

DISSERTATION

Steigerung der Marktorientierung von oberösterreichischen KMU durch externen Wissenstransfer

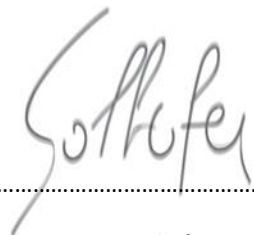
Eine explorative Untersuchung anhand der Wirtschaftskammer Oberösterreich
als Wissensanbieter und den Mitgliedsbetrieben als Wissensnachfrager

NAME:	Dipl.-Ing. (FH) Stefan Salhofer, M.Sc.
MATRIKELNUMMER:	MUDR/0043
STUDIUM:	DBA / Dr.
ADVISOR:	Dr. Andreas Schmitz
ANZAHL DER WÖRTER:	54.459 (reiner Textteil)
EINGEREICHT AM:	10. März 2020

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte, Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass diese noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegt wurde und dass diese weder ganz noch im Auszug veröffentlicht wurde. Jene Stellen der Arbeit, einschließlich Tabellen, Abbildungen, etc., welche aus anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und des daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsberichtes ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für das Fehlen eines Plagiats darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden können. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung.

Neuhofen im Innkreis, am 10. März 2020



Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	6
1.1. Persönlicher Zugang zur Thematik	6
1.2. Beobachtungen aus der Praxis	7
1.2.1. Marktorientierung als zunehmend kritischer Faktor	7
1.2.2. Vorherrschende Defizite in der Marktorientierung.....	10
1.3. Problemstellung.....	12
1.3.1. Wissensbedarf der KMU im Bereich Marktorientierung	12
1.3.2. WKO als aktiver Wissensanbieter für KMU	13
1.3.3. Potentiale im Prozess des Wissenstransfers zwischen WKO und KMU.....	14
1.4. Erkenntnisinteresse und Zielsetzung.....	16
1.4.1. Forschungsstand auf den relevanten Themengebieten	16
1.4.2. Zielsetzung der Arbeit.....	19
1.4.3. Erkenntnisinteresse	21
1.5. Forschungsfragen.....	21
1.6. Aufbau der Arbeit	23
2. UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND KMU	26
2.1. Quantitative Definition von KMU	26
2.2. Bedeutung der KMU innerhalb der Wirtschaft	28
2.3. Struktur des KMU-Sektors	29
2.4. Wirtschaftliche Situation der KMU.....	33
2.5. Bedingungen bei Gründungen von KMU.....	38
2.6. Überlebensraten von KMU	44
2.7. Lebenszyklusphasen von KMU	46
2.7.1. Modell nach Greiner	47

2.7.2.	Modell nach Kazanjian	48
2.7.3.	Modell nach Tyejee, Bruno und McIntyre	49
2.7.4.	Metastudie von Hanks, Watson, Jansen und Chandler	51
2.8.	Charakteristika von KMU	54
2.8.1.	Merkmalskataloge für KMU	54
2.8.2.	Kategorisierung der Merkmale in originäre und derivative	60
2.9.	Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	63
3.	KONZEPT DER MARKTORIENTIERUNG	65
3.1.	Konzeptionelle Grundlagen des Marketings	65
3.2.	Historische Entwicklung der Marketingdisziplin	67
3.2.1.	Phase der Distributionsorientierung	68
3.2.2.	Phase der Verkaufsorientierung	71
3.2.3.	Phase der Marktorientierung	73
3.2.4.	Phase der Wettbewerbsorientierung	75
3.2.5.	Phase der Umfeldorientierung	78
3.2.6.	Phase der Netzwerkorientierung	80
3.2.7.	Weitere Entwicklungen	81
3.3.	Operationalisierung der Marktorientierung	84
3.3.1.	Ansatz von Kohli und Jaworski	84
3.3.2.	Ansatz von Narver und Slater	88
3.3.3.	Weiterentwicklung der Ansätze	89
3.4.	Marktorientierung und Unternehmenserfolg	91
3.4.1.	Theoretische Erklärungsansätze für die Erfolgswirkung	91
3.4.2.	Kritik an der Marktorientierung	92
3.4.3.	Empirische Untersuchungen der Erfolgsauswirkungen	94
3.5.	Implementierung des Marketingkonzeptes	96
3.5.1.	Duales Konzept der marktorientierten Unternehmensführung	97
3.5.2.	Unternehmensindividuelle Marketingkonzeption	100

3.6.	Marketing für KMU.....	103
3.6.1.	Bestimmung eines KMU-spezifischen Marketing über den Objektbereich	103
3.6.2.	Kriterien zur Bestimmung eines KMU-spezifischen Marketings.....	104
3.6.3.	Diskutierte Konzeptionen eines KMU-Marketing.....	106
3.6.4.	Allgemeines Marketing in KMU	109
3.7.	Vom theoretischen Konzept zur Anwendung in der Praxis	110
4.	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG.....	112
4.1.	Methodische Grundlagen	113
4.1.1.	Explorativer Forschungsansatz.....	113
4.1.2.	Forschungszugänge in der Sozialforschung	113
4.1.3.	Fallstudie als Forschungsmethode.....	114
4.1.3.1.	Einordnung in die Methodenlandschaft	115
4.1.3.2.	Definition der Fallstudie	117
4.1.3.3.	Forschungsdesign	119
4.1.3.4.	Theoriegeleitetes Vorgehen	120
4.1.3.5.	Fallstudientypen	120
4.1.3.6.	Datenquellen und Triangulation.....	124
4.1.3.7.	Analyse und Interpretation	126
4.1.3.8.	Gütekriterien	127
4.1.3.9.	Kritik an der Fallstudie.....	128
4.2.	Durchführung der Fallstudie.....	129
4.2.1.	Planung.....	129
4.2.1.1.	Theoretischer Rahmen	129
4.2.1.2.	Forschungsfragen	132
4.2.1.3.	Fallstudientypus	132
4.2.1.4.	Erhebungsmethoden	133
4.2.2.	Datenerhebung.....	134
4.2.2.1.	Beschreibung des untersuchten Falles	134

4.2.2.2.	Erhebung durch Untersuchung der integrierten Analyseeinheiten	135
4.2.2.2.1	Kriterien für die Auswahl der Analyseeinheiten	135
4.2.2.2.2	Schema der Datenerhebung.....	138
4.2.2.3.	Erhebung durch Befragung von Experten	144
4.2.3.	Analyse	146
4.2.4.	Bericht	148
4.2.4.1.	Auswertungsmatrix	148
4.2.4.2.	Zuordnungstabelle.....	151
4.2.5.	Evaluierung nach Gütekriterien	163
5.	DISKUSSION UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	165
5.1.	Relevante Faktoren im System des Wissenstransfers	165
5.1.1.	Systemelement KMU (1)	166
5.1.2.	Systemelement Bedarfsinformation (2)	170
5.1.3.	Systemelement WKOÖ (3)	170
5.1.4.	Systemelement Wissenstransfer (4)	172
5.1.5.	Kausale Zusammenhänge und zentrale Forschungserkenntnis.....	175
5.2.	Fazit aus der Praxisperspektive	177
5.3.	Fazit aus der Wissenschaftsperspektive	180
6.	ZUSAMMENFASSUNG	184
7.	LITERATURVERZEICHNIS	187
8.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	195
9.	TABELLENVERZEICHNIS.....	197
10.	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	201
11.	LEBENSLAUF	203
12.	ANLAGEN	205
12.1.	Erhebungsbögen aus der Untersuchung der Analyseeinheiten	205

12.1.1. Analyseeinheit (1).....	205
12.1.2. Analyseeinheit (2).....	206
12.1.3. Analyseeinheit (3).....	208
12.1.4. Analyseeinheit (4).....	210
12.1.5. Analyseeinheit (5).....	211
12.1.6. Analyseeinheit (6).....	213
12.1.7. Analyseeinheit (7).....	214
12.1.8. Analyseeinheit (8).....	216
12.1.9. Analyseeinheit (9).....	217
12.2. Mitschriften der Interviews mit Marketingexperten.....	219
12.2.1. Experte (A).....	219
12.2.2. Experte (B).....	222
12.2.3. Experte (C).....	225
12.2.4. Experte (D).....	227
12.2.5. Experte (E).....	230
12.3. Mitschrift des Interviews mit der Leiterin der Unternehmerakademie.....	233

1. Einleitung

Das Kapitel Einleitung behandelt die Ausgangslage für die vorliegende Arbeit. Es wird der persönliche Zugang des Verfassers zur Thematik der Arbeit erläutert und ein Bezug zur Praxis hergestellt. Anschließend werden unter Punkt Problemstellung die stattfindenden Veränderungen in den Rahmenbedingungen für das unternehmerische Handeln, die damit einhergehende Notwendigkeit der verstärkten Marktorientierung sowie die diesbezüglichen Defizite bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) thematisiert. In diesem Kontext wird die österreichspezifische Situation der Wirtschaftskammer als Qualifizierungsinstitution für die Mitgliedsunternehmen und die sich daraus ergebende Forschungsmotivation erläutert, woraus sich in weiterer Folge das Erkenntnisinteresse und die Zielsetzung der Arbeit ableiten. Die Ausformulierung der forschungsleitenden Fragen sowie die Darstellung des darauf aufbauenden Forschungsdesigns bilden den Abschluss des Kapitels.

1.1. Persönlicher Zugang zur Thematik

Ich bin geschäftsführender Gesellschafter einer kleinen Unternehmensgruppe mit rund 250 Mitarbeitern¹, welche sich mit Dienstleistungen rund um das Thema Unternehmensentwicklung beschäftigt, unsere Zielgruppe sind dabei vorwiegend österreichische KMU. Das Leistungsprogramm unserer Gruppe umfasst insbesondere die Beratung von Unternehmen, die temporäre Übernahme von Managementaufgaben sowie die Bereitstellung von Eigenkapital durch Unternehmensbeteiligungen.

In dieser Funktion habe ich mit meinem Team in den vergangenen zwanzig Jahren mehr als 300 österreichische Unternehmensgründer oder -übernehmer und die von ihnen geführten KMU kennenlernen dürfen. Im Zuge unserer Tätigkeit analysierten wir, je nach Art unseres Engagements, die Klientenunternehmen sowohl aus der externen Perspektive des Beraters als

¹ Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass zum Zwecke der besseren Lesbarkeit im weiteren Verlauf der Arbeit auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet und durchgängig die männliche Form benutzt wurde. Im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes sind diese Bezeichnungen jedoch nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten, sondern schließen beide Formen gleichermaßen ein.

auch aus den internen Perspektiven des Interimsmanagements oder des Gesellschafters. So erlebten wir die Herausforderungen von KMU in Wachstums-, Stagnations- und auch Restrukturierungsphasen. Dabei machten wir die Erfahrung, dass die Mehrheit der von uns betreuten Unternehmen zum Zeitpunkt unseres Einschreitens die Gemeinsamkeit aufwies, dass eine ganzheitliche Marketingkonzeption als zentrales Element der marktorientierten Unternehmensführung nicht etabliert war. In vielen Unternehmen wurde zwar rudimentär mit Auszügen aus dem Instrumentarium des Marketing-Mix gearbeitet, das heißt, Marketing als Funktion war in Ansätzen existent, aber Marketing als Leitkonzept des Managements und ganzheitliche Führungsphilosophie, im Sinne des bewussten Führens vom Absatzmarkt her, wurde in den wenigsten Fällen gelebt.

Die zunehmend komplexeren Umweltbedingungen stellen allerdings stetig höhere Anforderungen an die Steuerung der Unternehmen. Angesichts stagnierender Absatzmärkte mit Angebotsüberhängen, zunehmend internationaler Mitbewerber mit oftmals Kostenvorteilen und dem daraus resultierenden Wettbewerbsdruck, wird marktorientiertes Denken und Handeln in der Unternehmensführung und damit die konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt auch für den österreichischen KMU-Sektor immer mehr zum zentralen erfolgs- und überlebensrelevanten Faktor.

In diesem Kontext wurde der Einfluss der oberösterreichischen Wirtschaftskammer (WKOÖ) als Know-how-Anbieter auf die Ausprägung der Marktorientierung von KMU aus wissenschaftlicher Sicht bisher weder theoretisch noch empirisch ausreichend erfasst. Diese Thematik explorativ zu untersuchen, dabei die aktuelle Ausprägung der Marktorientierung von KMU sowie den stattfindenden Wissenstransfer von der Wirtschaftskammer zu beschreiben und Potenziale als Grundlage für mögliche Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten, ist daher Gegenstand dieser Arbeit.

1.2. Beobachtungen aus der Praxis

1.2.1. Marktorientierung als zunehmend kritischer Faktor

KMU bilden heute das Rückgrat der Wirtschaft in Europa. So beträgt in Österreich der Anteil von KMU an der Gesamtheit der Unternehmen 99,7 % (vgl. T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 3).

Diese Unternehmen sind zum überwiegenden Teil eigentümergeführt und somit naturgemäß standorttreu, ihr Denken und Handeln ist vielfach generationenübergreifend. Sie sind stark regional verankert und pflegen enge Beziehungen zu ihren Mitarbeitern, wodurch sie insbesondere in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten einen wichtigen stabilisierenden Faktor in der Wirtschaft und der gesamten Gesellschaft darstellen (vgl. Hamer, 2006, S. 33 ff). Sie tragen wesentlich zur Resilienz des Standortes Österreich hinsichtlich exogener Krisen bei.

Doch auch KMU gibt die globalisierte Unternehmensumwelt, welche vom einzelnen Unternehmen in der Regel nicht beeinflusst werden kann, den allgemeinen Handlungsrahmen vor. So stehen auch diese vor den Herausforderungen einer sich seit Jahren dramatisch wandelnden Unternehmensumwelt. Müller und Kornmeier (vgl. 2001, S. 6) sahen bereits zur Jahrtausendwende in diesem Zusammenhang insbesondere vier, bis heute relevante, Entwicklungen:

- Politisch: Staatsgrenzen verlieren zunehmend an Bedeutung. So ist beispielsweise die Bewegungsfreiheit auf der Welt durch das Ende des Kalten Krieges erheblich gewachsen.
- Technisch: Anhaltender Fortschritt in der Kommunikations- und Verkehrstechnik ermöglicht eine einfache und schnelle Verbreitung von Informationen, Ideen und Produkten².
- Gesellschaftlich: Soziale Beziehungen und Traditionen (Familie, Heimat, Brauchtum, Normen) verlieren immer mehr an Bindungskraft und fördern damit indirekt die emotionale, mentale und geographische Mobilität der Menschen.
- Wirtschaftlich: Fortschreitende Deregulierung im Bereich der Kapital- und Gütermärkte verstärkt ihrerseits den Trend zum grenzenlosen Weltmarkt.

Wurde der mit dem Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten ab Mitte der sechziger Jahre einsetzende Konkurrenzkampf bisher vorwiegend auf nationaler und regionaler Ebene ausgetragen, so stehen heute verstärkt nationale, internationale und globale Marktteilnehmer miteinander in Konkurrenz (vgl. S. Müller & Kornmeier, 2001, S. 6 f). Dieser Wandel der Unternehmensumwelt und die daraus resultierende beschleunigte Marktdynamik mit ihrem wachsenden Wettbewerbs- und Kostendruck, bei kontinuierlich steigenden Produktansprüchen,

² Der Begriff Produkte wird in dieser Arbeit im Sinne des auf Philip Kotler zurückzuführenden, generischen Produktbegriffes verwendet. Dieser Begriff versteht Produkt als Leistungsbündel zur Befriedigung des Kundennutzens, welches sowohl Sach- als auch Dienstleistungen umfassen kann.

bedingen eine proaktive Anpassung der Unternehmen auf die sich verändernden Bedingungen.

Dabei kann die Antwort österreichischer KMU nicht sein, mit neuen Marktteilnehmern, welche oftmals über erhebliche Kostenvorteile verfügen, einfach in den preislichen Wettstreit zu treten. Dies würde nämlich bedeuten, das bisherige hohe Produktniveau zu senken, um auch in weiterer Folge das Preisniveau senken zu können. So wird es beispielsweise für österreichische Bäckereibetriebe die falsche Strategie sein, ebenfalls zehn Stück Semmeln für unter 1 € am Markt anzubieten, um sich den Backshops international tätiger Diskontlebensmittelketten entgegen zu stellen. Dies verhindern alleine schon der produktionsstandortbedingte hohe Personalaufwand sowie die aufgrund geringerer Bedarfsmengen deutlich höheren Materialbezugskosten. Ebenso erscheint es für den mittelständischen österreichischen Maschinenbauer als wenig zielführend, die Qualität von beispielsweise Stahlbau, Hydraulik, Pneumatik oder Elektrik zu reduzieren, um mit über Internet angebotenen Maschinen und Anlagen chinesischer Hersteller hinsichtlich des Verkaufspreises konkurrieren zu können. Die Märkte für Anbieter mit Low-Price-Positionierung sind nämlich härter umkämpft als jene für Anbieter mit Premium-Positionierung. Insbesondere da Unternehmen aus aufstrebenden Schwellenländern aufgrund ihrer Lohnkostenvorteile für gewöhnlich erst in diese Marktsegmente drängen. Vielmehr empfiehlt sich also für KMU eines Hochlohn- und Hochkostenstandortes wie Österreich anstatt der Strategie der Preisführerschaft die Strategie der Qualitäts- und Technologieführerschaft. Dies bedeutet, unter gezielter Nutzung der gut ausgebauten technischen und sozialen Infrastruktur sowie des vorhandenen hochqualifizierten Humankapitals, innovative Ideen, Technologien und Verfahren zu entwickeln, um mit den daraus abgeleiteten Premiumprodukten temporäre Monopolgewinne zu erzielen. (vgl. S. Müller & Kornmeier, 2001, S. 9)³

Diese strategische Positionierung bedingt allerdings eine konsequente Orientierung aller Unternehmensaktivitäten am Markt. Das heißt, eine aktive Marktforschung zu betreiben, um die sich manifestierenden Chancen und Risiken rollierend zu analysieren, darin aktuelle und zukünftige Erfolgspotentiale zu erkennen und in weiterer Folge eine umfassende Marketingkonzeption mit den Ebenen Marketingziele, Marketingstrategien und Marketingmix als konkrete

³ In dieser Arbeit gelten nachgelagerte Quellenbelege vor dem Satzzeichen nur für den vorangegangenen Satz, Quellenbelege nach dem Satzzeichen gelten für den gesamten vorangegangenen Absatz.

Handlungsanleitung für markt- und kundenorientiertes Handeln zu implementieren (vgl. Zanger, 2006, S. 184). Und nicht zuletzt heißt Anbieter von Premiumprodukten zu sein auch, Professionalität in Kundengewinnung und -betreuung zu bieten (vgl. T. Müller, 2008, S. 2). Denn in diesem Segment entwickelt sich die Beziehungsführerschaft zum Kunden, im Sinne des Relationship Marketings, neben den klassischen Positionierungen wie Qualitäts- und Technologieführerschaft immer mehr zum zentralen strategischen Wettbewerbsvorteil (vgl. Bruhn, 2013, S. 77 ff).

1.2.2. Vorherrschende Defizite in der Marktorientierung

Wie in Kapitel 1.2.1 ausgeführt, stellt Marketing in seiner Interpretation als umfassende marktorientierte Unternehmensführung zunehmend einen zentralen Faktor für die nachhaltige Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des KMU-Sektors dar (vgl. Fritz & von der Oelsnitz, 2006, S. 21).

Erfahrungen aus der Praxis zeigen auf, dass jedoch österreichische KMU gerade im Bereich der marktorientierten Unternehmensführung in der Mehrzahl signifikante Defizite aufweisen. In österreichischen KMU dominieren stark die situativ richtigen und wichtigen Philosophien der Technologie- und Qualitätsorientierung, jedoch nur selten in Kombination mit der Marktorientierung. Akzeptiert man aber den Grundgedanken, dass nur durch eine dauerhafte, relativ zur Konkurrenz bessere Befriedigung von identifizierten Kundenbedürfnissen die Unternehmensziele verwirklicht werden können, ergibt sich der übergeordnete Führungsanspruch der Philosophie der Marktorientierung von selbst (vgl. Becker, 2013, S. 2).

Wie in Kapitel 1.1 einleitend erwähnt, wird in den österreichischen KMU zwar auf operativer Ebene mit einzelnen Instrumentarien des Marketingmix gearbeitet, insbesondere der Produkt- und Preispolitik, allerdings fehlen die Marketingforschung als Informationsquelle sowie die übergeordneten Ebenen der Marketingziele und Marketingstrategien oftmals völlig. So kann auch von einer durchgängigen, schlüssigen Marketingkonzeption als Grundlage einer modernen marktorientierten Unternehmensführung meist keine Rede sein. Dies führt schließlich dazu, dass verbreitet noch Kunden für die Produkte und nicht Produkte für die Kunden gesucht werden. Diese Vorgehensweise der Produkt- anstatt Marktorientierung mag in vielen Fällen noch zu mehr oder weniger Erfolg führen, birgt aber durch das Entkoppeln des unternehmerischen Handelns vom Markt die Gefahr, mit den angebotenen Produkten zu scheitern.

Diese breit auftretenden Defizite im Marketingbereich stellen offenbar ein generelles und nachhaltiges Problem des KMU-Sektors im gesamten deutschsprachigen Raum dar, wie bereits im Jahr 1999 durchgeführte Untersuchungen zur Marktorientierung von deutschen KMU zeigen (vgl. Zanger, 1999, S. 171, 181, 185). Eine im Jahr 2000 ebenfalls in Deutschland durchgeführte Studie zum Innovationsmanagement in KMU zeigte, dass fehlende Marktorientierung und insbesondere fehlende Marktstrategien als die entscheidenden Schwächen bei der Innovationstätigkeit gesehen werden (vgl. Verworn, Lüthje, & Herstatt, 2000, S. 18 f).

Diese Schwächen bestätigt auch eine Vielzahl an Fällen aus der österreichischen Beratungspraxis. So hat beispielsweise ein österreichisches Maschinenbauunternehmen mit einem Budget in der Höhe von 1,1 Mio. €, was ca. 25 % des Jahresumsatzes entsprach, eine neue Produktlinie an Steinbearbeitungsmaschinen entwickelt. Nach Erreichen der technischen Marktreife musste dieses Unternehmen feststellen, dass österreichische und deutsche Steinmetze als angestrebte Zielgruppe die entsprechenden Fertigungsschritte seit Jahren nicht mehr selbst durchführten, sondern diese Erzeugnisse fertig importierten, womit kein Bedarf an der neuen Maschinenlinie am Markt bestand. Die ersten bereits produzierten Ausstellungsmaschinen wurden nie verkauft. Das Unternehmen benötigte Jahre, um diese auf mangelnde Marktorientierung zurückzuführende Fehlinvestition und den damit verbundenen Liquiditätsverlust auszugleichen.

Ein noch drastischeres Beispiel stellt ein österreichisches Startup-Unternehmen dar. Dieses plante mit edlen aus Holz gefertigten Schutzhüllen für Smartphones und Tablets im ersten Geschäftsjahr einen Umsatz von 5,8 Mio. € und einen operativen Gewinn von 630 Tsd. €. Schon im dritten Geschäftsjahr sollten es 16 Mio. € Umsatz und 3,3 Mio. € operativer Gewinn werden. Das Unternehmen scheiterte allerdings bereits im ersten Jahr durch Insolvenz, da für Schutzhüllen zum Preis von 150 € pro Stück kein Markt vorhanden war. Aufgrund fehlender Marktanalysen und der daraus resultierenden fatalen Marktfehleinschätzung der Unternehmensführung mussten die 175 nachrangig gestellten Crowdfunding-Investoren einen Totalausfall des investierten Kapitals verbuchen.

Da Neugründungen bis zu einem gewissen Grad immer eine Art Experiment darstellen, ist die Prüfung der Marktfähigkeit der angebotenen Produkte bei jungen KMU besonders wichtig (vgl. Gruber, 2003, S. 602). Leider weisen gerade KMU aufgrund von Unerfahrenheit und der Bindung der ohnehin knappen Ressourcen im Aufbau und der Stabilisierung der Unternehmensstrukturen besondere Schwächen in der Marktorientierung auf, was zunehmend zu

einem maßgeblichen Faktor für die hohe Sterberate von KMU in den ersten Lebensjahren wird (vgl. Gruber, 2004a, S. 3).

Dass die angeführten Praxisfälle im Zunehmen begriffen sind, zeigt der Bericht zu den Insolvenzursachen im Jahr 2015 des Kreditschutzverbandes von 1870 (KSV1870). Dieser weist aus, dass 51 % der Insolvenzfälle auf mangelnde Fähigkeiten der Unternehmensführung zurück zu führen sind. Dieser Wert ist in den letzten 10 Jahren durch die steigenden Anforderungen an die Unternehmensführung kontinuierlich von 36 % auf den derzeitigen Höchststand angestiegen. Als die überwiegenden Defizite in der Unternehmensführung werden fehlender kaufmännischer Weitblick, fehlende Planung und Absatzschwierigkeiten genannt, was wiederum unter mangelnder marktorientierter Unternehmensführung subsumiert werden kann. (vgl. Kantner, 2016)

1.3. Problemstellung

1.3.1. Wissensbedarf der KMU im Bereich Marktorientierung

„The theory of evolution suggests that an organism can flourish only if it adapts to environmental changes. No doubt, a business can expect to succeed only if it changes in response to altered external circumstances” (Tyebjee, Bruno & McIntyre, 1983, S. 62).

Praxis (siehe Kapitel 1.2.1) und Wissenschaft sind sich einig, dass die sich immer dynamischer, diskontinuierlicher und komplexer entwickelnden Umweltbedingungen die Unternehmen des KMU-Sektors vor bedeutende Herausforderungen stellen. Weder das Ignorieren dieser Problematik noch unkoordinierter Aktionismus sind hierauf adäquate Antworten, nur die konsequente Analyse der relevanten Umweltfaktoren, die Ableitung geeigneter Strategien und deren konzertierte Umsetzung in den operativen Handlungen sichern hinkünftig den Unternehmenserfolg. (vgl. Zanger, 2006, S. 184)

Vor diesem Hintergrund zählt die internationale (vgl. Gruber, 2004b, S. 164) wie auch die deutschsprachige betriebswirtschaftliche Forschung marktorientierte Unternehmensführung bereits seit Jahrzehnten (vgl. Fritz, 1993, S. 18 ff) zu den wichtigsten erfolgs- und überlebensrelevanten Faktoren.

Doch auch heute noch bedarf die Umsetzung der Markt- und Kundenorientierung in den meisten deutschsprachigen KMU eines grundsätzlichen Umdenkens (vgl. Zanger, 2006, S. 184). Die Unternehmen werden im überwiegenden Fall von Personen mit technischem Bildungshintergrund gegründet und geführt, weshalb diese eine stark nach Innen gerichtete Technologie- und Produktorientierung aufweisen und nur in sehr geringem Ausmaß eine nach Außen gerichtete Marktorientierung (siehe Kapitel 1.2.2). So verstehen sich die Unternehmen aufgrund von fehlendem Marketing-know-how als Produzenten von Produkten und nicht als Löser von am Markt identifizierten Kundenproblemen, wodurch der Markt auch nicht den Ausgangspunkt des unternehmerischen Handelns bildet (vgl. Zanger, 2006, S. 184).

Diesem Umstand sind auch die empirisch bestätigten hohen Scheiterraten von KMU geschuldet, weshalb in der Praxis die Venture Capital-Geber das Marketing als den wichtigsten Faktor in ihren Investitionsentscheidungen betrachten und die Wissenschaft eine Professionalisierung des Marketings im KMU-Sektor fordert (vgl. Gruber, 2004b, S. 3). Für die hierzu nötigen organisatorischen Veränderungen in den Unternehmen stellt unternehmensexterner Wissenstransfer einen wichtigen Initiator dar (vgl. Inkpen & Zang, 2005, S. 149).

1.3.2. WKO als aktiver Wissensanbieter für KMU

Der in Kapitel 1.3.1 dargestellte in der Praxis herrschende Bedarf an Marktorientierungsbewusstsein und Marketing-Know-how ist insbesondere in Österreich bemerkenswert, da hier die in westlichen Industrienationen einzigartige Besonderheit besteht, dass alle Unternehmen durch gesetzliche Verpflichtung Mitglieder der Österreichischen Wirtschaftskammer (WKO) werden müssen (vgl. Republik Österreich, 1998).

Die WKO ist eine Körperschaft öffentlichen Rechts und finanziert sich über die Beiträge der Mitglieder. Diese Institution definiert neben Interessensvertretung und Service die Bildung als eines ihrer drei strategischen Geschäftsfelder: „Die Wirtschaftskammerorganisation ist der wichtigste Qualifizierungspartner zum Nutzen der Mitglieder. Die Wirtschaftskammerorganisation ist aktiver Wissensvermittler in allen Belangen der Wirtschaft und bedient sich dabei modernster, zukunftsorientierter Technologien, Medien, Methoden und Prozesse. Die Wirtschaftskammerorganisation stellt weltweit, zeitunabhängig und auf einfache Weise Expertenwissen für die Mitglieder zur Verfügung.“ (Wirtschaftskammer Österreich, o. J.)

Die organisatorische Abwicklung der Wissensbereitstellung erfolgt über das Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) als eine Teilorganisation der WKO. Durch diese besondere politisch-rechtliche Auflage sind die österreichischen Unternehmen verpflichtet, ihre eigene Bildungseinrichtung zu unterhalten, mit dem Ziel des vereinfachten Know-how-Zugangs.

Angesichts dieser Situation erscheint eine generelle Untersuchung der Art und des Umfangs des derzeit zwischen WKO und deren Mitgliedsbetrieben stattfindenden Wissenstransfers mit Marketingbezug als erstrebenswert. Insbesondere im Hinblick auf dessen tatsächliche Auswirkung auf die Ausprägung der Marktorientierung der KMU in der Praxis.

1.3.3. Potentiale im Prozess des Wissenstransfers zwischen WKO und KMU

Hinsichtlich der in Kapitel 1.3.2 angeführten Untersuchung interpretiert die vorliegende Arbeit Wissenstransfer im Sinne eines Prozesses, bei welchem Wissen von der WKO als Sender zu den Unternehmen als Empfänger übertragen wird.

Für den Begriff Wissen existieren in der Literatur eine Vielzahl an Definitionen und Auslegungen. Die vorliegende Arbeit orientiert sich diesbezüglich an den Arbeiten von North (vgl. 2005, S. 31 ff). Darin wird Wissen als vierte Stufe eines hierarchisch aufgebauten Treppenmodells verstanden. Dieses erklärt Zeichen als die unterste Ebene, setzt man diese in eine Syntax, so ergibt sich die nächste Ebene der Daten, erhalten diese wiederum eine Bedeutung, so entsteht die Stufe der Information, wird diese vernetzt, so ergibt sich daraus schließlich das Wissen.

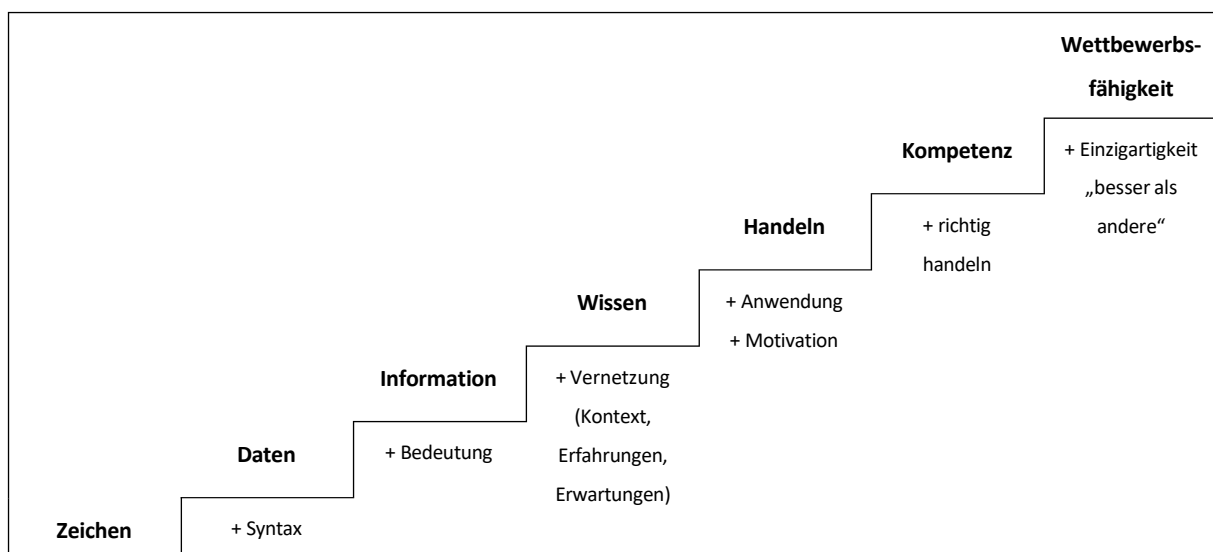


Abbildung 1: Wissenstreppe nach North

(Quelle: eigene Darstellung nach North, 2005, S. 32)

Schmidt (vgl. 2013, S. 9 f) erklärt in diesem Bezug, dass es das grundsätzliche Ziel in der Wirtschaft sei, besser als die Konkurrenz zu sein, um im Wettbewerb nachhaltig zu bestehen. Auf der in Abbildung 1 dargestellten Wissenstreppe ist deshalb die oberste Stufe die Wettbewerbsfähigkeit, also die Einzigartigkeit durch Besserein als die anderen. Wissen ist somit ein Element der verschiedenen Aggregationszustände, welches in Verbindung mit dem entsprechenden Anwendungsbezug und der Kompetenz zum richtigen Handeln letztendlich zur Wettbewerbsfähigkeit führt.

In weiterer Folge definiert Schmidt das Wissen als „Information, welche zielorientiert hinterfragt, durchdacht, verknüpft und mit Erfahrungswissen vernetzt wird“ (2013, S. 10). Dabei bezeichnet er den Vorgang des Hinterfragens, Durchdenkens und Verknüpfens mit Erfahrung als das Lernen.

Für den Austausch von Wissen finden in der Literatur ebenfalls mehrere Begriffe Verwendung, beispielsweise Wissensteilung, Wissenskommunikation oder Wissensdiffusion. Der weitaus gängigste ist allerdings der Begriff Wissenstransfer, welcher von Thiel (2002, S. 32 f) folgendermaßen definiert wird: „Unter Wissenstransfer ist die zielgerichtete Wiederverwertung des Wissens eines Transferpartners durch (einen) andere(n) Transferpartner zu verstehen, wobei es sich bei den Transferpartnern um Individuen oder Kollektive handeln kann. Wissen kann dabei unverändert oder angepasst wiederverwendet werden oder als Input für die Generierung neuen Wissens dienen. Die Wiederverwendung setzt das Verstehen des transferierten Wissens sowie seine Anwendung durch den Empfänger voraus. Ein Wissenstransfer umfasst damit eine Lernkomponente und in der Regel auch eine Logistikkomponente.“

Wissenstransfer ist somit ein interaktiver Prozess, bei welchem Wissen von einer Person oder einer Gruppe von Personen auf eine andere Person oder Gruppe von Personen übertragen wird. Schmid (2013, S. 22) bestimmt als Zweck dieses Transfers „die Überwindung von Wissensasymmetrie und damit letztlich die Steigerung der Effizienz der Aufgabenerfüllung“.

Die Initiative zum Anstoß des Prozesses des Wissenstransfers kann dabei sowohl vom Sender (Push-Prinzip) als auch vom Empfänger (Pull-Prinzip) ausgehen. Es ist damit zu rechnen, dass dabei gewisse Hemmnisse, sogenannte Barrieren, auftreten (siehe Abbildung 2), die den Prozess stören und deshalb überwunden werden müssen. Wenn dies nicht gelingt, so ist der Transferprozess gestört und der Wissensträger kann sein Wissen nicht an den Wissensempfänger übertragen und damit auch nicht indirekt zu dessen Effizienzsteigerung beitragen. (vgl. Schmid, 2013, S. 22)

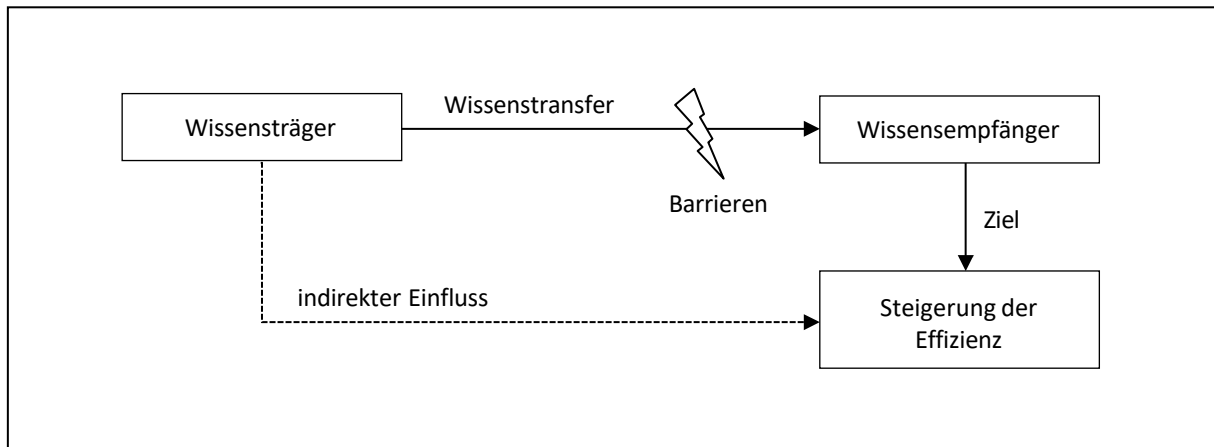


Abbildung 2: Modell des Wissenstransfers

(Quelle: eigene Darstellung nach Schmid, 2013, S. 22)

Die vorliegende Arbeit greift nun die sich aus den Kapiteln 1.3.1 und 1.3.2 ergebende Problemstellung auf und untersucht explorativ den Wissenstransfer mit Marketingbezug zwischen der oberösterreichischen Landesorganisation der Wirtschaftskammer (WKOÖ) und deren Mitgliedsbetrieben des KMU-Sektors hinsichtlich bestehender Barrieren bzw. der sich daraus ergebenden Potentiale.

Darauf aufbauend sollten Ansätze abgeleitet werden, wie die Marktorientierung der Unternehmen durch die Einbeziehung des externen Know-hows der WKOÖ gesteigert werden kann.

1.4. Erkenntnisinteresse und Zielsetzung

1.4.1. Forschungsstand auf den relevanten Themengebieten

Eine Erforschung des Untersuchungsgegenstandes KMU findet in Österreich laufend durch die Bundesanstalt Statistik Austria sowie die WKO als Körperschaft öffentlichen Rechts statt. Diese Untersuchungen konzentrieren sich im Wesentlichen auf die wirtschaftliche Situation des KMU-Sektors und seine volkswirtschaftliche und gesellschaftspolitische Bedeutung. Der private Verein KMU Forschung Austria ergänzt diese Daten durch branchenspezifische Untersuchungen zu unterschiedlichsten betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Im Themengebiet österreichische KMU ist somit insgesamt eine sehr umfangreiche und aktuelle Datenbasis

vorhanden, wodurch der Untersuchungsgegenstand im Allgemeinen für diese Arbeit als genügend erforscht betrachtet werden kann (siehe Kapitel 2).

Die Entwicklung der wissenschaftlichen Marketingdisziplin basiert auf den sich stetig ändernden Rahmenbedingungen auf den Märkten (siehe Kapitel 3.2). Jene allgemeinen Marketingthemen, welche für die Untersuchungen der vorliegenden Arbeit relevant sind, können in ihren Grundlagen für die aktuellen Gegebenheiten als erforscht angesehen werden. In der wissenschaftlichen Literatur herrscht weitestgehend Übereinstimmung hinsichtlich der Relevanz von Marketing für den Erfolg von Unternehmen (siehe Kapitel 3.4), auch die Aufgaben des Marketing-Managements, das Design des Marketing-Prozesses sowie das im Marketing eingesetzte strategische und operative Instrumentarium werden in den anerkannten literarischen Standardwerken sowie in der Forschung bis auf unwesentliche Unterschiede deckungsgleich dargestellt (siehe Kapitel 3.5).

Seitdem im Jahr 1987 in Nordamerika eine Konferenz zum Thema „Research at the Marketing / Entrepreneurship Interface“ eingeführt wurde, beschäftigt sich die Wissenschaft zunehmend mit dem Ansatz eines spezifischen Marketings für junge bzw. kleine Unternehmen. Es wurde ein Diskussionsprozess angestoßen, ob junge Unternehmen mit Marketingherausforderungen konfrontiert sind, welche nicht einfach mit den Erkenntnissen aus dem allgemeinen Marketing gelöst werden können. Daraus hat sich der Themenbereich Entrepreneurial Marketing entwickelt und diesbezügliche Forschung hat permanent zugenommen. Aber trotz vieler Fortschritte ist der aktuelle Stand der Forschung in diesem Themenbereich noch äußerst unbefriedigend. Da die Forschungsergebnisse äußerst fragmentiert sind, gibt es noch keine umfassende Theorie zum Konzept des Entrepreneurial Marketings. (vgl. Gruber, 2004b, S. 165) Zudem stellt sich die Literatur hierzu mittlerweile die Frage, ob dieser Marketingansatz für KMU uneingeschränkt Relevanz besitzt, da keine Deckungsgleichheit der Objektbereiche Entrepreneurial Marketing und KMU-spezifisches Marketing gegeben ist (siehe Kapitel 3.6).

Übereinstimmung herrscht in der Literatur hingegen darüber, dass KMU generell strukturbedingte Defizite im Marketing und somit in der marktorientierten Unternehmensführung aufweisen (vgl. Rößl, 2005, S. 3). Dass dies trotz der in Kapitel 1.3 dargestellten spezifischen Konstellation im besonderen Ausmaß auch auf den österreichischen KMU-Sektor zutrifft, zeigen statistische Auswertungen des KSV 1870 (vgl. Kantner, 2016) zu den Ursachen der Insolvenzen. Österreichische KMU verfügen über ausgeprägte Stärken in der Technologie- und Produktorientierung, weisen aber eklatante Schwächen in der Marktorientierung auf. Offenbar handelt

es sich hier aber um ein Phänomen im gesamten deutschsprachigen Raum, wie in Deutschland durchgeführte Untersuchungen vermuten lassen. Erhebungen von Mattmüller und Susen (vgl. 1995, S. 159 ff) ergaben, dass deutsche KMU vergleichsweise hohe Innovationsraten im Bereich technologischer Entwicklungen aufweisen, allerdings stellt die erfolgreiche Vermarktung dieser Innovationen ein ernstzunehmendes Problem dar, da massive Defizite im Bereich Marketing bestehen. In einem empirischen Forschungsprojekt unter der Leitung von Zanger (vgl. 1999, S. 171 ff) wurden die Fragen behandelt, welche Ansatzpunkte der strategischen Marketingplanung existieren in deutschen KMU, welches Marketing-Know-how ist vorhanden und welche Vorstellungen gibt es zu den eigenen Kernkompetenzen. Dieses Forschungsprojekt ergab, dass speziell im Bereich des strategischen Marketings massive Defizite vorherrschen. Von Verworn, Lüthje und Herstatt (vgl. 2000, S. 16 ff) wurde in einer explorativen Studie das Innovationsmanagement von deutschen kleinen und mittleren Unternehmen untersucht. Dabei wurden als größte Schwächen im Innovationsmanagement fehlende Marktorientierung und fehlende Marktstrategien festgestellt. Die genannten Studien zeigen allesamt signifikante Defizite von deutschsprachigen KMU im Bereich der Marktorientierung auf.

Einen sehr guten Überblick hinsichtlich des internationalen Standes der Forschung im Themenkomplex Marketing in KMU liefert die im Vorjahr veröffentlichte umfassende Literaturanalyse von Bocconcelli, Cioppi, Fortezza, Francioni, Pagano, Savelli und Splendiani (vgl. 2018, S. 227 ff). Die Autoren untersuchten für den Zeitraum von 2006 bis 2015 die 69 wichtigsten Wissenschaftsjournale hinsichtlich Beiträge zur Rolle des Marketings in KMU sowie dessen Organisation und dessen Management. Dabei wurden 310 relevante Arbeiten selektiert und anschließend inhaltlich analysiert. Es wurde festgestellt, dass das Konzept der Marktorientierung aus den unterschiedlichsten Perspektiven in hinreichendem Ausmaß erforscht ist, beim Konzept des Marketings sahen die Forscher allerdings noch Forschungsbedarf in der Hinsicht, dass nicht ausreichend klar ist, wie die Unternehmensführung in KMU dieses Konzept in der Praxis konkret umsetzt. Die Forscher führen dazu aus: „... understanding of how the concept of marketing is seen and put into practice in SMEs is still sketchy, remaining an issue of interest among academics and practitioners“ (Bocconcelli et al., 2018, S. 228) und fordern insbesondere Untersuchungen zum Verständnis der Weiterentwicklung des Marketingprozesses in der unternehmerischen Praxis, dies auch im Kontext der Einbeziehung externer Akteure in die Konzeption und Implementierung des Marketings.

Eine Erforschung der konkreten Möglichkeiten der Verbesserung des Marketingprozesses in Verbindung mit externem Wissenstransfer wird auch für den österreichischen KMU-Sektor aktuell nicht durchgeführt. Dies ist aber gerade in Österreich eine besonders relevante Forschungslücke, da hier der Gesetzgeber die Unternehmen zur Mitgliedschaft in der WKO (und deren Finanzierung) verpflichtet, welche wiederum die zukunftsorientierte Qualifizierung der Mitgliedsbetriebe und damit die Steigerung von deren Wettbewerbsfähigkeit als eine ihrer zentralen strategischen Aufgaben definiert (siehe Kapitel 1.3).

Recherchen in der Suchmaschine des Österreichischen Bibliothekenverbundes (einem Verbund aus Österreichischer Nationalbibliothek, allen Universitätsbibliotheken und 80 weiteren Bibliotheken), im Datenbank-Infosystem der Universität Regensburg (eine Datenbank aus 280 Bibliotheken welche von der Universität Regensburg betrieben wird), in der deutschen Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften (die weltweit größte Spezialbibliothek für wirtschaftswissenschaftliche Literatur) sowie in Google Scholar (die Suchmaschine für wissenschaftliche Dokumente) ergaben, dass bisher weder Fachliteratur noch Hochschulschriften diesen Themenkomplex in einem ähnlich spezifischen Kontext wie dem in Österreich vorherrschenden behandeln, weshalb die vorliegende Arbeit hierzu einen ersten explorativen Forschungsbeitrag leistet.

1.4.2. Zielsetzung der Arbeit

Die Ziele der Arbeit lassen sich, aufbauend auf die unter Kapitel 1.3 dargestellte Problemstellung, wie folgt konkretisieren:

(1) Vorweg soll ein breiter Überblick über das Untersuchungsobjekt österreichische KMU geschaffen werden. Dabei soll insbesondere Verständnis für die spezifische wirtschaftliche Situation österreichischer KMU sowie deren Bedeutung innerhalb der österreichischen Wirtschaft geschaffen werden. Im Anschluss sollen die Umstände von KMU-Gründungen, die darauffolgenden Lebenszyklusphasen und die daraus resultierenden Charakteristika der Unternehmen beleuchtet werden.

(2) Darauffolgend soll auf Basis einer Literaturrecherche der aktuelle Stand in Wissenschaft und Praxis im Themenkomplex Konzept der Marktorientierung erhoben werden, dabei gilt es den Zusammenhang mit dem Konzept des Marketings (als Grundlage für Marktorientierung) zu verstehen. Hierfür soll die Entwicklung des Marketings bis zu seiner heutigen Interpretation

als duales Konzept der marktorientierten Unternehmensführung sowie dessen Implementierung erläutert werden. Zudem wird eine Betrachtung zu den Auswirkungen des implementierten Marketings auf den Unternehmenserfolg sowie den diesbezüglich kritischen Stimmen erfolgen. Abschließend soll die Frage nach einem KMU-spezifischen Marketing behandelt werden. (Auf die unterschiedlichen Besonderheiten der Marketingausrichtungen, wie beispielsweise jenen des Dienstleistungs-, des Konsumgüter- oder des Investitionsgütermarketings, wird in dieser Arbeit nicht eingegangen. Ebenso werden einzelne aktuelle Entwicklungen im allgemeinen Marketing, allen voran die Digitalisierung, nicht eingehender behandelt. Diese Themen sind je nach Branche und je nach individuellem Unternehmen unterschiedlich relevant. Da die empirische Forschung dieser Studie sich auf das Erkennen der tendenziellen Ausprägung der obersten Ebene des Marketingprozesses in produzierenden KMU beschränkt, grenzt die vorliegende Arbeit auch im theoretischen Teil entsprechend ab und verzichtet auf vertiefende Ausführungen zu spezifischen Teilgebieten der Marketingdisziplin.)

(3) Aufbauend auf die vorausgegangenen theoretischen Betrachtungen soll eine empirische Untersuchung durchgeführt werden, welche ermittelt, in welcher Ausprägung der generelle Marketingprozess in den KMU implementiert ist, bzw. in welchen Prozessbereichen tendenziell Wissensdefizite herrschen. In weiterer Folge wird geklärt, ob die WKOÖ ein, den in den KMU lokalisierten Wissensdefiziten entsprechendes, Wissen anbietet. Und letztlich gilt es, die für einen funktionierenden Wissenstransferprozess zwischen WKOÖ und KMU bestimmenden Faktoren zu erheben und mögliche Potentiale qualitativ darzustellen.

(4) Das übergeordnete pragmatische Forschungsziel ist es, zu erkennen, in welcher Art und Weise und in welchem Ausmaß die WKOÖ in ihrer Funktion als Qualifizierungsinstitution die zur Mitgliedschaft verpflichteten KMU hinsichtlich der Steigerung der Markorientierung (durch Weiterentwicklung des implementierten Marketingprozesses) mit externem Wissenstransfer in der Praxis unterstützt und daraus Handlungsempfehlungen für eine diesbezügliche Optimierung abzuleiten.

(5) Das übergeordnete wissenschaftliche Forschungsziel ist es, unter Anwendung eines für die explorative Forschung als geeignet befundenen qualitativen Untersuchungsdesigns, einen empirisch begründeten Theoriebeitrag zur Thematik „Optimierung des Marketingprozesses in KMU durch externen Wissenstransfer“ leisten und somit auch die Grundlage für weiterführende Forschungsarbeiten in diesem Themenkomplex schaffen.

1.4.3. Erkenntnisinteresse

Die Erkenntnisse dieser Untersuchungen sind für WKOÖ aber auch für die Wirtschaftskammern in allen weiteren österreichischen Bundesländern relevant, da wertvolle Inputs für die Gestaltung der Leistungen im strategischen Geschäftsfeld der Unternehmensqualifizierung geliefert werden.

Im besonderen Maße aber besteht Relevanz für den hinter den Wirtschaftskammern stehenden Gesetzgeber, da mit den Ergebnissen dieser Arbeit die politisch-rechtliche Einflussnahme auf die KMU bezüglich deren Marktorientierung reflektiert wird. In Österreich bilden KMU das Fundament der Wirtschaft. 99,7 % aller aktiven Unternehmen sind KMU, diese erwirtschaften 64 % der gesamten Erlöse und leisten 61 % der Bruttowertschöpfung, beschäftigen 68 % aller Erwerbstätigen und bilden 7 von 10 Lehrlingen aus (vgl. T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 3 f). Durch signifikante Defizite des KMU-Sektors im Bereich Marketing und damit in der Vermarktung der Produkte bleiben bestehende Erfolgspotentiale der österreichischen Wirtschaft ungenutzt. Diese Arbeit leistet einen Beitrag zum Verständnis und zur Beseitigung dieser Defizite, somit zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des KMU-Sektors und letztendlich zur Steigerung des Wirtschaftswachstums. Somit besteht auch ein generelles gesellschaftspolitisches und volkswirtschaftliches Erkenntnisinteresse an den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit.

1.5. Forschungsfragen

Unter Kapitel 1.3.1 wurde thematisiert, dass eine sich zunehmend wandelnde Unternehmensumwelt immer höhere Ansprüche an die Führung von KMU stellt, dies gilt im besonderen Maße für den Bereich der marktorientierten Unternehmensführung. Durch den sich stetig erhöhenden Wettbewerbsdruck wird es wichtiger denn je, das unternehmerische Denken und Handeln konsequent an den Gegebenheiten des Marktes auszurichten.

Bisherige Untersuchungen haben ergeben, dass KMU im deutschsprachigen Raum hohe Innovationsraten aufweisen, allerdings durch Schwächen in der marktorientierten Unternehmensführung Probleme bei der Vermarktung der Produkte haben. Statistische Erhebungen der Insolvenzgründe bestätigen diese Erkenntnisse auch für österreichische KMU (siehe Kapitel 1.4.1). Dies ist aber insofern beachtenswert, da in Österreich der Gesetzgeber durch die

Zwangsmitgliedschaft der Unternehmen bei der WKO lenkend eingreift, in dem er diesen einen vereinfachten Zugang zu betriebswirtschaftlichem Wissen und damit zur erforderlichen Qualifikation verordnet (siehe Kapitel 1.3.2).

Kapitel 1.4.1 führt auch den Umstand an, dass in diesem Zusammenhang bisher keine wissenschaftlichen Untersuchungen durchgeführt wurden, welche konkret diese österreich-spezifische Konstellation auf deren tatsächliche Wirksamkeit hinsichtlich der Marktorientierung der KMU überprüfen.

Die vorliegende Arbeit will, ausgehend von der Problemstellung und orientiert am Erkenntnisinteresse sowie der Zielsetzung, diese Forschungslücke schließen und einen ersten explorativen wissenschaftlichen Beitrag liefern. Dabei werden die weiteren Abschnitte dieser Arbeit von den in der Abbildung 3 dargestellten Forschungs- und Definitionsfragen geleitet.

Hauptforschungsfrage	
[H1] Wie kann die Marktorientierung von oberösterreichischen KMU durch die Einbeziehung des externen Know-hows der WKOÖ verbessert werden?	

Theoretische Definitionsfragen ⁴	Empirische Subforschungsfragen
[T1] Wie ist der Untersuchungsgegenstand KMU zu charakterisieren und abzugrenzen?	[E1] In welchen Bereichen des Marketingprozesses liegen die konkreten Defizite in KMU?
[T2] Wie kann das Konzept der Marktorientierung durch den Marketingprozess umgesetzt werden?	[E2] Wie decken sich die Wissensnachfrage in den KMU mit dem Wissensangebot der WKOÖ?

Abbildung 3: Forschungs- und Definitionsfragen

(Quelle: eigene Darstellung)

⁴ Die in Abbildung 3 dargestellten theoretischen Definitionsfragen [T1] und [T2] stellen keine Forschungsfragen im eigentlichen Sinne dar, sind aber spezifisch für die vorliegende Arbeit im Zuge der Literaturstudie zu beantworten und von grundlegender Relevanz für die darauf folgende empirische Studie, weshalb sie das Vorgehen im theoretischen Teil der Arbeit mitbeeinflussen und hier zur besseren Übersicht neben den Forschungsfragen ebenfalls Erwähnung finden.

1.6. Aufbau der Arbeit

Nach dem Kapitel Einleitung, welches die Problemstellung erläutert, die Zielsetzung definiert und den Aufbau der Arbeit festlegt, folgt der theoretische Teil der Arbeit.

In diesem wird in Kapitel 2 eine Bestandsaufnahme zum Untersuchungsgegenstand KMU vorgenommen. Dabei wird die Bedeutung der KMU innerhalb der Österreichischen Wirtschaft behandelt, die wirtschaftliche Situation der Unternehmen sowie die herrschenden Bedingungen bei deren Gründung. Weiters werden die Überlebensrate, die zu durchlaufenden Lebenszyklusphasen und die sich daraus ergebenden KMU-typischen Charakteristika beleuchtet.

Im Kapitel 3 werden die theoretischen Grundlagen zum Konzept der Marktorientierung abgehandelt. Dazu wird die historische Entwicklung des Marketings bis zu seiner heutigen Interpretation als marktorientierte Unternehmensführung dargestellt. Es wird der kausale Zusammenhang zwischen dem Marketingkonzept und dem Konzept der Marktorientierung hergestellt und die unterschiedlichen Möglichkeiten hinsichtlich dessen Operationalisierung erörtert. Weiters wird auf die Erfolgsauswirkungen der Marktorientierung und die diesbezüglich kritischen Beiträge in der Literatur eingegangen. Weiters behandelt das Kapitel noch die konkrete Implementierung des Marketingkonzeptes in Unternehmen und geht abschließend der Frage nach einem KMU-spezifischen Marketingansatz nach.

Die Erkenntnisse aus den Kapiteln 2 und 3 bilden die theoretische Grundlage für die im Kapitel 4 folgende empirische Forschung. Da es sich beim Themenkomplex dieser Arbeit um ein bisher relativ unerforschtes Gebiet handelt, wurde ein exploratives Forschungsdesign gewählt. Somit ist das Ziel bei Datenerhebung und -auswertung nicht das deduktive Falsifizieren von im Vorfeld aufgestellten Hypothesen, sondern das induktive Erkunden des Forschungsgebietes durch das Schaffen von Strukturen und das Verstehen von Zusammenhängen.

Die empirische Forschung unterscheidet grundsätzlich zwischen quantitativen und qualitativen Vorgehensweisen. Die quantitative Forschung befasst sich mit der Messung von harten, replizierbaren Daten. Ihr Prozess ist eher statisch und zielt durch die Verallgemeinerung von Stichproben auf Populationen auf die Erklärung kausaler Zusammenhänge ab. Die qualitative Forschung produziert hingegen weiche, realitätsnahe Daten, ihr Forschungsprozess ist eher dynamisch und induktiv. Es geht bei diesem Forschungsverfahren um das Sinnverstehen bei der Erforschung von Lebenswelten und Interaktionen. Es wird hierbei beispielsweise mit

Interviews, Gruppendiskussionen, Beobachtungen oder Fallstudien gearbeitet. (vgl. Flick, 1995, S. 3 ff)

In der vorliegenden Untersuchung wird aufgrund des explorativen Forschungsdesigns auf den qualitativen Ansatz der Fallstudienforschung zurückgegriffen. Bei diesem kann mit Primär- und Sekundärdaten gearbeitet werden. Sekundärdaten sind bestehende Daten, welche ursprünglich zu anderen Zwecken erhoben wurden, Primärdaten werden für das jeweilige Forschungsvorhaben extra gewonnen. Falls Zugang zu Sekundärdaten besteht, empfiehlt sich meist eine Kombination aus beiden Datentypen, wie auch in dieser Arbeit.

Nach Festlegung des theoretischen Bezugsrahmens der Forschung erfolgt die Datenerhebung und -auswertung. Hierbei wird analysiert, in welchen Bereichen des Konzeptes der Marktorientierung konkret die Defizite der KMU liegen. Dabei wird auf repräsentative Fälle aus der Unternehmensberatung zurückgegriffen, da hier bereits gut aufbereitete, belastbare Sekundärdaten vorliegen und die untersuchten Unternehmen insgesamt gut bekannt sind, wodurch die Thematik der Marktorientierung im Kontext der jeweiligen Unternehmenssituation betrachtet werden kann. Anschließend werden mit Marketingexperten (mit KMU Erfahrung) Interviews geführt und mit den daraus gewonnenen Primärdaten die bereits erhobenen Sekundärdaten bewertet und ergänzt. Parallel wird in Interviews mit Experten der WKOÖ das Wissensangebot hinsichtlich dem Bildungsinhalt und dem Prozess der Wissensbereitstellung der WKOÖ erhoben. In der Datenanalyse erfolgt schließlich die Zusammenführung der Daten mit dem Ziel des Abgleichs des Wissensbedarfs der KMU mit dem Wissensangebot der WKOÖ.

Im Kapitel 5 werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung anhand eines Modells des Wissenstransfers strukturiert und diskutiert und darauf basierend die Hauptforschungsfrage beantwortet. Zudem erfolgt ein Fazit aus der Praxis- sowie aus der Wissenschaftsperspektive, welches auch die sich aus der Untersuchung ergebenden Handlungsempfehlungen für die Praxis und Anknüpfungspunkte für mögliche weitere Forschungsarbeiten enthält.

Abschließend werden im Kapitel 6 der durchgeführte Forschungsprozess, die daraus gewonnenen Erkenntnisse im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfragen und die sich ableitenden Empfehlungen für die unternehmerische Praxis nochmals auf das Wesentliche zusammengefasst.

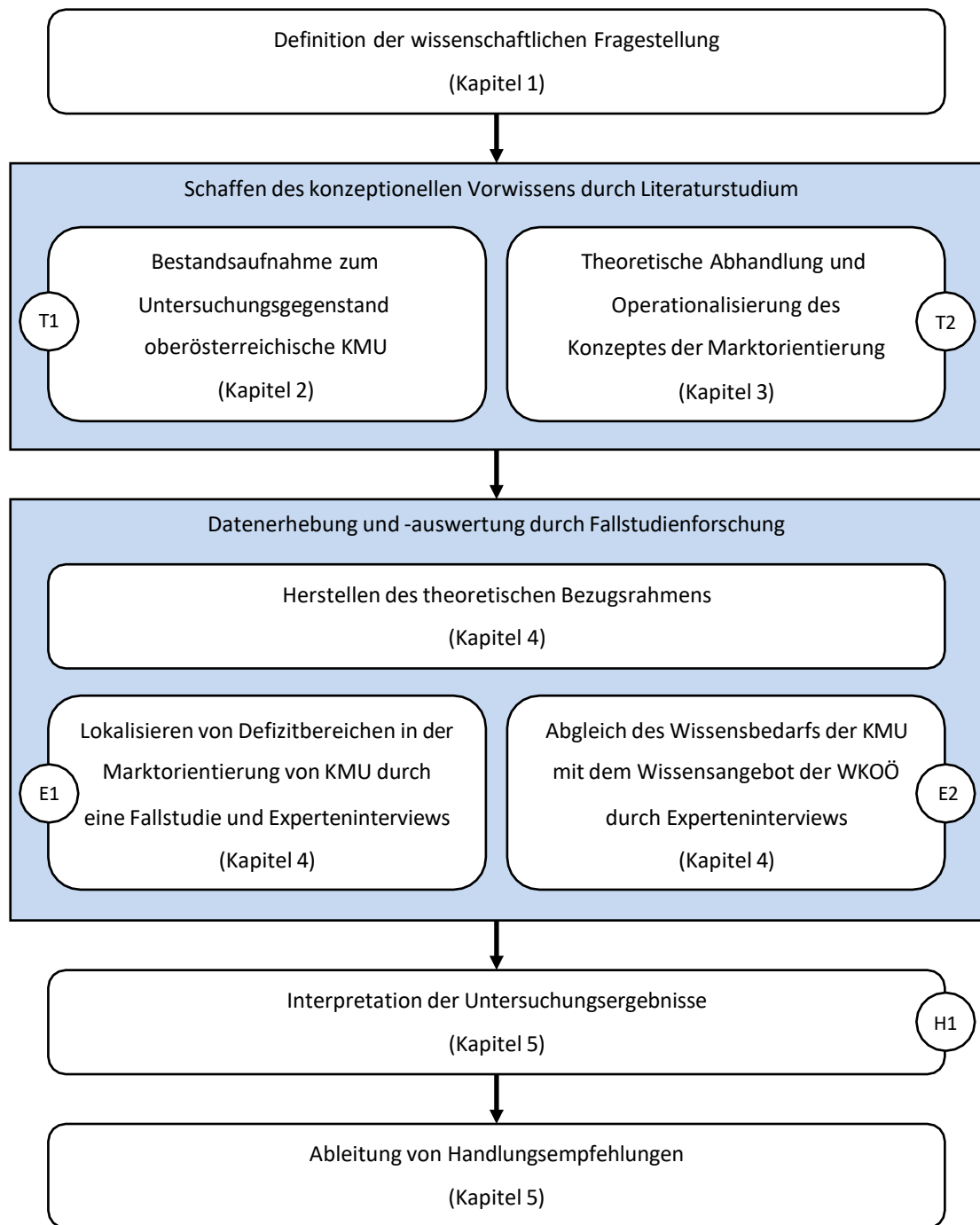


Abbildung 4: Aufbau der Arbeit
(Quelle: eigene Darstellung)

2. Untersuchungsgegenstand KMU

Kapitel 2 ist eine Bestandsaufnahme zum Untersuchungsgegenstand österreichische KMU. Darin erfolgt die grundlegende quantitative Definition der KMU, zudem wird zum generellen Verständnis des Untersuchungsobjektes die Bedeutung der KMU innerhalb der österreichischen Wirtschaft sowie deren wirtschaftliche Situation dargestellt. Anschließend werden die Gründungsbedingungen und die Überlebensraten von KMU behandelt, sowie die typischen Lebenszyklusphasen der Unternehmen. Darauf aufbauend werden abschließend die generellen Charakteristika von KMU beleuchtet und damit der Untersuchungsgegenstand auch anhand qualitativer Kriterien abgegrenzt.

2.1. Quantitative Definition von KMU

Unternehmen treten in vielgestaltiger Form auf und jedes Unternehmen hat seine Eigenarten. Um Unternehmen dennoch zu klassifizieren, werden von den Wirtschaftswissenschaften unterschiedlichste Kriterien herangezogen.

Ein derartiges Kriterium ist die Unternehmensgröße, welches Unternehmen nach mehreren quantitativen Merkmalen voneinander abgrenzt. Hierzu wird insbesondere die Anzahl der Beschäftigten und die Höhe des Jahresumsatzes herangezogen. Somit können die Unternehmen in die Größenklassen „kleine“, „mittelgroße“ und „große“ Unternehmen unterschieden werden, woraus sich auch der Begriff Klein- und Mittelunternehmen (KMU) ableitet. (vgl. Bardmann, 2014, S. 511 ff)

In Österreich wird für die Definition von KMU im Allgemeinen mit den seit dem Jahr 2005 geltenden Schwellenwerten der Europäischen Kommission gearbeitet (siehe **Tabelle 1**). Diese erweitern die Definition noch um das Merkmal der Jahresbilanzsumme, welche alternativ zum Jahresumsatz herangezogen werden kann. (vgl. Bardmann, 2014, S. 514)

	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme	Eigenständigkeit
Kleinstunternehmen	bis 9	≤ 2 Mio. EUR	≤ 2 Mio. EUR	Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25 %
Kleinunternehmen	10 bis 49	≤ 10 Mio. EUR	≤ 10 Mio. EUR	
Mittlere Unternehmen	50 bis 249	≤ 50 Mio. EUR	≤ 43 Mio. EUR	
Großunternehmen	ab 250	> 50 Mio. EUR	> 43 Mio. EUR	

Tabelle 1: Klassifizierung der Unternehmen nach Größe

(Quelle: eigene Darstellung nach Liikanen, 2005)

Dabei wird das Merkmal Mitarbeiteranzahl als das aussagekräftigste und somit als Hauptkriterium betrachtet. Durch das Kriterium Umsatz soll die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und seine Bedeutung am Markt Berücksichtigung finden. Hinzu kommt die Bilanzsumme als zweites Finanzkriterium, um einfließen zu lassen, dass in Handelsunternehmen der Umsatz in Relation zu den Unternehmensstrukturen viel höher ist als in Produktionsunternehmen. Gemäß geltender Empfehlung der EU-Kommission kann daher von den beiden Finanzkriterien eines auch überschritten werden, ohne dass sich damit an der Einstufung des Unternehmens hinsichtlich der Größenkategorie etwas ändert. Das Kriterium Eigenständigkeit ist wichtig, da kleine und mittlere Unternehmen, welche Teil eines Konzerns sind, in vielen Belangen über Möglichkeiten verfügen, welche eigenständige Unternehmen der gleichen Größenkategorie nicht haben. Zudem werden durch dieses Kriterium Zusammenschlüsse von Unternehmen ausgeschlossen. (vgl. Liikanen, 2005)

Zusammenfassend sind also laut europaweit anerkannter Definitionsempfehlung der EU Kommission KMU jene Unternehmen, welche maximal 250 Mitarbeiter beschäftigen und entweder weniger als 50 Mio. EUR Jahresumsatz haben oder deren Bilanzsumme unter 43 Mio. EUR liegt. Zudem dürfen weniger als 25 % des Kapitalanteils oder der Stimmrechte in Fremdbesitz sein.

2.2. Bedeutung der KMU innerhalb der Wirtschaft

Nachdem unter Kapitel 2.1 die KMU definiert und damit von Großunternehmen quantitativ abgegrenzt wurden, beleuchtet dieser Abschnitt die Bedeutung dieser Unternehmen innerhalb der Wirtschaft.

Österreich ist ein mitteleuropäischer Binnenstaat. Auf einem Staatsgebiet von 83.879 km² leben aktuell rund 8,74 Mio. Einwohner. Das Bruttoinlandsprodukt je Einwohner lag im Jahr 2016 bei 40.420 EUR, damit liegt Österreich nach Luxemburg, Irland und den Niederlanden an vierter Stelle der EU-Staaten. (vgl. Pesendorfer & Leitner, 2017, S. 2 ff)

Ein Merkmal der österreichischen Wirtschaft ist die Pluralität ihrer Unternehmensstruktur. Dabei spielen die KMU, vom traditionellen Handwerksbetrieb bis hin zum High-Tech-Unternehmen, eine dominierende Rolle.

Laut T. Neubauer & Zoder (vgl. 2016, S. 3 ff) sind 99,7 % aller österreichischen Unternehmen der marktorientierten Wirtschaft⁵ KMU, was insgesamt rund 327.000 Unternehmen entspricht. Diese erwirtschaften einen Umsatz von rund 456 Mrd. € und eine Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten⁶ von rund 114 Mrd. €, beschäftigen rund 1,9 Mio. Personen und bilden etwa 62.000 Lehrlinge aus. Somit sind rund 64 % der gesamten Erlöse und rund 61 % der gesamten Wertschöpfung der Wirtschaft den KMU zuzuordnen. Darüber hinaus stellen sie 68 % aller Arbeitsplätze zur Verfügung. (siehe Tabelle 2) KMU sind damit wesentliche Arbeitgeber und tragen durch ihre Ausbildungsleistungen auch zur guten Arbeitsmarktintegration der österreichischen Jugend bei.

⁵ Die marktorientierte Wirtschaft umfasst alle Unternehmen außer Land- und Forstwirtschaft und persönliche Dienstleistungen.

⁶ Die Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten ergibt sich aus der Bruttowertschöpfung abzüglich Produktionssteuern und zuzüglich Subventionen.

Indikatoren	Absolut	Anteil KMU in %	Veränderung zu 2008 in %	Veränderung zu 2012 in %
Unternehmen	326.864	99,7	9,1	4,2
Beschäftigte	1.923.361	67,7	7,4	3,0
Umsatzerlöse in Mio. € (netto)	456.014	64,3	12,5	1,2
Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten in Mio. €	113.582	61,3	14,9	5,6

Tabelle 2: Überblick über die KMU

(Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 14)

In Österreich haben sich die KMU in den Jahren von 2008 bis 2014 stabiler verhalten als die Großunternehmen. Die Beschäftigtenanzahl in KMU ist in diesem Zeitraum um 7,4 % angestiegen, wohingegen diese in Großbetrieben um 1,3 % gesunken ist. Der Umsatz in KMU nahm um beachtliche 12,5 % zu, in Großbetrieben sank dieser jedoch um 5,3 %. Nach dem Überwinden der weltweiten Wirtschaftskrise im Jahr 2009 sind ab dem Jahr 2010 die Umsatzzahlen wie auch die Beschäftigtenzahlen der KMU wieder kontinuierlich gestiegen und lagen im Jahr 2014 bereits wieder über dem Niveau des Jahres 2008. Bei beiden Kennzahlen konnten Großbetriebe das Vorkrisenniveau bis zum Jahr 2014 nicht wieder erreichen. Dies zeigt deutlich die stabilisierende Rolle des KMU-Sektors innerhalb der österreichischen Wirtschaft. (vgl. T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 14)

2.3. Struktur des KMU-Sektors

Der KMU-Sektor ist eine ausgesprochen heterogene Menge aus Unternehmen. In diesem Kapitel erfolgt deshalb eine Beleuchtung der wichtigsten Strukturen innerhalb des Sektors.

Von den rund 326.900 KMU, welche der marktorientierten Wirtschaft zuzuordnen sind, waren im Jahr 2014 mehr als 87 % Kleinstbetriebe, welche weniger als 10 Mitarbeiter beschäftigten. Hierzu zählen auch die EPU (Ein-Personen-Unternehmen), welche innerhalb dieser Gruppe mehr als 36 % ausmachten. Auf die Größenklasse Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten entfielen rund 11 % der KMU und weniger als 2 % waren Mittelbetriebe mit 50 bis 249

Beschäftigten. In der Zeit der Wirtschaftskrise zwischen den Jahren 2008 und 2014 war ein Anstieg der KMU um 9,1 % zu verzeichnen. (vgl. T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 15)

Diese Zahlen zeigen deutlich die zunehmende Kleinstrukturiertheit der österreichischen Wirtschaft (siehe Tabelle 3).

Beschäftigten-Größenklassen der Unternehmen	Anzahl	Anteil in %	Veränderung zu 2008 in %	Veränderung zu 2012 in %
0 bis 9 Beschäftigte	286.168	87,2	9,2	4,4
davon 1 Beschäftigter	119.536	36,4	12,6	3,8
10 bis 49 Beschäftigte	35.241	10,7	8,9	3,1
50 bis 249 Beschäftigte	5.455	1,7	5,1	1,3
KMU insgesamt	326.864	99,7	9,1	4,2
250 und mehr Beschäftigte	1.129	0,3	0,9	0,3
Gesamte marktorientierte Wirtschaft	327.993	100	9,1	4,2

Tabelle 3: Größenklassen der Unternehmen nach Beschäftigten

(Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 15)

Im Jahr 2014 waren in den rund 326.900 KMU der marktorientierten Wirtschaft durchschnittlich mehr als 1,9 Mio. selbständig und unselbständig Beschäftigte tätig. Damit hatten rund 68 % aller in der marktorientierten Wirtschaft Erwerbstätigen ihren Arbeitsplatz in einem KMU. So ergab sich bei den KMU eine durchschnittliche Unternehmensgröße von 6 Mitarbeitern je Unternehmen. Die Anzahl der Beschäftigten verteilte sich, entgegen der Anzahl der Unternehmen, relativ homogen auf die einzelnen Größenklassen der KMU (siehe Tabelle 4). Es entfielen rund 25 % der Erwerbstätigen auf Kleinstunternehmen, 24 % entfielen auf Kleinunternehmen und weitere 19 % entfielen auf Mittelunternehmen. (vgl. T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 16)

Beschäftigten-Größenklassen der Unternehmen	Anzahl	Anteil in %	Veränderung zu 2008 in %	Veränderung zu 2012 in %	Ø Beschäftigte je Unternehmen
0 bis 9 Beschäftigte	708.189	24,9	8,3	4,2	2,5
davon 1 Beschäftigter	119.536	4,2	12,6	3,8	1,0
10 bis 49 Beschäftigte	670.628	23,6	8,2	2,8	19,0
50 bis 249 Beschäftigte	544.544	19,2	5,3	1,5	99,8
KMU insgesamt	1.923.361	67,7	7,4	3,0	5,9
250 und mehr Beschäftigte	918.065	32,3	- 1,3	-1,0	813,2
Gesamte marktorientierte Wirtschaft	2.841.426	100,0	4,4	1,6	8,7

Tabelle 4: Beschäftigte nach Größenklassen

(Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 17)

Wie in Tabelle 5 dargestellt, belief sich die Anzahl der in einem KMU unselbständig Beschäftigten im Jahr 2014 auf mehr als 1,6 Mio., dies entsprach rund 64 % aller Arbeitnehmer in der marktorientierten Wirtschaft. Davon waren 17 % in Kleinstunternehmen beschäftigt, 25 % in Kleinunternehmen und 21 % in Mittelunternehmen. (vgl. T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 17)

Im selben Jahr wurden von den KMU rund 61.600 Lehrlinge, das entsprach zwei Drittel aller Lehrlinge in der Wirtschaft, ausgebildet. Die größte Ausbildungsleistung wurde dabei von den Kleinbetrieben erbracht, diese bildeten rund 33 % aller Lehrlinge aus. Allerdings ist die Anzahl der Lehrlinge in KMU seit dem Jahr 2008 um 20,5 % zurückgegangen. (vgl. T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 17)

Beschäftigten-Größenklassen der Unternehmen	Anzahl der unselbständig Beschäftigten	Anteil an unselbständig Beschäftigten in %	Anzahl der Lehrlinge	Anteil an Lehrlingen in %
0 bis 9 Beschäftigte	435.575	17,2	12.088	12,9
10 bis 49 Beschäftigte	642.194	25,3	30.457	32,5
50 bis 249 Beschäftigte	541.800	21,4	19.056	20,4
KMU insgesamt	1.619.569	63,8	61.601	65,8
250 und mehr Beschäftigte	917.749	36,2	31.978	34,2
Gesamte marktorientierte Wirtschaft	2.537.318	100,0	93.579	100,0

Tabelle 5: Unselbständig Beschäftigte und Lehrlinge nach Größenklassen

(Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 18)

Nach Sektoren unterteilt waren die meisten KMU der marktorientierten Wirtschaft dem Handel zuzuordnen (siehe Tabelle 6). Dieser umfasste im Jahr 2014 rund 77.900 Unternehmen und beschäftigte rund 431.000 Erwerbstätige. Das heißt, beinahe ein Viertel aller KMU und auch aller Beschäftigten waren dem Handel zuzurechnen. Auch wird im Vergleich mit anderen EU-Staaten die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in Österreich deutlich. Während EU weit nur rund 8 % der KMU dem Bereich Beherbergung und Gastronomie zuzuordnen sind, so sind dies in Österreich mit rund 15 % beinahe doppelt so viele. (vgl. T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 19)

Für die Bereiche Bergbau und Reparatur von Gebrauchsgütern liegen keine Zahlen hinsichtlich der Beschäftigten vor, da auf Grund der geringen Anzahl an dort tätigen Unternehmen diese Informationen aus Datenschutzgründen geheim gehalten werden.

Sektoren	Anzahl der Unternehmen	Anteil an allen KMU in %	Anzahl der Beschäftigten in KMU	Anteil an allen Beschäftigten in KMU in %
Bergbau	344	0,1	geheim	geheim
Herstellung von Waren	25.056	7,7	319.528	16,6
Energieversorgung	2.047	0,7	9.144	0,5
Wasserversorgung und Abfallentsorgung	2.038	0,6	12.674	0,7
Bau	34.159	10,5	241.810	12,6
Handel	77.884	23,8	431.109	22,4
Verkehr	14.251	4,4	112.142	5,8
Beherbergung und Gastronomie	47.441	14,5	275.959	14,3
Information und Kommunikation	18.401	5,6	72.578	3,8
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	6.263	1,9	48.769	2,5
Grundstücks- und Wohnungswesen	18.167	5,6	46.195	2,4
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	64.588	19,8	220.049	11,4
Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	14.589	4,5	125.202	6,5
Reparatur von Gebrauchsgütern	1.436	0,4	geheim	geheim
Gesamte marktorientierte Wirtschaft	326.864	100,0	1.923.361	100,0

Tabelle 6: KMU nach Sektoren

(Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 20)

2.4. Wirtschaftliche Situation der KMU

Nach einer grundsätzlichen Strukturierung des KMU-Sektors kann nun auch eine differenzierte Betrachtung der wirtschaftlichen Situation innerhalb des Sektors erfolgen.

Im Jahr 2014 erzielten die KMU insgesamt mehr als 456 Mrd. € Nettoumsatzerlöse, was rund 64 % der Umsätze der marktorientierten Wirtschaft entsprach. Davon erzielten den größten

Teil die Mittelunternehmen mit 192 Mrd. €, dies entspricht mehr als 27 % der gesamten Umsätze. (siehe Tabelle 7) Differenziert nach Sektoren ist der Handel innerhalb der marktorientierten Wirtschaft der mit Abstand umsatzstärkste Bereich. Die KMU im Handel setzten im Jahr 2014 fast 190 Mrd. € um und erwirtschafteten somit rund 42 % der Erlöse aller KMU. Dahinter entfielen auf den Sektor Herstellung von Waren rund 16 % der Umsätze. (vgl. T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 25 f)

Beschäftigten-Größenklassen der Unternehmen	Umsatzerlöse (netto) in Mio. €	Anteil in %	Veränderung zu 2008 in %	Veränderung zu 2012 in %
0 bis 9 Beschäftigte	119.890	16,9	7,7	4,0
davon 1 Beschäftigter	24.467	3,4	31,2	2,8
10 bis 49 Beschäftigte	144.078	20,3	3,8	5,1
50 bis 249 Beschäftigte	192.047	27,1	23,8	-3,0
KMU insgesamt	456.014	64,3	12,5	1,2
250 und mehr Beschäftigte	253.289	35,7	-5,3	-2,4
Gesamte marktorientierte Wirtschaft	709.303	100,0	5,4	-0,1

Tabelle 7: Umsatzerlöse nach Größenklassen

(Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 25)

Die Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten der KMU der marktorientierten Wirtschaft lag im Jahr 2014 bei 113,6 Mrd. €, was 61 % der gesamten Wertschöpfung entspricht (siehe Tabelle 8). Auch hier leisteten mit rund 23 % den größten Teil die mittleren Unternehmen vor der Gruppe der Kleinunternehmen mit rund 20 % Anteil. Nach Sektoren unterteilt entfielen, wie bereits beim Umsatz, die größten Teile auf den Handelssektor mit 20 % Anteil und auf den Sektor Herstellung von Waren mit 18 % Anteil. Der verglichen mit den Nettoumsätzen geringe Anteil des Handels an der Bruttowertschöpfung liegt an den naturgemäß höheren Vorleistungen. (vgl. T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 28)

Beschäftigten-Größenklassen der Unternehmen	Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten in Mio. €	Anteil in %	Veränderung zu 2008 in %	Veränderung zu 2012 in %
0 bis 9 Beschäftigte	34.271	18,5	14,6	5,8
davon 1 Beschäftigter	7.090	3,8	32,2	6,0
10 bis 49 Beschäftigte	37.508	20,2	16,0	6,9
50 bis 249 Beschäftigte	41.803	22,6	14,1	4,2
KMU insgesamt	113.582	61,3	14,9	5,6
250 und mehr Beschäftigte	71.766	38,7	-5,0	-4,9
Gesamte marktorientierte Wirtschaft	185.348	100,0	6,3	1,3

Tabelle 8: Wertschöpfung nach Größenklassen

(Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 28)

Im Bilanzjahr 2014 / 2015 lag das durchschnittliche Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (Umsatzrendite) der österreichischen KMU der marktorientierten Wirtschaft bei 3,3 %. Differenziert man nach Größenklassen, so erreichten die Kleinstunternehmen mit durchschnittlich 4,0 % das beste Ergebnis, gefolgt von den Kleinunternehmen mit 3,4 % und den Mittelunternehmen mit 3,2 %. (siehe Tabelle 9) Im Vergleich dazu erwirtschafteten Großbetriebe im selben Jahr eine durchschnittliche Umsatzrentabilität von 3,8 %, also mehr als den Durchschnitt des KMU-Sektors insgesamt. Der durchschnittliche Cash Flow als Messgröße für die Innenfinanzierungskraft lag bei KMU bei 6,9 % der Betriebsleistung, als Vergleich dazu lag jener der Großunternehmen im Durchschnitt bei 7,2 %. Der Kapitalumschlag der KMU lag bei 1,5 € Betriebsleistung je 1 € gebundenes Kapital und die Gesamtkapitalrentabilität lag bei 6,6 % und somit erheblich über der durchschnittlichen Emissionsrendite von Bundesanleihen, welche laut Österreichischer Nationalbank im Jahr 2014 bei 1,26 % lag. (vgl. T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 36)

Unternehmens-Größenklassen	Umsatzrentabilität in %	Cash Flow in %	Kapitalumschlag (x-mal)	Gesamtkapitalrentabilität in %
Kleinstunternehmen	4,0	8,0	1,4	7,8
Kleine Unternehmen	3,4	7,0	1,5	6,8
Mittlere Unternehmen	3,2	6,6	1,5	6,2
KMU gesamt	3,3	6,9	1,5	6,6
Große Unternehmen	3,8	7,2	1,3	7,1

Tabelle 9: Rentabilität nach Größenklassen

(Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 37)

Allerdings zeigen die Durchschnittskennzahlen die Ertragsituation der österreichischen KMU der marktorientierten Wirtschaft nicht differenziert genug. Eine Betrachtung der Verteilung der Umsatzrentabilität in Prozent zeigt, dass mehr als ein Drittel der KMU Verluste verzeichnete (siehe Abbildung 5).

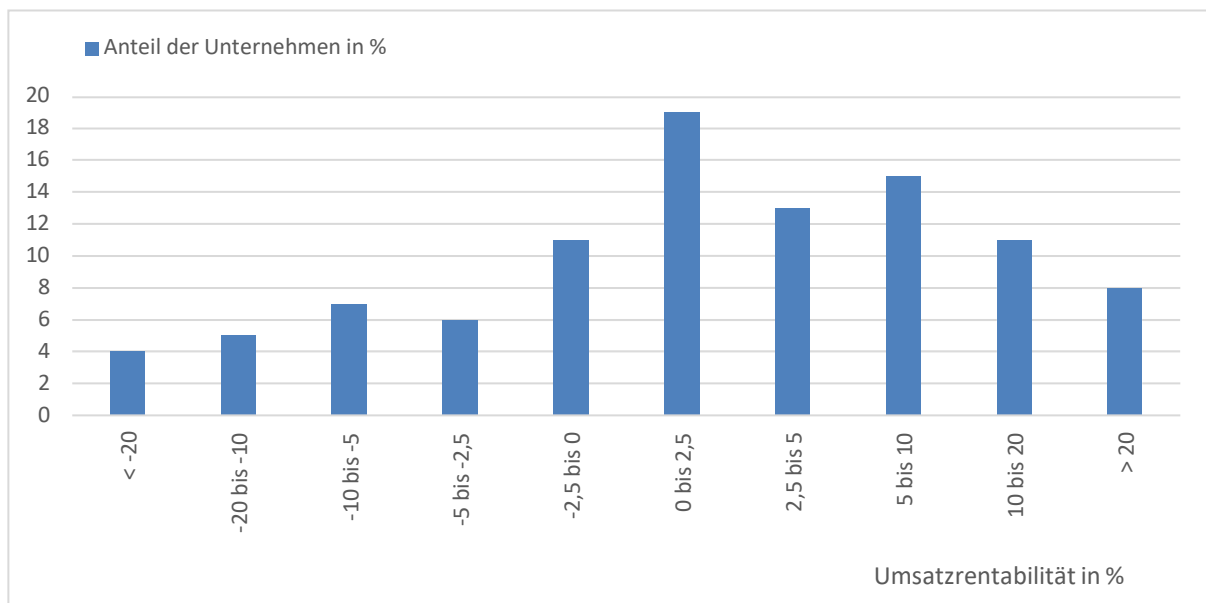


Abbildung 5: Verteilung der Umsatzrentabilität in Prozent

(Quelle: eigene Darstellung nach Neubauer & Zoder, 2016, S. 38)

Die Eigenkapitalquote der österreichischen KMU der marktorientierten Wirtschaft lag im Bilanzjahr 2014 / 2015 im Durchschnitt bei 30,8 %. Eine genauere Analyse zeigt eine mit der

Unternehmensgröße steigende Eigenkapitalquote. Wiesen Kleinstunternehmen eine durchschnittliche Eigenkapitalquote von nicht einmal 24 % aus, so lag die Quote bei Mittelunternehmen bereits bei rund 34 %. (siehe Tabelle 10) Verglichen dazu erreichten Großunternehmen mit rund 39 % die durchschnittlich höchste Eigenkapitalquote. Die „goldene Bilanzregel“ von zumindest 100 % Anlagendeckungsgrad erreichten im Durchschnitt alle Größenklassen. Bei der Bankverschuldung zeigte sich ein ähnliches Gefälle wie bei der Eigenkapitalquote. Kleinstunternehmen finanzieren ihr Vermögen im Durchschnitt zu 41,6 % über Bankkredite, mittlere Unternehmen waren nur noch 22,3 % über Banken finanziert. Hier zeigt der Vergleich mit Großunternehmen einen eklatanten Unterschied. Während im KMU-Sektor die durchschnittliche Bankverschuldung bei 28,4 % lag, finanzierten sich Großunternehmen durchschnittlich nur zu 9,8 % über Banken. Würde der gesamte Cash Flow zur Schuldentilgung verwendet, so läge die Schuldentilgungsdauer bei KMU im Durchschnitt bei rund 6 Jahren. (vgl. T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 38 f)

Unternehmens-Größenklassen	Eigenkapitalquote in %	Anlagendeckung in %	Bankverschuldung in %	Schuldentilgungsdauer in Jahren
Kleinstunternehmen	23,5	120	41,6	5,8
Kleine Unternehmen	28,5	126	33,4	5,7
Mittlere Unternehmen	33,9	121	22,3	5,5
KMU gesamt	30,8	122	28,4	5,6
Große Unternehmen	39,2	102	9,8	5,0

Tabelle 10: Finanzkennzahlen nach Größenklasse

(Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 40)

Eine deutliche Polarisierung zeigt sich in der detaillierten Betrachtung der Eigenmittelausstattung von KMU der marktorientierten Wirtschaft (siehe Abbildung 6). Knapp ein Viertel aller KMU weist ein negatives Eigenkapital aus, wobei 11 % der Unternehmen sogar mit mehr als 40 % negativem Eigenkapital erheblich überschuldet sind. Dem gegenüber stehen 77 % der Unternehmen, welche ein positives Eigenkapital ausweisen, 32 % der Unternehmen sind sogar mit mehr als 40 % Eigenkapital ausgestattet. (vgl. T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 41)

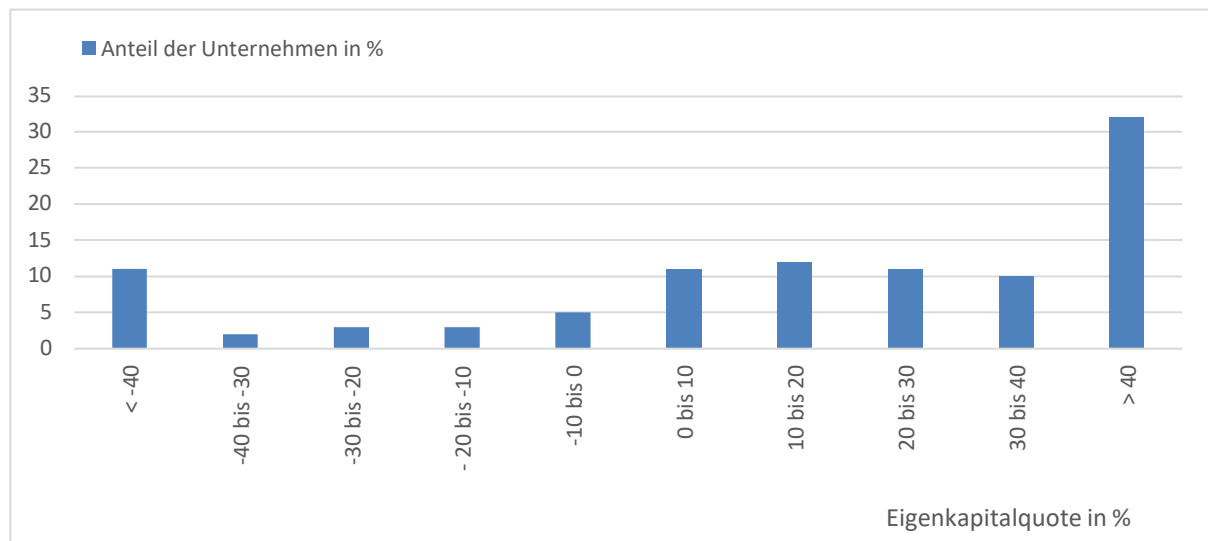


Abbildung 6: Verteilung der Eigenkapitalquote nach Prozent
(Quelle: eigene Darstellung nach Neubauer & Zoder, 2016, S. 41)

2.5. Bedingungen bei Gründungen von KMU

Für eine dynamische Wirtschaftsentwicklung sind Neugründungen von KMU von zentraler Bedeutung (siehe Kapitel 2.2). Durch diese werden neue Innovationen am Markt platziert und bestehende Unternehmen neuen Konkurrenzsituationen ausgesetzt. Nicht zuletzt werden dadurch auch weitere Arbeitsplätze geschaffen.

Aus diesem Grund initiierte die Europäische Kommission eine umfassende Erhebung zur Identifikation der Umstände bei Neugründungen. Dabei wurden in 15 EU-Mitgliedsstaaten die Bedingungen, wie beispielsweise Motive und Schwierigkeiten, bei Unternehmensgründungen analysiert. Untersuchungsgegenstand waren hierbei Unternehmen aus neun ausgewählten Bereichen (siehe Tabelle 11) der ÖNACE 2008 (das ist die für die Österreichische Wirtschaft adaptierte Version der „Statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft“).⁷ Befragt wurden ausschließlich Unternehmen, welche im Jahr 2002 gegründet wurden und im Jahr 2005 noch am Markt tätig waren und immer noch vom ursprünglichen

⁷ Auf diese Systematik zur Klassifizierung der Unternehmen wird in Kapitel 4.2.2.2.1 dieser Arbeit noch ausführlicher eingegangen.

Gründer geleitet wurden. Für Österreich erfolgte diese Erhebung durch die Statistik Austria. (vgl. Karner & Birklbauer, 2007, S. 19)

ÖNACE 2008	Bereich
C bis E	Bergbau, Sachgütererzeugung, Energie- und Wasserversorgung
F	Bauwesen
G (ohne Abteilung 52)	Handel (ohne Einzelhandel)
52	Einzelhandel
H	Beherbergungs- und Gaststättenwesen
I	Verkehr und Nachrichtenübermittlung
J	Kredit- und Versicherungswesen
K (ohne Abteilungen 72 und 74)	Realitätenwesen, Unternehmensdienstleistungen
72 bis 74 (ohne Klasse 74.15)	Datenverarbeitung und Datenbanken; Rechts-, Steuer-, Unternehmensberatung; Technische Dienstleistungen, Werbung

Tabelle 11: Untersuchte Bereiche der ÖNACE 2008

(Quelle: eigene Darstellung nach Karner & Birklbauer, 2007, S. 20)

Diese Studie zeigte, dass 19,5 % der Gründer unter 30 Jahre alt sind (siehe Abbildung 7). Mit 42,2 % ist der größte Anteil der Gründer zwischen 30 und 39 Jahre alt. Die zweitgrößte Gruppe mit 28,2 % ist zwischen 40 und 49 Jahre alt. Nur mehr 8,8 % der Gründer sind zwischen 50 und 59 Jahre alt und lediglich 1,4 % sind über 60 Jahre alt. (vgl. Karner & Birklbauer, 2007, S. 23)

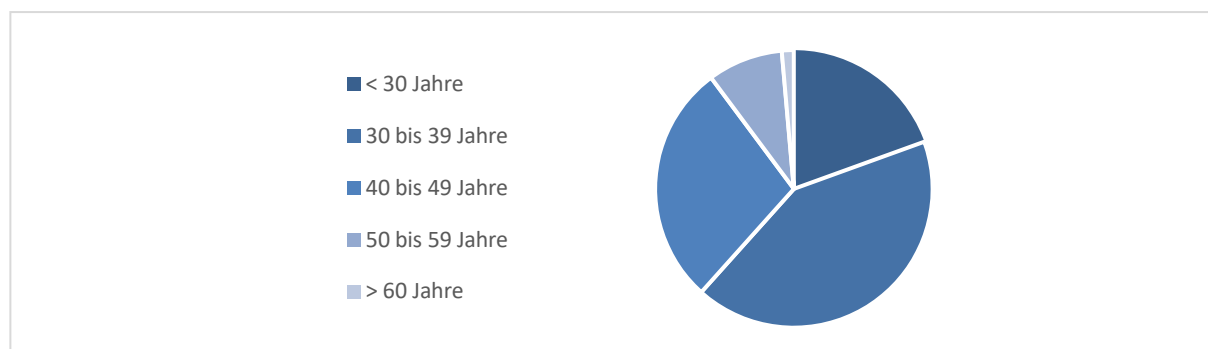


Abbildung 7: Alter der Unternehmensgründer

(Quelle: eigene Darstellung nach Karner & Birklbauer, 2007, S. 23)

Beim Geschlecht der Gründer dominieren die Männer mit 72,3 %. Dies verstärkt sich noch im Bereich des Bauwesens, wo 94,6 % der Gründer männlich sind sowie im Bereich der Sachgütererzeugung, mit 81,3 % männlicher Gründer. Weibliche Gründer sind konzentriert mit 45,4 % Anteil im Bereich Beherbergungs- und Gaststättenwesen, mit 44,0 % im Bereich Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung, mit 39,1 % im Bereich Forschung und sonstige unternehmensbezogene Dienstleistungen und mit 37,3 % im Bereich der Werbung vertreten. (vgl. Karner & Birklbauer, 2007, S. 23)

Hinsichtlich des Bildungsniveaus der Gründer wurde festgestellt, dass 35,6 % über einen Universitäts- bzw. Fachhochschulabschluss oder eine Meisterprüfung verfügen. 22,0 % haben eine berufsbildende höhere Schule abgeschlossen. Der größte Anteil der Gründer mit 36,6 % hat als Bildungshintergrund eine Lehre, eine berufsbildende mittlere Schule oder eine allgemeinbildende höhere Schule. Lediglich 5,7 % der Gründer verfügen nur über den Pflichtschulabschluss. (siehe Tabelle 12) Betreffend der Geschlechterverteilung ist zu bemerken, dass bei den männlichen Gründern mit 78,0 % jene Gruppe mit Universitäts- bzw. Fachhochschulabschluss oder Meisterprüfung dominiert, bei weiblichen Gründern mit 40,5 % jene Gruppe mit Pflichtschulabschluss. (vgl. Karner & Birklbauer, 2007, S. 23 f)

Bildungshintergrund der Unternehmensgründer	Anteil in %
Universitäts- bzw. Fachhochschulabschluss oder Meisterprüfung	35,6
Abschluss einer berufsbildenden höheren Schule	22,0
Lehrabschluss, Abschluss einer berufsbildenden mittleren Schule oder einer allgemeinbildenden höheren Schule	36,6
Pflichtschulabschluss	5,7

Tabelle 12: Bildungsniveau der Unternehmensgründer

(Quelle: eigene Darstellung nach Karner & Birklbauer, 2007, S. 23 f)

Personen mit Universitäts- bzw. Fachhochschulabschluss oder Meisterprüfung stellen überdurchschnittlich häufig mit 62,2% im Bereich der technischen Dienstleistungen und mit 57,9 % im Bereich der Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung die Gründer. Auch im Bereich der Sachgütererzeugung dominiert diese Gruppe mit 51,6 % der Gründer. Die Personengruppe mit Lehrabschluss oder Abschluss einer berufsbildenden mittleren oder allgemeinbildenden

höheren Schule findet man als Gründer am häufigsten mit einem Anteil von 55,4 % im Bereich Verkehr und Nachrichtenübermittlung, mit 52,8 % im Einzelhandel und mit 40,7 % im Bereich des Bauwesens. Gründer mit Pflichtschulabschluss findet man hauptsächlich mit einem Anteil von 17,0 % im Bereich Verkehr und Nachrichtenübermittlung, mit 11,3 % im Bereich des Beherbergungs- und Gaststättenwesens und mit 10,8 % im Bereich Realitätenwesen und Vermietung. (vgl. Karner & Birklbauer, 2007, S. 23 f)

Laut Studie verfügen bereits rund 80 % der Gründer über Erfahrungen in der jeweiligen Branche. Besonders in den Bereichen Bauwesen mit 92,8 %, Sachgütererzeugung mit 84,5 % und Dienstleistungen mit 78,1 % gründen vorwiegend Personen mit Branchenerfahrung. Dem gegenüber steht der Einzelhandel mit nur 69,1 % branchenerfahrenen Gründern. Betrachtet man die Geschlechterverteilung (siehe Tabelle 13), so zeigt sich, dass innerhalb der Gruppe der männlichen Gründer jene Personen mit Branchenerfahrung überwiegen, während es in der Gruppe der weiblichen Gründer umgekehrt ist. (vgl. Karner & Birklbauer, 2007, S. 24 f)

Geschlecht der Gründer	Gründer mit Branchenerfahrung in %	Gründer ohne Branchenerfahrung in %
Männlich	76,1	56,9
Weiblich	23,9	43,1

Tabelle 13: Branchenerfahrung nach Geschlechtern

(Quelle: eigene Darstellung nach Karner & Birklbauer, 2007, S. 25)

Als wichtigste Motive für die Gründung wurden in der Studie genannt, mit 86,6 % die Suche nach einer neuen Herausforderung, mit 78,7 % der Wunsch sein eigener Chef zu sein und mit 62,0 % die Aussicht, mehr Geld zu verdienen (siehe Abbildung 8). Die ersten beiden Motive werden vorwiegend von Personen mit höherer Bildung genannt. Die Motivation des höheren Einkommens ist vorwiegend Männern zuzuordnen, während Frauen Arbeit mit Privatleben miteinander verbinden wollen. Jüngere Personen gründen tendenziell häufiger ein Unternehmen, um das Hobby zum Beruf zu machen, ältere Personen hingegen um Arbeitslosigkeit zu vermeiden. Der Antrieb ein neues Produkt am Markt zu platzieren wird hauptsächlich von Gründern im Bereich der Sachgütererzeugung angeführt. (vgl. Karner & Birklbauer, 2007, S. 26)

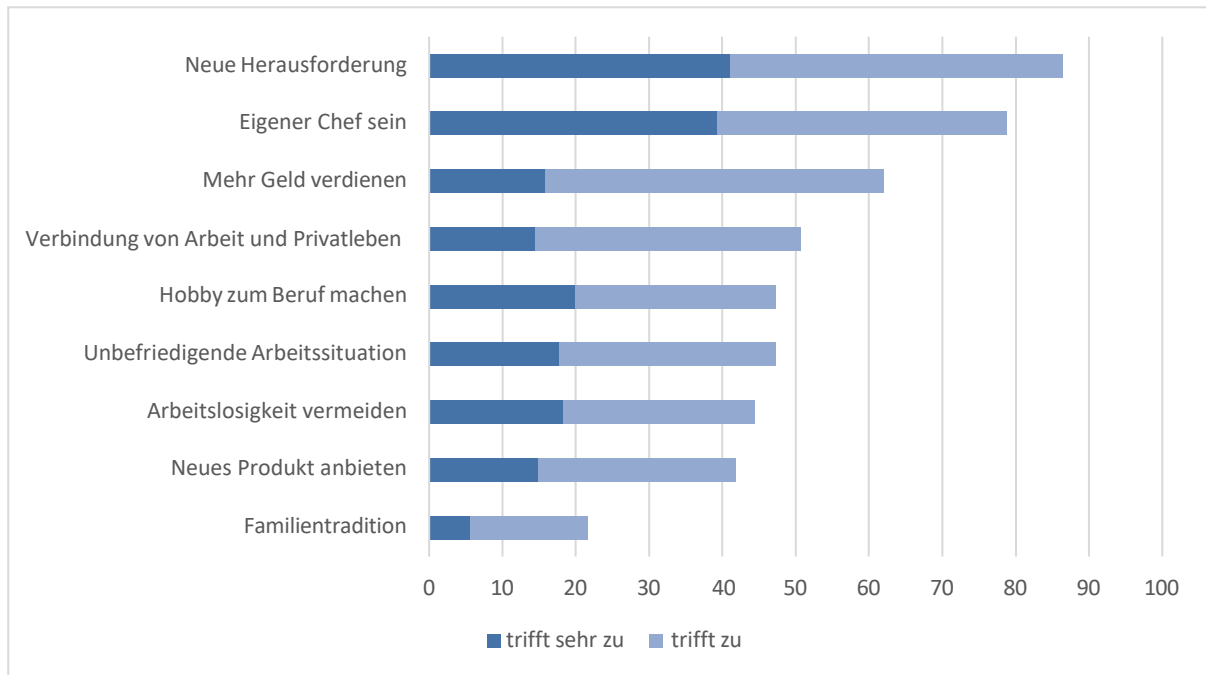


Abbildung 8: Wichtigste Gründungsmotive nach Prozenten gereiht
(Quelle: eigene Darstellung nach Karner & Birklbauer, 2007, S. 26 f)

Ein weiterer untersuchter Punkt ist die in Tabelle 14 dargestellte Finanzierung der Unternehmensgründungen.

Grundlage für die Gründungsfinanzierung	Anteil an Gründungen in %
Eigene Finanzmittel oder Ersparnisse	81,8
Bankdarlehen mit Sicherheiten	25,1
Finanzielle Unterstützung durch Familie und Freunde	15,3
Bankdarlehen ohne Sicherheiten	13,0
Finanzielle Unterstützung durch die öffentliche Hand	6,3
Finanzielle Unterstützung durch andere Unternehmen	2,2
Beteiligungs- oder Risikokapital	1,7

Tabelle 14: Grundlagen der Gründungsfinanzierung nach Häufigkeit in Prozent
(Quelle: eigene Darstellung nach Karner & Birklbauer, 2007, S. 31 f)

Es zeigt sich, dass für den überwiegenden Teil der Gründer die eigenen Ersparnisse die hauptsächliche Finanzierungsform darstellen, gefolgt von besicherten Bankdarlehen und der

finanziellen Unterstützung durch Familie und Freunde. Finanzielle Zuwendungen aus dem Bereich der öffentlichen Hand spielen in der Ausfinanzierung von Unternehmensgründungen nur eine sehr untergeordnete Rolle, ebenso die Nutzung von Beteiligungs- oder Risikokapital. (vgl. Karner & Birklbauer, 2007, S. 31 f)

Als größte Schwierigkeiten bei der Unternehmensgründung erleben die Gründer die Bewältigung der rechtlichen und administrativen Angelegenheiten (siehe Tabelle 15). Ein beinahe ebenso großes Problem stellt der Aufbau der erforderlichen Kundenkontakte dar. Erst dahinter folgen die Problemstellungen der Ausfinanzierung des Unternehmens und die Rekrutierung von geeignetem Personal. (vgl. Karner & Birklbauer, 2007, S. 33)

Schwierigkeiten bei der Gründung	„trifft sehr zu“ in %	„trifft zu“ in %
Abwicklung rechtlicher oder administrativer Angelegenheiten	12,9	34,4
Aufbau von Kundenkontakten	12,8	32,7
Finanzierung des Unternehmens	12,3	24,4
Finden von geeignetem Personal	13,9	19,5
Preise für eigene Produkte oder Dienstleistungen festlegen	5,3	25,1
Allein für alles verantwortlich sein	5,6	24,1
Bezahlung ausstehender Rechnungen	5,7	21,9
Effektive Nutzung der EDV	3,1	18,3
Finden geeigneter Räumlichkeiten	3,3	15,3
Rückhalt vom Ehepartner oder der Familie	3,3	13,3
Finden von Lieferanten	1,9	9,2

Tabelle 15: Schwierigkeiten bei der Unternehmensgründung nach prozentueller Nennung

(Quelle: eigene Darstellung nach Karner & Birklbauer, 2007, S. 33 f)

Der größte Teil der Gründer mit 66,3 % war vor der Unternehmensgründung unselbständig beschäftigt. 12,3 % der gründenden Personen waren zuvor arbeitslos und 10,6 % waren vorher Inhaber eines anderen Unternehmens. Weitere 6,3 % waren nicht am Markt verfügbar und die restlichen 4,5 % studierend. (vgl. Karner & Birklbauer, 2007, S. 38 f)

Als Vorbereitung auf die Unternehmensgründung nahmen mit 56,0 % rund zwei Drittel aller Gründer keinerlei Aus- oder Weiterbildungsangebote in Anspruch. 4 % der Gründer machten auf Anraten einer Behörde eine auf die Gründung vorbereitende Ausbildung, lediglich 31 % machten eine diesbezügliche Weiterbildung aus eigenem Antrieb. Insbesondere ältere Personen nutzen tendenziell stärker derartige Bildungsangebote, während Gründer unter 30 Jahren zu 70 % angaben, keinerlei Vorbereitung absolviert zu haben. (vgl. Karner & Birklbauer, 2007, S. 40)

Aus den Ergebnissen dieser Studie lässt sich ein Profil des typischen österreichischen KMU-Gründers ableiten. Dieser ist männlich und zwischen 30 und 60 Jahre alt. Er verfügt entweder über eine fundierte Berufsausbildung durch Lehre, berufsbildende höhere Schule, Meisterschule oder hat einen akademischen Hintergrund durch ein absolviertes Universitäts- bzw. Fachhochschulstudium. Zum Gründungszeitpunkt hat er bereits Branchenerfahrung. Seine Gründungsmotivation ist es, als sein eigener Chef neue Herausforderungen zu suchen, mit der Perspektive langfristig auch mehr Geld zu verdienen. Die größten Probleme bei der Gründung bereiten ihm nach der Abwicklung der rechtlichen und administrativen Angelegenheiten der Aufbau der nötigen Kundenbeziehungen und die Ausfinanzierung des Unternehmens, für welche er hauptsächlich eigene Finanzmittel und besicherte Bankdarlehen nutzt. Vor der Gründung war er unselbständig beschäftigt, Kurs- und Weiterbildungsangebote als Vorbereitung auf die Unternehmensgründung nutzt er überhaupt nicht.

2.6. Überlebensraten von KMU

Nach der voraus gegangenen Abhandlung der hohen volkswirtschaftliche Bedeutung von KMU, der wirtschaftlichen Situation von KMU sowie den Bedingungen bei deren Gründung, wird in diesem Punkt ihre Überlebensdauer bzw. Schließungsrate behandelt.

Im Jahr 2014 wurden in Österreich in der marktorientierten Wirtschaft rund 30.500 Unternehmen gegründet, das entspricht einer Neugründungsquote von 7,1 %. Im gleichen Jahr wurden rund 29.000 Unternehmen geschlossen, das entspricht einer Schließungsquote von 6,8 %. Die Gründungs- und Schließungsquote für Unternehmen ohne unselbständig Beschäftigte liegt mit jeweils rund 10 % geringfügig höher. Generell war in den vergangenen Jahren der Trend zu beobachten, dass sich durch sinkende Gründungszahlen und steigende Schließungszahlen

die Gründungs- und Schließungsquote angleicht. Im Jahr 2014 wurden durch die Neugründungen rund 54.800 Arbeitsplätze geschaffen, das heißt, im Durchschnitt waren in jedem neu gegründeten Unternehmen 1,8 Personen beschäftigt. (siehe Tabelle 16) Im Gegenzug gingen durch die Schließungen rund 51.100 Arbeitsplätze verloren, dies entspricht im Durchschnitt 1,76 Beschäftigten je geschlossenem Unternehmen. (vgl. T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 21 f)

Indikatoren	Neugründungen	Schließungen
Anzahl der Unternehmen	30.464	28.960
Veränderungen zu 2012 in %	-5,5	-0,4
Neugründungs- bzw. Schließungsquote	7,1	6,8
Anzahl der Beschäftigten insgesamt	54.820	51.087
Ø Beschäftigte	1,80	1,76

Tabelle 16: Gründungen und Schließungen

(Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 23)

Die neu gegründeten Unternehmen bestehen allerdings nicht alle langfristig am Markt, viele Unternehmen werden in den ersten Jahren nach der Gründung aus den unterschiedlichsten Gründen wieder geschlossen (siehe Abbildung 9).

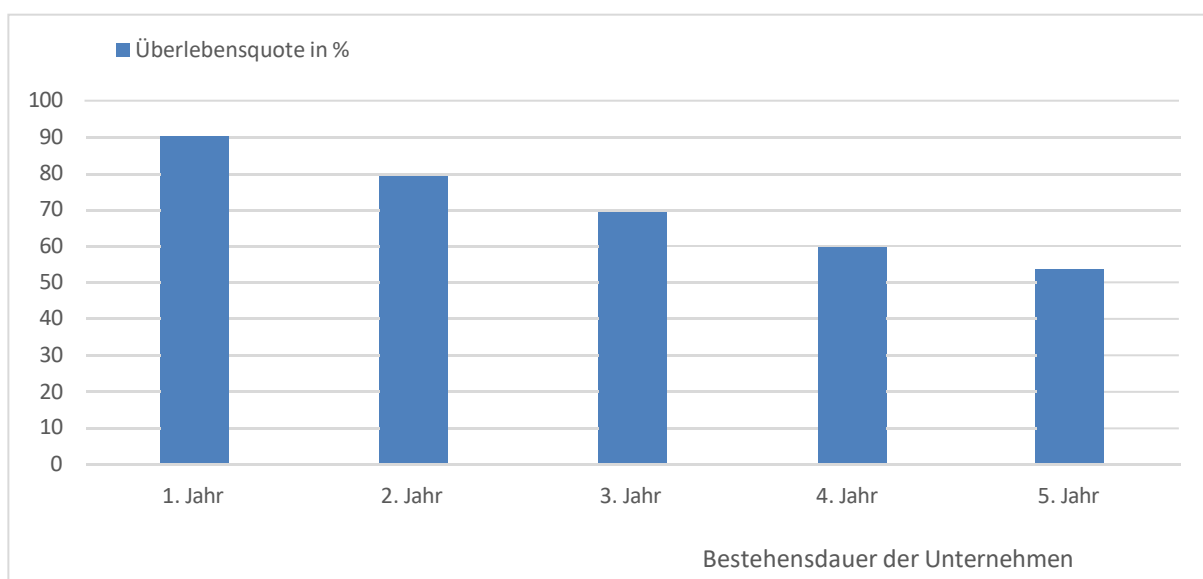


Abbildung 9: Überlebensquote in Prozent

(Quelle: eigene Darstellung nach Neubauer & Zoder, 2016, S. 24)

Im Jahr 2014 waren lediglich 54 % aller Unternehmen, welche 5 Jahre zuvor gegründet wurden, noch am Markt tätig. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt auch die Überlebensquote. So lag im Jahr 2014 die Überlebensquote der im Jahr 2009 gegründeten Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten bei 73 %, jene von Unternehmen ohne unselbständig Beschäftigte hingegen nur bei 50 %. (vgl. T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 23)

2.7. Lebenszyklusphasen von KMU

Da es in der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit um den Untersuchungsgegenstand KMU geht, ist festzulegen, wie diese Unternehmen sich von etablierten Großunternehmen abgrenzen.

Neben der Abgrenzung über rein quantitative Kriterien (siehe Kapitel 2.1) empfiehlt die Literatur zudem die Abgrenzung über qualitative Merkmale. Zum einen weil die rein quantitative Definition den vielschichtigen Ausprägungen der Unternehmen in den verschiedenen Branchen nicht Rechnung trägt und zum anderen, weil es mehrere quantitative Definitionen gibt, welche alle mit divergierenden Werten arbeiten, sodass eine Klassifizierung von Unternehmen alleine über das Kriterium der Größenkennzahlen problematisch ist. So gelten beispielsweise in der in Deutschland üblichen Definition Unternehmen bis 500 Mitarbeiter als KMU, in der Definition der Europäischen Kommission hingegen dürfen KMU lediglich maximal 250 Mitarbeiter beschäftigen. (vgl. Pfohl, 2006, S. 15 ff)

Ein gängiges Verfahren zur qualitativen Klassifizierung der Unternehmen ist die Einordnung in Lebenszyklusphasen, welche originär gegründete Unternehmen typischerweise durchlaufen. Hierzu ist im Vorfeld eine Differenzierung der Unternehmen hinsichtlich deren Gründungsform erforderlich. Ein grundlegendes Kriterium ist hierbei, ob das Unternehmen bei der Gründung auf bereits existente relevante Strukturen aufbauen konnte.

Die vorliegende Arbeit bedient sich hierzu eines Konzepts, welches auf Szyperski und Nathusius (vgl. 1977, S. 27) zurück geht und zwischen originärer und derivativer Gründung unterscheidet (siehe Abbildung 10). Bei originären Gründungen werden Unternehmen völlig neu geschaffen, ohne bereits vorhandene Strukturen von Vorgängerorganisationen zu nutzen, im Gegensatz zu derivativen Gründungen, bei welchen auf eben solche Strukturen aufgebaut wird, es sich also um Umgründungen oder Übernahmen handelt. Originäre und derivative

Gründungen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Strukturen, Ressourcen und Kapitalausstattung also fundamental voneinander. Ein weiteres Kriterium ist, ob sich die gegründeten Unternehmen in einer rechtlich unabhängigen oder rechtlich abhängigen Situation befinden.

	Derivative Gründung	Originäre Gründung
Unselbständige Gründung	Fusion oder Umgründung	Betriebsgründung
Selbständige Gründung	Existenzgründung durch Betriebsübernahme	Unternehmensgründung

Abbildung 10: Klassifizierung von Gründungsformen

(Quelle: eigene Darstellung nach Szyperski & Nathusius, 1977, S. 27)

Für das Konzept des Lebenszyklusmodells haben sich in der Literatur verschiedene konkrete Modellvarianten mit unterschiedlichen Betrachtungswinkeln entwickelt. Engelen (vgl. 2008, S. 29) führt dazu aus, dass alle diese Modelle den Lebenszyklus eines Unternehmens in sequenziell ablaufende Phasen unterteilen, in welchen die Unternehmen spezifische Charakteristika, zum Beispiel hinsichtlich ihrer Organisationsstrukturen, aufweisen. Dieses Klassifizierungsmodell basiert auf der Grundannahme, dass alle originär und selbständig gegründeten Unternehmen eine vergleichbare Entwicklung, mit ähnlichen alterstypischen Problemen und Verhaltensweisen, durchleben. Obwohl sich alle in der Literatur vorhandenen Modelle in Details wie Phasengliederung und -bezeichnung unterscheiden, weisen sie doch fast alle hinsichtlich der Unternehmensentwicklung eine Konzeptions-, eine Expansions-, eine Stabilitäts- und eine Etablierungsphase aus. Die Modelle gehen davon aus, dass sich in jeder Phase die entwicklungstypischen Problemstellungen ändern und als Antwort darauf auch die betrachteten Unternehmensvariablen verändern. Somit dienen die Lebenszyklusmodelle auch dem Verstehen der im Zuge der fortlaufenden Unternehmensentwicklung auftretenden typischen Kombinationen aus Problemstellungen und Unternehmensvariablen.

2.7.1. Modell nach Greiner

Eines der bekanntesten Modelle ist jenes von Greiner (vgl. 1972, S. 37 ff), in welchem die Entwicklung eines Unternehmens in fünf Phasen unterteilt wird. Greiner geht bei seinem Modell

nicht von einer linearen Wachstumsentwicklung bei den Unternehmen aus, sondern von nacheinander ablaufenden Revolutions- und Evolutionsperioden, welche von den Unternehmen durchlaufen werden. Jede Evolutionsperiode definiert bei Greiner eine Phase, an deren Ende das Unternehmen vor einer existenzgefährdenden Krise steht. In dieser Krise sind vom Management die Struktur anpassende Maßnahmen zu setzen, wodurch das Unternehmen in einer Revolutionsperiode fit für die nächste Evolutionsperiode und damit für weiteres Wachstum wird. Die Grundidee von Greiner besteht darin, dass im Zuge des Fortbestandes eines Unternehmens periodisch Krisen auftreten, in welchen das Management durch Strukturanpassungen die wachstumsbedingt aufgelaufenen Probleme löst und damit die weitere Entwicklung des Unternehmens ermöglicht.

2.7.2. Modell nach Kazanjian

Ein weiteres Lebenszyklusmodell, speziell für Technologieunternehmen wurde von Kazanjian (vgl. 1988, S. 261 ff) entwickelt. Wie in Abbildung 11 dargestellt, besteht dieses Modell aus den Phasen Konzeption und Entwicklung, Vermarktung, Wachstum und Stabilität.

Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4
Conception and Development	Commercialization	Growth	Stability
Resource acquisition and technology development	Production related start-up	Sales / market share growth and organizational issues	Profitability, internal controls and future growth base

Abbildung 11: Lebenszyklusmodell nach Kazanjian

(Quelle: eigene Darstellung nach Kazanjian, 1988, S. 262)

Unternehmen, welche sich in Phase eins befinden, sind nach Kazanjian damit beschäftigt, ihre Technologien und Produkte zu entwickeln. Die Unternehmen verfügen noch kaum über formalisierte Strukturen. In der darauffolgenden zweiten Phase geht es für die Unternehmen um die Vermarktung der entwickelten Produkte. Es findet noch geringes Unternehmenswachstum statt. In Phase drei werden die formalisierten Strukturen für die Produktion und den Verkauf von größeren Stückzahlen der Produkte geschaffen. In dieser Phase findet ein erheblicher Anstieg des Unternehmenswachstums statt. In der vierten und letzten Phase pendelt sich das

Wachstum auf das Marktniveau ein. Das Unternehmen verfügt über standardisierte Prozesse, der Fokus liegt auf der Erhöhung der Profitabilität.

2.7.3. Modell nach Tyebjee, Bruno und McIntyre

Ein für die vorliegende Arbeit besonders bedeutendes Lebenszyklusmodell wurde Von Tyebjee, Bruno und McIntyre (vgl. 1983, S. 62 ff) veröffentlicht, dieses Modell definiert die Phasen über die Ausprägung des Marketings in den Unternehmen (siehe Abbildung 12).

	Stage 1 Entrepreneurial marketing	Stage 2 Opportunistic marketing	Stage 3 Responsive marketing	Stage 4 Diversified marketing
Marketing strategy	Market niche	Market penetration	Product-market development	New business development
Marketing organization	Informal, flexible	Sales management	Product-market management	Corporate and diversional levels
Marketing goals	Credibility in the marketplace	Sales volume	Customer satisfaction	Product life cycle and portfolio management
Critical success factors	A little help from your friends	Production economies	Functional coordination	Entrepreneurship and innovation

Abbildung 12: Lebenszyklusmodell nach Tyebjee, Bruno und McIntyre

(Quelle: eigene Darstellung nach Tyebjee et al., 1983, S. 64)

Das Modell sieht die Entwicklung des Marketings als Basis für die Erreichung der nächsten Phase und somit für das weitere Wachstum. Die Autoren leiten ihren Ansatz von der Evolutionstheorie ab und folgern, dass auch ein Unternehmen nur Erfolg haben kann, wenn es sich stetig entsprechend den äußeren Umständen entwickelt. Dabei sollte diese Entwicklung nicht ausschließlich reaktiv passieren, sondern vom Management aktiv geplant werden. „A premise of our analysis is that top management must not simply react to new situations created by growth but rather that while operating successfully in the present stage, management must take the initiative in planning for the next one” (Tyebjee et al., 1983, S. 62). In diesem Ansatz

kommt klar die Philosophie der marktorientierten Unternehmensführung und die zentrale Rolle der Marketingfunktion in der Unternehmensentwicklung zum Ausdruck.

Die erste Phase des Modells definieren die Autoren über das Entrepreneurial Marketing, welches in der Startphase neu gegründeter Unternehmen vorherrscht. Die technologieorientierten Gründer nutzen aufgrund mangelnder Marketingkenntnisse vorwiegend Kontakte aus ihren bestehenden Netzwerken, weshalb die ersten Kunden oftmals Freunde und Bekannte sind, für welche die Produkte individuell gestaltet werden. Die Gewinnung und Betreuung der Kunden erfolgen somit durch die Gründer persönlich. Diese Phase ist geprägt vom Bemühen des Unternehmens, einen Fuß in die Tür des Marktes zu bekommen, meist werden hierzu potenzielle Kunden mit speziellen Bedürfnissen gesucht, welche von den etablierten Anbietern nicht befriedigt werden. Die aus diesem geringen Geschäftsvolumen erzielten Deckungsbeiträge ermöglichen noch keine umfassenden Overhead Strukturen wie beispielsweise eine formale Marketingabteilung – es passiert Entrepreneurial Marketing. Tyebee et al. (vgl. 1983, S. 63) sehen hierbei als großen Erfolgsfaktor am Markt die persönliche Betreuung der Kunden durch die Unternehmensleitung, die Kunden erleben ungeteilte Aufmerksamkeit für ihre Anliegen. Dieser Vermarktungszugang hilft zwar das Unternehmen am Markt zu etablieren, wird aber mit fortschreitendem Wachstum aufgrund der beschränkten zeitlichen Ressourcen der Unternehmensleitung zum Hemmnis für die weitere Unternehmensentwicklung. Das Unternehmen befindet sich in der Situation, dass der Kundenstamm noch zu klein ist, das Produktprogramm bisher zu individuell und die Unternehmensleitung überlastet, es bedarf des Überganges in die nächste Phase.

In Phase zwei ist die Qualität der Produkte und die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens grundsätzlich nachgewiesen. Das Unternehmen strebt weiteres Wachstum an, dabei ersetzt zunehmend ein standardisiertes Produktprogramm die bisher individuellen Einzellösungen, wodurch nun auch unweigerlich eine Konkurrenzsituation mit den etablierten Mitbewerbern entsteht. In dieser Phase formalisieren sich allmählich erste Bereiche der Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen, auch ein erster Ansatz einer Marketingabteilung entsteht, wobei diese meist nur durch operativ tätige Verkäufer besetzt ist, Produkt- und Preisgestaltung sind weiterhin Aufgaben der Unternehmensleitung. Die Produktionskapazitäten werden erweitert und das Unternehmen strebt verstärktes Wachstum für die Erzielung von Skaleneffekten an. (vgl. Tyebee et al., 1983, S. 64)

Phase drei bezeichnen Tyebjee et al. (vgl. 1983, S. 65 f) als responsives Marketing. Das Wachstum des Unternehmens beschleunigt sich stark und die noch rudimentären Organisationsstrukturen werden zum ernsthaften Problem im Unternehmen. Die Unternehmensleitung muss in ihren bisher zugeordneten Schlüsselbereichen Verantwortung teilen und delegieren, was darin mündet, dass letztendlich Fachabteilungen wie das Marketing entstehen. Das Implementieren eines formellen internen Informationsflusses gewinnt damit gravierend an Bedeutung für die effiziente Abwicklung der Wertschöpfungsprozesse, da die noch jungen Abteilungen durch die wachsende Anzahl an Kunden Gefahr laufen, den Kontakt zu verlieren. Für die Informationsgewinnung betreffend den Markt und die Kunden stützen sich die Unternehmen vorwiegend auf die Marktforschung und Erfahrungen ihrer eigenen Außendienstmitarbeiter. Marktsättigungstendenzen oder Marktanteilsgewinne durch stärker auftretende Wettbewerber beginnen das Wachstum zu verlangsamen. Deshalb suchen Unternehmen in dieser Phase nach neuen Produkt-Markt Positionen, um das Wachstum weiter aufrecht erhalten zu können.

Die vierte und letzte Phase dieses Modells ist geprägt vom diversifizierten Marketing. Durch die Umsetzung der in Phase drei entstandenen Strategie der Diversifikation besteht auch die Notwendigkeit der Umgestaltung der Organisationsstrukturen, dabei entstehen neue Abteilungen, um der steigenden Komplexität gerecht zu werden. Auch der Bereich Marketing bedarf einer Anpassung an die neuen Herausforderungen und wird für gewöhnlich entsprechend der stattfindenden Diversifikation in Teilen dezentralisiert. Das übergeordnete zentral verbleibende Unternehmensmarketing ist dafür verantwortlich, das Image des Gesamtunternehmens in der Öffentlichkeit zu pflegen und das Marketing der einzelnen Divisionen zu überwachen und mit Fachwissen in der Marktforschung und der Marketingplanung zu unterstützen. Zudem nimmt es durch die Identifikation von neuen Wachstumsmöglichkeiten am Markt eine zentrale Rolle bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie ein. (vgl. Tyebjee et al., 1983, S. 66)

2.7.4. Metastudie von Hanks, Watson, Jansen und Chandler

Aufgrund einer Vielzahl an weiteren, in der Literatur vorkommenden, Lebenszyklusmodellen wurde durch Hanks, Watson, Jansen und Chandler (vgl. 1993, S. 5 ff) eine Metastudie zu diesem Thema durchgeführt (siehe Tabelle 17).

Model	Start-Up Stage	Expansion Stage	Maturity Stage	Diversification Stage	Decline Stage
Adizes, 1989	1 Courtship, 2 Infancy	3 Go-Go, 4 Adolescence	5 Prime, 6 Stabel		7 Aristocracy, 8 Early Bureaucracy, 9 Bureaucracy, 10 Death
Churchill & Lewis, 1983	1 Existence 2 Survival, 3 Success-Disengagement	3 Success-Growth, 4 Take-Off	5 Resource Stability		
Flamholtz, 1987	1 New Venture	2 Expansion	3 Professionalization, 4 Consolidation	5 Diversification, 6 Integration	7 Decline
Galbraith, 1982	1 Proof of Principle / Prototype, 2 Model Shop	3 Start-Up / Volume Production	4 Natural Growth	5 Strategic Maneuvering	
Greiner, 1972	1 Creativity	2 Direction	3 Delegation	4 Coordination, 5 Collaboration	
Kazanjan, 1988	1 Conception & Development, 2 Commercialization	3 Growth	4 Stability		
Miller & Friesen, 1984	1 Birth	2 Growth	3 Maturity	4 Revival	5 Decline
Quinn & Cameron, 1983	1 Entrepreneurial	2 Collectivity	3 Formalization	4 Elaboration of Structure	
Scott & Brucee, 1987	1 Inception, 2 Survival	3 Growth, 4 Expansion	5 Maturity		
Smith, Mitchell & Summer, 1985	1 Inception	2 High Growth	3 Maturity		

Tabelle 17: Vergleich der Lebenszyklusmodelle

(Quelle: eigene Darstellung nach Hanks et al., 1993, S. 10)

Die Studienautoren analysierten die bestehenden Modelle nach den Fragestellungen, was eine Lebenszyklusphase ausmacht, in wie vielen Lebenszyklusphasen Unternehmen wachsen und was die Merkmale einer jeden Phase sind. Als Ergebnis wurde eine Lebenszyklusphase als eine einzigartige Konfiguration von organisationskontext- und organisationsstrukturbezogenen Variablen definiert (siehe Tabelle 18). Die Entwicklung eines Unternehmens erfolgt theoretisch in fünf Phasen: Start, Expansion, Reife, Diversifikation und Rückgang. Während diese Phasen durchlaufen werden, wächst das Unternehmen bis zum Erreichen der Rückgangphase, wobei das Wachstum in der Expansionsphase am stärksten ausgeprägt ist und im Zuge der Reifephase bereits abnimmt. Mit fortschreitender Unternehmensentwicklung findet auch

eine sukzessive Zunahme der Formalisierung in der Organisation statt. Die Struktur wandelt sich von einfach zu funktional und schließlich zu divisional, wobei sich die Entscheidungskompetenz zunehmend dezentralisiert. (vgl. Hanks et al., 1993, S. 11)

Dimension	Start-Up Stage	Expansion Stage	Consolidation Stage	Diversification Stage	Decline Stage
Age	Young	Young	Young	Older	Any Age
Size	Small	Small	Large	Largest	Declining
Growth Rate	Inconsistent	Rapid positive	Slow growth	Rapid positive	Declining
Structural Form	Undifferentiated, Simple	Departmentalized, Functional	Departmentalized, Functional	Divisional	Mostly Functional
Formalization	Very informal, personal, flexible; Few policies	Formal systems begin to emerge, but enforcement is lax	Formal, bureaucratic; Planning & control systems are enforced	Formal, bureaucratic	Excessive bureaucratization
Centralization	Highly centralized in founder	Centralized; Limited delegation	Moderately centralized	Decentralized	Moderately centralized
Business Tasks	Identify niche; Obtain resources; Build prototype; Set up task structure	Volume production and distribution; Capacity Expansion; Set up operating systems	Make business profitable; Expense control; Establish management systems	Diversification; Expansion of product market scope	Revitalization; Re-definition of mission and strategy

Tabelle 18: Charakteristiken der Lebenszyklusphasen

(Quelle: eigene Darstellung nach Hanks et al., 1993, S. 12)

Das Konzept der Lebenszyklusmodelle wird aber auch nicht unkritisch gesehen. So wurde bereits von Kazanjian (vgl. 1988, S. 258) bemerkt, dass diese Modelle uns helfen, das komplexe Problem Unternehmenswachstum zu verstehen, insbesondere wie Wachstum stattfindet und welche Auswirkungen auf die Organisation damit verbunden sind. Allerdings mangelt es vielen dieser Modelle auch an theoretischer Aussagekraft und Genauigkeit. Zudem finden situative Variablen, wie beispielsweise Branche oder eingesetzte Technologien, zu geringe Berücksichtigung. Hanks et al. (vgl. 1993, S. 5) bemängeln in ihrer Metastudie die geringe empirische Validierung der bestehenden Theorien und Modelle rund um den Lebenszyklus von Unternehmen.

2.8. Charakteristika von KMU

„A small business is not a little big business“, stellten Welsh und White (1981, S. 1) fest und führten weiter aus, dass die traditionelle Annahme unter Managern, dass kleine Unternehmen im Wesentlichen den gleichen Unternehmensführungsprinzipien unterliegen wie Großunternehmen, nur eben in kleinerem Maßstab, nicht richtig sei. Denn die dieser Annahme zugrunde liegende Auffassung, dass kleine Unternehmen großen Unternehmen sehr ähnlich sind, bis auf die Ausnahme, dass diese weniger Umsatz machen, über geringere Vermögenswerte verfügen und weniger Mitarbeiter beschäftigen, grundlegend falsch sei.

Gerade die durch die Größe von kleinen Unternehmen bedingte Ressourcenknappheit in vielen Bereichen schafft eine besondere Bedingung, welche gänzlich andere Managementansätze als in Großunternehmen erfordert. Das Management von kleinen Unternehmen ist geprägt von finanziellen Engpässen, dem Mangel an qualifiziertem Fachpersonal und einer kurzfristigen Planungsperspektive, welche sich aus dem volatilen Wettbewerbsumfeld der Kleinunternehmen ergibt. (vgl. Welsh & White, 1981, S. 12) Die unterschiedlichen Merkmale von Unternehmen in verschiedenen Entwicklungsphasen und Größenordnungen wurde auch bereits in Kapitel 2.7 in den Lebenszyklusmodellen deutlich.

2.8.1. Merkmalskataloge für KMU

Es existieren in der Literatur mehrere Merkmalskataloge, welche bei KMU häufig vorkommende Eigenheiten, insbesondere die Verflechtung zwischen Unternehmen und Unternehmer, darstellen. Da es das typische KMU lediglich in der Statistik, nicht aber in der Praxis gibt, existiert kein idealtypischer Merkmalskatalog, welcher für alle KMU repräsentativ ist – hierzu ist die Gruppe der KMU zu heterogen. Das heißt, es müssen nicht immer alle Kriterien auf jedes KMU zutreffen, zudem ist der Übergang zwischen KMU und Großunternehmen unscharf. So existieren in der Praxis Großunternehmen, welche in manchen Bereichen Merkmale von KMU aufweisen und ebenso KMU, welche in manchen Bereichen über Strukturen wie Großunternehmen verfügen. (vgl. Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 20)

Mugler (vgl. 2008, S. 25 ff) betont hinsichtlich der Merkmale für KMU, dass die Person des Unternehmers, welcher in der Regel zugleich der Unternehmensleiter ist, eine zentrale Rolle in einem KMU spielt. Das Unternehmen ist in allen Funktionsbereichen stark geprägt von der

Persönlichkeit des Unternehmers. So hält der Unternehmer selbst die Kontakte zu den wichtigsten Kunden und Lieferanten, zum Steuerberater, zum Betreuer der Hausbank und sämtlichen weiteren, für das Unternehmen wichtigen, Bezugspersonen. Der Unternehmer hält auch selbst einen engen und informellen Kontakt zu allen Mitarbeitern, es gibt wenige Hierarchieebenen und die Organisation des Unternehmens ist beweglich und nicht dokumentiert. Dadurch hat das Unternehmen kurze Entscheidungswege und kann rasch auf sich ändernde Umweltbedingungen reagieren.

Ein, aus einer Vielzahl an Veröffentlichungen zusammengestellter, umfangreicher Merkmalskatalog, welcher in den einzelnen Funktionsbereichen die typischen Charakteristika von KMU im Vergleich mit Großunternehmen behandelt, wurde von Pfohl (vgl. 2006, S. 18 ff) erarbeitet (siehe Tabelle 19).

Unternehmensführung in KMU	Unternehmensführung in Großunternehmen
Eigentümer-Unternehmer	Manager
mangelnde Unternehmensführungskennntnisse	fundierte Unternehmensführungskennntnisse
technisch orientierte Ausbildung	gutes technisches Wissen in den Fachabteilungen und Stäben verfügbar
unzureichendes Informationswesen zur Nutzung vorhandener Flexibilitätäsvorteile	ausgebautes formalisiertes Informationswesen
patriarchalische Führung	Führung nach „Management by Prinzipien“
kaum Gruppenentscheidungen	häufig Gruppenentscheidungen
große Bedeutung von Improvisation und Intuition	geringe Bedeutung von Improvisation und Intuition
kaum Planung	umfangreiche Planung
durch Funktionsanhäufung überlastet; wenn Arbeitsteilung, dann personenbezogen	hochgradig sachbezogene Arbeitsteilung
unmittelbare Teilnahme an Betriebsgeschehen	Ferne zum Betriebsgeschehen
geringe Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen	gute Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen
Führungspotential nicht austauschbar	Führungspotential austauschbar
Organisation in KMU	Organisation in Großunternehmen
auf den Unternehmer ausgerichtetes Einliniensystem, von ihm selbst oder mit Hilfe weniger Führungspersonen bis in die Einzelheiten überschaubar	personenunabhängig an den sachlichen Gegebenheiten orientierte komplexe Organisationsstruktur
Funktionshäufung	Arbeitsteilung
kaum Abteilungsbildung	umfangreiche Abteilungsbildung
kurze direkte Informationswege	vorgeschriebene Informationswege
starke persönliche Bindungen	geringe persönliche Bindungen
Weisungen und Kontrolle im direkten personenbezogenen Kontakt	formalisierte unpersönliche Weisungs- und Kontrollbeziehungen
Delegation in beschränktem Umfang	Delegation in vielen Bereichen
kaum Koordinationsprobleme	große Koordinationsprobleme

geringer Formalisierungsgrad	hoher Formalisierungsgrad
Hohe Flexibilität	Geringe Flexibilität
Beschaffung in KMU	Beschaffung in Großunternehmen
schwache Position am Beschaffungsmarkt	starke Position am Beschaffungsmarkt
häufig auftragsbezogene Materialbeschaffung (Ausnahme: Handel)	überwiegend auftragsunabhängige Materialbeschaffung, abgesichert durch langfristige Verträge mit Lieferanten
Produktion in KMU	Produktion in Großunternehmen
arbeitsintensiv	kapitalintensiv
geringe Arbeitsteilung	hohe Arbeitsteilung
überwiegend Universalmaschinen	überwiegend Spezialmaschinen
geringe Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge	starke Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge
häufig langfristig gebunden an eine bestimmte Basisinnovation	keine langfristige Bindung an eine bestimmte Basisinnovation
Absatz in KMU	Absatz in Großunternehmen
Deckung kleindimensionierter individualisierter Nachfrage in einem räumlich und / oder sachlich schmalen Marktsegment	Deckung großdimensionierter Nachfrage in einem räumlich und / oder sachlich breiten Marktsegment
Wettbewerbsstellung sehr uneinheitlich	gute Wettbewerbsstellung
Logistik in KMU	Logistik in Großunternehmen
keine systematische Umsetzung von Logistikkonzepten	oft Logistikkonzepte vorhanden
keine institutionalisierte Logistikabteilung	meist institutionalisierte Logistikabteilung
Schwerpunkt auf der Ausführung der operativen logistischen Tätigkeit	operatives und strategisches Logistikmanagement
Finanzierung in KMU	Finanzierung in Großunternehmen
im Familienbesitz	in der Regel breit gestreuter Besitz
kein Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch nur begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten	ungehinderter Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten
keine unternehmensindividuelle, kaum allgemeine staatliche Unterstützung in Krisensituationen	unternehmensindividuelle, staatliche Unterstützung in Krisensituationen wahrscheinlich
Forschung und Entwicklung in KMU	Forschung und Entwicklung in Großunternehmen
keine dauernd institutionalisierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung	dauernd institutionalisierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung
kurzfristig-intuitiv ausgerichtete Forschung und Entwicklung	langfristig-systematisch angelegte Forschung und Entwicklung
fast ausschließlich bedarfsorientierte Produkt- und Verfahrensentwicklung, kaum Grundlagenforschung	Produkt- und Verfahrensentwicklung in engem Zusammenhang mit Grundlagenforschung
relativ kurzer Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung	relativ langer Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung
Personal in KMU	Personal in Großunternehmen
geringe Anzahl an Beschäftigten	hohe Anzahl an Beschäftigten
häufig unbedeutender Anteil von ungelerten und angelernten Arbeitskräften	häufig großer Anteil von ungelerten und angelernten Arbeitskräften
wenige Akademiker beschäftigt	Akademiker in größerem Umfang beschäftigt
überwiegend breites Fachwissen vorhanden	starke Tendenz zum ausgeprägten Spezialistentum
vergleichsweise hohe Arbeitszufriedenheit	geringe Arbeitszufriedenheit

Entsorgung in KMU	Entsorgung in Großunternehmen
oft extreme Verhaltensweisen (Umgehung abfallpolitischer Normen oder aber Nutzung entsorgungsrelevanter Innovationspotentiale)	häufig reaktive Politik der Risikobegrenzung
kein öffentliches Interesse an der Entsorgungspolitik des Unternehmens	Entsorgungspolitik oft Bestandteil der PR, da großes öffentliches Interesse

Tabelle 19: Charakteristika von KMU im Vergleich mit Großunternehmen

(Quelle: Pfohl, 2006, S. 18 ff)

Eine weiterführende Erläuterung unter Bezugnahme auf die Ausführungen von Pfohl (vgl. 2006, S. 2 ff) findet sich bei Immerschmitt und Stumpf (2014, S. 22 ff) in ihrer Arbeit über die Merkmale von Klein- und Mittelunternehmen. Darin führen sie aus, dass durch die Personalunion von Unternehmer und Unternehmensleiter die KMU erheblich stärker durch die Persönlichkeit des Unternehmers beeinflusst sind, als dies bei Großunternehmen durch Geschäftsführung oder Vorstand der Fall ist. Somit hängt aber auch Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens ganz erheblich von den persönlichen Fähigkeiten des Unternehmers ab. Dies ist in Phasen von Unternehmenskrisen von besonderer Bedeutung, da oftmals die Art und Weise der Unternehmensführung - und damit der Unternehmer selbst - die krisenauslösende Ursache ist, wodurch die Krisenbewältigung sehr schwierig bis unmöglich wird.

Hinzu kommt erschwerend, dass laut Immerschmitt und Stumpf (vgl. 2014, S. 22) die Unternehmer in den meisten Fällen eine technische Ausbildung haben, wodurch die Unternehmen naturgemäß Defizite in der kaufmännischen Unternehmensführung aufweisen. Dies macht sich insbesondere in der fehlenden strategischen Planung und im fehlenden Controlling bemerkbar. Die Unternehmensführung basiert auf anlassbezogenem Reagieren anstatt auf planungsbezogenem Agieren, Entscheidungen werden meist intuitiv ohne ausführliche Analyse getroffen – es dominieren die klassischen „Bauchentscheidungen“.

Dass diese Art der Unternehmensführung angesichts der komplexer werdenden Rahmenbedingungen des Wirtschaftens zu einem akuten Problem wird, zeigt der Bericht des KSV 1870 zu den Insolvenzursachen des Jahres 2015, welcher titelt: „Jedes zweite Unternehmen scheitert an der Chefetage“ (Kantner, 2016). In dieser Analyse der Insolvenzursachen wird festgestellt, dass 51 % der Pleiten auf interne Fehler zurückzuführen sind und viele davon durch mehr Know-how im oberen Management, also im Falle der KMU durch mehr Know-how beim Unternehmer, hätten vermieden werden können. Es sind in den wenigsten Fällen

vorsätzliches Fehlverhalten oder zu hohe Risikobereitschaft die Auslöser der Krisen, sondern auf fehlendes betriebswirtschaftliches Grundwissen zurückzuführende drastische Mängel im Bereich Marketing, Planung und Kalkulation. Es sind „Personen in den obersten Rängen zugegangen, die das kaufmännische Einmaleins nicht ausreichend beherrschen“ (Kantner, 2016), formuliert es im Bericht Hans-Georg Kantner, der Leiter des Bereichs Insolvenzen beim KSV 1870.

Der Führungsstil des Unternehmers ist in der Regel streng patriarchalisch, es wird erwartet, dass die Mitarbeiter alle Entscheidungen und Anweisungen ohne jedwede Kritik in vollem Umfang mittragen und sich gegenüber dem Unternehmen absolut loyal verhalten. Diesbezüglich besteht allerdings das Problem, dass sich nachhaltig gesellschaftliche Veränderungen vollziehen. Die heutigen Generationen akzeptieren nicht mehr kritiklos absolut autoritäre Führung, Hierarchien werden hinterfragt und die gestiegene Mobilität, Flexibilität und soziale Absicherung der Arbeitnehmer lässt die Loyalität gegenüber den Arbeitgebern zunehmend sinken. Das heißt, auch in den KMU muss sich das Führungsverständnis wandeln, da ansonsten eine hohe Fluktuation bei den Mitarbeitern droht und es immer schwieriger wird, den benötigten Personalstand zu halten. (vgl. Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 22)

Die überschaubaren, schlanken Strukturen des auf den Unternehmer ausgerichteten Einliniensystems in der Organisation der KMU ermöglichen ihm, sich aktiv in das operative Geschäft einzubringen und sämtliche Entscheidungen zu beeinflussen oder an sich zu ziehen. Dies wird zudem noch begünstigt durch die flache Hierarchie sowie die direkten, persönlichen Kommunikationswege. Dies lässt aber auch schnelle Entscheidungen und Handlungen zu, wodurch die KMU wesentlich flexibler in der Reaktion auf Veränderungen sind als Großunternehmen mit ihrem hohen Formalisierungsgrad. Der informelle, personenbezogene Kontakt zwischen der Unternehmensleitung und der Belegschaft sowie innerhalb dieser führt auch zu relativ intensiven persönlichen Beziehungen, welche wiederum die generelle Arbeitszufriedenheit fördert. Andererseits bestehen durch die unternehmerzentrierte Einlinienorganisation aber kaum Aufstiegschancen für die Mitarbeiter im Unternehmen. (vgl. Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 23)

Die Belegschaft in den KMU besteht zum größten Teil aus Facharbeitern, welche meist auch im Betrieb ausgebildet wurden, und zu einem deutlich geringeren Teil aus ungelernten oder angelernten Hilfsarbeitern. (vgl. Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 24) Den geringsten Teil am Personal bilden Akademiker, die Quote an Mitarbeitern mit Hochschulabschluss liegt in österreichischen KMU bei lediglich 15 %, verglichen damit liegt sie im europäischen Durchschnitt

bei 30 % (vgl. H. Neubauer, 2011). Die beschäftigten Akademiker wirken im Normalfall in der Unternehmensleitung als Assistenz des Unternehmers mit oder sind zumindest in deren direktem Umfeld tätig.

Ihlau, Duscha und Gödecke (vgl. 2013, S. 5) führen als weiteres Merkmal von KMU die mangels einer klaren Trennung zwischen Eigentümerfunktion und Managementfunktion vielfach vorkommende Vermischung der betrieblichen mit der privaten Sphäre an, so befinden sich oftmals Betriebsgrundlagen, wie beispielsweise Liegenschaften, Markenrechte, Patente und Lizenzen, im Privatvermögen des Unternehmers. Diese enge Verknüpfung zwischen Unternehmer und Unternehmen findet ihre Fortführung auch in der Finanzierung. KMU verfügen im Vergleich zu großen Unternehmen über sehr eingeschränkte Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung. In der Regel erfolgt die Kapitalausstattung des Unternehmens durch den Unternehmer mittels einbezahltem Stammkapital, nachrangige Gesellschafterdarlehen oder Thesaurierung der Gewinne. Dadurch ist meist ein großer Teil des Vermögens des Unternehmers im Unternehmen gebunden, wodurch dieses auch seine zentrale Existenzgrundlage darstellt.

Die Autoren führen weiter aus, dass durch die damit fehlende Diversifikation in der Vermögensveranlagung der Unternehmer auch einem erheblich höheren Risiko ausgesetzt ist, als bei risikooptimierender breiter Streuung, wie sie normal in der Veranlagung empfohlen ist. Der Zugang zum Kapitalmarkt ist für KMU zwar theoretisch möglich, spielt aber in der Praxis aufgrund des erheblichen Aufwandes, welcher mit der Rechtsform einer Aktiengesellschaft verbunden ist, keine Rolle. Die Beschaffung von Fremdkapital passiert im Regelfall über die Hausbank des Unternehmens, wobei KMU aufgrund der schlechteren Verhandlungsposition im Vergleich zu Großunternehmen deutlich höhere Zinsen zu leisten haben. Die Summe dieser Umstände schlägt sich auch in der vergleichsweise niedrigen Eigenkapitalquote von KMU nieder. (vgl. Ihlau et al., 2013, S. 5 f.)

KMU unterliegen aufgrund ihrer Rechtsform meist nur geringen Publizitäts- und Prüfpflichten. Der Jahresabschluss wird lediglich den rechtlichen Vorschriften genügend erstellt, dem Zweck der umfassenden Reflektion der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens durch die Unternehmensleitung dient er nur wenig. Ein umfassendes internes Rechnungswesen, im Sinne von modernem Controlling, ist nur in seltenen Fällen implementiert. Somit fehlt auch das Planungswesen und die Kontrolle von Kosten und Leistung erfolgt retrospektiv auf Basis der historischen Daten und nicht auf der Grundlage von Planungsdaten. Dokumentierte

Informationen über die geplante Unternehmensentwicklung sind in KMU meist nicht oder nur sehr rudimentär vorhanden. (vgl. Ihlau et al., 2013, S. 7)

Die hier angeführten qualitativen Merkmale von KMU finden sich auch in den Eigenheiten der von ihnen gewählten Rechtsformen wieder. Laut Ihlau et. al. (vgl. 2013, S. 8) werden die meisten KMU als Einzelunternehmen oder als Personengesellschaft, also in personenbezogenen Rechtsformen, geführt – Großunternehmen hingegen sind fast ausnahmslos Kapitalgesellschaften. Der zentrale strukturelle Unterschied ist hierbei, dass bei personenbezogenen Rechtsformen mindestens einer der Gesellschafter persönlich haftet und nach dem Prinzip der Selbstorganschaft auch nur diese Gesellschafter zur Vertretung der Gesellschaft berechtigt sind. Bei Kapitalgesellschaften findet eine viel klarere Trennung zwischen den Gesellschaftern und der Unternehmensführung statt, hier können nach dem Prinzip der Drittorganschaft auch Nichtgesellschafter zum Geschäftsführer oder Vorstand bestellt werden und somit die Vertretung der Gesellschaft nach außen übernehmen. Die Gesellschafter haften bei Kapitalgesellschaften nach dem Trennungsprinzip nur mit der geleisteten Stammeinlage, woraus auch die strengeren Publizitäts- und Prüfpflichten resultieren.

Den Charakteristika der KMU entsprechen aufgrund der höheren Gestaltungsfreiheiten, beispielsweise beim Gesellschaftsvertrag, der Unternehmensführung und den Gewinnentnahmen, also eher personenbezogene Rechtsformen (vgl. Ihlau et al., 2013, S. 8 f). Größere KMU oder solche mit einem sehr kapitalintensiven Geschäftsmodell werden allerdings aufgrund der Haftungsbeschränkung bereits tendenziell als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), also als Kapitalgesellschaft, geführt.

2.8.2. Kategorisierung der Merkmale in originäre und derivative

Engelen (vgl. 2008, S. 34) greift die allgemeinen Charakteristika von KMU auf und beleuchtet deren zeitliches Auftreten sowie deren kausale Zusammenhänge, indem er die Merkmale in originäre und derivative unterteilt. In einer umfassenden Literaturanalyse erarbeitet der Autor fünf originäre Merkmale, auf welche er die in weiterer Folge auftretenden derivativen Merkmale zurückführt.

Durch die Eingrenzung auf originär gegründete Unternehmen ergibt sich ein geringes Alter als erste originäre Eigenschaft. Junge Unternehmen unterliegen, wie in Kapitel 2.6 statistisch belegt, einer hohen Scheiterrate. Dieser Umstand wurde erstmals durch Stinchcombe (vgl. 1965,

S. 142 ff) thematisiert und wird in der Literatur als Liability of Newness bezeichnet. Engelen (vgl. 2008, S. 35) führt in seinen Analysen das Scheitern der Unternehmen auf derivative interne und externe Eigenschaften zurück. Laut Autor existieren unternehmensintern noch keine standardisierten Routinen, die erforderlichen Prozesse müssen aufgrund nicht vorhandener Erfahrungen mühsam erlernt werden. Zudem fehlen jungen Unternehmen noch historische Daten, aus welchen zukünftige Szenarien geplant werden könnten. Unternehmensextern fehlen noch die nötigen Beziehungen zu Institutionen des Umfeldes, insbesondere zu Lieferanten und Kunden. Allerdings ergibt sich aus dem geringen Alter der Unternehmen auch der derivative Vorteil, dass aufgrund noch nicht fixierter Strukturen eine höhere Flexibilität herrscht als in Großunternehmen und somit rasch auf Möglichkeiten am Markt reagiert werden kann.

Ebenfalls von der originären Gründung leitet Engelen die originäre Eigenschaft der geringen Größe der Unternehmen ab. Aus dieser ergibt sich das derivative Problem der geringen Ressourcenausstattung in den Bereichen Kapital und Personal. Das bedeutet, dass die Unternehmen erstens nicht in der Lage sind, eine längere wirtschaftliche Durststrecke zu überstehen und zweitens, aufgrund von fehlendem Fachpersonal Defizite beim nötigen Spezialwissen bestehen. Als derivative Vorteile hinsichtlich der geringen Größe kann auch hier die hohe Flexibilität angesehen werden und der enge, informelle Kontakt zwischen den im Unternehmen handelnden Personen. Dies erlaubt deutlich schnellere Reaktionszeiten wie in Großunternehmen. (vgl. Engelen, 2008, S. 35 f)

Als dritte originäre Eigenschaft sieht der Autor die starke Prägung des Unternehmens durch den Gründer. Wie in den allgemeinen Charakteristika der KMU bereits dargestellt, nimmt dieser die Doppelfunktion des Eigentümers und der Unternehmensleitung ein und ist damit in einer mächtigeren Position als die angestellte Unternehmensleitung in Großunternehmen. Daraus ergeben sich die derivativen Eigenschaften, dass zum einen der Erfolg des Unternehmens ganz maßgeblich von den persönlichen Fähigkeiten des Unternehmers abhängt, aber zum anderen auch eine erhöhte Flexibilität durch seine ausgesprochen starke Machtposition, welche strategische und operative Entscheidungskompetenzen zentralisiert. (vgl. Engelen, 2008, S. 36)

Mit besonderer Bezugnahme auf Gruber, welcher Unternehmen in den ersten Lebenszyklusphasen als „real-life experiments in which hypotheses regarding the utility of a new combination of productive resources, relative to other combinations are tested“ (Gruber, 2003, S. 602)

beschreibt, führt Engelen (vgl. 2008, S. 37) die Umfeldunsicherheit als vierte originäre Eigenschaft an. Besonders das Verhalten des Marktes, die technische Machbarkeit und das Ausreichen der finanziellen Ressourcen sind mit Unsicherheit behaftet. Die sich daraus ergebenden derivativen Eigenschaften sind das Fehlen von belastbaren Daten für die Planung, was insofern besonders relevant ist, da junge Unternehmen meist erst in noch unbesetzten Märkten agieren, in denen keine etablierten Standards gelten – so basieren Unternehmensentscheidungen auf vagen Annahmen. Und zudem die Verstärkung der negativen derivativen Eigenschaften welche sich aus der originären Eigenschaft der geringen Unternehmensgröße ergeben.

Die bislang angeführten originären Eigenschaften liegen alle bereits ab dem Gründungszeitpunkt des Unternehmens vor. Entsprechend dem Konzept der in Kapitel 2.7 behandelten Lebenszyklusmodelle durchlaufen die sich entwickelnden Unternehmen verschiedene Phasen, in denen von der Unternehmensleitung eine Anpassung der Unternehmensstrukturen an die wachstumsbedingten Veränderungen erfolgen muss. Dies führt zu einem beträchtlichen zusätzlichen Managementaufwand, welchen viele Unternehmer neben der Abwicklung des operativen Tagesgeschäfts nicht mehr im Stande sind zu leisten. Damit geschieht aber die, laut Lebenszyklusmodelle aktiv von der Unternehmensleitung zu initiierende, Evolution des Unternehmens von einer informellen, zentralisierten Organisation hin zu einer formellen, dezentralisierten Organisation nicht mehr im erforderlichen Maße. Dies führt schließlich zu der in Kapitel 2.6 erläuterten hohen Sterberate der jungen Unternehmen. Entsprechend dieser Gegebenheit bezeichnet Engelen (vgl. 2008, S. 38) seine fünfte originäre Eigenschaft als Wachstumseinfluss. Die sich daraus ableitenden derivativen Eigenschaften sind die Notwendigkeit der permanenten Anpassung der Strukturen und Prozesse an die Lebenszyklusphase sowie das damit verbundene Management von Komplexität unter Zeitdruck.

Eine Zusammenfassung dieser originären Eigenschaften, inklusive der jeweils zugeordneten negativen wie positiven derivativen Eigenschaften, zeigt Tabelle 20.

Originäre Eigenschaften	Negative derivative Eigenschaften	Positive derivative Eigenschaften
Geringes Unternehmensalter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Standardroutinen ▪ Keine Erfahrungswerte ▪ Geringes marktseitiges Vertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Flexibilität
Geringe Organisationsgröße	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe finanzielle und personelle Ressourcen ▪ Mangel an Fach- und Spezialwissen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ▪ Kurze Kommunikationswege
Gründerzentrierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abhängigkeit von Persönlichkeit, Motivation, Fähigkeiten und fachlicher Qualifikation des Gründers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Flexibilität
Umfeldunsicherheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundierung von Planungsaktivitäten auf Annahmen ▪ Keine Vergangenheitsdaten <p style="text-align: center;"><i>Verstärkung der Wirkung der typischen Eigenschaften von jungen Unternehmen</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Unsicherheit als Grundlage für die Entstehung von Geschäftsmöglichkeiten</i></p>
Wachstumseinfluss	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ständige Anpassung der Strukturen und Prozesse an den Entwicklungsstand ▪ Komplexe Anforderung unter Zeitdruck 	

Tabelle 20: Originäre und derivative Eigenschaften junger Unternehmen
(Quelle: Engelen, 2008, S. 40)

Dieser strukturierte Überblick über die typischen Charakteristika und Eigenheiten der KMU unter Berücksichtigung von deren Entwicklungsphasen dient dem besseren Verständnis der Besonderheiten des Untersuchungsgegenstandes im später folgenden empirischen Forschungsteil der vorliegenden Arbeit.

2.9. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Auf Grundlage der in diesem Kapitel durchgeführten Bestandsaufnahme der Literatur interpretiert die vorliegende Arbeit den Untersuchungsgegenstand „österreichische KMU“ gemäß den im Folgenden dargestellten Punkten.

- KMU stellen in der Struktur eine sehr inhomogene Unternehmensklasse dar (siehe Kapitel 2.3, 2.4), bilden in Summe aber den dominanten Faktor in der österreichischen Wirtschaft (siehe dazu Kapitel 2.2).
- Für KMU existieren Definitionen auf Basis von rein quantitativen Kenngrößen (siehe dazu Kapitel 2.1), welche die Literatur aber als zu eindimensional sieht und deshalb eine Mit-einbeziehung von qualitativen Kriterien empfiehlt.
- Die Persönlichkeit der Gründer (siehe dazu Kapitel 2.5) ist aufgrund von deren Doppelrolle als Eigentümer und Manager eines der wichtigsten Erfolgskriterien für die Unternehmen, welche zu nur rund 54 % die ersten 5 Lebensjahre überstehen (siehe dazu Kapitel 2.6).
- Die Unternehmen durchlaufen nach deren Gründung typische Lebenszyklusphasen, in denen sie im modellhaften Idealfall von Start-Ups zu etablierten Großunternehmen wachsen (siehe dazu Kapitel 2.7). Während dieser Phasen weisen die Unternehmen entwicklungs-typische Charakteristika auf, wodurch eine Klassifizierung von KMU über qualitative Merkmale (siehe dazu Kapitel 2.8) möglich wird.

Die empirische Forschung der vorliegenden Arbeit grenzt den Untersuchungsgegenstand somit dahingehend ab, dass die Unternehmen (1) die quantitative Definition der EU Kommission erfüllen müssen, (2) sich innerhalb der Lebenszyklusphasen 1 bis 3 nach dem Modell nach Hanks, Watson, Jansen und Chandler bewegen müssen und (3) ihren Sitz am Staatsgebiet der Republik Österreich haben müssen.

Diese Interpretation und Abgrenzung stellt zugleich die Antwort auf die in Kapitel 1.5 angeführte Definitionsfrage [T1] dar.

3. Konzept der Marktorientierung

Wie in Kapitel 2.2 behandelt, sind KMU in volkswirtschaftlicher Hinsicht von zentraler Wichtigkeit (vgl. Hamer, 2006, S. 33 ff). Um so bedeutender ist eine Reduktion der in Kapitel 2.6 dargestellten hohen Sterberate von KMU. Ein wichtiger Ansatz hierzu ist das Konzept der Marktorientierung (vgl. Gruber, 2004b, S. 164). Die Erfolgsrelevanz einer konsequent marktorientierten Unternehmensführung ist mittlerweile unumstritten (vgl. Gruber, 2003, S. 2). Das Kapitel 3 beschäftigt sich nun mit der historischen Entwicklung des Marketings bis zu seiner heutigen Interpretation als marktorientierte Unternehmensführung und erklärt in weiterer Folge die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts Marktorientierung. Anschließend wird auf die Bedeutung der Marktorientierung für den Unternehmenserfolg eingegangen sowie deren konkrete Umsetzung durch die Implementierung des Marketingkonzeptes erläutert. Zum Abschluss des Kapitels werden die strukturbedingten Besonderheiten des Marketings in KMU beleuchtet.

3.1. Konzeptionelle Grundlagen des Marketings

Marketing, als noch relativ junge betriebswirtschaftliche Disziplin, unterlag in den letzten Jahrzehnten einer kontinuierlichen Evolution, vom anfänglichen instrumentell verkürzten Verständnis (vgl. Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2015, S. 9 f) bis zu seiner heutigen Interpretation als marktorientierte Unternehmensführung (vgl. Fritz & von der Oelsnitz, 2006, S. 21). Sepehr (vgl. 2014, S. 1 f) sieht in seiner, unter dem Lehrer und Doktorvater Meffert entstandenen, vielbeachteten Dissertation den Wandel als immanenten Bestandteil der Marketingdisziplin, da diese stark anwendungsorientiert und somit kontextabhängig ist. Das bedeutet, dass die über die Zeit auftretenden Veränderungen in der Unternehmensumwelt und in den Märkten einen hohen Einfluss auf die Entwicklung der Disziplin haben. Als Beispiel sei hier der Übergang vom Verkäufer- zum Käufermarkt genannt, welcher zu einer Umbruchphase im Marketing geführt hat.

Entsprechend dem Ansatz von Hunt (vgl. 2010, S. 46 ff) ist Marketing zum einen eine wissenschaftliche Disziplin („University Discipline“) und zum anderen eine Managementkonzeption („Professional Discipline“). Dabei beschäftigt sich die Marketingwissenschaft, als integraler Bestandteil der Betriebswirtschaftslehre, mit der Erlangung des theoretischen Wissens und

die Marketingpraxis mit dessen Anwendung. Diese beiden Elemente der Marketingdisziplin sind nicht getrennt voneinander zu sehen, sondern stehen in enger Wechselwirkung zueinander. Die in ihrem Selbstverständnis anwendungsorientierte Wissenschaft hat das Bestreben, die Forschungserkenntnisse in das praktische Handeln einfließen zu lassen und die dabei gewonnenen Erfahrungen sind der Ausgangspunkt für weitere Forschungsbemühungen.

Der Objektbereich, als Abgrenzung des Anspruchsspektrums der Marketingdisziplin, bestimmt die inhaltlichen Themen der Disziplin und definiert damit, was unter Marketing verstanden wird. Laut Sepehr (vgl. 2014, S. 14) hat dieser sich seit dem Bestehen des Marketings erheblich ausgeweitet, was von Teilen der Wissenschaft nicht unkritisch gesehen wird. Die weitest gehende Auslegung des Objektbereiches erfolgte durch das Generic Concept of Marketing, welches auf Kotler und Levy (vgl. 1969, S. 10 ff) zurück geht. Darin wird die Funktion von Marketing auf die Gestaltung sämtlicher sozialen Austauschbeziehungen in der Gesellschaft ausgedehnt. Aufgrund der damit verbundenen Vielzahl an beliebigen Anwendungsbereichen hat sich aber mittlerweile die Fokussierung auf Wirtschaftsunternehmen international durchgesetzt, wodurch sich das Verständnis von Marketing als marktorientierte Unternehmensführung allgemein etabliert hat.

Zum konkreteren Verständnis dieser Interpretation beleuchtet Sepehr (vgl. 2014, S. 15) die beiden Teilbegriffe einzeln. Der Terminus Marktorientierung verweist dabei auf die Märkte als Bezugs- und Zielobjekt der Unternehmen (vgl. Kohli & Jaworski, 1990, S. 1 ff). Das heißt, die auf dem Markt herrschenden Gegebenheiten bilden die Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handelns und zudem verweist der Begriff auf die Örtlichkeit der angestrebten Austauschprozesse. Der Terminus Unternehmensführung bezeichnet die übergeordnete Querschnittfunktion in einem Unternehmen, welche sämtliche Funktionsbereiche eines Unternehmens organisiert und lenkt. Laut Dillerup und Stoi definiert der Begriff Unternehmensführung demnach „alle Aufgaben und Handlungen zur zielorientierten Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Unternehmens“ (2013, S. 10). Die Zusammenführung beider Begriffe beschreibt Marketing somit als „die bewusste Führung des ganzen Unternehmens vom Absatzmarkt her“ (Becker, 2013, S. 1).

Sepehr (vgl. 2014, S. 15 f) sieht in Anlehnung an Meffert (vgl. 1980, S. 35 f) drei zentrale Merkmale dieses ganzheitlichen Ansatzes, den Philosophieaspekt, den Organisationsaspekt und den Aktionsaspekt (siehe Tabelle 21). Deren Implementierung bestimmt im Wesentlichen über den Erfolg der marktorientierten Unternehmensführung.

Philosophieaspekt	Organisationsaspekt	Aktionsaspekt
Ausrichtung aller Unternehmensbereiche auf die Bedürfnisse der Kunden im Sinne eines gemeinsamen Leitbilds.	Organisatorische Verankerung des Marketings innerhalb des Unternehmens, zur Koordination aller marktgerichteten Aktivitäten.	Planmäßige Marktgestaltung durch den kombinierten und zieladäquaten Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix.

Tabelle 21: Aspekte der marktorientierten Unternehmensführung

(Quelle: eigene Darstellung nach Sepehr, 2014, S. 16)

Marketing stellt somit heute einen Schwerpunkt in der Unternehmensführung dar, weshalb alle modernen Management-Konzepte, egal welchen Ansatz sie auch verfolgen, die Markt- und Kundenorientierung als das zentrale Element ansehen (vgl. Becker, 2013, S. 1).

Marketing wird heute also nicht mehr nur als eine Leistungsfunktion unter anderen, wie z.B. Beschaffung und Produktion, gesehen, sondern auch als umfassendes Leitkonzept des Managements und ganzheitliche Unternehmensführungsphilosophie. Deshalb wird Marketing als duales Konzept der marktorientierten Unternehmensführung bezeichnet. (vgl. Meffert et al., 2015, S. 13 f)

Bruhn definiert Marketing aktuell als „eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen“ (Bruhn, 2010, S. 14).

3.2. Historische Entwicklung der Marketingdisziplin

Wie in Kapitel 3.1 ausgeführt, unterlag die Marketingdisziplin aufgrund ihrer starken Kontextabhängigkeit in den Jahrzehnten ihres Bestehens einem steten Wandel. Diese Fortentwicklung in der Identitätsbestimmung drückt sich insbesondere in der Veränderung der Begriffsdefinition ihres Gegenstands- bzw. Objektbereichs aus.

3.2.1. Phase der Distributionsorientierung

1920 – 1954: Phase der Distributionsorientierung	
Clark (1922)	“Marketing consists of those efforts which effect transfers in the ownership of goods and care for their physical distribution.”
Brown (1925)	“Marketing may be defined as the process of transferring goods through commercial channels from producer to consumer.”
Maynard and Beckman (1927)	“Marketing covers all activities necessary to effect transfers in the ownership of goods and to provide for their physical distribution.”
Converse (1930)	“Marketing in a broad sense covers those business activities which have to do with the creation of place and time utilities.”
AMA (1935)	“Marketing is the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producers to consumers.”
Converse (1940)	“Marketing, in a broad sense, covers those business activities that have to do with the creation of place, time and possession utilities.”
Clark (1942)	“Marketing consists of those efforts which effect transfers in the ownership of goods and services and care for their physical distribution.”

Tabelle 22: Marketingdefinitionen von den 20er Jahren bis in die 50er Jahre

(Quelle: eigene Darstellung nach Ringold & Weitz, 2007, S. 255 f)

Seit die Menschen existieren betreiben sie den Austausch von Gütern aller Art. Bereits in der Antike beschäftigten sich die Philosophen mit dem Gegenstand der Tauschgeschäfte. Im Mittelalter fand reger Austausch von Waren über Basare und Märkte statt, Marketing reicht in seiner Grundidee also historisch weit zurück. Mit der Zunahme der Arbeitsteilung ging auch eine Intensivierung der Markttransaktionen einher und es erfolgte eine Professionalisierung der Austauschprozesse, Anfang des 20. Jahrhunderts begann auch eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Thematik. Dies ist auch der Ursprung des modernen Marketingverständnisses, welches sich im Wesentlichen mit der Gestaltung von Austauschprozessen beschäftigt. (vgl. Meffert et al., 2015, S. 3)

Bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges erfolgte die Entwicklung der wissenschaftlichen Disziplin Marketing in den USA isoliert vom deutschsprachigen Raum. In diesem entwickelte sich von den 20er Jahren bis in die 50er Jahre die Absatzwirtschaft als Pendant zum Marketing. Dieser Zeitraum war geprägt von dramatischen Umbrüchen in den Rahmenbedingungen

durch die beiden Weltkriege. Trotz deren volkswirtschaftlichen Folgen entstanden aufgrund der fortschreitenden Industrialisierung erste Massenmärkte. Die Bevölkerung verfügte über gestiegenes Einkommen und begann bewusst zu konsumieren. Dies führte dazu, dass trotz technischer Innovation und Spezialisierung in der Fertigung die Produktionskapazitäten in vielen Bereichen nicht ausreichten, um den Bedarf am Markt zu decken. (vgl. Sepehr, 2014, S. 28)

Die Produktion war der betriebliche Engpass und der Ausbau der Kapazitäten bedingte die Zentralisierung der Fertigungsstätten. Eine zunehmende räumliche Distanz zwischen den Produzenten und den Konsumenten war die Folge, wodurch auch die Logistik zunehmend an Bedeutung gewann und die Werbung zur kommunikativen Verbindung wurde. Diese bis in die 50er Jahre anhaltende Phase des Nachfrageüberhanges ging als Verkäufermarkt in die Literatur ein. (vgl. Sepehr, 2014, S. 29) Es setzten sich jene Unternehmen durch, welche es zeitgerecht schafften, rasch Massenproduktionen zu realisieren und aufrecht zu erhalten sowie flächendeckend Distributionskanäle aufzubauen (vgl. Bruhn, 2010, S. 15 f).

Da sich die Wissenschaft im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre bis dahin ausschließlich mit innerbetrieblichen Themen wie Kostenrechnung beschäftigte, entwickelte sich ab Mitte der 20er Jahre die Absatzlehre (siehe Tabelle 23), mit dem gesamten Absatzkomplex als Untersuchungsgegenstand, als eigenständiger Wissenschaftsstrang. (vgl. Sepehr, 2014, S. 29 ff) Dieser entwickelte bereits vor der Zusammenführung mit der Marketinglehre aus dem angelsächsischen Raum eigenständig theoretische Konzepte, welche später fälschlich neueren Marketingkonzepten zugeordnet wurden.

Autor (Jahr)	Erkenntnisse im Rahmen der Absatzlehre	Korrespondierender Aspekt im Marketing
Schäfer (1928)	„Die Ware, die er [Unternehmer] anbietet, wird nur auf Bedarf treffen, wenn er sie in einer Form produziert hat, wie sie augenblicklich verlangt wird [...]. Seine Produktions- und Absatzdispositionen müssen also ständig am Markte orientiert sein.“	Marktorientierte Unternehmensführung
Nicklisch (1932)	„Beschaffung und Produktionsprozess sind zweckmäßig, wenn sich aus ihnen eine Betriebsleistung ergibt, die dem im Markte lebendigen Bedarfs- gesamt angepaßt ist.“	Marktorientierung
Vershofen (1940)	„Nutzenerlebnis des Verbrauchers“: - Grundnutzen - Zusatznutzen - Geltungsnutzen	Marketingimage und -präferenzen
Gutenberg (1955)	„Die optimale Kombination des absatzpolitischen Instrumentariums“: - Preispolitik - Absatzmethode (z.B. Absatzweg) - Produktgestaltung Werbung	Marketing-Mix

Tabelle 23: Erkenntnisse der Absatzlehre als Vorläuferin des Marketing

(Quelle: eigene Darstellung nach Sepehr, 2014, S. 34)

Allerdings wies die Absatzlehre auch erhebliche Defizite auf, was schließlich zu ihrer Substituierung durch das Marketingkonzept führte. Es bestand diese aus verschiedenen Teilgebieten, eine geschlossene Wissenschaftsdisziplin bildete sich nicht aus. Auch ein einheitlicher Begriff für die Lehre konnte sich nie durchsetzen, die Termini reichten von Absatzlehre, über Absatztheorie, Absatzwirtschaft, betriebliche Marktlehre bis hin zur Distributionswirtschaftslehre. Die gewonnenen, überwiegend deskriptiven Erkenntnisse fanden auch nur sehr beschränkt Anwendung in der praktischen Unternehmensführung. So war diese Phase bis Mitte der 50er Jahre trotz der entstandenen Absatzlehre bestimmt von der Distributionsorientierung. Der Absatz war ein Funktionsbereich am Ende der Fertigungsstraße, welcher die Aufgabe hatte, die gefertigten Güter über optimierte Vertriebswege zu optimierten Preisen abzusetzen. (vgl. Sepehr, 2014, S. 34 ff)

3.2.2. Phase der Verkaufsorientierung

1955 – 1969: Phase der Verkaufsorientierung	
McCarthy (1960)	"Marketing is the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user in order to best satisfy consumers and accomplish the firm's objectives."
Converse (1965)	"Marketing, the exchange of goods and services, is a very common and ordinary activity which directs and controls the movement of goods and services from producers to consumers."
Kotler (1967)	"Marketing is the analyzing, organizing, planning, and controlling of the firm's customer-impinging resources, policies and activities with a view to satisfying the needs and wants of chosen customer groups at a profit."

Tabelle 24: Marketingdefinitionen von Mitte der 50er Jahre bis Ende der 60er Jahre

(Quelle: Eigene Darstellung nach Ringold & Weitz, 2007, S. 256)

Die Phase ab Mitte der 50er bis zum Ende der 60er Jahre war von einer sehr positiven Wirtschaftsentwicklung mit einem steigenden Volkseinkommen geprägt. Die Kundenanforderungen differenzierten sich, es wurde nicht mehr nur zur Befriedigung der Grundbedürfnisse konsumiert. Es entwickelte sich eine zunehmende nationale Konkurrenz und das Produktangebot erweiterte sich hinsichtlich Vielfalt und Menge. Der betriebliche Engpass verlagerte sich so von der Produktion zum Vertrieb der Produkte. Erste Marktsättigungstendenzen zeigten sich und die Märkte wandelten sich allmählich von Verkäufer- zu Käufermärkten. Nun lag die Aufgabe der Unternehmen darin, mit Hilfe eines funktionierenden Vertriebs die Produkte über den Handel zum Kunden zu bringen. (vgl. Bruhn, 2010, S. 16)

Bis zu dieser Phase bestanden die absatzwirtschaftlichen Herausforderungen der Unternehmen aufgrund der Verkäufermärkte fast ausschließlich in der Distribution der bereits produzierten Produkte, nun aber entstand die Herausforderung einer aktiven Marktbearbeitung.

Wissenschaftlich konnte die Absatzlehre der Praxis keine brauchbaren Lösungen auf die sich massiv verändernden Rahmenbedingungen am Markt bieten. Da in den USA diese Markttendenzen bereits zwei Jahrzehnte zuvor auftraten und damit zur Auseinandersetzung mit den damit verbundenen absatzwirtschaftlichen Problematiken führten, orientierten sich die Unternehmen des deutschsprachigen Raumes zunehmend an den in den USA entwickelten Marketingansätzen. Mit zeitlicher Verzögerung und anfänglicher Skepsis übernahm auch die deutschsprachige Wissenschaft das angelsächsische Marketingkonzept und führte es in einem

bis Anfang der 70er Jahre andauernden Prozess mit der Absatzlehre zusammen. (vgl. Sepehr, 2014, S. 36 ff)

Parallel wurden in den Unternehmen erste Marketingabteilungen installiert und die unterschiedlichen Marketingfunktionen gebündelt. Mit dem gezielten Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums, insbesondere der Werbung, sollte den neuen Bedingungen am Markt Rechnung getragen werden. Dabei gelangte man allgemein zur Erkenntnis, dass über diese Bemühungen hinaus ein Wandel von der vorherrschenden Produktionsorientierung hin zu einer marktgerichteten Kundenorientierung erfolgen müsse. Getrieben von der Praxis etablierte sich in dieser Phase der Fachbereich Marketing auch als eigenständige betriebswirtschaftliche Disziplin fest in der Wissenschaft (siehe Tabelle 25), was sich durch erste Institutsgründungen an renommierten Universitäten in Österreich, der Schweiz und Deutschland manifestierte. (vgl. Sepehr, 2014, S. 38 f)

Jahr	Ereignis
1958	Gründung der Zeitschrift Absatzwirtschaft - Zeitschrift für Verkauf, Vertrieb, Marketing unter dem ersten Chefredakteur Knoth.
1959	In der Monographie „Marketing oder die Verwirrung der Begriffe“ gibt Fischer einen ersten Überblick über Interpretationen des Marketingbegriffs.
1960	In das „Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre“ von Seischab / Schwantag wird ein Eintrag zu Marketing aufgenommen.
1966	Kulhavy gründet das Institut für Internationales Marketing an der Johannes Kepler Universität Linz (Österreich).
1967	Weinhold-Stünzi gründet das Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen (Schweiz), später: Institut für Marketing und Handel.
1969	Meffert gründet das Institut für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
1970	Umbenennung der Arbeitsgemeinschaft deutscher Verkaufsleiterclubs in Deutscher Marketing-Verband.
1970/71	Der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. gründet den Arbeitskreis für Absatzwirtschaft, später: Kommission für Marketing.
1971	Nieschlag / Dichtl / Hörschgen veröffentlichen das Marketinglehrbuch und spätere Standardwerk „Marketing. Ein entscheidungsorientierter Ansatz“.

Tabelle 25: Meilensteine der Marketingdisziplin rund um die 60er Jahre

(Quelle: eigene Darstellung nach Sepehr, 2014, S. 40)

Der maßgebliche Unterschied zwischen dem sich etablierenden Marketing und der bisher vorherrschenden Absatzlehre war die Entscheidungsorientierung des Marketingansatzes. Das

bedeutet, die Zielsetzung des Marketings war, die Probleme der Unternehmenspraxis aufzugreifen und wissenschaftlich fundierte Handlungsempfehlungen für die Entscheidungsträger in der Praxis zu liefern. Aus dieser theoretischen Ausrichtung heraus entwickelte sich das Selbstverständnis des Marketings als Management-Konzeption. Erstmals wurde Marketing als marktorientierte Führungskonzeption gesehen, welche es zur Aufgabe hatte, alle Unternehmensbereiche bewusst kunden- und absatzorientiert auszurichten. (vgl. Sepehr, 2014, S. 42)

In der operativen Umsetzung setzte man auf die verstärkte Systematisierung der Marketinginstrumente, wie Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik. Besonders die aktive Gestaltung der Produktpolitik veränderte das Bild vom Marketing als Absatzfunktion am Ende der Fertigungslinien. Trotz der sich langsam immer mehr durchsetzenden Erkenntnis, dass die Produkte nach den Wünschen der Kunden zu gestalten sind, kann diese Phase als verkaufsorientiert betrachtet werden. (vgl. Sepehr, 2014, S. 43)

3.2.3. Phase der Marktorientierung

1970 – 1979: Phase der Marktorientierung	
Kotler (1972)	“Marketing is the set of human activities directed at facilitating and consummating exchanges. Marketing management is the analysis, planning, implementation, and control of programs designed to bring about desired exchanges with target audiences for the purpose of personal or mutual gain. It relies heavily on the adaptation and coordination of product, price, promotion, and place for achieving effective response.”
Meffert (1974)	„Marketing ist die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden.“
Pride and Ferrell (1977)	“We define marketing as individual and organizational activities aimed at facilitating and expediting exchanges within a set of dynamic environmental forces.”

Tabelle 26: Marketingdefinitionen in den 70er Jahren

(Quelle: eigene Darstellung nach Meffert et al., 2015, S. 11; Ringold & Weitz, 2007, S. 256)

In den 70er Jahren führten einschneidende Ereignisse zu neuerlichen Veränderungen der Rahmenbedingungen auf den Märkten. Steigende Inflation, die Ölkrise und wachsende Arbeitslosenzahlen brachten ein Ende der positiven Zukunftsaussichten und mit der Rezession das Ende

des Wirtschaftswunders der Nachkriegszeit (vgl. Jarausch, 2006, S. 337). Es herrschte ein Überangebot an Waren und allgemeine Sättigungserscheinungen prägten bereits die Märkte. Nun wurde der Kunde zum Engpassfaktor. In diesen reinen Käufermärkten musste das Marketing effektiver und effizienter werden. (vgl. Bruhn, 2010, S. 16)

Das Konsumverhalten war geprägt von immer differenzierter werdenden Kundenanforderungen. Auch begann die bis dahin ausschließlich positive Grundhaltung der Menschen zum Konsum zu kippen, so waren beispielsweise überhöhte Preise oder falsche Werbeversprechen zunehmend Gegenstand der Kritik. (vgl. Sepehr, 2014, S. 46) Zudem wurde durch Konzentrationen in der Handelsbranche deren Marktmacht gestärkt und sie wurde immer mehr zum unumgänglichen Verbindungsglied zwischen Hersteller und Verbraucher. Die Unternehmen realisierten, dass nur eine konsequente Orientierung an den spezifischen Bedürfnissen der Kunden hinkünftig zum Erfolg am Markt führt, so wurde die ausführliche Analyse der Kundenbedürfnisse zum zentralen Element der Marketingpraxis. Es entwickelte sich der Ansatz der Marktsegmentierung, wodurch den Unternehmen eine differenzierte Marktbearbeitung möglich wurde. Das Verstehen des Marktes und der Kunden wurden zum wichtigsten Erfolgsfaktor des Marketings. Aber auch eine grundlegende Erweiterung des Marketingkonzeptes war erforderlich, da zunehmend die Interessen des Handels als wichtiger Absatzmittler eingeplant werden mussten und auch die Gesellschaft, aufgrund der aufkeimenden Kritik an der Vermarktung der Produkte, musste als Anspruchsgruppe in Zukunft in den Marketingentscheidungen Berücksichtigung finden. (vgl. Sepehr, 2014, S. 47 f)

Wissenschaftlich entwickelte sich Marketing zur anerkannten Teildisziplin in der Betriebswirtschaft. Durch das in dieser Phase auftretende betriebswirtschaftliche Basiskonzept des systemorientierten Ansatzes erweiterte sich das Anspruchsspektrum des Marketings von der Absatzfunktion zur marktorientierten Führungsfunktion. In der Praxis wich die bisher dominante Verkaufsorientierung, in welcher davon ausgegangen wurde, dass man mit dem richtigen Absatzinstrumentarium jedes Produkt verkaufen kann, der notwendig gewordenen Kundenorientierung. (vgl. Sepehr, 2014, S. 55 f)

3.2.4. Phase der Wettbewerbsorientierung

1980 – 1989: Phase der Wettbewerbsorientierung	
Kotler (1980)	“Marketing is a human activity directed at satisfying needs and wants through exchange processes. Marketing management is the analysis, planning, implementation, and control of programs designed to create, build, and maintain mutually beneficial exchanges and relationships with target markets for the purpose of achieving organizational objectives. It relies on a disciplined analysis of the needs, wants, perceptions and preferences of target and intermediary markets as the basis for effective product design, pricing, communication and distribution.”
Kotler (1985)	“Marketing is a social process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others. Marketing management is the analysis, planning, implementation, and control of programs designed to create, build, and maintain beneficial exchanges and relationships with target markets for the purpose of achieving organizational objectives.”
AMA (1985)	“Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.”
Kotler (1988)	“Marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others. Marketing (management) is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.”
Pride and Ferrell (1989)	“Marketing consists of individual and organizational activities that facilitate and expedite satisfying exchange relationships in a dynamic environment through the creation, distribution, promotion and pricing of goods, services and ideas.”

Tabelle 27: Marketingdefinitionen in den 80er Jahren

(Quelle: eigene Darstellung nach Ringold & Weitz, 2007, S. 256 f)

Wie bereits in den bisherigen Phasen deutlich geworden, entwickelt sich Marketing entsprechend den Rahmenbedingungen des Marktes. Im Laufe der 80er Jahre erfolgte nun eine rasante Steigerung der Dynamik und der Diskontinuität auf den Märkten und unzählige neue Trends traten auf. Die Marketingwissenschaft ist seither gefordert, geeignete Antworten auf eine Vielzahl an spezifischen Problemen zu bieten. Dies führte wiederum zu vielen Spezialisierungen im Marketing, wodurch sich neue Teilgebiete in der Marketingdisziplin ausbildeten. Diese Ausdifferenzierungsphase hält bis heute an. (vgl. Sepehr, 2014, S. 57 f)

Auch eine weitere Adaptierung des Marketingkonzeptes erfolgte in dieser Phase, indem zusätzlich die Wettbewerbs-, die Mitarbeiter- und die Beziehungsorientierung stärker

Berücksichtigung fanden. Wobei insbesondere die Wettbewerbsorientierung einen neuen Schwerpunkt bildete und zu einer maßgeblichen Weiterentwicklung des Marketingansatzes führte. (vgl. Sepehr, 2014, S. 58)

In den 80er Jahren führte zunehmend auftretende internationale Konkurrenz auf bereits gesättigten Märkten zu einer verschärften Wettbewerbssituation und sinkenden Margen. Es wurde immer schwieriger, sich am Markt zu behaupten, in vielen Branchen kam es zu einem Verdrängungswettbewerb, welchen unzählige Anbieter nicht überlebten. Es setzte sich in der Praxis die Erkenntnis durch, dass Kundenorientierung alleine nicht mehr ausreichte, um weiterhin bestehen zu können. Die potentiellen Kunden mussten überzeugt werden, dass das eigene Angebot ihre Bedürfnisse besser befriedigt als das Angebot des Wettbewerbers. Die Unternehmen richteten sich verstärkt kompetitiv aus und das strategische Marketing gelangte in den Fokus der Marketingdisziplin. (vgl. Sepehr, 2014, S. 58 f) So wurde die Erarbeitung strategischer Wettbewerbsvorteile zur wichtigsten Aufgabe des Marketings. Benchmarking wurde zur Pflicht und Konzepte wie die Unique Selling Proposition (USP), der Komparative Konkurrenzvorteil (KKV) oder die Strategische Erfolgsposition (SEP) etablierten sich in dieser Phase. Es galt, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu kreieren und am Markt zu verteidigen (vgl. Bruhn, 2010, S. 16 f).

Diese Erweiterung des strategischen Marketings durch die Wettbewerbsperspektive bringt Kotler im Jahr 1980 wie folgt zum Ausdruck: „Das Marketingkonzept geht davon aus, dass der Schlüssel zur Erreichung der Unternehmensziele in der Bestimmung der Bedürfnisse und Wünsche von Zielmärkten und der Befriedigung dieser Wünsche in einer effektiveren und effizienteren Art und Weise als der Wettbewerb besteht.“ (Kotler, P. zitiert in Meffert et al., 2015, S. 11)

Mit der Einführung des strategischen Marketings fielen auch grundsätzliche strategische Entscheidungen des Unternehmens in den Kompetenzbereich des Marketings, wodurch sich Marketing als ganzheitliche Führungsfunktion manifestierte. Im Zuge des strategischen Marketings wurde auch erkannt, dass nicht nur die Marktverhältnisse ein bestimmender Faktor für den Erfolg des Unternehmens sind, sondern auch die Qualität der internen Ressourcen, wodurch die Mitarbeiter zum weiteren erfolgsrelevanten Faktor wurden, da ihre Fähigkeiten zu einem Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden können. (Sepehr, 2014, S. 61 f)

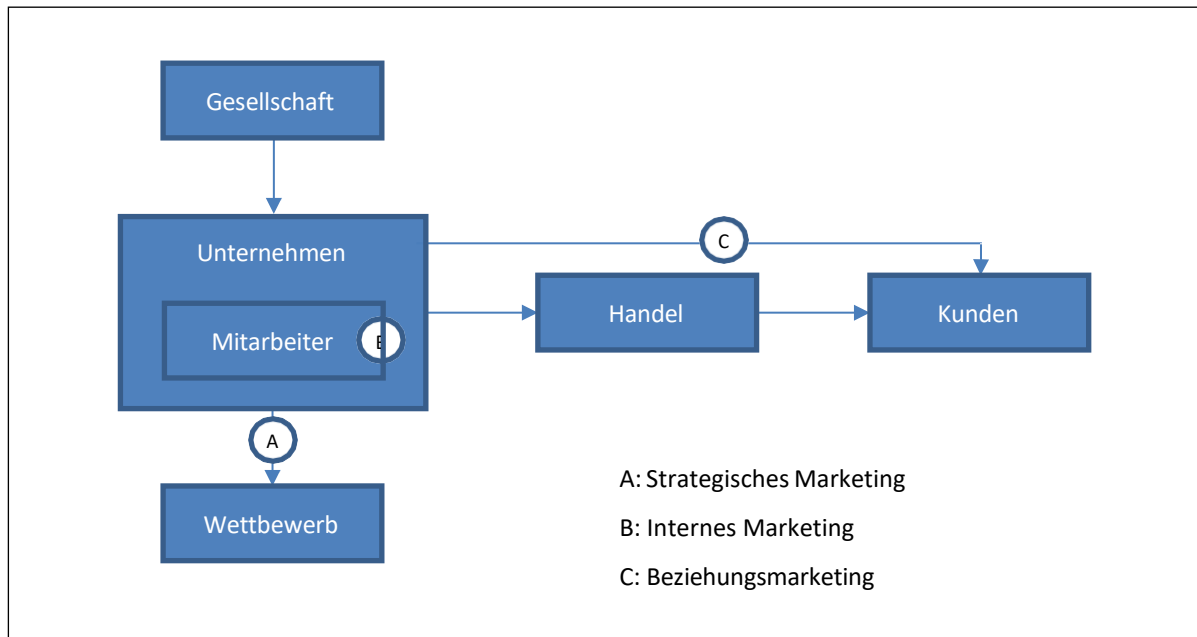


Abbildung 13: Marketingkonzept erweitert um internes Marketing

(Quelle: eigene Darstellung nach Bruhn, 2013, S. 13; Sepehr, 2014, S. 58)

Der Ansatz des internen Marketings (siehe Abbildung 13) hielt Einzug in Wissenschaft und Praxis mit dem Ziel, „durch eine konsequente und gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizient erreicht werden“ (Bruhn, 1999, S. 7).

Die Konkretisierung und Präzisierung des internen Marketings kann mittels der gleichen Merkmale wie beim allgemeinen Marketingkonzept erfolgen. Der Philosophieaspekt bezieht sich auf das Verankern der Kundenorientierung im Denken der Mitarbeiter und die dadurch entstehende marktorientierte Unternehmenskultur. Der Organisationsaspekt bezieht sich auf die Gestaltung der Organisationsstrukturen in der Form, dass ein Handeln der Mitarbeiter entsprechend dem marktorientierten Unternehmensleitbild gefördert wird. Der Aktionsaspekt bezieht sich auf alle Maßnahmen zur Motivation der Mitarbeiter zu einem kundenorientierten Verhalten. (vgl. Sepehr, 2014, S. 62 f)

3.2.5. Phase der Umfeldorientierung

1990 – 1999: Phase der Umfeldorientierung	
Grönroos (1990)	„Marketing hat als Unternehmensaufgabe den Aufbau, die Aufrechterhaltung und Verstärkung der Beziehungen zum Kunden, anderen Partnern (Stakeholdern) und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu gestalten. Mit der Sicherung der Unternehmensziele sollen auch die Bedürfnisse der beteiligten Gruppen befriedigt werden.“
McCarthy (1996)	“Micro-marketing is the performance of activities that seek to accomplish an organization’s objectives by anticipating customer or client needs and directing a flow of need-satisfying goods and services from producer to customer or client. Macro-marketing is a social process that directs an economy’s flow of goods and services from producers to consumers in a way that effectively matches supply and demand and accomplishes the objectives of society.”
Becker (1998)	„Marketing als Führungsphilosophie kann umschrieben werden als die bewusste Führung des gesamten Unternehmens vom Absatzmarkt her, d. h. der Kunde und seine Nutzenansprüche sowie ihre konsequente Erfüllung stehen im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns, um so unter Käufermarkt-Bedingungen Erfolg und Existenz des Unternehmens dauerhaft zu sichern.“

Tabelle 28: Marketingdefinitionen in den 90er Jahren

(Quelle: eigene Darstellung nach Meffert et al., 2015, S. 12; Ringold & Weitz, 2007, S. 257)

Mit Beginn der 90er standen die Unternehmen durch die fortschreitende Globalisierung zunehmend mit internationalen Konkurrenzangeboten im Wettbewerb. Die Bedeutung der umfeldbezogenen Faktoren nahm weiter stark zu und für das Marketing galt es, die zunehmend schneller vonstattengehenden Veränderungen ökologischer, politischer, technologischer und gesellschaftlicher Natur in den Zielmärkten frühzeitig zu erkennen und entsprechend darauf zu antworten. Zum bisherigen Qualitäts- und Kostenwettbewerb kam nun der Zeitwettbewerb hinzu. (vgl. Bruhn, 2010, S. 17)

Diese Phase war geprägt von stagnierenden oder manchmal gar schrumpfenden Märkten, auf denen ein Überangebot an weitestgehend austauschbaren Produkten bestand. Das Konsumentenverhalten differenzierte sich weiter deutlich, das Verhalten heterogener Zielgruppen war nunmehr schwer prognostizierbar und die Anbietertreue nahm gravierend ab. Unter diesen Rahmenbedingungen wurde Kundenbindung immer wichtiger, es stand nicht mehr das Herbeiführen einzelner Transaktionen im Fokus, sondern das Schaffen langfristiger Kundenbeziehungen. Als Folge entwickelte sich in Wissenschaft und Praxis das Beziehungsmarketing und das Managen von Geschäftsbeziehungen, was im Investitionsgütermarketing seit jeher

ein wichtiger Aspekt war, wurde auch im Konsumgütermarketing ein zentrales Thema. (vgl. Sepehr, 2014, S. 64 f)

In strategischer Hinsicht wurden zur Bewertung von Kundenbeziehungen Ansätze wie der Kundenlebenszyklus entwickelt, auf organisatorischer Ebene wurde für die Pflege der Beziehung zu Schlüsselkunden das Key Account Management installiert und operativ wurden Kundenbindungsprogramme kreiert und die bisher anonyme Kundenansprache zunehmend personalisiert. Die Sichtweisen des bisher vorherrschenden Transaktionsmarketings wurden in dieser Phase immer mehr verdrängt von den Sichtweisen des Beziehungsmarketings. (vgl. Sepehr, 2014, S. 66)

Merkmal	Transaktionsmarketing	Beziehungsmarketing
Betrachtungsfristigkeit	Kurzfristigkeit	Langfristigkeit
Marketingobjekt	Produkt	Produkt und Interaktion
Marketingziel	Wachstum durch Akquisition von Neukunden	Wachstum durch Akquisition von Neukunden, Bindung der Bestandskunden und Rückgewinnung von ehemaligen Kunden.
Marketingstrategie	Leistungsdarstellung	Dialog
Ökonomische Erfolgs- und Steuergrößen	Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten	Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten, Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert
Marketingverständnis	Marketing als Funktion, instrumentell	Marketing als Prozess, ganzheitlich
Korrespondierende Marketingdefinitionen	Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges [...]" (AMA 1985)	"Marketing is to establish, maintain and enhance relationships with customers [...]. This is achieved by a mutual exchange and fulfillment of promises." (Grönroos 1994)

Tabelle 29: Gegenüberstellung von Transaktions- und Beziehungsmarketing

(Quelle: eigene Darstellung nach Bruhn, 2010, S. 31, 2013, S. 16; Sepehr, 2014, S. 67)

Das Beziehungsmarketing strebt das Schaffen langfristiger Geschäftsbeziehungen an, anstatt der Abwicklung anonymer Einzeltransaktionen (siehe Tabelle 29). Wachstum soll verstärkt durch das Halten von Bestandskunden passieren und nicht mehr hauptsächlich durch permanente Neukundengewinnung. Zur Erfolgsmessung ergänzen Parameter wie der Customer Lifetime Value die bisherige Kennzahlenlandschaft. Das Marketingverständnis wandelt sich von funktional und instrumental zu prozessorientiert. Mit dem Auftreten der sozialen

Netzwerke im Internet gewann das Beziehungsmarketing weiter an Relevanz. Gemeinsam mit dem strategischen Marketing und dem internen Marketing stellt es die drei wichtigsten Weiterentwicklungen der Marketingdisziplin in dieser Phase dar und führte zum gegenwärtigen Verständnis von Marketing als marktorientierter Unternehmensführung. (vgl. Sepehr, 2014, S. 67 ff)

3.2.6. Phase der Netzwerkorientierung

2000 – heute: Phase der Netzwerkorientierung	
Meffert (2000)	„In der klassischen Interpretation bedeutet Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.“
AMA (2004)	„Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.“
Armstrong und Kotler (2005)	„Marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging value with others.“
Kotler und Keller (2006)	„Marketing is a societal process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and freely exchanging products and services of value with others.“
AMA (2007)	„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“

Tabelle 30: Marketingdefinitionen ab dem Jahr 2000

(Quelle: eigene Darstellung nach Meffert et al., 2015, S. 12 f)

Seit der Jahrtausendwende haben sich zwei zentrale Entwicklungen erneut verstärkt. Der globale Wettbewerb ist generell nochmals vielschichtiger und komplexer geworden, wodurch das Marketing gefordert ist, immer mehr Faktoren, wie z.B. Qualität, Kosten, Zeit, Image, Innovation, usw., gleichzeitig managen zu müssen. Zudem wird individuelles, multioptionales und vernetztes Beziehungsmanagement immer wichtiger, insbesondere die sozialen Medien spielen in diesem Zusammenhang mittlerweile eine große Rolle. Aus dieser komplexen Aufgabenstellung heraus wurde auch das Schaffen und Nutzen von Netzwerken für Unternehmen zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. (vgl. Bruhn, 2010, S. 18)

Das Marketing hat sich so im Laufe seiner Historie in ein auf Führungsaufgaben ausgerichtetes Marketing gewandelt. Seine aktuelle Interpretation kommt in der Definition der American Marketing Association (AMA) zum Ausdruck (siehe Tabelle 30). Diese erklärt Marketing als duales Konzept der marktorientierten Unternehmensführung, also zum einen als Philosophie und Leitbild des Managements und zum anderen als Leistungsfunktion zur Koordination aller marktgerichteten Aktivitäten. Dieses Konzept hat das Ziel, alle Prozesse des Unternehmens auf das Generieren von Kundennutzen und den Aufbau von nachhaltigen Kundenbeziehungen auszurichten, um in letzter Konsequenz die Interessen der Stakeholder des Unternehmens umzusetzen. Dieses moderne Marketingverständnis ist das Ergebnis eines langen Evolutionsprozesses und stellt heute international den anerkannten Status quo dar.

3.2.7. Weitere Entwicklungen

Als Ausblick kann festgehalten werden, dass sich die Marketingdisziplin auch zukünftig weitreichenden Veränderungen in den Rahmenbedingungen stellen muss und die Evolution weitergeht. So werden die Märkte weiter volatiler, die Globalisierung schreitet insbesondere auf den digitalen Plattformen voran, wodurch internationales Marketing in seiner Relevanz noch immer zunimmt und auf die neuen Anforderungen der Digitalisierung ausgerichtet werden muss (vgl. Jagdish, 2020, S. 3 ff). Die neuen Medien gewinnen dabei rasant an Bedeutung und verändern die Consumer Decision Journey, weshalb diese in die Marketingkommunikation der Unternehmen integriert werden müssen (vgl. Batra & Keller, 2016, S. 122 ff).

Zudem treten ständig neue Technologien und Trends auf, welche beinahe jeden Aspekt der menschlichen Existenz revolutionieren, einschließlich der Prozesse, mit denen Unternehmen ihre Produkte an die Verbraucher vermarkten. Innovationen wie Robotik, gesteigerte Rechenleistung bei den Computern, mobile Endgeräte und das Internet of Things haben tiefgreifende Auswirkungen auf die Marketingpraxis. Erst diese neuen Technologien ermöglichten beispielsweise Über die Revolution der traditionellen Taxibranche und die Entwicklung autonomer Fahrzeuge, welche die gesamte Transportbranche grundlegend verändern wird, ist nur noch eine Frage der Zeit. (vgl. Grewal, Hulland, Kopalle & Karahanna, 2020, S. 1 ff).

Besonders der Aufstieg der künstlichen Intelligenz wird hinkünftig Marketingstrategien wie auch Kundenverhalten erheblich verändern (vgl. Davenport, Guha, Grewal & Bressgott, 2020, S. 24 ff). Amazon zeigt bereits mit dem Assistenten Alexa, wie technologischer Fortschritt in

diesem Bereich neue Geschäftsmodelle ermöglicht. Aber auch Google, Apple, Microsoft, Samsung und weitere Technologiekonzerne arbeiten mit Nachdruck an Plattformen für künstliche Intelligenz, wodurch sich die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren Kunden zukünftig kommunizieren, wesentlich verändern wird. Diese Plattformen werden zum Hauptkanal, über welchen die Menschen Informationen und Produkte beziehen werden. (vgl. Dawar & Bendle, 2018, S. 82) All diese Innovationen ermöglichen dem Marketing neue Werte für neue Kunden zu schaffen, diese zu kommunizieren und zu liefern.

Aber auch das gesellschaftliche Thema Nachhaltigkeit gewinnt im Marketing immer mehr an Raum (vgl. Thomas, 2018, S. 1530 ff). Marketingstrategien und -systeme waren in den vergangenen Jahrzehnten der empirisch gestützten Kritik ausgesetzt, nicht nachhaltige Konsummuster zu fördern, welche zu einer eskalierenden Bedrohung der menschlichen Lebensqualität beitragen – beispielsweise durch Ressourcenverbrauch, Klimawandel, menschliche Armut, Umweltverschmutzung und Abbau der biologischen Vielfalt. Dem wird nun versucht, mit einem neuen ganzheitlichem Systemansatz eines „Sustainable Marketing“ zu begegnen. Tollin und Christensen (vgl. 2019, S. 1165 ff) untersuchten hierzu bereits die Treiber auf der funktionalen Ebene des Marketings und den organisatorischen Kontext, um diesen Ansatz auch in der Praxis als Strategie und Wertorientierung konkret umsetzbar zu machen.

In wissenschaftlicher Hinsicht hält in der Marketingdisziplin die thematische und methodische Spezialisierung an, wodurch aufgrund der naturgemäßen Praxisnähe der Fachrichtung die Diskussion aufkeimt, dass eine Überbewertung der wissenschaftlichen Rigorosität stattfindet, was sich zulasten der praktischen Anwendbarkeit entwickelt. (vgl. Sepehr, 2014, S. 3 f)

In dieser Hinsicht fordert Baker (vgl. 2018, S. 155) in seinem umfassenden Kommentar mit dem Titel „One more time: Quo vadis, Marketing?“ zur 51. Konferenz der Academy of Marketing ein Zurücknehmen des spekulativen Theoretisierens zugunsten einer größeren Praxisorientierung in der wissenschaftlichen Arbeit. Er empfiehlt für die Zukunft eine gemeinsame, verständlichere Sprache zwischen Wissenschaft und Praxis sowie die gemeinsame Konzentration auf aktuelle Marketingthemen in der Gesellschaft, welche einer Lösung bedürfen.

Aufgrund des stetigen Wandels der Disziplin beschäftigen sich permanent Wissenschaftler und Praktiker mit den zukünftigen Perspektiven des Marketings. Diese Forschungsbemühungen sind allerdings problembehaftet, da sie zum Zeitpunkt der Durchführung nicht überprüfbar sind und zudem durch die stattfindende Ausdifferenzierung Prognosen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung nur spekulativen Charakter haben. (vgl. Sepehr, 2014, S. 11 f)

	Absatzlehre als Vorläuferin	Übernahme der Marketingkonzeption	Etablierung	Ausdifferenzierung
Zeitraum	Ca. 1925 bis Mitte 1950er	Mitte 1950er bis Anfang 1970er	Ca. 1970 bis 1980	Seit ca. 1980
Marktumfeld	Industrialisierung; Massenmärkte und -konsum; „Verkäufermärkte“;	Wirtschaftlicher Aufschwung; Konsum wird zum Leitmotiv; Wandel zu „Käufermärkten“;	Ende des „Wirtschaftswunders“; Differenzierte Konsumstruktur; Handel als „Gatekeeper“;	Dynamik & Diskontinuität; Marktsättigung & Wettbewerb; Hybride Konsumenten;
Situation in der Praxis	Produktionskapazitäten stellen dominierenden Engpass dar; Zentralisierung der Produktion führt zu Distributionsbedarf; Handel fungiert als „verlängerter Arm der Industrie“;	Aktive Marktbearbeitung wird notwendig; Verstärkte Verkaufsaktivitäten der Hersteller (z. B. Werbung); Erste Marketingabteilungen werden gegründet;	Verstärkte Kundenausrichtung wird notwendig; Marktforschung wird zur Entscheidungsgrundlage; Berücksichtigung der Interessen des Handels;	Wettbewerbsvorteile sind aufzubauen und durchzusetzen; Mitarbeiter als zentrale Ressource des Markterfolgs; Bindung bestehender Kunden wichtiger als Neukundenakquise;
Entwicklung in der Wissenschaft	Bisheriger Fokus lag auf innerbetrieblichen Aspekten (Kostentheorie, Produktionsplanung); Nun: Entstehung einer Absatzlehre zur Untersuchung von Absatzphänomenen; Forschungsansätze: Werbung, Markenartikel und Verbrauchsforschung; Theorien: Waren-, Funktionen- und instrumenteller Ansatz;	Bestehende Absatzlehre weist Defizite auf (statisch, deskriptiv); Übernahme des Marketings folgt der Praxis; Beginn eines Diffusionsprozesses; Forschungsansätze: Marketing-Mix und dessen dynamische Optimierung; Theoretische Ausrichtung: Entscheidungsorientiert als Managementansatz;	Etablierung des Marketings als wissenschaftliche Disziplin durch Vielzahl an Lehrstuhlgründungen; Ausbau der Konsumentenforschung als Fachgebiet der Marketingwissenschaft; Einbeziehung des Systemansatzes, „Inklusion“ in BWL; Weitere Forschungsansätze: Handels- und Vertikales Marketing sowie „Deepening“;	Entstehung einer Vielzahl neuer Teilgebiete, die unterschiedlich vertieft und verzweigt werden; Weiterentwicklung des Marketings: Wettbewerbs-, Mitarbeiter und Beziehungsorientierung; Ausdifferenzierung durch sektorale, funktionenbezogene, branchenbezogene und weitere Spezialisierungen; Theoriepluralismus und „Emanzipation“ von der BWL;
Marketinganspruch	Absatz als Funktionsbereich „am Ende des Fließbandes“;	Marketing als Abteilung zur Ausgestaltung des Marketing-Mix;	Beginnendes Verständnis von Marketing als Führungsfunktion;	Marketing als marktorientierte Unternehmensführung bzw. duale Führungskonzeption;
Marketingorientierung	Distributionsorientierung	Verkaufsorientierung	Kundenorientierung	Ganzheitliche Orientierung (strategisch, langfristig)

Tabelle 31: Evolution der Marketingdisziplin

(Quelle: eigene Darstellung nach Sepehr, 2014, S. 77)

3.3. Operationalisierung der Marktorientierung

Unter Kapitel 3.2 wurde dargestellt, dass Marketing heute als marktorientierte Unternehmensführung interpretiert wird, welche im Resultat zu einer Marktorientierung des Unternehmens führt. Das Konstrukt der Marktorientierung wird korrelierend dazu als ein Maß für die Aktivitäten gesehen, welche die Philosophie des Marketingkonzeptes abbilden. (vgl. Hunt & Lambe, 2000, S. 25) Marktorientierung, als eine mögliche strategische Ausrichtungsvariante für Unternehmen, wird seit Anfang der 90er Jahre in Wissenschaft und Praxis in vielen Veröffentlichungen behandelt (siehe Tabelle 32).

Autor	Definition
Kohli and Jaworski (1990)	"Market orientation is the organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it."
Narver and Slater (1990)	"Market orientation is "the organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, superior performance for the business."
Deshpandé et. al. (1993)	"Customer orientation (or market orientation) is "the set of beliefs that puts the customer's interest first, while not excluding those of all other stakeholders such as owners, managers, and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise."
Day (1994)	"Market orientation is a set of excellent skills by stating that "market orientation represents superior skills in understanding and satisfying customers."
Deshpandé and Farley (1996)	"Market orientation is "the set of cross-functional processes and activities directed at creating and satisfying customers through continuous needs-assessment."

Tabelle 32: Definitionen der Marktorientierung

(Quelle: Dursun & Kilic, 2017, S. 3 f)

3.3.1. Ansatz von Kohli und Jaworski

Insbesondere Kohli und Jaworski (vgl. 1990, S. 1 ff) haben sich diesem Thema intensiv gewidmet und lieferten mit ihren Beiträgen einen ersten Ansatz für die Konzeptionierung der Marktorientierung, welcher bis heute in theoretischen Abhandlungen eine zentrale Rolle spielt und in empirischen Untersuchungen breite Anwendung findet. Bis Anfang der 90er Jahre widmete sich die einschlägige Literatur nur wenig dem Verständnis der konkreten Umsetzung des

Marketingkonzeptes. Kohli und Jaworski (vgl. 1990, S. 1) betrachteten in ihren Arbeiten das Marketingkonzept im Wesentlichen als eine Philosophie bzw. ein Ideal einer Grundhaltung einer Organisation und die Marktorientierung als die Verhaltensweisen, welche diese Grundhaltung in Organisationen implementieren. Ein Unternehmen ist demnach marktorientiert, wenn sein Handeln im Einklang mit dem Marketingkonzept steht.

Die Autoren untersuchten mittels Literaturanalyse im Fachbereich Marketing sowie in verwandten Disziplinen und durch Feldinterviews mit Managern unterschiedlichster Funktionen und Organisationen das Konstrukt Marktorientierung aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht. Die Ergebnisse wurden in Interviews mit Wirtschaftsakademikern großer Universitäten in den USA ergänzt. (vgl. Kohli & Jaworski, 1990, S. 1 f) Dabei erkannten die Forscher, dass die Interpretationen des Marketingkonzeptes in der Literatur auf drei Säulen aufbauen: (1) Kundenorientierung, (2) koordiniertes Marketing und (3) Rentabilität. Diese idealistische Essenz ist in ihrer Aussage sehr unkonkret und hat wenig praktischen Wert. So war es unklar, wie die Philosophie, die durch das Marketingkonzept repräsentiert wird, in die Praxis umgesetzt werden kann und damit Marktorientierung entsteht. (vgl. Kohli & Jaworski, 1990, S. 2 f) Die aus den Interviews gewonnenen Sichtweisen deckten sich mit den drei Kernthemen der Literatur grundsätzlich, boten allerdings eine deutlich konkretere Vorstellung von der Domäne des Konstruktes Marktorientierung. Die interviewten Manager stimmten ausnahmslos überein, dass die Säule Kundenorientierung das wichtigste Element der Marktorientierung ist. Dabei wurde aber klar, dass dies von den Praktikern in einem weiteren Kontext gesehen wird. Ihrer Meinung nach, geht es nicht nur um das klassische Ermitteln der Bedürfnisse und Vorlieben der Kunden, sondern um das Konzept der Market Intelligence, welches auch exogene Faktoren, wie z.B. Wettbewerb und Regulierungen, und deren Einfluss auf das gegenwärtige und zukünftige Kundenverhalten berücksichtigt. Die zweite Säule koordiniertes Marketing wurde von den Praktikern nicht dezidiert in dieser Form erwähnt, vielmehr wurde betont, dass die Verantwortung für Marktorientierung nicht allein bei der Marketingabteilung liege, sondern dass alle Abteilungen gefordert sind, die Kundenbedürfnisse zu erkennen und darauf entsprechend zu reagieren. Was in dieser Hinsicht ein konzertiertes Vorgehen aller Abteilungen erforderlich macht. In der dritten Säule Rentabilität fand sich die geringste Übereinstimmung mit der Sichtweise der Praxis. Die befragten Manager sahen die Rentabilität eher als Folge der Marktorientierung, anstatt dass diese ein Bestandteil davon wäre. Die operative Feldsichtweise kann

somit als eine Bestätigung und Präzisierung der ersten beiden Säulen Kundenorientierung und koordiniertes Marketing betrachtet werden. (vgl. Kohli & Jaworski, 1990, S. 3)

Die aus dieser Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse lassen sich in der Form interpretieren, dass Marktorientierung (1) eine Abteilung, welche Aktivitäten durchführt, um ein Verständnis für die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Kunden zu entwickeln beinhalten muss, weiters muss (2) eine abteilungsübergreifende Verteilung des entwickelten Verständnisses erfolgen und (3) müssen alle Abteilungen Aktivitäten ergreifen, um die Kundenbedürfnisse zu erfüllen. (vgl. Kohli & Jaworski, 1990, S. 3) Zudem wird aufgrund der Ergebnisse empfohlen, auf den bis dahin parallel verwendeten Begriff der Marketingorientierung hinkünftig zu verzichten, da Marktorientierung verdeutlicht, dass das Konstrukt nicht allein in der Zuständigkeit der Marketingabteilung liegt, sondern alle Abteilungen mitwirken müssen, um Marktinformationen zu gewinnen, zu verteilen und daraus geeignete Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Zudem ist die Begriffsbezeichnung Marktorientierung in Organisationen politisch verträglicher, da es die Marketingabteilung nicht über alle anderen Abteilungen stellt. Gleichzeitig wird klar zum Ausdruck gebracht, dass die Konzentration des Unternehmens auf dem Markt liegt. (vgl. Kohli & Jaworski, 1990, S. 3 f) Als Essenz lieferte diese Untersuchung eine Konzeptualisierung der Marktorientierung in Form der sequentiell ablaufenden Schritte: (1) Informationsgenerierung, (2) Informationsverteilung und (3) Informationsreaktion.

Aufbauend auf diese Konzeptualisierung haben dieselben Autoren drei Jahre später die MARKOR-Skala (siehe Tabelle 33), eine Messmethode zur Bewertung marktorientierten Verhaltens in Organisationen, veröffentlicht. Dabei definieren sie Marktorientierung als „the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future needs of customers, dissemination of intelligence horizontally and vertically within the organization, and organizationwide action or responsiveness to market intelligence“ (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993, S. 467). Basierend darauf ist die Skala in die drei Dimensionen Intelligence Generation, Intelligence Dissemination und Responsiveness unterteilt und enthält in ihrer finalen Version in Summe 20 Indikatoren zur Messung der Kundenorientierung, welche von [5 / trifft voll zu] bis [1 / trifft nicht zu] bewertet werden (vgl. Kohli et al., 1993, S. 476).

Market Orientation Scale (MARKOR-Skala)			
	Original Text	Deutsche Übersetzung	
1	In this organization, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.	In diesem Geschäftsbereich treffen wir uns mit unseren Kunden einmal jährlich, um herauszufinden, welche Produkte oder Dienstleistungen in der Zukunft benötigt werden.	Informationserhebung
2	In this organization, we do a lot of in-house market research.	In diesem Geschäftsbereich wird bei uns verstärkt eigene Marktforschung betrieben.	
3	We are slow to detect changes in our customers' product references.	Wir erkennen manchmal nur langsam Änderungen in den Produktpräferenzen unserer Kunden.	
4	We survey end users at least once a year to assess the quality of our products and services.	Wir befragen unsere Endkunden mindestens einmal jährlich über die von ihnen wahrgenommene Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen.	
5	We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e. g. competition, technology, regulation).	Wir erkennen manchmal nur langsam grundlegende Veränderungen innerhalb unserer Branche (z.B. bzgl. Wettbewerb, Technologie, Gesetze).	
6	We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e. g. regulation) on customers.	Wir überprüfen regelmäßig die voraussichtlichen Auswirkungen von Veränderungen unserer Unternehmensumwelt auf Kunden.	
7	We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.	Wir haben mindestens vierteljährlich abteilungsübergreifende Treffen, in denen die Trends und Entwicklungen des Marktes besprochen werden.	Informationsverbreitung
8	Marketing personnel in our organization spend time discussing customers' future needs with other functional departments.	Das Marketingpersonal unserer Geschäftseinheit nimmt sich Zeit über zukünftige Kundenwünsche mit anderen Fachbereichen zu diskutieren.	
9	When something important happens to a major customer of market, the whole department or organization knows about it within a short period.	Wenn bei einem wichtigen Kunden irgendetwas Außergewöhnliches passiert, weiß die gesamte Geschäftseinheit darüber innerhalb kürzester Zeit Bescheid.	
10	Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this organization on a regular basis.	Daten über Kundenzufriedenheit werden auf allen Ebenen innerhalb dieser Geschäftseinheit in regelmäßigen Abständen verbreitet.	
11	When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments.	Wenn eine Abteilung etwas Wichtiges über Wettbewerber in Erfahrung bringt, dauert es lange, bis dies an andere Abteilungen gelangt.	Informationsreaktion
12	It takes us forever to decide how to respond to our competitor's price changes.	Es dauert sehr lange, bis wir uns entscheiden, wie wir auf Preisänderungen unserer Wettbewerber reagieren sollen.	
13	For one reason or another we tend to ignore changes in our customer's product or service needs.	Aus irgendeinem Grund tendieren wir dazu, Veränderungen der Kundenbedürfnisse in Bezug auf unsere Produkte oder Dienstleistungen zu ignorieren.	
14	We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.	Wir überprüfen regelmäßig unsere Leistungen in der Produktentwicklung, um sicherzustellen, dass diese in Einklang mit den Kundenwünschen stehen.	
15	Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.	Mehrere Abteilungen treffen sich regelmäßig, um Strategien auf Änderungen in unserer Unternehmensumwelt zu planen.	
16	If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.	Wenn ein Hauptkonkurrent eine gezielte Marketingkampagne zur Gewinnung unserer Kunden starten würde, so könnten wir darauf sofort reagieren.	
17	The activities of the different departments in this business are well coordinated.	Die Aktivitäten der verschiedenen Fachabteilungen innerhalb unserer Geschäftseinheit sind gut koordiniert.	

18	Customer complaints fall on deaf ears in this organization.	Kundenbeschwerden stoßen in unserer Geschäftseinheit auf taube Ohren.
19	Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion.	Selbst wenn wir einen großartigen Marketingplan erstellen, würden wir wahrscheinlich nicht in der Lage sein, ihn in einer zeitgemäßen Art und Weise umzusetzen.
20	When we find that customers would like us to modify a product or service, the departments involved make concerted efforts to do so.	Wenn wir feststellen, dass wir aus Sicht des Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung modifizieren sollten, unternehmen die entsprechenden Fachabteilungen gemeinsam Anstrengungen, um die Kundenwünsche zu erfüllen.

Tabelle 33: MARKOR-Skala

(Quelle: eigene Darstellung nach Mattes & Nohr, 2007, S. 80)

3.3.2. Ansatz von Narver und Slater

Beinahe zeitgleich wurde von den Autoren Narver und Slater (vgl. 1990, S. 20 ff) ein alternatives Verständnis der Marktorientierung entwickelt. Darin wird Marktorientierung als Unternehmenskultur interpretiert, welche am effektivsten und effizientesten die notwendigen Verhaltensweisen für die Generierung von Mehrwert für die Kunden schafft und damit die Voraussetzung für den damit verbundenen Wettbewerbsvorteil darstellt. Die Autoren arbeiten in der Messung der Marktorientierung mit den Verhaltenskomponenten Kundenorientierung, Wettbewerbsorientierung und abteilungsübergreifende Koordination. (vgl. Narver & Slater, 1990, S. 21 f) Zusätzlich zu den Verhaltenskomponenten enthielt der erste Entwurf des Konstruktes noch die Entscheidungskriterien langfristiger Fokus und Gewinnorientierung. Diese wurden aber im Zuge von empirischen Überprüfungen mangels überzeugender Reliabilitätswerte entfernt. (vgl. Narver & Slater, 1990, S. 24 f) Die verbliebenen Verhaltenskomponenten werden anhand von 14 Einzelindikatoren von [1 / trifft überhaupt nicht zu] bis [7 / trifft vollkommen zu] bewertet. Diese Operationalisierung der Marktorientierung ging als MKTOR-Skala (siehe Tabelle 34) in die Literatur ein. (vgl. Mattes & Nohr, 2007, S. 82 f)

Market Orientation Scale (MKTOR-Skala)			
	Original Text	Deutsche Übersetzung	
1	Our business objectives are driven by customer satisfaction.	Unsere Unternehmensziele werden durch die Kundenzufriedenheit beeinflusst.	Kundenorientierung
2	We monitor our level of commitment and orientation to serving customers' needs.	Wir überwachen unser Commitment und unsere Ausrichtung, den Kundenwünschen zu entsprechen.	
3	Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customer needs.	Unsere Wettbewerbsvorteilsstrategie basiert auf dem Verstehen der Kundenwünsche.	
4	Our business strategies are driven by our beliefs about how we can create greater value for customers.	Die Ausrichtung unserer Geschäftsstrategien wird durch die Überzeugung beeinflusst, wie wir glauben, den Kundennutzen steigern zu können.	
5	We measure customer satisfaction systematically and frequently.	Die Messung der Kundenzufriedenheit wird bei uns regelmäßig und systematisch durchgeführt.	
6	We give close attention to after sales service.	Wir achten stark auf guten Kundenservice.	
7	Our salespeople share information within our business concerning competitors' strategies.	Unser Verkaufspersonal gibt innerhalb des Unternehmens Informationen in Bezug auf die Strategien unserer Wettbewerber weiter.	Wettbewerbsorientierung
8	We respond to competitive actions that threaten us.	Wir reagieren auf bedrohende Maßnahmen der Wettbewerber.	
9	We target customers and customer groups where we have, or can develop, a competitive advantage.	Wir sprechen Kunden oder Kundengruppen in dem Bereich an, in dem wir einen Wettbewerbsvorteil haben oder erreichen können.	
10	The top management team regularly discusses competitors' strengths and strategies.	Die Strategien und Stärken der relevanten Wettbewerber werden regelmäßig von unserem Management analysiert.	
11	Our top managers from every function visit our current and prospective customers.	Die Führungskräfte aus sämtlichen Geschäftseinheiten besuchen unsere aktuellen und potentiellen Kunden.	Interfunktionale Koordination
12	We communicate information about our successful and unsuccessful customer experiences across all business functions.	Wir informieren sämtliche Geschäftsbereiche über positive und negative Erfahrungen mit unseren Kunden.	
13	All of our business functions (e. g. marketing / sales, manufacturing, R&D, finance /accounting, etc.) are integrated in serving the needs of our target markets.	Sämtliche Geschäftsprozesse sind integrativ darauf ausgerichtet, den Bedürfnissen unserer Zielmärkte gerecht zu werden.	
14	All of our managers understand how everyone in our company can contribute to creating customer value.	Bei uns wissen sämtliche Manager, wie jeder einzelne Mitarbeiter zur Erhöhung des Kundenwertes beitragen kann.	

Tabelle 34: MKTOR-Skala

(Quelle: Mattes & Nohr, 2007, S. 82)

3.3.3. Weiterentwicklung der Ansätze

Die Operationalisierung des Konzeptes der Marktorientierung ist somit parallel aus einer kulturellen Perspektive (vgl. Narver & Slater, 1990, S. 20 ff) sowie aus einer Prozessperspektive (vgl. Kohli & Jaworski, 1990, S. 1) angegangen worden. Diese Ansätze schließen sich nicht aus,

sondern müssen als komplementär betrachtet werden, insbesondere da beide Herangehensweisen den Kundenfokus als zentrales Element haben. „A true market orientation becomes apparent in both the firm’s culture and operations“ (Vijande, Sanzo Pérez, Álvarez González, & Casielles, 2005, S. 22).

Da die MKTOR-Skala die Marktorientierung als Unternehmenskultur ebenfalls über Verhaltensweisen misst, besteht auch eine gewisse konzeptionelle Nähe zum Ansatz von Kohli und Jaworski (vgl. 1990, S. 1). So wurden schon bald nach deren Erscheinen Versuche unternommen, die beiden Ansätze zusammen zu führen. Von Cadogan und Diamantopoulos (1995, S. 41 ff) wurden mögliche Überschneidungen wissenschaftlich untersucht. Dabei wurde aufgedeckt, dass die beiden Konzeptualisierungen ein ähnliches nomologisches Netzwerk aufweisen. Auf dieser Basis wurden die Dimensionen überlagert und die beiden Ansätze einer vereinenden Rekonzeptionalisierung unterzogen. (vgl. Cadogan & Diamantopoulos, 1995, S. 44–48)

Durch die wissenschaftliche Bearbeitung entstanden über die Jahre weitere Mutationen der beiden grundsätzlichen Ansätze zur Operationalisierung der Marktorientierung. So untersuchten Farrell und Oczkowski (vgl. 1997, S. 30 ff) MARKOR-Skala sowie MKTOR-Skala und empfahlen für beide eine Verkürzung der Indikatorenliste. Matsuno, Mentzer und Rentz (vgl. 2000, S. 527 ff) entwickelten hingegen eine verbesserte Version der MARKOR-Skala, indem sie weitere Dimensionen einführten und die Einzelindikatoren auf insgesamt 51 erhöhten. Dursun und Kilic (vgl. 2017, S. 1 ff) stellten in ihrer Bestandsaufnahme zum aktuellen Stand der Wissenschaft hinsichtlich der Konzeptualisierung und Operationalisierung der Marktorientierung fest, dass, obwohl die Forschungsstudien in diesem Themenbereich zugenommen haben, noch immer keine einheitliche Meinung in der Literatur herrscht, wie Marktorientierung definiert und gemessen wird. Auch Untersuchungen die klären, wie zwischen den mehreren mittlerweile existierenden Marktorientierungsskalen unterschieden werden kann, sind noch ausständig. Die Autoren empfehlen, sich in der Weiterentwicklung der Konzeptualisierung und Operationalisierung der Marktorientierung an den Werken von Kohli und Jaworski (1990; 1993) sowie Narver und Slater (1990) zu orientieren, da diese international die weiteste Verbreitung und Akzeptanz finden. Auch in der Praxis haben sich die MARKOR-Skala sowie die MKTOR-Skala als Grundlage der Operationalisierung der Marktorientierung in einer Vielzahl an empirischen Untersuchungen in verschiedensten Ausprägungen durchgesetzt. Oftmals findet allerdings eine Anpassung an Spezifika des Untersuchungsobjektes, wie z.B. Branche, statt.

3.4. Marktorientierung und Unternehmenserfolg

Marketing wird heute als einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg junger Unternehmen angesehen. Gruber (vgl. 2004b, S. 164) führt hierzu aus, dass die Sterblichkeit neu gegründeter Unternehmen in den ersten fünf Jahren je nach Branche bis zu 70 % betragen kann. Diese kann allerdings durch eine marktorientierte Unternehmensführung erheblich verringert werden. Forschungen hierzu haben ergeben, dass eine professionelle Analyse des Zielmarktes die Sterblichkeitsrate um bis zu 60 % verringern kann. Müller (vgl. 2008, S. 2) ergänzt hierzu, dass 40 % der gescheiterten Unternehmer Defizite im Bereich Marketing als Grund für ihr Scheitern selbst erkannten. Doch auch bei den überlebenden Unternehmen wurde der Bereich Marketing als der gravierendste Problembereich identifiziert. In diesem Kapitel soll die vom Konstrukt der Marktorientierung ausgehende Wirkung auf den Unternehmenserfolg theoretisch wie empirisch näher betrachtet werden.

3.4.1. Theoretische Erklärungsansätze für die Erfolgswirkung

Die Literatur weist verschiedene sich ergänzende Ansätze zur theoretischen Erklärung auf. Die wichtigsten sollen hier dargestellt und hinsichtlich ihrer Relevanz für KMU überprüft werden. Engelen (vgl. 2008, S. 74) führt aus, dass Anfang der 90er Jahre zum ersten Mal die positive Auswirkung der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg durch Narver und Slater (vgl. 1990, S. 21, 34) empirisch nachgewiesen wurde. Die Forscher begründeten das Untersuchungsergebnis damit, dass Marktorientierung die Basis eines Wettbewerbsvorteils darstellt. In dem das Unternehmen seine Angebotsgestaltung am Markt orientiert, stiftet es seinen Kunden einen höheren Nutzen, was einen klaren Wettbewerbsvorteil darstellt. Dieses Konzept aus dem strategischen Marketing ist die Grundlage für nachhaltigen Erfolg am Markt. Demnach haben marktorientierte Unternehmen die Fähigkeit, kontinuierlich den Markt nach Möglichkeiten der Verbesserung des Kundennutzens zu analysieren, die eigenen Produkte anzupassen und damit Wettbewerbsvorteile zu generieren. Das heißt, marktorientierte Unternehmen haben ein besseres Verständnis der Bedürfnisse der Kunden sowie der Aktivitäten der Konkurrenten. Gründer von KMU haben meist einen technischen Hintergrund, woraus eine Fokussierung des Unternehmens auf die Entwicklung von Produkten resultiert. Vielfach passiert dies allerdings ohne konkrete Einbeziehung der Anforderungen der Zielgruppe. Dies wird

in der Literatur als einer der Hauptgründe für die hohe Sterberate von Unternehmen in der Gründungs- und Wachstumsphase gesehen. (vgl. Gruber, 2004b) Damit ist der Wechsel der strategischen Ausrichtung von der Technologie- und Produktorientierung hin zur Marktorientierung ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen. Laut Pelham und Wilson (vgl. 1996, S. 28) empfiehlt sich insbesondere für KMU diese Ausrichtung, da die beschränkte Ressourcenlage meist keine alternativen Strategien (z.B. die Kostenführerschaft) zulässt.

Die zweite theoretische Erklärung zur Erfolgsrelevanz des Konstrukts der Marktorientierung leitet sich nach Engelen (vgl. 2008, S. 75) aus den dadurch bedingten Veränderungen in den organisatorischen Abläufen der Unternehmen ab. Eine in der Kultur des Unternehmens verankerte und praktisch gelebte Marktorientierung schafft abteilungsübergreifend konsistente Handlungen und reduziert Reibungsverluste durch gemeinsame Werte und Ziele. Ein typisches Merkmal von KMU ist der geringe Grad an formaler Planung und Organisation. Die strategische Ausrichtung der Marktorientierung wirkt sich somit positiv auf die Effizienz der Aufbau- und Ablauforganisation in KMU aus und damit in weiterer Folge auch auf den Unternehmenserfolg.

Ein dritter von Engelen (vgl. 2008, S. 75 f) angeführter Ansatz sieht eine Möglichkeit langfristig Wettbewerbsvorteile zu schaffen darin, aus gesammelten Informationen über Kunden und Konkurrenz systematisch zu lernen. Slater und Narver (vgl. 1995, S. 63) sehen durch die sich dynamisch verändernden Rahmenbedingungen am Markt ein verglichen mit den Wettbewerbern schnelleres Lernen als eine Möglichkeit, konstant über Wettbewerbsvorteile zu verfügen. Im organisationalen Lernen nach den Schritten Informationsgewinnung, Informationsverteilung und Informationsverarbeitung zeigt sich die konkrete Nähe zur Konzeption des Marktorientierungskonstrukts von Kohli und Jaworski (vgl. 1990, S. 1 ff). Die Relevanz dieses allgemeinen Erklärungsansatzes für die positiven Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung für KMU ist darin begründet, dass diese beim Durchlaufen der verschiedenen Lebenszyklusphasen zu einem permanenten Lernen gezwungen sind, was wiederum mit der Marktorientierung korreliert.

3.4.2. Kritik an der Marktorientierung

Das Konzept der Marktorientierung als strategische Unternehmensausrichtung ist aber auch immer wieder Kritik seitens der Wissenschaft ausgesetzt. Hierbei führen die Kritiker

insbesondere an, dass in der Praxis Unternehmen immer wieder dann besonders erfolgreich waren, wenn sie sich eben nicht am Markt und den Kunden orientiert haben, sondern durch Innovationen die bestehenden Märkte revolutioniert oder gar neue geschaffen haben. Bezogen darauf ziehen Christensen und Bower (vgl. 1996, S. 198) in ihrer Arbeit die Konklusion, dass führende Unternehmen sogar ihre Position am Markt verlieren, wenn sie zu sehr auf ihre Kunden hören. Hamel und Prahalad (vgl. 1991, S. 81 ff) empfehlen anstatt der Marktorientierung das frühe und konsequente Investieren in die Kernkompetenzen, um mit neu entwickelten Lösungen und entsprechender Kreativität und Vorstellungsvermögen neue Märkte zu schaffen und gegen den Mitbewerber abzustecken. Mit „escaping the tyranny of served markets“ (Hamel & Prahalad, 1991, S. 83) formulieren sie ihr Leitmotiv. Grundsätzlich gilt die Kritik immer dem reaktiven Verhalten gegenüber dem Markt, welches die Kundenwünsche abfragt und das Angebot danach ausrichtet. Entsprechend der Meinung der Kritiker sind die Kunden aber in ihrem Denken auf die bestehenden Lösungen fixiert, wodurch ein Hinterfragen von latenten Bedürfnissen nicht stattfindet. Zudem können visionäre Innovationsideen aufgrund mangelnder Fähigkeiten nicht von den Kunden entwickelt und beschrieben werden. Das Konzept der Marktorientierung ermöglicht also nur evolutionäre Verbesserungen der bestehenden Leistungsangebote aber keine revolutionären Innovationen. (vgl. Engelen, 2008, S. 78) Berthon, Hulbert und Pitt (vgl. 1999, S. 37, 52 f) sehen Marktorientierung und Innovationsorientierung als Philosophien der Unternehmensführung, welche sich gegenseitig hemmen können. Es wird der Managementpraxis empfohlen, sich entsprechend der Situation des Unternehmens für eines der Konstrukte zu entscheiden.

Diesen Kritiken entgegen steht eine Arbeit von Han, Kim und Srivastava (vgl. 1998, S. 38 ff). Diese untersuchte die postulierte Kette von Marktorientierung, Innovation und Leistung auf der Basis des Marktorientierungsrahmens von Narver und Slater (vgl. 1990, S. 20 ff). Die Studie ergab, dass die Konstrukte positiv korrelieren und die Marktorientierung als Grundlage der Innovationsorientierung gesehen werden kann.

Aufgrund der kritischen Beiträge zum, bis dahin rein reaktiven, Konstrukt der Marktorientierung erfolgte zehn Jahre später eine Arbeit von Jaworski, Kohli und Sahay (vgl. 2000, S. 45 ff). Darin wurde die Marktorientierung als bisher marktgetriebener (mit dem Zugang Lernen und Reagieren) Ansatz um den marktbestimmenden Ansatz ergänzt. Als marktbestimmend wird die Beeinflussung der Struktur oder der Teilnehmer der Märkte in eine Richtung verstanden, welche die eigene Wettbewerbsposition stärkt. Dafür wurden drei generische Ansätze

herausgearbeitet: das Ausschalten von Marktteilnehmern (Dekonstruktionsansatz), den Aufbau einer neuen Gruppierung am Markt und damit einer neuen Branche (Konstruktionsansatz) und das Verändern der Funktionen von Marktteilnehmern (funktionaler Änderungsansatz). Mit dieser Erweiterung wurde das Konzept der Marktorientierung auf eine breitere Basis gestellt.

3.4.3. Empirische Untersuchungen der Erfolgsauswirkungen

Aufgrund der vermuteten Erfolgsrelevanz des Konstrukts der Marktorientierung fanden schon früh empirische Untersuchungen dazu statt. Die ersten über intuitive Vermutungen hinausgehenden Arbeiten in diesem Kontext wurden Anfang der 90er Jahre von Narver und Slater (vgl. 1990, S. 20 ff) und Kohli und Jaworski (vgl. 1990, S. 1 ff) erstellt. Diese gelten bis heute als grundlegend in diesem Fachbereich und zogen eine Reihe an Untersuchungen mit Bezug auf diese Werke nach sich. (vgl. Engelen, 2008, S. 80)

In der erwähnten Studie von Narver und Slater (vgl. 1990, S. 20 ff) wurden 113 strategische Geschäftseinheiten von großen amerikanischen Produktionsunternehmen hinsichtlich eines Zusammenhangs von Marktorientierung und Unternehmenserfolg untersucht. Dabei wurde zum ersten Mal eine positive Korrelation zwischen den beiden Konstrukten empirisch nachgewiesen. Zum gleichen Ergebnis kamen drei Jahre später Kohli, Jaworski und Kumar (vgl. 1993, S. 467 ff) in ihrer Arbeit zur Entwicklung einer Messmethode für das Konzept der Marktorientierung, in welcher 230 amerikanische Unternehmen unterschiedlichster Industriezweige analysiert wurden.

Da bis dahin hauptsächlich Industrieunternehmen Gegenstand der Untersuchungen waren, führten Mitte der 1990er Jahre Pelham und Wilson (vgl. 1996, S. 27 ff) eine Studie zur relativen Bedeutung der Marktorientierung hinsichtlich des Unternehmenserfolges in kleinen Unternehmen durch. Bei dieser Arbeit wurden in 69 kleinen amerikanischen Unternehmen die Determinanten für die Unternehmensleistung analysiert und miteinander verglichen. Im Resultat zeigte sich die starke Auswirkung der Marktorientierung auf mehrere Leistungskennzahlen der Unternehmen. So stellten die Autoren fest, dass Marktorientierung die einzig feste Variable ist, welche die relative Produktqualität maßgeblich beeinflusst, was in weiterer Folge mit dem Wachstum korreliert. Zudem wirkt sich Marktorientierung im Zusammenhang mit Innovations- und Diversifizierungsstrategien positiv auf den Erfolg neuer Produkte aus. „Market

orientation is the only firm variable to directly affect increases in small-firm profitability” (Pelham & Wilson, 1996, S. 38) formulieren die Forscher und bestätigen damit die signifikante Erfolgsrelevanz der Marktorientierung auch in kleinen Unternehmen.

In einer späteren Arbeit untersuchte Pelham (vgl. 2000, S. 48 ff) 235 kleine amerikanische Produktionsunternehmen und bestätigte grundlegend die Ergebnisse der vorausgegangenen Studie. Zudem wurde festgestellt, dass eine ausgeprägte Kultur der Marktorientierung die Leistung der Unternehmen positiv beeinflussen kann, da diese den erforderlichen Input für den Planungsprozess liefert und auf die Umsetzung der Planung reflektiert. Dies ist für kleine Unternehmen besonders relevant, da diese als typisches Merkmal einen Mangel an strategischem Denken und formeller Planung aufweisen, siehe dazu Kapitel 2.8.

Im asiatischen Raum untersuchten Shun-Ching und Cheng-Hsui (vgl. 1998, S. 79) an produzierenden taiwanischen KMU die für Marktorientierung relevanten Faktoren sowie die Auswirkung der Marktorientierung auf die Geschäftsentwicklung. Dabei bestätigten sich die Erkenntnisse der Untersuchungen an den amerikanischen Unternehmen. Entsprechend der Konzeption von Kohli und Jaworski (vgl. 1990, S. 4 ff) sehen die Autoren die Dimension der Informationsgenerierung als den wichtigsten Faktor für eine höhere Unternehmensleistung.

Obwohl der Themenkomplex nicht mehr neu ist, behandeln weltweit empirische Studien nach wie vor den kausalen Zusammenhang von Marktorientierung und Unternehmenserfolg. Beispielsweise zeigt eine an KMU in Nigeria durchgeführte Studie, dass die Erhebung und Nutzung von Marktinformationen und in weiterer Folge die Ableitung und Umsetzung einer marktorientierten Strategie mit einer positiven Geschäftsentwicklung korrelieren (vgl. Udegbe & Udegbe, 2013, S. 2356 ff). Darabi, Caruana und Zegordi (vgl. 2007, S. 35 ff) bestätigten in ihrer Studie an iranischen KMU den positiven Effekt der Marktorientierung auf organisatorische Effektivität und damit auf den finanziellen Erfolg von Unternehmen. Und auch in der Slowakei kamen Šályová, Táborecká-Petrovičová, Nedelová und Ďaďo (vgl. 2015, S. 627 f) in ihrer Studie zu dem Schluss, dass die Ergebnisse ihrer empirischen Untersuchungen das Bestehen eines Zusammenhangs zwischen Marktorientierung und Unternehmensleistung bestätigen.

Es kann somit aufgrund der Vielfalt an durchgeführten Untersuchungen (siehe Tabelle 35) heute im Allgemeinen von einer positiven Erfolgswirkung des Konstruktes der Marktorientierung ausgegangen werden.

Autoren und Journale	Gebiet	Stichprobe	MO-Skala
Fischer / Reuber (1995); Frontiers of Entrepreneurship Research	Kanada	58 Wachstumsunternehmen	Eigene
Pelham / Wilson (1996); Journal of the Academy of Marketing Science	USA	68 kleine Unternehmen	Gemischt
Pelham (1997); Journal of Marketing Theory and Practice	USA	160 kleine Industrieunternehmen	Gemischt
Appiah-Adu (1997); Journal of Euromarketing	GB	110 kleine Unternehmen	MKTOR
Shun-Ching /Cheng-Hsui (1998); Journal of Small Business Management	Taiwan	76 kleine und mittlere Unternehmen	MARKOR
Pelham (2000); Journal of Small Business Management	USA	235 kleine und mittlere Unternehmen	Gemischt
Kara / Spillan / DeShields (2005); Journal of Small Business Management	USA	152 kleine und mittlere Unternehmen	MARKOR
Roskos (2005); Dissertation	Europa	327 Wachstumsunternehmen im High-Tech Bereich	Eigene
Brettel / Claas / Heinemann; (2006a); AoM Proceedings	Deutschland	271 Wachstumsunternehmen	MARKOR (angepasst)
Kessell (2007); Dissertation	Deutschland	141 Wachstumsunternehmen	Eigene

Tabelle 35: Wichtige empirische Studien zur Bestätigung der Erfolgsrelevanz der Marktorientierung in KMU (Quelle: eigene Darstellung nach Engelen, 2008, S. 82)

3.5. Implementierung des Marketingkonzeptes

KMU werden im Normalfall aus einer Technologie- oder einer Produktidee heraus gegründet, wodurch bei diesen Unternehmen naturgemäß eine nach innen gerichtete Technologie- oder Produktorientierung vorherrscht, welche in eine nach außen gerichtete Marktorientierung transformiert werden muss. (vgl. Engelen, 2008, S. 4) Die operative Umsetzung der Marktorientierung wird heute allgemein als die konsequente Implementierung des Marketingkonzeptes verstanden. „In keeping with tradition, we use the term market orientation to mean the implementation of the marketing concept. Hence, a market-oriented organization is one whose actions are consistent with the marketing concept“, formulieren es Kohli und Jaworski (1990, S. 1) in ihrer Arbeit über die Konzeptionierung der Marktorientierung.

3.5.1. Duales Konzept der marktorientierten Unternehmensführung

Die Interpretation des Marketings hat sich laut Bruhn (vgl. 2010, S. 15 ff) während der letzten Jahrzehnte stetig weiterentwickelt bis zu seinem heutigen Verständnis als marktorientierte Unternehmensführung (siehe Kapitel 3.2). Marketing bedeutet demnach, dass sämtliche Leistungsfunktionen konsequent auf die Anforderungen des Marktes ausgerichtet werden, um eine umfassende Marktorientierung des gesamten Unternehmens zu erreichen. Die wissenschaftliche Forschung zeigt, dass Marketing zu den wichtigsten Faktoren für Unternehmenserfolg zählt. (vgl. Bocconcelli et al., 2018, S. 227 ff) Werden die Absatzmärkte enger, so wird Marketing sogar zum wichtigsten Erfolgsfaktor der Unternehmensführung (vgl. Fritz & von der Oelsnitz, 2006, S. 21).

In seinem ursprünglichen (aber auch heute bei KMU oftmals noch anzutreffenden) Verständnis wurde Marketing laut Fritz und von der Oelsnitz (vgl. 2006, S. 24) als Absatzpolitik eines Unternehmens gesehen. Das heißt, als klassische Funktion am Ende der Leistungskette, mit der operativen Aufgabe, die Produkte zu vermarkten. Diese Funktion ist anderen betrieblichen Funktionen, wie z.B. der Beschaffung oder der Produktion, gleichgestellt. Diesem Verständnis entstammt auch das Konzept eines absatzpolitischen Instrumentariums, welches die verschiedenen Mittel eines Unternehmens bezeichnet, mit welchen die Vorgänge auf dem Absatzmarkt aktiv gestaltet werden können. Hier haben sich vier Kategorien an absatzpolitischen Instrumenten etabliert: Produkt- und Programmpolitik, Preispolitik, Distributions- und Vertriebspolitik und Kommunikationspolitik (siehe Tabelle 36).

Kategorie	Instrumentarium
Produkt- und Programmpolitik	Produkt- und Verpackungsgestaltung, Markenpolitik, Kundendienst, Angebotsprogramm, usw.
Preispolitik	Preiskalkulation, Rabatte, Zahlungsbedingungen, Kreditgewährung, usw.
Distributions- und Vertriebspolitik	Absatzwegewahl, Gestaltung des Vertriebssystems, persönlicher Verkauf, Distributionslogistik, usw.
Kommunikationspolitik	Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit, Messen und Ausstellungen, Sponsoring, Product Placement, Event-Marketing, Multimedia-Kommunikation, usw.

Tabelle 36: Marketing Mix

(Quelle: eigene Darstellung nach Fritz & von der Oelsnitz, 2006, S. 24)

Dieses absatzpolitische Instrumentarium ist (als operative Ebene) auch integraler Bestandteil in Marketing-Konzeptionen. Es wird dort allerdings in einen deutlich größeren Zusammenhang gestellt, als nur den der klassischen Absatzwirtschaft (vgl. Fritz & von der Oelsnitz, 2006, S. 24). Eine steigende Wettbewerbsintensität bei gleichzeitig hoher Dynamik der Marktentwicklung, gesättigte Märkte, ein sich schnell wandelndes Konsumverhalten und zunehmende Globalisierung machen es für die Unternehmen stetig schwieriger, am Markt erfolgreich zu sein. Das damit verbundene frühzeitige Erkennen und Meistern von veränderten Rahmenbedingungen ist eine zentrale Aufgabe des Marketings geworden. Deshalb wird Marketing heute als Führungsphilosophie gesehen, als „Denken vom Markt her“, welches das gesamte Unternehmen an den Bedürfnissen des Marktes ausrichtet (vgl. Bruhn, 2010, S. 13).

Unter diesem Aspekt stellt Marketing mittlerweile auch einen Schwerpunkt in der Unternehmensführung dar. Weshalb heute alle modernen Management-Konzepte, egal welchen Ansatz sie auch verfolgen, die Marktorientierung als das zentrale Element ansehen (vgl. Becker, 2013, S. 1). Marketing wird also nicht mehr nur als eine Leistungsfunktion unter vielen anderen Unternehmensfunktionen gesehen, sondern zudem auch als umfassendes Leitkonzept des Managements und ganzheitliche Unternehmensführungsphilosophie (siehe Abbildung 14). Deshalb wird Marketing als duales Konzept der marktorientierten Unternehmensführung bezeichnet (vgl. Bruhn, 2010, S. 14).

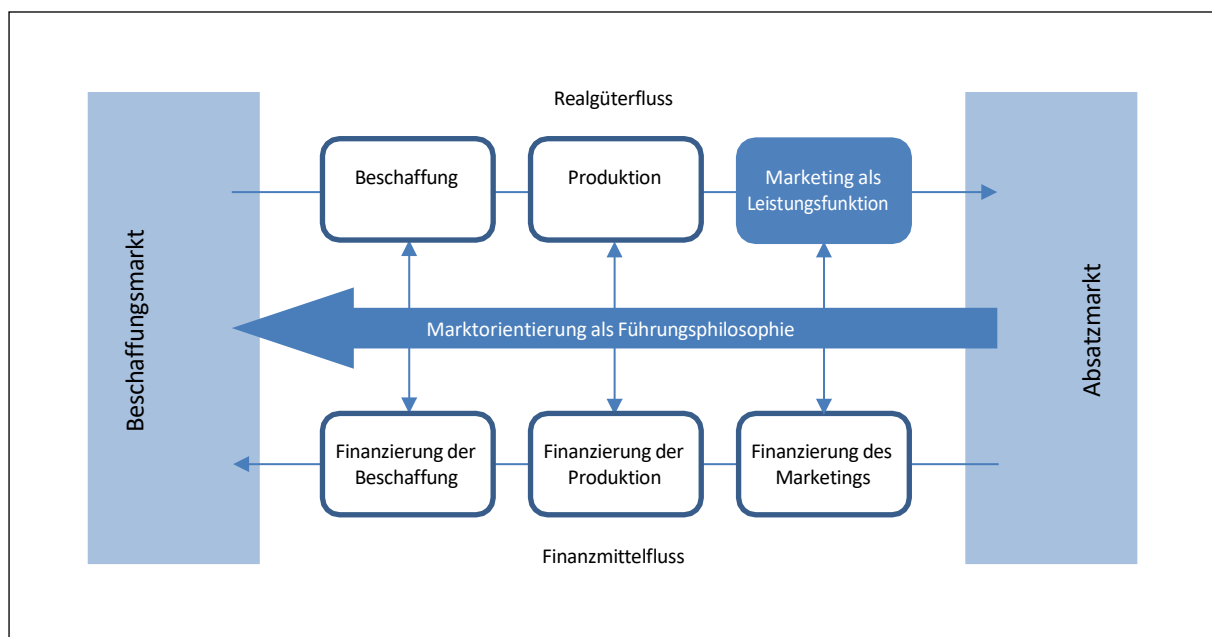


Abbildung 14: Marketing als Funktion und Philosophie
(Quelle: eigene Darstellung nach Becker, 2013, S. 3)

Marketing ist demnach zum einen noch immer eine klassische Funktion am Ende der Leistungskette, welche unter Einsatz eines geeigneten Marketinginstrumentariums operative Vermarktungsaufgaben erfüllt und zum anderen zusätzlich eine Führungsphilosophie, welche das Unternehmen bewusst von der Marktsituation ausgehend steuert und alle Funktionen des Unternehmens konsequent an den Markt- und Kundenforderungen ausrichtet.

Marketing als duales Führungskonzept (siehe Tabelle 37) wird in dieser Form sowohl dem konzeptionellen Zugang des marktorientierten Handelns von Kohli und Jaworski (vgl. 1990, S. 1 ff) als auch dem philosophischen Zugang von Narver und Slater (vgl. 1990, S. 20 ff) gerecht und ist die vernünftige Antwort auf die sich grundlegenden Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Nur mit diesem ganzheitlichen Ansatz können sich Unternehmen nachhaltig am Markt behaupten und damit ihre Existenz sichern (vgl. Becker, 2013, S. 1).

Marketing als duales Führungskonzept		
1	Leitidee einer markt- und kundenorientierten Unternehmensführung	Marketing ist die Philosophie einer marktorientierten Unternehmensführung; Bedarf des Marktes und der Kunden und nicht der Verkauf vorhandener Produkte stehen im Mittelpunkt; Alle Unternehmensaktivitäten werden an den detailliert analysierten Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet;
2	Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten am Kundennutzen zur Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile	Intention des Marketings ist die Steigerung des Nutzens der Kunden oder anderer Anspruchsgruppen durch die angebotenen Leistungen; Suche nach zusätzlichen Nutzenpotentialen im Leistungsprogramm die in der Lage sind, den Wert für den Kunden zu steigern und damit einen strategischen Wettbewerbsvorteil bilden;
3	Systematische Planungs- und Entscheidungsprozesse	Marketing ist eine Managementfunktion und richtet sein Entscheidungsverhalten an einer systematischen Planung aus; Es wird für sämtliche erforderliche Entscheidungen ein Planungsprozess entwickelt und den einzelnen Entscheidungsfindungen zugrunde gelegt;
4	Suche nach kreativen und innovativen Problemlösungen	Markterfolge basieren nicht nur auf den analytischen Vorgehensweisen, sondern auch auf kreativen und innovativen Problemlösungen; Die Suche nach ungewöhnlichen und einzigartigen Lösungen für die Durchsetzung der Produkte am Markt wird bewusst forciert;
5	Interne und externe Integration sämtlicher Marketingaktivitäten	Alle relevanten Abteilungen operieren mit direktem oder indirektem Bezug zum Absatzmarkt; Sämtliche Funktionsbereiche werden koordiniert, um ein integriertes Vorgehen im Unternehmen und am Markt zu gewährleisten; Integriertes Marketing schöpft Synergieeffekte aus und steigert die Wirkung der Marketingmaßnahmen gegenüber den Kunden;

Tabelle 37: Zentrale Merkmale des modernen Marketings

(Quelle: eigene Darstellung nach Bruhn, 2010, S. 14 f)

Wie Becker (vgl. 2013, S. 3 f) ausführt, sind aber die Markt- und Unternehmenskonstellationen und damit die strategischen und operativen Möglichkeiten eines Unternehmens in der Praxis

viel zu komplex, als dass die Theorie einer ganzheitlichen marktorientierten Unternehmensführung ohne durchgängige Konzeption, welche sämtliche Aspekte von Marketing als Philosophie und Funktion integriert, realisiert werden könnte. „Marketing als markt- bzw. kundenorientierte Unternehmensführung lässt sich nur konsequent umsetzen, wenn dem unternehmerischen Handeln eine schlüssig abgeleitete, unternehmensindividuelle Marketing-Konzeption zugrunde gelegt wird“ (Becker, 2013, S. 3). Laut dieser Aussage ist eine implementierte Marketing-Konzeption also die unabdingbare Grundlage für die Marktorientierung eines Unternehmens. Nur mit ihr existiert ein bewusst gesteuerter Marketingprozess und eine umfassende, unternehmensweit abgestimmte Festlegung hinsichtlich des marktorientierten Vorgehens aller betrieblichen Funktionen.

3.5.2. Unternehmensindividuelle Marketingkonzeption

Eine moderne Marketing-Konzeption basiert auf drei Ebenen (siehe Abbildung 15). Becker (vgl. 2013, S. 4) beschreibt die Ebenen in einer bildhaften Formulierung als die Zielebene (sie bestimmt den aktuellen Standort und definiert, welche „Wunschorte“ erreicht werden sollen), die Strategieebene (sie legt fest, auf welcher „Route“ die „Wunschorte“ erreicht werden sollen) und die operative Ebene oder Mixebene (sie schreibt die eingesetzten „Beförderungsmittel“ fest).



Abbildung 15: Konzeptionspyramide als Bezugsrahmen eines modernen Marketing Managements
(Quelle: eigene Darstellung nach Becker, 2013, S. 4)

Diese drei Ebenen sind logisch aufeinander folgend (im Sinne von Ziel > Strategie > operative Umsetzung) und bilden gemeinsam einen konzeptionellen Gesamtprozess. Auf jeder einzelnen Ebene sind spezifische Festlegungen zu treffen, wobei die Konkretisierung und Detaillierung der getroffenen Entscheidungen von oben nach unten zunimmt (vgl. Becker, 2013, S. 5).

Eine Marketing-Konzeption stellt also einen grundlegenden Leitplan im Unternehmen für die Koordination aller markt- und kundenrelevanten Aktivitäten dar, und dies über alle Funktionen und Hierarchiestufen hinweg. Sie muss schriftlich niedergelegt und von der Unternehmensleitung als verbindlich erklärt werden, ihre Akzeptanz ist Mitgliedsbedingung im Unternehmen (vgl. Becker, 2013, S. 5). Angesichts der sich immer dynamischer verändernden Rahmenbedingungen in der Unternehmensumwelt darf diese Leitplanung allerdings nicht als starr verstanden werden, sondern bedarf einer permanenten Prüfung und Korrektur, welche aufgrund eines definierten Planungs-Status-Quo erheblich fundierter vorgenommen werden kann, als in Unternehmen, welche über keine Marketing-Konzeption verfügen und deren Marketingaktivitäten vom Tagesgeschäft geleitet sind und somit anlassbezogenem Aktionismus gleichkommen (vgl. Becker, 2013, S. 5).

Im Zuge dieses konzeptionellen Prozesses sind individuelle Sachfragen zu klären, womit sich zugleich auch die Verfahrensfragen stellen. Grundlegend ist es die Aufgabe der Unternehmensführung, die Implementierung dieses Prozesses im Unternehmen anzustoßen und in weiterer Folge bei den im Zuge der Konzeption zu treffenden Sachentscheidungen mitzuwirken. Die Prozessverantwortung liegt beim Marketingmanagement, welches über das nötige Know-how aus dem Bereich der Marketingdisziplin verfügen und dieses bereitstellen muss.

„Das Marketingmanagement umfasst folgende rückgekoppelte Aufgaben: (1) Situationsanalyse, (2) Definition der Marketingziele, (3) Zielorientierte Ableitung der Marketingstrategie, (4) Festlegung der strategieadäquaten Marketinginstrumente, (5) Gestaltung der Marketingorganisation zur Implementierung des Marketing-Mix und (6) Marketingcontrolling zur Erfassung der Erfolgswirkung und Initiierung eines Rückkopplungsprozesses mit allen Planungsstufen und Verantwortlichen“ (Meffert, Burmann, Kirchgeorg & Eisenbeiß, 2019, S. 19).

Viele Unternehmen verfügen aufgrund ihrer Unternehmensgröße nicht über eine eigene formale Marketingabteilung, welche für die Analyse, die Planung und die Kontrolle des Marketingprozesses verantwortlich ist. McDonald (vgl. 2008, S. 14 f) vertritt die Ansicht, dass in kleinen Unternehmen eine Marketingabteilung auch nicht zwingend erforderlich ist, insbesondere in jenen Unternehmen, in welchen der Geschäftsführer aufgrund seiner praktischen

Erfahrungen über ausgeprägtes Wissen hinsichtlich Markt und Kunden verfügt und somit die Aufgaben des Marketingmanagements aktiv wahrnimmt. So ist es weniger relevant, wer in einem Unternehmen die Verantwortung für das Marketing trägt, sondern viel mehr, ob eine durchgehende Marketingkonzeption das unternehmerische Handeln leitet.

Hinsichtlich des Verfahrens der Marketingkonzeption hat sich im Laufe der Zeit ein idealtypisches Schema eines Managementprozesses mit einer hinterlegten Sammlung an Methodiken entwickelt und etabliert (siehe Abbildung 16).

Analyse	Situationsanalyse			
	Analyse der Marketingsituation			
	Externe Analyse (Chancen / Risiken)		Interne Analyse (Stärken / Schwächen)	
	Methoden der Situationsanalyse			
	SWOT-Analyse	Positionierungsanalyse	Lebenszyklusanalyse	Portfolioanalyse
Planung	Strategische Marketingplanung			
	Marktwahlstrategien			
	Relevanter Markt und Bildung strategischer Geschäftseinheiten			
	Marktsegmentierung			
	Festlegen der strategischen Ziele			
	Ökonomische Marketingziele		Psychologische Marketingziele	
	Marktbearbeitungsstrategien			
	Marktteilnehmerstrategien			
	Abnehmergerichtet	Konkurrenzgerichtet		Absatzmittlergerichtet
	Marketinginstrumentestrategie			
	Produkt	Preis	Kommunikation	Vertrieb
	Bestimmung des Marketingbudgets			
	Operative Marketingplanung			
	Planung des Marketing-Mix			
	Produkt	Preis	Kommunikation	Vertrieb
Durchführung	Durchführung der Maßnahmen			
	Produkt	Preis	Kommunikation	Vertrieb
Kontrolle	Kontrolle der Marketingergebnisse			
	Prozesskontrollen		Ergebniskontrollen	

Abbildung 16: Idealtypischer Prozess des Marketingmanagements

(Quelle: eigene Darstellung nach Bruhn, 2010, S. 38)

Bruhn (vgl. 2010, S. 37 ff) betont, dass es sich bei der Marketingplanung um einen revolvierenden Prozess mit einem Zyklus von meist einem Jahr handelt (dieser kann aber je nach Spezifika des Planungsobjektes auch variieren). Wichtig ist zudem, dass die Konzeption vollständig ist, weshalb die Entwicklung einer unternehmensindividuellen Struktur als sinnvoll erscheint, um alle relevanten Aspekte zu erfassen. Trotz einer grundsätzlichen Konkretisierung der Planung sollte diese flexibel und anpassbar bleiben, damit auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagiert werden kann. Als unumgänglich sieht der Autor die formale Anforderung der schriftlichen Fixierung und Dokumentation, erst durch diese wird die Planung verbindlich und kann unternehmensintern über Abteilungsgrenzen hinweg kommuniziert werden. Zudem ist eine klare und transparente Festlegung der Verantwortlichkeiten und Termine vorzunehmen, damit eine vollständige Umsetzung gesichert von statten geht.

3.6. Marketing für KMU

In diesem Kapitel gilt es zu klären, ob die im Kapitel 3.3 behandelte Konzeptionierung und Operationalisierung des Konstruktes der Marktorientierung sowie die im Kapitel 3.5 dargestellte Implementierung des Marketingkonzeptes auch für KMU Gültigkeit haben, oder ob es eine spezifische Form von Marketing für den KMU-Sektor gibt.

3.6.1. Bestimmung eines KMU-spezifischen Marketing über den Objektbereich

Wie in Kapitel 2.1 angeführt, werden KMU in rechtlicher Hinsicht über quantitative Kriterien von Großunternehmen abgegrenzt. Ergänzend dazu ist allerdings die Abgrenzung des Objektbereichs über qualitative Merkmale sinnvoll. Hierfür wurden im Laufe der Zeit verschiedene Merkmalskataloge entwickelt, weite Verbreitung hat z.B. jener von Pfohl (vgl. 2006, S. 18 ff) gefunden, siehe dazu Kapitel 2.8.

Die verschiedenen Kataloge betonen unterschiedlich stark einzelne Perspektiven, wie beispielsweise die Art und Weise der Leistungserstellung oder die Rolle des Unternehmers. Rößl (vgl. 2005, S. 1 f) führt dazu an, dass die Kataloge damit nicht konsistent zusammengeführt werden können und stellt exemplarisch einige der zentralen Merkmale dar:

- der Unternehmer nimmt aufgrund seiner Doppelfunktion von Eigentümer und Manager eine sehr dominante Rolle ein

- die Unternehmen verfügen über geringe Formalisierung in der Organisation, wodurch eine hohe Flexibilität möglich ist
- die Unternehmen haben das Problem einer begrenzten Ressourcenlage (z.B. fehlen Spezialisten), wodurch das Wachstum erschwert wird
- die Unternehmen durchlaufen über den Lebenszyklus Entwicklungsphasen mit (in Relation zur Unternehmensgröße) heftiger Einwirkung, siehe dazu Kapitel 2.7
- die Unternehmen sind vorwiegend auf regionalen Märkten tätig, der Kundenkontakt ist unmittelbar und die Leistungen individualisiert

Derartige Charakteristika sind als Tendenzaussagen zu verstehen. Eine scharfe Trennung mittels einzelner Merkmale ist nicht möglich, sondern es ist eher die Summe der Merkmale zur Klassifizierung heranzuziehen, denn es gibt auch Großunternehmen, welche in Bereichen Charakteristika von KMU aufweisen, aber auch KMU, welche in Bereichen über Strukturen wie Großunternehmen verfügen. (vgl. Pfohl, 2006, S. 16 f)

Rößl (vgl. 2005, S. 2) bestätigt, dass derartige Eigenschaftsbatterien in ihrer Summe geeignet sind, um gemeinsame Organisations-, Führungs- und Ressourcenprobleme zu identifizieren, wodurch eine spezifische Behandlung des dadurch abgegrenzten Objektbereichs KMU in der Betriebswirtschaft berechtigt ist. Weiters zieht der Autor den Schluss: „Der Abgrenzung des Objektbereichs KMU liegt aber keine spezifische Marketingproblemstellung zu Grunde, auch kann aus seiner Umschreibung kein KMU-spezifisches und zugleich allen KMU gemeinsames Marketingproblem abgeleitet werden. Daher kann es das Marketing für KMU nicht geben“ (Rößl, 2005, S. 2).

3.6.2. Kriterien zur Bestimmung eines KMU-spezifischen Marketings

Als mögliches alternatives Kriterium zum Objektbereich führt Rößl (vgl. 2005, S. 3) zur Bestimmung eines eventuellen KMU-spezifischen Marketing die Marketing-Defizite der KMU an, welche er auf die Merkmale der Dominanz des Unternehmers und die begrenzte Ressourcenlage zurückführt. Aufgrund seiner technischen Vorbildung verfügt der Unternehmer über geringes Managementwissen im Allgemeinen und geringes Marketingwissen im Besonderen. Ihm steht durch den mit seiner Position verbundenen breiten Aufgabenbereich ein nur geringes Zeitbudget für Marketingfragen zur Verfügung. Auch verfügt er über keine mit Spezialisten besetzte Marketingabteilung und die damit verbundenen Instrumentarien. Das Marketing hat

intuitiven und informellen Charakter und ist getrieben vom täglichen Problemlösen. Eine das Handeln leitende strategische Ebene ist nicht vorhanden. Vor diesem Hintergrund könnte KMU-Marketing als ein auf die vorherrschenden Mangelbedingungen ausgerichtetes Marketing bezeichnet werden. Dies würde aber professionell geführte KMU ausschließen.

Als nächstes Kriterium untersuchte der Autor die Familienbetriebseigenschaft, allerdings ist nicht jedes KMU ein Familienbetrieb und auch nicht jeder Familienbetrieb gehört zu den KMU, wodurch sich die Objektbereiche KMU und Familienbetrieb zwar überlagern aber nicht decken. Zudem ist auf Basis der Eigenschaften eines Familienbetriebes kein für diese Klasse spezifisches Marketing entwickelbar. (vgl. Rößl, 2005, S. 3)

Als weiteres Kriterium könnte die, bezogen auf die Unternehmensgröße starke, Einwirkung der Lebenszyklusphasen herangezogen werden (siehe dazu Kapitel 2.7). KMU werden als Kleinstbetriebe gegründet und entwickeln sich über verschiedene Wachstums- und Krisenphasen im Laufe der Zeit zu etablierten Unternehmen, wodurch eventuell spezifische Marketingaussagen zum Themenkomplex Marketing in Wachstumsphasen möglich sind. Hier korreliert der Objektbereich KMU mit dem Objektbereich Unternehmen in Wachstums- und Schrumpfungsphasen, da diese Phasen durch die damit verbundenen Veränderungen im Unternehmen deutliche Auswirkungen auf die KMU haben. Hier könnten Aspekte wie eine flexible Marketingorganisation oder die Qualität der Marketingplanung ins Blickfeld genommen werden, allerdings besteht auch hier das Problem, das nicht alle wachsenden oder schrumpfenden Unternehmen den KMU zuzuzählen sind. (vgl. Rößl, 2005, S. 3 f)

In der Interpretation von Gruber (vgl. 2004a, S. 79) wird Entrepreneurship mit Gründungsmanagement als eine Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre gleichgesetzt. So könnte das Marketing von KMU im Kontext mit dem Entrepreneurshipansatz gesetzt werden, wobei auch diese Überlegungen an der unscharfen Überdeckung der Objektbereiche scheitern, da Entrepreneurship nicht auf KMU beschränkt ist – als Beispiele hierfür führt Rößl (vgl. 2005, S. 4) IKEA und Amazon an.

Schließlich könnten noch diverse marktbezogene Kriterien in Betracht gezogen werden, um ein KMU spezifisches Marketing zu entwickeln. Beispielsweise die Dienstleistungsorientierung von KMU, welche auf dem hohen Dienstleistungsanteil auch bei materiellen Gütern, durch Planungs-, Montage und Serviceleistungen, beruht. Diese korreliert auch mit dem Kriterium der Erbringung von individualisierter Leistung im direkten Kundenkontakt. Dieses auf die Gewerbe- und Handwerksbetriebe zurückgehende Kriterium lässt zwar spezifische

Marketingaussagen zu, aber auch hier findet nur eine partielle Überschneidung der Objektbereiche statt. Auch eine spezifische Marketingimplikation über das Kriterium regionaler Marktscheitert, da hier zwar kriteriumsspezifische Marketingaussagen möglich sind, aber nicht alle KMU von diesem Kriterium erfasst sind. (vgl. Rößl, 2005, S. 4 f)

3.6.3. Diskutierte Konzeptionen eines KMU-Marketing

Die im vorherigen Kapitel 3.6.2 beleuchteten Kriterien auf Basis von KMU-typischen Merkmalen haben in der Literatur zur Diskussion verschiedenster möglicher Konzeptionen für ein KMU-Marketing geführt.

Das Defizitmodell ist hierbei die traditionelle Sichtweise auf das Marketing in KMU. Diese Konzeption ging davon aus, dass die Marketingagenden beim Unternehmer liegen und dadurch in diesem Bereich erhebliche Know-how und Zeitdefizite bestehen. Die Literatur sah auf dieser Grundlage häufig zwei Zielsetzungen für das KMU-Marketing. Erstens müsse das Marketing in adäquater Form dem Unternehmer nähergebracht werden, da dieser es nur als Kostenfaktor empfindet und er in seiner Wahrnehmung ohnehin die Märkte und Kunden kennt. Was lediglich dazu führte, dass eine Reihe von vereinfachten Darstellungen des allgemeinen Marketingwissens entstand. Zweitens galt es, die im Vergleich zu Großunternehmen bestehenden Defizite in den Ressourcen zu berücksichtigen, indem man der Logik des managerial Marketing folgte. (vgl. Rößl, 2005, S. 5 f) Dieses Verständnis von KMU-Marketing reduziert es auf ein low-cost marketing und auf ein trivialisiertes allgemeines Marketing, welches auf die instrumentellen Grundlagen reduziert ist, bei gleichzeitiger Betonung von für KMU als relevant empfundenen Aspekten. Zudem ist der Ansatz des managerial Marketing hauptsächlich auf den Absatzmarkt ausgerichtet, bezieht kaum andere Bereiche mit ein und bewegt sich nur auf operativer Ebene. Die heutige Situation der KMU erfordert aber ganzheitliche Marketing Konzeptionen. Es geht um marktorientierte Unternehmensführung auf normativer, strategischer und operativer Ebene. Es geht um das Managen von Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern, um das Verstehen von Absatzmärkten und um komplexe Marketingentscheidungen. (vgl. Rößl, 2005, S. 6)

Als weitere Konzeption für das KMU-Marketing wurde das Relationship Marketing diskutiert, welches sich aus der kritischen Betrachtung eines ausschließlich transaktionsorientierten Marketings entwickelt hat. Relationship Marketing befasst sich mit der Steuerung von

Kundenbeziehungen und versteht das Leistungspaket als Kombination aus Produkt und Interaktion. In der Definition von Bruhn umfasst das Relationship Marketing „sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie gegebenenfalls der Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu den einzelnen Anspruchsgruppen – insbesondere den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen“ (Bruhn, 2013, S. 12). Dieser Ansatz geht in den Wurzeln in die 70er Jahre zurück, als langsam erkannt wurde, dass nicht mehr alleine das Gestalten von Angeboten im Zentrum der Marketingbemühungen stehen sollte, sondern auch die Gestaltung von Austauschprozessen als integraler Bestandteil von Austauschbeziehungen. (vgl. Bagozzi, 1975, S. 32 ff). Zeitgleich erfolgte eine Aufarbeitung der organisationalen Beschaffung durch Analyse der Interaktionsprozesse sowie der Beziehungen von Käufern und Verkäufern im industriellen Umfeld (vgl. Håkansson & Wootz, 1979, S. 28 ff). In jeder Geschäftsbeziehung treffen unsichere Erwartungen und unsichere Versprechen aufeinander. Im Relationship Marketing soll durch den Aufbau von Vertrauen die Unsicherheit abgebaut werden, bzw. die bestehende Unsicherheit akzeptabel gemacht werden. Auf dieser Grundlage eignet sich der Ansatz des Relationship Marketing für die Problemstellungen in KMU, denn dort herrscht, bedingt durch die Eigenschaften der Leistungserbringung, eine hohe Unsicherheit seitens der Kunden. Dazu tragen insbesondere die individualisierten Produkte mit einem deutlichen Dienstleistungsanteil, der oftmals über einen längeren Leistungszeitraum (durch bspw. Planung, Fertigung, Montage und Service) erbracht wird, gepaart mit den Eigenschaften des Unternehmens (bspw. kleine Betriebsgröße, erst kurz am Markt tätig) bei. (vgl. Rößl, 2005, S. 7 f) Gleichzeitig erbringt das Unternehmen die Leistung in direktem Kundenkontakt, wodurch die Basis für den Beziehungsaufbau gegeben ist. Des Weiteren verstärkt die Einschränkung auf eine regionale Geschäftstätigkeit den Beziehungsaufbau, da das Unternehmen für den Kunden noch präsenter (z.B. durch die Sichtbarkeit von Schauraum oder Werkstatt) ist. Da für viele KMU eine oder mehrere der genannten Charakteristika zutreffen, erscheint der Ansatz des Relationship Marketing für eine Teilmenge der KMU als adäquat. Trotz alledem kann nicht von einem arteigenen Moment von KMU-Marketing gesprochen werden, da auch die Interaktion von Großunternehmen mit ihren Kunden innerhalb von Beziehungen erfolgt. (vgl. Rößl, 2005, S. 8)

Als weitere alternative Konzeption für KMU-Marketing wird das Entrepreneurial Marketing diskutiert. Während sich die Wissenschaft mit dem Begriff Entrepreneurship schon länger

auseinandersetzt, ist das Untersuchungsgebiet Entrepreneurial Marketing noch relativ jung. Nach Gruber (vgl. 2004a, S. 79 ff) gibt es für dieses neu entstandene Konzept zwei Begriffsdefinitionen. Die wesentlich weiter verbreitete enge Begriffsdefinition interpretiert Entrepreneurial Marketing als das Marketing junger Wachstumsunternehmen. Dieser Zugang beruht auf der Annahme, dass zwar das allgemeine Marketingkonzept auch im Kontext junger Wachstumsunternehmen seine Gültigkeit hat, diese Unternehmen im Marketing aber spezifische Herausforderungen haben, welchen das allgemeine Marketing zu wenig Rechnung trägt. Diese eng gefasste Sichtweise charakterisiert Entrepreneurial Marketing durch die starke Betonung der Rolle des Unternehmers, welcher trotz der Schwierigkeit des Ressourcenmangels und der Unsicherheit im Umfeld sich bietende Chancen erkennt und durch innovative Kombinationen von Ressourcen neue Geschäftsfelder aufbaut. (vgl. Gruber, 2004a, S. 81) Die nach Erklärung des Autors weiter gefasste Definition versteht Entrepreneurial Marketing als Ausprägungsform der Marketingphilosophie, bei welcher eine Person oder Organisation in ihrer Grundeinstellung bewusst Marktkonventionen hinterfragen, um neue Lösungen zu entwickeln. Diese Interpretation bezieht sich also nicht explizit auf Unternehmensgründungen (ist also nicht objektorientiert), sondern auf ein Denk- und Verhaltensmuster im Marketing. Laut Gruber (vgl. 2004a, S. 81) argumentieren Vertreter dieser Begriffserklärung, dass aufgrund der sich immer dynamischer entwickelnden Rahmenbedingungen auf den Märkten diese Philosophie in allen Unternehmen Einzug halten muss. Insbesondere da die Wissenschaft in der Marketingdisziplin in den letzten Jahrzehnten das Ziel verfolgte, durch zunehmende Formalisierungen den Marketingprozess zu professionalisieren, wodurch kreative Aktivitäten zur Chancenerkennung und -nutzung in den Hintergrund traten.

Diese Definitionen sind allerdings wenig präzise. Rößl (vgl. 2005, S. 9) weist darauf hin, dass diese Formulierungen zum einen zu einer Verkürzung des Entrepreneurship Marketings auf ein Gründungs- und Wachstumsmarketing führen. Zum anderen korrelieren die Strategien in Gründungs- und Wachstumsphasen zwar mit dem Entrepreneurship Marketing, aber es sind nicht alle neu gegründeten und wachsenden Unternehmen von Entrepreneurien geführt. Genau so wenig sind alle Unternehmen im Besitz von Entrepreneurien den jungen Wachstumsunternehmen zuzuordnen.

Hinsichtlich KMU-Marketing ergibt sich der Schluss, dass man Marketing auf jene Prozesse einschränken müsste, welche darauf abzielen, mittels neu entwickelter Kombinationen aus Ressourcen und Handlungen die bestehenden Marktkonventionen proaktiv aufzubrechen, um

eine Deckung mit dem Objektbereich des Entrepreneurial Marketing zu erreichen. Somit stellt Entrepreneurship Marketing zwar bei hochgradig innovativen KMU den richtigen Ansatz dar, kann aber durch die Heterogenität der Klasse der KMU dem Anspruch als KMU-Marketing zu gelten, nicht gerecht werden. (vgl. Rößl, 2005, S. 9)

3.6.4. Allgemeines Marketing in KMU

Als Fazit der Abhandlung in diesem Kapitel kann gezogen werden, dass der abgegrenzte Objektbereich KMU kein gemeinsames inhärentes Marketingproblem aufweist, weshalb es ein auf den Objektbereich bezogenes spezifisches Marketing nicht geben kann. Somit sind auch die diesbezüglich diskutierten Ansätze (wie bspw. das Defizitmodell, das Relationship-Marketing oder das Entrepreneurial Marketing) für sich keine tragfähigen Konzeptionen hierfür (siehe Abbildung 17). KMU-Marketing ist vielmehr allgemeines Marketing unter unternehmensindividueller Betonung von relevanten KMU-spezifischen Aspekten (wie z.B. Kunden-
nähe oder flexible Leistungserstellung). (vgl. Rößl, 2005, S. 12 ff)

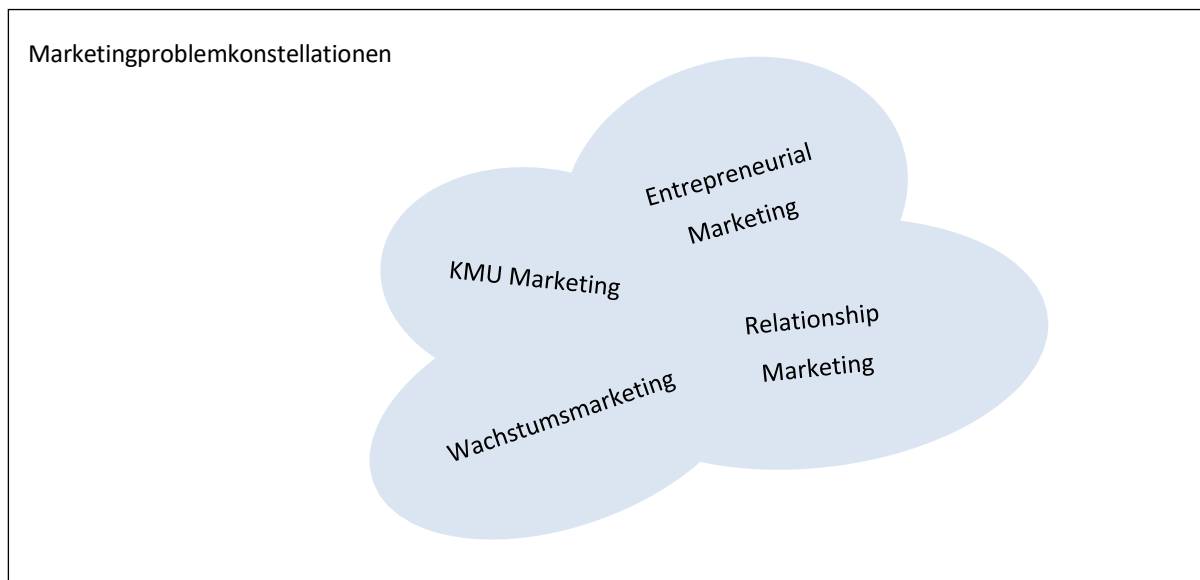


Abbildung 17: Marketingkonstellationen als Teilmengen des KMU-Marketings

(Quelle: eigene Darstellung nach Rößl, 2005, S. 10)

3.7. Vom theoretischen Konzept zur Anwendung in der Praxis

Auf Grundlage der in diesem Kapitel durchgeführten Bestandsaufnahme der Literatur zum Themenkomplex der Marktorientierung lassen sich die folgenden Aussagen tätigen:

- Die Marketingdisziplin löste ab den 1950er Jahren die im deutschsprachigen Raum vorherrschende Absatzwirtschaft ab. Im Laufe der Jahrzehnte entwickelte sich das Marketingkonzept zu seiner heutigen Interpretation als marktorientierte Unternehmensführung. (siehe dazu Kapitel 3.2)
- Das Konstrukt der Marktorientierung ist ein Maß für die Aktivitäten eines Unternehmens, welche die Philosophie des Marketingkonzeptes abbilden. Demnach ist ein Unternehmen marktorientiert, wenn sein Handeln im Einklang mit dem Marketingkonzept steht. (siehe dazu Kapitel 3.3)
- Für die Operationalisierung des Konstrukts der Marktorientierung existieren verschiedene Indikatoren-Tabellen (wie bspw. die MARKOR-Skala oder die MKTOR-Skala), welche marktorientierte Merkmale und Handlungen in einem Unternehmen messen und so die Marktorientierung des Unternehmens bewerten. (siehe dazu Kapitel 3.3)
- Marktorientierte Unternehmensführung gilt heute als im höchstem Maße erfolgsrelevant für KMU (siehe dazu Kapitel 3.4), weshalb alle modernen Managementkonzepte, egal welchen speziellen Ansatz sie auch verfolgen, Marktorientierung ins Zentrum stellen (siehe dazu Kapitel 3.5).
- Die Markt- und Unternehmenskonstellationen und damit die strategischen und operativen Möglichkeiten eines Unternehmens in der Praxis sind viel zu komplex, als dass die Theorie einer ganzheitlichen marktorientierten Unternehmensführung ohne durchgängige Konzeption realisiert werden könnte (siehe dazu Kapitel 3.5.2).
- Eine unternehmensindividuelle Marketingkonzeption ist ein alle Funktionen und Hierarchiestufen übergreifender Leitplan für die Koordination aller markt- und kundenrelevanten Aktivitäten und als solcher integraler Bestandteil des Marketingprozesses, welcher die Phasen Situationsanalyse, Zielplanung, Strategieentwicklung, Implementierung und Controlling umfasst (siehe dazu Kapitel 3.5.2).
- Da der abgegrenzte Objektbereich KMU kein gemeinsames inhärentes Marketingproblem aufweist, kann es ein auf den Objektbereich bezogenes spezifisches Marketing auch nicht

geben. Somit hat der allgemeine Marketingprozess (unter Berücksichtigung der Besonderheiten dieser Unternehmensklasse) auch für KMU Gültigkeit. (siehe dazu Kapitel 3.6)

Diese Zusammenfassung stellt zugleich die Antwort auf die in Kapitel 1.5 angeführte Definitionsfrage [T2] dar.

4. Empirische Untersuchung

Die Marktorientierung stellt aufgrund der sich zunehmend dynamischer verändernden Rahmenbedingungen auf den Märkten für KMU einen überlebenswichtigen Faktor dar (vgl. Gruber, 2004b, S. 164). Dies bestätigen empirische Studien zu den Scheiterraten junger Unternehmen, weshalb Venture Capital-Geber das Marketing als bedeutender für den Erfolg kleiner Unternehmen einstufen als alle anderen Funktionsbereiche (vgl. Gruber, 2004a, S. 3).

Es ist hinreichend dokumentiert, dass KMU (abhängig von ihrer Lebenszyklusphase) Merkmale aufweisen, aufgrund derer sich ihr Marketing vom professionell angelegten Marketing in Großunternehmen unterscheidet. Der zentrale Faktor diesbezüglich ist die dominierende Rolle des Eigentümers und wie dieser die Geschäfte führt. Meist sind dessen Handlungen nicht von den Lehrbuchtheorien des Marketings geleitet und so hat dieses in KMU meist einen willkürlichen, informellen, lockeren, unstrukturierten, spontanen und reaktiven Charakter. (vgl. Gilmore, Carson, & Grant, 2001, S. 6) Die Literatur ortet in Folge einen erkennbaren Professionalisierungsbedarf in der Praxis (vgl. Gruber, 2004a, S. 3).

Während die Marktorientierung der KMU in ausreichendem Maße anhand verschiedener Indikatorenkataloge untersucht wurde, besteht hinsichtlich der zugrundeliegenden konkreten Umsetzung des Marketingkonzeptes in den Unternehmen weiterhin Forschungsbedarf. Boccocelli et al. (vgl. 2018, S. 227 ff) untersuchten in ihrer Literaturstudie für den Zeitraum von 2006 bis 2015 die 69 wichtigsten Wissenschaftsjournale hinsichtlich Artikel zur Rolle, der Organisation und dem Management von Marketing in KMU und analysierten dabei insgesamt 310 relevante Arbeiten. Als Fazit stellten sie fest, dass das Verständnis, wie das Konzept des Marketings in den KMU gesehen und umgesetzt wird, immer noch lückenhaft ist. Insbesondere hinsichtlich der Weiterentwicklung der organisationalen Dimension des Marketings in den Unternehmen sehen die Autoren Forschungsbedarf, dies auch im Kontext der Einbeziehung externer Akteure in die Konzeption und Implementierung des Marketings.

KMU in Oberösterreich haben die gesetzliche Verpflichtung zur kostenpflichtigen Mitgliedschaft in der Wirtschaftskammer Oberösterreich (WKOÖ). Diese ist eine Körperschaft öffentlichen Rechts und sieht eine seiner zentralen Aufgaben darin, für eine zukunftsorientierte Qualifikation der Unternehmen zu sorgen und damit die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Wirtschaft zu stärken. Durch diese landesspezifische Konstellation unterhalten die

oberösterreichischen Unternehmen ihre eigene Bildungsorganisation mit entsprechend vereinfachtem Know-how-Zugang.

Vor dem Hintergrund der wissenschaftlichen Forschungslücke und der spezifischen Konstellation in Oberösterreich will die vorliegende Arbeit die konkrete Ausprägung der Marketingaktivitäten und -praktiken in den Unternehmen analysieren. Die dabei festgestellten Know-how-bedingten Defizite werden dokumentiert und kategorisiert. Anschließend wird das Wissensangebot der WKOÖ ermittelt und mit dem Wissensbedarf der Unternehmen abgeglichen sowie der Wissenstransferprozess untersucht.

Die Erkenntnisse daraus liefern aus Sicht der Marketingpraxis konkrete Empfehlungen für die Optimierung des Know-how-Transfers zwischen WKOÖ und ihren Mitgliedsunternehmen und tragen somit zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des oberösterreichischen KMU-Sektors bei. Aus Sicht der Marketingwissenschaft liefert diese Arbeit einen explorativen Beitrag über die konkrete Gestaltung und Entwicklung des Marketingprozesses in den Unternehmen, unter den Bedingungen eines vereinfachten Zugangs zu externem Expertenwissen.

4.1. Methodische Grundlagen

4.1.1. Explorativer Forschungsansatz

Das theoretische Forschungsziel dieser Arbeit ist das Verstehen, wie sich die Ausprägung des Marketings in einem KMU und damit dessen Marktorientierung entwickelt, wenn es freien Zugang zu externem Know-how hat. Da dies ein vielschichtiges Thema darstellt und eine breit angelegte Untersuchung bedingt, wird ein explorativer Forschungsansatz gewählt. Es geht in der vorliegenden Arbeit also um das Erkennen und Strukturieren von Zusammenhängen in diesem Themenkomplex und nicht um die Prüfung vorhandener Annahmen in Form von Hypothesen.

4.1.2. Forschungszugänge in der Sozialforschung

In der Sozialforschung existieren zwei grundsätzlich Forschungszugänge. Die quantitative Forschung, erklären Gläser & Laudel (vgl. 2010, S. 26), ist deduktiv ausgerichtet und testet

bestehende Theorien durch die Prüfung von Kausalzusammenhängen. Dabei werden mittels standardisierter Erhebungsmethoden Daten gewonnen und statistisch getestet. So werden signifikante Zusammenhänge zwischen sozialen Phänomenen und den sie umgebenden Bereichen aufgedeckt. Diese Art der empirischen Untersuchung liefert weder Richtungen der Kausalzusammenhänge, im Sinne von Ursache und Wirkung, noch Kausalmechanismen. Diese Aspekte bleiben Annahmen oder müssen durch weitere Forschungen eingeführt werden.

Die qualitative Forschung hingegen ist laut diesen Autoren induktiv ausgerichtet und generiert Theorien, indem sie Kausalmechanismen identifiziert, welche unter bestimmten Bedingungen bestimmte Phänomene auslösen. Dieses Vorgehen ermittelt klar Ursache und Wirkung und basiert auf der detaillierten Untersuchung eines oder nur weniger Fälle. Somit können keine exakten Informationen über den Bereich in welchem das Phänomen auftritt gewonnen werden. Es werden zwar Informationen über die den Kausalmechanismus auslösenden Bedingungen ermittelt, wie weit diese verbreitet sind kann allerdings nicht beantwortet werden. (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 26)

Die beiden Forschungszugänge stehen sich also komplementär gegenüber. Der quantitative Ansatz liefert statistisch gesicherte Aussagen über das Auftreten von Phänomenen in einem klar bestimmten Geltungsbereich, bedarf aber hinsichtlich der Kausalzusammenhänge und der Kausalmechanismen des qualitativen Ansatzes. Dieser wiederum benötigt zur Abgrenzung des Geltungsbereichs den quantitativen Ansatz.

4.1.3. Fallstudie als Forschungsmethode

Bei der Fallstudie handelt es sich grundsätzlich um ein nicht standardisiertes Verfahren, welches eine Fülle von Detailmaterial betreffend dem Forschungsobjekt erhebt, auswertet und daraus seine Schlüsse ableitet. Dabei steht nicht das Forschungsobjekt im Zentrum, sondern die zu beantwortenden Forschungsfragen. (vgl. von Rimscha & Sommer, 2015, S. 1) Aufgrund der fehlenden Standards bei diesem Forschungszugang orientiert sich die vorliegende Arbeit grundlegend an den Methodeninterpretationen von Yin (vgl. 2009), da diese international die größte Verbreitung und meiste Akzeptanz aufweisen.

4.1.3.1. Einordnung in die Methodenlandschaft

Die Fallstudie entspringt dem Wunsch, komplexe soziale Phänomene zu verstehen und stellt (neben Experimenten, Umfragen, historischer Forschung, usw.) eine Methode der Sozialforschung dar. Zur grundlegenden Einordnung der Fallstudienforschung in den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Methodenkontext greift Göthlich (vgl. 2003, S. 4) auf einen von Burrell und Morgan (vgl. 1979, S. 21 ff) entwickelten Ansatz zurück. Dieser differenziert hinsichtlich zweier Dimensionen. Erstens wird unterschieden, ob in den Forschungsmethoden eher interpretativ / subjektiv oder eher funktionalistisch / objektiv gearbeitet wird und zweitens, ob die Methoden eher eine herrschende Ordnung beschreiben oder zu einem radikalen Wandel tendieren. Da die zweite Dimension für die Verortung der Fallstudien innerhalb der Methodenlandschaft seines Erachtens nicht zielführend ist, modifiziert Göthlich (vgl. 2003, S. 4 f) diesen Ansatz und entwickelt einen Bezugsrahmen, in welchem die zweite Dimension durch ein Kontinuum ersetzt wird, welches die Methoden dahingehend differenziert, ob diese eher ein deduktives / theoriegeleitetes oder ein induktives / theorieloses Vorgehen zur Grundlage haben.

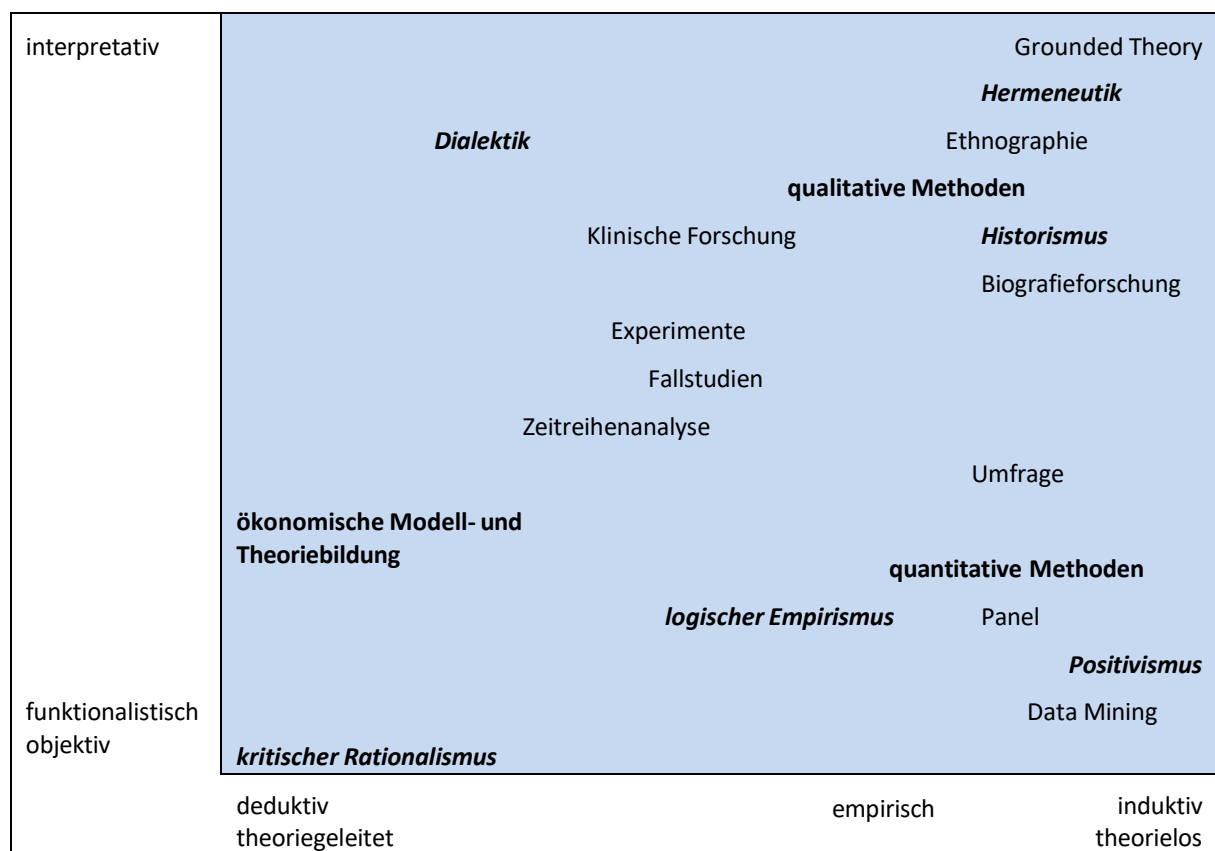


Abbildung 18: Bezugsrahmen zur Einordnung von Fallstudien in den Methodenkontext

(Quelle: eigene Darstellung nach Göthlich, 2002, S. 5)

Dieser in Abbildung 18 dargestellte Bezugsrahmen ordnet die *kursiv* dargestellten erkenntnistheoretischen Hauptrichtungen tendenziell ein, auf der funktionalistischen Ebene vom kritischen Rationalismus, welcher Hypothesen durch Falsifikation testet und somit eine klar deduktive Vorgehensweise darstellt über den eher zentral positionierten logischen Empirismus bis hin zum Positivismus, welcher auf Basis verifizierbaren Fakten arbeitet und damit eindeutig als induktiv einzustufen ist. Näher der interpretativen Ebene finden sich die Dialektik, welche von Thesen und Antithesen zu Synthesen führt und somit noch eher den deduktiven Ansätzen zuordenbar ist, sowie die induktiven Ansätze der Hermeneutik als interpretative Textanalyse zum Erkennen und Verstehen von Zusammenhängen und des Historismus, welcher historische Abläufe beschreibt und interpretiert und daraus seinen Erkenntnisgewinn zieht.

Dazwischen werden die einzelnen Methoden lokalisiert. Dabei sieht Göthlich (vgl. 2003, S. 6) die ökonomische Modell- und Theoriebildung, wie sie vorwiegend in der Volkswirtschaftslehre zu finden ist, als funktionalistische Methode am deduktiven Ende des Kontinuums, deren Modellgleichungen zur Beschreibung des Verhaltens von Wirtschaftssubjekten von den verschiedenen quantitativen Methoden einer Prüfung an der Realität unterzogen werden. Ebenfalls induktiv aber auf interpretativer Seite des Bezugsrahmens ordnet Göthlich (vgl. 2003, S. 6 f) die unterschiedlichen qualitativen Methoden ein. Als das subjektive Extrem mit induktiver Vorgehensweise sticht hier die Grounded Theory heraus. Diese Methodologie (vgl. Straus & Corbin, 2010; Glaser & Strauss, 2010) entwickelt ohne theoretische Vorüberlegungen eine Theorie, indem ein auftretendes Phänomen einer Reihe an Beobachtungen ausgesetzt wird, bis weitere Beobachtungen keine neuen Erkenntnisse mehr ergeben und eine sogenannte theoretische Sättigung eintritt.

Fallstudien ordnen sich in dieser Landschaft im Zentrum ein. Zum einen interpretieren Fallstudien auftretende Phänomene in ihrem Kontext und ziehen hierbei verschiedenste Datentypen heran, dabei kommen bei Bedarf auch quantitative Analysemethoden zum Einsatz, wodurch sie sich auf der Achse von objektiv bis subjektiv in der Mitte positionieren. Zum anderen sind Fallstudien eine empirische Methode, welche allerdings innerhalb eines theoretischen Rahmens vorgeht, weshalb sie auch im Kontinuum von deduktiv bis induktiv zentral einzuordnen sind. (vgl. Göthlich, 2003, S. 7)

Jede der Forschungsmethoden erhebt und analysiert empirische Beweise nach ihrer eigenen Logik und weist dadurch bestimmte Stärken und Schwächen auf, woraus sich ihr Einsatzgebiet bestimmt. Yin (vgl. 2009, S. 5 ff) weist darauf hin, dass es in der Auswahl der geeigneten

Forschungsmethodik ein weit verbreitetes Missverständnis ist, die einzelnen Methoden als hierarchisch angeordnet zu betrachten. Viele Forscher in den Sozialwissenschaften setzen die Fallstudien ausschließlich für die explorative Phase einer Untersuchung ein, für die deskriptive Phase wiederum finden Umfragen oder historische Recherchen Anwendung und Experimente kommen für die Ermittlungen der kausalen Zusammenhänge in der explanativen Phase zum Einsatz. Diese hierarchische Sichtweise greift aber laut Yin heute zu kurz und muss durch eine pluralistische ersetzt werden, denn jede Methode kann für explorative, deskriptive und explanative Forschungszwecke genutzt werden. Die Unterscheidung der einzelnen Methoden kann also nicht auf Basis einer hierarchischen Ordnung erfolgen, sondern ausschließlich durch die für die Methoden geeigneten Einsatzbedingungen. Allerdings sind die Grenzen der Unterscheidung nicht trennscharf, denn obwohl jede Methode klare Merkmale aufweist, gibt es bei den Einsatzmöglichkeiten große Überschneidungen.

Für die gegenständliche Arbeit wurde die Fallstudie als Forschungsmethode gewählt, da es um das explorative Erkennen und Verstehen von Zusammenhängen innerhalb eines zeitgenössischen Phänomens und dessen Kontext geht. Dabei kommt das Setting einer Fallstudie mit integrierten Analyseeinheiten dem Forschungsgegenstand der WKO und ihrer Mitgliedsunternehmen ideal entgegen. Zudem erlaubt die Fallstudie einen pluralistischen Methodeneinsatz und ermöglicht dadurch die Betrachtung des Forschungsgegenstandes aus verschiedenen Blickwinkeln. So kommen in der empirischen Forschung der Arbeit zum einen Experteninterviews zur Anwendung, welche ein rein qualitatives Vorgehen darstellen, zum anderen werden bei der Bewertung der Ausprägung des Marketingprozesses in den einzelnen Unternehmen Vorgehen eingesetzt, welche sich bei der Analyse zum Teil quantitativer Vorgehen bedienen. In Summe erfüllt keine der anderen möglichen Forschungsmethoden die Kriterien für dieses Forschungsvorhaben in ähnlich geeigneter Weise wie die Fallstudie.

4.1.3.2. Definition der Fallstudie

Wie in Tabelle 38 dargestellt, können als Einsatzbedingungen für die verschiedenen Methodiken (1) die Form der gestellten Forschungsfrage, (2) das Ausmaß des Einflusses, welchen der Forscher auf die Verhaltensereignisse hat und (3) den Grad der Fokussierung auf zeitgenössische im Gegensatz zu historischen Ereignissen herangezogen werden (vgl. Yin, 2009, S. 8).

Methodik	Form der Forschungsfrage	Einfluss auf Verhalten erforderlich	Ereignis in der Gegenwart
Experiment	Wie, warum?	Ja	Ja
Umfrage	Wer, was, wo, wie viel, wie viele?	Nein	Ja
Analyse von Archivmaterial	Wer, was, wo, wie viel, wie viele?	Nein	Ja / Nein
Historische Forschung	Wie, warum?	Nein	Nein
Fallstudie	Wie, warum?	Nein	Ja

Tabelle 38: Einsatzbedingungen für die Auswahl der Forschungsstrategie

(Quelle: eigene Darstellung nach Yin, 2009, S. 8)

Die Formulierung der richtigen Forschungsfrage ist von zentraler Bedeutung für die Eingrenzung der Fallstudie als Methodik. Darüber hinaus wird die Fallstudie nur eingesetzt bei Untersuchungen zeitgenössischer Phänomene, bei denen das Verhalten nicht beeinflusst werden kann. Yin definiert eine Fallstudie in zwei sich ergänzenden Formulierungen:

„A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“ (Yin, 2009, S. 18).

Demnach ist die Fallstudie eine Untersuchung eines gegenwärtigen Phänomens, dessen Verständnis die Einbeziehung der kontextbezogenen Bedingungen erfordert. Diese Festlegung unterscheidet die Fallstudie klar von anderen Forschungsmethoden. Ein Experiment trennt bewusst Phänomen und Kontext und beschränkt sich in seiner Datenerhebung auf wenige Variablen. Historische Forschung untersucht zwar Verstrickung von Phänomen und Kontext, befasst sich aber mit vergangenen Ereignissen. Umfragen könnten unter Umständen ebenfalls Phänomen und Kontext behandeln, wobei die Möglichkeiten den Kontext zu untersuchen äußerst eingeschränkt sind. (vgl. Yin, 2009, S. 18)

Der zweite Teil der Definition basiert auf dem Umstand, dass Phänomen und Kontext in realen Situationen nicht immer eindeutig unterscheidbar sind, weshalb alternative technische Merkmale festgelegt werden.

„The case study inquiry copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result

benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis" (Yin, 2009, S. 18).

Die so ergänzte Definition interpretiert Fallstudienforschung nicht als taktische Methode zur Datenerhebung, sondern als umfassende Forschungsstrategie - von der Planungslogik, über Techniken zur Datenerhebung, bis hin zu spezifischen Ansätzen zur Datenanalyse. Weitere Merkmale sind nicht relevant für die Definition, führen allerdings zu einer Varianz innerhalb der Fallstudien. So können Fallstudien als Einzel- oder Multifallstudien angelegt werden, zudem können im Zuge der Untersuchung qualitative und auch quantitative Techniken zum Einsatz kommen. Damit ist die Fallstudie nicht mehr nur eine unter mehreren qualitativen Methoden (auch wenn sie dort eingeordnet wird), sondern erhebt sich darüber. Zudem müssen Fallstudien nicht über die direkten und detaillierten Beobachtungsnachweise verfügen, welche bei anderen qualitativen Forschungsmethoden erforderlich sind. (vgl. Yin, 2009, S. 18 f)

Im Kontinuum zwischen Deduktion und Induktion können Fallstudien als in der Mitte positioniert angesehen werden, da ein theoretischer Rahmen das Vorgehen der Studien leitet. (vgl. Göthlich, 2003, S. 7) Wobei es sich hier nicht um ein umfassendes sozialwissenschaftliches Theoriegebilde handelt, sondern um die Darstellung der Zusammenhänge innerhalb der geplanten Untersuchung.

4.1.3.3. Forschungsdesign

Wie jede Art der empirischen Forschung benötigt auch die Fallstudie ein die Untersuchung leitendes Konzept, welches als logische Sequenz die Forschungsfragen mit den empirischen Daten und letzten Endes den Schlussfolgerungen verbindet. Die Lehre beschreibt das Forschungsdesign auch als Plan, welcher den Forscher bei der Sammlung, Analyse und Interpretation der Beobachtungen leitet. Es stellt zudem ein logisches Beweismodell dar, welches es dem Forscher ermöglicht, die Kausalzusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen zu ermitteln. Grundsätzlich beschäftigt sich das Design mit den Fragestellungen: (a) welche Forschungsfragen müssen beantwortet werden, (b) welche Daten sind in diesem Bezug relevant, (c) wie können diese Daten erhoben werden und (d) wie können die Erhebungsergebnisse analysiert werden. Es dient zudem, die Situation zu vermeiden, dass die gewonnenen Aussagen nicht auf die Beantwortung der Forschungsfragen abzielen, wodurch es hilft Probleme in der Forschungslogik zu vermeiden. (vgl. Yin, 2009, S. 26 f)

4.1.3.4. Theoriegeleitetes Vorgehen

Den Ausgangspunkt des Forschungsdesigns bilden die in Kapitel 4.1.3.1 bereits behandelten Forschungsfragen. Diese alleine geben allerdings keinen Hinweis darauf, was konkret untersucht werden soll, deshalb wird bezogen auf die Fragen eine Theorie formuliert, welche den Fokus der Forschungsaktivitäten auf die vermeintlich besonders relevanten Bereiche lenkt.

Dies stellt gemäß Yin (vgl. 2009, S. 26 ff) eine Besonderheit der Fallstudienforschung dar und unterscheidet diese klar von verwandten Methodiken, wie der Ethnographie oder der Grounded Theory, bei welchen kein theoriegeleitetes Vorgehen vorliegt. Allerdings handelt es sich hierbei nicht um eine große sozialwissenschaftliche Theorie, sondern lediglich um theoretische Aussagen darüber, warum Handlungen, Ereignisse, Strukturen und Gedanken auftreten. Diese auf das Forschungsthema bezogene Theorie hat nach Yin nur zum Ziel, eine ausreichende Grundlage für die Forschungsaktivitäten zu bieten. Wohlgleich es Forschungsarbeiten gibt, welche aus berechtigtem Grund im Forschungsdesign keine Annahmen treffen. Dies ist bei Experimenten, Umfragen oder auch Fallstudien mit explorativem Forschungsdesign der Fall. Hier liegt oftmals eine zu vage Wissensbasis vor, um brauchbare theoretische Aussagen tätigen zu können. Bei diesen Forschungsarbeiten ist es besonders relevant, eine klare Zielsetzung zu formulieren und Kriterien festzulegen, nach welchen die Studien als erfolgreich durchgeführt bewertet werden können.

Diese Theorie erleichtert zum einen die fokussierte Datenerfassung und ist zudem die Ebene auf welcher die Fallstudienresultate verallgemeinert werden. Yin (vgl. 2009, S. 38 f) spricht hierbei von analytischer Verallgemeinerung und unterscheidet diese klar von der statistischen Verallgemeinerung, welche auf Fallstudien niemals angewendet werden darf, da die untersuchten Fälle keine Stichprobeneinheiten darstellen. Fallstudien sind wie Experimente zu verstehen, beide Methodiken nutzen Theorien und vergleichen diese mit den empirisch gewonnenen Forschungsergebnissen. Je mehr Fallstudien eine Theorie bestätigen und vertiefen, umso belastbarer gilt sie.

4.1.3.5. Fallstudientypen

Ein weiterer zentraler Punkt im Forschungsdesign der Fallstudien ist die exakte Definition der Fälle. Ohne eindeutige Festlegung besteht die Gefahr, dass zu großflächig untersucht wird. Beispielsweise könnten bei der Analyse eines Unternehmens sämtliche Funktionen und

Bereiche und zudem die historische Entwicklung untersucht werden, obwohl eigentlich nur die Analyse eines bestimmten Prozesses für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant wäre und damit dieser den zu untersuchenden Fall darstellt.

Neben der Definition des Falles ist dieser auch klar abzugrenzen. So ist bei zu untersuchenden Gruppierungen eindeutig festzulegen, wen die Gruppe umfasst und wen nicht, bei zeitlichen Abläufen ist der Beginn und das Ende festzulegen und bei geographischen Fällen die Flächen-
grenzen. Dadurch wird der Umfang der Datenerhebung bestimmt und klassifiziert und zudem deutlich, was Daten zum Fall und was Daten zum Kontext sind. Wichtig ist, dass der damit bestimmte Fall ein reales Phänomen darstellt und keine Abstraktion wie ein Thema, ein Argument oder eine Hypothese. (vgl. Yin, 2009, S. 29, 32)

Die Festlegung der Fälle geht einher mit der Auswahl des geeigneten Fallstudientypus. Hier wird unterschieden zwischen vier grundsätzlichen Varianten: (1) Holistische Einzelfallstudien, (2) Einzelfallstudien mit mehreren integrierten Analyseeinheiten, (3) Holistische Multiple Fallstudien und (4) Multiple Fallstudien mit jeweils mehreren integrierten Analyseeinheiten. (vgl. Yin, 2009, S. 46) Bei der Entscheidung für einen Fallstudientypus ist die erste Festlegung, ob eine Einzelfallstudie oder eine Multiple Fallstudie die zur Beantwortung der Forschungsfragen erforderlichen Erkenntnisse liefert und zweitens ist zu bestimmen, ob jeweils innerhalb eines Falles mehrere Analyseeinheiten definiert werden können.

Holistische Einzelfallstudien kommen zum Einsatz, wenn es darum geht, bei einer bereits gut formulierten Theorie den kritischen Fall zu testen. Dabei erfüllt ein einziger Fall alle Bedingungen zum Testen der Theorie und fordert diese heraus. Der Fall bestätigt entweder die Sätze der Theorie oder zeigt, dass diese durch einen alternativen Satz an Erklärungen zu ersetzen sind. Eine zweite Einsatzmöglichkeit von Einzelfallstudien ist die Erforschung von Phänomenen, welche als Extremfall oder Einzelfall auftreten. Aber auch für das Erfassen des gegenteiligen typischen Falles eignet sich die Einzelfallstudie. Dabei wird ein für eine Gruppe repräsentativer Vertreter untersucht. Weiters findet dieser Fallstudientypus Einsatz bei Enthüllungsfällen. Dies sind Untersuchungen an Phänomenen, welche vorher aus verschiedensten Umständen heraus für eine Erforschung nicht zugänglich waren. Die letzte typische Einsatzmöglichkeit für Einzelfallstudien sind Langzeitstudien. Dabei wird ein Einzelfall zu mehreren verschiedenen Zeitpunkten untersucht und damit analysiert, wie sich ein Phänomen über die Zeit verändert. Die Gefahr bei Einzelfallstudien liegt darin, dass der ausgewählte Fall nicht die benötigten

Erkenntnisse liefert, weshalb bei der Fallauswahl mit besonderer Sorgfalt vorgegangen werden muss. (vgl. Yin, 2009, S. 47 ff)

Eine weitere Variante sind Einzelfallstudien mit mehreren integrierten Analyseeinheiten. Dieser Fallstudientypus bietet sich beispielsweise bei der Untersuchung von Organisationen als Fall an, bei welchem die Mitglieder der Organisation die eingebetteten Analyseeinheiten darstellen. Hierbei wird aber auch die den Typus immanente Gefahr deutlich, dass sich die Analyse nur auf die Analyseeinheiten der Mitarbeiter fokussiert, wodurch die Studie aber zu einer Multiplen Fallstudie an den Mitgliedern anstatt zur geplanten Organisationsstudie wird. (vgl. Yin, 2009, S. 50 ff)

Als Alternative zu den Einzelstudien sind Multiple Studien möglich, bei welchen immer mehrere Fälle im Zuge einer Forschungsarbeit untersucht werden. Diese Variante der Fallstudien hat im Vergleich zu den Einzelfallstudien gewisse Vor- und Nachteile. Zum einen wird das Ergebnis der Studie aufgrund von mehreren untersuchten Fällen als robuster angesehen, zum anderen können die zuvor angeführten Kriterien für den Einsatz von Einzelfallstudien in der Regel nicht von mehreren Fällen erfüllt werden, demnach kommen Multiple Fallstudien für diese Forschungsaufgabenstellungen nicht in Frage. Zudem benötigen umfangreiche Multiple Fallstudien ungleich mehr Ressourcen in der Durchführung als Einzelfallstudien. Auch Multiple Fallstudien können in den Variationen aufgesetzt werden, dass entweder mehrere holistische Fälle untersucht werden, oder aber auch mehrere Fälle mit integrierten Analyseeinheiten. (vgl. Yin, 2009, S. 53, 59) Bei der Auswahl der Fälle ist es wichtig, im Sinne einer Replikationslogik vorzugehen und nicht nach einer Stichprobenlogik. Wird beispielsweise eine signifikante Erkenntnis aus der Analyse eines Falles gewonnen, so gilt es, diese Erkenntnis durch die Analyse weiterer Fälle zu bestätigen und zu präzisieren. Durch weitere Replikationen, auch unter Veränderung der Bedingungen, wird die Erkenntnis zunehmend robust. Die Stichprobenlogik dagegen adressiert in der Untersuchung ein ganzes Universum, dabei wird über statistische Herangehensweisen eine repräsentative Teilmenge spezifiziert und diese anschließend analysiert, die gewonnenen Erkenntnisse werden als für die Gesamtheit des Universums geltend betrachtet. (vgl. Yin, 2009, S. 54 ff)

Abbildung 19 zeigt anhand einer Matrix eine Übersicht über die möglichen Fallstudientypen.

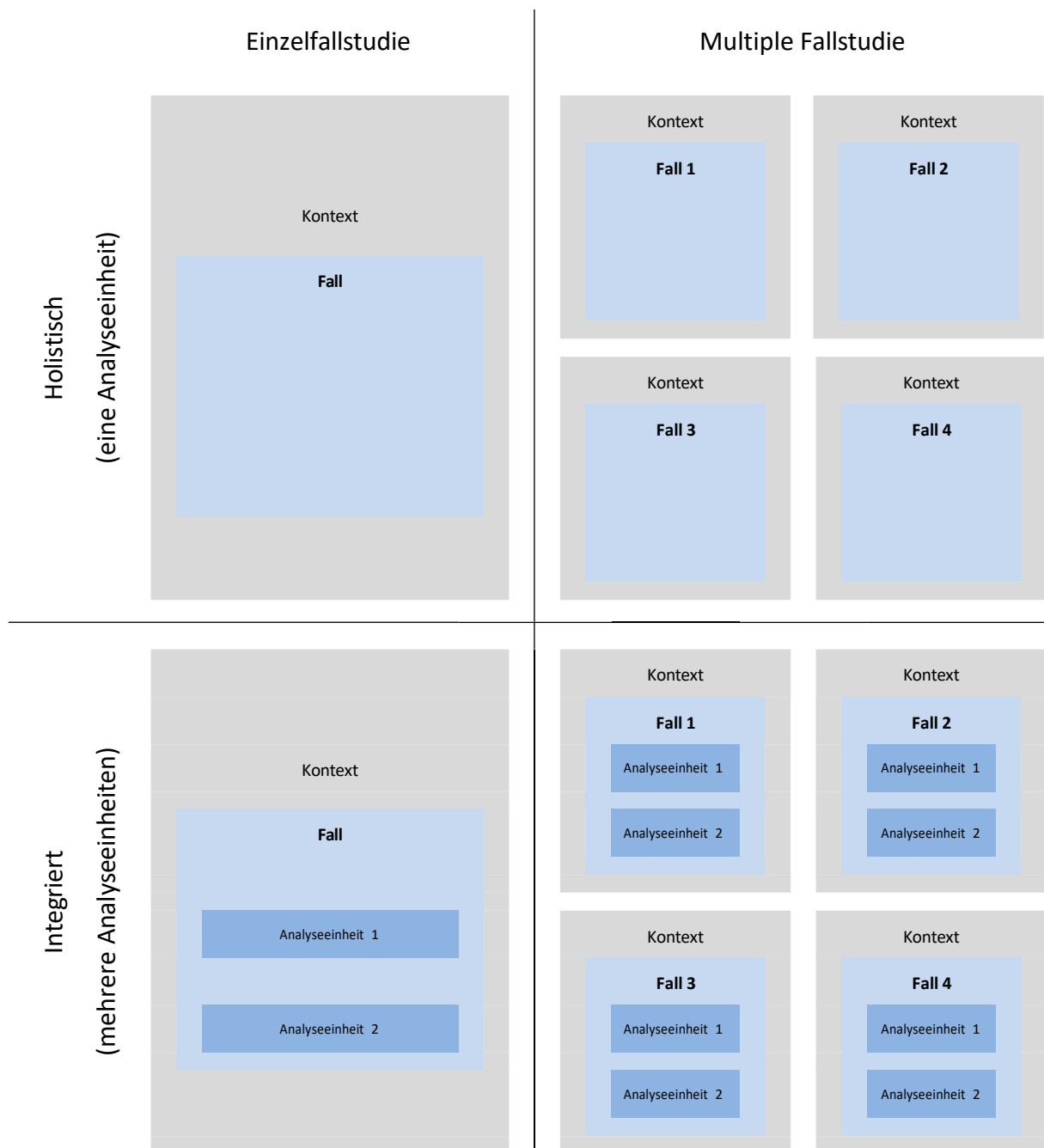


Abbildung 19: Matrix der Fallstudientypen
(Quelle: eigene Darstellung nach Yin, 2009, S. 46)

Ein wichtiges Merkmal des Forschungsdesigns von Fallstudien ist dessen Flexibilität. Treten im Verlauf der Durchführung einer Fallstudie möglicherweise neue Erkenntnisse zu Tage, welche eine Modifizierung des Forschungsdesigns als sinnvoll erscheinen lassen, dann ist das Design (unter Wahrung der Qualitätskriterien und der geforderten Strenge in den Verfahren) an den neuen Kenntnisstand anzupassen. (vgl. Yin, 2009, S. 62)

4.1.3.6. Datenquellen und Triangulation

Datenquellen	Vorteile	Nachteile
Dokumente (Briefe, Memoranden, Zeitungsartikel etc.)	nicht-flüchtig, exakt, umfassend	Zugang kann beschränkt werden, gegebenenfalls bewusst verzerrte Auswahl oder Inhalte
Archivdaten (Dateien, Organigramme, Budgets etc.)	nicht-flüchtig, exakt, umfassend, gegebenenfalls auch quantitativ auswertbar	Zugang kann beschränkt werden, gegebenenfalls bewusst verzerrte Auswahl oder Inhalte
Interviews	zielgerichtet, eröffnen neue Dimensionen der Einsicht (Zugriff auf „tacit knowledge“)	mögliche Verzerrung, gegebenenfalls antwortet Interviewpartner, was der Fragende hören will
Beobachtungen	realitätsnah, eröffnet Blick auf den Kontext	zeitaufwendig
Teilnehmende Beobachtung	realitätsnah, eröffnet Blick auf den Kontext, liefert Eindrücke über interpersonelles Verhalten und Motive	zeitaufwändig, Forscher verändert die Realität durch seine Intervention
Artefakte (z.B. besondere Computerausdrucke)	eröffnet zusätzliche Eindrücke	Ergiebigkeit beschränkt, selektive Verfügbarkeit

Tabelle 39: Datenquellen in der Fallstudienforschung

(Quelle: Göthlich, 2003, S. 10)

Als Daten werden in der qualitativen Forschung sämtliche Informationsträger bezeichnet, beispielsweise schriftliche, sprachliche, bildliche oder gegenständliche. Wie in Tabelle 39 dargestellt, können mögliche Datenquellen hierfür Archivadokumente, Interviews, Beobachtungen und Artefakte sein. (vgl. Göthlich, 2003, S. 9)

Dokumente stellen die primäre Datenquelle in der Fallstudienforschung dar. Anhand ihnen werden Informationen gewonnen, vertieft und Schlüsse gezogen. Das Spektrum umfasst bspw. Studien, Geschäftsberichte, Organigramme, Ablaufpläne, interne Aufzeichnungen, Korrespondenzen oder Medienberichte. Dabei sind eine kritische Betrachtung und Bewertung der Informationen durch den Forscher unerlässlich. (vgl. von Rimscha & Sommer, 2015, S. 11)

Archivmaterial umfasst grundsätzlich die gleichen Datentypen wie die Datenquelle Dokumente und ergänzt diese um typische Archivdatentypen, wie bspw. Regierungs- und Verwaltungsakten oder Ergebnisse durchgeführter Umfragen. Auch hier ist vom Forscher kritisch zu

hinterfragen, ob das Archivmaterial mit speziellen Intentionen zur Verfügung gestellt wurde. (vgl. von Rimscha & Sommer, 2015, S. 11)

Interviews kommen in Fallstudien äußerst häufig zum Einsatz. Diese werden je nach Anforderung in stark strukturierter wie kaum strukturierter Form geführt. Eher die Ausnahme ist hier die Erhebung quantitativer Daten, denn für gewöhnlich gilt diese Technik dem Durchdringen der Thematik bis in die Details. Hier ist besonders die Interessenslage des interviewten Probanden vom Forscher kritisch zu betrachten. (vgl. von Rimscha & Sommer, 2015, S. 11)

Direkte Beobachtungen sind eine sehr aufwändige Erhebungstechnik, weshalb sie in Fallstudien nicht besonders häufig angewendet werden. Diese liefern allerdings sehr verlässliche Daten zum Untersuchungsgegenstand in seiner natürlichen Umgebung. Die Technik ist besonders geeignet, um Informationen zu Strukturen oder Prozessen zu gewinnen. Die Vorgehensweise reicht hier von kaum strukturiert durch lockere Beobachtungen bis hin zu stark strukturiert durch detaillierte Beobachtungsbögen. (vgl. von Rimscha & Sommer, 2015, S. 11 f)

Teilnehmende Beobachtungen stellen eine spezielle Variante der Beobachtung dar, bei welcher der beobachtende Forscher aktiv in die Handlungen eingebunden ist. Ziel hierbei ist es, Informationen zu gewinnen, welche ansonsten nicht zugänglich wären. Der Forscher muss hierbei seine eigene Rolle transparent darlegen und entsprechend reflektieren. (vgl. von Rimscha & Sommer, 2015, S. 12)

Artefakte sind eine sehr spezifische Datenquelle und dienen auch nur in wenigen Fällen als Informationsträger. Beispiele hierfür sind Gegenstände, technisches Gerät oder Kunstwerke. (vgl. von Rimscha & Sommer, 2015, S. 12)

Eine Stärke der Fallstudienforschung liegt in der Einbeziehung sämtlicher verfügbarer Datenquellen und Datentypen in der Datenerhebung, da somit verschiedene Blickwinkel auf das Phänomen möglich werden. (vgl. Gillham, 2000, S. 2) Die unterschiedlichen Daten werden einer Triangulation unterzogen. Diese Kombinationsmethode entstammt einer Vorgehensweise in der Geodäsie, welche damit einen Punkt auf der Erdoberfläche vermisst, indem sie ihn von verschiedenen Fixpunkten aus anpeilt. Umgelegt auf die empirische Sozialforschung bedeutet dies, dass Schlussfolgerungen zu einem Phänomen darauf beruhen, dass man es von verschiedenen Datenquellen ausgehend analysiert. Stützen die verschiedenen Betrachtungswinkel die Aussage gleichermaßen, so gewinnt sie deutlich an Robustheit. Triangulation kann allerdings nicht nur auf Basis verschiedener Datenquellen erfolgen, auch die Untersuchung des

Phänomens durch mehrere Forscher (Investigator Triangulation), durch verschiedene theoretische Zugänge (Theory Triangulation) oder unterschiedliche Methodiken (Methodological Triangulation) ist möglich. (vgl. Göthlich, 2003, S. 10)

Die in der Fallstudie verwendeten Primärdaten (wie bspw. Originaldokumente, Interviewmitschriften oder Beobachtungsprotokolle) werden mit den im Zuge der Forschungsarbeit erstellten Sekundärdokumenten (bspw. Interpretationen, Zusammenfassungen, Textanalysen oder Statistiken) in geordneter Form in einer Datenbank abgelegt. Durch diese lückenlose Dokumentation lassen sich die Schlussfolgerungen anhand von Belegen nachvollziehen und die Ergebnisse der Forschungsarbeit werden für andere Forscher reproduzierbar. (vgl. Göthlich, 2003, S. 11)

4.1.3.7. Analyse und Interpretation

Für die Datenanalyse in Fallstudien gibt es keine Standards oder Patentrezepte. Insbesondere beim Umgang mit aus Interviews gewonnenem Datenmaterial stellt sich in der Analyse die Frage, ob dieses zu transkribieren und anschließend Wort für Wort in mehrstufigen Verfahren zu codieren ist, wie dies beispielsweise in der Methodik der Grounded Theory vorgeschlagen wird. Göthlich (vgl. 2003, S. 12) rät hiervon aus zwei Gründen ab. Erstens sieht er die Utilität der Forschungsarbeit gefährdet, das heiſst, dass der Nutzen dieses Arbeitsschrittes nicht mehr in einem vertretbaren Ausmaß zum Aufwand steht. Und zweitens sieht der Autor die Gefahr, dass eine Überinterpretation der einzelnen Wörtern im Datenmaterial stattfindet. „Worauf es vielmehr ankommt ist, dass der Forscher gegenüber Interviewpartnern auch eine kritische Haltung einnimmt, das Gesagte nicht nur reproduziert, sondern auch den Wahrheits- und Bedeutungsgehalt abwägt und unter Einbringung seines eigenen Expertenwissens ein nachvollziehbares Urteil fällt“ (Göthlich, 2003, S. 12).

So spezifisch die in den einzelnen Fallstudien eingesetzten Datenquellen, Datentypen und Erhebungsmethoden sind, ebenso spezifisch muss in der Analyse der Daten und der Interpretation der Ergebnisse vorgegangen werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass ein Standard-schema die Ergebnisse verfälscht. (vgl. Gillham, 2000, S. 25) Grundsätzliche Strategien für die Datenanalyse sieht die Literatur in der Verknüpfung der Daten mit den die Untersuchung leitenden theoretischen Annahmen, in der Entwicklung von Beschreibungen und dem Ausloten von alternativen Erklärungsansätzen. Letztendlich werden die einzelnen gewonnenen

Erkenntnisse interpretiert und in einem größeren Zusammenhang gebracht. (vgl. von Rimscha & Sommer, 2015, S. 13)

4.1.3.8. Gütekriterien

Ein Forschungsdesign soll einen logisch abgestimmten Satz an Aussagen darstellen, wodurch dessen Qualität auch anhand von logischen Kriterien bestimmt werden kann. In der Literatur haben sich vier generelle Kriterien (siehe Tabelle 40) für die Beurteilung der Qualität der empirischen Sozialforschung etabliert: (1) Konstruktvalidität, (2) interne Validität, (3) externe Validität und (4) Reliabilität. (vgl. Yin, 2009, S. 40)

Kriterium	Maßnahmen zur Qualitätssicherung
Konstruktvalidität	Mehrere Datenquellen heranziehen, Beweiskette anführen, Bericht mit Experten begutachten
Interne Validität (irrelevant bei explorativen und deskriptiven Studien)	Musterabgleich, Erklärungsfindung, gegensätzliche Theorien und Erklärungen beachten, logische Modelle verwenden
Externe Validität	Theoriegeleitet vorgehen, Replikationslogik heranziehen
Reliabilität	Protokoll führen, Forschungsdatenbank verwenden

Tabelle 40: Gütekriterien für Fallstudienforschung

(Quelle: eigene Darstellung nach Yin, 2009, S. 41)

Konstruktvalidität bedeutet, die richtigen Konstrukte für das zu untersuchende Phänomen einzusetzen, diese in geeigneter Form zu operationalisieren und zu messen. Hierzu ist das Nutzen verschiedener Datenquellen und deren Triangulation hilfreich. Zudem sind ein guter Beleg der Beweiskette und die Abstimmung der Forschungsergebnisse mit den wichtigsten Probanden effektive Maßnahmen, um eventuelle Unstimmigkeiten zu eliminieren und die Konstruktvalidität sicherzustellen. (vgl. Yin, 2009, S. 41 f)

Das Kriterium der internen Validität ist für explorative und deskriptive ausgelegte Forschungsarbeit laut Yin (vgl. 2009, S. 42 f) weitestgehend irrelevant, da es hauptsächlich darauf abzielt, unter Beachtung der richtigen Faktoren die richtigen Kausalzusammenhänge herzustellen, womit sich diese Studien allerdings nicht befassen. Zudem werden Schlussfolgerungen in

Fallstudien dann getroffen, wenn Ereignisse nicht direkt beobachtbar sind, diesen liegen dann aber immer konkrete Beobachtungen oder Dokumente zugrunde.

Externe Validität beschäftigt sich mit der Thematik der Verallgemeinerung der Forschungsergebnisse. Im Bereich der Fallstudien wird dies durch ein theoriegeleitetes Vorgehen sichergestellt und die Verallgemeinerung der Ergebnisse im Sinne der Replikationslogik. (vgl. Yin, 2009, S. 43)

Durch Reliabilität soll eine Reproduzierbarkeit der Ergebnisse sichergestellt werden. Das heißt, dass ein anderer Forscher bei der Durchführung derselben Fallstudie zu den gleichen Ergebnissen gelangt. Hierzu ist erforderlich, dass diesem die im früheren Fall angewandten Informationen und Verfahren zur Verfügung stehen. Dies gewährleistet man durch das Führen eines Forschungsprotokolls und die Archivierung der verwendeten Dokumente in einer Datenbank. (vgl. Yin, 2009, S. 45)

Göthlich (vgl. 2003, S. 13 f) führt darüber hinaus noch zwei Kriterien an. Zum einen die Objektivität, welche sich darauf bezieht, dass die Forscher frei von Willkür, Werturteilen und Weltanschauungen an das Forschungsvorhaben herangehen müssen. Und zum anderen die Utilitarität, welche eine Beachtung des Ressourceneinsatzes (im Sinne einer Kosten-Nutzen-Betrachtung) und damit eine angemessene Wirtschaftlichkeit der Forschungsarbeit fordert.

4.1.3.9. Kritik an der Fallstudie

Obwohl die Fallstudie als Forschungsstrategie eine wichtige Form der empirischen Forschung darstellt, ist sie immer noch Kritik ausgesetzt. Einer der meistdiskutierten Punkte ist eine vermutete mangelnde Genauigkeit der Fallstudien, verglichen mit bspw. Experimenten oder Umfragen. Dies beruht laut Yin (vgl. 2009, S. 14) darauf, dass oftmals schlampig gearbeitet wurde seitens der Forscher, so wurden keine systematischen Verfahren angewandt, mit zweideutigen Beweisen gearbeitet oder aufgrund von Voreingenommenheit die Ergebnisse und Schlussfolgerungen beeinflusst. Solche Mängel treten aber nach Meinung des Autors bei der Beachtung der gebotenen Strenge in der Forschungsarbeit nicht auf. Zudem besteht das Problem, dass Fallstudienlehre mit Fallstudienforschung verwechselt wird. Beim Einsatz von Fallstudien in der Lehre gelten andere Kriterien wie in der Forschung, da dort oftmals Materialien bewusst abgeändert werden, um bestimmte Effekte plakativer zu demonstrieren.

Eine weitere Frage die immer wieder gestellt wird, ist jene nach der wissenschaftlichen Verallgemeinerung der Ergebnisse auf Basis der geringen Fallzahlen. Dieselbe Problemstellung ergibt sich laut Yin allerdings auch bei der Forschungsmethodik des Experiments. Natürlich basieren wissenschaftliche Theorien nicht auf einer Fallstudie oder einem Experiment – Fallstudien ebenso wie Experimente sind auf theoretische Aussagen verallgemeinerbar aber nicht auf Populationen oder Universen. In diesem Sinne stellen diese Forschungsmethoden keine Stichproben dar, sondern ihr Ziel ist es, Theorien zu erweitern und zu verallgemeinern, ohne Bezugnahme auf Häufigkeiten. (vgl. Yin, 2009, S. 15)

Der dritte häufig angeführte Kritikpunkt an der Fallstudie lautet, dass diese zu lange dauert und ihre Dokumentation aus einer Flut an nicht oder schwer verständlichen Dokumenten besteht. Yin (vgl. 2009, S. 15) erklärt dazu, dass dies in der Vergangenheit aufgrund der Art und Weise wie Fallstudien durchgeführt wurden durchaus der Fall war, allerdings verzichten moderne Fallstudien auf die klassischen langwierigen Erzählungen und liefern die Forschungsergebnisse in komprimiert aufbereiteter Form.

4.2. Durchführung der Fallstudie

4.2.1. Planung

4.2.1.1. Theoretischer Rahmen

Marktorientierung als strategische Unternehmensausrichtung ist zum wichtigsten Erfolgsfaktor für Unternehmen geworden (siehe Kapitel 3.4.1), insbesondere die hohe Sterblichkeit der Unternehmen (siehe Kapitel 2.6) in der ersten Lebenszyklusphase (siehe Kapitel 2.7) kann damit signifikant reduziert werden. Trotz auch bestehender kritischer Stimmen zur Marktorientierung (siehe Kapitel 3.4.2) gilt dies aufgrund einer Vielzahl an empirischen Untersuchungen (siehe Kapitel 3.4.3) mittlerweile als gesichert.

Das am weitesten verbreitete Konstrukt der Marktorientierung erklärt diese in der Essenz als das systematische Gewinnen von Marktinformationen, die Verteilung dieser Informationen

an die relevanten Stellen und die entsprechende Reaktion der Stellen durch das Setzen marktgerichteter Handlungen als sequentiell ablaufende Schritte (siehe Kapitel 3.3.1).

Für die Operationalisierung der Marktorientierung wurden Indikatorenkataloge, wie z.B. die MARKOR-Skala, entwickelt (siehe Kapitel 3.3.3), mit welchen konkrete Merkmale und Verhaltensweisen von Unternehmen gemessen werden und damit die Marktorientierung des Unternehmens insgesamt bestimmt wird.

Die praktische Umsetzung des Konstrukts der Marktorientierung (und damit die Erfüllung der Indikatoren der Operationalisierung) erfolgt in der unternehmerischen Praxis durch die konsequente Implementierung des Marketingkonzeptes (siehe Kapitel 3.5), welches in seiner aktuellen Interpretation als duales Konzept der marktorientierten Unternehmensführung (also als Philosophie und Funktion) verstanden wird (siehe Kapitel 3.2).

Die Markt- und Unternehmenskonstellationen und damit die strategischen und operativen Möglichkeiten eines Unternehmens in der Praxis sind heute derart komplex, dass es für die Realisierung der Theorie einer ganzheitlichen marktorientierten Unternehmensführung einer durchgängigen Konzeption bedarf, welche sämtliche Aspekte von Marketing als Philosophie und Funktion integriert (siehe Kapitel 3.5.1).

Diese Marketingkonzeption stellt einen alle Funktionen und Hierarchiestufen im Unternehmen übergreifenden Leitplan für die Koordination sämtlicher markt- und kundenrelevanten Aktivitäten dar und ist integraler Bestandteil des Marketingmanagementprozesses. Dieser ist ein rückgekoppeltes Managementsystem mit den Elementen Situationsanalyse, Zielplanung, Strategieentwicklung, Gestaltung des Marketinginstrumentariums, Implementierung und Controlling. (siehe Kapitel 3.5.2)

Unternehmen durchlaufen nach deren Gründung Lebenszyklusphasen (siehe Kapitel 2.7) in denen sie sich im modellhaften Idealfall von informellen, unternehmerzentrierten Start-Ups zu hoch formalisierten Großunternehmen entwickeln, entsprechend unterschiedliche Merkmale weisen die Unternehmen in den jeweiligen Phasen auf. In den Phasen, in denen die Unternehmen als KMU klassifiziert werden können, sind die Charakteristika der Unternehmen bestimmt von Know-how- und Ressourcendefiziten (siehe Kapitel 2.8).

Für KMU gilt grundsätzlich der allgemeine Marketingansatz, da ein KMU-spezifisches Marketing nicht ableitbar ist (siehe Kapitel 3.6). Aufgrund der Charakteristika der KMU hat das Marketing in diesen Unternehmen eine sehr rudimentäre Ausprägung, weshalb die Wissenschaft

angesichts der Rahmenbedingungen auf den Märkten eine Professionalisierung des Marketings in KMU fordert (siehe Kapitel 1.3), insbesondere auch unter Einbindung externer Akteure (siehe Kapitel 1.4.1).

Daraus folgt die Notwendigkeit von weiteren empirischen Untersuchungen zur generellen Fragestellung, wie die Qualität des Marketingprozesses in KMU (und somit deren Marktorientierung) unter Einbeziehung externer Know-how-Quellen gesteigert werden kann (siehe Kapitel 1.4.1).

Diese in den bisherigen Kapiteln ausführlich behandelten Inhalte rahmen nun die empirischen Untersuchungen dieser Arbeit (siehe Abbildung 20).



Abbildung 20: Theoretischer Rahmen der Untersuchung
(Quelle: eigene Darstellung)

4.2.1.2. Forschungsfragen

Zur besseren Fokussierung auf die relevanten Analysethemen und zur Verhinderung einer Verzettlung durch einen zu breiten Blickwinkel werden auf Erfahrungen und Vermutungen basierende Forschungsfragen formuliert, welche die folgenden Untersuchungsaktivitäten leiten.

Wie bereits in Kapitel 1.5 dargestellt, lautet die Hauptforschungsfrage der Arbeit: [H1] wie kann die Marktorientierung von oberösterreichischen KMU durch die Einbeziehung des externen Know-hows der WKOÖ verbessert werden.

Um als Leitlinie für die Fallstudie zu dienen, bedarf es hierzu einer konkretisierenden Erläuterung. Ziel der Forschung ist nicht die quantitative Messung von bereits bekannten Verbesserungsmöglichkeiten, sondern im Sinne einer explorativen Erforschung das Aufdecken und Strukturieren von auf die Hauptforschungsfrage bezogenen Zusammenhängen sowie das Herausarbeiten von bestehenden Potentialen, um damit die fallgegenständliche Konstellation grundsätzlich qualitativ hinsichtlich Effizienz und Effektivität zu hinterfragen. Ein logisches Verständnis der Potentiale schafft einen geordneten Überblick und ermöglicht so gezielte Verbesserungsansätze für die Praxis und klare Anknüpfungsmöglichkeiten für weitere Forschungsvorhaben.

Entsprechend qualitativ sind auch die beiden empirischen Subforschungsfragen zu verstehen: [E1] in welchen Bereichen des Marketingprozesses liegen die konkreten Defizite in KMU und [E2] wie deckt sich die Wissensnachfrage in den KMU mit dem Wissensangebot der WKOÖ.

4.2.1.3. Fallstudientypus

Im Zuge dieser Fallstudie soll die österreichspezifische Situation erforscht werden, dass die KMU per Gesetz Mitglieder der WKO sein müssen (und diese auch über die Kammerumlage finanzieren müssen), welche sich strategisch als erster Qualifizierungspartner der Mitgliedsunternehmen positioniert. Dies stellt einen einzigartigen Fall dar, weshalb als Fallstudientypus eine Einzelfallstudie mit der WKO als Fall und neun, nach klaren Kriterien ausgewählten (siehe dazu Kapitel 4.2.2.2.1), Mitgliedsunternehmen als eingebettete Analyseeinheiten gewählt wurde (siehe dazu Kapitel 4.1.3.5).

Da die WKO über neun Landesorganisationen verfügt, welche in den Bundesländern die Leistungen erbringen und in der Gestaltung des Bildungsangebotes weitreichende Freiheiten

besitzen, wird im Zuge der konkreten Fallauswahl die Wirtschaftskammer Oberösterreich als zu untersuchender Fall festgelegt.

4.2.1.4. Erhebungsmethoden

Fallstudien werden heute nicht mehr als eine einzelne Erhebungsmethode, wie beispielsweise die Befragung oder die Beobachtung, verstanden, sondern als eine umfassende Forschungsstrategie, unter welcher sämtliche Erhebungsmethoden der empirischen Sozialforschung zum Einsatz kommen. Abbildung 21 zeigt diesbezüglich das Datenerhebungsmodell für die Fallstudie der vorliegenden Forschungsarbeit.

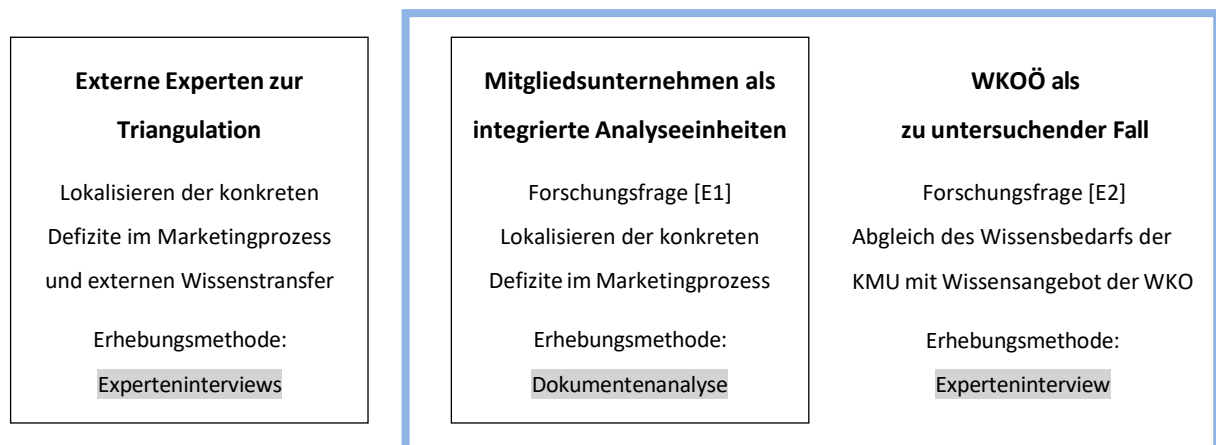


Abbildung 21: Datenerhebungsmodell der Fallstudie

(Quelle: eigene Darstellung)

Diese Fallstudie nutzt bei der Datenerhebung zu den eingebetteten Untersuchungseinheiten die Dokumentenanalyse. Bei den Analyseeinheiten handelt es sich um Unternehmen, welche aus der Unternehmensberatung in ihren Strukturen bekannt sind, wodurch hochqualitatives Sekundärdatenmaterial vorliegt, welches im Zuge der Beratungsprojekte entstanden ist. Datenquellen sind Beobachtungs- und Gesprächsprotokolle sowie diverse Notizen und Aufzeichnungen der Berater. Im Sinne der Triangulation werden für die Datenerhebung zu den eingebetteten Untersuchungseinheiten zusätzlich Primärdaten erhoben, dies erfolgt durch Interviews von Experten mit langjähriger Marketingerfahrung im KMU-Sektor. Die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse werden mit den Auswertungen der Experteninterviews abgeglichen und ergänzt, wodurch in Summe ein deutlich robusteres Erhebungsergebnis entsteht. Die

Datenerhebung zu dem, die Analyseeinheiten umschließenden, Fall WKOÖ passiert ebenfalls über Primärdaten, welche durch ein Interview mit der für die strategische Geschäftseinheit Qualifikation zuständigen obersten Leitung gewonnen werden.

4.2.2. Datenerhebung

4.2.2.1. Beschreibung des untersuchten Falles

Trotz der eindeutigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Wichtigkeit des Marketings für den Unternehmenserfolg verlassen sich viele Unternehmen des österreichischen KMU-Sektors noch immer ausschließlich auf ihre Technologiekompetenz. Es herrscht verbreitet der Irrglaube, diese allein reiche aus, um im globalen Wettbewerb zu bestehen, doch auch KMU können heute nicht mehr auf marktorientierte Unternehmensführung verzichten. Diese Wissens- und Einstellungsdefizite sind in Österreich besonders bemerkenswert, da die Unternehmen durch gesetzliche Verpflichtung (vgl. Republik Österreich, 1998) allesamt Mitglieder der WKO sind, welche sich als der primäre Qualifizierungspartner für die Mitgliedsbetriebe positioniert. Dieser besonderen Situation geschuldet wurde die WKO als einzigartiger Fall mit den Mitgliedsunternehmen als eingebettete Analyseeinheiten für die Fallstudie ausgewählt. Die Studie untersucht konkret die WKOÖ als die oberösterreichische Landesorganisation der WKO.

Die WKOÖ als Körperschaft öffentlichen Rechts hat rund 96.400 Unternehmen als Mitglieder, betreibt 16 Bezirksstellen und verfügt über ein Jahresbudget von rund 110 Mio. €. Die Organisation besteht aus 1.395 Funktionären und beschäftigt in der Verwaltung (also ohne den Bildungsbereich WIFI und ohne Sparten- und Fachorganisationen) 293 Mitarbeiter. Fachlich gliedert sich die WKOÖ in Landesinnungen für Gewerbe und Handwerk, die Fachgruppen der Industrie, die Landesgremien des Handels, die Fachvertretungen der Banken und Versicherungen sowie die einzelnen Fachgruppen für Transport und Verkehr, Tourismus- und Freizeitwirtschaft und Information und Consulting. (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2018, S. 1 ff) Die Vision der WKOÖ lautet: „Die Wirtschaftskammer Oberösterreich ist der unverzichtbare und wichtigste Interessenvertreter für die heimische Wirtschaft und der erste Ansprechpartner für Service und Bildung“ (2018, S. 24). Entsprechend dieser Vision gliedert sich das Leistungsprogramm in die drei strategischen Geschäftsfelder: Interessensvertretung (Expertise für

Standort und Wirtschaft), Bildung (Wissen und Qualifikation) und Service (Information und Beratung). Der Leistungsbereich des Geschäftsfeldes Bildung umfasst konkret: (1) Informationsveranstaltungen, Workshops und Seminare, (2) Broschüren und Merkblätter, (3) Zeitung OÖ Wirtschaft, (4) WIFI Weiterbildung (Kurse und Seminare), (5) WIFI Unternehmerakademie und (6) WIFI Firmen Intern Trainings. (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2018, S. 27 ff)

4.2.2.2. Erhebung durch Untersuchung der integrierten Analyseeinheiten

4.2.2.2.1 Kriterien für die Auswahl der Analyseeinheiten

Der KMU-Sektor umfasst viele Unternehmen, welche aufgrund ihrer Art und Tätigkeit nicht oder nur in sehr geringem Maße der dieser Arbeit zugrunde liegenden Problemstellung unterliegen. Wie beispielsweise eine Vielzahl an EPU im Handel oder Consulting, welche als Kleinstgewerbe⁸ nur im Bekantenumfeld tätig sind. Um hinsichtlich des Forschungsziels aussagekräftige Resultate in der empirischen Forschung zu gewinnen, beschränkt sich diese Arbeit in der Auswahl der eingebetteten Analyseeinheiten auf diesbezüglich relevante Unternehmen.

Insbesondere produzierende KMU kämpfen zunehmend mit den Kostenvorteilen internationaler Mitbewerber, den damit verbundenen Preisspiralen und den in letzter Konsequenz sinkenden Gewinnmargen. Es ist für diese Unternehmen unumgänglich, sich klar über Technologie, Innovation und Qualität zu differenzieren um Wettbewerbsvorteile zu generieren und aufrecht zu erhalten. Die produzierenden KMU stehen vor der Herausforderung, sich vom reinen Produktanbieter immer mehr zum Lösungsanbieter zu wandeln. Dies bedingt jedoch eine konsequente marktorientierte Unternehmensführung.

Um sich in der Auswahl der Analyseeinheiten auf produzierende Unternehmen zu fokussieren, muss eine Klassifizierung der Unternehmen innerhalb der KMU erfolgen. Da hier nicht auf die spezifischen Eigenarten eines jeden einzelnen Unternehmens eingegangen werden kann, gilt es Kriterien heranzuziehen, anhand derer die Unternehmen in Klassen eingeteilt werden können. Für die Selektion der Klasse produzierende Unternehmen ist die Einteilung nach dem Kriterium Wirtschaftssector zweckmäßig. Bei dieser Einteilung, welche auch als institutionelle Gliederung bezeichnet wird, werden die Unternehmen nach den Wirtschaftszweigen, in

⁸ In Österreich besteht die Möglichkeit, mit einem Kleinstgewerbe unternehmerisch tätig zu werden. Diese Unternehmen dürfen nicht mehr als 30 Tsd. € jährlich umsetzen und sind von der Umsatzsteuer befreit.

denen sie tätig sind, klassifiziert. Grundsätzlich erfolgt in dieser Systematik eine Unterscheidung, ob die Unternehmen materielle oder immaterielle Güter herstellen. Stellen Unternehmen materielle Güter her, so werden diese zu den Gewinnungs- oder Verarbeitungsunternehmen gezählt. Gewinnungsunternehmen entnehmen Güter aus der Natur, hierzu zählen beispielsweise die Land- und Forstwirtschaft oder der Bergbau. In Verarbeitungsunternehmen, welche die Produktionsunternehmen im engeren Sinne darstellen, werden die gewonnenen Güter umgewandelt oder veredelt. Gewinnungs- und Verarbeitungsunternehmen bilden gemeinsam die Sachleistungsunternehmen. Diesen gegenüber stehen die Dienstleistungsunternehmen, welche immaterielle Güter herstellen. Dazu zählen beispielsweise Unternehmen des Handels, des Banken- und Versicherungssektors oder Verkehrsunternehmen. (vgl. Bardmann, 2014, S. 511 f)

Auf die Zuordnung der Unternehmen nach Wirtschaftssektoren geht auch die vom französischen Ökonomen Jean Fourastié mitentwickelte Drei-Sektoren-Hypothese zurück. Diese definiert einen primären, einen sekundären und einen tertiären Sektor und teilt die Wirtschaft eines Landes danach ein. Der primäre Sektor umfasst die Unternehmen der Urproduktion, zum Beispiel Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft – also Gewinnungsunternehmen. Im sekundären Sektor sind alle Unternehmen, welche Produkte verarbeiten, zusammengefasst – also Verarbeitungsunternehmen. Und dem tertiären Sektor sind die Dienstleistungsunternehmen zugeordnet. Auf Basis dieser drei Sektoren stellt die Hypothese die Behauptungen auf, dass in unterentwickelten Volkswirtschaften der überwiegende Teil des Volkseinkommens im primären Sektor generiert wird, in durchschnittlich entwickelten Volkswirtschaften hauptsächlich im sekundären Sektor, in hoch entwickelten Volkswirtschaften hingegen der tertiäre Sektor der bei weitem überwiegt ist. (vgl. Bardmann, 2014, S. 512) Die der Hypothese innewohnende Gesetzmäßigkeit, welche aussagt, dass mit fortschreitender wirtschaftlicher Entwicklung einer Volkswirtschaft sich die Beschäftigung vom primären zum sekundären und letztendlich zum tertiären Sektor verschiebt, ist allerdings hinsichtlich ihrer Allgemeingültigkeit bei den Kritikern seit jeher umstritten (vgl. Pohl, 1970).

Auf den Ansatz der Zuordnung der Unternehmen zu Wirtschaftssektoren aufbauend wurde die „Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft“ (französisch: „Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne“) von der Europäischen Union geschaffen. Diese als NACE bezeichnete Systematik ist ein standardisiertes Schema für die Zuordnung von Unternehmen zu vordefinierten

Wirtschaftszweigen. In Österreich wird aktuell die ÖNACE 2008 (Wirtschaftskammer Österreich, 2017b) angewendet, welche auf der NACE Rev. 2 beruht, diese allerdings noch weiter untergliedert und damit Eigenheiten der österreichischen Wirtschaft berücksichtigt. Die ÖNACE 2008 ordnet die Unternehmen den folgenden Abschnitten, welche sich ihrerseits wieder in eine Vielzahl an Abteilungen, Gruppen, Klassen und Unterklassen tiefer untergliedern, ZU.

Abschnitt A	Land- und Forstwirtschaft; Fischerei
Abschnitt B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
Abschnitt C	Herstellung von Waren
Abschnitt D	Energieversorgung
Abschnitt E	Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
Abschnitt F	Bau
Abschnitt G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
Abschnitt H	Verkehr und Lagerei
Abschnitt I	Beherbergung und Gastronomie
Abschnitt J	Information und Kommunikation
Abschnitt K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
Abschnitt L	Grundstücks- und Wohnungswesen
Abschnitt M	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen
Abschnitt N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
Abschnitt O	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung
Abschnitt P	Erziehung und Unterricht
Abschnitt Q	Gesundheits- und Sozialwesen
Abschnitt R	Kunst, Unterhaltung und Erholung
Abschnitt S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
Abschnitt T	Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt
Abschnitt U	Exterritoriale Organisationen und Körperschaften

Tabelle 41: Abschnitte der ÖNACE 2008

(Quelle: eigene Darstellung nach Wirtschaftskammer Österreich, 2017b)

Die WKO definiert produzierende Unternehmen als jene Unternehmen, welche den Abschnitten B bis F zugeordnet sind, weshalb diese Definition auch in der vorliegenden Arbeit zur Abgrenzung der produzierenden KMU Anwendung findet. Oberösterreich ist im Bereich der produzierenden Unternehmen das mit Abstand wirtschaftlich stärkste Bundesland. So waren 2016 in Oberösterreich im produzierenden Bereich insgesamt rund 234 Tsd. Personen beschäftigt, zum Vergleich dazu waren im diesbezüglich zweitstärksten Bundesland Niederösterreich lediglich rund 165 Tsd. Beschäftigte erfasst (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2017a).

4.2.2.2.2 Schema der Datenerhebung

Marketing in seiner heutigen Interpretation als duales Konzept der marktorientierten Unternehmensführung ist zum einen eine von mehreren gleichberechtigten Grundfunktionen innerhalb der Unternehmensorganisation, wie z.B. auch Einkauf oder Produktion, welche für die Gestaltung der Austauschprozesse mit den Nachfragern verantwortlich ist, und zum anderen ein Leitkonzept der Unternehmensführung, welches alle betrieblichen Funktionsbereiche hinsichtlich eines marktorientierten Vorgehens koordiniert. (vgl. Meffert et al., 2019, S. 12 f) Die Reduktion von Marketing auf ein verkaufsunterstützendes Instrument würde es auf eine Sammlung marktgerichteter Aktivitäten festlegen, welche ohne strategische Verbindung zur Unternehmenskultur und zu den Unternehmenszielen auf rein operativer Ebene agiert, was allerdings keine adäquate Antwort mehr auf die sich dramatisch verändernden Rahmenbedingungen auf den Märkten darstellt.

Die strategischen und operativen Aufgaben eines zeitgemäßen Marketings müssen mittels eines systematisch strukturierten Prozesses geplant, umgesetzt und in weiterer Folge auch kontrolliert werden. Das Herzstück dieses Prozesses ist eine umfassende, unternehmensindividuelle Marketingkonzeption, welche integraler Bestandteil des Marketingmanagements ist. Meffert definiert das Marketingmanagement wie folgt: „Das Marketingmanagement umfasst folgende rückgekoppelte Aufgaben: (1) Situationsanalyse, (2) Definition der Marketingziele, (3) Zielorientierte Ableitung der Marketingstrategie, (4) Festlegung der strategieadäquaten Marketinginstrumente, (5) Gestaltung der Marketingorganisation zur Implementierung des Marketing-Mix und (6) Marketingcontrolling zur Erfassung der Erfolgswirkung und Initiierung eines Rückkopplungsprozesses mit allen Planungsstufen und Verantwortlichen“ (2019, S. 19).

Ein Schema der Marketingkonzeption als integralen Bestandteil des Marketingmanagements zeigt Abbildung 22.

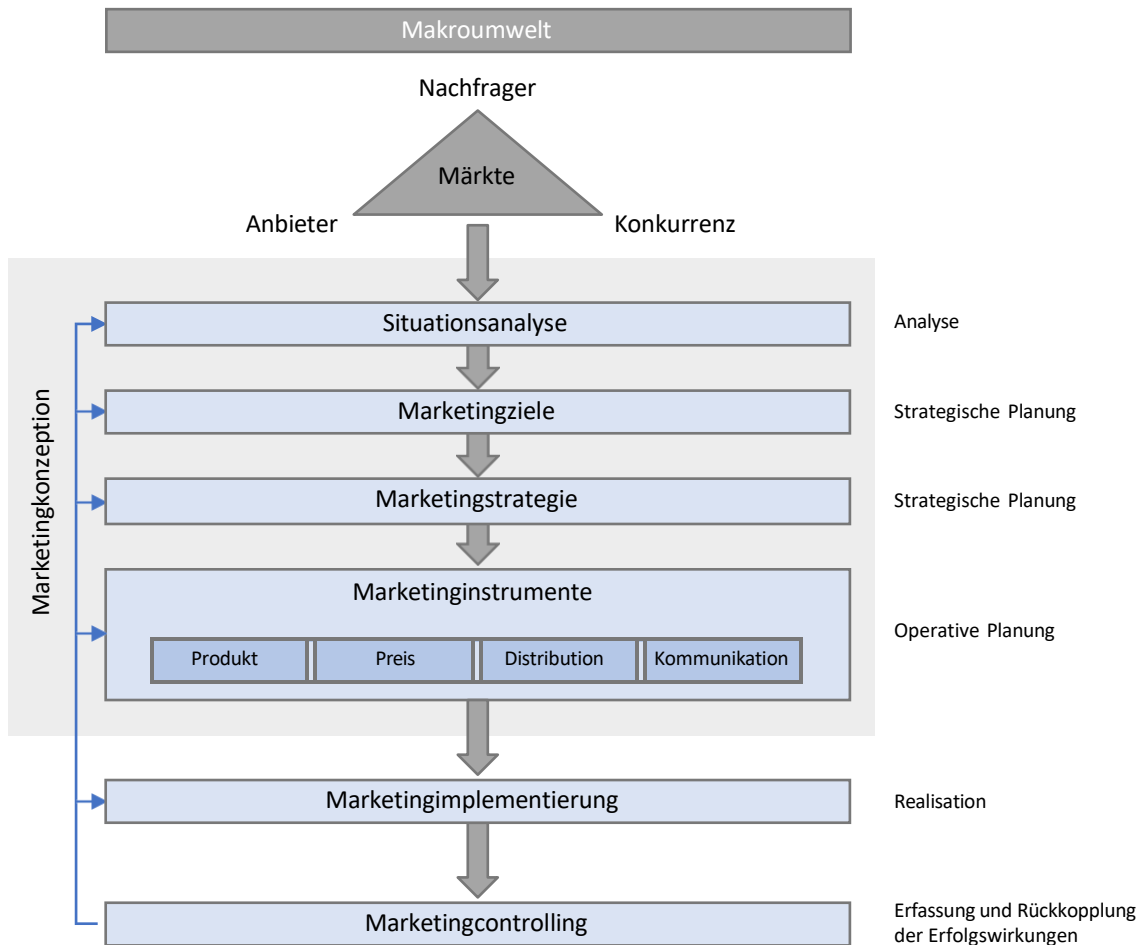


Abbildung 22: Marketingkonzeption als integraler Bestandteil des Marketingmanagements

(Quelle: eigene Darstellung nach Meffert et al., 2019, S. 18)

Die Situationsanalyse ist das erste Element des Marketingmanagements und zugleich der Marketingkonzeption und bildet die Basis für die in weiterer Folge erforderlichen strategischen und operativen Marketingentscheidungen. Inhalt dieses Arbeitsschrittes ist die Beschaffung der relevanten Informationen zur unternehmensexternen und -internen Ausgangssituation. Das heißt, es werden die wesentlichen Umfeld- und Marktbedingungen analysiert, anschließend die Situation und das Verhalten der Marktteilnehmer und letztendlich die Interessen aller wesentlichen Stakeholder. Aus diesem Informationsmaterial wird versucht, möglichst belastbare Prognosen abzuleiten. Dabei gilt es, die Trends im Verhalten der Nachfrager und der Konkurrenten darzustellen, ebenso Entwicklungen der Rahmenbedingungen am Markt und der davon beeinflussten Absätze. Daraus ergeben sich Chancen und Risiken am Markt, welche den in der unternehmensinternen Analyse ermittelten Stärken und Schwächen des

Unternehmens unter Einsatz geeigneter Methoden gegenübergestellt werden, um die zentrale Frage dieses ersten Elements der Marketingkonzeption zu beantworten: Wo stehen wir? (vgl. Meffert et al., 2019, S. 19)

Im nächsten Schritt werden die langfristigen Marketingziele definiert. Die Marketingziele beschreiben die Soll-Situation im Marketingbereich, welche durch den darauf abgestimmten Einsatz des Instrumentariums des Marketing-Mixes erreicht werden soll. Nur eine klare Zielsetzung ermöglicht ein gesteuertes Vorgehen quer aller involvierten Unternehmensfunktionen sowie eine Kontrolle der Zielerreichung, zudem stellt sie einen wichtigen Motivationsfaktor dar. Die festzulegenden Marketingziele umfassen neben ökonomischen Zielen (wie z.B. Umsatz, Deckungsbeitrag oder Rendite) auch psychographische Ziele (wie z.B. Bekanntheitsgrad, Unternehmens- und Produktimage, Kundenzufriedenheit oder Weiterempfehlungsverhalten). Zunehmend fordert die Gesellschaft ein Verantwortungsbewusstsein für Menschen und Umwelt von den Unternehmen. So finden, um allen relevanten Anspruchsgruppen gerecht zu werden, immer öfter auch soziale und ökologische Ziele Berücksichtigung bei der Zieldefinition. Das sich daraus ergebende Zielsystem ist mit den übergeordneten Unternehmenszielen abzustimmen. Zusammengefasst beantwortet dieser Schritt die Frage: Was wollen wir erreichen? (vgl. Meffert et al., 2019, S. 19 f)

Die festgelegten Marketingziele sind die Basis für die Ableitung geeigneter Marketingstrategien, welche als ein langfristiger, grundsätzlicher und unternehmensweiter Plan für die Erreichung der Marketingziele gesehen werden können. Sie bilden einen zielgerichteten Handlungsrahmen, welcher in weiterer Folge mit den Instrumentarien des Marketing-Mixes ausgefüllt wird. Im Zentrum dieses Schrittes steht die Bestimmung der zu bearbeitenden Märkte sowie gegebenenfalls eine Marktsegmentierung, die Auswahl von entsprechenden Marktbehandlungsstrategien, die Erarbeitung des grundsätzlichen Rahmens des Produktprogrammes und der Marketinginstrumente und die Taktiken im Umgang mit Mitbewerber, Absatzmittler und Anspruchsgruppen. Somit entsteht ein globales Konzept für das Verhalten des Unternehmens am Markt als Antwort auf die Frage: Welche grundlegenden Stoßrichtungen verfolgen wir am Markt? (vgl. Meffert et al., 2019, S. 20)

Nach der Marketingzieldefinition und der Ableitung der Marketingstrategien im Rahmen der strategischen Planung erfolgt nun als letztes Element der Marketingkonzeption die Erarbeitung von konkreten Maßnahmen aus dem Repertoire des Marketinginstrumentariums im Rahmen der operativen Marketingplanung. Traditionell wird hier die Systematik der 4 Ps

angewendet, welche sich in die Bereiche (1) Product, (2) Price, (3) Place und (4) Promotion gliedert. Entsprechend findet hier die Beantwortung der folgenden Frage statt: Welche Marketingmaßnahmen setzen wir ein? (vgl. Meffert et al., 2019, S. 20)

Als nächsten Prozessschritt sieht das Marketingmanagement die Um- und Durchsetzung der operativen Marketingplanung vor. Dazu gilt es eine geeignete Aufbau- und Ablauforganisation zu schaffen sowie Terminvorgaben, Verantwortlichkeiten und Budgets festzulegen, um alle marktgerichteten Aktivitäten konzentriert einzutakten. Dabei ist insbesondere die funktionsübergreifende Dimension des Marketings als duales Leitkonzept ein wichtiger Aspekt. Es gilt hier die Frage zu beantworten: Wer ist bis wann für welche Maßnahmen verantwortlich? (vgl. Meffert et al., 2019, S. 21)

Der letzte Schritt im Marketingmanagementprozess ist das Marketingcontrolling, welches die Auswirkungen der gesetzten Marketingmaßnahmen hinsichtlich des Erreichens der gesetzten Ziele eruiert. Bei erkennbaren Abweichungen werden Anpassungen in den anderen Elementen des Marketingprozesses initiiert, um unmittelbar gegenzusteuern. Entscheidend ist hier die Entwicklung eines Systems, welches die Informationen erhebt und an die entscheidenden Stellen verteilt. Es muss die Frage beantwortet werden: Erreichen wir gesichert unsere Ziele oder sind Anpassungen in unserem Handeln erforderlich? (vgl. Meffert et al., 2019, S. 21)

Dieser Marketingprozess ist also kein linearer Ablauf, sondern ein rückgekoppeltes Managementsystem, welches das theoretische Managementkonzept anhand einer unternehmensindividuellen Managementkonzeption in der Unternehmenspraxis umsetzt.

Hinsichtlich der Frage, ob sich der Marketingprozess in KMU vom allgemeinen Marketingprozess unterscheidet, führt Rößl (vgl. 2005, S. 2 ff) aus, dass für KMU keine spezifische Marketingproblemstellung abgeleitet werden kann. Das heißt, es besteht kein allen KMU gemeinsames Marketingproblem. Ein spezifisches KMU-Marketing kann es also demnach ebenfalls nicht geben. Trotzdem ist das Marketing im KMU-Sektor an die besonderen Bedingungs-lagen der Unternehmen anzupassen, insbesondere an die vielfach identifizierbaren Führungs-, Organisations- und Ressourcendefizite. Rößl beschreibt KMU-Marketing nach dem Defizitmodell sehr treffend als „allgemeines Marketing unter Vernachlässigung der eher als „sophisticated“ zu bezeichnenden Bereiche“ (2005, S. 6).

Unabhängig von der Zuständigkeit für das Marketingmanagement und unabhängig von der wissenschaftlichen Tiefe der angewendeten Methoden müssen also die allgemeinen

Grundschrirte des Marketingprozesses auch in KMU durchgeföhrt werden, um eine marktorientierte Unternehmensföhierung sicherzustellen. Es gilt unter Einsatz des Instrumentariums der Marketingforschung eine Analyse der Marketingsituation durchzuföhren, um eine geeignete Informationsbasis für die Marketingkonzeption zu schaffen. Ausgehend von diesem Informationsstand müssen die Marketingziele definiert werden und die Marketingstrategien abgeleitet werden. Abschließend sind geeignete Maßnahmen des Marketing-Mix zu erarbeiten (produkt-, preis-, kommunikations- und distributionspolitisch), um die Strategien konsequent umzusetzen und die formulierten Ziele gesichert zu erreichen. Nach der Erarbeitung der Marketingkonzeption erfolgt durch die Schaffung der personellen Voraussetzungen und der organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen deren Implementierung. Ein permanentes Marketingcontrolling überprüft die Strukturen, Prozesse und Ergebnisse des Marketings, initiiert gegebenenfalls eine Revision der geltenden Marketingkonzeption und liefert wieder Information an die Marketinganalyse.

Um in der vorliegenden Arbeit den Grad der Entwicklung des Marketingprozesses bzw. dessen Ausprägung in den als integrierte Analyseeinheiten ausgewählten Unternehmen mit einem einheitlichen und standardisierten Vorgehen zu erfassen, wurde vom Autor das als Tabelle 42 dargestellte Schema entwickelt. Dieses formuliert je Marketingprozessschritt mehrere Items, welche mit einer 5-teiligen Skala (von „Trifft nicht zu“ bis „Trifft genau zu“) bewertet werden.

Zudem dient dieses Schema dazu, das im Zuge der Dokumentenanalyse gesichtete Material aus den Unternehmensberatungsprojekten, welches im höchsten Maße unternehmens- und personenbezogen ist, in eine anonymisierte und damit öffentlich verwertbare Form zu bringen.

		Unternehmen	Daten	Lebenszyklusphase
Tätigkeitsbeschreibung				
		Marketingprozess	*	Anmerkungen zur Bewertung
Marketingkonzeption	Situationsanalyse	Die externen Rahmenbedingungen (Kunden, Wettbewerber, Absatzmittler, Kooperationspartner, Lieferanten) sind analysiert.		
		Die internen Rahmenbedingungen (personell, finanziell, sachlich, technologisch) sind analysiert.		
		Eine Stärken- / Schwächen- sowie eine Chancen- / Risiken-Analyse ist durchgeführt.		

	Die ableitbaren Kernkompetenzen des Unternehmens sind erarbeitet und begründet.		
		∅	
Marketingziele	Die ökonomischen, psychografischen, ökologischen und sozialen Marketingziele sind festgelegt.		
	Die Ziele sind operationalisiert und damit eindeutig mess- und kontrollierbar.		
	Die unterschiedlichen Marketingziele sind in einem Zielsystem in Zusammenhang gestellt.		
	Die Marketingziele sind mit den übergeordneten Unternehmenszielen abgestimmt.		
		∅	
Marketingstrategie	Relevante Märkte und gegebenenfalls Marktsegmente sind klar abgegrenzt.		
	Die strategische Ausgangslage und mögliche Stoßrichtungen sind systematisch erarbeitet.		
	Geeignete Marktbearbeitungsstrategien sind ausgewählt und anhand eines Vergleichs mit strategischen Alternativen bewertet und bestätigt.		
	Verhaltensweisen gegenüber Wettbewerbern, Handel und Anspruchsgruppen sind grundlegend festgelegt.		
		∅	
Marketinginstrumente	Das Leistungsprogramm ist in Breite und Tiefe entsprechend der strategischen Positionierung gestaltet.		
	Die Preis- und Konditionenpolitik unterstützt taktisch proaktiv die strategische Stoßrichtung am Markt.		
	Die Vertriebswege bearbeiten exakt die strategisch definierten Märkte und Marktsegmente.		
	Die Maßnahmen der Kommunikationspolitik sind durch die strategischen Vorgaben konkret festgelegt.		
		∅	
Marketingimplementierung	Es sind die Prozesse für die Umsetzung der Marketingmaßnahmen funktionsübergreifend designed.		
	Es sind die Verantwortlichen für die Umsetzung der Marketingmaßnahmen benannt.		
	Es ist ein Terminplan für die Umsetzung der Maßnahmen und die Erreichung der Ziele festgelegt.		
	Es sind die für die Marketingmaßnahmen erforderlichen Budgets errechnet und freigegeben.		
		∅	
Marketingcontrolling	Die Auswirkungen der Marketingmaßnahmen werden regelmäßig systematisch erfasst.		
	Die erfassten Auswirkungen werden hinsichtlich der zu erreichenden Marketingziele hin evaluiert.		
	Das Evaluierungsergebnis wird an die zuständigen Prozessverantwortlichen rückgemeldet um gegebenenfalls Korrekturen vorzunehmen.		
		∅	

* Bewertungssystem: 1 Trifft nicht zu 2 Trifft eher nicht zu 3 Trifft teilweise zu 4 Trifft eher zu 5 Trifft genau zu
--

Tabelle 42: Schema für die Erfassung der Ausprägung des Marketingprozesses

(Quelle: eigene Darstellung)

4.2.2.3. Erhebung durch Befragung von Experten

Laut Gläser und Laudel (vgl. 2010, S. 12) sind Experten spezifische Gesprächspartner, welche als Informationsquellen für die zu erforschenden Sachverhalte dienen können und die Experteninterviews die geeignete Methode, um dieses Wissen zu erschließen. Mieg und Näf (2005, S. 7) definieren die Rolle des Experten als jemanden, „der aufgrund langjähriger Erfahrung über bereichsspezifisches Wissen / Können verfügt“.

Experten sind demnach lediglich das Medium, über welches ein Forscher an das Wissen zum ihn interessierenden Sachverhalt gelangt und nicht das Objekt der Untersuchungen. Werte, Einstellungen und Gefühle der Experten spielen somit beim Interview nur eine Rolle, wenn diese die Darstellung der Sachverhalte beeinflussen. Diesem Umstand ist bei der Interpretation der gemachten Aussagen vom Forscher entsprechend Rechnung zu tragen. Experteninterviews sind eine Vorgehensweise, in welcher Situationen oder Prozesse rekonstruiert werden, um Erklärungen zu finden, weshalb von ihnen als rekonstruierende Untersuchung gesprochen wird. (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 12 f)

Die Rekonstruktion von Sachverhalten betreffend ein zu erforschendes Phänomen anhand einer Befragung eines Experten stellt eine tiefgehende qualitative Analyse dar, was einen erheblichen Aufwand bedeutet und daher für gewöhnlich nur in geringer Anzahl durchgeführt werden kann. Standardisierte quantifizierende Vorgehensweisen können durch den deutlich geringeren Aufwand in größerer Anzahl abgehalten werden, sind aber nicht geeignet, das sehr spezifische Wissen von Experten in entsprechender Form zu erfassen, diese würden das Expertenwissen in seiner Tiefe in der Erhebung beschneiden. (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 37)

Es gibt verschiedene Interviewarten, die wichtigste Klassifizierung dieser ist jene nach der Technik der Datenerhebung. Hierbei unterscheidet man nach dem unterschiedlichen

Standardisierungsgrad der Befragung. (1) Beim vollstandardisierten Interview sind die Fragen und die Antwortmöglichkeiten vorgegeben und für jedes Interview exakt gleich. Das heißt, der Befragte kann seine Antworten nicht frei formulieren, sondern wählt aus bereits vorgegebenen Antworten aus. (2) Beim halbstandardisierten Interview sind die Fragen ebenfalls vorformuliert, der Befragte kann jedoch die Antworten selbst frei formulieren. (3) Das nichtstandardisierte Interview gibt auch die Fragen nicht mehr vor, diese kann der Interviewer je nach Befragungsverlauf individuell formulieren. Das standardisierte Interview kommt für gewöhnlich in der quantitativen Forschung zum Einsatz, während das halbstandardisierte und das nichtstandardisierte Interview klassische Methoden der qualitativen Forschung sind. (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 41)

Im Sinne der oben angeführten Definition von Experten konnten für die vorliegende Forschungsarbeit fünf Personen gewonnen werden, welche eine langjährige Erfahrung im Bereich Marktorientierung bzw. Marketing in oberösterreichischen KMU mitbringen (siehe Tabelle 43). Allen fünf Experten sei an dieser Stelle für ihre Mitwirkung an dieser Arbeit gedankt. Den Experten wurde aufgrund ihrer beratenden Tätigkeit in KMU (und der damit verbundenen Gefahr der Rückschlüsse auf ihre Klienten) Anonymität zugesagt, weshalb sie in dieser Arbeit als Experte (A), (B), (C), (D) und (E) bezeichnet werden.

Als Expertin für die WKOÖ konnte Frau Dr. Sabine Wolfsteiner als Mitbegründerin und langjährige Leiterin der Unternehmerakademie gewonnen werden. Auch von ihrer Seite erfolgte trotz ihres vollen Terminkalenders dankenswerterweise die umgehende Bereitschaft zur Mitarbeit.

Experte	Tätigkeitsfeld
Experte (A)	Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens mit Schwerpunkt Marketing- und Vertriebsprozessoptimierung in KMU
Experte (B)	Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens für Unternehmensentwicklung in KMU
Experte (C)	Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens für Training und Coaching im Bereich Marketing in KMU
Experte (D)	Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens, welches Marketingmanagement auf Zeit in KMU anbietet
Experte (E)	Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens für Business Development in KMU
Wolfsteiner	Mitbegründerin und Leiterin der Unternehmerakademie der WKOÖ / WIFI

Tabelle 43: Ausgewählte Experten für die Datenerhebung in der Fallstudie
(Quelle: eigene Darstellung)

Für die Befragung der Experten für Marketing in KMU wurden halbstandardisierte Interviews mit für alle Experten gleichen Fragen geführt. Mit Frau Dr. Wolfsteiner als Expertin für die Unternehmerakademie der WKO wurde ein nichtstandardisiertes Interview geführt, bei welchem lediglich die zu behandelnden Themen als Leitfaden vorgegeben waren.

4.2.3. Analyse

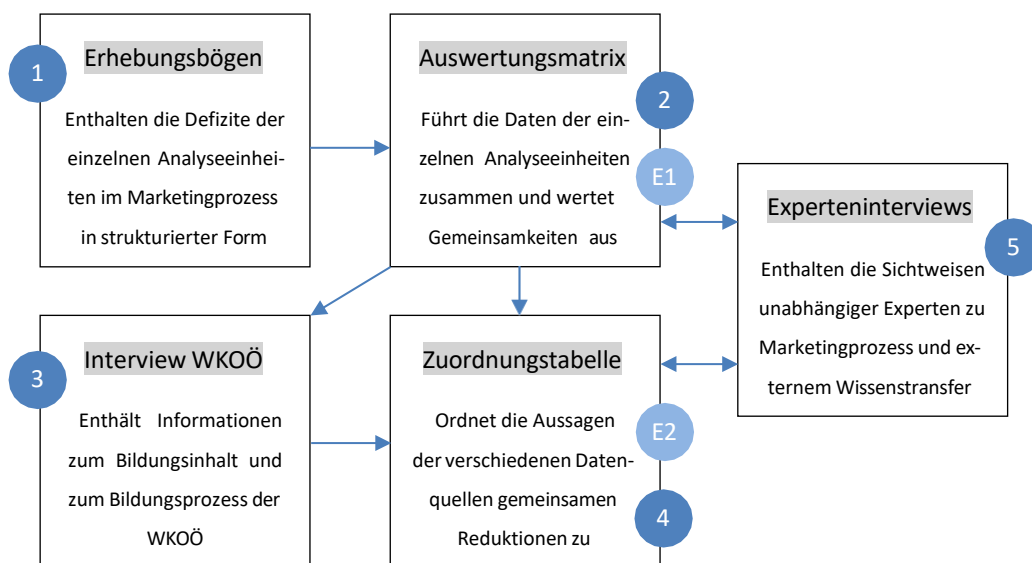


Abbildung 23: Schema der Datenanalyse

(Quelle: eigene Darstellung)

Wie im Kapitel 4.1.3.7 ausgeführt, gibt es aufgrund des breiten Anwendungsfeldes von Fallstudien und der damit einhergehenden Verschiedenartigkeit der Forschung kein einheitliches Konzept bzw. Vorgehen für die Datenanalyse. Ein vorgegebenes Standardschema würde in der Analyse einengen und die Qualität der Forschungsergebnisse negativ beeinflussen. Es bedarf also einer gewissen konzeptionellen Kreativität in der Entwicklung der für die jeweilige Fallstudie geeigneten Analysesystematik. Für die vorliegende Arbeit wurde das in Abbildung 23 dargestellte Analyseschema entwickelt, welches auf logisch aufeinander folgende Schritte aufbaut.

In Schritt 1 werden die aus Beratungsprojekten in unterschiedlichster Form vorliegenden Daten zu den einzelnen Analyseelementen in ein einheitliches Format gebracht. Dabei erfolgt bereits der erste Analyseschritt, da die Daten nach Relevanz selektiert und anschließend in

den Formalismus des Erhebungsbogens übersetzt werden. Dieser Schritt dient zudem, die unternehmens- und oftmals personenbezogenen Daten zu anonymisieren und sie damit einer Veröffentlichung zugänglich zu machen.

In Schritt 2 werden die Informationen aus den einzelnen Erhebungsbögen in einer Auswertungsmatrix zusammengeführt und thematisch überlagert. Dabei werden mögliche Übereinstimmungen und Muster sichtbar, welche gegeneinander gewichtet werden. Als Ergebnis von Schritt 2 lässt sich eine qualitative Aussage tätigen, in welchen konkreten Bereichen des Marketingprozesses die Analyseeinheiten (also die Unternehmen) tendenziell Know-how-Defizite haben, wodurch die empirische Subforschungsfrage [E1] beantwortet ist.

Die Ergebnisse aus Schritt 2 bilden anschließend den Input für Schritt 3. In diesem wird in einem ausführlichen Interview mit der Leitung des Bildungsbereichs der WKOÖ deren Leistungsprogramm hinsichtlich der festgestellten Know-how-Defizite der Analyseeinheiten durchleuchtet. Dabei werden Inhalt sowie Prozess des Know-how-Transfers erhoben.

Die Informationen aus Schritt 3 werden mit den Ergebnissen aus Schritt 2 in der Zuordnungstabelle vereinigt. Dabei entsteht in diesem 4. Schritt eine Gegenüberstellung von konkretem Wissensbedarf seitens der Unternehmen als eingebettete Analyseeinheiten mit dem konkreten Wissensangebot der WKOÖ als übergeordneten Fall. Womit zugleich die empirische Subforschungsfrage [E2] beantwortet ist.

Im 5. und letzten Schritt der Datenanalyse werden die bisherigen Ergebnisse im Sinne einer weiteren Triangulation mit den Meinungen von Experten für Marketing in KMU abgeglichen und gegebenenfalls präzisiert sowie ergänzt.

Hinsichtlich der Auswertung des Materials aus Interviews gibt es keine Standards oder Patentrezepte. So existiert in der Literatur eine Vielzahl an unterschiedlichen Meinungen und Zugängen. Göthlich (vgl. 2003, S. 12) rät bei wirtschaftlichen Forschungsthemen aus Gründen der Utilitarität von einer vollständigen Transkription und der anschließenden Wort-für-Wort-Codierung ab, zudem besteht die Gefahr der Überinterpretation einzelner Wörter. Vielmehr soll der Forscher eine kritische Haltung gegenüber dem Interviewpartner einnehmen und den Inhalt nicht nur reproduzieren, sondern unter Einbringung seines eigenen Expertenwissens auch Wahrheit und Bedeutung abwägen. (siehe dazu Kapitel 4.1.3.7) In dieser Arbeit wird die Ansicht vertreten, dass es in dieser Hinsicht einen Unterschied macht, ob die Studie tiefenpsychologische Phänomene untersucht oder wirtschaftliche Zusammenhänge. So wird in der

vorliegenden Arbeit ein für diese Studie geeigneter Mittelweg gewählt, indem zum einen die Interviews als Diskussion zwischen Experten geführt werden und nur die relevanten Inhalte verschriftlicht werden, zum anderen werden die daraus entstehenden Texte in Anlehnung an die zusammenfassende Inhaltsanalyse analysiert, generalisiert und reduziert.

4.2.4. Bericht

4.2.4.1. Auswertungsmatrix

		AE 1	AE 2	AE 3	AE 4	AE 5	AE 6	AE 7	AE 8	AE 9	∅	Reihung	Generalisierung	
Marketingprozess														
Marketingkonzeption	Situationsanalyse	Die externen Rahmenbedingungen (Kunden, Wettbewerber, Absatzmittler, Kooperationspartner, Lieferanten) sind analysiert.	2	1	2	2	2	1	3	3	1	1,89	1	Eine umfassende systematische Markt- und Unternehmensanalyse findet nicht statt. SWOT-Analyse oder sonstige Methoden finden keinerlei Anwendung. Die Kernkompetenzen des Unternehmens werden intuitiv eingeschätzt, eine systematische Erarbeitung wird nicht durchgeführt.
		Die internen Rahmenbedingungen (personell, finanziell, sachlich, technologisch) sind analysiert.	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2,00		
		Eine Stärken- / Schwächen- sowie eine Chancen- / Risiken-Analyse ist durchgeführt.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
		Die ableitbaren Kernkompetenzen des Unternehmens sind erarbeitet und begründet.	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1,67		
			∅	1,75	1,25	1,75	1,75	1,50	1,50	2,00	2,25	1,00	1,64	
	Marketingziele	Die ökonomischen, psychografischen, ökologischen und sozialen Marketingziele sind festgelegt.	2	2	2	2	1	2	2	4	1	2,00	2	Die Marketingziele beschränken sich auf die Umsatzziele. Die weitere Unternehmensplanung existiert nur im Kopf des Unternehmers als vage Ideen und Wünsche. Dies ist generellen Defiziten in der kaufmännischen Unternehmensführung geschuldet.
		Die Ziele sind operationalisiert und damit eindeutig mess- und kontrollierbar.	2	1	1	2	1	1	2	4	1	1,67		
		Die unterschiedlichen Marketingziele sind in einem Zielsystem in Zusammenhang gestellt.	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1,11		
		Die Marketingziele sind mit den übergeordneten Unternehmenszielen abgestimmt.	2	1	1	2	2	1	3	4	1	1,89		
			∅	1,75	1,25	1,25	1,75	1,25	1,25	2,00	3,50	1,00	1,67	

Marketingstrategie	Relevante Märkte und gegebenenfalls Marktsegmente sind klar abgegrenzt.	3	1	2	2	2	1	3	4	1	2,11	3	Aufgrund der fehlenden Informationsbasis aus der Situationsanalyse und der fehlenden Richtungsangabe aus der Zielplanung können keine fundierten Strategien entwickelt werden. Die Unternehmen sind auf das Tagesgeschäft fokussiert, alles darüber hinausgehende wird nach Bauchgefühl entschieden.
	Die strategische Ausgangslage und mögliche Stoßrichtungen sind systematisch erarbeitet.	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1,22		
	Geeignete Marktbearbeitungsstrategien sind ausgewählt und anhand eines Vergleichs mit strategischen Alternativen bewertet und bestätigt.	2	1	1	2	1	1	2	3	1	1,56		
	Verhaltensweisen gegenüber Wettbewerbern, Handel und Anspruchsgruppen sind grundlegend festgelegt.	2	1	1	2	2	3	3	4	2	2,22		
		Ø 2,00	1,00	1,25	1,75	1,50	1,50	2,50	3,25	1,25	1,78		
Marketinginstrumente	Das Leistungsprogramm ist in Breite und Tiefe entsprechend der strategischen Positionierung gestaltet.	3	1	2	3	2	2	3	3	2	2,33	4	Das Produktprogramm orientiert sich an den eigenen Vorstellungen und weniger an den Kundenbedürfnissen. Die Preispolitik basiert nicht auf einer strategischen Positionierung, sondern auf der individuellen Kostensituation. Der Vertrieb ist von einem Leadengpass geprägt. Die Kommunikation ist unstrukturiert.
	Die Preis- und Konditionenpolitik unterstützt taktisch proaktiv die strategische Stoßrichtung am Markt.	3	1	2	3	1	2	3	4	2	2,33		
	Die Vertriebswege bearbeiten exakt die strategisch definierten Märkte und Marktsegmente.	4	1	2	3	3	1	4	4	1	2,56		
	Die Maßnahmen der Kommunikationspolitik sind durch die strategischen Vorgaben konkret festgelegt.	2	1	2	3	3	1	3	3	1	2,11		
		Ø 3,00	1,00	2,00	3,00	2,25	1,50	3,25	3,50	1,50	2,33		
Marketingimplementierung	Es sind die Prozesse für die Umsetzung der Marketingmaßnahmen funktionsübergreifend designed.	3	1	3	4	4	3	4	5	2	3,22	6	Durch den rudimentären Marketingprozess reduziert sich die Implementierung auf die Vertriebsaktivitäten, welche weitestgehend organisiert sind.
	Es sind die Verantwortlichen für die Umsetzung der Marketingmaßnahmen benannt.	3	3	3	4	4	3	4	4	2	3,33		
	Es ist ein Terminplan für die Umsetzung der Maßnahmen und die Erreichung der Ziele festgelegt.	3	1	3	4	2	3	4	4	1	2,78		
	Es sind die für die Marketingmaßnahmen erforderlichen Budgets errechnet und freigegeben.	4	1	4	4	4	3	4	4	2	3,33		
		Ø 3,25	1,50	3,25	4,00	3,50	3,00	4,00	4,25	1,75	3,17		
Marketingcontrolling	Die Auswirkungen der Marketingmaßnahmen werden regelmäßig systematisch erfasst.	3	2	4	4	3	3	4	4	2	3,22	5	Das Marketingcontrolling umfasst meist nur die Überprüfung der stattgefundenen Umsätze. Ein professionelles CRM-System ist nur selten installiert.
	Die erfassten Auswirkungen werden hinsichtlich der zu erreichenden Marketingziele hin evaluiert.	3	2	4	4	3	3	4	4	2	3,22		
	Das Evaluierungsergebnis wird an die zuständigen Prozessverantwortlichen rückgemeldet um gegebenenfalls Korrekturen vorzunehmen.	3	2	3	4	3	3	4	4	1	3,00		
		Ø 3,00	2,00	3,67	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	1,67	3,15		

4.2.4.2. Zuordnungstabelle

		Generalisierungen		
Reduktion	Relevanz	Untersuchung der Analyseeinheiten	Angaben der WKOÖ Unternehmerakademie	Angaben der Experten für Marketing in KMU
<p>Marketinganalyse wird nicht durchgeführt</p> <p>[Element 1]</p>	***	<p>Eine umfassende systematische Markt- und Unternehmensanalyse findet nicht statt;</p> <p>SWOT-Analyse oder sonstige Methoden finden keinerlei Anwendung;</p> <p>Die Kernkompetenzen des Unternehmens werden intuitiv eingeschätzt, eine systematische Erarbeitung wird nicht durchgeführt;</p>	<p>Es ist der WKO in ihren Programmen wichtig, dass sich die Unternehmen mit ihrem Markt auseinandersetzen;</p> <p>Es ist der WKO wichtig, dass eine SWOT-Analyse gemacht wird;</p>	<p>Es herrscht insgesamt keine marktorientierte Sichtweise;</p> <p>Es findet nur operativer Verkauf statt, ohne Einbindung in eine Marketingumgebung;</p> <p>Die mangelhafte Situationsanalyse drückt sich darin aus, dass von viel zu schön gefärbten Umweltbedingungen ausgegangen wird;</p> <p>Die Leistung wird gegenüber dem Bedarf der anvisierten Zielgruppe oftmals mit der rosa Brille eines fachlichen Enthusiasten gesehen;</p> <p>Es gibt keine Ausreichende Information über die tatsächliche Markt- und Kundensituation;</p> <p>Es fehlen Informationen über den Markt: wer genau sind meine Kunden, wer sind meine Mitbewerber und wie sind diese positioniert, welches Marktvolumen ist für mich überhaupt adressierbar;</p> <p>Es fehlt das Wissen darüber, wie man ungefilterte Informationen zum Markt erhält;</p> <p>Die Sicht der Unternehmen ist auf die eigenen Prozesse und Strukturen ausgerichtet;</p> <p>Es dominieren die eigenen Interessen vor dem Kundennutzen;</p> <p>Produkte werden aus dem Innovationsgedanken heraus entwickelt und nicht auf Basis von Marktwissen;</p> <p>Die Produkte werden erst nach Fertigentwicklung in einem Feldversuch auf deren Marktfähigkeit getestet;</p> <p>Eine fehlende Situationsanalyse ist der Ausgangspunkt aller Defizite im Marketing;</p> <p>Mehrheitlich liegen die Defizite schon in der Situationsanalyse und deren geringen Einbindung in den F&E-Prozess;</p>

Inhaltliche Perspektive (von Auswertungsmatrix vorgegebene Kategorien der Reduktion)

				<p>Bei Markteinführung herrschen Paralysezustände, da von einer völlig anderen Marktsituation ausgegangen wurde;</p> <p>Ohne Situationsanalyse erübrigt sich die Frage nach davon abgeleiteten Zielen und Strategien;</p> <p>Alle weiteren Defizite im Marketingprozesses leiten sich von der fehlenden Situationsanalyse ab, denn diese ist die Informationsbasis für alle weiteren Prozessschritte;</p> <p>Methodiken wie die Analyse nach Porter haben in KMU nur in absoluten Ausnahmefällen Einzug gehalten;</p> <p>Im Methodenbereich liegen die grundlegenden Defizite;</p> <p>Die Unternehmer wollen für diese Analysetätigkeiten keine Ressourcen bereitstellen, da sie den monetären Nutzen nicht direkt berechnen können;</p>
<p>Marketingziele sind nicht definiert</p> <p>[Element 1]</p>	<p>***</p>	<p>Die Marketingziele beschränken sich auf die Umsatzziele;</p> <p>Die weitere Unternehmensplanung existiert nur im Kopf des Unternehmers als vage Ideen und Wünsche;</p> <p>Dies ist generellen Defiziten in der kaufmännischen Unternehmensführung geschuldet;</p>	<p>Es ist der WKO wichtig, dass es eine ordentliche Planung gibt;</p>	<p>Marketingzielgrößen sind ein wesentlicher Teil des strategischen Marketings;</p> <p>Die wenigen KMU, welche Marketingzielgrößen definiert haben und deren Marketingaktivitäten sich daran orientieren, sind nachhaltig erfolgreicher;</p>
<p>Marketingstrategie ist nicht festgelegt</p> <p>[Element 1]</p>	<p>***</p>	<p>Aufgrund der fehlenden Informationsbasis aus der Situationsanalyse und der fehlenden Richtungsangabe aus der Zielplanung können keine fundierten Strategien entwickelt werden;</p> <p>Die Unternehmen sind auf das Tagesgeschäft fokussiert, alles darüber Hinausgehende wird nach Bauchgefühl entschieden;</p>	<p>Es ist der WKO wichtig, dass die Unternehmen die zukünftigen Märkte kennen;</p>	<p>Marketing wird noch als Absatzfunktion nach der Produktentwicklung organisiert und nicht als strategische Priorität der Unternehmensführung;</p> <p>Es fehlt eine umfassende Strategie, die von jeder Abteilung getragen wird und die nachhaltig im Unternehmen gelebt wird;</p>
<p>Marketinginstrumente sind unkoordiniert</p> <p>[Element 1]</p>	<p>**</p>	<p>Das Produktprogramm orientiert sich an den eigenen Vorstellungen und weniger an den Kundenbedürfnissen;</p> <p>Die Preispolitik basiert nicht auf einer strategischen Positionierung, sondern auf der individuellen Kostensituation;</p> <p>Der Vertrieb ist von einem Leadengpass geprägt;</p> <p>Die Kommunikation ist unstrukturiert;</p>		<p>Im operativen Marketing wird durch das Fehlen der strategischen Komponente nicht integriert und ganzheitlich gehandelt;</p> <p>Der operative Bereich, also der Marketing-Mix, ist natürlich in irgendeiner Form vorhanden, nur basiert dessen Gestaltung wenig auf den Marktgegebenheiten;</p> <p>Es werden die Marketingaktivitäten unkoordiniert parallel durchgeführt;</p>

				<p>Es gibt keinen Plan, über welche Kanäle die Zielgruppe am effizientesten angesprochen wird - aus diesem Grund leiden die Unternehmen für gewöhnlich an einer viel zu geringen Anzahl an Leads;</p> <p>Der Verkauf steht oftmals unter einem ständigen Erfolgs- und Umsatzdruck, ohne jedoch die Unterstützung eines umfassenden Marketingkonzeptes und dessen Stellhebeln zu haben;</p> <p>Das Leistungsprogramm ist von dem bestimmt, was das Unternehmen eben leisten kann und weniger von dem, was der Markt verlangt;</p> <p>Die Preisgestaltung orientiert sich am internen Rechnungswesen und erst in zweiter Linie an den Marktpreisen, taktische Preisgestaltungen sind somit die Ausnahme;</p> <p>Werbung nimmt durch fehlende strategische Überlegungen einen viel zu großen Stellenwert ein;</p> <p>Es findet zu wenig systematisierter Kundendialog statt (insbesondere zu der C-Suite);</p>
<p>Marketingimplementierung passiert nur in Fragmenten</p> <p>[Element 1]</p>	*	<p>Durch den rudimentären Marketingprozess reduziert sich die Implementierung auf die Vertriebsaktivitäten, welche weitestgehend organisiert sind;</p>		<p>Marketing ist eine isolierte Funktion im Unternehmensgefüge;</p> <p>Werden erste Marketingstrukturen implementiert, gibt es oft Konflikte zwischen Marketing und Vertrieb, das Marketing erfährt zu wenig über die Kunden und den Markt;</p> <p>Marketing arbeitet isoliert vom Vertrieb;</p> <p>Unternehmen arbeiten in den einzelnen Abteilungen mit isolierten Daten über Kunden, ganzheitliche Interpretationen sind schwierig;</p>
<p>Marketingcontrolling ist rudimentär ausgeprägt</p> <p>[Element 1]</p>	*	<p>Das Marketingcontrolling umfasst meist nur die Überprüfung der stattgefundenen Umsätze;</p> <p>Ein professionelles CRM-System ist nur selten installiert;</p> <p>Finden die Umsätze nicht in geplanter Höhe statt, werden operative Maßnahmen ergriffen;</p>		<p>Die Messbarkeit der gesetzten Marketingmaßnahmen hat keine Bedeutung;</p> <p>Die Messung der Zielgrößen ist ein wesentlicher Teil des strategischen Marketings, wird aber von wenigen KMU betrieben;</p> <p>Ein Controlling findet bis auf die Verkaufszahlen nicht statt, da kein gesteuerter Marketingprozess vorhanden ist, in dem dann Maßnahmen zu setzen wären;</p>

Prozessperspektive	<p>Wissensangebot ist individuell angepasst</p> <p>[Element 3]</p>	***		<p>Wissen wird in Form von Seminaren, Workshops, Lehrgängen und Trainings für Unternehmer und Geschäftsführer quer aller Branchen angeboten;</p>	<p>Externe Hilfe in Form von Seminaren, Coaching und Beratung kann von der WKO oder einem Unternehmensberater bezogen werden;</p> <p>Die zu vermittelnden Inhalte und Konzepte müssen exakt auf die spezifischen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens abgestimmt sein;</p> <p>In manchen Unternehmen reichen kurze intensive Impulse von außen, um Veränderungen zu stimulieren, bei anderen ist eine längerfristige Begleitung sinnvoll, diese findet aber selten statt;</p> <p>Nach der externen Unterstützung sind in gewissen Zeitabständen Coachings sinnvoll, um das Gelernte nachhaltig zu festigen;</p> <p>Coachingphasen sind sinnvoll, welche nach den umgesetzten organisatorischen Veränderungen auch die neuen geistigen Zugänge, Denk- und Handlungsweisen nachhaltig festigen.</p>
	<p>Veranstaltungsort ist unternehmensintern oder -extern</p> <p>[Element 3]</p>	*		<p>Die Wissensvermittlung findet in der WKOÖ bzw. dem WIFI oder in den Unternehmen vor Ort statt;</p>	
	<p>Bildungsnachfragende Unternehmensklasse sind kleine Unternehmen</p> <p>[Element 3]</p>	**		<p>Teilnehmer sind KMU, aber fast ausschließlich unter 100 Mitarbeiter, vorwiegend sogar unter 50 Mitarbeiter;</p> <p>Die Ausnahme bilden rechtliche Themen, da kommen auch größere KMU;</p> <p>Teilnehmer sind quer aller Altersschichten;</p>	
	<p>Bildungsnachfragende Branchen aus produzierendem Sektor</p> <p>[Element 3]</p>	**		<p>Gewerbe und Handwerk;</p>	
	<p>Nachgefragtes Bildungsangebot ist ausschließlich operativ</p> <p>[Element 3]</p>	**		<p>Bildungsangebot besteht in den Bereichen Management & Unternehmensführung, Betriebswirtschaft, Recht, Persönlichkeitsstärkung;</p> <p>Alle Bildungsangebote bewegen sich auf rein operativer Ebene;</p> <p>Strategische Kursinhalte werden nicht besucht;</p>	

<p>Erhebung des Bildungsbedarfs zeigt Defizite im strategischen Marketing</p> <p>[Element 2]</p>	<p>***</p>		<p>Es besteht seit 2003 Klarheit über den signifikanten Bildungsbedarf im strategischen Marketing;</p> <p>Dieser Bereich wird als der wichtigste Bildungsinhalt eingeschätzt;</p> <p>Genau dort, wo es um das überlebenswichtige Thema Strategie geht, scheitert die WKO mit ihren Qualifizierungsprogrammen;</p> <p>Es gibt mittlerweile auch Förderungen für strategische Kursprogramme, weil auch die nationalen Stellen erkannt haben, dass diese Defizite bei den Unternehmen ein Problem sind;</p>	
<p>Allgemeine Defizite in der Unternehmensführung</p> <p>[Element 1]</p>	<p>***</p>			<p>Es bestehen Defizite bei den Unternehmen im Wissen um die Unternehmensführung generell;</p> <p>Die Unternehmer sind für gewöhnlich bestens qualifiziert auf dem Gebiet des jeweiligen Branchenfachwissens, aber wissen oft grundlegend nicht was in der Unternehmensführung überhaupt zu tun ist;</p> <p>Hinsichtlich Unternehmensführung absolvieren sie auch kaum Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen;</p> <p>Die fundamentale Wichtigkeit von Themen der Unternehmensführung, wie eben Marketing oder auch Controlling, wird nicht erkannt;</p> <p>Die Ursache für das Fehlen des Marketingansatzes in den KMU liegt schon beim fehlenden Bewusstsein für Marktorientierung in der gesamten unternehmerischen Herangehensweise - diese wird nicht als wichtig erkannt, damit wird in dem Bereich auch keine Kompetenz aufgebaut;</p> <p>Gründer oder Übernehmer von KMU sind im Normalfall Techniker, die Aufgaben der kaufmännischen Unternehmensführung haben sie nie dezidiert gelernt und so ist ihnen Marketing bzw. strategisches marktorientiertes Handeln auch nicht unmittelbar vertraut;</p>

<p>Generelle Fortbildungsaversion bei Unternehmern</p> <p>[Element 4]</p>	<p>***</p>		<p>Die Unternehmer empfinden eine kritische Betrachtung ihres Unternehmens als persönliche Kritik;</p> <p>Als persönlich empfundene Kritik wird nicht angenommen und erzeugt Widerstand;</p> <p>In der Beraterbranche bieten so viele schwarze Schafe minderwertige Leistung, dass die Unternehmer betreffend externer Unterstützung schon verunsichert und ablehnend sind;</p>	<p>Es fehlt die Sensibilität für die Notwendigkeit eines professionellen Marketings auch in jungen und kleinen Unternehmen;</p> <p>Es herrscht Ablehnung von Neuem und vermutlich Komplexem;</p> <p>Die Initiative zur externen Unterstützung geht oftmals von der Hausbank oder vom Steuerberater aus;</p> <p>Es gibt mittlerweile inflationär die unterschiedlichsten Berater die mit den verschiedensten Gewerbeberechtigungen arbeiten, was dem Image der Branche nicht zuträglich ist – weshalb bei Unternehmern hier einfach Vorbehalte bestehen;</p>
<p>Keine Bereitschaft den nötigen Zeitaufwand zu investieren</p> <p>[Element 4]</p>	<p>***</p>		<p>Unternehmer haben (ihrer Meinung nach) keine Zeit für Fortbildung;</p>	<p>Es benötigt ein größeres, vom Tagesgeschäft ungestörtes, Zeitepensum für Beratung und Weiterbildung - die Unternehmer sind mit den täglichen Problemen so eingedeckt, dass sie sich hierfür einfach keine Zeit nehmen;</p> <p>Mit externer Unterstützung gesetzte Marketingmaßnahmen wirken erst mittelfristig, da fehlt den Unternehmern die Geduld;</p> <p>Die Bereitstellung ausreichend zeitlicher Ressourcen in den Unternehmen würde den externen Wissenstransfer optimieren;</p> <p>Der tägliche Existenzkampf im Tagesgeschäft lässt wenig geistigen und zeitlichen Spielraum für die Beschäftigung mit wichtigen übergeordneten Aufgaben der Unternehmensführung - so sind die Unternehmer gefangen im Hamsterrad des täglichen akuten Problemlösens;</p> <p>Ein limitierender Faktor ist die oftmals herrschende Zeitknappheit - für die Arbeit am Unternehmen ist tendenziell in KMU kein Zeitbudget vorhanden, oft muss dies parallel zur Abarbeitung des Tagesgeschäfts erfolgen, mit klarer Priorität am Tagesgeschäft;</p>
<p>Keine Bereitschaft den nötigen monetären Aufwand zu investieren</p> <p>[Element 4]</p>	<p>***</p>			<p>Die Unternehmer sehen zuerst die Kosten, die oftmals ein Mehrfaches seines eigenen Stundensatzes betragen, die Erfolge stellen sich ja nicht unmittelbar ein;</p> <p>Externe Unterstützung wird als Kostenfaktor betrachtet, die</p>

				<p>Nichtbeseitigung der Defizite wird nicht kostentechnisch bewertet;</p> <p>Die Kostenthematik bei der Zuhilfenahme von externen Beratern schwingt im Hintergrund beim Auftraggeber unterbewusst immer mit;</p> <p>Eine Förderung zur Verringerung des finanziellen Aufwandes würde die Rahmenbedingungen für externen Wissenstransfer optimieren;</p> <p>Viele Beratungsprojekte werden aufgrund der Kosten nicht durchgeführt, selbst wenn seitens des Unternehmers die Notwendigkeit einer Unterstützung von außen erkannt wurde;</p>
<p>Externe Unterstützung wird zu spät in Anspruch genommen</p> <p>[Element 4]</p>	***			<p>Die meisten Beratungsprojekte starten vor dem Hintergrund, dass bereits eine Problemsituation vorherrscht;</p> <p>KMU holen sich im Bedarfsfall viel zu spät externe Unterstützung;</p> <p>Hilfe von externer Seite wird oft erst in Anspruch genommen, wenn bereits Liquiditäts- und damit Zeitdruck herrscht;</p> <p>Präventiv holen sich die Unternehmen nur selten externes Know-how, meistens ist es schon fünf Minuten vor zwölf;</p> <p>Meistens ist es fünf Minuten vor zwölf, was eine Kurskorrektur umso schwieriger macht;</p> <p>Externe Hilfe wird leider erst bezogen, wenn der Unternehmer mit dem Rücken zur Wand steht und realisiert, dass er alleine die Situation nicht mehr meistert, nur dann ist es oftmals schon zu spät;</p>
<p>Einfluss der vorherrschenden Unternehmensumwelt</p> <p>[Element 4]</p>	***			<p>Die Situation der mangelnden Marktorientierung wird begünstigt durch die allgemeine technologie- und innovationsorientierte Sichtweise, welche den Unternehmen von der beeinflussenden Unternehmensumwelt vermittelt wird;</p> <p>In Oberösterreich herrscht das Bild, innovative und „hippe“ neue Technologien genügen, um als Unternehmen erfolgreich zu sein - die trockenen, ja fast langweiligen, Agenden der</p>

				<p>Unternehmensführung sind nicht so wichtig;</p> <p>Businessförderungsagenturen des Landes beschäftigen sich fast ausschließlich mit technologischen Projekten in den Unternehmen, kaum mit Themen der Produktvermarktung oder anderen Managementthemen;</p> <p>Bei den Fremdkapitalgebern (Banken) spielte die Marktorientierung der Unternehmen im Zuge des Ratings früher eine größere Rolle als heute;</p> <p>Die gesamte Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung und der Wirtschaftskammer beschäftigt sich nur mit dem Innovationsland Oberösterreich - so wird leider insgesamt kein Bewusstsein dafür geschaffen, dass kreative Ideen und Technologien alleine eben nicht genügen, um im rauen Wind der globalisierten Wirtschaft langfristig zu bestehen, sondern dass auch eine gehörige Portion Managementwissen erforderlich ist;</p>
<p>Fehlendes Bewusstsein für strategische Themen</p> <p>[Element 4]</p>	***	<p>Die Unternehmen interessiert das Thema strategisches Marketing nicht;</p> <p>Unternehmern fehlt das Bewusstsein für die Wichtigkeit von strategischem Marketing;</p> <p>Die Unternehmer denken nur kurzfristig, im Sinne von Problem > Lösung;</p> <p>Es ist für die WKO jedes Mal ein Wahnsinnsaufwand, Unternehmer für die Teilnahme an Programmen mit strategischem Inhalt zu gewinnen;</p> <p>Wir als WKO scheitern daran, dass das was wir zutiefst als nötig erachten, von den Unternehmern nicht als wichtig erkannt wird;</p> <p>Der Unternehmer versteht das Wort Strategie nicht und sieht auch keinen Nutzen darin;</p> <p>Nur wenn man den Nutzen transportiert, ist der Unternehmer überhaupt sensibilisiert und bereit, dass er darüber nachdenkt;</p> <p>Den Nutzen erkennt der Unternehmer nur, wenn es ein Unternehmernkollege bereits praktisch vorgemacht hat;</p>	<p>Es fehlt das Verständnis für alles Nichtoperative - strategische Themen werden häufig als theoretische Sinnlosigkeiten, welche in der Realität nichts bringen, eingestuft;</p> <p>Bewährte Methoden und Werkzeuge, wie z.B. eine SWOT oder eine Balanced Scorecard (BSC), werden belächelt und nicht als wichtige, nützliche Werkzeuge akzeptiert;</p> <p>Produktorientierung ist Teil der Kultur und des Selbstverständnisses, wodurch die Unternehmen Probleme haben, ihren Fokus von innen nach außen zu richten;</p> <p>Es fehlt an ernstgemeinter Bereitschaft, sich von einem produktgetriebenen in ein marktgetriebenes Unternehmen zu wandeln;</p> <p>Den Unternehmen ist nicht klar, welches Wissen ihnen in ihrer individuellen Situation überhaupt fehlt;</p> <p>Der Marketingprozess hat nicht den Stellenwert, den er in einem wettbewerbsfähigen Unternehmen des 21. Jahrhunderts spielen muss;</p>	

			<p>Der Anteil an eigenmotivierten (also nicht von der WKO akquirierten) Teilnehmern ist minimal;</p> <p>Den Unternehmern fehlt einfach der geistige Zugang zu strategischen Herangehensweisen in der Unternehmensführung;</p>	
<p>KMU-Stallgeruch als Notwendigkeit in der Wissensvermittlung</p> <p>[Element 4]</p>	***		<p>Trainer müssen die Sprache der KMU sprechen;</p> <p>Trainer haben idealerweise selbst schon einen Betrieb geführt;</p> <p>Trainer müssen die Denkweise der Unternehmer verstehen und nachvollziehen können;</p> <p>Die meisten Berater scheitern als Trainer aufgrund von fehlendem Praxisbezug;</p> <p>Die Berater können sich nicht in die Lage der Betriebe versetzen und damit nicht verstehen, was diese ganz konkret brauchen;</p> <p>Rund 80 % der Berater, welche selbst nie als Unternehmer tätig waren, scheitern auf Dauer als Trainer;</p>	<p>Man muss beim Wissenstransfer die Sprache des Unternehmens sprechen;</p> <p>Ineffizienzen im Kommunikationsprozess führen zu Unzufriedenheit auf beiden Seiten;</p> <p>Die Terminologie externer Beratung und externer Trainings ist in vielen Fällen nicht empfängerorientiert formuliert;</p> <p>Hier entstehen Unklarheiten und Missverständnisse;</p> <p>Es braucht ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Sprache;</p>
<p>Inhaltstransformation auf KMU-Ebene als Notwendigkeit</p> <p>[Element 4]</p>	***		<p>Das Themengebiet der Schulung muss genau aus den Blickwinkeln der KMU betrachtet werden;</p> <p>Der Stoff muss KMU-gerecht aufbereitet werden;</p> <p>Eine hochkomplizierte Art der Darstellung hilft dem Unternehmer nicht, weil er sie nicht versteht;</p> <p>Die Themen und Inhalte müssen auf die Bedürfnisse der KMU transformiert werden;</p> <p>Die meisten Trainer scheitern bei der bedarfsgerechten Aufbereitung der Kurse;</p> <p>Der Unternehmer sieht den Nutzen nur, wenn er das Gelernte sofort konkret umsetzen kann;</p> <p>Wenn es für diese Zielgruppe zu akademisch und damit unverständlich wird, erleben sie den Trainer als Theoretiker ohne Zugang zu Realität in der täglichen Unternehmenspraxis;</p>	<p>Ein großes Problem aus Sicht der KMU ist das fehlende bzw. limitierte situative Wissen des externen Wissensanbieter und die damit verbundene Ungenauigkeit im Wissenstransfer;</p> <p>Zu allererst muss ein gemeinsames Verständnis in der Sache geschaffen werden;</p> <p>Wissen muss in aufbereiteter Form in der Praxis umgehend anwendbar sein;</p> <p>Die Möglichkeit des unmittelbaren Umsetzens in der Praxis ist wichtig;</p> <p>Wichtig für die Nachhaltigkeit eines externen Beratungsprojektes ist, dass der Prozess des Wissenstransfers auf die zeitgleiche Umsetzung des bezogenen Knowhows ausgelegt ist - ein reines Konzept, und sei es noch so gut, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit schubladiert, da es die Unternehmen ohne externe Begleitung im Normalfall nicht umsetzen (aus Gründen der fehlenden Erfahrung und der fehlenden Konsequenz);</p>

<p>Bewusstseinsänderung durch einschneidende Erlebnisse [Element 4]</p>	<p>***</p>		<p>Die Unternehmer ändern ihre Einstellung zu 10 % mit Einsicht und zu 90 % wenn es weh tut;</p> <p>Die Unternehmer kommen erst, wenn es bereits zu spät ist;</p> <p>Die seltenen eigenmotivierten Teilnehmer haben irgendeine einschneidende Erfahrung gemacht – eine Insolvenz zum Beispiel.</p> <p>Die WKO hat noch kein Rezept gefunden, damit die Unternehmer Bewusstsein für strategische Themen auf breiter Ebene entwickeln;</p> <p>Wir gewinnen die Teilnehmer bisher ausschließlich auf der menschlichen Ebene, durch persönlich bestehende Kontakte;</p> <p>Es nehmen nur solche Unternehmer teil, welche über das Tagesgeschäft hinaus einen geistigen Zugang zu einer längerfristigen Entwicklung gefunden haben;</p>	<p>In den meisten Fällen wird das Zurückgreifen auf externe Hilfe von außen getrieben (Umsatzeinbußen, Verlust der Wettbewerbsfähigkeit, Rückgang der Leads, usw.);</p> <p>Der auslösende Faktor ist fast immer eine grobe Zielverfehlung, die Unternehmen sind nicht auf Kurs bei Umsatz, Deckungsbeiträgen, Ergebnis und Liquidität;</p> <p>Es wird bewusst, dass das interne Know-how und die internen Ressourcen nicht ausreichen, um diese Herausforderungen zu meistern;</p> <p>Es besteht ein Erfolgszwang unter Zeitdruck;</p> <p>Problemsituationen im Umsatz oder Ergebnis, die mit zu wenig Wissen über Kunden, Märkte und Marktsegmente in Zusammenhang stehen;</p> <p>Neuerdings auch mangelndes Know-how in der Digitalisierung im Marketing und Vertrieb;</p>
<p>Bewusstsein der Wissensdefizite als Notwendigkeit [Element 4]</p>	<p>***</p>			<p>Der wichtigste fördernde Faktor ist ein geistiger Zugang des Unternehmers zur persönlichen Weiterentwicklung und der Weiterentwicklung seines Unternehmens - dann fällt die externe Unterstützung auf fruchtbaren Boden mit entsprechenden Resultaten;</p> <p>Förderlich für Projekte mit externem Wissenstransfer ist ein objektives Bewusstsein für die betreffenden Wissensdefizite und -lücken und die ernsthafte Bereitschaft, externe Unterstützung über einen für die Aufgabenstellung realistischen Zeitraum in Anspruch zu nehmen;</p>
<p>Klare Zielsetzung und Fortschrittskontrolle [Element 4]</p>	<p>***</p>			<p>Die gemeinsame Bestimmung der Ausgangssituation und der Zielstellung in Form von quantifizierbaren Kenngrößen sind die Grundlagen jedes Beratungsprojektes, nur so kann der Projektfortschritt sichtbar gemacht werden;</p> <p>Überzogene Erwartungen führen zu Unzufriedenheit mit dem Projektverlauf;</p> <p>Integraler Bestandteil beim externen Wissenstransfer sollten Timelines und Erfolgskriterien sein,</p>

				<p>dadurch wird die Motivation erhöht und Missverständnisse in den Zielvorstellungen verhindert;</p> <p>Gemeinsam definierte Timelines und Erfolgskriterien (die auch quantitativ oder qualitativ gemessen werden können) zeigen klar den Fortschritt;</p> <p>Die Auswirkungen des Wissenstransfer müssen einfach messbar sein;</p> <p>Die Verbesserungen im Marketingprozess sind natürlich messbar - es muss nur klar die Ist-Situation anhand von messbaren Kriterien erhoben werden, dann sind auch die Veränderungen im Marketingprozess mittels der Veränderungen dieser Variablen kontrollierbar;</p> <p>So kann die Effektivität der externen Unterstützung gemessen und der diesbezügliche Aufwand gerechtfertigt werden - ohne Nachweis einer positiven Veränderung sind Beratungsprogramme normalerweise nur von geringer Dauer und sterben noch bevor sie ihren Nutzen entfalten;</p>
<p>Positive Resonanz der Absolventen strategischer Weiterbildung</p> <p>[Element 4]</p>	***		<p>Alle Unternehmen, welche die WKO Programme zum strategischen Marketing absolviert haben, gibt es immer noch;</p> <p>Die Teilnehmer sind voll zufrieden, wir haben als WKO hier eine Zufriedenheitsquote von 98 % der Teilnehmer, das haben wir sonst bei keinem anderen Programm;</p> <p>Obwohl die Absolventen vor der Teilnahme den Bedarf nicht sehen, sagen sie hinterher, wir benötigen noch mehr Kurse in dem Bereich;</p>	<p>Ist der Wissenstransfer für die jeweiligen Unternehmen passend gestaltet, so ist die Transformation durchaus nachhaltig;</p>
<p>Konkurrenzdenken als Problem für Multiplikation</p> <p>[Element 4]</p>	**		<p>An den Programmen teilnehmende Unternehmen wollen nicht als Multiplikatoren auftreten, da dann benachbarte Betriebe im Kurs dabei wären, was man nicht möchte;</p> <p>Auch branchenintern ist eine Multiplikation über teilnehmende Unternehmen schwierig, da man die Konkurrenz nicht dabei haben möchte;</p>	
<p>Vorteile durch externen Wissenstransfer</p> <p>[Element 4]</p>	***			<p>Unter der Voraussetzung der richtigen Inhalte stellt der externe Wissenstransfer eine</p>

				<p>einzigartige Möglichkeit dar, in kurzer Zeit fehlendes internes Know-how aufzubauen;</p> <p>Laufendes state-of-the-art Know-how verfügbar mit hoher Implementierungsgeschwindigkeit - beides ist erfolgskritisch im heutigen Wettbewerb;</p> <p>Unternehmen können sich mit einer Vielzahl an Experten eng vernetzen und damit die Agilität und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens (auf die Veränderungen des Marktes) wesentlich erhöhen;</p>
--	--	--	--	---

Tabelle 45: Zuordnungstabelle der Generalisierungen

(Quelle: eigene Darstellung)

In der Zuordnungstabelle wurden die relevanten Informationen aus den verschiedenen Datenquellen strukturiert zusammengeführt und damit eine gemeinsame Betrachtung ermöglicht (siehe Tabelle 45). Hierfür wurden aus der Untersuchung der neun Analyseeinheiten die generalisierten Aussagen der Auswertungsmatrix sowie die durch diese vorgegebenen Kategorien eingefügt.

Die inhaltstragenden, also um sämtliche Ausschmückungen reduzierten, verschriftlichten Aussagen der sechs Experteninterviews wurde in Anlehnung an die zusammenfassende Inhaltsanalyse gesichtet. Dabei wurden relevante Textstellen in generalisierter Form in die Zuordnungstabelle übernommen, sinngemäß geordnet und auf die, in diesem Zuge induktiv gewonnenen, Kategorien reduziert.

Die gebildeten Kategorien wurden auf ihre Relevanz betreffend dem Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit bewertet und einem Element des Systems des Wissenstransfers (siehe Abbildung 21) zugeordnet.

Diese Zuordnungstabelle zeigt bereits, dass sich der Wissensbedarf der KMU im Bereich des strategischen Marketings mit dem Wissensangebot der WKOÖ grundsätzlich deckt. Allerdings entsteht aus dem Wissensbedarf keine Wissensnachfrage, da den Unternehmern die Erfolgsrelevanz der Marktorientierung und damit eines umfassenden Marketingprozesses nicht bewusst ist. Die Unternehmer finden keinen geistigen Zugang zu einer, dem operativen Tagesgeschäft übergeordneten, strategischen Herangehensweise.

Dies beantwortet auch zugleich die empirische Subforschungsfrage [E2].

4.2.5. Evaluierung nach Gütekriterien

Die vorliegende Arbeit hat sich bei der empirischen Forschung an den unter Kapitel 4.1.3.8 dargestellten Gütekriterien orientiert. Für das dieser Studie zugrunde liegende explorative Forschungsdesign empfiehlt Yin (2009, S. 41) insbesondere die Beachtung der Kriterien Konstruktvalidität, externe Validität und Reliabilität.

Um die Konstruktvalidität der Arbeit zu gewährleisten, wurde für die Erhebung der Ausprägung des in den Unternehmen implementierten Marketingprozesses eine spezielle Matrix entwickelt, anhand derer dieses Konstrukt klar operationalisiert und gemessen werden konnte. Die Analyse der beim Wissenstransfer relevanten Faktoren erfolgte unter Triangulation, da ergänzend zur Wirtschaftskammer unabhängige Experten befragt wurden. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden anhand nachvollziehbarer Beweisketten abgeleitet und mit den in die Forschungsarbeiten eingebundenen Experten reflektiert.

Dem Kriterium externe Validität wurde zum einen Rechnung getragen, indem die grundsätzliche Fragestellung der Forschungsarbeit in einen entsprechenden theoretischen Rahmen eingebunden wurde, wodurch die Beziehungen zur Außenwelt der Forschung Berücksichtigung fanden. Zum anderen wurden in der Fallstudie neun Unternehmen als integrierte Analyseeinheiten untersucht, weshalb die Forschungsergebnisse der Arbeit hinsichtlich einer Generalisierung bereits eine gewisse Robustheit erreichten. Es sollte die Gültigkeit der Ergebnisse und Aussagen aus dieser Studie allerdings an weiteren KMU getestet werden, um deren mögliche Verallgemeinerung im Sinne der Replikationslogik zu prüfen.

Eine dem qualitativen Forschungsdesign gerecht werdende Reliabilität wurde erreicht mittels einer durchgehenden transparenten Darstellung und Erläuterung des gesamten Forschungsprozesses und des Methodeneinsatzes. Zudem wurden sämtliche Erhebungsbögen und Interviewtranskripte als das der empirischen Forschungsarbeit zugrundeliegende Datenmaterial in der Anlage der Arbeit beigelegt. Die so erreichte Nachvollziehbarkeit des Forschungsablaufes schafft eine Intersubjektivität bei den subjektiv erarbeiteten Ergebnissen und ermöglicht anderen Forschern bei weiterführenden Untersuchungen auf dieser Arbeit aufzubauen.

Göthlich (2003, S. 13) führt über die oben angeführten Gütekriterien hinaus bei Fallstudien zum einen noch das Kriterium der Objektivität des Forschers und zum anderen die Utilitarität, also die Einhaltung der Wirtschaftlichkeit im Forschungsvorgehen, an.

Betreffend die Objektivität kann festgehalten werden, dass die vorliegende Forschungsarbeit ein Thema aus dem Bereich der Betriebswirtschaft behandelt und somit Faktoren wie Weltanschauungen, Wertvorstellungen und Ähnliches im gesamten Forschungsprozess eine eher unbedeutende Rolle spielten.

Die Wirtschaftlichkeit im Sinne einer Kosten-Nutzen-Rechnung spielt in auftragsbezogenen Forschungsarbeiten eine erheblich größere Rolle als in einer Dissertation, weshalb diesem Kriterium bei dieser Arbeit ebenfalls keine große Relevanz zukommt.

5. Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit hatte zum Gegenstand, die Steigerung der Marktorientierung in oberösterreichischen KMU durch eine Professionalisierung des grundsätzlichen Marketingprozesses mittels externen Wissenstransfers durch die WKOÖ explorativ zu untersuchen. Dieses Kapitel setzt die bisher gewonnenen Informationen in einen logischen Zusammenhang, strukturiert somit die Erkenntnisse und stellt die sich daraus ableitenden Optimierungspotentiale qualitativ dar. Abschließend werden die so aufbereiteten Ergebnisse aus der Perspektive der Praxis wie auch jener der Wissenschaft gesondert beleuchtet.

5.1. Relevante Faktoren im System des Wissenstransfers

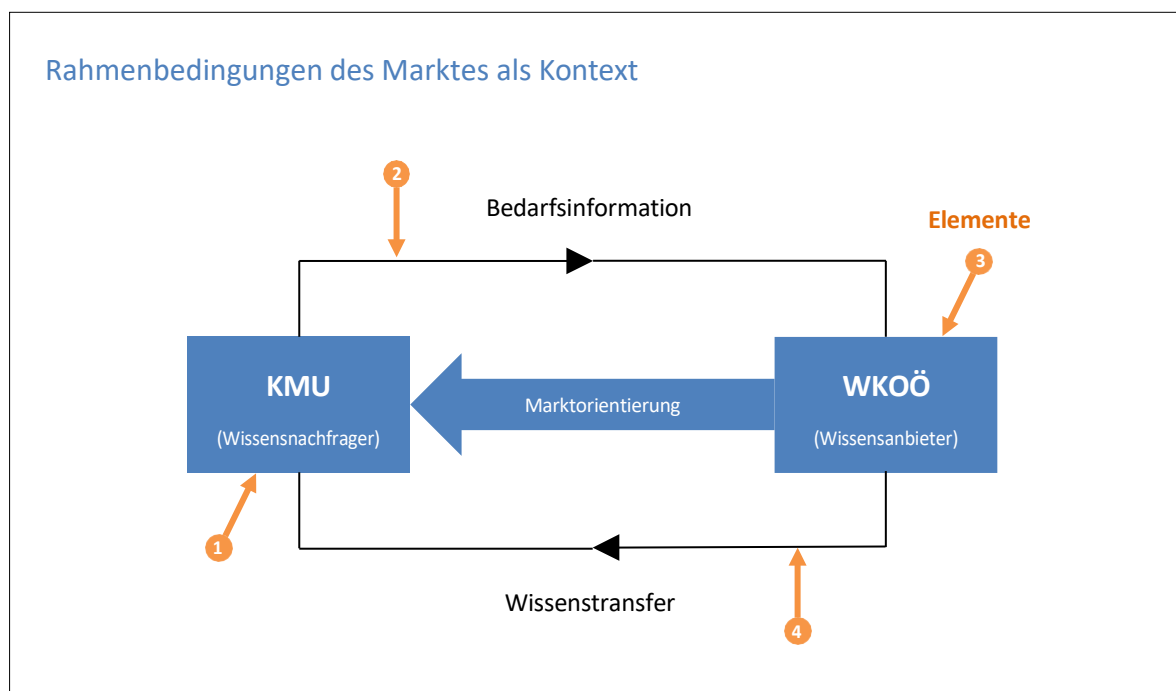


Abbildung 24: System des Wissenstransfers von WKOÖ zu den KMU
(Quelle: eigene Darstellung)

Entsprechend Gillham (vgl. 2000, S. 93 f) gibt es in der Fallstudienforschung keine einheitliche Vorgehensweise für die Interpretation und Präsentation der Ergebnisse, wichtig ist eine kohärente Zusammenfassung des Entdeckten. Im Sinne einer logisch strukturierten Aufbereitung der Erkenntnisse orientiert sich die vorliegende Arbeit am, in der Abbildung 24 schematisch

dargestellten, System des Wissenstransfers zwischen WKOÖ und den KMU. Dieses Systemmodell benennt die für den Transferprozess erforderlichen Elemente: (1) die KMU als Wissensnachfrager, (2) den Prozess der Information zum Wissensbedarf, (3) die WKOÖ als Wissensanbieter und (4) den Prozess des eigentlichen Wissenstransfers.

Gemäß Kapitel 1.3.3 stellt der Wissenstransfer einen interaktiven Prozess dar, bei dem Wissen von einem Kollektiv (in diesem Falle die WKOÖ) zu einem anderen Kollektiv (in diesem Falle die KMU) übertragen wird, mit dem Zweck die Wissensasymmetrie zu überwinden und letztendlich eine Steigerung der Effizienz der Aufgabenerfüllung (im gegenständlichen Fall die Marktorientierung) herbeizuführen.

Die folgenden Kapitel diskutieren die erhobenen und hinsichtlich der Beantwortung der Hauptforschungsfrage relevanten Faktoren, gegliedert nach den Elementen des Systemmodells des Wissenstransfers zwischen WKOÖ und KMU.

5.1.1. Systemelement KMU (1)

	Erhobene Faktoren	Relevanz
1.1	Marketinganalyse wird nicht durchgeführt	***
1.2	Marketingziele sind nicht definiert	***
1.3	Marketingstrategie ist nicht festgelegt	***
1.4	Marketinginstrumente sind unkoordiniert	**
1.5	Marketingimplementierung passiert nur in Fragmenten	**
1.6	Marketingcontrolling ist rudimentär ausgeprägt	**
1.7	Allgemeine Defizite in der Unternehmensführung	***

Tabelle 46: Relevante Faktoren Systemelement 1

(Quelle: eigene Darstellung)

Das zentrale Systemelement sind die KMU, da alle weiteren Elemente nur in Bezug auf dieses Element und dessen Veränderung in der Marktorientierung betrachtet werden.

Tabelle 46 zeigt die durch die Kategorisierung im Bericht der Fallstudie (siehe Kapitel 4.2.4) hinsichtlich des Systemelements KMU erhobenen Faktoren. Als besonders relevant wurden hier die Faktoren 1.1, 1.2 und 1.3 eingestuft. Diese im Zuge der Untersuchung der Analyseeinheiten gewonnenen Erkenntnisse beschäftigen sich mit der konkreten Ausprägung des Marketingprozesses in der Praxis und verdeutlichen, dass insbesondere der gesamte Prozess des strategischen Marketings (also Marketinganalyse, Zielplanung und Strategieentwicklung) im Grunde nicht implementiert ist.

Dieses Defizit nimmt zwar bei zunehmender Unternehmensgröße bzw. späteren Lebenszyklusphasen (siehe dazu Kapitel 2.7) auf Grund generell zunehmender Formalisierung der Unternehmensorganisation leicht ab, bleibt aber durch die mit dem Wachstum ebenfalls zunehmenden Anforderungen an den Marketingprozess im Grunde gleichbleibend signifikant. Die Unternehmen haben keine belastbaren Informationen über den relevanten Markt sowie das restliche Umfeld. Durch das Fehlen trivialster marktanalytischer Zugänge (wie beispielsweise einfachste Berechnungen oder begründete Schätzungen) besteht keine Kenntnis über die Marktgröße. Auch die konkreten Bedürfnisse und Verhaltensweisen der anvisierten Zielgruppe bleiben im Dunkeln. Mitbewerber sind insoweit bekannt, als man mit deren Angeboten beim Kunden in konkreten Geschäftsfällen in Konkurrenz steht, über welche Stärken und Schwächen diese im Detail verfügen, herrscht keine klare Kenntnis. Die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens im Sinne einer Unternehmensanalyse werden zwar vermutet, können aber durch das Fehlen jeglicher Umfeldanalyse nicht in Relation zu den Rahmenbedingungen des Marktes gesetzt werden. Somit ist auch eine systematische Betrachtung der Situation anhand einer SWOT-Analyse nicht möglich. Die Einschätzung der eigenen Kernkompetenzen sowie der Erfolgsfaktoren am Markt basieren auf dem Bauchgefühl des Unternehmers.

Vor dem Hintergrund, dass das unternehmerische Handeln auf dieser dünnen Informationsbasis in höchstem Maße riskant ist, was auch die statistisch bewiesene hohe Sterberate von fast 50 % von KMU in den ersten 5 Jahren nach der Gründung beweist (siehe Kapitel 2.6), ist die Risikobereitschaft der Unternehmer, insbesondere da im Normalfall auch private Haftungen gegenüber Fremdkapitalgebern eingegangen werden (siehe Kapitel 2.5), bemerkenswert. Durch die weitestgehend fehlende Situationsanalyse ist auch die Marketingzielplanung nur sehr eingeschränkt möglich. Tendenziell beschränkt sich diese auf die Umsatzplanung, welche oftmals nur als Jahreswert festgelegt ist und sich vom erzielten Vorjahresumsatz plus einem

gewünschten Wachstumswert ableitet. Das geplante Wachstum ist allerdings nicht mit einer der Zielplanung folgenden Strategie und deren Umsetzung verknüpft, sondern ist ein rein willkürlich gewählter, isolierter Wunschwert. So ist die gesamte Unternehmensplanung, in welche die Marketingplanung eingebettet ist, meist nur im Kopf des Unternehmers als Ideen und Wünsche vorhanden. Die schriftliche Planung wird überwiegend nur in Form einer Plan-G&V von der Buchhaltung erstellt, oftmals nur um die von den Hausbanken geforderten Auflagen zu erfüllen, zur tatsächlichen Unternehmensführung wird diese nur eingeschränkt herangezogen. Somit existieren in weiterer Folge auch keine detaillierten Jahres- und Monatsbudgets sowie entsprechende Soll / Ist-Vergleiche.

In diesem Themenbereich wurde ganz besonders der Faktor 1.7 sichtbar, der aufgrund des engen Zusammenhangs mit der Ausprägung des Marketingprozesses ebenfalls mit einer hohen Relevanz bewertet wurde. Die generellen Defizite in der Unternehmensführung in KMU zeigten sich in der Betrachtung der Analyseeinheiten und wurden in den ergänzenden Experteninterviews klar bestätigt. Unternehmen werden meist von Personen gegründet, die vor der Gründung als Fachkräfte (vielfach mit technischem Hintergrund) tätig waren. Ab dem Zeitpunkt der Selbständigkeit wechselt aber ihre Aufgabenstellung von jener der Fachkraft zu der eines Unternehmensleiters, welche aber von Grund auf eine gänzlich andere ist. Management im Sinne der Unternehmensführung ist aber kein gottgegebenes Talent oder besondere Intuition (wenn auch dies, ebenso wie Erfahrung, eine gewisse Rolle spielen kann), sondern in den Grundlagen eine erlernbare Tätigkeit mit klaren Zielstellungen, Routinen und Werkzeugen (vgl. Malik, 2014, S. 56 ff). Da die Gründer im Normalfall keine auf die Selbständigkeit vorbereitende Weiterbildung absolvieren (siehe Kapitel 2.5), sind diese auf den neuen Job und die damit verbundenen Problemstellungen nicht vorbereitet, als Resultat wissen die Unternehmer nicht wirklich, was im Zuge der Unternehmensführung konkret zu tun ist. (Diese Thematik findet hier Erwähnung, da sie stark mit dem in der vorliegenden Arbeit untersuchten Phänomen in kausalem Zusammenhang steht, unmittelbarer Gegenstand der Forschungsarbeit war diese nicht.)

Die Faktoren 1.4, 1.5 und 1.6 betreffen die Defizite im operativen Teil des Marketingprozesses. Da der Marketingprozess einen konsekutiven Ablauf darstellt, basieren diese allerdings darauf, dass der vorgelagerte strategische Teil nicht oder nur in Fragmenten vorhanden ist. Hinsichtlich der Fragestellung dieser Arbeit besitzen diese somit nur noch eine untergeordnete Relevanz.

Durch das Fehlen von Vorgaben aus den strategischen Marketingschritten fußt das operative Marketing auf einem vom Tagesgeschäft getriebenen Aktionismus. Die Gestaltung des Produktprogramms ist ohne detaillierte Inputs aus der Situationsanalyse hauptsächlich an den eigenen Fähigkeiten und Vorstellungen orientiert und weniger an den Kundenbedürfnissen. Die Preisgestaltung ergibt sich nicht aus einer strategischen Positionierung, sondern vorwiegend aus der Kostenrechnung (soweit eine solche im Detail vorhanden ist) plus einem fix definierten Gewinnaufschlag. Da diese rein innenorientierte Kostenkalkulation nicht auf Deckungsbeiträgen aufgebaut ist, sind auch die Grenzkosten nicht bekannt, was eine flexible Preisgestaltung und damit taktische Manöver in der Marktbearbeitung schwierig macht. Der Vertrieb ist gekennzeichnet von wenigen parallel bearbeiteten Kontakten, welche überwiegend aus Netzwerken, Empfehlungen und Direktmarketingaktionen zustande kommen. Einen plan- und steuerbar designten Vertriebsprozess gibt es nicht, wodurch auch selten ein umfassendes Customer Relationship Management (CRM) implementiert ist. Dem geschuldet ist die größte Herausforderung im Vertrieb die Generierung neuer Leads in geeigneter Qualität und ausreichendem Ausmaß. In der Kommunikationspolitik werden meist nur zwei Maßnahmen vom Unternehmen bewusst aktiv gesetzt. Zum einen der Internetauftritt, auch wenn dieser nur zur Präsentation und nicht zur Leadgenerierung genutzt wird, und zum anderen Direktmailingkampagnen zur Leadgenerierung, welche nur in Ausnahmefällen auch telefonisch nachbearbeitet werden. Alle weiteren Kommunikationsmaßnahmen (wie z.B. Public Relation-Artikel oder Werbeeinschaltungen in Printmedien) passieren dadurch, dass diese von Seiten des Medienherausgebers akquiriert werden und damit zufällige und isolierte Einzelmaßnahmen darstellen.

Der Prozessschritt Marketingimplementierung hat in dieser Ausprägung des Marketings nur geringe Bedeutung, da dieses rein operative Marketing nur die Leadgenerierung durch Direktmailing-Kampagnen und den darauffolgenden Verkauf als revolvierende Prozesse aufweist und diese dauerhaft konkreten Stellen verantwortlich zugeordnet sind. Alle weiteren Marketingaktivitäten passieren anlassbezogen (und damit ungeplant) innerhalb des Tagesgeschäfts nebenher. Das Marketingcontrolling, als letztes Element des Marketingprozesses, erübrigt sich in dieser Situation ebenfalls weitestgehend, da aufgrund fehlender Zielplanung ein Messen der Zielerreichung und deren Rückkopplung weder möglich noch nötig ist.

5.1.2. Systemelement Bedarfsinformation (2)

	Erhobene Faktoren	Relevanz
2.1	Erhebung des Bildungsbedarfs zeigt Defizite im strategischen Marketing	***

Tabelle 47: Relevante Faktoren Systemelement 2

(Quelle: eigene Darstellung)

Tabelle 47 zeigt den durch die Kategorisierung im Bericht der Fallstudie (siehe Kapitel 4.2.4) hinsichtlich des Systemelements Bedarfsinformation festgestellten und für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit höchst relevanten Faktor.

Die Erhebung des Qualifizierungsbedarfs in den Mitgliedsunternehmen von Seiten der WKOÖ erfolgt zum einen durch die Evaluierung der bereits stattgefundenen Bildungsmaßnahmen in Bezug auf Ausweitung der Themen und zum anderen durch Interviews in der Zielgruppe. Zudem werden belangvolle Änderungen in der Makroumwelt beobachtet (wie beispielsweise Veränderungen der rechtlichen Situation), um durch spezifische Bildungsangebote entsprechend reagieren zu können. Faktor 2.1 sagt hierzu aus, dass hinsichtlich des wissenschaftlich festgestellten eklatanten Qualifizierungsbedarfs im Bereich des strategischen Marketings völlige Übereinstimmung mit der praktischen Situationseinschätzung der WKOÖ besteht. Die in der empirischen Untersuchung der Analyseeinheiten festgestellten Defizite im Marketingprozess entsprechen exakt den Erfahrungen der WKOÖ. Durch die Einschätzungen der WKO, welche die Qualifizierung der KMU im strategischen Marketing mittlerweile als prioritär einstuft, ist auch dem Gesetzgeber die Notwendigkeit, die Marktorientierung des KMU-Sektors zu steigern, bewusst geworden, weshalb hierzu sogar monetäre Anreize für die KMU in Form von Förderungen beschlossen wurden.

5.1.3. Systemelement WKOÖ (3)

	Erhobene Faktoren	Relevanz
3.1	Wissensangebot ist individuell angepasst	***

3.2	Veranstaltungsort ist unternehmensintern oder -extern	*
3.3	Bildungsnachfragende Branchen aus dem produzierenden Sektor	**
3.4	Bildungsnachfragende Unternehmensklasse sind kleine Unternehmen	**
3.5	Nachgefragtes Bildungsangebot ist ausschließlich operativ	***

Tabelle 48: Relevante Faktoren Systemelement 3

(Quelle: eigene Darstellung)

Tabelle 48 listet die durch die Kategorisierung im Bericht der Fallstudie (siehe Kapitel 4.2.4) hinsichtlich des Systemelements WKOÖ festgestellten Faktoren auf.

Die WKOÖ führt im Zuge ihrer Unternehmerakademie Seminare, Workshops und Trainings für die Qualifizierung der Unternehmer durch, diese können auf standardisiertem Inhalt als auch auf unternehmens- oder branchenindividuellem Content basieren – sind also entsprechend Faktor 3.1 individuell angepasst. Die Bildungsmaßnahmen finden entweder in der Bildungseinrichtung der WKOÖ dem WIFI statt, oder direkt bei den Mitgliedsunternehmen vor Ort (Faktor 3.2). Die teilnehmenden Unternehmer sind meist im Handwerk oder Gewerbe, also im produzierenden Sektor, tätig (Faktor 3.3) und ausschließlich dem KMU-Sektor zuzuordnen, wobei der bei weitem überwiegende Teil weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigt (Faktor 3.4), da diese Größenklasse rund 98 % aller Unternehmen in Österreich darstellt (siehe dazu Kapitel 2.3.) Die Qualität und Praxistauglichkeit der durchgeführten Weiterbildungsprogramme werden von den qualifizierten Personen zu 94 % als empfehlenswert beurteilt.

Das Bildungsangebot untergliedert sich dabei in die Themenbereiche: Management & Unternehmensführung, Betriebswirtschaft, Recht und Persönlichkeitsstärkung. Darin enthalten sind auch marktbezogene Bildungsangebote, allerdings entsprechend dem für die vorliegende Untersuchung wichtigen Faktor 3.5 allesamt aufgrund des Nachfrageverhaltens im Bereich des operativen Marketings. Der Fokus liegt hierbei klar auf Problemstellungen im persönlichen Verkauf, wie z.B. Gesprächsführung oder Einwandbehandlung.

Infolge der mittlerweile unbestreitbaren Bedeutung von Marktorientierung für den Erfolg von Unternehmen wurde im Jahr 2003 begonnen, eine komplette Modulreihe für strategisches Marketing in KMU zu entwickeln. Dabei wurde der Bildungsinhalt KMU tauglich aufbereitet. Das heißt, es wurde die Komplexität der eingesetzten Methoden auf das Nötigste reduziert und der Content in die Sprache der KMU-Praxis übersetzt. Die Unternehmer sollten durch

diese Reihe an Ausbildungsmodulen die Fähigkeit erhalten, selbständig ihre Unternehmen grundsätzlich an den Gegebenheiten des Marktes auszurichten. Nach mehreren engagierten Versuchen, dieses Qualifizierungsangebot zu etablieren, wurde es allerdings wieder aus dem permanenten Leistungsprogramm der WKOÖ entfernt. So liegt ein vollständiges, mehrere Module umfassendes, Ausbildungsprogramm für strategisches Marketing in KMU derzeit weitestgehend (bis auf periodisch stattfindende Versuche der WKOÖ, einzelne Kurse mit monetären Anreizen für die Teilnehmer gebucht zu bekommen) brach.

5.1.4. Systemelement Wissenstransfer (4)

	Erhobene Faktoren	Relevanz
4.1	Generelle Fortbildungsaversion bei Unternehmern	***
4.2	KMU-Stallgeruch als Notwendigkeit in der Wissensvermittlung	***
4.3	Inhaltstransformation auf KMU-Ebene als Notwendigkeit	***
4.4	Klare Zielsetzung und Fortschrittskontrolle	***
4.5	Fehlendes Bewusstsein für strategische Themen	***
4.6	Keine Bereitschaft den nötigen Zeitaufwand zu investieren	***
4.7	Keine Bereitschaft den nötigen monetären Aufwand zu investieren	***
4.8	Externe Unterstützung wird zu spät in Anspruch genommen	***
4.9	Bewusstsein der Wissensdefizite als Notwendigkeit	***
4.10	Einfluss der vorherrschenden Unternehmensumwelt	***
4.11	Positive Resonanz der Absolventen strategischer Weiterbildung	***
4.12	Bewusstseinsänderung durch einschneidende Erlebnisse	***
4.13	Konkurrenzdenken als Problem für Multiplikation	**
4.14	Vorteile durch externen Wissenstransfer	***

Tabelle 49: Relevante Faktoren Systemelement 4

(Quelle: eigene Darstellung)

In der Tabelle 49 finden sich die durch die Kategorisierung im Bericht der Fallstudie (siehe Kapitel 4.2.4) hinsichtlich des Systemelements Wissenstransfer festgestellten und für die gegenständliche Untersuchung mehrheitlich besonders relevanten Faktoren.

Insbesondere der Punkt, dass Gründer generell keinen Bedarf sehen, sich durch Fortbildung auf die Selbständigkeit vorzubereiten (siehe Kapitel 2.5) und auch als Unternehmer entsprechend eigener Einschätzung wenig bis keine Zeit für Weiterbildung aufzuwenden haben (Faktor 4.1), ist bedeutend. Diese geistige Haltung macht den externen Wissenstransfer bei den KMU grundsätzlich anspruchsvoll.

Werden Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt, so muss dies mittels ausgesuchter Trainer erfolgen, welche am KMU-Sektor über ausreichend Stallgeruch verfügen (Faktor 4.2). Die Unternehmer akzeptieren im Normalfall nur Personen, welche im Milieu der KMU sozialisiert sind und ihre Sprache sprechen, kritische Betrachtungen betreffend die Unternehmungen werden schnell als persönliche Kritik empfunden und erzeugen offenen Widerstand. Entsprechend Faktor 4.3 sind die Zugänge zu den Problemen und Lösungen hierbei pragmatisch zu halten, alles zu akademisch Anmutende wird tendenziell abgelehnt, entsprechend dem sind alle Bildungsinhalte in eine geeignete Form zu transformieren.

Faktor 4.4 zeigt die Notwendigkeit auf, bei externer Know-how-Unterstützung von KMU deren Zielsetzungen klar zu formulieren und deren Auswirkungen transparent zu machen. Die eindeutige Bestimmung von Ist- und Soll-Situation sowie der gewünschten Veränderung anhand von nachvollziehbaren und unkompliziert zu erhebenden Kenngrößen verhindert überzogene Erwartungen und die damit verbundene Unzufriedenheit mit dem Verlauf des Wissensaustausches. Wenn nicht unmittelbar der Nutzen erkennbar gemacht wird, besteht bei Unternehmern des KMU-Sektors die Gefahr, dass derartige Projekte gestoppt werden, noch bevor sie eine Wirkung im Unternehmen entfalten können. So werden aber grundsätzlich auch nur Bildungsangebote angenommen, welche in den Augen der Unternehmer umgehend quantifizierbare Vorteile im Tagesgeschäft bringen. Es beschränkt sich also die Wissensnachfrage im Marketingbereich auf zutiefst operative Einzelthematiken, wie beispielsweise Abschlusstechniken im Verkaufsgespräch. Ob man sich jedoch auch mit dem richtigen Produkt zur richtigen Zeit beim richtigen Kunden befindet, wird als weniger relevant erachtet. Somit werden alle strategischen Marketingthemen als theoretischer Tand gesehen (Faktor 4.5).

Da im KMU-Sektor also verbreitet der geistige Zugang zu strategischen Themen der Unternehmensführung fehlt, besteht auch normalerweise keinerlei Bereitschaft in diesem Bereich

zeitliche oder monetäre Investitionen in Know-how-Zugewinn zu tätigen (Faktor 4,6, 4.7). Es sei denn, es besteht bereits ein massives Problem in der Ertragssituation des Unternehmens, welches auf der Ebene der rein operativen Unternehmensführung nicht mehr bewältigbar ist. Leider ist es dann oftmals fünf Minuten vor zwölf (Faktor 4.8) und eine strategische Kurskorrektur aufgrund von Zeit- und Liquiditätsdruck nur mehr sehr schwer möglich. Laut Faktor 4.9 besteht also die Notwendigkeit, ein breites Bewusstsein für die vorherrschenden Wissensdefizite im KMU-Sektor zu schaffen, um die Bereitschaft zum dringend erforderlichen proaktiven Know-how-Aufbau in der strategischen Unternehmensführung stärker anzustoßen. Hier ist in Oberösterreich besonders die lenkende Einwirkung durch die direkt beeinflussende Unternehmensumwelt, wie z.B. Gesetzgeber, Wirtschaftsförderungsagenturen und Finanzierungsgesellschaften des Landes sowie WKO, wichtig (Faktor 4.10).

Jene wenigen Unternehmer, welche entgegen dem allgemeinen Trend ein Qualifizierungsprogramm der WKOÖ zum strategischen Marketing bisher absolvierten, haben im Laufe der Module die Notwendigkeit und den konkreten Nutzen dieses Wissens erkannt und das Ausbildungsprogramm als besonders wertvoll eingestuft (Faktor 4.11). Eine Analyse der Beweggründe der eigenmotivierten Teilnehmer ergab, dass alle eine Ausbildung in diesem Bereich aufgrund einer einschneidenden Erfahrung absolviert haben (Faktor 4.12). Diese konnte sowohl positiv sein, beispielsweise durch das Kennenlernen besonders performanter KMU und deren strategischer Herangehensweise, als auch negativ (was mehrheitlich der Fall war), durch eine nachhaltig problematische Entwicklung des Unternehmens, aus welcher ein Ausweg auf Basis der bekannten operativen Mittel nicht mehr dargestellt werden konnte. Eine Multiplikation der Wissensnachfrage über jene Unternehmer, welche an den von der WKOÖ angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen bereits teilnehmen und als Botschafter fungieren könnten, funktioniert entsprechend Faktor 4.13 nur in den seltensten Fällen, da diese Teilnehmer benachbarte Unternehmen oder gar die Konkurrenz aus der eigenen Branche nur sehr ungern in einem gemeinsamen Qualifizierungsprozess dabei haben wollen.

Grundsätzlich stellt externer Wissenstransfer laut Faktor 4.14 für KMU die Möglichkeit dar, laufend auf Experten mit state-of-the-art Know-how zurückzugreifen und damit mit kurzer Implementierungszeit das intern fehlende Know-how aufzubauen. Dies erhöht bei den dynamischen Rahmenbedingungen am Markt die erfolgskritische Agilität und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen.

5.1.5. Kausale Zusammenhänge und zentrale Forschungserkenntnis

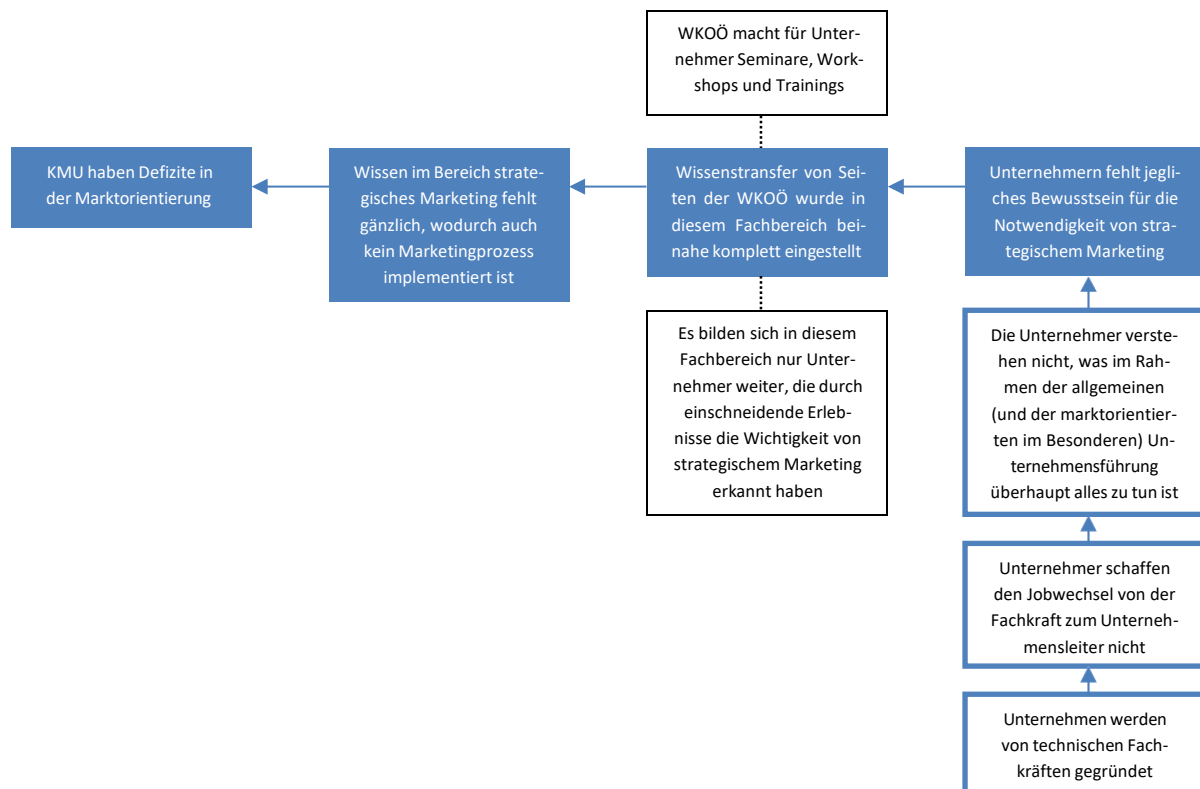


Abbildung 25: Kausalkette der Erkenntnisse

(Quelle: eigene Darstellung)

Die für das Forschungsziel dieser Arbeit zentralen Erkenntnisse aus den Betrachtungen der einzelnen Systemelemente und ihrer Beziehungen innerhalb des Systemmodells lassen sich anhand einer Kausalkette nun in einen Zusammenhang stellen (siehe Abbildung 25).

Die Unternehmen des oberösterreichischen KMU-Sektors weisen im Allgemeinen signifikante Defizite in der Marktorientierung auf. Dieser Umstand beruht hauptsächlich darauf, dass Know-how im Bereich des strategischen Marketings in diesen Unternehmen tendenziell nicht vorhanden ist. Somit fehlt aber auch die zielgerichtete Steuerung des operativen Marketings, wodurch die vom Marketinginstrumentarium gesetzten Maßnahmen unkoordiniert sind und daher den Charakter von tagesgeschäftsgestriebenem Aktionismus haben.

Der WKOÖ, als gesetzlich verankertem Qualifizierungspartner der Mitgliedsbetriebe, ist dieser Know-how-Bedarf im Bereich der marktorientierten Unternehmensführung durchaus bewusst, weshalb diesbezügliche Programme in Form von Seminaren, Workshops und Trainings,

welche exakt auf die spezifischen Bedürfnisse der KMU abgestimmt sind, entwickelt und den Mitgliedsbetrieben mit Nachdruck angeboten wurden.

Diese Qualifizierungsmaßnahmen wurden aber mittlerweile auf ein Minimum reduziert, da trotz aktivem Zugang der WKOÖ auf die Unternehmen und zusätzlichen monetären Anreizen in Form von Förderungen durch den nationalen Gesetzgeber nur sehr geringe Teilnehmerzahlen realisierbar sind. Der Teilnehmerkreis beschränkt sich weitestgehend auf Unternehmer, welche durch persönlich einschneidende Erlebnisse eine Sensibilität für strategisches Denken und Handeln entwickelt haben.

Dem bei weitem überwiegenden Teil der Unternehmer des KMU-Sektors aber fehlt der geistige Zugang zum strategischen Denken und Handeln völlig. So ist auch keinerlei Bewusstsein für die Wichtigkeit von strategischem Marketing vorhanden. Diese Thematik spielt daher in der Unternehmensführung der meisten KMU keine Rolle, diese ist ausschließlich operativ fokussiert und erschöpft sich in der Abwicklung des Tagesgeschäfts.

Sowohl in der Untersuchung der Analyseeinheiten als auch bei der ergänzenden Einholung der Expertenmeinungen zeigte sich, dass die Unternehmer oftmals nicht wissen, was zu den Aufgaben der Unternehmensführung eigentlich zählt und wie diese bewältigt werden können – hier fehlt verbreitet das grundlegende Rüstzeug. Die Unternehmer kümmern sich lieber um die technischen Agenden im Betrieb, welche ihnen aus ihrer Ausbildung und Tätigkeit als Fachkraft vertraut sind. Die Problemstellungen der kaufmännischen Unternehmensführung liegen außerhalb der Wissenskomfortzone und werden als notwendiges Übel empfunden, welches teilweise mehr schlecht als recht abgearbeitet und teilweise ignoriert wird.

Das bedeutet, das alles überlagernde Potential und damit der zentrale Optimierungsansatz in der Steigerung der Marktorientierung von KMU durch externen Wissenstransfer liegt im Schaffen eines Bewusstseins bei den Unternehmern, für eine, dem operativen Tagesgeschäft übergeordnete, strategische Herangehensweise. Denn der Wissenstransfer scheitert in der österreichspezifischen Konstellation nicht etwa am Faktor eines aufwändigen Zugangs zum Wissen, dieses wird proaktiv von der WKOÖ den Mitgliedsbetrieben angeboten und er scheitert auch nicht an den Kosten, da diese weitestgehend vom nationalen Fördergeber übernommen werden und ebenfalls keinen entscheidenden Faktor darstellen. Es besteht bei den Unternehmern des KMU-Sektors derzeit einfach grundsätzlich keine Bereitschaft, sich mit diesem Thema zu befassen.

Die Aufdeckung, Strukturierung und Erläuterung dieser kausalen Zusammenhänge im System des Wissenstransfers zwischen WKOÖ und ihren Mitgliedsbetrieben im KMU-Sektor auf dem Gebiet der Marketingdisziplin sowie die Herausarbeitung des sich daraus qualitativ ergebenden Optimierungspotentials war Gegenstand der in Kapitel 1.5 formulierten Hauptforschungsfrage [H1] der vorliegenden explorativ angesetzten Arbeit.

Zugleich stellt das neu gewonnene Verständnis die Ausgangsbasis für gezielte Verbesserungsansätze in der unternehmerischen Praxis und logische Anknüpfungsmöglichkeiten für weitere Forschungsvorhaben in diesem Zusammenhang dar.

5.2. Fazit aus der Praxisperspektive

Gemäß Kapitel 1.4.2 (4) war das übergeordnete pragmatische Forschungsziel der vorliegenden Arbeit das Verstehen, in welcher Art und Weise und in welchem Ausmaß die WKOÖ ihre Mitgliedsbetriebe des KMU-Sektors bei der Weiterentwicklung des implementierten Marketingprozesses mit externem Wissenstransfer in der Praxis unterstützt, das Erkennen von diesbezüglichem Optimierungspotential und Ableiten von geeigneten, konkret umsetzbaren Handlungsempfehlungen. Dieser Zielsetzung soll mit den in diesem Kapitel folgenden Erklärungen Rechnung getragen werden.

Der KMU-Sektor ist von immenser Bedeutung für die österreichische Volkswirtschaft (siehe Kapitel 2.2). Umso gravierender ist die hohe Sterberate der Unternehmen in der ersten Lebenszyklusphase (siehe Kapitel 2.6), welche laut empirischen Untersuchungen hauptsächlich auf die geringe Marktorientierung der Unternehmen zurückzuführen ist (siehe Kapitel 3.4). Aber auch etablierte KMU kämpfen zunehmend mit dieser Problematik, wie die statistischen Auswertungen der Insolvenzen zeigen (siehe Kapitel 1.2.2).

Diese Defizite in der Marktorientierung begründen sich vorwiegend auf das Fehlen der strategischen Elemente im Marketingprozess der Unternehmen, insbesondere schon in der fehlenden Situationsanalyse (siehe Kapitel 5.1.1), welcher dadurch insgesamt sehr rudimentär ausgeprägt ist. Ein Gegensteuern ist also dringend geboten, was auch die WKOÖ als der per Eigendefinition primäre Bildungspartner der Mitgliedsunternehmen durch zyklisch wiederkehrende Erhebungen erkannt hat (siehe Kapitel 5.1.2) und deshalb ein umfassendes Qualifizierungsprogramm speziell für KMU entwickelte (siehe Kapitel 5.1.3). Auch dem Gesetzgeber ist

der Handlungsbedarf in dieser Hinsicht mittlerweile klar, weshalb für die Teilnahme an den Qualifizierungsmaßnahmen der WKOÖ finanzielle Anreize in Form von Förderungen geschaffen wurden (siehe Kapitel 5.1.2).

Alle diese Initiativen greifen jedoch nicht im gewünschten Ausmaß, da die Unternehmer den Nutzen und damit die Notwendigkeit von strategischem Marketing nicht verstehen und erkennen, weshalb sie auch diese Qualifizierungsmöglichkeiten nicht wahrnehmen (siehe Kapitel 5.1.4).

Das entscheidende Potential hinsichtlich der Steigerung der Marktorientierung von KMU durch externen Wissenstransfer liegt in der Praxis demgemäß darin, den Unternehmern den Nutzen von strategischer Unternehmensführung bzw. strategischem Marketing in geeigneter Form zu vermitteln und dadurch eine entsprechende Wissensnachfrage zu erzeugen. Hierbei kann die unmittelbar einflussnehmende Unternehmensumwelt eine gravierende Rolle einnehmen (siehe Kapitel 5.1.4).

Es gilt, lenkende Maßnahmen konzertiert über verschiedene Kanäle zu setzen und damit das erforderliche Bewusstsein in der Zielgruppe der Unternehmer schrittweise zu initiieren:

(1) Die WKOÖ und auch der Gesetzgeber vermitteln heute in ihrer Marktkommunikation das einseitige Bild, dass es nur darauf ankomme, kreative und innovative Ideen auf technischer Ebene zu haben, mehr brauche es nicht zur Selbständigkeit. Hier kann eine Korrektur der kommunizierten Botschaften einen wesentlichen Beitrag leisten. Das Image des modernen Unternehmers sollte als jenes eines marktfokussierten Entrepreneurs positioniert werden, welcher klar Bedürfnisse am Markt analysiert, daraus Geschäftschancen entwickelt und sein Unternehmen konsequent daran ausrichtet.

(2) Auch die von der oberösterreichischen Landesregierung zur Wirtschaftsförderung ins Leben gerufene Clusterlandschaft sollte hier maßgeblich unterstützen. Die Initiativen innerhalb der einzelnen Cluster haben aktuell fast alle nur Verbesserungen in der Produktentwicklung und in der Fertigungstechnologie zum Inhalt, Projekte mit Management- oder Marketing-schwerpunkten fristen dagegen ein Schattendasein. So herrscht im oberösterreichischen KMU-Sektor derzeit das verzerrte Bild, dass ausschließlich Innovationsfähigkeit und technologische Kompetenz die Erfolgsfaktoren darstellen, was aber angesichts der immer komplexer werdenden Rahmenbedingungen auf den Märkten nicht der Fall ist. Es bedarf verstärkt Projekte ins Leben zu rufen, welche die professionelle Vermarktung der Innovationen zum

Gegenstand haben und damit die Notwendigkeit eines professionellen Marketings breiter thematisieren.

(3) Weiters könnte die Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer eine Kampagne initiieren, im Zuge derer ihre Mitglieder bei den Mandanten betreffend die Wichtigkeit der marktorientierten Unternehmensführung und dem damit verbunden Kompetenzaufbau auf diesem Fachgebiet aktiv Bewusstseinsbildung betreiben. Diese Branche genießt im Allgemeinen ein hohes Ansehen bei den Unternehmern und könnte entsprechend effektiv in der Sache positiven Einfluss nehmen.

(4) Ist ein erstes Bewusstsein bei den Unternehmern geschaffen, könnten hinsichtlich der Art der Wissensvermittlung neue und möglicherweise effektivere Wege gegangen werden. Da die Unternehmer grundsätzlich ungern ihre kostbare Zeit für Weiterbildung verwenden (siehe Kapitel 2.5 und 5.1.4), sollten die Möglichkeiten des immer stärker auftretenden E-Learnings in diesem Zusammenhang geprüft werden. Durch eine für die Mitgliedsunternehmen rund um die Uhr frei zugängliche Bibliothek an zielgruppengerechten (siehe Kapitel 5.1.4) Lernmodulen, könnten den Unternehmern in Form von Tutorials komprimiert die Grundlagen, der Nutzen und die Notwendigkeit von strategischem Marketing (und weiteren wichtigen Themen der Unternehmensführung) nähergebracht werden. Die Softwareindustrie, allen voran die Spieleindustrie, zeigt seit Jahren, wie man komplexe Zusammenhänge einfach und schnell anhand von Tutorials und ähnlichen Lernansätzen erklärt – hier könnte manche Anleihe genommen werden. Die Vertiefung und Individualisierung des Know-hows kann anschließend wieder in den gewohnten Präsenzveranstaltungen erfolgen.

Diese Empfehlungen könnten erste konkrete Schritte sein, um in dieser Problemstellung in der Praxis korrigierend einzugreifen. Ansonsten lässt diese Situation zum einen volkswirtschaftliche Potentiale ungenutzt (siehe Kapitel 1.4.3), zum anderen stellt sie aber auch eine Gefahr für die im Normalfall gegenüber Fremdkapitalgeber persönlich haftenden Unternehmer dar. Aber auch die sich immer stärker etablierende alternative Finanzierungsform des Crowdfundings macht die Überprüfung von Geschäftsideen auf deren Marktfähigkeit anhand der Werkzeuge des strategischen Marketings zur Pflicht (siehe Kapitel 1.2.2). Denn hier tragen das Kapitalrisiko nicht institutionelle Fremdkapitalgeber, welche eine professionelle Einschätzung der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells vornehmen können, sondern unbedarfte Privatpersonen, deren Risiko zumindest durch ein ordentliches Marketingkonzept minimiert werden muss.

5.3. Fazit aus der Wissenschaftsperspektive

Gemäß Kapitel 1.4.2 (5) war das übergeordnete wissenschaftliche Forschungsziel der vorliegenden explorativen Arbeit, einen empirisch begründeten Theoriebeitrag zur Thematik „Optimierung des Marketingprozesses in KMU durch externen Wissenstransfer“ zu leisten und somit auch die Grundlage für weiterführende Forschungsarbeiten in diesem Themenkomplex zu schaffen.

Dabei war es im Sinne des aktuellen Forschungsstandes im Themenkomplex Marketing in KMU gewinnbringend zu erkennen, wie das Marketingkonzept in typischen KMU von der Unternehmensleitung konkret gesehen und umgesetzt wird. Hierbei lag insbesondere die Weiterentwicklung des Marketingprozesses unter Einbeziehung von Know-how externer Akteure im Zentrum des explorativen Forschungsinteresses (siehe Kapitel 1.4.1).

Untersuchungsgegenstand waren oberösterreichische produzierende KMU (siehe Kapitel 4.2.2.2.1), da hier die einzigartige Situation vorherrscht, dass die WKÖÖ, als gesetzlich zwingend vorgeschriebene Standesvertretung, sich zugleich als der primäre Qualifizierungspartner der Mitgliedsunternehmen positioniert (siehe Kapitel 1.3). Dieses Setting bietet den Unternehmen einen deutlich vereinfachten Zugang zu externem Wissen, wodurch sich dieses Forschungsvorhaben von ähnlich gelagerten international durchgeführten Studien deutlich unterscheidet. Die Untersuchung wurde als Fallstudie (mit der WKÖÖ als einzigartigen Fall und neun Mitgliedsunternehmen als integrierte Analyseeinheiten, siehe Kapitel 4.2.1.3) gestaltet. Dabei wurden die Unternehmen hinsichtlich der konkreten Ausprägung des Marketingprozesses analysiert. Zum Prozess der Weiterentwicklung des Marketings in den Unternehmen durch externen Wissenstransfer wurde die Unternehmerakademie der WKÖÖ befragt. Um die Sichtweisen Dritter auf diesen Themenkomplex in die Untersuchung miteinzubeziehen, wurden im Sinne einer Triangulation zusätzlich fünf Experten auf dem Gebiet Marketingconsulting im KMU-Sektor interviewt (siehe Kapitel 4.2.1.4).

Hinsichtlich der konkreten Gestaltung des Marketingprozesses zeigten sich die in der Problemstellung der vorliegenden Arbeit (siehe Kapitel 1.3) vermuteten Defizite:

(1) Gemäß Kapitel 3.6.4 gibt es kein KMU-spezifisches Marketing, da der Objektbereich KMU kein gemeinsames inhärentes Marketingproblem aufweist. So ist Marketing in KMU aufgrund der Charakteristika von KMU (siehe Kapitel 2.8) vielmehr allgemeines Marketing unter Know-how- und Ressourcenmangel, weshalb es tendenziell auf die Grundlagen begrenzt und um

fachlich anspruchsvollere Methodiken reduziert ist. In der Untersuchung zeigte sich allerdings, dass der gesamte Bereich des strategischen Marketings im Allgemeinen und die Situationsanalyse als erster Schritt des konsekutiv aufgebauten Marketingprozesses im Besonderen in den Unternehmen überhaupt nicht implementiert sind – also auch nicht in einer für KMU geeigneten vereinfachten Form.

(2) Ohne die Vorgaben eines strategischen Rahmens sind aber auch die Entscheidungen und Handlungen des operativen Marketings rein tagesgeschäftsgetrieben und nicht mehr als kurz-sichtiger Aktionismus (siehe Kapitel 5.1.1). Von einer Implementierung eines durchgängigen unternehmensindividuellen Marketingkonzeptes als Grundlage einer marktorientierten Unternehmensführung (siehe Kapitel 3.5.2) kann somit bei oberösterreichischen KMU derzeit nicht gesprochen werden.

Betreffend die Weiterentwicklung des allgemein nur in Fragmenten implementierten Marketingprozesses durch Einbeziehung von externem Know-how konnten folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

(3) Wie in Kapitel 1.3.3 dargestellt, ist Wissenstransfer ein interaktiver Prozess, bei welchem ein Transferpartner Wissen auf einen anderen Transferpartner, entweder in unveränderter oder angepasster Form, zur Wiederverwendung überträgt. Ziel dieses Transferprozesses ist es, Wissensasymmetrien auszugleichen und damit eine Effizienzsteigerung hinsichtlich der Aufgabenerfüllung beim Wissensempfänger herbeizuführen. Voraussetzung der Wiederverwendung des Wissens ist, dass der Empfänger das transferierte Wissen versteht und anwenden kann.

Kapitel 5.1 zeigt ein Systemmodell des Wissenstransfers zwischen WKOÖ und den Mitgliedsunternehmen des KMU-Sektors. In diesem System existieren funktionsrelevante Faktoren. Zum einen die Wissensasymmetrie betreffende Faktoren, welche für das grundsätzliche Zustandekommen einer Wissensübertragung bestimmend sind. Zum anderen die Wissensübertragung beeinflussende Faktoren, welche erfüllt sein müssen, da diese ansonsten als Barrieren (siehe Kapitel 1.3.3) fungieren und den Transferprozess stören, wodurch der Wissensträger sein Wissen nicht an den Wissensempfänger übertragen kann.

Damit ein Transferprozess stattfinden kann, welcher entweder von Seiten des Empfängers nach dem Pull-Prinzip als auch vom Sender nach dem Push-Prinzip initiiert wird, muss also eine Wissensasymmetrie gegeben sein. Im forschungsgegenständlichen Fall bestehen die

diesbezüglichen Faktoren konkret darin, dass bei den KMU ein Wissensdefizit bestehen muss, dieses durch die WKOÖ erhoben sein muss und die WKOÖ ein entsprechendes Wissensangebot gestaltet haben muss, damit die erforderliche Asymmetrie hergestellt ist (siehe Kapitel 5.1.1, 5.1.2 und 5.1.3). Diese Faktoren zeigten sich in der durchgeführten Fallstudie als erfüllt.

Als den Transferprozess beeinflussende Faktoren und damit potentielle Barrieren konnten mehrere lern- und logistikbezogene Faktoren festgestellt werden. Insbesondere ist das angebotene Wissen für den Einsatz in KMU zu transformieren, die wissensvermittelnden Personen müssen im KMU-Bereich sozialisiert sein und es muss eine klare Zielsetzung für den Wissenstransfer definiert werden. Zudem spielen die Optimierung der Kosten und des eingesetzten Zeitaufwandes für den Wissenstransfer eine maßgebliche Rolle. (siehe Kapitel 5.1.4) Auch diese Faktoren zeigten sich in der Fallstudie als erfüllt.

(4) Die zentrale Erkenntnis ist, dass trotz der Erfüllung sämtlicher für das System des Wissenstransfers funktionsrelevanter Faktoren der Transferprozess bei Wissen aus dem Bereich der strategischen Unternehmensführung nicht funktioniert.

Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Voraussetzung für die Wiederverwendung des Wissens, nämlich dass der Empfänger das transferierte Wissen versteht und anwenden kann, nicht erfüllt ist. So versucht im forschungsgegenständlichen Fall die WKOÖ als Sender den Transferprozess zu initiieren, allerdings zeigen die KMU als Empfänger kein Interesse, da diese das angebotene Wissen nicht verstehen.

Das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines strategischen Ansatzes für das unternehmerische Denken und Handeln ist nur bei wenigen Unternehmern vorhanden (siehe Kapitel 5.1.4). Die breite Masse der Unternehmer im KMU-Sektor führen ihre Unternehmen auf rein operativer Ebene. Eine dem Tagesgeschäft übergeordnete strategische Ebene (und sei diese noch so trivial aufgesetzt) existiert im Normalfall nicht.

Dieser Umstand basiert im Allgemeinen darauf, dass die Unternehmer in der Mehrheit einen technischen Bildungshintergrund haben und in der Phase der Unternehmensgründung keine Weiterbildungsprogramme absolvieren, welche sie auf die zukünftige Aufgabe der Unternehmensführung vorbereiten (siehe Kapitel 2.5).

Durch die generellen Defizite in der kaufmännischen Unternehmensführung finden die Unternehmer nur schwer geistigen Zugang zu langfristigen strategischen Denkweisen in ihren Unternehmensplanungen (siehe Kapitel 5.1.1). Ausgenommen einschneidende persönliche

Erlebnisse führen diesbezüglich zu einer Sensibilisierung und zu einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, welche über den Horizont des täglichen operativen Problemlösens hinaus geht (siehe Kapitel 5.1.4). Eine eingehendere Beschäftigung mit diesem Phänomen war aber nicht mehr Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

Es empfiehlt sich nun, in weiterführenden Untersuchungen der Frage nachzugehen, wie diese grundlegend wichtige Bewusstseinsbildung bei den Unternehmern des KMU-Sektors auf breiter Basis aktiv getrieben erfolgen kann, damit der von der WKOÖ als Sender initiierte Prozess des Wissenstransfers zu den Unternehmen als Empfänger zu funktionieren beginnt. Insbesondere die im Kapitel 5.2 thematisierten Handlungsempfehlungen für die Praxis gilt es aus dem kommunikationswissenschaftlichen, psychologischen und didaktischen Aspekt intensiver zu beleuchten.

6. Zusammenfassung

Durch die sich immer schneller ändernden Rahmenbedingungen auf den Märkten stellt heute die Marktorientierung als strategischer Ansatz der Unternehmensführung einen erfolgs- und überlebensrelevanten Faktor für Unternehmen dar. Insbesondere die Unternehmen des KMU-Sektors haben aber Probleme, diesen Ansatz in der unternehmerischen Praxis umzusetzen. Knapp 50 % aller neu gegründeten KMU überleben die ersten fünf Lebensjahre nicht und eine der Hauptursachen hierfür ist die mangelnde Ausrichtung des unternehmerischen Denkens und Handelns an den Gegebenheiten des Marktes. So ist auch die Ausprägung der Marktorientierung eines Unternehmens zum primären Bewertungskriterium der Kapitalgeber geworden. Aus diesem Grund fordert die Wissenschaft eine Professionalisierung des Marketings auch in KMU und sieht in dieser Hinsicht Forschungsbedarf in der Thematik, wo die konkreten Defizite im Marketingprozess liegen und wie ein Abbau dieser Defizite durch externen Wissenstransfer erfolgen kann.

Die vorliegende Arbeit greift diese Problemstellung auf und untersucht diese anhand der österreichspezifischen Situation der österreichischen Wirtschaftskammer als Wissensanbieter und deren Mitgliedsbetrieben als Wissensnachfrager. Diese einzigartige Konstellation ermöglicht die Untersuchung des Phänomens unter den besonderen Bedingungen, dass erstens ein vereinfachter Wissenszugang besteht, da die Wirtschaftskammer proaktiv auf die Unternehmen zugeht und zweitens der Faktor der hohen Kosten externer Beratung ausgeschaltet ist, da die Wirtschaftskammer für ihre Qualifizierungsleistungen gegenüber den Mitgliedsbetrieben nur sehr moderate Unkostenbeiträge verrechnet.

Im ersten Kapitel wird auf Beobachtungen aus der Praxis zum Thema eingegangen und die grundlegende Problemstellung formuliert. Es folgt eine kurze Beleuchtung des Forschungsstandes und die Ableitung der Zielsetzung und des Erkenntnisinteresses der Arbeit. Die Definition der diese Forschungsarbeit leitenden Fragen sowie die Darstellung des Aufbaus der Arbeit beschließen das Einführungskapitel.

Kapitel zwei beschäftigt sich mit dem Forschungsgegenstand der österreichischen KMU. Dabei wird die Bedeutung des KMU-Sektors für die österreichische Wirtschaft erläutert sowie seine Struktur und wirtschaftliche Situation der Unternehmen. Anschließend beschäftigt sich die Arbeit mit den Bedingungen rund um die Gründung von KMU und deren statistischen Überlebensraten. Die Unternehmen weisen je nach Lebenszyklusphase typische Charakteristika auf,

anhand derer, zusätzlich zur quantitativen Abgrenzung, auch eine qualitative Abgrenzung der KMU möglich wird, welche dieses Kapitel beschließt.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit dem Konzept der Marktorientierung. Da die Marktorientierung eines Unternehmens die Folge eines implementierten Marketingprozesses ist, werden die konzeptionellen Grundlagen des Marketings sowie seine historische Entwicklung bis zu seiner aktuellen Interpretation als duales Konzept der marktorientierten Unternehmensführung behandelt. Weiters wird die Frage geklärt, wann ein Unternehmen konkret marktorientiert ist. Hierzu werden die beiden wichtigsten Ansätze zur Operationalisierung der Marktorientierung, jener von Kohli und Jaworski und jener von Narver und Slater, beleuchtet. Anschließend folgt die Abhandlung der Themen, welche Relevanz Marktorientierung für den Erfolg eines Unternehmens hat und wie der dazu erforderliche Marketingprozess in der Praxis implementiert wird. Zum Kapitelabschluss wird noch thematisiert, ob ein KMU-spezifisches Marketing benötigt wird, oder ob das allgemeine Marketingkonzept, unter Berücksichtigung der besonderen Merkmale von KMU, Gültigkeit besitzt.

Kapitel vier beinhaltet die empirische Forschung dieser Arbeit. Da es sich bei diesem Forschungsfeld in Verbindung mit der spezifisch in Österreich vorherrschenden Konstellation zwischen Wirtschaftskammer und Mitgliedsbetrieben um ein relativ unerforschtes Gebiet handelt, wurde ein explorativer Forschungszugang gewählt. Es geht um das Entdecken von Zusammenhängen und das Erkennen qualitativer Potentiale hinsichtlich des Phänomens der Weiterentwicklung des Marketingprozesses in KMU durch externen Wissenstransfer. Für die Untersuchung wurde die Fallstudie als Forschungsmethode gewählt, wobei als Typus die Einzelfallstudie mit integrierten Analyseeinheiten nach Yin gewählt wurde. Die WKOÖ bildet hierbei den Fall und die Mitgliedsbetriebe die eingebetteten Analyseeinheiten. Dem entsprechend behandelt das Kapitel vorweg die methodischen Grundlagen der Fallstudienforschung und stellt dann die konkret durchgeführte Studie, in die Phasen Planung, Datenerhebung, Analyse und Bericht gegliedert, dar.

Kapitel fünf interpretiert die Forschungsergebnisse und zeigt dabei die relevanten Erkenntnisse bezogen auf die einzelnen Elemente im System des Wissenstransfer von der WKOÖ zu den KMU. Dabei zeigte sich hinsichtlich des Forschungsziels, dass die zentralen Defizite in den Unternehmen im Bereich des strategischen Marketings und hierbei besonders in der Situationsanalyse bestehen. Die Untersuchung des Wissenstransfers, bezogen auf genau diese Defizite, brachte die Erkenntnis zu Tage, dass neben verschiedenen bestimmenden Faktoren, wie

der zielgruppengerechten Aufbereitung der Inhalte oder zielgruppenaffinen Trainern, der alles überragende Faktor die im Allgemeinen nicht vorhandene Sensibilisierung der KMU für strategisches Marketing und damit für Marktorientierung ist. Die Unternehmer erkennen weder den Nutzen noch die Notwendigkeit dieser Konzepte. In Österreich findet aufgrund dieses Faktors der nötige Wissenstransfer selbst unter den hier herrschenden idealisierten Bedingungen nicht oder nur in verschwindendem Ausmaß statt. Die Beseitigung dieses limitierenden Faktors stellt zugleich das größte Potential hinsichtlich der Verbesserung des Marketings in KMU durch externen Wissenstransfer dar. Abschließend werden noch Empfehlungen für die Praxis betreffend den Umgang mit diesen Erkenntnissen erarbeitet und aus wissenschaftlicher Sicht Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten, insbesondere die Untersuchung des Phänomens der Sensibilisierung der KMU für Marktorientierung aus kommunikationswissenschaftlicher, psychologischer und didaktischer Sicht, abgeleitet.

7. Literaturverzeichnis

- Baker, M. J.** (2018). *One more time: Quo vadis, Marketing?* Journal of Customer Behaviour, Vol. 17 (No. 1-2), 139-157.
- Batra, R.; Keller, K. L.** (2016). *Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas.* Journal of Marketing, Vol. 80, 122-145.
- Bagozzi, R. P.** (1975). *Marketing as Exchange.* Journal of Marketing, (39/4), 32–39.
- Bardmann, M.** (2014). *Gliederung der Unternehmen und Unternehmensverbindungen.* In M. Bardmann, Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, 511–519. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Becker, J.** (2013). *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements* (10., überarb. und erw. Aufl.). München: Vahlen.
- Berthon, P.; Hulbert, J. M.; Pitt, L. F.** (1999). *To Serve or Create? Strategic Orientations toward Customers and Innovation.* California Management Review, 42(1), 37–58.
- Bocconcelli, R.; Cioppi, M.; Fortezza, F.; Francioni, B.; Pagano, A.; Savelli, E.; Splendiani, S.** (2018). *A Systematic Literature Review: SMEs and Marketing.* International Journal of Management Reviews, 20(2), 227–254.
- Bruhn, M.** (1999). *Internes Marketing* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M.** (2010). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis* (10., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M.** (2013). *Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen* (3., vollst. überarb. Aufl.). München: Vahlen.
- Burell, G.; Morgan, G.** (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life.* London: Heinemann.
- Cadogan, J. W.; Diamantopoulos, A.** (1995). *Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: Integration and internationalization.* Journal of Strategic Marketing, 3(1), 41–60.
- Christensen, C. M.; Bower, J. L.** (1996). *Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms.* Strategic Management Journal, Vol. 17 (No.3), 197–218.

- Darabi, Y.; Caruana, A.; Zegordi, S. (2007).** *The impact of market orientation on business performance and website adoption: A study among Iranian SMEs.* IADIS International Journal on Internet, 5(2), 26–39.
- Davenport, T.; Guha, A.; Grewal, D.; Bressgott, T. (2020).** *How artificial intelligence will change the future of marketing.* Journal of the Academy of Marketing Science, 48, 24–42.
- Dawar, N.; Bendle, N. (2018)** *Marketing in the Age of Alexa.* Harvard Business Review, May–June, 80–86.
- Dillerup, R.; Stoi, R. (2013).** *Unternehmensführung (4. Aufl.).* München: Vahlen.
- Dursun, T.; Kilic, C. (2017).** *Conceptualization and Measurement of Market Orientation: A Review with a Roadmap for Future Research.* International Journal of Business and Management, 12(3), 1.
- Engelen, A. (2008).** *Marktorientierung junger Unternehmen: Einflussgrößen und Wirkung im interkulturellen Vergleich zwischen Deutschland, Thailand und Indonesien.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Farrell, M. A.; Oczkowski, E. (1997).** *An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective.* Marketing Bulletin, 8, 30–40.
- Flick, U. (Hrsg.). (1995).** *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen (2. Aufl.).* Weinheim: Beltz.
- Fritz, W. (1993).** *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg.* Braunschweig: Technische Universität, Institut für Wirtschaftswissenschaften.
- Fritz, W.; von der Oelsnitz, D. (2006).** *Marketing: Elemente marktorientierter Unternehmensführung (4. Aufl.).* Stuttgart: Kohlhammer.
- Gillham, B. (2000).** *Case Study Research Methods.* London and New York: Continuum.
- Gilmore, A.; Carson, D.; Grant, K. (2001).** *SME marketing in practice.* Marketing Intelligence & Planning, 19(1), 6–11.
- Glaser, B. G.; Strauss, A. L. (2010).** *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung (3. Aufl.).* Bern: Hans Huber.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2010).** *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen (4. Aufl.).* Wiesbaden: VS Verlag.

- Göthlich, S. E.** (2003). *Fallstudien als Forschungsmethode: Plädoyer für einen Methodenpluralismus in der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung*. Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, (No. 578).
- Greiner, L.** (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*. *Harvard Business Review*, Juli-August, 37–46.
- Grewal, D.; Hulland, J.; Kopalle, P. K.; Karahanna, E.** (2020). *The future of technology and marketing: a multidisciplinary perspective*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 1-8.
- Gruber, M.** (2003). *Research on marketing in emerging firms: Key issues and open questions*. *International Journal of Technology Management*, 26(5/6), 600–620.
- Gruber, M.** (2004a). *Entrepreneurial Marketing*. *Die Betriebswirtschaft*, No. 1, 78–100.
- Gruber, M.** (2004b). *Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence*. *Schmalenbach Business Review*, 56(2), 164–199.
- Håkansson, H.; Wootz, B.** (1979). *A framework of industrial buying and selling*. *Industrial Marketing Management*, 8(1), 28–39.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K.** (1991). *Corporate Imagination and Expeditionary Marketing*. *Harvard Business Review*, 69(4), 81–92.
- Hamer, E.** (2006). *Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben*. In H.-C. Pfohl (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten* (4. Aufl.), 26–49. Berlin: Erich Schmidt.
- Han, J. K.; Kim, N.; Srivastava, R. K.** (1998). *Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?* *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.
- Hanks, S. H.; Watson, C. J.; Jansen, E.; Chandler, G. N.** (1993). *Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 5–29.
- Hunt, S. D.** (2010). *Marketing Theory: Foundations, Controversy, Strategy, and Resource-advantage Theory*. New York: Taylor & Francis.

- Hunt, S. D.; Lambe, C. J.** (2000). *Marketing's contribution to business strategy: Market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory*. International Journal of Management Reviews, Volume 2 (Issue 1), 17–43.
- Ihlau, S.; Duscha, H.; Gödecke, S.** (2013). *Besonderheiten bei der Bewertung von KMU*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Immerschitt, W.; Stumpf, M.** (2014). *Merkmale von Klein- und Mittelunternehmen*. In W. Immerschitt & M. Stumpf, Employer Branding für KMU, 17–33. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Inkpen, A. C.; Tsang, E. W. K.** (2005). *Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer*. Academy of Management Review, 30(1), 146–165.
- Jarausch, K. H.** (2006). *Krise oder Aufbruch? Historische Annäherungen an die 1970er-Jahre*. Zeithistorische Forschungen, 3, 334–341.
- Jaworski, B.; Kohli, A. K.; Sahay, A.** (2000). *Market-driven versus driving markets*. Journal of the Academy of Marketing Science, 28(1), 45–54.
- Kantner, H.-G.** (2016, August 16). *Insolvenzursachen 2015 | KSV1870*. Abgerufen 11. August 2018 von <https://www.ksv.at/insolvenzursachen-2015>.
- Karner, T.; Birklbauer, V.** (2007). *Erfolgsfaktoren österreichischer Jungunternehmen*. Wien: Statistik Austria.
- Kazanjian, R.** (1988). *Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures*. Academy of Management Journal, Vol. 31 No. 2, 257–279.
- Kohli, A.; Jaworski, B.** (1990). *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*. Journal of Marketing, Vol. 54, 1–18.
- Kohli, A.; Jaworski, B.; Kumar, A.** (1993). *MARKOR: A Measure of Market Orientation*. Journal of Marketing Research, 30(4), 467–477.
- Kotler, P.; Levy, S. J.** (1969). *Broadening the Concept of Marketing*. Journal of Marketing, Vol. 33 Issue 1, 10–15.
- Liikanen, E.** (2005). *Empfehlung der Kommission betreffen die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*, Pub. L. No. 2003/361/EG.

- Malik, F.** (2014). *Führen Leisten Leben - Wirksames Management für eine neue Welt*. Frankfurt / New York: Campus.
- Matsuno, K.; Mentzer, J. T.; Rentz, J. O.** (2000). *A Refinement and Validation of the MARKOR Scale*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 527–539.
- Mattes, M.; Nohr, H.** (2007). *Kundenorientierung: Voraussetzungen, Dimensionen und Messung*. Berlin: Logos Verlag.
- Mattmüller, R.; Susen, S.** (1995). *Marketingdefizite im Innovationsprozeß technologisierter mittelständischer Unternehmen*. In *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*. Nürnberg: GfK.
- Meffert, H.** (1980). *Marketing: Einführung in die Absatzpolitik* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.** (2015). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (12. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.; Eisenbeiß, M.** (2019). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele* (13. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mieg, H. A.; Näf, M.** (2005). *Experteninterviews* (2. Aufl.). Institut für Mensch-Umwelt- Systeme, ETH Zürich.
- Mugler, J.** (2008). *Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe* (2. Aufl.). Wien: Facultas Universitätsverlag.
- Müller, S.; Kornmeier, M.** (2001). *Globalisierung als Herausforderung für den Standort Deutschland*. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 9, 6–14.
- Müller, T.** (2008). *Vertriebswegswahl junger, innovativer Unternehmen: Einflussfaktoren und Erfolgsauswirkungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Narver, J. C.; Slater, S. F.** (1990). *The effect of a market orientation on business profitability*. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Neubauer, H.** (2011, 14. Oktober). *KMU: Am Steuerrad mitdrehen*. Abgerufen 22. Juni 2019, von https://diepresse.com/home/karriere/karrierenews/701168/KMU_Am-Steuer-rad-mitdrehen

- Neubauer, T.; Zoder, M. C. (2016).** *Mittelstandsbericht 2016*. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft.
- North, K. (2005).** *Wissen in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Pelham, A. M. (2000).** *Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms*. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48–67.
- Pelham, A. M.; Wilson, D. T. (1996).** *A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27–43.
- Pesendorfer, K.; Leitner, F. (2017).** *Wirtschaftswachstum 2016*. Wien: Statistik Austria.
- Pfohl, H.-C. (2006).** *Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben*. In H.-C. Pfohl (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten (4. Aufl.)*. Berlin: Erich Schmidt.
- Pohl, H.-J. (1970).** *Kritik der Drei-Sektoren-Theorie*. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 3. Jg., 313–325.
- Republik Österreich (1998).** *Bundesgesetz über die Kammern der gewerblichen Wirtschaft*. Pub. L. No. BGBl. I Nr. 103 / 1998.
- Ringold, D. J.; Weitz, B. (2007).** *The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator*. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 251–260.
- Rößl, D. (2005).** *Marketing für Klein- und Mittelbetriebe - Spezifische Betrachtungslinien im Objektbereich*. In H. H. Holzmüller & A. Schuh (Hrsg.), *Innovationen im sektoralen Marketing*, 143–160.
- Šályová, S.; Tábořecká-Petrovičová, J.; Nedelová, G.; Ďaďo, J. (2015).** *Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry*. *Procedia Economics and Finance*, 34, 622–629.
- Schmidt, H. (2013).** *Barrieren im Wissenstransfer*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Sepehr, P. (2014).** *Die Entwicklung der Marketingdisziplin: Wandel der marktorientierten Unternehmensführung in Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: Springer-Gabler.

- Sheth, J. N.** (2020). *Borderless Media: Rethinking International Marketing*. Journal of International Marketing, Vol. 28(1), 3-12.
- Shun-Ching Horng; Cheng-Hsui Chen, A.** (1998). *Market Orientation of Small and Medium-Sized Firms in Taiwan*. Journal of Small Business Management, 36(3), 79–85.
- Slater, S. F.; Narver, J. C.** (1995). *Market Orientation and the Learning Organization*. Journal of Marketing, 59(3), 63–74.
- Stinchcombe, A. L.** (1965). *Social structure and organizations*. In J. G. March (Hrsg.), Handbook of organizations, 142–193. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Straus, A. L.; Corbin, J. M.** (2010). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Szyperski, N.; Nathusius, K.** (1977). *Probleme der Unternehmensgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen*. Stuttgart: C. E. Poeschel.
- Thiel, M.** (2002). *Wissenstransfer in komplexen Organisationen. Effizienz durch Wiederverwertung von Wissen und Best Practice*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Thomas, N. J. R.** (2018). *Sustainability marketing. The need for a realistic whole system approach*. Journal of Marketing Management, Vol. 34, Nos. 17-18, 1530-1556.
- Tollin, K.; Christensen, L. B.** (2019). *Sustainability Marketing Commitment: Empirical Insights About Its Drivers at the Corporate and Functional Level of Marketing*. Journal of Business Ethics, 156(4), 1165-1185.
- Tyebjee, T. T.; Bruno, A. V.; McIntyre, S. H.** (1983). *Growing ventures can anticipate marketing stages*. Harvard Business Review, Jan/Feb, 62–66.
- Udegbe, S.; Udegbe, M.** (2013). *The relationship between market orientation firm, innovativeness and business performance of companies in Nigeria*. International Journal of Asian Social Science, 3(11), 2350–2362.
- Verworn, B.; Lüthje, C.; Herstatt, C.** (2000). *Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen*. Working Papers / Technologie- und Innovationsmanagement, Technische Universität Hamburg-Harburg, (7).

- Vijande, M. L. S.; Sanzo Pérez, M. J.; Álvarez González, L. I.; Casielles, R. V. (2005).** *Effects of market orientation on business strategic behaviour.* Journal of Strategic Marketing, 13(1), 17–42.
- von Rimscha, B. M.; Sommer, C. (2015).** *Fallstudien in der Kommunikationswissenschaft.* In Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft, 1–13. Open Repository and Archive, University of Zurich.
- Welsh, J. A.; White, J. F. (1981).** *A Small Business Is Not a Little Big Business.* Harvard Business Review, Juli-August.
- Wirtschaftskammer Österreich (2017a).** *Leistung und Struktur der Betriebe 2016, Produzierender Bereich (ÖNACE 2008 Bereiche B-F).* Abgerufen 13. Juni 2019 von <http://wko.at/statistik/bundesland/LSE-Prod.pdf>.
- Wirtschaftskammer Österreich (2017b).** *ÖNACE 2008.* Abgerufen 13. Juni 2019 von <http://wko.at/statistik/oenace/oenace2008.pdf>.
- Wirtschaftskammer Österreich (2018).** *WKO Foliensatz.* Abgerufen 11. September 2019 von <https://www.wko.at/service/oe/wirtschaftskammer.html>.
- Wirtschaftskammer Österreich (o. J.).** *Unsere strategischen Geschäftsbereiche.* Abgerufen 11. September 2019 von <https://www.wko.at/service/oe/Aufgaben-WKO.html>.
- Yin, R. (2009).** *Case Study Research: Design and Methods* (4. Aufl.). Thousand Oaks, London, New Delhi, Singapore: SAGE.
- Zanger, C. (1999).** *Marktorientierung als Voraussetzung für innovative Flexibilität bei KMU.* In C. Tintelnot, D. Meißner, I. Steinmeier, Innovationsmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Zanger, C. (2006).** *Marketing.* In H.-C. Pfohl (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten (4. Aufl.), 184–208. Berlin: Erich Schmidt.

8. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wissenstreppe nach North (Quelle: eigene Darstellung nach North, 2005, S. 32)	14
Abbildung 2: Modell des Wissenstransfers (Quelle: eigene Darstellung nach Schmid, 2013, S. 22).....	16
Abbildung 3: Forschungs- und Definitionsfragen (Quelle: eigene Darstellung).....	22
Abbildung 4: Aufbau der Arbeit (Quelle: eigene Darstellung).....	25
Abbildung 5: Verteilung der Umsatzrentabilität in Prozent (Quelle: eigene Darstellung nach Neubauer & Zoder, 2016, S. 38).....	36
Abbildung 6: Verteilung der Eigenkapitalquote nach Prozent (Quelle: eigene Darstellung nach Neubauer & Zoder, 2016, S. 41)	38
Abbildung 7: Alter der Unternehmensgründer (Quelle: eigene Darstellung nach Karner & Birklbauer, 2007, S. 23)	39
Abbildung 8: Wichtigste Gründungsmotive nach Prozenten gereiht (Quelle: eigene Darstellung nach Karner & Birklbauer, 2007, S. 26 f).....	42
Abbildung 9: Überlebensquote in Prozent (Quelle: eigene Darstellung nach Neubauer & Zoder, 2016, S. 24).....	45
Abbildung 10: Klassifizierung von Gründungsformen (Quelle: eigene Darstellung nach Szyperski & Nathusius, 1977, S. 27)	47
Abbildung 11: Lebenszyklusmodell nach Kazanjian (Quelle: eigene Darstellung nach Kazanjian, 1988, S. 262)	48
Abbildung 12: Lebenszyklusmodell nach Tyebjee, Bruno und McIntyre (Quelle: eigene Darstellung nach Tyebjee et al., 1983, S. 64)	49
Abbildung 13: Marketingkonzept erweitert um internes Marketing (Quelle: eigene Darstellung nach Bruhn, 2013, S. 13; Sepehr, 2014, S. 58).....	77
Abbildung 14: Marketing als Funktion und Philosophie (Quelle: eigene Darstellung nach Becker, 2013, S. 3).....	98

Abbildung 15: Konzeptionspyramide als Bezugsrahmen eines modernen Marketing Managements (Quelle: eigene Darstellung nach Becker, 2013, S. 4)	100
Abbildung 16: Idealtypischer Prozess des Marketingmanagements (Quelle: eigene Darstellung nach Bruhn, 2010, S. 38)	102
Abbildung 17: Marketingkonstellationen als Teilmengen des KMU-Marketings (Quelle: eigene Darstellung nach Rößl, 2005, S. 10).....	109
Abbildung 18: Bezugsrahmen zur Einordnung von Fallstudien in den Methodenkontext (Quelle: eigene Darstellung nach Göthlich, 2002, S. 5).....	115
Abbildung 19: Matrix der Fallstudientypen (Quelle: eigene Darstellung nach Yin, 2009, S. 46)	123
Abbildung 20: Theoretischer Rahmen der Untersuchung (Quelle: eigene Darstellung).....	131
Abbildung 21: Datenerhebungsmodell der Fallstudie (Quelle: eigene Darstellung)	133
Abbildung 22: Marketingkonzeption als integraler Bestandteil des Marketingmanagements (Quelle: eigene Darstellung nach Meffert et al., 2019, S. 18).....	139
Abbildung 23: Schema der Datenanalyse (Quelle: eigene Darstellung).....	146
Abbildung 24: System des Wissenstransfers von WKOÖ zu den KMU (Quelle: eigene Darstellung).....	165
Abbildung 25: Kausalkette der Erkenntnisse (Quelle: eigene Darstellung).....	175

9. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klassifizierung der Unternehmen nach Größe (Quelle: eigene Darstellung nach Liikanen, 2005)	27
Tabelle 2: Überblick über die KMU (Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 14)	29
Tabelle 3: Größenklassen der Unternehmen nach Beschäftigten (Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 15).....	30
Tabelle 4: Beschäftigte nach Größenklassen (Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 17).....	31
Tabelle 5: Unselbständig Beschäftigte und Lehrlinge nach Größenklassen (Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 18).....	32
Tabelle 6: KMU nach Sektoren (Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 20).....	33
Tabelle 7: Umsatzerlöse nach Größenklassen (Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 25)	34
Tabelle 8: Wertschöpfung nach Größenklassen (Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 28)	35
Tabelle 9: Rentabilität nach Größenklassen (Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 37).....	36
Tabelle 10: Finanzkennzahlen nach Größenklasse (Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 40).....	37
Tabelle 11: Untersuchte Bereiche der ÖNACE 2008 (Quelle: eigene Darstellung nach Karner & Birklbauer, 2007, S. 20).....	39
Tabelle 12: Bildungsniveau der Unternehmensgründer (Quelle: eigene Darstellung nach Karner & Birklbauer, 2007, S. 23 f).....	40
Tabelle 13: Branchenerfahrung nach Geschlechtern (Quelle: eigene Darstellung nach Karner & Birklbauer, 2007, S. 25).....	41

Tabelle 14: Grundlagen der Gründungsfinanzierung nach Häufigkeit in Prozent (Quelle: eigene Darstellung nach Karner & Birklbauer, 2007, S. 31 f).....	42
Tabelle 15: Schwierigkeiten bei der Unternehmensgründung nach prozentueller Nennung (Quelle: eigene Darstellung nach Karner & Birklbauer, 2007, S. 33 f).....	43
Tabelle 16: Gründungen und Schließungen (Quelle: eigene Darstellung nach T. Neubauer & Zoder, 2016, S. 23).....	45
Tabelle 17: Vergleich der Lebenszyklusmodelle (Quelle: eigene Darstellung nach Hanks et al., 1993, S. 10).....	52
Tabelle 18: Charakteristiken der Lebenszyklusphasen (Quelle: eigene Darstellung nach Hanks et al., 1993, S. 12).....	53
Tabelle 19: Charakteristika von KMU im Vergleich mit Großunternehmen (Quelle: Pfohl, 2006, S. 18 ff).....	57
Tabelle 20: Originäre und derivative Eigenschaften junger Unternehmen (Quelle: Engelen, 2008, S. 40).....	63
Tabelle 21: Aspekte der marktorientierten Unternehmensführung (Quelle: eigene Darstellung nach Sepehr, 2014, S. 16).....	67
Tabelle 22: Marketingdefinitionen von den 20er Jahren bis in die 50er Jahre (Quelle: eigene Darstellung nach Ringold & Weitz, 2007, S. 255 f).....	68
Tabelle 23: Erkenntnisse der Absatzlehre als Vorläuferin des Marketing (Quelle: eigene Darstellung nach Sepehr, 2014, S. 34).....	70
Tabelle 24: Marketingdefinitionen von Mitte der 50er Jahre bis Ende der 60er Jahre (Quelle: Eigene Darstellung nach Ringold & Weitz, 2007, S. 256).....	71
Tabelle 25: Meilensteine der Marketingdisziplin rund um die 60er Jahre (Quelle: eigene Darstellung nach Sepehr, 2014, S. 40).....	72
Tabelle 26: Marketingdefinitionen in den 70er Jahren (Quelle: eigene Darstellung nach Meffert et al., 2015, S. 11; Ringold & Weitz, 2007, S. 256).....	73
Tabelle 27: Marketingdefinitionen in den 80er Jahren (Quelle: eigene Darstellung nach Ringold & Weitz, 2007, S. 256 f).....	75

Tabelle 28: Marketingdefinitionen in den 90er Jahren (Quelle: eigene Darstellung nach Meffert et al., 2015, S. 12; Ringold & Weitz, 2007, S. 257)	78
Tabelle 29: Gegenüberstellung von Transaktions- und Beziehungsmarketing (Quelle: eigene Darstellung nach Bruhn, 2010, S. 31, 2013, S. 16; Sepehr, 2014, S. 67)	79
Tabelle 30: Marketingdefinitionen ab dem Jahr 2000 (Quelle: eigene Darstellung nach Meffert et al., 2015, S. 12 f)	80
Tabelle 31: Evolution der Marketingdisziplin (Quelle: eigene Darstellung nach Sepehr, 2014, S. 77)	83
Tabelle 32: Definitionen der Marktorientierung (Quelle: Dursun & Kilic, 2017, S. 3 f)	84
Tabelle 33: MARKOR-Skala (Quelle: eigene Darstellung nach Mattes & Nohr, 2007, S. 80) ..	88
Tabelle 34: MKTOR-Skala (Quelle: Mattes & Nohr, 2007, S. 82).....	89
Tabelle 35: Wichtige empirische Studien zur Bestätigung der Erfolgsrelevanz der Marktorientierung in KMU (Quelle: eigene Darstellung nach Engelen, 2008, S. 82).....	96
Tabelle 36: Marketing Mix (Quelle: eigene Darstellung nach Fritz & von der Oelsnitz, 2006, S. 24).....	97
Tabelle 37: Zentrale Merkmale des modernen Marketings (Quelle: eigene Darstellung nach Bruhn, 2010, S. 14 f)	99
Tabelle 38: Einsatzbedingungen für die Auswahl der Forschungsstrategie (Quelle: eigene Darstellung nach Yin, 2009, S. 8).....	118
Tabelle 39: Datenquellen in der Fallstudienforschung (Quelle: Göthlich, 2003, S. 10)	124
Tabelle 40: Gütekriterien für Fallstudienforschung (Quelle: eigene Darstellung nach Yin, 2009, S. 41)	127
Tabelle 41: Abschnitte der ÖNACE 2008 (Quelle: eigene Darstellung nach Wirtschaftskammer Österreich, 2017b).....	137
Tabelle 42: Schema für die Erfassung der Ausprägung des Marketingprozesses (Quelle: eigene Darstellung)	144
Tabelle 43: Ausgewählte Experten für die Datenerhebung in der Fallstudie (Quelle: eigene Darstellung).....	145

Tabelle 44: Auswertungsmatrix (Quelle: eigene Darstellung).....	150
Tabelle 45: Zuordnungstabelle der Generalisierungen (Quelle: eigene Darstellung).....	162
Tabelle 46: Relevante Faktoren Systemelement 1 (Quelle: eigene Darstellung).....	166
Tabelle 47: Relevante Faktoren Systemelement 2 (Quelle: eigene Darstellung).....	170
Tabelle 48: Relevante Faktoren Systemelement 3 (Quelle: eigene Darstellung).....	171
Tabelle 49: Relevante Faktoren Systemelement 4 (Quelle: eigene Darstellung).....	172

10. Abkürzungsverzeichnis

A

AMA..... *American Marketing Association*

C

CRM..... *Customer Relationship Management*

E

EPU..... *Ein-Personen-Unternehmen*

G

G&V..... *Gewinn- und Verlustrechnung*

GmbH..... *Gesellschaft mit beschränkter Haftung*

K

KKV..... *Kooperativer Konkurrenzvorteil*

KMU..... *Kleine und mittlere Unternehmen*

KSV1870..... *Kreditschutzverband von 1870*

N

NACE..... *Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne*

S

SEP..... *Strategische Erfolgsposition*

SWOT..... *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

U

USP..... *Unique Selling Proposition*

W

WIFI..... *Wirtschaftsförderungsinstitut*

WKO..... *Wirtschaftskammer Österreichs*

WKOÖ..... *Wirtschaftskammer Oberösterreichs*

11. Lebenslauf

Persönliche Angaben

Name: Dipl.-Ing. (FH) Stefan Salhofer, M.Sc.
Geburtsdatum: 26. Februar 1975
Familienstand: Verheiratet mit Dr. Silvia Salhofer, zwei Kinder (Mathias und Johanna)

Schulischer Werdegang

7 Semester Ausbildung zum Maschinenbautechniker
2 Semester Ergänzungslehrgang an der Höheren Technischen Lehranstalt Wels
8 Semester Diplomstudium der Automatisierten Anlagen- und Prozesstechnik an der Fachhochschule Oberösterreich, Campus Wels
6 Semester Masterstudium Industrial Management an der Hochschule Mittweida
aktuell Doktoratsstudium an der Middlesex University

Beruflicher Werdegang

Bis 2002 Angestellter der Fischer Sports GmbH als Projektleiter der Reorganisation der Langlaufproduktion
2002 - 2004 Geschäftsführer und Komplementär der UNITEC Salhofer KEG (Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt Prozessoptimierung)
2004 - heute Geschäftsführender Gesellschafter der SALESFACTORY GmbH (Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt Vertriebsprozessoptimierung)
2005 - heute Geschäftsführender Gesellschafter der VICTORY TRUST GmbH (Beteiligungs-, Management- und Beratungsgesellschaft)
2006 - heute Geschäftsführender Gesellschafter der Innplast Kunststoffe GmbH (Kunststoffverarbeitungsunternehmen)
2009 - 2017 Gesellschafter der COPYright Digitaldruck GmbH (Druckerei und Buchbinderei)
2011 - heute Geschäftsführender Gesellschafter der Innplast Kunststoffe Deutschland GmbH (Kunststoffverarbeitungsunternehmen)

2012 - 2015	Geschäftsführender Gesellschafter der INNPACT Maschinen- und Anlagenbau GmbH (Engineeringunternehmen)
2016 - heute	Geschäftsführender Gesellschafter der Workforces Industrial Services GmbH (Technische Industriedienstleistungen)
2018 - heute	Geschäftsführender Gesellschafter der Techforce 7 GmbH (Medizintechnik)
2020 - heute	Gesellschafter der LEADENGINE GmbH (Marketingdienstleistungen)
2020 - heute	Gesellschafter der RENTSALES GmbH (Vertriebsdienstleistungen)