolgsmöglichkeiten in Aussicht stellte. Somit begannen viele Unternehmen, ihre China-Aktivitäten zu intensivieren. Wegen der geographischen und soziokulturellen Distanz zur Volksrepublik, der erwartet geringen Produktionskosten vor Ort und der hohen Bedeutung gewachsener persönlicher Beziehungen wurde unterstellt, dass reine Exporte keine langfristige Etablierung auf dem chinesischen Binnenmarkt ermöglichen, während *Joint Ventures* als „Königsweg" zur Erlangung von Marktanteilen galten. Zudem bevorzugte die chinesische Politik die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen gegenüber 100%-Töchtern; letztere wurden lange Zeit nur in Ausnahmefällen zugelassen.[1]

Nach einer optimistischen ersten Phase hat sich in jüngerer Zeit – ungeachtet des Beitritts Chinas zur WTO – eine *vorsichtigere Einschätzung des China-Geschäfts* durchgesetzt. Unternehmen, die ein Joint Venture in China unterhalten, klagen über „zermürbende" Verhandlungen mit den chinesischen Kooperationspartnern, über „Technologieklau" im Gemeinschaftsunternehmen und insbesondere über Kompetenzdefizite der Partner in Marketing- und Vertriebsfragen. Den Exporten wie auch den Repräsentanzen werden ebenfalls begrenzte Zukunftschancen eingeräumt. Auf Grund dieser Erfahrungen richten sich die

[1] Vgl. *Burkhardt* 1993, S. 20 ff.; *Schüller* 1994, S. 584 ff.; *Schwarting* 1995, S. 119; *Vanhonacker* 1997, S. 130.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hoffnungen gegenwärtig auf *100%ige Tochterunternehmen*, die eine Präsenz vor Ort ermöglichen, Konflikte mit Kooperationspartnern aber ausschließen.[2]

Die *Entwicklungstendenzen beider Phasen* zeigen, dass in der Unternehmenspraxis einzelne Markteintritts- und -bearbeitungsstrategien entweder als *der* Garant für Erfolge oder als *die* Ursache für Erfolglosigkeit in der VR China gelten. Da grundsätzlich jedoch alle Formen des Auslandsengagements mit Vor- *und* Nachteilen behaftet sind, ist anzunehmen, dass die Ergebnisse der China-Aktivitäten nicht per se von der gewählten Internationalisierungsstrategie abhängen.[3] Vielmehr können Exporte, Repräsentanzen, Joint Ventures und 100%-Töchter je nach Situation sowohl mit Erfolgen als auch mit Erfolglosigkeit verbunden sein.

2. Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung

Da sich die Art des China-Engagements deutscher Firmen vielfach nach aktuellen Trends richtet und weniger auf einer systematischen Entscheidungsfindung basiert, besteht das Anliegen im Folgenden darin,

- eine *erfolgsorientierte Bewertung* der für die VR China relevanten *Internationalisierungsstrategien* vorzunehmen, um
- der Unternehmenspraxis eine fundierte *Hilfestellung* für die *Auswahl und Ausgestaltung einer adäquaten China-Strategie* zu liefern.

Zur Realisierung dieser Zielsetzung stellt die Untersuchung eine *vergleichende Analyse* alternativer Internationalisierungsstrategien an und greift auf die *Erfolgsfaktorenforschung* zurück, indem sie für einzelne Formen des China-Engagements eine Erfolgsmessung durchführt und die jeweils relevanten Erfolgsursachen ermittelt.[4] Dabei fokussieren die folgenden Ausführungen auf jene Erfolgsfaktoren, die dem Bereich des operativen Marketing entstammen.[5]

3. Methodische Vorgehensweise

Um eine vergleichende Analyse der Internationalisierungsstrategien zu ermöglichen, erfolgte die *theoretisch-deduktive Ableitung* von Erfolgsgrößen und

---

[2] Vgl. *Nölting* 1997, S. 68 ff.
[3] Vgl. *Nölting* 1997, S. 79.
[4] Vgl. *Hilger* 2001.
[5] Zu den Erfolgsfaktoren aus dem Bereich des Makroumfelds, des Wettbewerbs, der Marktpartner (Kunden, Behörden und Lieferanten) sowie zu den unternehmensinternen Erfolgsfaktoren in Deutschland und in China vgl. *Hilger* 2001, S. 266 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Erfolgsfaktoren für alle betrachteten Strategien weitestgehend einheitlich und basierte auf den vorliegenden Erkenntnissen über die Internationalisierungsstrategien, auf den zentralen Ergebnissen der Erfolgsfaktorenforschung sowie auf china-spezifischen Zielen und Rahmenbedingungen. Für die anschließende *empirische Evaluierung*, die für jede Internationalisierungsstrategie separat vorgenommen wurde, galt es, quantitative Daten zu erheben und mittels Regressionsanalysen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen Erfolgsgrößen und Erfolgsfaktoren aufzudecken.[6]

Deshalb wurde eine *standardisierte schriftliche Befragung* unter deutschen Investitionsgüterherstellern mit bestehendem China-Engagement durchgeführt, bei der jedes teilnehmende Unternehmen über *eine* Internationalisierungsstrategie Auskunft erteilte. Bei einer durchschnittlichen Rücklaufquote von 35,2% im Rahmen der Hauptuntersuchung gingen für den Export 130, für die Repräsentanzen 58, für die Joint Ventures 70 und für die 100%-Töchter 31 Fragebögen ein. Diese Datenbasis erwies sich als annähernd *repräsentativ*, so dass die Ergebnisse der Untersuchung verallgemeinerungsfähig sind. Um die schriftliche Befragung vor- und nachzubereiten, wurden zusätzlich *Experteninterviews* geführt, die sowohl in Deutschland als auch in China stattfanden.[7]

B. Erfolg beim China-Engagement

1. Ausmaß der Zielerreichung als Erfolgsmaß

Um den Erfolg der China-Engagements auf Basis der Ziele, die die Unternehmen in China verfolgen,[8] festzustellen, wurde bei der Auswertung des Datenmaterials fallweise die Differenz zwischen der angegebenen Bedeutung eines jeden Ziels und dem berichteten Ausmaß seiner Realisierung ermittelt[9] und dann pro Ziel der Mittelwert über alle Fälle berechnet (Distanz D). Ein positiver Wert von D deutet somit an, dass das betreffende Ziel nicht in dem

---

[6] Vgl. zur methodischen Vorgehensweise im Detail *Hilger* 2001. Die theoretisch-deduktive Ableitung wird im Folgenden nicht dargelegt, vgl. hierzu ebd., S. 10 ff.

[7] Vgl. *Hilger* 2001, S. 204 ff.

[8] Zur Auswahl der Ziele vgl. *Hilger* 2001, S. 223 ff. sowie Delegation der deutschen Wirtschaft Hong Kong 1996, S. 23; *Roland Berger* 1998, S. 21; *Zomer* 1998, S. 109 und *Bülk* 1997, S. 67 u. 143; *Osland/Cavusgil* 1996, S. 108; *Trommsdorff/Wilpert* 1994, S. 67.

[9] Das Ausmaß der Zielerreichung sowie die Bedeutung des Ziels wurden jeweils anhand einer vierpoligen Skala mit Items von sehr hoch (= 4) bis sehr gering (= 1) gemessen. Entsprechend der Skalierung ist ein Ziel für eine Internationalisierungsstrategie um so bedeutender, je höher der Mittelwert ausfällt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ausmaß erreicht wird, wie es seiner Bedeutung für die jeweilige Internationalisierungsstrategie eigentlich entspräche. Umgekehrt zeigt ein negativer Wert von D eine Übererfüllung des Ziels an. Tab. 1 stellt das *relative Ausmaß der Zielerreichung* (D) dem Rang gegenüber, den diese Erfolgsgröße entsprechend ihrer Bedeutung für die Unternehmen einnimmt.

Angesichts überwiegend positiver Vorzeichen von D zeigt Tab. 1 an, dass über alle Internationalisierungsstrategien hinweg die Unternehmen die meisten Ziele noch nicht vollständig realisieren können. Im Einzelnen lässt sich für Ziele mit höherer (geringerer) Bedeutung tendenziell ein geringeres (höheres) relatives Ausmaß der Erreichung feststellen. Somit liegen bei den wichtigeren *Hauptzielen*, auf die sich der Vergleich der Engagement-Formen im Folgenden konzentriert, die größeren Ziellücken vor.[10]

Tabelle 1

Ausmaß der Zielerreichung, differenziert nach der Bedeutung der Ziele

Ziele:	**Export** D (Rang)	**Repräsentanz** D (Rang)	**Joint Venture** D (Rang)	**100%-Tochter** D (Rang)
Marktpräsenz der Produkte	**1,0394 (2)**	**0,9273 (1)**	**0,8235 (1)**	**1,0000 (1)**
Erhöhung des Marktanteils	**1,2109 (1)**	**1,0545 (2)**	**0,9104 (2)**	**1,0667 (2)**
Ausnutzung von Billiglöhnen	0,0901 (21)	-0,0962 (21)	-0,1970 (17)	-0,3103 (18)
Risikobegrenzung	0,0684 (16)	0,1346 (16)	-0,0159 (19)	0,1333 (16)
Bekanntheitsgrad erhöhen	**0,8560 (3)**	0,4182 (6)	0,1385 (11)	0,4839 (9)
Umsatzwachstum	**1,0880 (5)**	**1,0714 (3)**	0,8955 (7)	0,8065 (6)
Flexibilität wahren	0,4034 (11)	0,1346 D (Rang)	-0,0313 (14)	0,2333 (13)
Wettbewerbsvorteile erlangen	0,6667 (8)	0,7818 (9)	0,6515 (6)	0,7000 (7)
Kostenbegrenzung	0,4397 (13)	0,6111 (12)	0,5873 (12)	0,4333 (12)
Steigerung der Absatzmenge	**1,1371 (4)**	**1,0179 (4)**	**0,8615 (5)**	**0,8387 (3)**

[10] In Tab. 1 sind für jede Internationalisierungsstrategie die 5 bedeutendsten Ziele (Hauptziele) durch Fettdruck hervorgehoben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ziele:	**Export** D (Rang)	**Repräsentanz** D (Rang)	**Joint Venture** D (Rang)	**100%-Tochter** D (Rang)
Imageaufbau und -pflege	0,7395 (7)	**0,5636 (5)**	0,2656 (9)	0,3871 (10)
Kontrolle über China-Aktivitäten	0,4250 (12)	0,3077 (10)	0,4179 (10)	0,1667 (11)
China-Know-how erwerben	0,2966 (15)	0,0370 (14)	-0,0781 (16)	0,0667 (15)
langfristige Gewinnerzielung	1,0656 (6)	1,0370 (7)	**1,1493 (3)**	**1,1613 (5)**
Erzielung von Zeitvorteilen	0,2328 (18)	0,1346 (18)	0,2344 (15)	0,1724 (14)
Kapitaleinsatz begrenzen	0,1491 (17)	0,1538 (15)	0,1692 (13)	-0,1667 (17)
hinreichende Rentabilität (ROI)	0,5877 (10)	0,7885 (11)	0,9848 (8)	0,9355 (8)
Marktnähe des Unternehmens	0,5917 (9)	0,5741 (8)	**0,4844 (4)**	**0,3226 (4)**
Synergien mit chinesischen Partnern	0,1638 (20)	0,1091 (20)	0,1406 (20)	-0,1724 (20)
Zusatzeinkünfte abschöpfen	0,2566 (19)	0,2692 (19)	0,2857 (18)	-0,1333 (19)
Kapazitätsauslastung in der BRD	0,4103 (14)	0,3519 (17)	-0,0313 (21)	-0,1333 (21)

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf eigenen Berechnungen.

Dies trifft insbesondere auf die ökonomischen Hauptziele „Erhöhung des Marktanteils", „Steigerung der Absatzmenge" und „Umsatzwachstum" bzw. „langfristige Gewinnerzielung" zu. Auch für die gewünschte „Marktpräsenz der Produkte" erlangt diese Feststellung Gültigkeit, während die anderen außerökonomischen Hauptziele „Bekanntheitsgrad erhöhen"; „Imageaufbau und -pflege" sowie „Marktnähe des Unternehmens" auf höherem, jedoch nicht auf ausreichendem Niveau realisiert werden. Auffällig ist auch, dass die Intention, auf dem chinesischen Binnenmarkt Wettbewerbsvorteile zu erzielen, trotz mittlerer Bedeutung hinter den Erwartungen zurückbleibt. Demgegenüber besteht hinsichtlich der Absicht, China-Know-how zu erwerben, entsprechend der untergeordneten Relevanz dieses Ziels kaum Nachholbedarf.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Fungieren die *5 höchsten positiven Distanzwerte* als Ausgangspunkt der Erfolgsanalyse, so finden die referierten Erkenntnisse Bestätigung (vgl. Tab. 2): Obwohl sich auf Basis der größten Differenzen divergierende „Negativ-Rangfolgen" für die einzelnen Internationalisierungsstrategien ergeben, erzielen diese bei nahezu *denselben Erfolgsgrößen* die *schlechtesten Ergebnisse*. Da bei den Joint Ventures und den 100%-Töchtern auch die Intention, in China eine hinreichende Rentabilität zu erzielen, deutlich unterhalb des Anspruchsniveaus bleibt, verstärkt sich die Vermutung, dass insbesondere die Realisierung ökonomischer Ziele in China überaus hohe Anforderungen an die Unternehmen stellt.

Tabelle 2

Zentrale Defizite bei der Zielrealisierung im China-Geschäft[11]

Rang	Export	Repräsentanz	Joint Venture	100%-Tochter
1	Erhöhung des Marktanteils	Umsatzwachstum	langfristige Gewinnerzielung	langfristige Gewinnerzielung
2	Steigerung der Absatzmenge	Erhöhung des Marktanteils	hinreichende Rentabilität (ROI)	Erhöhung des Marktanteils
3	Umsatzwachstum	langfristige Gewinnerzielung	Erhöhung des Marktanteils	Marktpräsenz der Produkte
4	langfristige Gewinnerzielung	Steigerung der Absatzmenge	Umsatzwachstum	hinreichende Rentabilität (ROI)
5	Marktpräsenz der Produkte	Marktpräsenz der Produkte	Steigerung der Absatzmenge	Steigerung der Absatzmenge

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf eigenen Berechnungen.

2. Erfolgsindex als Erfolgsmaß

Auf Basis des Stellenwertes der einzelnen Ziele und deren Erreichungsgrad wurde ein Erfolgsindex entwickelt, der als multidimensionales, den oben vorgestellten 21 Erfolgsgrößen *übergeordnetes Erfolgskonstrukt* fungiert. Der Index führt für jede Internationalisierungsstrategie zu einem objektiven *Gesamturteil* über den China-Erfolg und berechnet sich über folgende Formel[12]

[11] Diese Negativ-Rangfolge basiert auf den Werten von D in Tab. 1.
[12] Vgl. auch *Eisele* 1995, S. 105 ff.; *Fritz* 1992, S. 221 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

$$E_j = \sum_{i=1}^{21} \frac{b_{ij} * a_{ij}}{n_{ij}}$$

mit:

E_j = Erfolg von Unternehmen j, gemessen über den Erfolgsindex
b_{ij} = Bedeutung von Ziel i für Unternehmen j
a_{ij} = Ausmaß der Erreichung von Ziel i durch Unternehmen j
n_{ij} = Anzahl der Ziele i, für die Unternehmen j Bedeutung und Ausmaß der Erreichung angegeben hatte

Da sowohl die Bedeutung als auch das Ausmaß anhand einer vierpoligen Skala von 1 bis 4 gemessen wurde und die Anzahl der Produkte aus $b_{ij} * a_{ij}$ (im Zähler) der Höhe von n_{ij} (im Nenner) entspricht, konnte E_j auf Werte zwischen 1 (extrem erfolglos) und 16 (extrem erfolgreich) normiert werden.[13] Allerdings kommt den Endbereichen des Intervalls vermutlich keine große Bedeutung zu: Zum einen umfasst der Zielkatalog allgemeine, für sämtliche Strategien relevante Erfolgsgrößen, so dass über die Bedeutung dieser Ziele selbst dann gewisse Mindestwerte für E_j zu erwarten sind, wenn das Ausmaß der Zielerreichung gering ausfällt. Zum anderen ist die Realisierung der Maximalwerte schwierig, da dem Zielkatalog auch jeweils Erfolgsgrößen angehören, die für die einzelne Internationalisierungsstrategie eine untergeordnete Rolle spielen.

Tabelle 3

Vergleich der Internationalisierungsstrategien anhand des Erfolgsindex

	Erfolgsindex E_j		
	Mittelwert (σ)	**Minimum**	**Maximum**
Export	6,6142 (2,3697)	1,43	13,95
Repräsentanzen	7,4556 (1,9620)	2,71	11,57
Joint Ventures	7,5537 (1,7397)	3,67	12,29
100%-Töchter	8,0680 (1,7228)	5,24	12,00

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf eigenen Berechnungen.

Der Erfolgsindex ermöglicht einen Erfolgsvergleich zwischen den Internationalisierungsstrategien, denn im Zielkatalog sind Intentionen aller China-En-

[13] Der Index wurde nur für die Unternehmen berechnet, die für mehr als 1/3 der Ziele Bedeutung und Ausmaß angegeben hatten; in diesem Fall wurde unterstellt, dass ggf. auftretende „missing values" auf eine Bedeutungslosigkeit der Ziele hindeuten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gagements gleichermaßen vertreten.[14] Die Berechnung des Erfolgsindex führte für die analysierten Internationalisierungsstrategien zu den in Tab. 3 wiedergegebenen Ergebnissen. Der Erfolgsindex weist den 100%-Töchtern den größten Erfolg in China und den Exporteuren den geringsten Erfolg zu; die Joint Ventures und die Repräsentanzen nehmen eine Mittelposition ein.

C. Marketing-Erfolgsfaktoren im China-Geschäft

1. Vergleich der Internationalisierungsstrategien

Als abhängige Variable fand der Erfolgsindex Aufnahme in die *Regressionsanalysen*; als unabhängige Variablen gingen 30 mögliche Erfolgsfaktoren für die Exporteure bzw. Repräsentanzen und 27 für die Joint Ventures ein.[15] Angesichts ihrer bislang geringen Verbreitung konnten die insgesamt überaus erfolgreichen 100%-Töchter bei der Regression keine Berücksichtigung finden und werden im Folgenden aus der Analyse ausgeklammert.[16]

Tabelle 4

Güte der Regressionsanalysen[17]

	R^2	F	(Signifikanz)	Durbin-Watson
Exporteure	0,495	9,961	(0,000)	2,049
Repräsentanzen	0,603	8,094	(0,000)	1,751
Joint Ventures	0,312	4,908	(0,001)	1,884

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf eigenen Berechnungen.

Die Berechnungen führten für die Exporte, Repräsentanzen und Joint Ventures jeweils zu einem hochsignifikanten Ergebnis der Regression, wobei die extrahierten Erfolgsfaktoren den Erfolg der Repräsentanzen in überdurchschnittlich hohem Ausmaß erklären können (vgl. Tab. 4).

---

[14] Zur Güte des Erfolgsindex, der der Validitätsprüfung standhielt, vgl. *Hilger* 2001, S. 260.

[15] Zur Ableitung und Auswahl der Erfolgsfaktoren vgl. *Hilger* 2001, S. 370 ff. sowie *Bülk* 1997; *Khan* 1988; *Kirpalani/Robinson* 1989; *Roland Berger* 1998; *Schuchardt* 1994; *Schwarting* 1995; *Trommsdorff/Wilpert* 1994, *Baldinger* 1998 und *Grimm* 1997.

[16] Eine Fallzahl von n = 31 100%-Töchtern berechtigt nicht zur Durchführung multipler Regressionsanalysen, da die Forderung nach einer Mindestfallzahl von $n_{Prädiktoren}$ + 30, bei der eine Normalverteilung der Residuen unterstellt werden kann, verletzt würde, vgl. *Bowerman/O'Connell* 1997, S. 292 f.

[17] Gerundete Werte der Endmodelle der Regressionsanalysen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Auch die Faktoren, die sich für die anderen Engagementformen feststellen ließen, haben im Hinblick auf den China-Erfolg Bedeutung. Vor allem bei den Joint Ventures scheinen jedoch weitere Faktoren ebenfalls eine Rolle zu spielen.[18]

Tabelle 5

Marketing-Erfolgsfaktoren im China-Geschäft (☯)

	Erfolgsfaktoren für...		
	Exp	**Rep**	**JV**
Vertriebssystem für die Produkte in China	☯	☯	☯
Direkter Export*[1]	☯		–
Distributionspolitische Aspekte: Einschaltung folgender Vertriebspartner:			
Internationale Handelshäuser*[1]			–
Nationale chinesische Außenhandelsgesellschaften*[1]			–
Regionale/lokale Außenhandelsgesellschaften*[1]	☯		–
chinesische(r) Joint Venture-Partner*[1]	–	–	
chinesische Binnenhändler		☯	
handelsberechtigte chinesische Staatsunternehmen			☯
handelsber. chinesische Kollektiv-/Privatunternehmen		☯	☯
handelsber. chinesische staatliche Einrichtungen	☯		
handelsber. Joint Ventures/100%-Töchter (WFOE)			
internationale Kooperationspartner	☯	☯	
servicepolitische Aspekte:			
technische/kaufmännische Beratung vor dem Kauf			
Einräumung kurzfristiger Lieferzeiten	☯		☯
zinsgünstige, langfristige Finanzierungskonditionen			
Installation/Inbetriebnahme der Produkte	☯		
Wartung/Reparatur der Produkte		☯	
Versorgung mit Ersatzteilen			

Fortsetzung nächste Seite

[18] Zur Regression vgl. *Backhaus u. a.* 1994, S. 1 ff.; *Brosius* 1998, S. 521 ff.; *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002 S. 477 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Fortsetzung Tabelle 5

	Erfolgsfaktoren für...		
	Exp	**Rep**	**JV**
Schulung der Mitarbeiter des Kunden/Verwenders	☯	☯	
produktpolitische Aspekte: Die Produkte...			
sind spezielle Produktversionen für Asien			
gehören zu einer international renommierten Marke	☯		
sind umweltfreundlich und energiesparend			
bieten eine wettbewerbsfähige Qualität		☯	
sind in einer frühen Produktlebenszyklusphase	☯		
preispolitische Aspekte: Die Preise...			
werden von den chinesischen Behörden beeinflusst			
liegen über denen wichtiger Wettbewerber in China	☯		
werden vom Kunden in Devisen bezahlt			
werden vom Kunden mit Gegenlieferungen bezahlt		☯	☯
kommunikationspolitische Aspekte:			
Messen und Ausstellungen			
Werbung in Printmedien			
persönliche Kontaktpflege		☯	

*1: Variable ging bei einzelnen Strategien nicht in die Analyse ein, falls: –

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf eigenen Berechnungen.

Aus Tab. 5 geht hervor, welchen Marketing-Maßnahmen *Erfolgsrelevanz* im China-Geschäft zukommen kann und welchen nicht. Während dies im Falle der *Joint Ventures* (JV) wohl nur einige wenige Faktoren sind, hängt das Ergebnis der *Exporteure* (Exp) und der *Repräsentanzen* (Rep) von einer Vielzahl an Einflussgrößen ab. Der Erfolg aller Internationalisierungsstrategien wird von der Güte des Vertriebssystems, das die Unternehmen in China etabliert haben, bestimmt.[19]

[19] Zur Güte der Einzelergebnisse und zum Erfolgseinfluss der extrahierten Faktoren hinsichtlich Richtung und Ausmaß vgl. Kapitel C.2. bis C.4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bei der sich nun anschließenden Interpretation der Erfolgsfaktoren, die regressionsanalytisch für Exporteure, Repräsentanzen und Joint Ventures extrahiert wurden, finden neben dem Signifikanzniveau der t-Tests und der Höhe der standardisierten Beta-Werte insbesondere die Vorzeichen der unstandardisierten B-Werte Beachtung. Angesichts eines Erfolgsindex, der Werte zwischen 1 (sehr erfolglos) und 16 (sehr erfolgreich) annehmen kann und einer Codierung der Prädiktoren mit Werten von 1 (sehr hoch) bis 4 (sehr gering bzw. gar nicht), deutet ein positives (negatives) Vorzeichen des unstandardisierten Regressionskoeffizienten auf einen negativen (positiven) Kausalzusammenhang zwischen abhängiger und unabhängiger Variable hin.

2. Erfolgsfaktoren für Exporteure

Der Erfolg der Exporteure wird auf *hochsignifikantem* Niveau von

- deren Vertriebssystem sowie von
- der Einräumung kurzfristiger Lieferzeiten beeinflusst (vgl. Tab. 6).

Als *signifikant* erfolgsentscheidend erweisen sich

- der direkte Export nach China,
- die Einschaltung regionaler/lokaler Außenhandelsgesellschaften (AHG) und
- die Einschaltung chinesischer staatlicher Einrichtungen sowie weiterhin
- Mitarbeiterschulungen beim Kunden/Verwender,
- die Lebenszyklusphase der Produkte,
- das internationale Renommée der Marke sowie
- das Preisniveau im Vergleich zu wichtigen Wettbewerbern in China.

Ferner lässt sich

- der Gewinnung internationaler Kooperationspartner als Vertriebspartner und
- der Installation/Inbetriebnahme der angebotenen Leistung

Erfolgsrelevanz auf *tendenziell signifikantem* Niveau bescheinigen. Über die *relative Bedeutung* der einzelnen Erfolgsfaktoren informieren die standardisierten Beta-Werte, die Tab. 6 aufführt.

Die Exporteure agieren auf dem chinesischen Binnenmarkt eher erfolgreich, wenn sie mit dem *Vertriebssystem* für ihre Produkte in China zufriedener sind (B = -0,967). Auch erzielen jene Exporteure bessere Resultate, die ihre Produkte *direkt* in die Volksrepublik *ausführen* (B = -0,561) bzw. dort über *internationale Kooperationspartner* (B = -0,285) oder *staatliche chinesische Einrichtungen* (B = -0,504) vertreiben. Fällt die Wahl der Vertriebspartner hingegen auf

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

regionale oder *lokale Außenhandelsgesellschaften* (B = 0,462), so wirkt sich dies wohl negativ auf den China-Erfolg aus.

Tabelle 6

Marketing-Erfolgsfaktoren für Exporteure[20]

Erfolgsfaktoren	B	Beta	t-Test		95%-Konfidenz-intervall für B		VIF
		(Rang)	t	Sig.	unten	oben	
(Konstante)	11,7		9,574	0,000	9,27	14,12	
Vertriebssystem	-,967	-,299 (1)	-3,646	0,000	-1,49	-,441	1,494
kurzfr. Lieferzeiten	-,779	-,266 (2)	-3,721	0,000	-1,19	-,364	1,136
Schulung (Kunden)	-,492	-,215 (3)	-2,302	0,023	-,916	-,069	1,937
direkter Export	-,561	-,188 (4)	-2,502	0,014	-1,01	-,117	1,245
staatl. Einrichtung	-,504	-,188 (4)	-2,526	0,013	-,900	-,109	1,229
Installation/Inbetr.	,333	,173 (6)	1,805	0,074	-,033	,698	2,036
region./lok. AHG	,462	,168 (7)	2,236	0,027	,053	,872	1,246
renomm. Marke	-,415	-,157 (8)	-1,989	0,049	-,829	-,002	1,388
frühe L.zyklusphase	,326	,148 (9)	2,036	0,044	,009	,643	1,170
Preise >Wettbewerb	,342	,143 (10)	2,013	0,047	,005	,679	1,114
int. Koop.partner	-,285	-,129 (11)	-1,871	0,064	-,587	,017	1,059

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf eigenen Berechnungen.

Vor diesem Hintergrund scheinen die Exporteure gut beraten, der Optimierung ihres Vertriebssystems in China einen hohen Stellenwert einzuräumen und dabei den direkten Kontakt zu Kunden bzw. Vertriebspartnern in der Volksrepublik zu suchen. Die Auswahl dieser Partner sollte gezielter als bislang erfolgen, indem internationale Kooperationspartner und ggf. staatliche chinesische Einrichtungen vermehrt Aufnahme in den Absatzkanal finden, während kleinere Außenhandelsgesellschaften eher gemieden werden.

Darüber hinaus scheinen jene Exporteure größere Erfolge in China zu realisieren, die im Bereich der Servicepolitik *kurzfristige Lieferzeiten* gewährleisten

[20] Bei allen Erfolgsfaktoren deutet ein *negatives* Vorzeichen von B einen *positiven* Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable an. Lesebeispiel: Vertriebssystem insgesamt: B = -0,967 (*negativ*), d.h. je *größer* die Güte des Vertriebssystems, desto *größer* der Erfolg.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(B = -0,779) bzw. *Schulungen für die Mitarbeiter* ihrer Kunden veranlassen (B = -0,492). Im Gegensatz dazu schlägt die *Installation* und *Inbetriebnahme* der gelieferten Produkte eher negativ zu Buche, denn je umfassender diese After-Sales-Maßnahme erbracht wird, desto erfolgloser agieren die jeweiligen Exporteure auf dem chinesischen Binnenmarkt (B = 0,333).

Daher sollten die Exporteure bei der Ausgestaltung der Servicepolitik künftig eindeutigere Schwerpunkte setzen, indem sie dem Faktor Zeit eine höhere Bedeutung zumessen und zumindest in dem Ausmaß für Kundenschulungen sorgen, das angesichts der Gefahr einer Know-how-Diffusion vertretbar erscheint. Verfügen die Kunden beispielsweise über Produkt- und Technologie-Kompetenzen, so reduzieren sich ggf. auch kostenintensive und somit erfolgsmindernde Maßnahmen wie die Installation und Inbetriebnahme bzw. Wartung und Reparatur der abgesetzten Leistung.

Das China-Ergebnis fällt schließlich dann besser aus, wenn die exportierten Produkte unter einer *international renommierten Marke* (B = -0,415) vertrieben werden bzw. sich in einer *späteren Lebenszyklusphase* (B = 0,326) befinden. Demgegenüber agieren die Exporteure allem Anschein nach um so erfolgloser, je *höher* ihre *Preise* über denen wichtiger Wettbewerber liegen (B = 0,342). Obwohl die Befragten dem internationalen Ruf ihres Angebots bereits eine hohe Relevanz einräumen und frühen Lebenszyklusphasen ihrer Produkte eine geringe Bedeutung zuschrieben, sollten die Exporteure diese Aspekte auch in Zukunft berücksichtigen. Zusätzlich sollten sie ihr Augenmerk auf die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Preise richten.

3. Erfolgsfaktoren für Repräsentanzen

Die Ergebnisse der Repräsentanzen hängen in *hochsignifikantem* Ausmaß davon ab, ob diese

- chinesische Binnenhändler und
- internationale Kooperationspartner in ihren China-Vertrieb einschalten bzw.
- die Mitarbeiter der Kunden/Verwender ihrer Produkte schulen (lassen).

Darüber hinaus erweisen sich

- das Vertriebssystem und
- die Integration von handelsberechtigten chinesischen Kollektiv-/Privatunternehmen sowie
- die Wartung/Reparatur der Produkte,
- eine wettbewerbsfähige Qualität und

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– die persönliche Kontaktpflege im Rahmen kommunikativer Maßnahmen

auf *signifikantem* Niveau als erfolgsrelevant.

Tendenziell signifikant ist schließlich der Einfluss, den

– das Ausmaß an Gegenlieferungen

auf den China-Erfolg nimmt (vgl. Tab. 7, die auch Auskunft über die *relative Bedeutung* der Erfolgsfaktoren gibt).

Tabelle 7

Marketing-Erfolgsfaktoren für Repräsentanzen[21]

Erfolgsfaktoren	B	Beta	t-Test		95%-Konfidenz-intervall für B		VIF
		(Rang)	t	Sig.	unten	oben	
(Konstante)	8,513		2,571	0,013	1,856	15,171	
Schulung (Kunden)	-,673	-,330 (1)	-2,734	0,009	-1,168	-,178	1,762
Binnenhändler	-,710	-,311 (2)	-2,893	0,006	-1,203	-,217	1,396
Pers. Kontaktpflege	-1,06	-,293 (3)	-2,696	0,010	-1,852	-,270	1,425
Intern. Koop.partner	-,757	-,291 (4)	-2,940	0,005	-1,274	-,239	1,188
Kollektiv-/Privat-U	,569	,276 (5)	2,523	0,015	,116	1,023	1,449
Wartung/Reparatur	,492	,256 (6)	2,158	0,036	,034	,950	1,704
Wett.fähige Qualität	-1,03	-,246 (7)	-2,312	0,025	-1,917	-,133	1,364
Vertriebssystem	-,635	-,215 (8)	-2,136	0,038	-1,234	-,037	1,221
Gegenlieferungen	1,650	,193 (9)	1,999	0,051	-,009	3,310	1,125

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf eigenen Berechnungen.

Auch die Repräsentanzen scheinen um so größere Erfolge in China zu verbuchen, je besser ihr dortiges *Vertriebssystem* (B = -0,635) ist und je eher diesem *internationale Kooperationspartner* (B = -0,757) angehören. Im Gegensatz zu den Exporteuren wirkt sich hier außerdem die Einschaltung von *chinesischen Binnenhändlern* positiv (B = -0,710) und die von handelsberechtigten *chinesischen Kollektiv-/Privatunternehmen* negativ aus (B = 0,569). Daher sollten die Unternehmen die chinesischen Binnenhändler – nicht zuletzt auf Grund der weiteren Reformierung des chinesischen Distributionssystems –

[21] Gerundete Werte des Endmodells der Regressionsanalyse.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

künftig verstärkt als Vertriebspartner berücksichtigen. Angesichts der zunehmenden Wettbewerbsintensität sollten die Repräsentanzen zudem vermehrt Synergieeffekte mit internationalen Kooperationspartnern anstreben.

Weiterhin erzielen jene Repräsentanzen die besseren Resultate in China, die in höherem Ausmaß für *Kundenschulungen* (B = -0,673) und in geringerem Ausmaß für die *Wartung/Reparatur* ihrer Produkte (B = 0,492) sorgen. Während sich der Know-how-Transfer, der im Rahmen von Schulungen erfolgt, vorteilhaft auf den China-Erfolg auszuwirken scheint, sind die i. d. R. kostenintensiven Wartungen und Reparaturen wohl eher mit Nachteilen behaftet. Den Repräsentanzen sei daher, wie zuvor schon den Exporteuren, geraten, dezidierter als bisher servicepolitische Maßnahmen zu ergreifen, indem sie bei den Verwendern ihrer Produkte ggf. bestehende Know-how-Defizite abbauen, um so auch den Umfang anfallender Wartungs- und Reparaturarbeiten zu senken.

Letztlich agieren die Repräsentanzen auf dem chinesischen Binnenmarkt eher erfolgreich, wenn ihre Produkte eine *wettbewerbsfähige Qualität* aufweisen (B = -1,025), ihre Kommunikationsbemühungen im Rahmen der *persönlichen Kontaktpflege* (B = -1,061) ablaufen bzw. wenn sie auf den Abschluss von *Gegengeschäften* (B = 1,650) verzichten. Da die Repräsentanzen diesen Erfolgsfaktoren bereits die entsprechend hohe bzw. geringe Beachtung zu schenken scheinen, sollten sie hieran festhalten und darüber hinaus für die Ausgestaltung der anderen absatzpolitischen Subinstrumente, für die sich keine Erfolgsrelevanz feststellen ließ, nicht zu viele Ressourcen bereitstellen.

4. Erfolgsfaktoren für Joint Ventures

Der Erfolg der Joint Ventures wird auf *hochsignifikantem* Niveau von deren Vertriebssystem beeinflusst (vgl. Tab. 8). Daneben hängt das Ergebnis der deutsch-chinesischen Gemeinschaftsunternehmen *signifikant* von

- der Aufnahme handelsberechtigter chinesischer Staatsbetriebe in den Absatzkanal bzw. von
- der Aufnahme handelsberechtigter chinesischer Kollektiv-/Privatunternehmen ab sowie von
- der Einräumung kurzfristiger Lieferzeiten und vom
- Umfang an Gegenlieferungen.

Wie den Beta-Werten in Tab. 8 zu entnehmen ist, kommt den Kollektiv-/Privatunternehmen als Vertriebspartnern der *höchste Einfluss* zu, gefolgt von den Staatsunternehmen und der Beurteilung des Vertriebssystems insgesamt. Schließlich spielen die Fristigkeit der Lieferzeiten und das Ausmaß an Gegenlieferungen eine Rolle.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Im Einzelnen weisen jene Joint Ventures bessere Ergebnisse bei der Bearbeitung des chinesischen Binnenmarktes aus, die zu einer positiven Einschätzung ihres *Vertriebssystems* (B = -1,381) gelangen bzw. hier eher mit chinesischen *Staatsunternehmen* (B = -1,107) und weniger mit *Kollektiv-* oder *Privatunternehmen* (B = 1,245) kooperieren. Demnach scheint den überkommenen Machtstrukturen beim Absatz von Produkten „Made in China" nach wie vor zentrale Bedeutung zuzukommen. Allerdings ist ungewiss, wie lange diesen Erfolgsfaktoren vor dem Hintergrund der Reform der Staatsunternehmen, der gestiegenen Wirtschaftskraft der Kollektiv-/Privatunternehmen und der Veränderungen im Distributionsbereich noch Gültigkeit beigemessen werden kann.

Tabelle 8

Marketing-Erfolgsfaktoren für Joint Ventures[22]

Erfolgsfaktoren	**B**	**Beta**	**t-Test**		**95%-Konfidenz-intervall für B**		**VIF**
		(Rang)	**t**	**Sig.**	**unten**	**oben**	
(Konstante)	6,574		2,636	0,011	1,574	11,573	
Kollektiv-/Privat-U	1,245	,622 (1)	2,626	0,011	,294	2,195	4,408
Staats-U	-1,11	-,554 (2)	-2,350	0,022	-2,051	-,162	4,363
Vertriebssystem	-1,38	-,455 (3)	-3,906	0,000	-2,090	-,672	1,066
Kurzfr. Lieferzeiten	-,703	-,285 (4)	-2,467	0,017	-1,275	-,132	1,048
Gegenlieferungen	1,350	,253 (5)	2,195	0,033	,117	2,584	1,040

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf eigenen Berechnungen.

Der Erfolg der Joint Ventures fällt schließlich dann größer aus, wenn diese *kurzfristige Lieferzeiten* garantieren können (B = -0,703) und auf den Abschluss von *Kompensationsgeschäften* (B = 1,350) verzichten. Während Gegenlieferungen beim Vertrieb von in China hergestellten Produkten ohnehin eine Ausnahme darstellen, scheinen die Gemeinschaftsunternehmen gut beraten, wenn sie bei der Bearbeitung des chinesischen Binnenmarktes Beschaffungs- und Produktionsengpässe vermeiden, um gegenüber ihren Konkurrenten zeitliche Wettbewerbsvorteile realisieren zu können.

[22] Gerundete Werte des Endmodells der Regressionsanalyse.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

D. Ausblick

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ist es gelungen, eine erfolgsorientierte Bewertung der für die VR China relevanten Internationalisierungsstrategien vorzunehmen und Marketing-Erfolgsfaktoren für Exporteure, Repräsentanzen und Joint Ventures im Reich der Mitte zu ermitteln. Über das Ausmaß, in dem ein konkretes Unternehmen den Erfolgsfaktoren nun gerecht zu werden vermag, liefert die Studie der Unternehmenspraxis eine Entscheidungshilfe für die Auswahl und Ausgestaltung einer adäquaten China-Strategie. Gleichzeitig resultieren aus der Untersuchung die aufgezeigten Handlungsempfehlungen, deren Berücksichtigung zwar keine Erfolgsgarantie für das China-Geschäft darstellt, gleichwohl aber den Aufbau von Erfolgspotenzialen für die Bearbeitung des chinesischen Binnenmarktes ermöglicht. Die Erkenntnisse leisten somit einen Beitrag zur Bewältigung jener Herausforderungen, die sich internationalen Unternehmen im größten Wachstumsmarkt der Welt stellen.

Literatur

Backhaus u. a.: Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 7. Aufl., Berlin u. a. 1994

Baldinger: Secrets of the Supply Chain. Distribution Options Are Growing, but Many Are of a Distinctly Grey Hue, in: The China Business Review, 25. Jg. (1998), Nr. 5, S. 8–17

Berger: Erfolgsanalyse deutscher Direktinvestitionen in der VR China. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage, Beijing 1998

Bowerman/O'Connell: Applied Statistics: Improving Business Processes, State College (PA) 1997

Brosius: SPSS 8.0: Professionelle Statistik unter Windows, Bonn 1998

Bülk, Markterschließungsstrategien deutscher und schweizerischer Klein- und Mittelunternehmen in der VR China, Diss., Bamberg 1997

Burkhardt: China – Wege in den Markt, in: Top Business, o. Jg. (1993), Nr. 7., S. 18–32

Delegation der Deutschen Wirtschaft Hong Kong: Aktueller Stand und Zukunftsperspektiven deutscher Unternehmen in Hong Kong und China, Hong Kong 1996

Eisele: Erfolgsfaktoren des Joint Venture – Management, Diss., Wiesbaden 1995

Fritz: Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart 1992

Grimm: Handel mit China, Handel in China, in: Deutsch-Chinesisches Wirtschaftsforum, o. Jg. (1997), Nr. 11, S. 5–14

Hilger: Erfolgsfaktoren für Internationalisierungsstrategien – dargestellt am Beispiel des Engagements deutscher Unternehmen in der VR China, Diss., Frankfurt a.M. u.a. 2001

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Khan: Success and Failure of Japanese Companies' Export Ventures in High-Tech Industries. A Comparative Study of Japanese and European Manufacturing Companies' Export Marketing and Investment Strategies in ASEAN, the NIEs and the People's Republic of China, Stockholm 1988

Kirpalani/Robinson: The China Market and Lessons from Successful Exporters, in: Journal of Global Marketing, 2. Jg. (1989), Nr. 4, S. 81–98

Nieschlag/Dichtl/Hörschgen: Marketing, 19. Aufl., Berlin 2002

Nölting: Lektion für die Deutschen, in: manager magazin, 27. Jg. (1997), Nr. 5, S. 68–80

Osland/Cavusgil: Performance Issues in US-China Joint Ventures, in: California Management Review, 38. Jg. (1996), Nr. 2, S. 106–130

Schuchardt: Deutsch-chinesische Joint Ventures. Erfolg und Partnerbeziehung, Diss., München/Wien 1994

Schüller: China-Boom in Deutschland: Entwicklung und Perspektiven der deutsch-chinesischen Wirtschaftskooperation, in: China aktuell, 23. Jg. (1994), Nr. 6, S. 580–588

Schwarting: Das Contractual Joint Venture als spezielle Kooperationsform am Beispiel der Erfahrung westlicher Unternehmen in der VR China, Diss., Baden-Baden 1995

Trommsdorff/Wilpert: Deutsch-chinesische Joint Ventures. Wirtschaft – Recht – Kultur, 2. Aufl., Wiesbaden 1994

Vanhonacker: Entering China: An Unconventional Approach, in: Harvard Business Review, 75. Jg. (1997), Nr. 2, S. 130–140

Zomer: Markterschließungskonzepte für die VR China, Diss., Münster 1998

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zur ökonomischen Sinnhaftigkeit von Sonderveranstaltungen bzw. Verkaufsaktionen im Handel?[1]

Von Andreas Kaapke und Nina Ritzka-Roelofs

A. Einleitung

Die Rabattaktion der Textilhandelskette C&A Anfang des Jahres 2002 hat große Beachtung gefunden. Andere Handelsunternehmen folgten und haben mit großangelegten und werblich intensiv verbreiteten Aktionen für Aufsehen gesorgt. C&A hatte in den ersten Wochen des Jahres 2002 Kreditkartenverkäufe mit einem Rabatt von 20% belohnt. Die sich daran anschließende Debatte hat aufgezeigt, welche unterschiedlichen Perspektiven der Frage des Einsatzes von Verkaufsaktionen entgegengebracht werden können. Juristen sehen in erster Linie wettbewerbsrechtliche Belange berührt. Verbraucherschützer wittern bei derartigen Veranstaltungen Unheil für die Nachfrager, und Unternehmen wollen dadurch ihre absatzpolitischen Spielräume geschickt nutzen. Die zum Teil recht hitzig geführte rechtliche und öffentliche Debatte bezogen auf unzulässige und zulässige Sonderveranstaltungen sollte sehr differenziert betrachtet werden. Neben den juristischen Belangen stellt sich zugleich die Frage, inwieweit derartige Sonderveranstaltungen tatsächlich ökonomisch sinnvoll sind. Würde eine Liberalisierung des Gesetzes gegen unlauteren Wettbewerb (UWG) zu einem Guerillakrieg der Handelsketten untereinander in Form immer reißerischer Sonderveranstaltungen führen, wie die meisten Hüter der Wettbewerbsordnung dies befürchten?[2] Was bringen dem einzelnen Unternehmen derartige Verkaufsaktionen? Welches Handelsunternehmen möchte sich die Vormachtstellung am keineswegs zweifelsfreien Markt der „Super-Sonder-Verkaufaktionen" sichern, wenn damit ein Gewinn-, Image- oder Liquiditätsverlust einhergehen

[1] Der Beitrag wurde in Handel im Fokus – Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln bereits im Juni 2002 unter einem anderen Titel und in leicht modifizierter Form veröffentlicht.

[2] Vgl. Internetseite der Zentrale zur Bekämpfung unlauteren Wettbewerbs e.V. Frankfurt/Main, *www.wettbewerbszentrale.de*, Zugriff am 23.04.02.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

würde? Der vorliegende Beitrag gibt zum einen einen Überblick über die gängigen Verkaufsaktionen im Handel und deren rechtliche Regelungen. Zum anderen werden beispielhaft die betriebswirtschaftlichen Implikationen derartiger Aktionen durchgespielt.

B. Gängige Verkaufsaktionen im Handel und deren rechtliche Regelung – ein Überblick

Die §§ 1, 3 und 7 UWG sind gerade im Zusammenhang mit dem Wegfall des Rabattgesetzes und der Zugabenverordnung[3] ausschlaggebend für die Gestaltung von Verkaufsaktionen und Sonderveranstaltungen im Handel.

- Gemäß § 1 UWG sind Angebote und Sonderveranstaltungen dann rechtlich unzulässig, wenn sie als unlauter im Sinne von „übertriebenem Anlocken" bzw. „Lockvogelangeboten", „Marktstörung", „Ausübung eines psychologischen Kaufzwangs" oder „Behinderung der Mitbewerber" beurteilt werden.

- Aus rechtlicher Sicht ist das Gebot der Preiswahrheit und -klarheit gemäß § 3 UWG (Irreführungsverbot) bei allen Aktionen zu gewährleisten. Mangelnde Transparenz bei der Preisgestaltung von Sonderveranstaltungen und Verkaufsaktionen fallen unter diese Rechtsvorschrift.

- § 7 UWG regelt die Durchführung von Sonderveranstaltungen, wonach Schlussverkäufe, Räumungsverkäufe und Firmenjubiläen – diese jeweils nach 25 Jahren – erlaubt sind. Unzulässig gemäß § 7 UWG sind Verkaufsveranstaltungen im Einzelhandel, die der Beschleunigung des Warenabsatzes dienen, außerhalb des regelmäßigen Geschäftsverkehrs stattfinden und den Eindruck der Gewährung besonderer Kaufvorteile hervorrufen. Werden lediglich „einzelne Waren",[4] die nach Güte oder Preis gekennzeichnet sein müssen, zu vergünstigten Konditionen angeboten[5] und fügt sich dieses Angebot in den regelmäßigen Geschäftsverkehr des Unternehmens ein,

---

[3] Das deutsche Rabattgesetz vom 25.11.1933 und die Zugabenverordnung vom 09.03.1932 sind per Aufgebungsgesetz am 25.07.2001 abgeschafft worden.

[4] Die erlaubt Menge der reduzierten Ware richtet sich an ihrem Verhältnis zum Gesamtsortiment aus. Beim Käufer darf nicht der Eindruck entstehen, dass ein ganzes Sortiment, eine ganze Warensorte oder eine ganze Warengruppe vom Angebot betroffen sind. Vgl. *Baumbach/Hefermehl* 2001, S. 1338.

[5] Die Sonderangebote dürfen nicht zu übertrieben günstige Konditionen angeboten und nicht mehr als 60% des Warenbestandes überschreiten. Vgl. Hanseatisches Oberlandesgericht Bremen: Beschluss vom 21.09.1999–2W 96/1999.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sind dies im Sinne von § 7 Abs. 2 UWG erlaubte Sonderangebote. Aus Sicht des Gesetzgebers ist wichtig, dass nicht der Eindruck einer Sonderveranstaltung mit zeitlicher Beschränkung der Preisvorteile auf das gesamte Sortiment oder auf wesentliche Angebotsteile erweckt wird.

Weitere rechtliche Grundlagen bezogen auf die Zulässigkeit von Verkaufsveranstaltungen und -aktionen finden sich in § 1 PAngV (Preisangabenverordnung) sowie in den §§ 19 und 20 GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen). § 1 PAngV verpflichtet den Einzelhändler gegenüber dem Endverbraucher, die Preise der Waren anzugeben, d.h. alle Waren müssen preislich ausgezeichnet werden. §§ 19 und 20 im Kartellrecht regeln jene Rabatte und Zusatzleistungen, die von marktbeherrschenden und marktstarken Unternehmen nur eingeschränkt gewährt werden dürfen. § 16 GWB (Missbrauchskontrolle) schützt neben der Verwendungsfreiheit im Wesentlichen die Abschlussfreiheit. Vereinbarungen, die die in § 16 GWB aufgezählten Beschränkungen enthalten, sind wirksam, können aber von der Kartellbehörde für unwirksam erklärt werden, soweit durch das Ausmaß solcher Beschränkungen der Wettbewerb auf dem Markt für diese oder andere Waren oder gewerbliche Leistungen wesentlich beeinträchtigt wird.

Im Folgenden werden einige der gängigsten Arten von Sonderveranstaltungen und Verkaufsaktionen, die derzeit im Handel vor allem nach dem Fall von Rabattgesetz und Zugabenverordnung zu beobachten sind, aufgeführt und anhand ihrer rechtlichen Zulässigkeit bewertet. Sonderveranstaltungen und Verkaufsaktionen lassen sich bezogen auf Preis- und Zugabenaktionen unterteilen.

Zur Gruppe der Preisaktionen gehören Sofortrabatt-Aktionen, Treuerabatt-Aktionen, Rabattgutschein-Aktionen, Schlussverkäufe, Jubiläumsverkäufe und sonstige Rabattaktionen.

Sofortrabatt-Aktionen stellen eine befristete pauschale Preisreduzierung des gesamten Sortiments um x % dar. Die Aktion ist gemäß § 7 Abs. 1 UWG unzulässig. Demgegenüber sind Preisreduzierungen auf Markenartikel im Sortiment, z.B. „x% unter der unverbindlichen Preisempfehlung", durchaus zulässig, wenn die Aktion nicht befristet ist und nicht das gesamte Sortiment umfasst.[6] Die Franchise-Kette Apollo Optik hat im September und Oktober 2001 ihren Kunden einen befristeten Rabatt identisch zum Lebensalter gewährt. Diese Aktion wurde nicht abgemahnt, da es sich um Individualrabatte handelte, die nach Fall des Rabattgesetzes zulässig sind.[7] Ein anderer Fall von Sofortrabatten ist eine befristete Rabattgewährung von x % für Kartenzahler, wie dies von C&A An-

[6] Vgl. *OLG Stuttgart*, Urteil vom 27.02.2001, Az. 2 U 135/00 (Markenmöbel), rechtskräftig, GRUR-RR 2001, 254 - §§ 1, 3 UWG; § 23 Abs. 1, 2 GWB.

[7] Vgl. *Nordemann* 2001, S. 2508.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

fang des Jahres zur EURO-Einführung durchgeführt wurde. Diese Aktion ist gemäß § 7 Abs. 1 UWG unzulässig. Die in der Gastronomie schon übliche „Happy Hour" könnte auch auf den Handel übertragen werden. Der Kunde erhält in einem bestimmten Zeitfenster einen Rabatt, damit umsatzschwache Geschäftszeiten belebt werden. Diese „Happy Hour"-Aktionen sind für den Einzelhandel rechtlich gemäß § 1 PAngV unzulässig, wenn der Endpreis an den Waren für dieses Zeitfenster nicht ausgezeichnet wird, bzw. nach § 1 UWG unzulässig, wenn es sich um „übertriebenes Anlocken" handelt und stellen gemäß § 7 Abs. 1 UWG eine unzulässige Sonderveranstaltung dar. Zieht ein Einzelhandelsunternehmen in neue Geschäftsräume und reduziert aus diesem Grund alle Waren zum Abverkauf aus den alten Geschäftsräumen, stellt diese Sofortrabatt-Aktion einen unzulässigen Räumungsverkauf im Sinne von § 7 Abs. 1 UWG dar.

Treuerabatt-Aktionen in Form von zusätzlichen Rabatten von x % für Kundenkarteninhabern für einen befristeten Zeitraum[8] sind unzulässig, wenn es sich dabei gemäß § 1 UWG um „übertriebenes Anlocken" handelt (hier ist die Rabatthöhe ausschlaggebend) oder diese im Sinne von § 7 Abs. 1 UWG das Gesamtsortiment betreffen. Des Weiteren ist im Einzelfall zu prüfen, ob eine Treuerabatt-Aktion nicht durch ein Eingreifen der Kartellbehörde gemäß § 16 GWB unterbunden werden könnte.

Winter- und Sommerschlussverkäufe (WSV bzw. SSV) bezogen auf Textilien, Bekleidungsgegenstände, Schuhwaren, Lederwaren oder Sportartikel beginnend jeweils am letzten Montag der Monate Januar und Juli sind grundsätzlich erlaubt. Einschränkungen gibt es nur bezogen auf zusätzliche Aktionen in diesem Zeitraum von 12 Tagen. „Frühaufsteher-Rabatte", wie sie in Höhe von 10 % von der Kaufhof AG im Rahmen des WSV 2002 für alle Einkäufe zwischen 08:00 und 10:00 Uhr morgens gewährt wurden, fallen wie „Happy Hour"-Aktionen unter o.g. Richtlinien und sind somit unzulässig. Ebenso nicht zulässig sind Nachlässe, die vor offiziellem Start des Schlussverkaufes eingeräumt werden, wie z.B. Rabatte von 20–50%, die von Karstadt und Wertheim in Berlin schon am Freitag und Samstag vor WSV-Beginn (25./26.01.02) aufgrund von Gutscheinen in Zeitungen und Wurfsendungen gegeben wurden.

Jubiläumsverkäufe sind dann zulässig, wenn die Jahreszahl durch 25 teilbar ist, der Einzelhandelsbetrieb nach wie vor im selben Geschäftszweig besteht und der Verkauf nicht länger als 12 Tage dauert. Wird zum einjährigem Ge-

[8] Die Kaufhof AG gewährte bspw. den Inhabern der Payback-Kundenkarte zwischen dem 23.11.01 und 08.12.01 bzw. zwischen dem xx.04.02 und 28.04.02 einen Rabatt von 5–10 % auf bestimmte Artikelbereiche zusätzlich zum Bonus von 3 % in Payback-Punkten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schäftsbestehen mit vereinzelten reduzierten Waren geworben, muss in der Werbung eine klare Trennung zwischen Geburtstagsankündigung und reduzierter Ware vorgenommen werden, damit es sich nur um Sonderangebote und nicht um eine Sonderveranstaltung im Sinne von § 7 Abs. 1, 2 UWG handelt.[9]

Der Einsatz von *Rabattgutscheinen* bzw. Coupons oder *Bonusprogrammen*[10] ist grundsätzlich zulässig und stellt keine Sonderveranstaltung dar, auch wenn die Rabattgutscheine zeitlich befristet sind. Ausnahmen bezogen auf die rechtliche Zulässigkeit bilden Angebote, die einen psychologischen Kaufzwang gemäß § 1 UWG ausüben. Der Einsatz von Geldgutscheinen, die beim nächsten Kauf verrechnet werden, ist v. a. im Online-Handel ein weit verbreitetes Mittel der Kundenbindung. Amazon.de versendet in regelmäßigen Abständen Geldgutscheine in Höhe von 5 € an alte Kunden, die bei einem erneuten Kauf eingelöst werden können.

Im Weiteren gibt es noch *sonstige Verkaufsaktionen* und Sonderveranstaltungen, die im Einzelhandel gängig sind. Wird Kunden ein „Anfahrtnachlass" gewährt, wenn diese eine Anreise über x km nachweisen können, ist dies keine unzulässige Verkaufsaktion nach Fall des Rabattgesetzes. Demgegenüber fällt eine kostenlose Beförderung zum und vom Geschäft unter übertriebenes Anlocken im Sinne von § 1 UWG. Nach Fall des Rabattgesetzes dürfen Einkaufsgemeinschaften v.a. im Web besondere Preise eingeräumt werden (kurz „Power-Shopping), wenn Preistransparenz nach § 3 UWG gewährleistet ist.[11] „Alt-gegen-Neu"-Aktionen, bei denen gebrauchte Gegenstände in Zahlung genommen werden, sind rechtlich widerspruchsfrei, wenn es sich dabei nicht um ein übertriebenes Anlocken handelt und wenn es einen Markt für die gebrauchten Gegenstände gibt. Wird für eine befristete Zeit ein Bonus ab einem Umsatz von x € bezogen auf das gesamte Sortiment angeboten, stellt dies eine Sonderveranstaltung im Sinne von § 7 Abs. 1 UWG dar.

Unter *Zugabeaktionen* werden Kopplungsgeschäfte verstanden. Hierbei werden Waren- bzw. Mengenrabatte, Paketverkäufe (Produktbündel) und kostenlose Zusatzleistungen im Bereich Kundendienst, Service und Garantie unterschieden. Mengen- bzw. Warenrabatte, wie z. B. „3 für 2"- oder „2 zum Preis

---

[9] Vgl. *o. V.* 1998, S. 301 – 303.

[10] Als Beispiele sind hier das Payback-System, das branchenübergreifend Bonuspunkte bei Einkäufen in teilnehmenden Einzelhandelsketten gewährt, oder die geschäftsbezogene SinnLeffers Fashion Card zu nennen.

[11] In Bezug auf „Power-Shopping" ist noch kein endgültiges Gerichtsurteil nach Fall des Rabattgesetzes gefällt worden. Die Rechtmäßigkeitsprüfung bezogen auf das UWG ist gerichtlich noch nicht vollzogen worden. Es bleibt also abzuwarten, ob die momentane Duldung bestehen bleibt, da es sich aus juristischer Sicht um eine umstrittene Werbemethode handelt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

von 1"-Angeboten sind nach Fall der Zugabenverordnung zulässig, solange diese Angebot nicht für das ganze Sortiment, für einen überwiegenden Teil davon oder für ganze Warengruppen gilt. Paketverkäufe, wie z.B. die Kopplung von Mobilfunkverträgen mit dem Kauf eines Handys für 1,- €, sind zulässig, wenn Preistransparenz gemäß § 3 UWG gewährleistet ist und die Hauptware im Mittelpunkt des Kaufes steht, d.h. es darf sich nicht um sachfremde Zugaben handeln. Das Wertverhältnis, in dem die Güter zueinander stehen müssen, ist rechtlich noch nicht festgelegt. Neben Warenzugaben können sich Zugaben auch auf Service- oder Garantieleistungen beziehen, wie z.B. eine kostenlose Garantieverlängerung, kostenfreie Anlieferung, Bereitstellung eines Leihwagens zur Anlieferung oder unentgeltliche Entsorgung der ersetzten Gebrauchtware. Diese zusätzlichen Leistungen sind rechtlich einwandfrei, solange ein Zusammenhang zur Hauptleistung besteht und diese im Mittelpunkt des Geschäfts steht. Die nachfolgende Übersicht fasst die wichtigsten Aktionen und deren rechtliche Zulässigkeit nochmals zusammen.

	rechtlich zulässig
Preisaktionen	
a) Sofortrabatt-Aktionen	
pauschale Preisreduzierung von x % auf das gesamte Sortiment	nein i.S. § 7 Abs. 1 UWG
Rabatte auf Sortimentsteile (z.B. „x% unter der unverbindlichen Preisempfehlung")	ja
Rabatte identisch zum Lebensalter des Kunden (befristete Aktion)	ja
X % Rabatt für Kartenzahler	nein i.S. § 7 Abs. 1 UWG
„Happy Hour"	nein i.S. § 1 PAngV, § 1 UWG , § 7 Abs. 1 UWG
X % Rabatt bei Umzug in neue Geschäftsräumen	nein i.S. § 7 Abs. 1 UWG
zusätzlicher Rabatt von x % für Kundenkarteninhaber für ein bestimmte Zeit	nein i.S. § 7 Abs. 1 UWG (ggf. § 1 UWG)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

	rechtlich zulässig
b) Schlussverkauf-Aktionen	
regulärer Winter- und Sommerschlussverkauf	ja
Coupons für x % Rabatt im Schlussverkauf	nein i.S. § 1 PangV
„Frühaufsteher-Rabatt“ im Schlussverkauf	nein i.S. § 1 PangV, § 1 UWG
Rabattgewährung kurz vor Beginn des Schlussverkaufs	nein i.S. § 7 Abs. 1 UWG
c) Jubiläumsverkäufe	ja i.S. § 7 Abs. 3 UWG
d) Rabattgutschein-Aktionen	
Ausgabe von Gutscheinen für bestimmte Waren (bzw. Dienstleistungen)	ggf. nicht zulässig i.S. § 1 UWG
Bonuspunkte zur Verrechnung gegen neue Waren	ja
Geldgutscheine zur Verrechnung	ja
e) sonstige Rabattaktionen	
„Anfahrtsnachlass“ für Kunden mit Anreise über x km	ja
kostenlose Beförderung zum und vom Geschäft	nein i.S. § 1 UWG
besondere Preise für Einkaufsgemeinschaften („Power-Shopping“)	z.Z. ja Urteil bzgl. §§ 1, 3 UWG steht noch aus
„Alt-gegen-Neu“-Aktion: Inzahlungnahme von gebrauchten Gegenständen	ggf. nicht zulässig i.S. § 1 UWG oder kein Markt für Gebrauchtgegenstände
Bonus ab einem Umsatz von x €	nein i.S. § 7 Abs. 1 UWG

Fortsetzung nächste Seite

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

	rechtlich zulässig
Zugabenaktionen	
Warenrabatte z.B. „2 zum Preis von 1"- oder „3-für-2"- Angebote	ja
Paketverkäufe (keine sachfremden Zugaben, preistransparent)	ja
kostenlose Garantie- und Serviceleistungen	ja

Abb. 1: Zusammenfassung Verkaufsaktionen und rechtliche Zulässigkeit

C. Relevante Merkmale zur Bestimmung ökonomischer Wirkungen

Die ökonomischen Wirkungen der verschiedenen Verkaufsaktionen hängen von den relevanten Merkmalen des Marktumfeldes, von der Produktart und von den Nachfragern ab. Als relevante *Produktmerkmale* sind die Saison- und Modeabhängigkeit, die absolute Preislage und die Dauerhaftigkeit aufzuführen.[12] So kann beispielsweise eine Verkaufsaktion für Verbrauchsgüter dazu führen, dass die Nachfrager die Güter in größerer Menge als kurzfristig benötigt kaufen und dann lagern, was zu einer Verschiebung denkbarer Folgekäufe führen kann (Lagerbestandseffekt). Bei Gebrauchsgütern können Preis- oder Zugabeaktionen Ersatzkäufe vorziehen oder bei Erwartung solcher Aktionen den Kunden veranlassen, den Kauf bis zu einer Sonderaktion zu verschieben.[13] Eine dynamische Betrachtung muss zeigen, ob zusätzliche neue Verkäufe generiert werden können, die nicht ohnehin getätigt worden wären und somit nur zu einer zeitlichen Verschiebung des Umsatzes führen. Zu den bestimmenden *Marktmerkmalen* gehören der Grad der Marktsättigung, die Konkurrenzsituation (Preisinitiativen, Dominanzstreben und Risikobereitschaft der Konkurrenz) und der Grad des vertikalen Wettbewerbs zwischen Hersteller und Handel.[14] Einfluss auf die ökonomische Wirkung von Sonderveranstaltungen haben auch

[12] Vgl. *Diller* 2000, S. 59.

[13] Ein solches Verhalten der Konsumenten ist v. a. in der Automobilbranche zu beobachten. Die Kunden verschieben ihren Kauf, bis zum Zeitpunkt einer Sonderverkaufsveranstaltung der Autohändler, z.B. günstiger Finanzierungszinssätze, fester Gebrauchtwagenpreiskonditionen etc.

[14] Vgl. *Diller* 2000, S. 62, 64.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Nachfragermerkmale, wie das Preisverhalten, z. B. können Preisaktionen beim Kunden eine gefühlsbezogene Faszination auslösen, wonach gerade preisinteressierte Konsumenten suchen.[15]

Aus der Kombination dieser Merkmale (Produkt-, Markt- und Nachfragermerkmale) kann man eine Auswahl von drei Verkaufsaktionen bzw. Sonderveranstaltungen ableiten, die sich bezogen auf die verschiedenen Merkmale deutlich von einander trennen lassen und von allgemeiner Relevanz für den Handel sind:

Als erstes Beispiel wird eine *Sofortrabatt-Aktion* gewählt. Diese entspricht dem in der Einleitung diskutierten C&A-Beispiel, bei dem Kartenzahlern ein Rabatt auf das gesamte Sortiment eingeräumt wird. Bezogen auf die Marktmerkmale, die die ökonomische Wirkung von Preisaktionen beeinflussen, ist hier die Konkurrenzsituation herauszustellen. Gerade im Textilhandel kann diese als intensiv beschrieben werden. Bezogen auf Produktmerkmale spielt aus Käufersicht bei diesem Beispiel auch die absolute Preislage der Ware eine Rolle, die sich durch den Sofortrabatt drastisch ändern kann. Aus diesen Gründen ist es interessant, das Beispiel Sofortrabatt-Aktionen zu durchleuchten.

Das zweite Fallbeispiel, das hier diskutiert werden soll, fällt in den Bereich der *Schlussverkauf-Aktionen*. Gerade hier ist das Produktmerkmal Saison- und Modeabhängigkeit ausschlaggebend für diese Art der Verkaufsaktion, mit der den saisonalen Schwankungen auf dem Markt Rechnung getragen wird. Neben der Saison- und Modeabhängigkeit stellt der Fall Schlussverkauf ein gutes Beispiel für die Auswirkung des Produktmerkmals Dauerhaftigkeit auf ökonomische Kennzahlen da, weil es sich bei Textilien um Gebrauchsgüter handelt.

Der Trend zu *Warenrabatten* nach amerikanischem Beispiel wird sich in Deutschland nach Fall der Zugabenverordnung vermutlich ausweiten. Denn vielfach dient der US-Markt als Vorbild für deutsche Unternehmen speziell bezogen auf Marketingaktivitäten. Aus diesem Grund wird der Waren- bzw. Mengenrabatt, wie z.B. *„3 für 2"-Angebote,* aus dem Bereich der Zugabeaktionen als drittes Beispiel auf seine ökonomische Wirkung hin überprüft. Bei Warenrabatten wirkt sich gerade das Produktmerkmal der Dauerhaftigkeit auf den Erfolg aus. Dieser Rabatt bezieht sich vor allem auf Verbrauchsgüter, bei denen aus Kundensicht eine Lagerhaltung Sinn macht. Daneben kann das Nachfragermerkmal Preisverhalten bewirken, dass solche Angebote den Kunden faszinieren und zu Mehrkäufen veranlassen. Aus diesem Grund ist eine Betrachtung dieses Beispiels sinnvoll.

---

[15] Vgl. *Weinberg* 1992, S. 278.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

D. Zur ökonomischen Sinnhaftigkeit ausgewählter Verkaufsaktionen

1. Darstellung zentraler Erfolgsgrößen und deren Wirkungszusammenhänge

Neben den rechtlichen Konsequenzen von Sonderveranstaltungen und Verkaufsaktionen sind für den Einzelhandel vor allem deren ökonomischen Konsequenzen von Bedeutung. Die oben ausgeführten Fallbeispiele für Sonderveranstaltungen sollen nun im Rahmen einer *SR-Wirkungsanalyse*[16] auf ihren Nutzen für das Handelsunternehmen unter Berücksichtigung von Kostengesichtspunkten überprüft werden. Spezifische Sonderveranstaltungsmaßnahmen werden den beobachtbaren Ergebnisgrößen

- Besucherfrequenz,
- Anzahl der Kaufabschlüsse,
- durchschnittlicher Einkaufsbetrag,
- Gesamtumsatz,
- Liquidität,
- Marktanteil

gegenübergestellt. Unter Berücksichtigung zusätzlich entstehender Kosteneffekte wird die Auswirkung der Sonderveranstaltung auf den Deckungsbeitrag analysiert.

Daneben werden verhaltenswissenschaftliche Aspekte des Konsumentenverhaltens im Sinne einer *SOR-Analyse*[17] betrachtet, also Auswirkungen auf

- das Preis- und Einkaufsstättenimage,
- die Preiskenntnis (Referenzpreis),
- die Kundenbindung,
- den Bekanntheitsgrad.

Diese aus Handelssicht relevanten Kennzahlen werden zueinander in Beziehung gesetzt. Eine dynamische Betrachtung der Kennzahlen, wie z.B. eine mögliche rückläufige Umsatzentwicklung aufgrund vorgezogener Käufe und damit verbundener Lagerhaltung der Verbraucher, wird ansatzweise angestellt. Des Weiteren werden folgende nicht-kontrollierbare Variablen *nicht in die Darstellung aufgenommen:*

---

[16] Bei einer SR-Analyse, Stimulus-Response-Analyse, werden der spezifischen preispolitischen Maßnahme direkt beobachtbaren Ergebnisgrößen gegenübergestellt.

[17] Stimulus-Organismus-Response-Analyse.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Saisoneinflüsse,
- unterschiedliche Wirkung der einzelnen Wochentage,
- Wetter,
- generelle ökonomische Rahmenbedingungen wie bspw. Konjunktur,
- reaktive Aktionen der Wettbewerber.

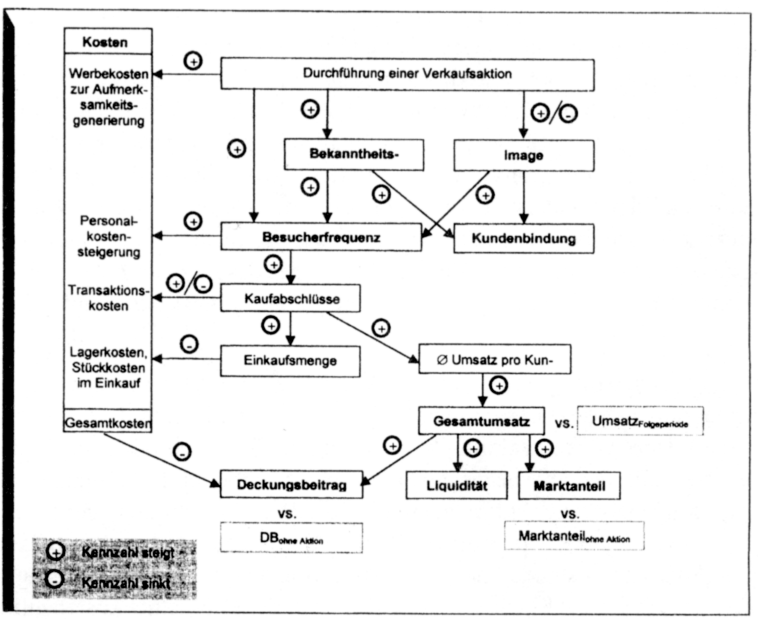


Abb. 2: Auswirkungen von Verkaufsaktionen auf ausgewählte Kennzahlen

Grundsätzlich sind Sonderveranstaltungen bzw. Verkaufsaktionen für ein Handelsunternehmen nur dann von Bedeutung, wenn ein generelles Kauf- und ein spezifisches Preisinteresse bei den Konsumenten bestehen. Es muss also eine ausreichende relative Bedeutung des Preises für die Wahlentscheidung bezogen auf die Einkaufsstätte vorliegen.[18] Eine weitere Bedingung, damit Verkaufsaktionen Wirkung zeigen, ist deren Wahrnehmung durch den Konsumenten. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, haben Sonderverkaufsaktionen einen sog. Attraktionseffekt im Markt.[19]

[18] Vgl. *Pepels* 1998, S. 57.
[19] Vgl. *Kotler/Bliemel* 2001, S. 985 ff.; *Dehbar/Neslin/Quelch* 1987, S. 334, 340.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Dieser *Attraktionseffekt* kann bewirken, dass der Bekanntheitsgrad des Geschäfts steigt, sich das Image verbessert oder die Besucherfrequenz zunimmt. Das Image und der Bekanntheitsgrad können zusätzlich positive Auswirkungen auf die Kundenbindung haben. Neben einer positiven Imagewirkung können aber bei Verkaufsaktionen auch negative Imageeffekte auftreten, wenn vom Konsumenten das Preisniveau eines Geschäftes als wichtiger Qualitätsindikator herangezogen wird, der durch die preisorientierte Aktion Schaden nimmt. Ein anderer negativer Imageeffekt kann entstehen, wenn sich bestimmte Kundengruppen vom Angebot ausgegrenzt fühlen bzw. durch die Aktion Kundengruppen angesprochen werden, die die bisherige Stammkundschaft als nicht angemessen oder einfach nur als störend betrachtet. Der Bekanntheitsgrad kann die Besucherfrequenz beeinflussen, die sich in aller Regel wiederum positiv auf die Anzahl der getätigten Transaktionen auswirkt. Die Transaktionsquotensteigerung aufgrund der Sonderverkaufsaktion kann die Absatzmenge an Waren und den durchschnittlichen Umsatz pro Transaktion positiv beeinflussen. Eine Mengensteigerung kann eine Verkleinerung des Lagers beim Unternehmen, eine Umsatzsteigerung und ggf. einen höheren Deckungsbeitrag mit sich bringen.

Der Deckungsbeitrag ist wiederum abhängig von den *Kosteneffekten* der Sonderverkaufsaktion. Diese können positiv und negativ sein. Die Kosten steigen, wenn eine Verkaufsaktion fixe Kosten in Form von Mehraufwand im Personalbereich, bei Werbeausgaben etc. verursacht. Untersuchungen haben gezeigt, dass beworbene Aktionen eine höhere Besucherfrequenz generieren als unbeworbene.[20] Eine Kostensteigerung kann durch eine gesteigerte Anzahl von Kaufabschlüssen entstehen, da die Transaktionskosten insgesamt zunehmen. Kosten können aber auch abnehmen, wenn sich die Warenstückkosten aufgrund verbesserter Einkaufskonditionen durch eine höhere Mengenabnahme reduzieren. Kommt es zu erhöhten Abverkäufen, haben diese einen positiven Effekt auf die Lagerräumung. Kostenbezogen bedeutet dies, die Zinskosten für das im Lager gebundene Kapital sinken.[21] Außerdem wird das Lager wieder frei für neue Waren. Neben dem Deckungsbeitragseffekt können Sonderveranstaltungen positiv auf den Marktanteil und die Liquidität eines Handelsunternehmens wirken, wenn sie entsprechende Umsatzsteigerung durch erhöhten Abverkauf generieren. Gleichwohl können die dargestellten Effekte bei einer zeitlich über die Verkaufsaktion hinausreichenden Betrachtung sich ins Gegenteil wandeln. Geht man davon aus, dass die Bedürfnisse der Verbraucher ab einem gewissen Grad befriedigt sind und nur begrenzte finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, kann sich ein dauerhaft positiver Effekt nur dann einstellen, wenn es durch die Verkaufsaktion gelungen ist, entweder die Bedarfsmenge der relevan-

[20] Vgl. *Blattberg/Briesch/Fox* 1995, S. G125.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ten Produkte bei den bestehenden Kunden insgesamt zu erhöhen, Teile des Bedarfs der bisherigen Kunden der Konkurrenz durch die Verkaufsaktion zu befriedigen oder sog. latenten Bedarf durch die Verkaufsaktion zu generieren, also aus potentieller Nachfrage tatsächliche Käufe zu initiieren.

Um zu einer abschließenden Bewertung der ökonomischen Sinnhaftigkeit einer Verkaufsaktion zu kommen, muss nicht nur ein positiver Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden, sondern dieser muss auch höher sein als der Deckungsbeitrag, der ohne die Aktion erwirtschaftet worden wäre. Ebenso sind folgende Aspekte neben den oben dargestellten Größen zu beachten

- Höhe der Aktion (z.B. 10 % oder 20 % Rabatt bzw. Zugabenausmaß),
- einhergehende Bruttomargenveränderung bezogen aufs Gesamtsortiment,
- Veränderung der Beschaffungsrabatte und damit der Wareneinstandskosten,
- Dauer und Frequenz von Aktionen,[22]
- „Smart Shopper",
- Nachfrageelastizität.

Die Dauer und die Zahl der Wiederholungen einer Aktion beeinflussen das Referenzpreisniveau der Konsumenten. Führt ein Handelsunternehmen zu oft und zu lange erlaubte Sonderveranstaltungen durch, bildet sich ein neues Referenzpreisniveau bezogen auf Waren dieser Einkaufsstätte beim Konsumenten. Dies führt dazu, dass das normale Preisniveau nicht mehr akzeptiert wird.[23] Eine Frequenzsteigerung durch Verkaufsaktionen kann durch nicht-loyale Nachfrager („Smart Shopper") verursacht werden, die keine Verbundkäufe tätigen bzw. nur einmalig zur Verkaufsaktion die Einkaufsstätte besuchen. Zu beachten ist ebenso die Nachfrageelastizität: eine geringe Preiselastizität führt durch Ausbleiben der Mengeneffekte zu einem Erlösrückgang.

2. Diskussion der Fallbeispiele anhand ausgewählter Kennzahlen

Nach dem Versuch einer generellen Darstellung soll das oben aufgezeichnete Modell bezogen auf die ausgewählten Fallbeispiele diskutiert werden. Hierbei wird aufgezeigt, mit welchen ökonomischen Konsequenzen zu rechnen ist.

---

[21] Vgl. *Müller-Hagedorn* 1998, S.526 ff.
[22] Vgl. *Neslin/Blattberg* 1990, S. 344 ff.
[23] Vgl. *Blattberg/Briesch/Fox* 1995, S. G124.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

a) Wirkungen von Sofortrabattaktionen

In Tab. 1 wird das Beispiel einer Rabattaktion für ein Textileinzelhandelsgeschäft simuliert. Dabei wird von verschiedenen *Prämissen* ausgegangen:

- In der ersten Spalte wird gezeigt, wie sich die betriebswirtschaftliche Situation eines durchschnittlichen Textileinzelhandelsbetriebes anhand der Ergebnisse des Jahresbetriebsvergleichs 2000 des Instituts für Handelsforschung darstellt.[24] Dabei wird davon ausgegangen, dass sich die Ergebnisse des Gesamtjahres auf kürzere Zeiträume – hier bezogen auf die Zeitspanne der simulierten Verkaufsaktion – umrechnen lassen. Der Betrieb generiert einen Umsatz von 3.000.000 € bezogen auf den Zeitraum der Verkaufsaktion.
- Für alle Kreditkartenzahler wird ein Rabatt von 20 % gewährt.
- Es wird angenommen, dass alle Käufe mit Kreditkarte bezahlt werden.
- Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass das durchschnittliche Warenstück zu einem Preis von 100 € verkauft wird. Dies bedeutet, dass bezogen auf die Zeitspanne der Verkaufsaktion ohne Rabatt 30.000 Stück verkauft werden können.
- Die Spanne ist hier als aggregierte Spanne über alle Waren zu interpretieren, ansonsten würde bei den Szenarien eine einzelproduktbezogene Spanne niedriger ausfallen, was hier nicht der Fall ist.
- Ab der zweiten Spalte werden drei Szenarien durchgespielt.
- Im ersten Fall kann eine Umsatzerhöhung von 25% realisiert werden. Bei einem Rabatt von 20% und bei einem unterstellten durchschnittlichen Preis von 100 € pro Warenstück bedeutet dies, dass während der Verkaufsaktion 46.875 Stück verkauft werden. Bei einer derartigen Steigerung der Beschaffungsmenge können die Wareneinstandskosten um 5% reduziert werden. Hierbei wird davon ausgegangen, dass alle Waren bewusst für die schon längerfristig geplante Aktion neu beschafft werden. Für den Abverkauf dieser deutlich höheren Menge bedarf es aber einer Ausweitung des Verkaufspersonals. Deshalb steigen hier die Kosten. Ebenfalls steigen die Werbekosten an. Da Werbung im Vorhinein geplant sein muss und nicht zwingend antizipiert werden kann, mit welchen Frequenzen und Abverkäufen zu rechnen ist, wird für alle Szenarien der gleiche Anstieg der Werbekosten unterstellt. Um die Komplexität des Beispiels nicht über Gebühr zu strapazieren, wird angenommen, dass der gesamte Unternehmerlohn als Fixum definiert ist. Die Gewerbesteuer ist ertragsabhängig. Da sie aber nicht wesentlich für die Darstellung der Szenarien als Ganzes ist, wird sie nicht im Detail errechnet und geht mit einem konstanten Satz in die Be-

[24] Vgl. *Kaapke/Rafflenbeul-Schaub/Sondermann* 2001, S. 173–187.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

rechnung ein. Die anderen Kostenarten bleiben in ihrer absoluten Höhe identisch, es ändert sich lediglich in allen Szenarien der relative Anteil.

- Im zweiten Szenario bleibt der Umsatz gegenüber der Standardsituation identisch. Da aber ein Rabatt von 20% gewährt wurde, bedingt dies eine Erhöhung der verkauften Menge auf 37.500 Stück. Damit können die Wareneinstandskosten um 2% reduziert werden, die Personalkosten steigen, aber nicht so hoch wie in Szenario 1, da unterstellt wird, dass flexibel auf die Nachfrage reagiert werden kann.
- Im dritten Szenario wird unterstellt, dass der ursprüngliche Umsatz nicht erreicht werden kann, weil der durch den hohen Rabatt erzeugte Mengeneffekt den verringerten Preis pro Stück nicht vollständig kompensieren kann. Trotzdem wird eine erhöhte Abverkaufsmenge von 10%, also 33.000 Stück angenommen. Der Wareneinstand verringert sich demnach noch um 1%.

Tabelle 1

Entwicklung der Kennzahlen bei verschiedenen Rabattaktionsszenarien

	Standard ohne Rabatt		**Szenario 1** Umsatz steigt		**Szenario 2** Umsatz stagniert		**Szenario 3** Umsatz fällt	
	Tsd. €	%	Tsd. €	%	Tsd. €	%	Tsd. €	%
Brutto-Umsatz	3.000	100,0	3.750	100,0	3.000	100,0	2.640	100,0
MWSt.-Inkasso	411	13,8	563,7	13,8	411	13,8	364	13,8
Wareneinsatz	1.386	46,2	1.545	41,2	1.326	44,2	1.193	45,2
Handelsspanne	1.203	40,1	1691	45,2	1.260	42,0	1092	41,4
Personalkosten	543	18,1	650	17,3	600	20,0	570	21,6
Unternehmerlohn	114	3,8	114	3,0	114	3,8	114	4,3
Miete/Mietwert	174	5,8	174	4,6	174	5,8	174	6,6
SK für Räume	45	1,5	45	1,2	45	1,5	45	1,7
Werbekosten	93	3,1	180	4,8	180	6,0	180	6,8
Gewerbesteuer	9	0,3	11,25	0,3	9	0,3	7,92	0,3
Kfz.-Kosten	21	0,7	21	0,6	21	0,7	21	0,8
Zinsen für FK	39	1,3	48,75	1,3	39	1,3	39	1,5
Zinsen für EK	15	0,5	18,75	0,5	15	0,5	15	0,5
Abschreibungen	42	1,4	42	1,1	42	1,4	42	1,6
Alle übrigen Kosten	102	3,4	102	2,7	102	3,4	102	3,9
Ergebnis	6	0,2	284,5	7,7	- 81	-2,7	-227,5	-6,3

(FK = Fremdkapital; EK = Eigenkapital; SK = Sachkosten)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

In Tab. 1 sind die Berechnungen nochmals dargestellt. Alle absoluten Angaben werden in Tsd. Euro gemacht, die relativen Angaben werden als Werte in Prozent des Bruttoumsatzes ausgewiesen. Sowohl bei den absoluten als auch bei den relativen Werten wurden kleinere Rundungen vorgenommen.

Bei Betrachtung des hier aufgezeigten Beispiels wird deutlich,

- dass sich die Rabattaktion nur dann rechnet, wenn der verringerte Preis durch erhebliche Mehrverkäufe (Mengeneffekt) kompensiert werden kann,
- dass der gesteigerte Umsatz durch Mehrverkauf von Waren durch erhöhte Personalkosten wieder geschmälert wird,
- dass die Wareneinstandskosten (relativ) durch die erhöhte Warenmenge gesenkt werden können.

Im ersten Szenario kann der Gewinn deutlich erhöht werden, nicht zuletzt, weil der gebotene Rabatt durch deutliche Mehrverkäufe und dadurch realisierte Beschaffungsrabatte überkompensiert werden kann. Bei den Szenarien 2 und 3 müsste über die Rabatthöhe nachgedacht werden, da sich hier schon deutliche Verluste ergeben.

Eine Rabattaktion kann aus den unterschiedlichsten Gründen initiiert werden:

- Zweifelsfrei kann als ein Motiv die Steigerung der Frequenz angesehen werden. In allen drei Szenarien konnte die verkaufte Menge gesteigert werden. Selbst wenn man davon ausgehen kann, dass pro Kauf im Schnitt mehr Ware verkauft wurde, dürfte zumindest bei Szenario 1 und 2 die Zahl der Kaufabschlüsse insgesamt erhöht worden sein.
- Problematischer gestaltet sich die Beantwortung der Frage der Kundenbindung. Rabattaktionen erhöhen häufig den Bekanntheitsgrad des Geschäftes. Inwieweit aber auch das Image positiv beeinflusst wird, kann nicht automatisch angenommen werden. Die Preissensibilität der Verbraucher ist nicht nur nach unten gerichtet. Mit preislichen Positionierungen gehen auch qualitative Positionierung und Prestige-Empfindungen einher. Der Veblen-Effekt besagt beispielsweise, dass die Nachfrage nach einem Konsumgut zunimmt, obwohl es mehr anstatt weniger kostet, weil eine sozialabhängige Nutzenschätzung des Verbrauchers vorgenommen wird.[25] Sollte also ein Gros der bisherigen Stammkundschaft befürchten, dass das Geschäft durch eine derartige Aktion an „Qualität" einbüsst und der Preis in deren Wahrnehmung nur eine untergeordnete Rolle spielt, könnte die Aktion als „Verramschung" interpretiert werden und damit die Wirkung bei der Stammkundschaft verfehlen. Angezogen werden dadurch gegebenenfalls neue Kundengruppen. Handelt es sich dabei aber um „Smart Shopper", also Kunden, die sich durch dieses kurzfristig attraktive Preis-Leistungs-

[25] Vgl. *Woll* 1993, S.88.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Verhältnis anlocken lassen, dürfte sogar ein negativer Kundenbindungseffekt einhergehen. Während die für die Kundenbindung so wichtige Loyalität bei einem Teil der Stammkunden verspielt wurde, konnten im gleichen Ausmaß keine neuen Kunden gewonnen werden. Denn der Smart Shopper sucht nach diesem erfolgreichen Kauf neue Gelegenheiten, das beste Preis-Leistungsverhältnis zu erhalten.

- Die Rabattaktion von x% für Kartenzahler (bei der Euro-Einführung) war nach den in der Presse zu entnehmenden Berichten darauf ausgerichtet, Kosten zu senken. Das Hauptmotiv liegt demnach in der positiven Beeinflussung der Transaktions-, Personal- und Lagerkosten. Dieser Effekt kann nicht hineichend abgebildet werden. Es liegen keine verlässlichen Informationen darüber vor, mit welchen Einsparungen dadurch gerechnet werden konnte, dass auf die parallele Fakturierung in DM und € weitestgehend verzichtet werden konnte.

b) Wirkungen von Schlussverkäufen

Der *Schlussverkauf* (Beispiel 2) ist gemäß § 7 Abs. 3 Nr.1 UWG gesetzlich beschränkt auf Textilien, Bekleidungsgegenstände, Schuhwaren, Lederwaren und Sportartikel, weil diese Artikel saisonabhängig gekauft werden. Da aufgrund reduzierter Auswahl und Sortimente die Nachfrage am Saisonende sinkt und die Lager für neue Waren der kommenden Saison freigemacht werden müssen, können aus Handelssicht Schlussverkäufe sinnvoll sein. Hauptmotiv ist hierbei die Steigerung der Besucherfrequenz, des Gesamtumsatzes und damit eine Deckungsbeitrags- und Liquiditätserhöhung. Der Umsatz sollte aufgrund der o. g. Saisoneffekte immer höher sein als der Umsatz ohne Schlussverkauf. Dennoch darf hier nicht übersehen werden, dass bereits beschaffte Waren (zu normalen Einstandskosten) zum Teil mit erheblichen Abschriften angeboten werden. Da es sich bei dieser Ware aber um gebundenes Kapital handelt, das zwar bilanziell einen Wert aufweist, aber noch zu keiner Umsatzgenerierung beigetragen hat, und somit die Liquidität erheblich beeinträchtigt, werden die Waren zum Teil unter Einstandspreis abgegeben.

Da während des Schlussverkaufs zeitweilig Waren der neuen Saison zum regulären Preis angeboten werden, hat der Schlussverkauf nicht nur den Charakter der Frequenzerhöhung für typische Schlussverkaufsware, sondern dient auch als Anreiz für neue Ware. Sehr häufig wird damit gerechnet, dass der Kunde die Ersparnis aus dem Schlussverkauf sofort in reguläre Ware der neuen Saison investiert. Schwer zu berechnen ist der Lagerbestandseffekt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Gemäß des Jahresbetriebsvergleichs 1999[26] für den Textileinzelhandel hatte das durchschnittliche Teilnehmerunternehmen (umgerechnet auf Euro) auf 100.000 € Umsatz einen Lagerbestand von 19.000 €. Da sich diese Werte auf das Gesamtjahr bezogen, die oben angegebene Abrechnungseinheit ein Monat war und eine Saison (von Schlussverkauf zu Schlussverkauf) im Textilbereich 6 Monate ausmacht, kann für unser Einzelhandelsunternehmen ein Gesamtumsatz von 18 Mio. € während dieser 6 Monate angenommen werden. Demnach stünden für den Schlussverkauf Waren in Höhe von 3.420.000 € zur Verfügung. Zur Vereinfachung der Modellrechnung wird angenommen, dass keine Schwankungen in Lagerbestand und Umsatz über die 6 Monate auftreten, sondern diese im Durchschnitt konstant sind. Im Schlussverkauf werden Rabatte von 50% und mehr eingeräumt. Geht man davon aus, dass auf diese Waren im Durchschnitt 50% Preisnachlass gegeben werden und 80% der Waren durch den Schlussverkauf veräußert werden, wird ein Umsatz von 1,368 Mio. € (80% von 3,42 Mio. € mit 50% Rabatt) erzielt. 684.000 € (20% von 3,42 Mio. €) werden als Lagerbestand bilanziell bewertet. Neben der Reduktion des bilanziell zu bewertenden Lagerbestandes, führt der Schlussverkauf dazu, dass sich die Zinsen, die für das im Lager gebundene Kapital anfallen, verringern. Geht man von einem Lagerzinssatz von 10% aus, fallen Zinskosten in Höhe von 342.000 € an. Durch den Schlussverkauf verringern sich diese auf 68.400 €, was einer Einsparung von 273.600 € entspricht. Der Schlussverkauf rechnet sich demnach unter Liquiditätsgesichtspunkten in aller Regel. Dennoch muss Sorge getragen werden, dass zusätzlich mindestens reguläre Ware in Höhe von ca. 1,3 Mio. € verkauft werden kann, um die generell entstehenden Kosten während dieser Phase decken zu können.

Ein positiver Effekt auf den Marktanteil kann bei Schlussverkäufen ausgeschlossen werden, da diese Aktion auch von allen anderen Konkurrenten durchgeführt wird. Eine ebenso untergeordnete Bedeutung haben Bekanntheitsgrad, Image und Kundenbindung. Schlussverkäufe sind im Verständnis der Verbraucher eindeutig definiert. Der Umsatz der Folgeperiode wird weniger beeinflusst, da es sich um eine andere Saison mit dementsprechenden Artikeln handelt.

c) Wirkungen von Mengenrabatten bzw. Zugaben

Das Hauptmotiv von Verkaufsaktionen, bei denen für bestimmte Produkte *Mengenrabatte,* z.B. in Form von „3 für 2"-Angeboten oder sonstige Zugaben

[26] Vgl. *Kaapke* 2000, S. 242.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gewährt werden, liegt größtenteils in der Steigerung des Bekanntheitsgrades, des Images, der Kundenbindung und damit der Besucherfrequenz. Bei Jubiläumsverkäufen kann von der gleichen Motivstruktur beim Unternehmen ausgegangen werden. Zugabenaktionen werden von Konsumenten gegenüber Bonusprogrammen favorisiert, da der Konsument eine sofortige Gratifikation einer späteren bevorzugt.[27] Es kann also von einem genügend großem Attraktionseffekt ausgegangen werden, wenn die Verkaufsaktion wahrgenommen wird.

- Das obige Beispiel wird nun für eine Zugabenaktion durchgeführt. Es handelt sich um das gleiche Unternehmen mit den entsprechenden Kostenstrukturen. Bei der Berechnung dieses Beispiels wurde davon ausgegangen, dass bei 30.000 unterstellten Verkaufsvorgängen lediglich bei einem Drittel auf ein Zusatzangebot eingegangen wird. Nicht jeder Konsument benötigt mehr Ware, nicht jeder legt auf diesen zusätzlichen Nutzen Wert. Demnach werden weiterhin 20.000 Stück einzeln verkauft und bei 10.000 Verkaufsvorgängen der Effekt „3 bekommen, zwei bezahlen" initiiert. Dies bedeutet, dass neben den 20.000 Stück weitere 30.000 Stück (anstelle der 10.000 werden nun 30.000 benötigt und 20.000 berechnet) geordert werden müssen.

Daraus folgt,

- dass der Umsatz auf 4.000.000 € steigt (50.000 Stück, davon 40.000 zu einem Preis von 100 € pro Stück berechnet),
- dass die Wareneinstandskosten um 5% reduziert werden können (siehe Szenario 1 oben),
- dass die Personalkosten auf einen ähnlichen Wert wie in Szenario 2 oben steigen dürften,
- und dass auch für eine derartige Aktion eine Ausweitung des Werbebudgets in entsprechender Höhe erforderlich sein dürfte.

Verkaufsaktionen für bestimmte Waren begünstigen bei den Kunden, die aus diesem Grund das Geschäft besuchen, den Abverkauf von Produkten, die zum regulären Preis angeboten werden.[28] Dies kann sich positiv auf den Gesamtumsatz auswirken. Dies könnte zu einer Steigerung des Deckungsbeitrages und v. a. Marktanteils führen, da diese Aktionen nicht gleichzeitig auch von der Konkurrenz durchgeführt werden. Beim Jubiläumsverkauf ist auf die Höhe der Preissenkung zu achten, damit keine negative Umsatzwirkung erzielt wird.

---

[27] Im Sinne der Wert-Erwartungs-Theorien diskontieren Individuen Gewinne und Verluste. Vgl. *Wiswede* 1995, S. 77.

[28] Vgl. *Mulhern/Padgett* 1995, S. 89.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 2

Entwicklung der Kennzahlen bei einer Mengenrabattaktion

	Standard, ohne Rabatt		**Szenario 4**, Zugabe „3 statt 2“	
	Tsd. €	%	Tsd. €	%
Brutto-Umsatz	3.000	100,0	4.000	100,0
MWSt.-Inkasso	411	13,8	552	13,8
Wareneinsatz	1.386	46,2	1.648	41,2
Handelsspanne	1.203	40,1	1.800	45,0
Personalkosten	543	18,1	600	15,0
Unternehmerlohn	114	3,8	114	2,85
Miete/Mietwert	174	5,8	174	4,35
SK für Räume	45	1,5	45	1,125
Werbekosten	93	3,1	180	4,5
Gewerbesteuer	9	0,3	12	0,3
Kfz.-Kosten	21	0,7	21	0,5
Zinsen für FK	39	1,3	39	1,0
Zinsen für EK	15	0,5	15	0,4
Abschreibungen	42	1,4	42	1,0
Alle übrigen Kosten	102	3,4	102	2,6
Ergebnis	6	0,2	454	11,4

FK = Fremdkapital; EK = Eigenkapital; SK = Sachkosten

Wird diese Art von Verkaufsaktionen wie auch die anderen dynamisch betrachtet, ist zu beachten, dass die Grundumsätze umso mehr sinken, je natürlicher Aktionen für den Konsumenten werden. Ebenso verursachen temporäre Verkaufsaktionen eine erhöhte Preissensitivität beim Konsumenten. Eine häufige Durchführung von Sonderveranstaltungen macht diese auch als konkurrenzpolitisches Mittel weniger effektiv.

E. Konsequenzen für den Handel

Die obigen Ausführungen blieben auf jene Zeitspanne beschränkt, in der die Aktion tatsächlich durchgeführt wird. Die Beispiele haben aufgezeigt, dass bei

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sinnvollen Kommunikations-Maßnahmen durchaus damit gerechnet werden kann, den Abverkauf zu stimulieren und damit positive quantitative wie qualitative Effekte zu erzielen. Ökonomisch mindestens genauso interessant dürfte die Frage sein, wie sich die Umsätze danach gestalten. Da in diesem Beitrag auf kein konkretes Beispiel zurückgegriffen werden kann, ist die Beantwortung dieser Frage nur schwer möglich. Aber auch bei Betrachtung eines Beispiels ist nur sehr eingeschränkt davon auszugehen, dass dies stellvertretend für alle Aktionen herangezogen werden kann.

Deshalb wird hier der Versuch unternommen, auf denkbare negative Effekte hinzuweisen, die man bei Planung von Verkaufsaktionen im Auge behalten sollte:

1. Problemfall 1: Die Liquiditätsfalle

Greift man auf das obige Rechenbeispiel zurück und unterstellt den absoluten Worst Case, würde dies bedeuten, dass in der auf die Verkaufsaktion folgenden Periode nur noch die Warenmenge benötigt wird, die bei Annahme eines stabilen Marktvolumens und keinem Zugewinn von Neukunden verkauft werden kann (durchschnittlich 30.000 Stück ./. 1. Szenario zusätzliche verkaufte 16.875 Stück = 13.125 Stück). Natürlich ist dies eine extreme Annahme, würde aber dazu führen, dass nur noch 1,312 Mio. € Umsatz in der Folgeperiode generiert werden könnten. Selbst wenn Teile des Verkaufspersonals kurzfristig eingespart werden können, deckt die daraus resultierende Handelsspanne vermutlich nicht einmal die anfallenden Personalkosten. Demnach müsste man den während der Verkaufsaktion erzielten Gewinn zum Ausgleich einsetzen, der aber auch nicht vollständig ausreichen dürfte. Im Unternehmen entsteht ein Liquiditäts-Problem.

2. Problemfall 2: Der „Billigheimer-Effekt“

Schon oben wurde angedeutet, dass derartige Verkaufsaktionen nicht von allen Kunden begrüßt werden. Von daher ist es absolut notwendig zu prüfen, ob die bestehende Stammkundschaft auf derartige Aktionen positiv reagiert. Denn es ist um ein Vielfaches leichter, bestehende Kunden an ein Unternehmen zu binden, als neue Kunden für das Unternehmen zu gewinnen. Lockt man mit derartigen Aktionen Kunden an, die von der bisherigen Stammkundschaft als nicht „angemessen“ betrachtet wird, läuft man schnell Gefahr, beide Gruppierungen zu verprellen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

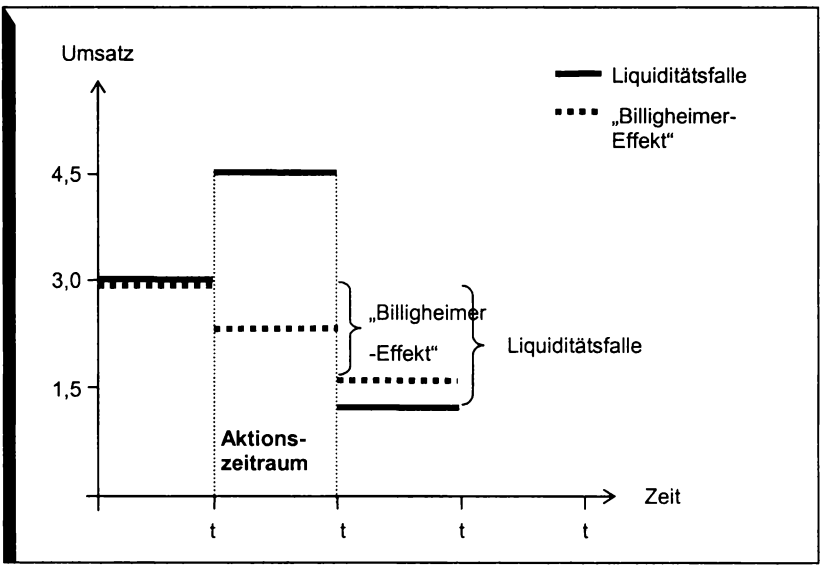


Abb. 5: Umsatzentwicklung bei den Problemfällen 1 und 2

3. Problemfall 3: Das Aktionismus-Dilemma

Greift man regelmäßig auf derartige Aktionen zurück, antizipiert dies der Kunde und wartet bewusst auf diese Aktionen. Solange darüber eine aus Unternehmenssicht gesteuerte Lenkung der Kundenströme möglich ist, kann dies durchaus positive Konsequenzen nach sich ziehen. Sollte daraus aber eine Erwartungshaltung beim Kunden erwachsen, kommt das Unternehmen nicht mehr umhin, ständig neue Aktionen zu planen und durchzuführen. Daraus kann sich eine akzelerierende Spirale ergeben, dass immer schneller und dadurch immer häufiger Aktionen angeboten werden müssen, bis zu dem Punkt, wo die Sonderaktion den regulären Geschäftsbetrieb ablöst. Ungewollt werden dadurch strategische Positionierungen verschoben und Image und Markierung des Unternehmens verändert.

4. Problemfall 4: Der Effekt des Ruinösen Preiswettbewerbs

Es ist davon auszugehen, dass die Konkurrenz auf Verkaufsaktionen eines Unternehmens reagiert. In aller Regel werden vergleichbare Aktionen durchgeführt, zumindest aber der gleiche Wettbewerbsvorteil – der Preis – in den Mit-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

telpunkt der Bemühungen gestellt. Sollte dies der Fall sein, steht zu befürchten, dass sich die Preiswahrnehmung beim Konsumenten insgesamt verschiebt und der bis dato gängige Preis in Zukunft als zu hoch betrachtet wird. Der daraus resultierende Margendruck lässt sich nicht auf Dauer kompensieren, sodass nur dann ertragreich gewirtschaftet werden kann, wenn sich der Marktanteil ausdehnt. Dies ist mittelfristig nur über eine Reduktion der Anbieter möglich.

5. Problemfall 5: Das Orderrisiko

Wie werden sich der Umsatz und der Verkauf nach Beendigung der Aktion entwickeln? Diese Frage ist aber zentral im Hinblick auf die Beschaffung für die Folgeperiode. Da nicht alle Waren ohne Schwierigkeiten zu jeder Zeit in der Saison geordert werden können, kommt der Antizipationsfähigkeit des Nachfragebedarfs hohe Bedeutung zu. Ordert die Einkaufsabteilung zu wenig, macht sich dies auch im Bereich der Warengestaltung und Warenplatzierung negativ bemerkbar. Ordert das Unternehmen zuviel, wächst der Anteil der Abschriften und führt zu einer Senkung der Rentabilität. Zwar könnte entgegengehalten werden, dass dieses Problem grundsätzlich existiert, gleichwohl verstärken Verkaufsaktionen das jeweilige Risiko.

F. Fazit

Der rechtliche Ordnungsrahmen soll Sorge tragen, dass Wettbewerb gefördert und nicht behindert wird und die Versorgung der Bevölkerung mit Waren gewährleistet ist. Gegenwärtig stehen nahezu alle Gesetze, die die Handlungsfreiheit von Einzelhändlern einschränken, in der Kritik. Die Spannung zwischen volkswirtschaftlicher Bedeutung von Gesetzen und betriebswirtschaftlicher Freiheit von Unternehmen wird hier besonders deutlich. Steigert die Rabatt-Aktion eines Handelsunternehmens das Marktvolumen, so ist dies in volks- und betriebswirtschaftlicher Hinsicht begrüßenswert. Kommt es durch diese Aktion aber zu einer Neuaufteilung eines gegebenen Marktvolumens und damit zur einseitigen Bevorzugung bzw. Benachteiligung einzelner Unternehmen, treten wettbewerbsrechtliche Bedenken in den Vordergrund. Die vorhergehenden Ausführungen haben aufgezeigt, dass die Frage sowohl volks- als auch betriebswirtschaftlich beantwortet werden muss. Gefahren des ruinösen Wettbewerbs, der Minderversorgung der Bevölkerung u. ä. stehen dem Wunsch nach ungebremstem Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums entgegen. Vor diesem Hintergrund müssen auch die jüngsten Ankündigungen aus dem Bun-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

desjustizministerium gedeutet werden, die eine gänzliche Neuausrichtung bei Rabatten versprechen.

Doch die aufgezeigten Beispielrechnungen und die daraus resultierenden Probleme haben auch den Unternehmen gezeigt, dass der Umgang mit Sonderaktionen einer kritischen betriebswirtschaftlichen Überprüfung standhalten muss. Wird in einer oft üblichen „Scheuklappenmentalität" nur der Zeitraum betrachtet, in dem die Verkaufsaktion durchgeführt wird, können für ein Unternehmen die ökonomischen Vorteile, wie Frequenz-, Bekanntheitsgrad-, Image-, Mengen- und Umsatzsteigerung usw. überwiegen. Aber der Blick muss auch auf die nachfolgenden Perioden gelenkt werden. Denn leicht kann es passieren, dass man ein Problem auf die nachfolgenden Perioden transferiert, quasi mit Voransage. Fasst man die mit einer Verkaufsaktion einhergehenden Gefahren zusammen, könnte man von der Gefahr eines Strohfeuer-Effektes sprechen: Nach loderndem Anfang kaum Glut.

Literatur

Baumbach, A./*Hefermehl*, W.: Wettbewerbsrecht, 22. Auflage, München 2001

Blattberg, R. C./*Briesch*, R./*Fox*, E. J.: How Promotions Work, in: Marketing Science, 1995, No. 3, Part 2, S. G120 –132

Dehbar, S./*Neslin*, S./*Quelch*, J.: Developing models for planning retailer sales promotions, in: Journal of Retailing, 1987, Vol. 63, No. 4, S. 334–340

Diller, H.: Preispolitik, 3. Aufl., Stuttgart 1999.

Kaapke, A./*Rafflenbeul-Schaub*, C./*Sondermann*, N.: Der Jahresbetriebsvergleich der Einzelhandelsfachgeschäfte 2000, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 53. Jg. (2001), Heft 11, S. 173–187

Kaapke, A.: Der Jahresbetriebsvergleich der Einzelhandelsgeschäfte 1999, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 52. Jg. (2000), Heft 11, S. 239-245^

Kotler, Ph./*Bliemel*, F.: Marketing-Management, 10. Auflage, Stuttgart 2001

Mulhern, F. J./*Padgett*, D. T.: The Relationship Between Retail Price Promotions and Regular Price Purchases, in: Journal of Marketing, October 1995, Vol. 59, S. 87–95

Müller-Hagedorn, L.: Der Handel, Stuttgart [u. a.] 1998

Neslin, S. A./*Blattberg*, R. C.: Sales promotion – concepts, methods, and strategies, Englewood Cliffs 1990

Nordemann, J. B.: Wegfall von Zugabenverordnung und Rabattgesetz, in: NJW (Neue juristische Wochenschrift, 2001, Nr. 35

o. V.: Geburtstagsangebot, in: WRP Wettbewerb in Recht und Praxis, Nr. 3, 1998, S. 301–303

Pepels, W.: Einführung in das Preismanagement, München [u. a.] 1998

Weinberg, P.: Erlebnismarketing, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing-Lexikon, München 1992

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Wiswede, G.: Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 2. Auflage, München [u. a.] 1995

Woll, A.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 11. Auflage, München 1993

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Brennpunkt Markenführung – gestern und heute

Von Brigitte Gaiser

A. Problemstellung

In den 80er Jahren schien die Zukunft der klassischen Marke in Frage gestellt. Viele hörten damals angesichts der immer erfolgreicher agierenden No-names, Generics oder Private Labels schon ihr Totenglöcklein läuten. Der neue, individualisierte, informierte, im Global-Village siedelnde, stets auf der Jagd nach Innovation und Schnäppchen befindliche Smartshopper des 21. Jahrhunderts hielte nichts mehr – so meinte man – von Markentreue und Markenwerten. Dennoch es gibt sie noch die klassische Marke, und sie ist vitaler denn je, und zwar nicht nur in ihrem Stammgebiet den Konsumgütern, sondern mehr und mehr auch in anderen Bereichen, z. B. bei Dienstleistungen oder im Zuliefererbereich. Ihre Zahl und ihre Umsätze steigen enorm. Das Deutsche Marken- und Patentamt in München sieht sich seit Jahren einer anwachsenden Flut von Markenanmeldungen ausgesetzt (vgl. Tab. 1). Alles wird zur Marke: Strom, Aktien, virtuelle Marktplätze oder Romanfiguren wie Harry Potter.[1]

Tabelle 1
Entwicklung der nationalen Markenanmeldungen

Jahr	Anmeldungen	Eintragungen	Bestand
1993	38 206	26 540	354 872
1995	48 250	21 934	398 026
1997	56 992	49 989	461 498
1999	76 434	53 587	530 186
2000	86 803	59 937	574 542
2001	67 361	57 378	606 637

Quelle: *Deutsches Patent- und Markenamt*, 2002

[1] Vgl. *Vongehr* 2000, S. 20.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Das Thema Marke ist „Mega in“ und gilt heute als der Erfolgsfaktor schlechthin. Die Ursachen für die Renaissance der Marke liegen in den ureigensten Funktionen der Marke begründet: denn Marken wollen sich abheben, wollen differenzieren. Starke Marken stechen aus dem Konkurrenzumfeld hervor und bieten den Kunden einen echten Mehrwert,[2] für den sie gerne bereit sind, ein Preispremium zu bezahlen. Angesichts zunehmender Produkts- und Qualitätshomogenität wird diese immer mehr zur Überlebensfrage.

Wettbewerbsvorteile und eine Unique Selling Proposition (USP) lassen sich deshalb auf Dauer nur mit einer starken Markenpersönlichkeit begründen und absichern. Wettbewerber können produkt-technisch und servicemäßig heute nahezu alles kopieren, nicht jedoch die Marke. Ist eine mentale Position in den Köpfen der Verbraucher fest besetzt, stehen die Wettbewerber vor einer kaum zu überwindenden Markteintrittsbarriere. Damit verkörpern Marken „das wichtigste Kapital des Unternehmens“.[3] Aber die Erfolgsbedingungen für Marken haben sich verschärft. Hierfür gibt es im Wesentlichen zwei Gründe:

- Erstens ist eine stetige Verschlechterung der allgemeinen Umfeldbedingungen von Marken zu beobachten.

- Zweitens stechen in Anbetracht des veränderten Bedingungsrahmens immer häufiger elementare Fehler im Markenmanagement ins Auge (vgl. Kap. C./2.).

Das Markenmanagement steht heute vor schwierigsten Herausforderungen, die Fehler in der Markenführung unbarmherzig ahnden. Deshalb gehört die Markenführung heute mehr denn je zu den zentralen, aber auch zu den schwierigsten Aufgaben des Marketing.

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel des vorliegenden Beitrags, ausgehend von ihrer Entwicklungsgeschichte die aktuellen Herausforderungen der Markenführung aufzuzeigen und ihre zentrale Erfolgsprinzipien herauszuarbeiten. Obgleich die folgenden Ausführungen grundsätzlich auf alle Bereiche der Wirtschaft anwendbar sind, konzentrieren sie sich schwerpunktmäßig auf den Konsumgütermarkt als Kernbereich des Markenwesens. Des besseren Verständnisses wegen beginnt der Beitrag mit einigen grundlegenden Ausführungen zum Thema Marke und Markenführung.

---

[2] Vgl. *Dingler* 1997, S. 41.
[3] *Kapferer* 1992, S. 2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

B. Grundlagen der Markenführung

1. Definition und Funktionen der Marke

Seit den Anfängen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Marke hat der Begriff in seiner Entwicklungsgeschichte zahlreiche Wandlungen durchgemacht.

Begriffsprägend war lange Zeit die *merkmalsbezogene Begriffsauffassung* von Mellerowicz. Er beschrieb Markenartikel als „für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der entsprechenden Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben".[4]

Aus heutiger Sicht ist eine allein merkmalsbezogene Markendefinitionen kaum mehr zweckmäßig, denn

- erstens sind sie für heutige Marktbedingungen *zu statisch* angelegt. Auf Grund des immer schnelleren technischen Fortschritts, des starken Wettbewerbs und des gesellschaftlichen Wandels sind Parameter wie Qualität, Menge und Aufmachung nur in einem relativen Sinne gleichbleibend.
- zweitens ist der Geltungsbereich für heutige Verhältnisse *zu eng* umrissen. Die Grundlage dieser Definition bildet einzig der klassische Markenartikel, ein vom Konsumgüterhersteller konzipiertes und eingeführtes, in der Regel fertig verpacktes (Massen-)Fertigprodukt, das sogenannte *„Fast Moving Packaged Good"*. Diesen eingeschränkten Geltungskreis hat das Markenkonzept längst überwunden. Die Kraft von Marken ist heute im Investitions- und im Dienstleistungsbereich genauso wichtig wie im Consumer-Bereich, wenn nicht sogar noch wichtiger. Darüber hinaus wird in jüngerer Zeit verstärkt versucht, sogenannte *„Ingredient Brands"* aufzubauen, z.B. Intel, Shimano oder Nutra Sweet.

Der Gesetzgeber setzt in seiner *Legaldefinition* vor allem an den markenspezifischen Zeichen und Symbolen an. Nach dem Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Zeichen (MarkenG), das am 1. 1. 1995 in Kraft trat, können als Marken „... alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie

[4] *Mellerowicz* 1963, S. 39.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden" (§3 Abs. 1, MarkenG).

An Zeichen bzw. der Markierung knüpfen beispielsweise auch Kotler/Bliemel an, wenn sie *formal-technische* Aspekte in den Mittelpunkt ihrer Definition stellen. Die Marke ist für sie „ein Name, ein Begriff, ein Symbol oder Design bzw. eine Kombination daraus, die ein Produkt in eindeutiger Weise hervorheben und von den Wettbewerbern unterscheiden".[5] Auch für Aaker, den amerikanischen „Markenpapst", ist eine Marke ein charakteristischer Name und/oder ein Symbol (z.B. Logo/Warenzeichen/Verpackung), die dazu dienen, die Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Gruppe von Anbietern wiederzuerkennen und von denen der Konkurrenz abzuheben.[6]

Übereinstimmend sind alle bisher betrachteten Definitionsansätze darin, dass die *Markierung* als konstituierendes Merkmal der Marke anzusehen ist. Die Markierung ist für die formal-technische Differenzierung unabdingbar. Damit allein wird man dem Phänomen Marke aber nicht gerecht. So wie man einer Person nicht gerecht wird, wenn man sie ausschließlich anhand objektivierbarer Merkmale wie Namen, Kleidung, Aussehen charakterisiert, so reichen auch zur Bestimmung einer Marke solche Kriterien nicht aus. Erst wenn der Name einer bestimmten Person ganz konkrete Vorstellungen und Assoziationen wachruft, wird eine Person zur Persönlichkeit. Erst wenn die Konsumenten bei der Nennung eines Markennamens Informationen hinsichtlich der Produkteigenschaften, der Herkunft und des Preises, mögliche Verwendungszwecke sowie bestimmte emotionale Produkterlebnisse assoziieren, wird ein Produkt oder eine Dienstleistung zur Marke. Marken aufbauen heißt, einzigartige Persönlichkeiten zu schaffen, die idealerweise – wie es der Vater der Markenpolitik Hans Domizlaff bereits in den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts ausdrückte – eine Monopolstellung in den Köpfen der Verbraucher einnehmen sollen.[7] Entscheidend für den Erfolg einer Marke aus Marketingsicht ist deshalb nicht die Markierung des Herstellers bzw. Markeninhabers, entscheidend sind die Vorstellungen und subjektiven Wahrnehmungen der Verbraucher bzw. Verwender. Meffert definiert die Marke deshalb *wirkungsbezogen aus Sicht des Verbrauchers* als „ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung".[8]

---

[5] *Kotler/Bliemel* 1992, S. 641.
[6] Vgl. *Aacker* 1992, S. 22.
[7] Vgl. *Domizlaff* 1994a, S. 706.
[8] *Meffert* 1998, S. 785.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 2
Funktionen/Vorteile der Markenbildung

Nachfrager	Anbieter	Handel
• Identifikation und Wiedererkennung von bekannten und bewährten Produkten • Orientierungshilfe bei der Auswahl zwischen Angeboten • Beweis von Vertrauens- und Glaubwürdigkeit durch Bekanntheit und Reputation der Marke • Verminderung des Kaufrisikos und Vermittlung von Sicherheit durch Kompetenz- und Qualitätsgarantie, d. b. Erleichterung der Kaufentscheidung • Vermittlung emotionaler Zusatznutzen und Ermöglichung der Selbstdarstellung durch das Image/Prestige der Marke	• Ausweis und Sicherung der Herkunft/Originalität • Präferenzbildung für das eigene Angebot durch Profilierung und Differenzierung gegenüber Wettbewerbern • Aufbau von langfristiger Markenbindung und Markentreue • Schaffung eines preispolitischen Spielraums • Verbesserung der Verhandlungsposition gegenüber dem Handel • Vorteile bei Neueinführungen durch Möglichkeit zu Line extensions (schnellere Akzeptanz bei Konsument und Handel, geringeres finanzielles Risiko) • Erzielung von Wettbewerbsvorteilen • Erhöhung der Absatz- und Gewinnchancen • Erhöhung der Markteintrittsbarrieren • Langfristige Erfolgssicherung	• Reduziertes Risiko durch hohe Verbraucherakzeptanz • Höheres Gewinnpotenzial durch bessere Handelsspannen • Höheres Umsatzpotenzial durch Bekanntheit und Image der Marke • Vorverkauf durch die Hersteller • Positive Ausstrahlung auf das Image des Handels

Festzuhalten bleibt, die formale Markierung der Produkte ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Entstehung einer Marke. Sie determiniert durch ein charakteristisches Zeichen (Name und/oder Symbol) die materielle Seite der Marke. Zur Marke wird der Name/das Zeichen aber erst, wenn es immateriellen Wert gewinnt und in den Köpfen der Verbraucher/Verwender markante Spuren in Form ganz spezifischer Assoziationen und Vorstellungen hinterlässt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Damit erhöht die Markenbildung den Wert eines generischen Produkts oder einer Leistung erheblich, und bietet dem Hersteller bzw. dem Absender der Marke damit entscheidende Vorteile. Aber die Marke bietet auch dem Handel und den Konsumenten entscheidende Vorteile. Das Markenkonzept charakterisiert damit idealerweise eine „Win Win" Situation für alle Marktpartner. Tab. 2 gibt einen Überblick über die wichtigsten Funktionen der Marke für die verschiedenen Marktpartner.

2. Markenführung

a) Definition und Abgrenzung des Begriffs Markenführung

Die Art und Weise, wie Marken geführt werden, ist eine entscheidende Bedingung dafür, ob sich Marken erfolgreich am Markt etablieren. Markenführung und Markenerfolge sind untrennbar miteinander verbunden. Die Markenführung wird damit zur zentralen Aufgabe des Marketing. Beschäftigt man sich aber mit dem Begriff der Markenführung näher, so fällt auf, dass dieser Begriff so selbstverständlich zu sein scheint, dass es kaum jemand für nötig hält, ihn explizit zu definieren, geschweige denn von verwandten Begriffen wie Markenmanagement oder Markenpolitik abzugrenzen. In Anbetracht der in der Literatur zu beobachtenden unterschiedlichen Begriffsfassungen scheint eine Abgrenzung jedoch sinnvoll:

(1) Markenführung und Markenmanagement

Wirft man einen Blick in die allgemeine Managementliteratur, so werden dort in der Regel die Begriffe Führung und Management gleichgesetzt. Das heißt der angloamerikanische Terminus „Management" wird im Deutschen im Allgemeinen mit (Unternehmens-)Führung übersetzt.[9] Deshalb spricht vieles dafür, auch die Begriffe Markenführung und Markenmanagement synonym zu verwenden und wie in der allgemeinen Managementlehre einen funktionellen und einen institutionellen Aspekte zu unterscheiden. *Funktionell* bezeichnet der Begriff Markenführung dann die verschiedenen Aufgaben der Markenführung wie Planung, Durchführung und Kontrolle, *institutionell* sind damit die Menschen gemeint, die diese Aufgaben in einem Unternehmen wahrnehmen.[10] Dabei lassen sich in Anlehnung an Herrmann die Aufgaben des Markenmana-

[9] Vgl. *Staehle* 1999, S. 72.
[10] Vgl. *Gaiser* 1989, S. 81.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gement bzw. der Markenführung in eine strategische und eine operative Komponente unterteilen (vgl. Abb. 1).[11]

Quelle: in Anlehnung an *Herrmann* 2000, S. 60.

Abb. 1: Dimensionen des Markenmanagements

(2) Markenführung und Markenpolitik

Viele Autoren verwenden die Begriffe Markenführung und Markenpolitik mehr oder weniger synonym.[12] Eine Trennung der Begriffe erscheint jedoch zweckmäßig, denn dem Begriff Markenpolitik haften im Vergleich zur Markenführung wesentlich stärker operative Züge an. Das Aufgabenspektrum der Markenpolitik umfasst alle Entscheidungen und Maßnahmen, die mit der konkreten Markierung von Produkten (und Dienstleistungen) zusammenhängen, aber auch alle Entscheidungen und Maßnahmen, durch die Produkte/Leistungen in der Vorstellung der Konsumenten differenziert werden können.[13] Damit umfasst die Markenpolitik den eher technisch-operativen Teil des Markenma-

[11] Vgl. *Herrmann* 2000, S. 60.
[12] Vgl. z: B. *Kotler/Bliemel* 1999, S. 688 f.; *Meffert* 2000, S. 848 ff.
[13] Vgl. *Meffert* 2000, S. 848.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nagements. Dementsprechend wird sie gelegentlich auch der Produktpolitik zugeordnet.[14] Je nachdem, ob man von einer weiten oder eine engen Fassung des Begriffs Markenführung ausgeht, ist die Markenpolitik entweder Teil der Markenführung i. w. S. oder sie steht als operative Dimension des Markenmanagements neben der Markenführung i. e. S.[15] (vgl. Abb. 1).

(3) Markenführung und Marketingmanagement

Markenführung bzw. Markenmanagement und Marketingmanagement sind in aller Regel aufs Engste miteinander verknüpft, denn die zentrale Marketingleistung eines Unternehmens besteht darin, starke Marken einzuführen und zu erhalten, um so die Zukunft des Unternehmens zu sichern.[16] Marketingmanagement ist bei Unternehmen, die auf Profilierung setzen, deshalb immer Markenmanagement bzw. Markenführung.[17] Aus diesem Grund kann die Markenführung als die Königsdisziplin des Marketing angesehen werden.

b) Aufgaben und Entscheidungsbereiche der Markenführung

Markenführung verkörpert – wie gerade ausgeführt – die Kernaufgabe des Marketing[18] und als solche umfasst sie sowohl strategische als auch operative Entscheidungsbereiche.

Strategische Entscheidungen sind in aller Regel auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens zu treffen.[19] Entscheidungsebenen können das Gesamtunternehmen, verschiedene strategische Geschäftsfelder oder einzelne Marken bzw. Markenlinien sein. Dementsprechend vollzieht sich Markenführung in der Regel auf mindestens zwei strategischen Ebenen, erstens der unternehmensstrategischen Ebene und zweitens der Markenebene. Hinzu kommt gegebenenfalls die Geschäftsfeldebene (vgl. Abb. 2).

Unternehmensstrategische Entscheidungen beziehen sich ausgehend von der spezifischen Situation des Unternehmens und seiner strategischen Unternehmensziele vor allem auf die Frage, in welchen Bereichen das Unternehmen zukünftig aktiv werden will (Defining the Business). Konkret geht es um die

---

[14] Vgl. z. B. *Koppelmann* 1994, S. 221.
[15] Vgl. *Herrmann* 2000, S. 59.
[16] Vgl. *Kotler/Bliemel* 1999, S. 689.
[17] Vgl. ebenda, S. 17.
[18] Vgl. 1997, S. 41.
[19] Vgl. *Meffert* 2000, S. 233; *Haedrich/Tomczak* 1996, S. 11.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Festlegung des Leistungsprogramms des Unternehmens, die Festlegung von Prioritäten in den einzelnen Betätigungsfeldern und die Allokation von Ressourcen auf die verschiedenen strategischen Geschäftfelder bzw. Marken.[20] Unter Gesichtspunkten der Markenführung stellt sich auf unternehmensstrategischer Ebene die zentrale Frage nach der Gestaltung und Steuerung des Markenportfolios.

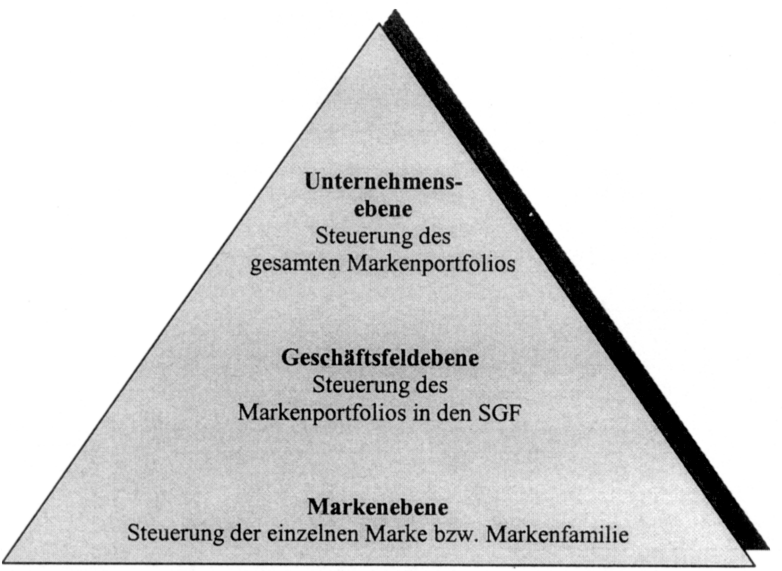


Abb. 2: Entscheidungsebenen der Markenführung

Auf *markenstrategischer Ebene* geht es darum, auf Basis der unternehmensstrategischen Eckpfeiler die zukünftige Aufgabe und Ausrichtung der einzelnen Marke bzw. Markenlinie zu definieren.[21] Konkrete Aufgabenstellungen sind hier, auf der Basis der übergeordneten Unternehmensziele und der spezifischen Situation des Unternehmens und der Marke die markenstrategischen Ziele festzulegen und darauf aufbauend die langfristige (Marketing-)Grundsatzstrategie für die Marke zu definieren. Wesentliche Bestandteile dieser Strategie sind die Positionierung der Marke, die Definition der Zielgruppe und Angaben zur Absatzquelle (Source of Business bzw. Source of Volume).

[20] Vgl. *Meffert* 1988, S. 3 f.; *Haedrich/Tomczak* 1996, S. 29 f.; *Aaker* 1989, S. 39.
[21] Vgl. *Haedrich/Tomczak* 1996, S. 30.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

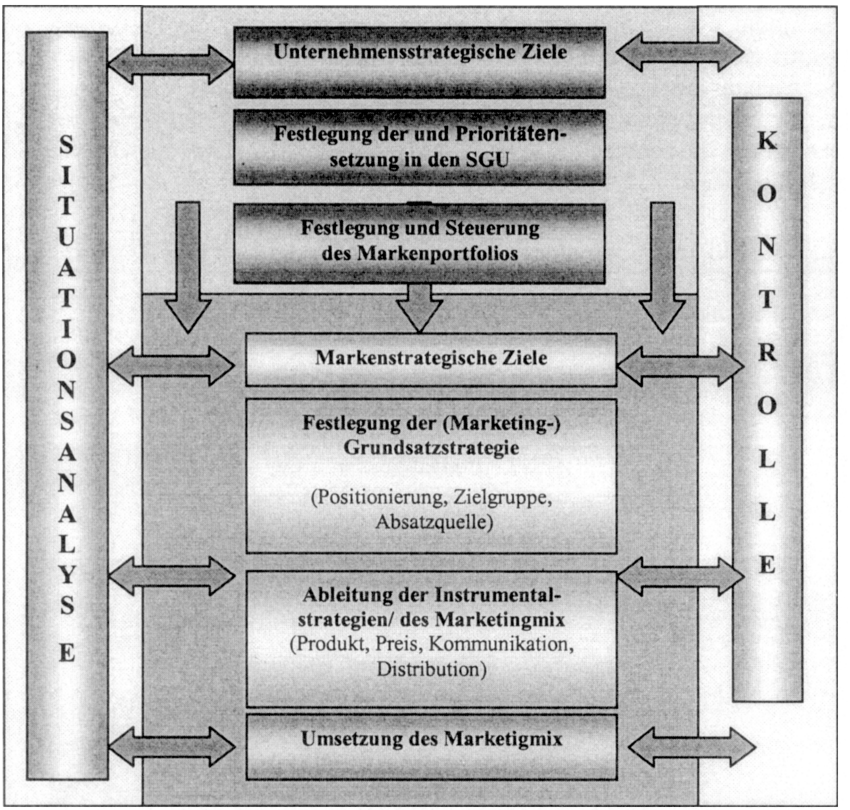


Abb. 3: Prozessuale Darstellung der Aufgabenbereiche der Markenführung

Die Grundsatzstrategie gibt die Richtung vor für die Marketinginstrumentalstrategien, die es im Rahmen der operativen Marketingmix-Entscheidungen zu konkretisieren gilt.[22] Komplettiert werden die Aufgaben der Markenführung schließlich durch die Kontrolle. Abb. 3 spiegelt den gesamten Aufgabenbereich der Markenführung prozessual wider.

Zu beachten ist dabei, dass der Planungsprozess komplexer Markenportfolios in der Realität keine streng konsekutive Abfolge der verschiedenen Planschritte darstellt. Vielmehr handelt es sich um einen iterativen und dynamischen Prozess, bei dem interdependente Entscheidungsprobleme durch Rückkopplungs-

[22] Vgl. *Haedrich/Tomczak* 1994, S. 930.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

prozesse kontinuierlich und koordiniert zu lösen sind.[23] Weiter ist darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse der Situationsanalyse auf sämtlichen Planungsebenen berücksichtigt werden müssen, ebenso wie Kontrollprozesse auf allen Ebenen sowohl planungsbegleitend als auch als Expost-Kontrollen stattfinden müssen.[24]

C. Wandel im Bedingungsrahmen der Markenführung

Marken als Bestandteile unserer Kultur sind untrennbar mit dem gesellschaftlichen Umfeld verbunden. Dieses Umfeld aber hat sich in den letzten Jahren dramatisch verändert. Der Wandel hinterließ und hinterlässt nachhaltige Spuren in der Markenlandschaft. Ausgehend von einem Blick in die Vergangenheit der Marke werden die aktuellen Probleme der Markenführung skizziert.

1. Blick in die Vergangenheit

a) Anfänge des Markenwesens

Die Anfänge des Markenartikels lassen sich bis ins Altertum zurück verfolgen. So war es beispielsweise im alten Ägypten, in Griechenland und Rom üblich, Töpferwaren zu markieren, um damit die Herkunft der Waren zu dokumentieren. Große Bedeutung als Herkunfts- und Gütesiegel gewannen dann Haus-, Zunft- und Städtemarken ab dem Mittelalter. Bezeichnungen wie „Florentiner Spitze", „Sohlinger Stahlwaren", „Jenaer Glas" oder „Lübecker Marzipan" verweisen noch heute auf diese Ursprünge. Das Zunftwesen achtete streng auf die Einhaltung einer einheitlich hohen Qualität unter den Zunftmitgliedern.[25]

Die Weichen in Richtung modernes Markenwesen wurden aber erst durch die industrielle Revolution gestellt. Die nun einsetzende Massenfertigung riss Produktion und Konsum aus ihrem bisher engen Verbund. Die bis dahin direkten persönlichen Geschäftsbeziehungen zwischen Hersteller und Endverbraucher lösten sich zusehends auf. Der Handel übernahm die Aufgabe, die zunehmende Kluft zwischen diesen beiden Wirtschaftsbereichen zu überbrücken. Zunächst verursachten die noch unausgereiften Produktionstechniken häufige Qualitäts-

---

[23] Vgl. *Haedrich/Tomczak* 1994, S. 930; *Meffert/Perrey* 2000, S. 633.
[24] Vgl. *Haedrich/Tomczak* 1994, S. 930.
[25] Vgl. *Berekoven* 1992, S. 26 – 28; *Leitherer* 1994, S. 142.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schwankungen, anonyme Waren beherrschten das Bild und das Warenangebot war noch stark regional strukturiert.

Charakteristisch in dieser frühen Phase war, dass die Markierung der Ware ausschließlich der Eigentumskennzeichnung und dem Herkunftsnachweis diente. Markenführung im absatzwirtschaftlichen Sinne gab es noch nicht. Durch die Wahrnehmung der Überbrückungsfunktion erhielt der Handel neue, weitreichende Einflussmöglichkeiten auf die Vermarktung der Produkte. Demgegenüber verloren die Hersteller den Kontakt zu den Konsumenten und die Möglichkeit der direkten Einflussnahme.

b) Aufstieg und Blüte des klassischen Markenartikels

Die entscheidenden Entwicklungsschritte des Markenwesens setzten mit der rasanten Fortentwicklung der industriellen Massenproduktion in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts ein. Aus dieser Zeit stammen einige traditionelle, auch heute noch erfolgreiche Marken, z.B. Kaloderma (1857), Odol (1893) oder Persil (1907).[26]

Die Produzenten standen zunehmend vor dem Dilemma, dass ihre eigene Situation durch Fortschritt und Produktivitätssteigerung gekennzeichnet war, während der Handel weiter in dem jahrhundertealten, wettbewerbs- und fortschrittsfeindlichen Zunft- und Kammerdenken verharrte.[27] Dadurch entwickelte sich der Handel zum zentralen Engpass in der Hersteller-/Konsumentenbeziehung. Der noch heute andauernde Konflikt zwischen Hersteller und Handel fand hier seinen Ursprung. Gleichzeitig fiel es dem Verbraucher immer schwerer, sich angesichts einer steigenden Zahl industriell gefertigter Massenwaren einen Marktüberblick zu verschaffen. Hieraus ergab sich die Notwendigkeit und die Chance für die Hersteller, den Bedarfsträgern Hilfestellungen zu geben. In dieser Situation versuchten sie zweierlei, um einen Teil ihres früheren Einflusses zurückzugewinnen:

- Erstens generierten sie durch Individualisierung und Profilierung der eigenen Leistung besondere Nutzenbündel in einer für den Konsumenten jederzeit identifizierbaren bzw. wiedererkennbaren Form. Damit entzogen sie das Produkt der Anonymität und Uniformität der Massenproduktion und grenzten es vom Wettbewerb ab.[28]

---

[26] Vgl. *Dichtl, E.*, 1992, S. 3 f.
[27] Vgl. *Oehme, W.* 1992, S. 146.
[28] Vgl. *Dichtl, E.* 1992, S. 4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– Zweitens stellten sie durch Verbraucherwerbung den verlorengegangenen Kontakt zum Endverbraucher zumindest indirekt wieder her und eröffneten sich so die Chance, ihren Einfluss auf den Verkauf im Handel wieder deutlich zu erhöhen.

Die zentralen Voraussetzungen für das Funktionieren dieser Strategie waren einerseits die zunehmende Verbreitung von Massenmedien in dieser Zeit, die Werbung in der modernen Form erst ermöglichten, und andererseits die Garantie eines konstant hohen oder steigenden Qualitätsniveaus durch den Hersteller, das auf Grund verbesserter Produktionstechniken und technischer Innovationen sichergestellt war. Markierung, Qualität und Verbraucherwerbung wurden zu zentralen Merkmalen des Markenartikelprinzips.[29] Starkes Wirtschaftswachstum und die herrschende Verkäufermarktsituation unterstützten die schnelle Verbreitung des Konzepts.

Auch im Handel wurde das neue Konzept zunächst begrüßt, denn Preis- und Vertriebsbindung verhinderten einen ruinösen Preiswettbewerb. Die Übernahme ehedem klassischer Handelsfunktionen durch den Hersteller (z.B. Verpackungs-, Dimensionierungs-, Qualitätssicherungs- und Informationsfunktion) führte zu deutlichen Produktivitätssteigerungen im Handel, unterstützt durch die allmähliche Einführung der Selbstbedienung. Dennoch, der Einzelhandel verlor zunehmend an Bedeutung. Bezeichnenderweise sprach man damals von der „Handlangerfunktion des Handels".[30]

Um den Siegeszug des klassischen Markenartikels zu stoppen, versuchte der Handel bereits damals, Eigenmarken zu etablieren, um einen Teil der verlorengegangenen Dispositionsfreiheit wiederzugewinnen.[31] Zu nennenswerter Bedeutung kamen diese jedoch erst viel später im Zuge der in den 60er Jahren einsetzenden so genannten merkantilen Revolution. Gestoppt wurde die rasante Entwicklung des Markenartikels erst zwangsweise durch den zweiten Weltkrieg und die Mangelwirtschaft in den Nachkriegsjahren.

Nach dieser Zwangspause gelang es den Markenherstellern in den 50er und frühen 60er Jahren an ihrer alten Marktmacht anzuknüpfen und die verlorengegangenen Marktanteile zurückzugewinnen. Der wirtschaftliche Aufschwung in den Jahren des Wirtschaftswunders verhalf dem Markenartikel zu einem stürmischen Comeback. Dieses Entwicklungsstadium war gekennzeichnet durch relativ stabile Wettbewerbsbeziehungen und eine eindeutige Vorrangstellung der klassischen Herstellermarke. Die gesetzlich verankerte vertikale Preisbindung zwang den Handel, sich an die Preisvorgaben der Hersteller zu halten.

---

[29] Vgl. *Meffert, H./Burmann, C.* 1996, S. 373.
[30] Vgl. *Berekhoven* 1990, S. 139.
[31] Vgl. *Schenk* 1994, S. 58.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Damit war es der Industrie möglich, ihre Machtposition gegenüber dem nach wie vor in seiner absatzwirtschaftlichen Gestaltungsfreiheit stark eingeschränkten Handel deutlich auszubauen. Das Preisniveau der Markenartikel konnte dementsprechend in dieser Phase relativ konstant gehalten werden. In dieser Blütezeit des klassischen Markenartikels etablierten die Herstellern zahlreiche starke Markenpersönlichkeiten wie z. B. Hohes C, Chantré, HB oder Tempo.[32]

c) Durchbruch der Handelsmarke

Ende der 60er, Anfang der 70er Jahre verschärfte sich die Wettbewerbssituation in Deutschland: Allmählich einsetzende Marktsättigung in vielen Bereichen führte, begünstigt durch Stagnationstendenzen auf Grund rezessiver gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen, zu einem immer härter werdenden horizontalen Verdrängungswettbewerb, vor allem bei Gütern des täglichen Bedarfs und hier insbesondere im Nahrungs- und Genussmittelsektor. Erschwert wurde die Situation durch den zunehmenden Wettbewerb auf vertikaler Ebene: Mit dem Wegfall der vertikalen Preisbindung verloren die Markenartikelhersteller in den frühen 70er Jahren eine ihrer schlagkräftigsten absatzpolitischen Waffen. Ab jetzt war der Handel nicht mehr an die Preisvorgaben der Hersteller gebunden und dadurch in der Lage, eine eigenständige Preispolitik zu betreiben. Hinzu kamen verstärkte Konzentrations- und Kooperationsprozesse im Handel, die die Wettbewerbsstrukturen tief erschütterten und die Machtverhältnisse dramatisch zugunsten des Handels verschoben.

Der neu entfachte Hersteller-Handels-Konflikt wurde durch die zunehmende Verbreitung von Handels- und Gattungsmarken durch den Handel weiter verschärft.[33] In den 70er Jahren nahm ihr Anteil am Gesamtumsatz des Lebensmitteleinzelhandels erstmals spürbar zu. Handelsmarken wurden verstärkt als strategisches Profilierungsinstrument von großen Filialunternehmen, Waren- und Versandhäusern oder Verbundgruppen des Handels eingesetzt. Vorrangiges Ziel war es dabei, eine stärkere Eigenprofilierung zu erreichen. Ihren eigentlichen Durchbruch erreichten die Handelsmarken Ende der 70er Jahre in Form von Gattungsmarken.[34] In diesen Jahren führten kurz nacheinander bedeutende Handelsorganisationen ihre Handelsmarken ein, z.B. „A & P“ (Tengelmann), „Gut und Billig“ (Gedelfi) oder „Die Weißen“ (Rewe/Leibbrand). Zunächst konnten die Gattungsmarken vor allem in Low Interest-Märkten große Erfolge erzielen, indem sie erhebliche Umsatzzuwächse vor allem zu Lasten von

---

[32] Vgl. *Bruhn* 1994, S. 10.
[33] Vgl. ebenda; *Meffert/Bruhn/Windhorst* 1982, S. 2 f.
[34] Vgl. ebenda.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schwächeren Herstellermarken für sich verbuchen konnten: Der Kampf um die Wertschöpfung wurde immer mehr zum Verteilungskampf zwischen Hersteller und Handel.

d) Trading-Up und Ausdehnung des Markenkonzepts

Auf die zunehmende Konkurrenz durch die preisgünstigen Gattungsmarken des Handels reagierten die Hersteller einerseits mit Billigmarken, v. a. im Bereich der Güter des täglichen Bedarfs, und andererseits mit Premiummarken im Bereich des erlebnisorientierten Luxuskonsums.[35] Als Folge begannen sich in den 80er Jahren die Märkte zunehmend zu polarisieren. Es galt verstärkt das Kriterium Premium oder Discount. Das mittlere Preissegment verlor zunehmend seine Legitimität. Die Funktionen der tradierten Marken wurden vom Verbraucher neu bewertet: In seinen Augen verringerte sich der Qualitätsabstand zwischen den klassischen Markenartikeln und den Gattungsmarken der Discounter immer mehr. Um die höheren Preise rechtfertigen zu können, mussten die Markenhersteller einen neuen Mehrwert bieten. Dies taten viele Hersteller, indem sie ihren Marken eine neue psychologische Dimension, einen eigenständigen, oft produktunabhängigen psychologischen Zusatznutzen im Sinne eines emotionalen Produkterlebnisses bzw. eines bestimmten Lifestyle, hinzufügten.

Aber auch der Handel musste umdenken. Nachdem Gattungsmarken 1985 mit einer Steigerung von 20% gegenüber 1980 ihren absoluten Höhepunkt erreichten, war diese Strategie weitgehend ausgereizt. Die Handelsunternehmen mussten erkennen, dass Gattungsmarken nur eine mangelhafte Differenzierung erlaubten und damit keine Renditeverbesserung zu erzielen war. Mit dem stetigen Ausbau des Marketing-Know-how im Handel setzte auch in der Eigenmarkenpolitik der großen Handelsunternehmen eine Umorientierung ein. Nach einer Phase der Stagnation entwickelt der Handel seit den 90er Jahren neue Handelsmarkenkonzepte mit klarerem Markenprofil und betreibt damit ebenfalls ein klares Trading-Up.

Die Angleichungen im Marketing Know-how und die anhaltenden Konzentrationstendenzen im Handel vertieften die Konkurrenz zwischen Hersteller- und Handelsmarken und damit den Hersteller-Handels-Konflikt in den 90ern weiter. Erschwerend kamen die bei vielen Herstellern vorzufindenden Überkapazitäten hinzu, da viele Unternehmen nach der Wende auf Grund einer Überschätzung der zukünftigen Absatzchancen ihre Produktionskapazitäten mehr

[35] Vgl. *Bruhn* 1994, S. 11.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ausgeweitet hatten, als dies zur Sicherstellung der Versorgung der Märkte nötig gewesen wäre. Immer mehr Hersteller waren dazu gezwungen, zur Auslastung ihrer Kapazitäten im Rahmen einer so genannten dualen Markenstrategie neben ihren eigenen Produkten auch Handelsmarken für Handelsunternehmen zu produzieren.

Trotz der zunehmenden Probleme sowohl für die klassische Hersteller- als auch die Handelsmarke hat sich in den letzten zehn Jahren das Markenkonzept zunehmend auf andere Bereiche ausgedehnt. Denn in einer Zeit, in der sich die objektiven Leistungen immer mehr angleichen, ist eine Differenzierung von der Konkurrenz nur dann möglich, wenn es gelingt, eine starke Markenpersönlichkeit aufzubauen, und so einen Mehrwert zu schaffen. Hervorzuheben ist dabei besonders der Dienstleistungsbereich oder der Bereich der Zulieferer (Ingredient Brands wie Shimano oder Nutra Sweet), die ebenfalls versuchten, sich mit Markenkonzepten der Austauschbarkeit zu entziehen.[36]

2. Aktuelle Herausforderungen der Markenführung

Die Probleme, die sich bereits in den 80er und 90er Jahren zeigten, verschärfen sich zu Beginn des 21. Jahrhunderts weiter:

a) Weitere Verschärfung der Rahmenbedingungen

Die *Konsumenten* und ihr Verhalten verändern sich immer unberechenbarer: Der Konsument von heute verfügt über immer höhere finanzielle Spielräume, hat viel Freizeit, ist häufiger über 40 Jahre, lebt immer öfter als Single oder DINK, ist gut gebildet, informiert, konsumerfahren und kritikfähig. Seine grundlegenden Bedürfnisse sind befriedigt. Höhere Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, hedonistische und postmaterielle Werte prägen sein Verhalten. Er ist erlebnis-, genuss- und freizeitorientiert, gesundheits- und umweltbewusst. Er ist immer weniger zu greifen und zu begreifen.[37] Die Konsumenten in ihrer Funktion als Zielgruppe fragmentieren. Sie zersplittern in immer kleinere und oftmals instabile Segmente, werden immer individueller. Der multioptionale Konsument beherrscht die Szene. Er prägt zunehmend seinen eigenen Lebensstil durch individualisierten Konsum. Die Schlagworte vom „hybriden" oder „schizophrenen" Konsumenten charakterisieren die Situation. Das Verhalten

[36] Vgl. *Bruhn* 1994, S. 12.
[37] Vgl. *Gaiser* 2001, S. 27.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der Konsumenten ist nicht mehr von einem „entweder oder", sondern von einem „sowohl als auch" gekennzeichnet.[38] Das Verhalten der Konsumenten wird immer schwerer erfass- und prognostizierbar.

Auch die Kommunikationsbedingungen verschärfen sich: Das *Informationsangebot* hat sich zu einer riesigen Informationsflut aufgetürmt, die ihren Scheitelpunkt noch lange nicht erreicht hat. Verantwortlich sind dafür zum einen die Inflation der Printmedien und seit Mitte der 80er Jahre die der elektronischen Medien. Insbesondere auf dem TV-Sektor haben Kabelnetze und Satellitenanlagen, die permanent ansteigende Zahl privater Anbieter und damit verknüpft die Ausdehnung der Sendezeiten das Informationsangebot explodieren lassen. Die Digitalisierung des TV ist dabei, eine neue, in ihren Ausmaßen noch nicht abzuschätzende Informationslawine auszulösen. Zum anderen sind neue Informationsdienste wie das Internet hinzugekommen und die neuen Kommunikations- und Informationstechnologien werden weitere Möglichkeiten und Angebote schaffen.

Indessen führt bereits das aktuelle Informationsangebot zu einer Überlastung der Menschen. Die *Informationsüberlastung* wird in Deutschland insgesamt auf ca. 98% geschätzt, das bedeutet nur 2% der angebotenen Informationen werden tatsächlich beachtet. In Anbetracht der Tatsache, dass sich beispielsweise die Summe der Werbezeiten aller TV-Sender im Jahr 2000 auf unglaubliche 16.767 Stunden belief,[39] ist nachvollziehbar, dass der Anteil nicht beachteter Informationen im werblichen Bereich noch höher liegt.[40] Die Medienvielfalt und das Überangebot an Informationen machen es werbetreibenden Unternehmen immer schwerer und immer teuerer, ihren Marken Gehör zu verschaffen.

Die Wettbewerbsintensität nimmt weiter zu: Wachstum ist in fast allen Branchen nur über einen scharfen *Verdrängungswettbewerb* möglich. Die fortschreitende *Globalisierung* stellt eine zusätzliche Herausforderung für die Markenartikelindustrie dar. Das Zusammenwachsen der Märkte vergrößert zwar einerseits das Absatzgebiet, andererseits führt es zu einer weiteren Verschärfung der Wettbewerbsintensität. Zudem vertiefen die anhaltenden Konzentrationstendenzen im Handel und die Angleichungen des Marketing Know-how von Handel und Hersteller den Hersteller-Handels-Konflikt und verschärfen den *vertikalen Wettbewerb* zwischen Hersteller- und Handelsmarken weiter.

Wie oben bereits angesprochen, sind die Produkte und Dienstleistungen weitgehend ausgereift und gleichen sich in den meisten Märkten hinsichtlich ihrer objektiv-funktionalen Eigenschaften immer weiter an (*Produkthomogeni-*

---

[38] Vgl. *Anders* 1992, S. 63.
[39] Vgl. ZAW 2001, S. 298 f.
[40] Vgl. *Kroeber-Riel* 1991, S. 14 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tät). Die *Austauschbarkeit der Angebote* wird zum Regelfall. Wo eine Abhebung von der Konkurrenz über faktische Produktvorteile nicht mehr möglich ist, reagieren die Anbieter auf breiter Front mit emotionaler Produktdifferenzierung, die den psychologischen Nutzen für den Verbraucher in den Mittelpunkt stellt und über Werbung kommuniziert wird.

Das Produkt- und Markenangebot wächst dramatisch an: Im Zuge der zunehmenden Individualisierung differenzieren Kundenbedürfnisse aus. Dies verursacht eine *Angebots-* bzw. *Markeninflation*, die vom Verbraucher kaum noch zu überschauen ist.[41] Die Anzahl der Marken wird durch das Eindringen internationaler Marken, die immer zahlreicher werdenden Reproduktionen und Nachahmungen von Markenartikeln, aber auch die immer professioneller gehandhabte Markentechnik (Markenerweiterungen) weiter erhöht.

Die bereits angesprochene *Polarisierung der Märkte* intensiviert sich weiter: Insbesondere im Bereich der Low Involvement Produkte schaut der Verbraucher verstärkt auf das Preis-/Leistungsverhältnis. Mit dem geschaffenen finanziellen Spielraum engagiert er sich vor allem bei Produkten, die der Verwirklichung des von im angestrebten Lebensstils dienen. Der Konsumgütermarkt polarisiert einerseits in Produkte, die der Lebens- und Existenzsicherung dienen, andererseits in Produkte, die den Luxus- und Sozialstatus ausdrücken. Ob ein Produkt als Alltags- oder Luxusgut gilt, ist aber stark von den Wertvorstellungen des Einzelnen bzw. Wertvorstellungen seinen engeren sozialen Umfelds (Bezugsgruppen) abhängig.[42]

Folgen des veränderten Bedingungsrahmens: Die *Marketingkosten* schnellen dramatisch in die Höhe. Geringeren Volumenerwartungen stehen gestiegene Kosten gegenüber. Insbesondere höhere Aufwendungen für Kommunikation schlagen hier zu Buche, denn die Medienflut und die Informationsüberlastung der Konsumenten führen zudem zu hohen Streuverlusten und einer verschärften Informationskonkurrenz.

b) Nachlässigkeiten in der Markenführung

In dieser angespannten Situation erschweren Fehler oder Nachlässigkeiten in der Markenführung die Entwicklung vieler Marken zusätzlich:

Häufige Preisaktionen und auf kurzfristigen Absatzerfolg ausgelegte Verkaufsförderungsaktionen dienen oft als „Patentrezept" für drohende Marktan-

---

[41] Vgl. z. B. *Kroeber-Riel* 1991, S. 22 f.
[42] Vgl. *Blickhäuser/Gries* 1989, S. 6.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

teilsverluste. Diese *„Aktionitis"* verschärft den Preiswettbewerb und birgt die Gefahr einer Aushöhlung der Marke. Langsam aber sicher verschwimmt die Markenpersönlichkeit, sie wird unglaubwürdig und geht unter Umständen ganz verloren. Die Markenloyalität sinkt, *Markenerosion* setzt ein, zurückgehende Margen beschränken die finanziellen Mittel für die zur Markenpflege notwendigen Weiter- und Neuentwicklungen.

Die beschriebenen Entwicklungen veranlassen immer mehr Hersteller dazu, sich von der Markenvielfalt abzuwenden und ihre Erfolgsmarken zu fokussieren. Die Folge davon ist eine starke Konzentration auf Familien- oder Dachmarken. Der Grund dafür liegt nicht zuletzt darin, dass die Einführung neuer Marken einen immer höheren finanziellen Aufwand mit sich bringt. *Markenausdehnungen* im Rahmen von Line- und Brand-Extensions erweisen sich als wesentlich kostengünstigere Alternativen, die Stagnation der Märkte zu überwinden und Wachstum in anderen Märkten bzw. Marktsegmenten zu suchen. Allerdings birgt der unsensible und leichtfertige Umgang mit Ausdehnungsstrategien ebenfalls die Gefahr der Verwässerung des Markenprofils und damit der Markenerosion.

Eine mangelhafte Positionierung und damit schlechte Differenzierung von der Konkurrenz lassen zur Produkthomogenität und Markenflut immer häufiger *Markenmonotonie* bzw. *Markenhomogenität* treten. Die Substituierbarkeit der einzelnen Marken setzt sich dann meist in der Medienwerbung fort. Hinzu kommt die durch die Medieninflation ausgelöste Ausweitung der Markenwerbung. Die daraus resultierende zunehmende Informationsüberlastung bedingt, dass trotz ständig steigender Werbeausgaben paradoxerweise keine Verbesserung der Wirkungsindikatoren, z. B. der Werbeerinnerung, eintritt. Immer mehr, immer austauschbarere Werbung lässt einen immer größer werdenden Teil der Bevölkerung unberührt.[43]

In dieser Situation wird der konsequente Aufbau und die kontinuierliche Pflege der Marke verbunden mit der Auswahl der passenden Markenstrategie mehr denn je zum entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb.

D. Erfolgsprinzipien der Markenführung

Vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Bedingungsrahmens ist es heute wichtiger denn je, die „richtige" Markenführung zu betreiben, um bei den Verbrauchern das besondere Vertrauenspotenzial gegenüber der Marke zu schaffen, das nötig ist, um die Existenzberechtigung und Wettbewerbsfähigkeit

[43] Vgl. *Gaiser* 2001, S. 31.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der Marke langfristig zu sichern.[44] Dazu ist eine konsequente Markenführung bzw. die konsequente Anwendung bewährter Erfolgsprinzipien der Markenführung notwendig.

1. Aufbau einer eigenständigen Markenidentität

Mit starken Marken verbinden die Konsumenten klare Vorstellungen und Bilder. Hören wir den Namen Marlboro, so sehen wir vor unserem inneren Auge den von Wind und Wetter gegerbten Cowboy, wie er auf dem Rücken seines Pferdes durch die Prärie reitet und im Abendrot entschwindet. Der Aufbau eines klaren Markenimage ist eine zentrale Voraussetzung für eine langfristig erfolgreiche Markenführung und eines ihrer zentralen Ziele. Marken, denen es gelingt, klare Vorstellungsbilder bei den Konsumenten hervorzurufen, besetzen eine einzigartige Position in den Köpfen der Kunden und werden, sofern diese Vorstellungen auch kaufrelevant sind, gegenüber Konkurrenzmarken bevorzugt.

Wichtigster Erfolgsfaktor der Marke sind die Assoziationen in den Köpfen der Verbraucher. Diese Assoziationen müssen gezielt aufgebaut werden. Eine klar definierte *Vision* oder *Idee* ist die Grundvoraussetzung für eine starke, erfolgreiche Marke. Erst die einzigartige Idee erlaubt eine Differenzierung von Konkurrenzmarken und generiert Wettbewerbsvorteile. Diese Vision muss in einer klaren, konsistenten Markenidentität münden. Unter *Markenidentität* ist dabei die in sich widerspruchsfreie Summe aller Merkmale einer Marke zu verstehen, die diese Marke dauerhaft von anderen Marken unterscheidet und damit eine Markenpersönlichkeit charakterisiert. Die Markenidentität ist dabei aber mehr als nur die Summe der Produkteigenschaften, zum Gesamtbild gehören alle markenspezifischen Eigenheiten, z. B. die spezifische Markenhistorie, der Markenname, die Markensymbole genauso wie das Markendesign, das Qualitäts- und das Preisniveau, die Endverbraucherwerbung oder der spezifische Auftritt am POS.[45] Nur diejenigen Marken, bei denen der Verbraucher über einen längeren Zeitraum hinweg eine klare, konsistente Identität erkennt, können dauerhaft Kundenbindung und Markentreue erzielen. [46]

Eine Marke muss ihre Identität selber schaffen und darf es nicht dem Verbraucher überlassen, sie zu finden. Marken brauchen ein Konzept, das ihnen Inhalt und Richtung gibt. Kernelement dieses Konzepts bzw. dieser Stra-

---

[44] Vgl. *Meffert* 1998, S. 812.
[45] Vgl. *Meffert* 2000, S. 878 f.
[46] Vgl. *Gaiser* 2001, S. 59 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tegie ist die *Positionierung*. Sie ist die Leitlinie für das spätere Image und die Identität der Marke. Eine erfolgreiche Markenführung beginnt also bei einer konsequenten strategischen Markenpositionierung.[47] Die Entscheidung über die Produkt- bzw. Markenpositionierung gehört zu den Grundfragen des Marketing schlechthin und stellt die wichtigste Entscheidung bei der Konzeption einer Marke dar.[48]

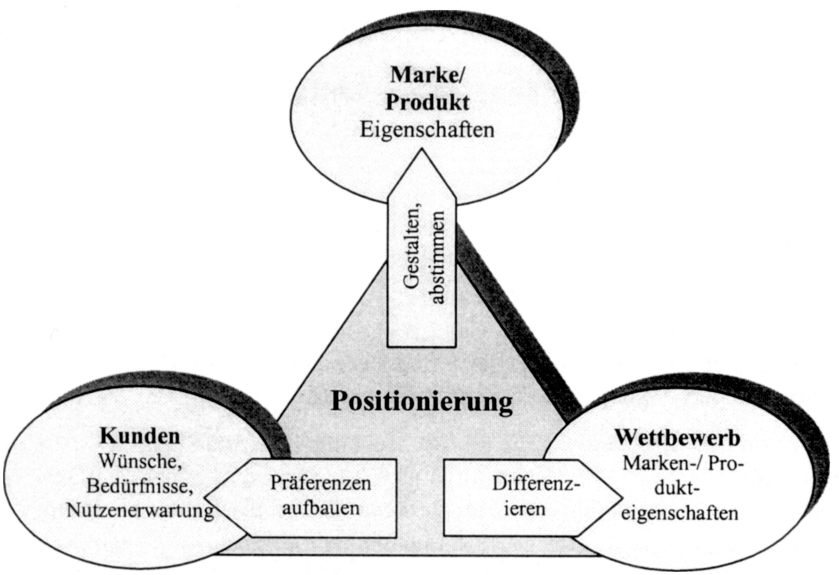


Abb. 4: Positionierung im Spannungsfeld ihrer Beziehungsstrukturen

Die Positionierung ist das „Herzstück" der markenspezifischen Grundsatzstrategie. Erst die Positionierung verleiht der Marke gezielt die Identität, die sie zu einer unverwechselbaren Persönlichkeit werden lässt. Sie tut dies, indem sie die Rolle, die die Marke im Bewusstsein des Verbrauchers spielen soll, definiert und die Frage beantwortet, wie die Marke erlebt werden soll. Die Positionierung will damit gezielt bestimmte Gedächtnisstrukturen und Vorstellungsinhalte zur Marke aufbauen, die klare Markenpräferenzen schaffen sollen. Man

[47] Vgl. *Schmidt* 1999, S. 75.
[48] Vgl. *Becker* 1996, S. 12.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

positioniert somit die Marke in den Köpfen der Konsumenten[49] und legt fest, wie das zukünftige Image der Marke bei den Konsumenten aussehen soll (Soll-Image).

Dazu muss sich die Positionierung an den Zielgruppen und deren Nutzenerwartungen orientieren, aber sie muss auch Bezug nehmen auf die Konkurrenten, von denen sich die Marke in ihrer Beschaffenheit differenzieren möchte.[50] Letztlich geht es in diesem Zusammenhang darum, eine Unique Selling Proposition (USP), einen einzigartigen Verkaufsvorteil zu finden, der die Marke über die Konkurrenzmarken hinaus hebt. Unternehmensintern ist die Positionierung als Auftrag an alle Mitarbeiter aufzufassen, ein gemeinsames Ziel, den Aufbau des angestrebten Images, Realität werden zu lassen.[51] Die Positionierung bewegt sich damit in dem in Abb. 4 aufgezeigten Spannungsfeld.

2. Weiterentwicklung und Innovation

In einer sich verändernden Umwelt müssen Marken sich permanent erneuern, um immer „up to date" zu sein. Eine Marke ist kein starres Gebilde, sondern sie muss sich flexibel dem Zeitgeist, den Veränderungen im Konsumentenverhalten und dem technischen Fortschritt anpassen.

Dabei sind die Produkte als die physischen Träger der Marke strikt von dieser zu unterscheiden. Produkte werden eingeführt, verweilen einige Zeit auf dem Markt und werden durch neue ersetzt, wenn sie technisch oder psychologisch überholt sind. Starke, gut gepflegte Marken aber sind zeitlos. Produkte unterliegen einem Produktlebenszyklus, Marken aber können diesem Schicksal entgehen, wenn sie ihre Produkte auf dem neuesten Stand halten. Durch Innovationen demonstrieren Marken Kompetenz und Kundennähe und beweisen ihren Führungsanspruch. Augrund des Fortschritts in Technologie und Forschung muss ein permanenter Innovationszyklus in Gang gehalten werden. Eine Marke muss Innovationschancen aktiv aufgreifen, um sich technologisch nicht zu deklassieren.[52] Denn Marken können nur durch ihre konkreten (Produkte, Dienstleistungen) und symbolischen (Kommunikation) Manifestationen aktuell bleiben, also durch die permanente Überarbeitung und Aktualisierung des Marketingmixes.

---

[49] Vgl. *Ries/Trout* 1986, S. 19.
[50] Vgl. *Köhler* 1994, S. 445.
[51] Vgl. *Kritzmöller* 2000, S. 58.
[52] Vgl. *Kapferer* 1992, S. 119.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Vor dem Hintergrund sich immer schneller verändernder Umwelt- und Marktkonstellationen muss die Marke nicht nur ihre materielle, sondern auch ihre immaterielle und damit auch ihre Identität kontinuierlich weiterentwickeln. Dies macht deutlich, dass die Festlegung der Positionierung als ein dynamischer Prozess zu interpretieren ist. Positionierungsentscheidungen sind also permanent zu überprüfen, zu hinterfragen und eventuell anzupassen *(dynamische Positionierung)*.[53]

3. Konsequenz und Kontinuität

Bei aller Notwendigkeit zur permanenten Anpassung und Erneuerung darf der alte Grundsatz der Markenpflege, eine einmal erfolgreich eingeschlagene Positionierung konsequent beizubehalten, nicht vergessen werden. Allerdings ist dieser Grundsatz in unserer schnellebigen Welt nicht mehr undifferenziert vertretbar. Das starre Festhalten an einer einmal gewählten Positionierung ist genauso falsch wie dauernde, hektische Repositionierungen.

Bei der Repositionierung etablierter Marken muss die neue Markenpositionierung selbstähnlich sein, das heißt aus der alten Markenpersönlichkeit abgeleitet werden. Das bedeutet die Marke darf ihren Ursprung nie aus den Augen verlieren. Vielmehr ist bei einer Repositionierung der Bogen zu schlagen zwischen Vergangenheit und Tradition der Marke einerseits und ihrem Fortschritt und ihrer Zukunft andererseits[54]. Die neue Positionierung darf die einmal eingeschlagene Richtung nie diametral verändern, sondern muss sich der Erfahrungswelt der Zielgruppen anpassen. Erfolgreiche Marken bleiben ihrer Positionierung in aller Regel viele Jahrzehnte hinweg treu. So steht z. B. Nivea seit vielen Jahrzehnten für natürlich Pflege. Demgegenüber vertrat die Marke Camel in den letzten 10 Jahren mehrere, z. T. sehr unterschiedliche Positionierungen, was zur Verwässerung der Marke und letztlich zum ökonomischen Niedergang der Marke führte. Repositionierung bedeutet deshalb immer Evolution, nicht Revolution, der Grundsatz lautet, soviel Flexibilität wie nötig, aber soviel Konstanz wie möglich.

4. Ganzheitlichkeit und Konsistenz

Um eine starke Marke aufzubauen und zu pflegen, müssen die Core Values (Sinnangebote, die Bedeutungen und Kernwerte), die die Identität der Marke

---

[53] Vgl. *Becker* 1996, S. 22; *Tomczak/Roosdorp* 1996, S. 28 f.
[54] Vgl. *Schmidt* 1999, S. 74 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

prägen bzw. prägen sollen, in allen Aktivitäten verwirklicht werden. Konkret bedeutet dies, dass alle zur Erzeugung von Präferenzen zur Verfügung stehenden marketingpolitischen Instrumente zu einem widerspruchsfreien, integrierten Mix zusammengefügt werden müssen. Positionierung, Zielgruppe und Absatzquelle stellen die Grundlage für diese Integration dar. Insbesondere die Positionierung wird zur zentralen Leitidee für die strategische und operative Gestaltung des Marketingmixes.[55] Erfolgreiche Markenführung setzt das positionierungsgerechte Zusammenspiel aller Marketinginstrumente im Sinne eines integrierten Marketingmixes voraus.[56]

E. Fazit

Marken prägen das Erscheinungsbild unserer Gesellschaft, sie sind substantieller Bestandteil unseres Alltags. Nicht selten rufen bekannte Markennamen Kindheitserinnerungen wach, handelt es sich doch häufig um Marken, die bereits in den Haushalten unserer Eltern und Großeltern zu finden waren. Marken wie Nivea, Persil oder Maggi, wie Coca Cola oder Lewis schrieben Markengeschichte und sind zu lebenden Legenden geworden. Starke Marken ermöglichen es Unternehmen, überlegene Wettbewerbspositionen zu besetzen und für ihre Produkte nachhaltig einen Mehrerlös zu erzielen.

Aber der Bedingungsrahmen für erfolgreiche Markenführung hat sich verschärft und wird sich in Zukunft noch weiter verschärfen. Fehler in der Markenführung werden in dieser Situation gnadenlos bestraft. Nur mit einer systematischen Markenführung und der konsequenten Umsetzung der aufgeführten Markenprinzipien können die aktuellen Herausforderungen erfolgreich gemeistert werden und sich Marken erfolgreich über Jahrzehnte hinweg am Markt behaupten, ohne auch nur eine Ermüdungserscheinung zu zeigen.

Literatur

Aaker, D. A.: Strategisches Markt-Management, Wiesbaden 1989

– Management des Markenwerts, Frankfurt, New York 1992

Anders, H.-J.: Entwicklungslinien im Verbrauch der 90er Jahre, in: Rosenberger, G.: Konsum 2000, Frankfurt/New York 1992

[55] Vgl. *Tomczak/Roossdrop* 1996, S. 26.

[56] Vgl. *Köhler* 1994, S. 451.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Becker, J.: Konzeptionelle Grundfragen der Positionierung, in: Tomczak, T./Rudolph, T./Roosdorp, A. (Hrsg.): Positionierung – Kernentscheidung des Marketing, St. Gallen 1996

Berekoven, L.: Von der Markierung zur Marke, in: Dichtl, E./Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel, München 1992

– Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, München 1990

Blickhäuser, J./*Gries*, T.: Individualisierung des Konsums und Polarisierung von Märkten als Herausforderungen für das Konsumgüter-Marketing, in: Marketing ZFP, 1/1989

Bruhn, M.: Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band I, Stuttgart 1994

Dichtl, E.: Markierung von Waren, in: Dichtl, E./Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel, München 1992

Dingler, R.: Wie baut man eine starke Marke auf?, in: Hauser, U. (Hrsg.): Erfolgreiches Markenmanagement, Wiesbaden 1997

Domizlaff, H.: Grundgesetze der natürlichen Markenbildung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band II, Stuttgart 1994

– Markentechnik als Vorbedingung erfolgreicher Werbung, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band II, Stuttgart 1994

Gaiser, B.: Determinanten des Geschäftserfolgs im Großhandel, Diss., Stuttgart 1989

– Markenführung, in: Poth, Ludwig G.: Marketing, Bd. 4, Neuwied/Kriftel 2001, S. 1–89

Haedrich, G./*Tomczak*, T.: Strategische Markenführung, Bern/Stuttgart/Wien 1996

– Strategische Markenführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band II, Stuttgart 1994

Herrmann, C.: Die Zukunft der Marke. Frankfurt a. M. 2000

Kapferer, J.-N.: Die Marke, Landsberg/Lech 1992

Köhler, R.: Planungs- und Entwicklungsprozeß neuer Markenartikel, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band I, Stuttgart 1994

Koppelmann, U.: Funktionsorientierte Ansätze der Markenpolitik, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band I, Stuttgart 1994

Kotler, P./*Bliemel*, F.: Marketing - Management, Stuttgart 1999

Kritzmöller, M.: Wie Sie Ihre Identität in komplexen Gesellschaften finden, in: Absatzwirtschaft 4/2000

Kroeber-Riel, W.: Strategie und Technik der Werbung, 3. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln, 1991

– Konsumentenverhalten, 5. Auflage, München 1992

Leitherer, E.: Geschichte der Markierung und des Markenwesens, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band I, Stuttgart 1994

Meffert, H.: Marketing, Wiesbaden 2000

– Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988

Meffert, H./*Bruhn*, M./*Windhorst*, K.-G.: Zur Situation der Markenpolitik in den 80er Jahren, in: Meffert, H./Wagner, H. (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 7 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1982

Meffert, H./*Burmann*, C.: Identitätorientierte Markenführung, in: Markenartikel 8/1996

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Meffert, H./*Perrey*, J.: Mehrmarkenstrategien – Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Göttingen 2000

Mellerovicz, K.: Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und -bindung, 2. Aufl., München/Berlin 1963

Oehme, W.: Handels-Marketing. Entstehung, Aufgabe, Instrumente, München 1992

Ries, A./*Trout*, J.: Positioning, Die neue Werbestrategie, Hamburg u.a. 1986

Schenk, H.-O.: Handels- und Gattungsmarken, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band I, Stuttgart 1994

Schmidt, K.: Zurück zum Markterfolg, in Horizontmagazin 3/99

Staehle, W. H.: Management, München 1999

Tomczak, T./*Roosdorp*, A. R.: Positionierung – Neue Herausforderungen verlangen neue Ansätze, in: Tomczak, T./Rudolph, T./Roosdorp, A. (Hrsg.): Positionierung – Kernentscheidung des Marketing, St. Gallen 1996

Vongehr, U.: Zeit für Gründer, in: Horizontmagazin 4/2000

ZAW (Hrsg.): Werbung in Deutschland 2001, Bonn 2001

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zukunftsperspektiven der Online-Marktforschung

Von Michael Froböse

A. Der derzeitige Stand der Online-Marktforschung

Die Verfügbarkeit aktueller Informationen über wechselnde Marktsituationen ist heute mehr denn je ein entscheidender Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Nur solche Unternehmen, die laufend über die Marktverhältnisse Bescheid wissen und Änderungen frühzeitig antizipieren, werden in der heutigen Informationsgesellschaft ihre Existenz auf Dauer sichern. Dabei können um so bessere Entscheidungen getroffen werden, je valider, vollständiger, aktueller, zuverlässiger und nützlicher die Informationen in Bezug auf ein bestimmtes Entscheidungsproblem sind. Solche Informationen zu gewinnen und den Entscheidungsträgern bereitzustellen ist die Grundaufgabe der Marktforschung.

Zur Erfüllung dieser Aufgabe stehen dem Marktforscher eine ganze Reihe von Informationsquellen und Instrumenten zur Verfügung. Deren Spektrum hat sich durch die zunehmende Ausbreitung des Internet als Plattform für den Austausch von Informationen in den vergangenen Jahren wesentlich vergrößert, und zwar sowohl in Bezug auf die *Informationsquellen* als auch hinsichtlich der *Methoden* der Datengewinnung. Erweitert haben sich darüber hinaus auch die *Untersuchungsobjekte* der Marktforschung.

Bereits seit einigen Jahren nicht mehr wegzudenken ist die Online-Marktforschung im Bereich der *Sekundärdatenerhebung*. Zum einen schneidet das World Wide Web als immer noch stark wachsender Datenpool, was den Gesamtumfang und die Aktualität der Sekundärdaten anbelangt, deutlich besser ab als die Sekundärforschung in Printmedien. Ebenso spricht der schnelle raum- und zeitunabhängige Zugriff, auch auf ausländische Informationen, für die Nutzung von Online-Informationsressourcen.

Praktisch alle professionellen Informations- und Datenbank-Anbieter sind auch im Web vertreten und stellen dort Bestell- und Recherchemöglichkeiten zur Verfügung.[1] Als weitere Quellen der Sekundärforschung im Web lassen

[1] Vgl. *Zerr* 2001, S. 9.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sich beispielsweise die Online-Ausgaben von Printmedien sowie virtuelle Marktplätze anführen. Schon heute hat das Internet hierdurch zu einer deutlichen Erhöhung der Transparenz auf Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie über die Konkurrenzsituation geführt.[2]

Was den Bereich der *Primärforschung* anbelangt, kann man unterscheiden zwischen Methoden, die Ergänzungen zu traditionellen Offline-Erhebungsverfahren der Marktforschung verkörpern, und neuartigen Untersuchungsansätzen, denen in der klassischen Marktforschung kein vergleichbares Pendant gegenübersteht. Zur erstgenannten Kategorie gehört insbesondere die *Online-Befragung*, die per E-Mail (in Reinform heute nur noch selten angewandt), im Web oder in Newsgroups stattfinden kann. In der Praxis dominiert heute eine Kombination dergestalt, dass die Probanden über eine E-Mail, die einen Link auf einen Fragebogen im Web enthält, kontaktiert werden. Hierdurch können die besseren Möglichkeiten der grafischen Fragebogengestaltung im Web sowie der direkten Speicherung der Antworten in einer auf dem Webserver befindlichen Datenbank genutzt werden – bei einer gleichzeitig aktiven (und nicht selbstselektiven) Ansprache der Auskunftspersonen, wie dies bei reinen Web-Befragungen der Fall ist.

Mittlerweile finden im Web auch solche Befragungsvarianten Anwendung, bei denen auf den ersten Blick eine Online-Erhebung gar nicht sinnvoll erscheint, z.B. *Omnibus-Befragungen* (wegen der üblicherweise längeren Befragungsdauer) oder *Gruppendiskussionen* (wegen der nur sehr abgeschwächt wirksamen gruppendynamischen Prozesse).

Auch für viele andere aus der klassischen Primär-Marktforschung bekannte Erhebungsmethoden wurden in der Vergangenheit netzbasierte Pendants entwickelt. Dies gilt für die Durchführung von *Experimenten*, wenn beispielsweise – virtuell dargestellte – Varianten von Produktverpackungen auf ihre Akzeptanz hin getestet werden.[3] Recht verbreitet sind mittlerweile auch so genannte *Internet Access Panels*, die, ähnlich wie in der klassischen Marktforschung, aus einer Personenmenge bestehen, die sich bereit erklärt haben, wiederholt an Online-Studien teilzunehmen.[4] Anwendung im Internet findet ferner auch das Instrument der *Inhaltsanalyse*, etwa wenn Beiträge in Diskussionsforen und Gästebüchern auf ihre Relevanz für Marketing-Entscheidungen hin analysiert werden.

Schließlich hat das Internet auch neuartige Forschungsfelder hervorgebracht, die sich ganz überwiegend der Methode der Beobachtung zuordnen lassen.

---

[2] Vgl. *Gampenrieder/Riedmüller* 2001, S. 177 ff.
[3] Vgl. *Theobald* 2000, S. 140 ff.
[4] Vgl. *Gräf* 2001.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hierbei ist vor allem an die Analyse des Surfverhaltens zu denken (v. a. mittels *Logfile-Analyse* und über sog. „*Cookies*", die eine Re-Identifikation des Client-Rechners – nicht zwingend des Nutzers! – bei einem erneuten Besuch einer Website ermöglichen und dadurch eine bessere Nachverfolgung des Surfverhaltens erlauben). Noch einen Schritt weiter in der Aussagefähigkeit der erhaltenen Informationen geht die *(personalisierte) Verhaltensprotokollierung*, wenn sich der WWW-Nutzer für die Nutzung bestimmter Web-Angebote persönlich anmelden muss. Die gilt natürlich auch für die *Analyse von online erfassten Transaktionsdaten* (z.B. Verkaufsvorgängen).

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die wichtigsten Erscheinungsformen und Methoden der Online-Marktforschung. Nur ergänzend sei erwähnt, dass das Internet selbst auch neue Anwendungsfelder für traditionelle Formen der Datenerhebung hervorgebracht hat. Beispielsweise können Navigation und Benutzerfreundlichkeit von Web-Auftritten durch Blickverlaufs-Analysen mit Augenkameras verbessert werden.[5]

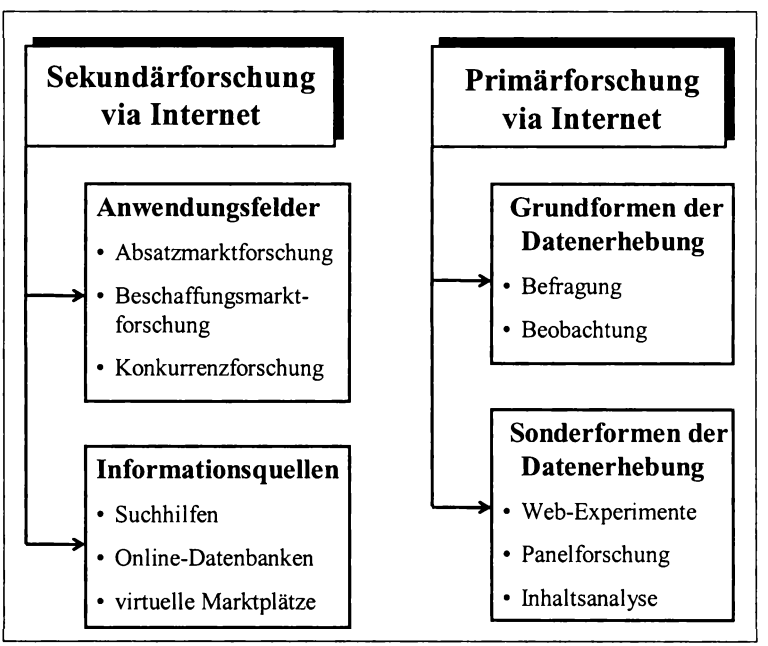


Abb. 1: Einsatzfelder der Online-Marktforschung

[5] Vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 563.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Trotz dieser zahlreichen Anwendungen nimmt sich die derzeitige Bedeutung der Online-Primärforschung noch recht bescheiden aus. In 2001 wurden erst zwei Prozent der Forschungsprojekte online durchgeführt; Schätzungen gehen aber davon aus, in 2005 zwischen 10 und 50 Prozent der Marktforschungsbudgets auf die Online-Forschung entfallen werden.[6] Andererseits deuten Entwicklungen wie beispielsweise die Anmeldung des Insolvenzverfahrens durch die Nürnberger Rogator AG, einem Online-Marktforschungs-Unternehmen, darauf hin, dass auch dieser Bereich des E-Business nicht vor Rückschlägen gefeit ist.

Vor diesem Hintergrund wird im folgenden versucht, eine möglichst objektive Vorhersage der Zukunftsperspektiven der Online-Marktforschung, differenziert für verschiedene Anwendungsfelder, zu formulieren: Wo ist in Zukunft mit einem erhöhten Leistungspotenzial der Online-Marktforschung zu rechnen, und wo stößt sie auf konzeptionelle oder methodenbedingte Grenzen?

B. Zukunftsperspektiven der Online-Sekundärforschung

Wie bereits oben erwähnt, hat das World Wide Web gerade den Bereich der Sekundärmarktforschung, d.h. die Beschaffung von bereits vorhandenem Informationsmaterial, das unter dem Aspekt des anstehenden Entscheidungsproblems gesammelt, neu aufbereitet und analysiert wird, revolutioniert. Auch wenn fraglich ist, wie lange sich das *exponentielle* Wachstum des Webs[7] noch fortsetzt: Das Informationspotenzial im Internet wird in den nächsten Jahren mit Sicherheit noch weiter zunehmen, da eine steigende Zahl von Unternehmen im Wettbewerb und den Kunden immer umfassendere Informationsangebote bereitstellen.[8]

Positiv auf die Bedeutung des World Wide Webs als sekundäre Informationsquelle wird sich hierbei die Entwicklung immer leistungsfähigerer Suchmaschinen auswirken, die helfen, im Dickicht der unstrukturierten, Milliarden von Webseiten umfassenden Informationsfülle des Webs die relevanten Informationen zu finden. Große Fortschritte macht beispielsweise die Entwicklung so genannter „intelligenter" Netz-Agenten, die in Abhängigkeit vom spezifischen Informationsbedarf des Marktforschers regelmäßig das Web durchsuchen und diesen auf neue oder aktuellere Informationsinhalte hinweisen.[9]

---

[6] Vgl. *Gampenrieder/Riedmüller* 2001, S. 182; *Röbke* 2001.
[7] Vgl. *Krewet* 2002.
[8] Vgl. *Wamser* 2001, S. 113.
[9] Vgl. *Amor* 2000, S. 301 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ob allerdings die Online-Sekundärforschung die Sekundärforschung in Printmedien irgendwann obsolet werden lässt, darf zumindest auf mittelfristige Sicht bezweifelt werden. So ist beispielsweise die Qualität der online gewonnenen Informationen zum Teil schlecht einschätzbar; ausführliche methodische Erläuterungen, wie sie z.B. in vielen Veröffentlichungen der statistischen Ämter zu finden sind, fehlen oft. Dies lässt mitunter, soweit es die zahllosen kostenlosen Informationsangebote betrifft, Zweifel am Wahrheitsgehalt und damit der Validität von im Netz erhobenen Informationen aufkommen. Dass sich hieran etwas ändern könnte, ist nur in Ansätzen absehbar. Eine Mitschuld hieran tragen im Übrigen auch die im Internet-Geschäft tätigen Unternehmen, die die „Kostenlos-Mentalität" auf Seiten der privaten Endverbraucher lange Jahre gefördert haben. Qualitativ hochwertige, problemspezifische und glaubwürdige Informationsangebote kosten dagegen auch im Web ihren Preis.[10]

C. Zukunftsperspektiven der Online-Primärforschung

Reicht die Sekundärforschung zur Lösung einer konkreten Marktforschungs-Aufgabe nicht aus, müssen die benötigten Informationen im Bereich der Primärforschung, d.h. originär empirisch gewonnen werden. Soweit hierfür eine Online-Datenerhebung in Frage kommt, können schon heute folgende Vorteile genutzt werden:

- schnelle und kostengünstige Durchführung,
- Wegfall geographischer und zeitlicher Barrieren bei den Probanden-Reaktionen auf Marktforschungs-Stimuli,
- sichere Datenerfassung aufgrund des Wegfalls manuellen Datenhandlings,
- fehlender Interviewereinfluss,
- hohe Interaktivität (z.B. Möglichkeit der Vermeidung von Reihenfolgeeffekten durch Zufallssteuerung von Fragen und Antwortalternativen, Ausblendung von Items in Abhängigkeit der Reaktion auf vorangegangene Stimuli).

Diesen Vorzügen stehen jedoch einige zumindest heute noch Nachteile gegenüber, die die derzeitigen Einsatzmöglichkeiten von der Online-Primärforschung noch deutlich einschränken. Die Zukunftsaussichten der Online-Primärforschung hängen deshalb maßgeblich davon ab, inwieweit technologisch bedingte und konzeptionell-methodische Mängel in Zukunft abgebaut werden können.

---

[10] Vgl. *Zerr* 2001, S. 9.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bislang weist beispielsweise die Befragung via Internet einige der Nachteile auf, die auch schriftlichen Befragungen zu Eigen sind:

- *Identität der Befragten*: Ob die angesprochene Zielperson oder jemand anderes (z.B. ein Familienmitglied oder ein Arbeitskollege) den Online-Fragebogen ausgefüllt hat, bleibt ungewiss.

- *geringe Fragebogenlänge* und, damit zusammenhängend, *geringe Erhebungstiefe*: für umfangreiche, zeitintensive Befragungen ist das Internet als „schnelles Medium" bislang eher ungeeignet.[11]

- *geringer Aufforderungscharakter*: Die Zielgruppe einer Untersuchung online zur Mitarbeit zu bewegen, ist ein schwieriges Unterfangen. Hiermit haben auch klassische Befragungsmethoden zu kämpfen; so ist ein Telefonhörer bei einem Interview schnell aufgelegt, und noch schneller wird ein per Post zugestellter Fragebogen in den Abfall geworfen. Mindestens ebenso schwierig ist es, die Auskunftspersonen via „elektronischer Post" zur Teilnahme an einer Online-Untersuchung zu motivieren. Im Vergleich zur persönlichen Ansprache beim face-to-face-Interview ist der Aufforderungscharakter elektronischer Post, auch in Anbetracht der „E-Mail-Schwemme", deutlich geringer. Da dem Teilnehmer darüber hinaus selbst (Telefon- und ggf. Online-)Kosten entstehen (es sei denn, der Teilnehmer verfügt über eine Flatrate, so dass er keine Grenzkosten aus der Erhebungsteilnahme zu tragen hat), kommt man gerade bei Online-Erhebungen nicht um eine Incentivierung herum, womit zwangsläufig die Gefahr von weiteren Verzerrungen verbunden ist.

Zur Überwindung dieser drei Probleme gibt es bereits vielversprechende Ansätze, die sich die Interaktivität des Mediums Internet zunutze machen. So dominiert derzeit im Web zwar noch die Übertragung von Text- und Bilddaten; breitbandige Übertragungszugänge (z.B. DSL), die sich in den kommenden Jahren mehr und mehr etablieren werden, erlauben dagegen auch die (von der Zeitdauer her akzeptable) Übertragung von Audio- und Videodaten. Hierdurch können in Zukunft der face-to-face-Befragung ähnliche Interviewformen realisiert werden, und Online-Gruppendiskussionen nähern sich in Form von internet-basierten Videokonferenzen ihrem „Offline-Pendant" an.[12] Derartige Weiterentwicklungen werden sicher zu geringeren Abbrecherquoten bei Online-Erhebungen führen. Wirklich Sinn machen diese neuen Erhebungsformen freilich erst dann, wenn die hierzu nötige technische Ausstattung (z.B. digitale Videokameras) auf Seiten der Auskunftspersonen nicht von vornherein einen

[11] Vgl. *Hennig-Thurau/Dallwitz-Wegner* 2002, S. 313 f.
[12] Vgl. auch *Batinic* 2001, S. 101.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Großteil der Grundgesamtheit aus der Erhebung ausschließt. Außerdem darf auch nicht übersehen werden, dass ein ganz gewichtiger Vorzug der Online-Kommunikation, nämlich die Möglichkeit, zeitasynchron zu kommunizieren, bei derartigen Ansätzen wegfällt.

Als derzeit noch größtes Problem der Online-Marktforschung wird allerdings die oftmals geringe *Repräsentativität*, d.h. geringe Kongruenz zwischen der Struktur der Grundgesamtheit und der der Erhebung zugrunde liegenden Stichprobe, angesehen.[13] Durch die Notwendigkeit eines Internet-Zugangs sind heute noch weite Teile der Bevölkerung a priori von einer Online-Erhebung ausgeschlossen, weswegen nicht alle Zielgruppen online angesprochen werden können. Vielmehr können derzeit nur für bestimmte Zielgruppen bzw. Grundgesamtheiten repräsentative Ergebnisse erwartet werden. Wirft man einen Blick auf die *heutigen Einsatzgebiete von Online-Befragungen*, so fällt auf, dass dabei entweder die Adressatenkreise (also die Grundgesamtheiten) online gut abgebildet werden können, oder aber dass keine hohen Ansprüche an die Repräsentanz der Befunde gestellt werden. Ersteres gilt beispielsweise für Umfragen in geschlossenen Unternehmensnetzwerken (z.B. Mitarbeiterbefragungen im Intranet), Befragungen von „Trendsettern" und „internet-affinen" Zielgruppen (z.B. zu Computer- oder Internet-Themen), letzteres etwa für Pretests von Fragebögen und für experimentell oder explorativ ausgerichtete Studien.

Die damit angesprochenen nutzerzahlen-bedingten Grenzen für die Einsatzmöglichkeiten der Online-Forschung werden sich in Zukunft mit Sicherheit noch weiter abschwächen. Je mehr Organisationen und Verbraucher über das Internet miteinander kommunizieren, desto stärker nähert sich das Profil der „User" dem Querschnitt der Gesellschaft an, und desto eher lassen sich die erhaltenen Befunde verallgemeinern[14]. Obwohl sich Prognosen über die Zukunft von Internet-Geschäften in der Vergangenheit häufig als viel zu euphorisch erwiesen haben, gilt in diesem Zusammenhang als unstrittig, dass sich das Wachstum der Internet-Nutzung in den kommenden Jahren unvermindert fortsetzen wird.[15] Wie schnell die „User-Gemeinde" weiter wachsen wird, lässt sich freilich nicht genau taxieren; das Tempo dieser Entwicklung hängt zum Beispiel von den Zugangsmöglichkeiten und -kosten, den Leistungsangeboten im Internet selbst und ggf. einer staatlichen Förderung der Internet-Nutzung ab.

---

[13] Vgl. z.B. *Reigber/Spöhrer* 2001, S. 393.

[14] Gleichwohl sollte man nicht a priori davon ausgehen, dass eine online gebildete weniger repräsentativ ist als eine auf herkömmlichem Wege gezogene Stichprobe. Dies wäre erst dann der Fall, wenn sich das Reaktionsverhalten auf die Items von demjenigen von Personen ohne Netzzugang unterscheiden würde.

[15] Vgl. *Dach u. a.* 2001, S. 361.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Sollte sich in naher oder ferner Zukunft UMTS oder eine vergleichbare Technologie etablieren, erwachsen hieraus weitere Möglichkeiten für die Online-Primärforschung. Vor allem die zeitliche Erreichbarkeit der Probanden, beispielsweise für Befragungen, würde sich deutlich verbessern.

Neben den bisher aufgeführten, aus Sicht der Online-Forschung positiven Entwicklungen gibt es jedoch auch Tendenzen, die in die gegenläufige Richtung weisen. In erster Linie ist hierbei an die zunehmende Sensibilität gegenüber dem Thema *Datenschutz* zu denken – und, damit zusammenhängend, die Angst der Auskunftspersonen vor missbräuchlicher Verwendung ihrer Angaben.[16] Den potenziellen Probanden an Online-Erhebungen steht zudem ein immer größer werdendes Arsenal an Tools (z.B. E-Mail-Filter) zur Verfügung, die unerwünschte Online-Kontakte schon im Ansatz verhindern.[17] Sollten hierdurch die Teilnahmequoten an Online-Erhebungen sinken, so verschärft sich zwangsläufig die Repräsentativitätsproblematik.

Eine weitere Gefahr erwächst der Online-Forschung durch die Vielzahl immer leichter bedienbaren Software-Tools, die es auch einem „Marktforschungs-Laien" gestatten, Online-Erhebungen durchzuführen. Dies könnte zu einer „Inflation" beispielsweise von Internet-Befragungen sowie einem Qualitäts- und Imageverlust der Online-Forschung führen.[18]

Schließlich sei noch darauf hingewiesen, dass man bei Forschungsfragen, bei denen es auf schmecken, riechen und fühlen ankommt, beim derzeitigen Stand der Internet-Technologie nach wie vor auf klassische Erhebungsformen angewiesen ist[19] – man denke bspw. an die in der Lebensmittelbranche weit verbreiteten sog. Degustations- bzw. Geschmackstests.

D. Fazit

Nach den sich derzeit bereits klar abzeichnenden Entwicklungen besteht kaum ein Zweifel darüber, dass die Bedeutung der Online-Marktforschung in Zukunft weiter zunehmen wird. Das Aufdecken weiterer Einsatzfelder, die zunehmende Internet-Nutzung durch die Verbraucher und die damit verbundene Verbesserung der Datenqualität sowie die wachsende Erfahrung mit den noch relativ neuartigen Instrumenten der Online-Forschung werden hierzu ihren Teil beitragen. Dies könnte sich allerdings dann ändern, wenn das Internet

[16] Vgl. *Reigber/Spöhrer* 2001, S. 392.
[17] Vgl. *Dillman* 2000, S. 431 f.
[18] Vgl. *Theobald* 2000, S. 186.
[19] Vgl. *Zerr* 2001, S. 13.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

irgendwann einmal von einer ganz neuen Technologie abgelöst wird, die beispielsweise bessere Möglichkeiten der gezielten Teilnehmerselektion für Marktforschungs-Studien bietet.[20]

Experten sind sich darin einig, dass der stärkeren Integration von Online- und Offline-Marktforschung die Zukunft gehört. Technisch vereinfacht wird dies durch neue Software-Tools, die es ermöglichen, beispielsweise Fragebögen in einem Arbeitsgang für verschiedene Medien (Paper&Pencil- und Online-Fragebögen sowie solche für computergestützte Telefoninterviews) zu erstellen. Dies erlaubt es wiederum, die Zielpersonen auf verschiedenen Kommunikationswegen zu erreichen, um so die Stichprobenausschöpfung und dadurch auch die Qualität der Marktforschungsergebnisse zu erhöhen. Der Marktforscher kann sich demnach in Zukunft nicht mehr auf bestimmte Erhebungsformen spezialisieren, sondern er muss in der Lage sein, verschiedene Erhebungsformen in einem einzelnen Erhebungsdesign kosten- und qualitätseffizient einzusetzen[21].

Für den langfristigen Erfolg der Online-Forschung ist schließlich auch der Umgang mit ihren Methoden selbst entscheidend. Hierbei kommt dem Einsatz in sinnvollen Anwendungsfeldern, d.h. dort, wo die Stärken zum tragen kommen und die Schwächen weniger entscheidend sind, eine maßgebliche Bedeutung zu. Ferner müssen methodische, rechtliche und vor allem ethische Standards eingehalten[22] und neue Wege zur Überwindung der derzeit noch vorhandenen Restriktionen gefunden werden.

Literatur

Amor, D.: Die E-Business-(R)Evolution, Bonn: Galileo, 2000

Batinic, B.: Fragebogenuntersuchungen im Internet, Aachen 2001

Dach, C. u. a.: E-Business – ein Blick in die virtuelle Zukunft, in: Global Company (Hrsg.): E-Business & M-Business, Pulheim/Köln 2001, S. 359–373

Dillman, D. A.: Mail and Internet Surveys, 2. Ed., New York u. a. 2000

Gampenrieder, A./*Riedmüller*, F.: Marktforschung via Internet, in: Herrmanns, A./ Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce, 2. Aufl., München 2001, S. 175–193

Gräf, L.: Internet Access Panels in der Praxis, in: Theobald, A./Dreyer, M./Starsetzki, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung, Wiesbaden 2001, S. 319–334

[20] Vgl. *Theobald* 2000, S. 188.
[21] Vgl. hierzu auch *Dillman* 2000, S. 431.
[22] Vgl. *Zerr* 2001, S. 25.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hennig-Thurau, T./*Dallwitz-Wegner*, D.: Online-Befragungen, in: WiSt, Heft 6 (2002), S. 309–315

Krewet, D.: Wie nutzt man Suchmaschinen? Unveröffentlichtes Manuskript des ECC Handel, Köln 2002

Nieschlag, R./*Dichtl*, E./*Hörschgen*, H.: Marketing, 19. Aufl., Berlin 2002

Reigber, D./*Spöhrer*, J.: Agentenbasierte Marktforschung, in: Theobald, A./Dreyer, M./Starsetzki, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung, Wiesbaden 2001, S. 391–406

Röbke, T.: Haste mal´ne Mail, in: Wirtschaft 43/2001, http://www.zeit.de/2001/43/Wirtschaft/print_200143_z-online-marktfo.html(Abfragedatum: 27.6.2002)

Theobald, A.: Das World Wide Web als Befragungsinstrument, Wiesbaden 2000

Wamser, C.: Strategisches Electronic Commerce, München 2001

Zerr, K.: Online-Marktforschung – Erscheinungsformen und Nutzenpotentiale, in: Theobald, A./Dreyer, M./Starsetzki, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung, Wiesbaden 2001, S. 7–26

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Biographie von Prof. Dr. Dr. h. c. Hans Hörschgen

Prof. Dr. Dr. h. c. Hans Hörschgen wurde am 1.12.1936 in Mühlheim an der Ruhr geboren. Nach dem Abitur studierte er von 1956 bis 1960 Volks- und Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Marburg und München. Im Anschluss an die Prüfung zum Diplom-Kaufmann war er von 1960 bis 1963 als Unternehmensberater tätig. Danach arbeitete er als wissenschaftlicher Assistent von Prof. Dr. Dr. h. c. Robert Nieschlag am Seminar für Absatzwirtschaft, Werbung und Marktforschung der Universität München, an der er 1967 zum Dr. oec. publ. promovierte. 1975 nahm Hans Hörschgen einen Ruf auf den neu geschaffenen Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Absatzwirtschaft, der Universität Hohenheim an. Mit Beendigung des Sommersemesters 2002 trat Hans Hörschgen an dieser Fakultät in den Ruhestand.

Seit 1981 leitet er die Forschungsstelle für Angewandtes Marketing (FORAM) der Universität Hohenheim, deren Anliegen der Transfer von Erkenntnissen der Marketing-Wissenschaft in die Praxis darstellt. Besondere Arbeitsschwerpunkte bilden dabei Vermarktungsstrategien für mittelständische Unternehmen, Verbände und öffentliche Institutionen sowie die die Erfolgsfaktorenforschung. Die hohe Praxisorientierung im wissenschaftlichen Wirken von Hans Hörschgen dokumentiert sich auch in der Leitung des 1996 gegründeten Steinbeis-Transferzentrums für Marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Hohenheim, dessen Leistungsangebot sich auf die Marketing-Forschung einerseits sowie auf die Entwicklung, Umsetzung und Überprüfung von Strategien andererseits konzentrierte. Darüber hinaus ist er auch als Aufsichtsratsmitglied, wissenschaftlicher Beirat sowie in Marketing-Kommissionen wirtschaftlicher und nicht-wirtschaftlicher Institutionen tätig.

Neben der Praxisorientierung zeichnet sich die wissenschaftliche Arbeit von Hans Hörschgen durch ein starkes internationales Engagement aus. So nahm er Gastprofessuren am Pacific Asian Management Institute (PAMI) der University of Hawaii at Manoa, USA (1981), an der Faculty of Commerce der Doshisha University in Kyoto, Japan (1984), und an der Jiao Tong University Shanghai, China (1985, 1989, 1990, 1993, 1995, 1998 und 2002), wahr. Weitere Lehr- und Forschungsaktivitäten führten in an Universitäten in den USA (1980, 1984, 1996), Korea (1988), Indonesien (1992) und Russland (1992, 1993, 1995, 1998, 2001 und 2002). Im Jahr 2002 wurde Hans Hörschgen vom Moscow Institute of Physics and Technology für seine Verdienste um die Entwicklung der Mar-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ketingwissenschaft in Russland und sein großes persönliches Engagement im Bereich der ökonomischen Aus- und Weiterbildung in Russland die Ehrendoktorwürde verliehen.

Seine Forschungsschwerpunkte lagen zu Beginn seines akademischen Schaffens in den Bereichen des Instrumentellen Marketing, insbesondere der Distributions- und Kommunikationspolitik, der Unternehmensführung im Groß- und Einzelhandel sowie dem Internationalen Marketing; derzeit beschäftigt er sich vorrangig mit dem Strategischen Marketing sowie mit Fragen der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Autorenverzeichnis

Dr. Alexander Daniel wurde 1971 in Gießen geboren. Er studierte von 1991 – 1995 Betriebswirtschaftslehre an der Justus-Liebig-Universität in Gießen. Von 1996 bis 2001 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Absatzwirtschaft der Universität Hohenheim tätig und promovierte 2001 bei Prof. Hörschgen. Derzeit arbeitet er als Vertriebsleiter bei der Allianz-Versicherungs-AG.

Dr. Marion Friese wurde 1966 in Oberhausen geboren. Sie studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Augsburg. Von 1991 bis 1998 arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Absatzwirtschaft der Universität Hohenheim und promovierte 1998 bei Prof. Hörschgen. Derzeit ist sie als Produktmanagerin bei der DaimlerChrysler AG tätig.

Prof. Dr. Michael Froböse wurde 1962 geboren. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Paderborn und Kassel und erwarb Abschlüsse als Dipl.-Kfm. (H1) und Dipl.oec. 1988–1994 arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Absatzwirtschaft und promovierte 1994 bei Prof. Hörschgen. 1995–1996 war er an der Forschungsstelle für Angewandtes Marketing (FORAM) der Universität Hohenheim beschäftigt. 1996 übernahm er die Stelle eines Projektleiters im Steinbeis-Transferzentrum für Marktorientierte Unternehmensführung in Stuttgart-Hohenheim. Von 1998–2000 war er als Professor für Lehraufgaben im Fachgebiet Marketing tätig. Seit 2000 ist er Fachleiter des Studiengangs Dienstleistungsmanagement/Medienwirtschaft an der Berufsakademie Heidenheim und Leiter des dortigen Steinbeis-Transferzentrums für Marketing-Forschung.

Dr. Anja Karina Herrmann wurde 1972 in Heidelberg geboren. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim. Seit 1998 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing (vormals Lehrstuhl für Absatzwirtschaft) der Universität Hohenheim tätig. Sie ist Dozentin für Marketing an der Berufsakademie Stuttgart sowie an der Fachhochschule Darmstadt und absolvierte Lehr- und Forschungsaufenthalte in den USA, Russland und der VR China.

Dr. Angelika Hilger wurde 1968 geboren. Sie studierte 1988–1994 Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim und an der Ecole Suppérieure de Paris (ESCP). Von 1995 bis 2001 arbeitete sie als wissenschaftliche

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Absatzwirtschaft der Universität Hohenheim und als Dozentin für Marketing an der Berufsakademie Stuttgart. Sie absolvierte Lehr- und Forschungsaufenthalte in den USA, Russland und der VR China. Dissertation über „Erfolgsfaktoren für Internationalisierungsstrategien, dargestellt am Beispiel des Engagements deutscher Unternehmen in der VR China". Nach Abschluss der Promotion interne Beratertätigkeit im Bereich Konzernentwicklung der TUI AG und seit 2002 im Bereich Marktkommunikation China der Volkswagen AG.

Torben Jansen wurde 1977 in Stuttgart geboren. Er studiert Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim mit den Schwerpunkten Absatzwirtschaft, Controlling und Wirtschaftspsychologie. Außerdem ist er als Praxisstudent bei der Bosch GmbH beschäftigt.

Dr. Andreas Kaapke studierte zwischen 1985 und 1990 Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim in Stuttgart. Er promovierte bei Prof. Dr. Hans Hörschgen am Lehrstuhl für Absatzwirtschaft an der gleichen Universität im Jahre 1996. Er war und ist an zahlreichen Hochschulen und Akademien als Dozent bzw. Lehrbeauftragter tätig, so z. B .an der Universität Köln, an der Universität Hohenheim, an der Fachhochschule für Wirtschaft Pforzheim, den Berufsakademien in Stuttgart und Heidenheim, der Westdeutschen Akademie für Kommunikation in Köln und der European Business School Oestrich-Winkel und Berlin. Seit 1996 ist Dr. Kaapke in der Position des Geschäftsführers des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln und Mitglied zahlreicher Ausschüsse und Gremien zu Fragen des Handels. Seit 1999 bekleidet er zudem die Geschäftsführung des neu gegründeten ECC Handel am IfH. Seit Beginn des Jahres 2002 ist Dr. Kaapke zusätzlich Mitgeschäftsführer am IfM – Institut für Marktdaten – einer Initiative der Verbindgruppen des Schuhfacheinzelhandels.

Prof. Dr. Jürgen Kirsch wurde 1952 in Heidelberg geboren. Er studierte von 1974 bis 1979 Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim und promovierte anschließend am Lehrstuhl für Absatzwirtschaft der Universität Hohenheim. Er ist Professor für Allgemeine BWL, insbesondere Marketing und Leiter der Fachrichtung Industrie I an der Berufsakademie Stuttgart – Staatliche Studienakademie.

Michel Mann wurde 1975 geboren. Von 1995 bis 1997 absolvierte er eine Ausbildung zum Bankkaufmann / Finanzassistent. Er studierte Wirtschaftswissenschaft an der Universität Hohenheim. Seit 2002 ist er als Trade Marketing Manager bei einem namhaften Unternehmen der Konsumgüterindustrie tätig.

Prof. Dr. Bernd Müllerschön wurde 1954 in Stuttgart geboren. Von 1975 bis 1980 studierte er Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim. 1985 wurde er am Lehrstuhl für Absatzwirtschaft zum Dr. oec. an der Universi-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tät Hohenheim promoviert. Er ist Fachleiter des Fachbereichs Handel an der Berufsakademie Stuttgart – Staatliche Studienakademie.

Christina Rabe wurde 1976 in Stuttgart geboren. Sie studierte von 1995 bis 2000 Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim und an der Università di Firenze, Italien. Seit 2001 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing (vormals Lehrstuhl für Absatzwirtschaft) der Universität Hohenheim tätig.

Dr. Ralf Steinbach wurde 1968 geboren. Nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Kassel promovierte er am Lehrstuhl für Absatzwirtschaft der Universität Hohenheim. Nach Tätigkeiten bei renommierten internationalen Unternehmen wie Allianz, Audi, Cap Gemeini Ernst & Young ist er heute im Zentralbereich Vertrieb Marketing bei der Robert Bosch GmbH tätig.

Dominik Wagemann wurde 1976 in Kirchheim unter Teck geboren. Er studierte von 1996 bis 2000 Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim und im MBA-Programm der Portland State University, Oregon, USA. Seit 2001 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing (vormals Lehrstuhl für Absatzwirtschaft) der Universität Hohenheim tätig.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-51151-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:34
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH