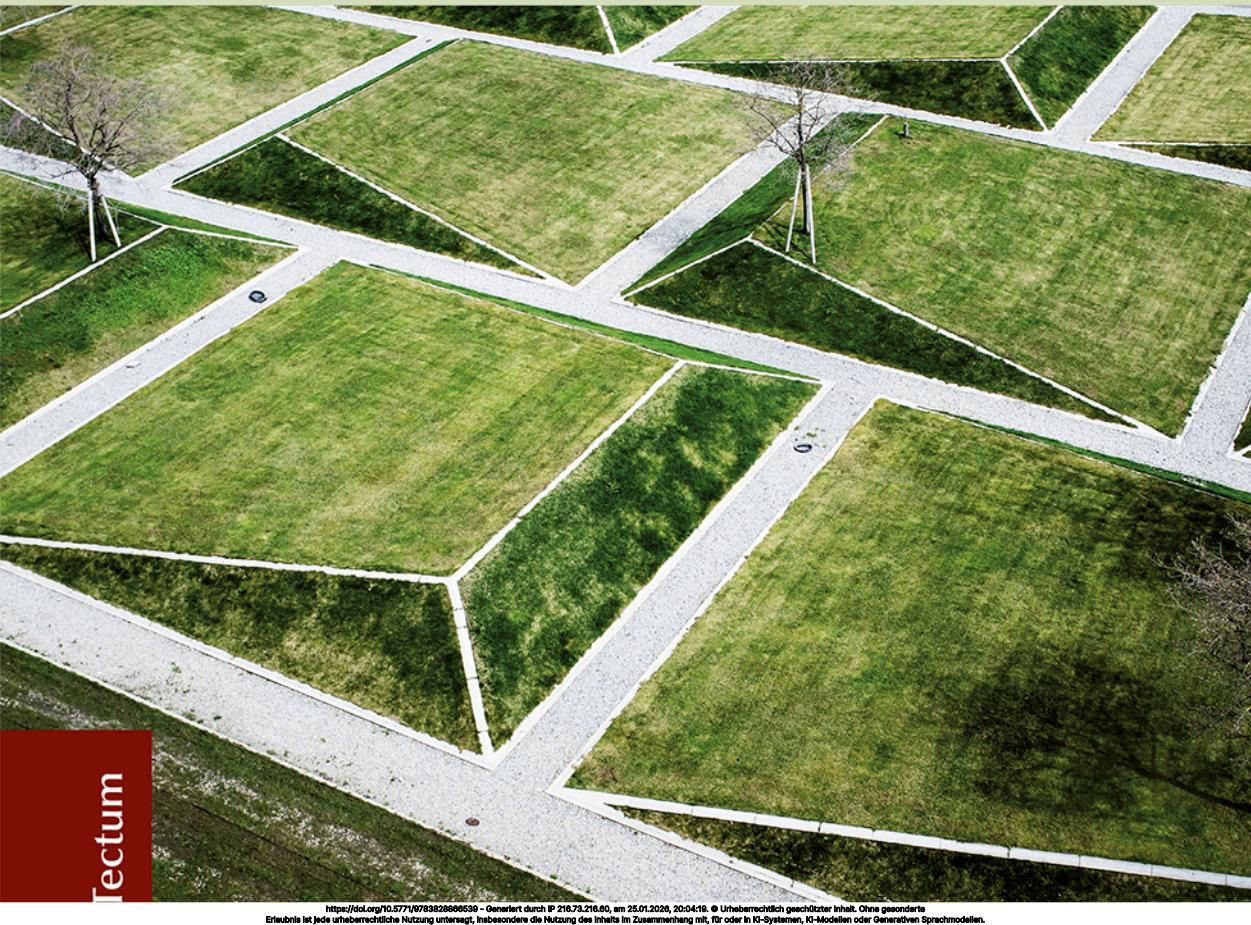


Yvonne M. Peters

Theorie und Praxis bei der Etablierung einer Unternehmensmarke im Gartenbau



**WISSENSCHAFTLICHE BEITRÄGE
AUS DEM TECTUM VERLAG**

Reihe Wirtschaftswissenschaften

WISSENSCHAFTLICHE BEITRÄGE

AUS DEM TECTUM VERLAG

Reihe Wirtschaftswissenschaften

Band 81

Yvonne Peters

**Theorie und Praxis bei der Etablierung einer
Unternehmensmarke im Gartenbau**

Tectum Verlag

Yvonne Peters

Theorie und Praxis bei der Etablierung einer Unternehmensmarke
im Gartenbau.

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag:
Reihe: Wirtschaftswissenschaften; Bd. 81

© Tectum Verlag Marburg, 2017

ISBN: 978-3-8288-6653-9

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Buch unter
der ISBN 978-3-8288-3889-5 im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlagabbildung: photocase.com © Z2sam

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

Vorwort

Vor dem thematischen Einstieg würde ich Ihnen, liebe Leserinnen und liebe Leser, gerne erläutern, wie es zu der inhaltlichen Erstellung des Buches kam. In meiner beruflichen Funktion als freiberufliche Hochschuldozentin lehre ich im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, insbesondere Marketing, an diversen Hochschulen im In- und Ausland. Parallel zu meiner wissenschaftlichen Lehrtätigkeit führt mein Mann einen Gartenbaubetrieb. Hierbei handelt es sich um einen Produktionsbetrieb mit der Kultivierung von Zierpflanzen. In Gesprächen mit Gartenbauunternehmern kam es immer häufiger zu der Frage nach der Notwendigkeit einer Unternehmensmarke im Gartenbau. Die mir gestellten Fragen zielten neben der gefragten Notwendigkeit ebenso auf die Frage nach einem möglichen Vorgehen ab. Hieraus resultiert die vorliegende Monografie, in der eine Hinwendung zu dem Thema „Theorie und Praxis bei der Etablierung einer Unternehmensmarke im Gartenbau“ erfolgt. Die Thematik wird vorgelagert durch die Darstellung des Agrarsektors, insbesondere des Gartenbausektors. Es erfolgt die erklärende Darstellung theoretischer Grundlagen, bevor praktisch vertiefend und nachgelagert die theoretischen Inhalte auf ein Praxisbeispiel transferiert werden. Die Bedeutung der Marke ist dabei sowohl wissenschaftlich als auch praktisch unbestritten. Die Macht, die von einer Marke ausgeht, ist dabei zentral und richtungweisend bei den Beziehungsgruppen und den Marktteilnehmern. Die praktische Anwendbarkeit der Ausführungen ist durch die anwendungsbezogene Checkliste gegeben, die dem anwendenden, gartenbaulichen Betrieb erste Ansätze mit der Thematik offeriert und eine intensive Auseinandersetzung mit der Thematik ermöglicht. Es werden grundlegende Überlegungen in Gang gesetzt, um eine Hilfestellung bei der Entwicklung und Einführung einer Unternehmensmarke zu offerieren. An dieser Stelle soll jedoch explizit darauf hingewiesen werden, dass eine Expertenmeinung nicht außer Acht gelassen werden sollte. Insbesondere ist diese bei der Prüfung rechtlicher Gegebenheiten und Schutzrechte etc. unerlässlich. Vielmehr ist der Fokus darauf ausgerichtet, dass der Betrieb vor dem Einholen von fachlicher Expertise in der Lage ist, erste Ansätze eigenständig zu erarbeiten, um einem sach- und fachkundigen Experten zu vermitteln, welche Überlegungen bisher erfolgt sind. Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und zahlreiche neue Erkenntnisse.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	11
2	Der primäre gesamtwirtschaftliche Sektor.....	17
2.1	Allgemeine Kennzeichen des primären Sektors	17
2.2	Besonderheiten der Agrarwirtschaft	19
2.2.1	Begriff und Abgrenzung der Agrarwirtschaft	20
2.2.2	Historische Entwicklung der Agrarwirtschaft	22
2.2.3	Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Agrarwirtschaft in Deutschland	24
2.3	Besonderheiten der Gartenbaubranche	29
2.3.1	Begriff und Abgrenzung gartenbaulicher Betriebe.....	29
2.3.2	Gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Gartenbausektors.....	31
3	Kennzeichen des Mittelstands.....	35
3.1	Begriff und Abgrenzung des Mittelstands	35
3.2	Gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands	37
3.3	Mentale Besonderheiten im Mittelstand.....	38
4	Marktmechanik der Gartenbaubranche.....	43
4.1	Abgrenzung des Terminus Marktakteur unter Bezugnahme auf die Anspruchsgruppen	43
4.2	Charakteristika und Struktur der Gartenbaubranche, der Marktakteure, des Absatzes und des Vertriebs	47
4.3	Beschaffungsverhalten und marktrelevante Auswirkungen	54
4.3.1	Privates Konsumentenverhalten	54
4.3.1.1	Psychologische Faktoren.....	57
4.3.1.2	Soziologische Faktoren	60
4.3.2	Gewerbliches Beschaffungsverhalten	63
4.3.2.1	Gremienentscheide	64
4.3.2.2	Kaufentscheidungsprozess	66

5	Marketing-, Branding- und Markenverständnis.....	69
5.1	Definition und Abgrenzung des Marketingbegriffs und des Brandingbegriffs.....	69
5.2	Markenentwicklung.....	73
5.3	Unternehmensspezifische Voraussetzungen zum Markenaufbau...	81
6	Unternehmenskultur als spezifische Voraussetzung zum Markenaufbau ...	87
6.1	Herkunft der Unternehmenskultur.....	87
6.2	Kulturbegriff.....	88
6.2.1	Kulturbegriff im Allgemeinen.....	89
6.2.2	Kulturbegriff im Speziellen	89
6.3	Grundlagen der Unternehmenskultur.....	99
6.4	Kulturelle Unternehmensaspekte	102
6.5	Typologie der Unternehmenskultur	103
6.6	Unternehmenskulturell ausgerichtete Akteure	105
6.7	Besonderheiten im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur...	110
6.8	Prozessorientierung der unternehmenskulturellen Ausrichtung...	113
7	Entwicklung, Aufbau und Stärkung einer Unternehmensmarke	117
7.1	Stellenwert einer Unternehmensmarke im Gartenbausektor	117
7.2	Theoretische Herleitung zur Markenentwicklung	120
7.2.1	Verbale Markenaspekte.....	121
7.2.2	Visuelle Markenaspekte	126
7.2.3	Zusammenführung von verbalen und visuellen Markenaspekten	133
7.3	Gestaltung der Druckerzeugnisse und Verpackungselemente	134
7.4	Gestaltung des markenspezifischen Findungsprozesses.....	135
8	Markenführung im Beziehungsmarketing	141
8.1	Definition und terminologische Abgrenzung relevanter Begrifflichkeiten	141
8.2	Grundannahmen und Besonderheiten	151
8.3	Marktakteure unter Beziehungsaspekten.....	165
8.3.1	Primäre Beziehungsgruppen.....	168
8.3.2	Sekundäre Beziehungsgruppen.....	168
8.3.3	Kundenbeziehungen aus ethischer Perspektive	169
8.3.4	Ansatz der Prosumenten	170
8.3.5	Besonderheiten bei den sozialen Netzwerken	171
8.4	Marken(ein)führung unter Selektion des Innovationspotenzials ..	186

9 Fallbeispiel:	
Entwicklung und Implementierung einer Unternehmensmarke.....	189
9.1 Darstellung der erfüllten Voraussetzungen zur Entwicklung einer Unternehmensmarke am Beispielunternehmen Gartenbau Marc Peters	190
9.1.1 Deskriptive Darstellung der Unternehmensvision	190
9.1.2 Deskriptive Darstellung der Unternehmensmission.....	191
9.1.3 Deskriptive Darstellung der Unternehmensleitlinien.....	191
9.2 Entwicklung der Unternehmensmarke Gartenbau Marc Peters ...	192
9.2.1 Verbale Aspekte der Unternehmensmarke Gartenbau Marc Peters	192
9.2.2 Visuelle Aspekte der Unternehmensmarke Gartenbau Marc Peters	192
9.3 Einführung der Unternehmensmarke Gartenbau Marc Peters.....	194
9.3.1 Marktabgrenzung	194
9.3.2 Beziehungspartner.....	194
9.3.2.1 Primäre Beziehungspartner.....	195
9.3.2.2 Sekundäre Beziehungspartner.....	195
9.3.2.3 Ansatz der Prosumenten.....	196
9.4 Medienselektion	196
9.5 Selektion des Innovationspotenzials	197
10 Zusammenfassung und Ausblick	199
Quellen- und Literaturverzeichnis.....	205
Abbildungsverzeichnis	215
Tabellenverzeichnis	218
Abkürzungsverzeichnis.....	219
Autorenporträt.....	220
Anhang.....	221

1 Einleitung

In Zeiten zunehmender Internationalisierung und Globalisierung und der daraus resultierenden, zunehmenden Erschließung weltweiter Märkte steigt auch die Substituierbarkeit der Produkte. Umso entscheidender ist es daher für die Betriebe, sich vom Wettbewerb abzugrenzen und auf dem relevanten Markt¹ eindeutig zu positionieren.

Eine derartige Positionierung kann beispielsweise durch die Markierung von Unternehmen oder Produkten erfolgen. Bei der Vielzahl vorhandener Unternehmen und Produkte schafft eine eindeutige und unmissverständliche Markierung für den Beziehungspartner (unabhängig ob die Ausrichtung auf privatwirtschaftlicher oder gewerblicher Ebene erfolgt) eine Wiedererkennungsfunktion; ist diese mit positiven Assoziationen verbunden, so kann dies im Idealfall in einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung münden. Die Wiedererkennungs-, bzw. Vertrauensfunktion wirkt dabei folglich wie ein „Leuchtturm“ mit Signalwirkung, übertragen auf den Gartenbau als Wegweiser im Produktions- und Dienstleistungsgartenbau sowie im Segment des Handels gartenbaulicher Erzeugnisse.

Eine Marke kann sowohl auf Unternehmen als auch auf Produkte bezogen sein, konstant mit der Ausrichtung der Identifikations- bzw. Differenzierungsfunktion.

Die Identifikationsfunktion bezieht sich dabei auf das Erkennen, respektive Wiedererkennen von Unternehmen analog von Produkten, beziehungsweise Leistungen.²

Die Markierung von Unternehmen oder Produkten gewinnt zunehmend an Stellenwert. Die Bedeutungszunahme ist im Wesentlichen auf zentrale Ursachen zurückzuführen. Diese Ursachen sind primär die Globalisierung, die Internationalisierung und die Nationalisierung, folglich auch die gegenwärtig vorherrschenden (regionalbezogenen) Betriebszusammenschlüsse und Betriebsübernahmen.

Da die vorliegenden Ausführungen auf eine Markierung des Unternehmens bezogen sind, wird im Folgenden nur marginal auf Produktmarken eingegangen. Der Ansatz der Unternehmensmarke wird an gegebener Stelle vertieft. Wird die Agrarwirtschaft nun global betrachtet, stellt sich heraus, dass bei einer weltweiten Betrachtung circa 20% der irdischen Oberfläche auf den Agrarsektor entfallen. Von diesen 20% sind 9% Waldgebiete, 8% Wiesen und Weiden und 3% entfallen auf Dauerkulturnen wie Wein und Obst

-
- 1 Der Begriff des „relevanten Marktes“ beinhaltet den Markt, auf dem die Austauschbeziehungen von Angebot und Nachfrage der Produkte, Dienstleistungen und des Handels mit gartenbaulichen Erzeugnissen stattfindet.
 - 2 Sowohl die Begriffe Produkte als auch Leistungen sind im theoretischen und praktischen Kontext gebräuchlich. In theoretischer Hinsicht erfolgt jedoch meist eine Abgrenzung. Als Produkte gelten materielle Erzeugnisse haptischer, folglich greifbarer Art, demgegenüber wird von Leistungen gesprochen, wenn Dienstleistungen im Vordergrund stehen.

sowie auf Ackerland. Zur umfassenden Betrachtung ist dabei anzufügen, dass im Jahre 2010 circa 1,6 Milliarden Hektar als Ackerfläche genutzt worden sind; in den nächsten Jahrzehnten werden circa 0,05 bis 0,1 Milliarden Hektar hinzukommen.³

Hierbei ist jedoch kritisch anzumerken, dass in Industrieländern ein leichter Rückgang prognostiziert wird, während in weniger industrialisierten Ländern eine leichte Zunahme erfolgen wird. Zu berücksichtigen ist jedoch ebenfalls, dass jährlich circa 7 Millionen Hektar des landwirtschaftlich genutzten Boden unbrauchbar werden.

Die Gründe der Unbrauchbarkeit des Bodens basieren primär auf der Erosion, der Übersalzung des Bodens, respektive auf einer übermäßigen Kultivierung.

Nicht zu vernachlässigen ist in dem Kontext, dass circa 7 Millionen Hektar des Bodens aus der landwirtschaftlichen Bewirtschaftung herausfallen, im Umkehrschluss die Anzahl der Weltbevölkerung jedoch quantitativ zunimmt.

Von den gegenwärtig 7,39 Milliarden Menschen weltweit ist eine Zunahme um 2 Milliarden Menschen bis zum Jahr 2050 prognostiziert. In Bezugnahme auf die Landwirtschaft bedeutet dies, dass die, auf eine Person bezogene Ackerfläche mit zunehmendem Zeitablauf konstant geringer wird.⁴

In einem zugrundegelegten 100-Jahreszeitraum wird sich die landwirtschaftliche Nutzfläche personenbezogen quantitativ halbiert haben. Im Jahre 1970 entfielen ca. 3.800 qm landwirtschaftliche Nutzfläche auf jede Person. Im Jahre 2005 waren es 2.500 qm pro Person, prognostiziert sind für das Jahr 2050 ca. 1.800 qm pro Person und 2070 werden ca. 1.600 qm pro Person kalkuliert.

In einem Betrachtungszeitraum von ungefähr 100 Jahren wird sich die Ackerfläche pro Person bis zum Jahre 2050 daher nahezu halbiert haben; dies ist eine alarmierende Prognose, denn der Ertrag sollte dennoch zur Grundversorgung der Bevölkerung mit agrarischen Erzeugnissen ausreichen.

Die Sättigung der Güterversorgung und dem darauf begründeten Wandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt führte ergänzend zu einem Umdenken bei den Produzenten. Der Wandel des Marktes erfolgte zwischen 1965 und 1975.

Im Agrarsektor führte dies jedoch nicht zu Auswirkungen des Erzeuger- und Absatzverhaltens. Durch staatliche Eingriffe in die Agrarmarktpolitik kam es zu staatlich festgelegten und garantierten Mindestpreisen. Aktivitäten und Anstrengungen der Erzeuger hinsichtlich des Vertriebs erfolgten nicht, da dem Erzeuger diesbezügliche Überlegungen durch staatliche Eingriffe abgenommen wurden.

3 Vgl. Mörstedt/Sauerborn, 2012.

4 Vgl. Mörstedt/Sauerborn, 2012.

Der Gartenbausektor stellte hierbei jedoch eine Ausnahme dar, er wurde von staatlichen Eingriffen in das Marktgeschehen weitestgehend außen vor gelassen. Hier wurde die Marketingdenkhaltung nur ansatzweise integriert, hat aber vollends auch gegenwärtig noch nicht Einzug gehalten.

Hier greift auch die Thematik des vorliegenden Buches. Durch die teilweise vernachlässigte, rudimentäre Marketing-Denkhaltung sind die Außen- und Innenwirkung sowie die Bedeutung und der Stellenwert eines aussagekräftigen Markennamens nicht bewusst. Das fehlende Bewusstsein führt ebenso zu einer vernachlässigten Außen- und Innenwirkung, einer wenig ausgeprägten Identität und einem ebensolchen Image.

Die Thematik der Etablierung einer Unternehmensmarke im Gartenbau ist wissenschaftlich nicht als „neues Gebiet“ zu betrachten, sondern vielmehr als Schnittstelle im Rahmen des Marketings und der Unternehmensführung anzusehen. Es bedarf zielstrategischer und kernelementarer Ausrichtungen zur Entwicklung und Positionierung einer Unternehmensmarke im Markt. Die Entwicklung einer Unternehmensmarke und die damit verbundenen innerbetrieblichen Auswirkungen tangieren zudem die Organisation in dem Ausmaß, dass zugleich von einer Organisationsentwicklung gesprochen werden kann, da betriebsintern ein sozialer Wandel hervorgerufen wird. In diesem Kontext spricht Rowlandson⁵ von einer „Interventionsstrategie“. Ergänzend, jedoch mit marginal abweichendem Schwerpunkt formulieren ebenso Bowman und Asch.⁶ Jedoch muss der Terminus der Organisationsentwicklung umfassender und weiter betrachtet werden, denn ebenso berücksichtigt werden muss auch die Beziehung zu den, innerhalb der Organisation handelnden Individuen; dem zuzuordnen sind die Mitarbeiter und ihr Verhalten, ihre Werte und ihre Einstellung. Somit kann angenommen werden, dass die Markenentwicklung auf die Organisationsentwicklung Einfluss nimmt und als prozessorientiert anzusehen ist.

Die Integration der handelnden Akteure im Kontext der Markenentwicklung ist elementar. Es liegt die Annahme zugrunde, dass eine erfolgversprechende Realisierung dann die höchsten Erfolgsaussichten hat, wenn die Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess integriert werden. Diese Integration geht sowohl von aktiven Entscheidungen der Akteure aus, ebenso wie von zwischenmenschlichen Beziehungen und der in dem Betrieb vorherrschenden Kultur.

Sofern organisationsinterne Veränderungen durch die Marke erfolgen sollen, gilt es folglich nicht nur eine einseitige Betrachtung zu vollziehen, vielmehr muss sowohl die personelle Ebene, als auch die organisationsinterne Aufgabenerfüllung zusammenhängend betrachtet werden. Die Frage nach der Notwendigkeit einer Unternehmensmarke ist eine betriebsindividuelle Frage. Schwerpunktmäßig kann jedoch formuliert werden, dass ein Veränderungsprozess in Gang gesetzt werden soll. Mit der aktiven Markierung des Unternehmens sollen sowohl vorökonomische und analog auch ökonomische Zielsetzungen realisiert werden. Ergänzend wird von einigen Unternehmen

5 Vgl. Rowlandson, 1984.

6 Vgl. Bowman/Asch, 1987.

eine teilweise Humanisierung der unternehmensausgerichteten Ökonomie angestrebt, dies kann ebenso durch eine Markierung realisiert werden. Vorökonomische Faktoren sollen letztlich zur ökonomischen Zielerreichung beitragen, ebenso wie zur Steigerung der Mitarbeitermotivation und analog zur Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen in unternehmensinterner Ausrichtung. Bei einer unternehmensexternen Ausrichtung wird die Markierung, die Orientierung und Wiedererkennung eines Unternehmens im Markt realisiert werden, ähnlich der Funktion eines Leuchtturmes mit Signalwirkung.

In diesem Kontext wird darauf hingewiesen, dass nicht ausschließlich die Markierung zugrunde gelegt wird, denn dies erscheint für die erwarteten Ausführungen als zu eng gefasst. Vielmehr bedarf es der Entwicklung einer Unternehmensmarke und ihrer Integration in die betriebliche Organisation und ihrer Abläufe. Die Entwicklung der Marke und ihrer Komponenten ist daher ein elementarer Bestandteil eines Markenentwicklungsprozesses, welcher in den folgenden Kapiteln nach umfassender theoretischer Hinführung auf den thematischen Schwerpunkt transferiert wird und auf den deskriptiv erläuternd anhand eines Praxisbeispiels eingegangen wird. Zur praktischen Anwendung der theoretischen Inhalte ist in dem Anhang des vorliegenden Buches eine Checkliste beigefügt, die es dem anwendenden Betrieb ermöglicht, eine praktische Grundlage zur Schaffung einer Unternehmensmarke zu entwickeln. Die Checkliste dient dabei als Hilfsmittel. Es soll jedoch darauf hingewiesen werden, dass kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden kann. Vielmehr müssen betriebsspezifisch – je nach Schwerpunktsetzung – einzelne Aspekte ergänzt, erweitert oder eliminiert werden; zudem erweist sich die Hinzuziehung von Experten (Agenturen) als empfehlenswert, da hier ein erhebliches Potenzial von Sach- und Fachkompetenz vorliegt und die Agenturen über Erfahrungswissen verfügen.

An dieser Stelle soll bereits verdeutlicht werden, dass in den weiteren Ausführungen primär von Beziehungspartnern gesprochen wird und weniger von Kunden. Aus Sicht der Autorin erscheint der Begriff des Kunden als zu eng gefasst, da der Kunde als Bedarfsbestimmen, Bedarfsnehmer und Zahlungsfunktionär agiert. Der Begriff Beziehungspartner umfasst stattdessen weitaus mehr als „nur“ den Kunden, wobei es in diesem Zusammenhang unerheblich ist, ob die Ausrichtung des Gartenbaubetriebes auf den B2C-Sektor⁷ oder B2B-Sektor⁸ erfolgt. Der Terminus „Beziehungspartner“ wurde daher aus zweierlei Hinsicht gewählt. Beginnend mit dem ersten Wortteil, der „Beziehung“ soll verdeutlicht werden, dass die Akteure umfassend integriert werden. Die Beziehung soll zu Kunden sowie auch zu Lieferanten, zu Empfehlungsgebern, zu der Industrie, zu staatlichen Einrichtungen sowie sämtlichen Unternehmen und Personen aufgebaut werden, die in einem Kontext zum Unternehmen stehen. Der zweite Begriffsteil ist auf den Terminus „Partner“ ausgerichtet. Der in den folgenden Ausführungen fokussierte „partnerschaftliche Ansatz“ impliziert einen Dialog auf Augenhöhe. In der Vergangen-

7 B2C-Sektor: Die Abkürzung B2C meint das Segment der Privatkunden, wirtschaftlich und wissenschaftlich bekannt unter der Bezeichnung Business-to-Consumer.

8 B2B-Sektor: Die Abkürzung B2B kennzeichnet das Segment der Geschäftskunden, wirtschaftlich und wissenschaftlich bekannt unter der Bezeichnung Business-to-Business.

heit dominierte ein klassisches Über- und Unterordnungsverhältnis der Akteure; das Unternehmen, als der „dienende Akteur“ und der Kunde als der „königlich-fordernde Akteur“. Dieser gegenwärtig veralteten Sichtweise soll daher entgegengewirkt werden, so dass in dem vorliegenden Buch primär von Beziehungspartnern und Beziehungsgruppen gesprochen wird.

An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass in der vorliegenden Monografie die Begriffe Unternehmen und Betrieb synonym verwendet werden, ebenso wie die Begriffe Erzeuger und Produzent.

Den im Buch dargestellten Inhalten wird im Anhang eine Checkliste beigefügt, die einen ersten Handlungsansatz zur Initiierung und zum Aufbau einer Unternehmensmarke offerieren soll. Mittels der Checkliste können bereits erste Überlegungen erfolgen, aus denen Handlungsansätze ableitbar sind, um eine gedankliche und praktische Annäherung an die Thematik zu realisieren.

An dieser Stelle wird deutlich hervorgehoben, dass es sich bei den vorliegenden Ausführungen um die Bezugnahme und Entwicklung einer Unternehmensmarke im Gartenbau handelt. Die theoretischen Grundlagen dienen zur Schaffung eines uniformen Grundverständnisses. Neben der Einleitung (Kapitel 1) wird mit den theoretischen Grundlagen begonnen. Hierbei erfolgt eine Beschreibung des primären, gesamtwirtschaftlichen Sektors, dem Sektor der Urproduktion, zur Darstellung der basisschaffenden Grundlagen (Kapitel 2). Anschließend werden die Kennzeichen des Mittelstandes definiert, da zahlreiche Gartenbaubetriebe anhand der zugrundeliegenden Kriterien in den Mittelstand eingeordnet werden können (Kapitel 3). Im Weiteren wird auf die Gartenbaubranche mit der dort vorherrschenden Mechanik des Marktes Bezug genommen (Kapitel 4), bevor auf das Branding- und Markenverständnis eingegangen wird (Kapitel 5). Es soll vorab ein homogenes Begriffsverständnis generiert werden. Zum einheitlichen Begriffsverständnis werden daher die grundlegenden definitorischen Ansätze zum „Branding“, beziehungsweise zur „Markierung“ angeführt. Vorgelagert ist jedoch die Definition des Marketingbegriffs, aus dem im weiteren Verlauf das Branding, beziehungsweise die Markierung abgeleitet wird. Eine Marke beinhaltet neben einem Namen auch Zeichen oder visuelle Elemente, die in ihrer Kombination und Gesamtheit unter dem Begriff „Marke“ subsummiert werden. Ein weiteres Kernkapitel bildet die Unternehmenskultur als spezifische Voraussetzung zum Markenaufbau (Kapitel 6). Es erfolgt eine differenzierte Darstellung der Unternehmenskultur und die spezifische Be- trachtung dieser im humanitär-individuellen Kontext sowie im organisatorisch-unternehmerischen Kontext. Ebenso werden weitere unternehmensspezifische Aspekte dar- gestellt, die auf die Unternehmenskultur bezogen sind. Im Zusammenhang mit der Unternehmensmarke wird auf die Entwicklung, den Aufbau und die Stärkung einge- gangen sowie explizit auf die theoretische Herleitung zur Markenentwicklung, respek- tive des markenspezifischen Findungsprozesses (Kapitel 7). Nicht zu vernachlässigen sind im Weiteren die Beziehungsgruppen, die von der Markenführung tangiert werden (Kapitel 8). Diese werden in primäre und sekundäre Beziehungsgruppen differenziert und dargestellt. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei den Kunden als Leistungsnach-

frager. Im Gesamtzusammenhang erfolgt zudem eine Bezugnahme auf soziale Netzwerke und deren Besonderheiten, da den sozialen Netzwerken gegenwärtig ein zunehmend bedeutender Stellenwert zukommt. Ergänzend, als Transfer der theoretischen Inhalte auf die Praxis wird ein Beispiel angefügt. Gegenstand der praktischen Darstellungen ist die Initiierung und der Aufbau einer Unternehmensmarke auf einen realen Betrieb (Kapitel 9). Hinsichtlich des exemplarisch angeführten Unternehmens wird zuvor auf den Betrieb deskriptiv Bezug genommen, damit der Leser einen ersten Eindruck des gartenbaulichen Produktionsbetriebes erhält. Zudem soll durch den Transfer der zuvor dargestellten Theorie die Praxistauglichkeit nachgewiesen werden.

Die inhaltlichen Ausführungen enden mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick, entsprechend eines persönlichen Resümeees der Autorin (Kapitel 10), um die wesentlichen Aspekte abschließend aufzugreifen und darzustellen.

2 Der primäre gesamtwirtschaftliche Sektor

Betriebe und Unternehmen des produzierenden Sektors einer Volkswirtschaft werden dem primären Sektor zugeordnet. Die Zuordnung von Agrarbetrieben erfolgt daher im primären Sektor. Der Sektor wird auch als Sektor der Urproduktion bezeichnet.

Weitere Branchen die dem primären und zugleich arbeitsintensiven Sektor zugeordnet werden, sind das Fischereigewerbe, Land- sowie Forstwirtschaft und der Bergbau. Insbesondere in Nationen, die industriell weit entwickelt sind, büßt der Primärsektor an Stellenwert ein. Diese Einbußen und die ihm zugewiesene untergeordnete Bedeutung sind jedoch risikobehaftet, da hierbei insbesondere zahlreiche Rohstoffe für Grundnahrungsmittel und zur Deckung des täglichen Bedarfs produziert werden. Zur inhaltlichen Darstellung des primären Sektors werden im nachfolgenden Kapitel die kennzeichnenden Kriterien deskriptiv dargestellt.

2.1 Allgemeine Kennzeichen des primären Sektors

Der primäre Sektor weist allgemeine Kriterien auf, die für ihn kennzeichnend sind. Zu diesen kennzeichnenden Kriterien zählen der Rohstoffcharakter (mit der Eigenschaft des natürlichen Monopols), die rasche Verderblichkeit sowie die qualitativen Schwankungen aufgrund biologisch bedingter Eigenschaften und die Standortabhängigkeit.

Die zuvor genannten Aspekte weisen Besonderheiten in marketingrelevanter Ausrichtung auf.

Hinsichtlich des **Rohstoffcharakters** ist der überwiegende Anteil der Erzeugnisse des primären Sektors ein Rohstoff, das heißt die Erzeugnisse bilden somit in ihrer stofflichen Eigenschaft eine rasche Verderblichkeit und bedürfen der zeitnahen Weiterverarbeitung in Endprodukte. Ein Rohstoff wird von weiterverarbeitenden Betrieben nachgefragt und ist mengenspezifisch starken Qualitätsschwankungen unterworfen. Die Nachfrage ist von dem Endverbraucher abhängig. Für Produktionsunternehmen des primären gesamtwirtschaftlichen Sektors erweist sich daher der Absatz aus marketingpolitischer Sicht als schwierig, da die Verarbeitung der Erzeugnisse in großen Verarbeitungsanlagen erfolgt und basierend auf den geringen Produktkapazitäten der jeweiligen Produktionsbetriebe keine aussichtsträchtigen Aspekte für Marketingmaßnahmen aufweist.

Ist die Stufe der weiteren Verarbeitungskette auf direkte kleinere Unternehmen wie Metzgereien, Bäckereien, Obst- und Gemüselädchen ausgerichtet, so gibt es Ansatzpunkte für Marketingaktivitäten.

Für landwirtschaftliche Erzeuger, die ihre Vertriebsaktivitäten direkt an Endverbraucher richten, können Marketingaktivitäten zum Vertrieb der Rohstofferzeugnisse genutzt werden.⁹

Hinsichtlich des Kriteriums der **Verderblichkeit** weisen insbesondere pflanzliche Produkte eine geringe Lagerfähigkeit auf, dem zuzuordnen sind Frischwaren wie Obst und Gemüse. Hierbei gilt, dass der Zeitpunkt des Angebotes von dem Zeitpunkt der Ernte unabhängig ist. Der Erntezeitpunkt unterliegt nur einer marginalen menschlichen Einflussnahme. Eine zeitliche Planung, insbesondere hinsichtlich der Ernte und Lieferung kann beispielsweise aufgrund meteorologischer Vorkommnisse nicht exakt und langfristig geplant werden. Die rasche Verderblichkeit geht folglich auch mit einer zeitlich bedingten Lagerbarkeit einher.

Hinsichtlich der Erzeugnisse ist zudem anzumerken, dass die Erzeugnisse in ihrer Eigenschaft **Qualitätsschwankungen** unterliegen. Eine naturwissenschaftlich uniforme Beschaffenheit ist folglich nicht bei den produzierten Waren des primären Sektors zu gewährleisten; vielmehr handelt es sich um eine naturbedingte Variabilität. Homogene und konstante Qualitätsmerkmale können durch den Erzeuger folglich nicht gewährleistet werden.

Im land- und gartenbaulichen Sektor, analog insbesondere bei Freilandkulturen, erfolgt eine starke Witterungsabhängigkeit bei der Produktion sowie der Ernte, ebenso liegt eine Abhängigkeit von der Fruchtbarkeit des Bodens vor.

Anders verhält sich diese Verringerung der Variabilität bei der steuerbaren Kulturenzüchtung und –kultivierung in entsprechenden Gewächshäusern, indem die Klimatisierung und der Pflanzenschutz computer-technisch unterstützt werden und der Boden nicht diverse Fruchtbarkeitsaspekte aufweisen muss, da eine Pflanzung durch den Erwerb industriell-fertigter Substrate erfolgt. Der Ursprung der menschlich-technischen Beeinflussung liegt in den Niederlanden, wo auch die Verbreitung am Weitesten fortgeschritten ist.¹⁰

Bereits zu Beginn der 1990er Jahre führte diese, gegenwärtig in Deutschland Anwendung findende Art der Kultivierung zu Akzeptanzproblemen; in Folge wurden in den Niederlanden produziertes Obst und Gemüse bei zahlreichen Handelsketten in Deutschland ausgelistet und somit nahezu vom Markt verdrängt.¹¹

Insbesondere im Agrarsektor erweist sich der Boden als Produktionsfaktor, es kann bei der Produktion der Erzeugnisse im Freiland somit von einer **Standortabhängigkeit** ausgegangen werden. Die Standortcharakteristika sind hierbei das Potenzial an Wasser sowie Nährstoffen, klimaspezifische Bedingungen etc.

9 Vgl. Hamm, 1991, S. 24.

10 Vgl. Wiedemann, 1987, S. 127ff.

11 Vgl. Müllender, 1990, S. 38.

Durch die Eigenschaften, die der jeweilige Standort aufweist, erfolgt nicht ausschließlich die Begrenzung der Erntezeiträume bei agrarspezifischen Produkten mit entsprechenden Lieferterminen, sondern vor allem die Qualität der Erzeugnisse und die mögliche Vielfalt (der Sorten). Die zur Verfügung stehende Bewirtschaftungsfläche sowie die „Flächenmobilität“ ist begrenzt, dies führt zu erschwerten Bedingungen bei einem Standortwechsel, folglich hat die Anbindung an einen Standort durch den Produktionsfaktor Boden eine hohe Bedeutung für die Erzeuger.

2.2 Besonderheiten der Agrarwirtschaft

Sowohl hinsichtlich der deutschen, als auch der eu-weiten Agrarmarktpolitik erfolgten intensive Eingriffe in das Marktgeschehen durch den Staat. Die politischen Eingriffe beziehen sich dabei primär auf zwei Gegenstandsbereiche, dem zuzuordnen sind die Preisbildung sowie der einzelbetriebliche Umgang mit dem Angebot. Konstante Eingriffe in sämtliche Bereiche des primären Sektors erfolgen nicht, dennoch sind Agrarerzeugnisse betroffen und zwar primär bei „festgelegten Produktstandards für anonyme Massenprodukte“.¹²

Hierbei ist jedoch kritisch anzumerken, dass sämtliche Marketingaktivitäten sich überwiegend auf die Heterogenisierung der Produkte beziehen. Durch den Aufbau von Präferenzen bei Abnehmern werden die Produkte aus dem anonymen Massenmarkt herausgehoben. Dies führt dazu, dass durch sämtliche staatlichen Maßnahmen somit allenfalls eine indirekte Beeinflussung erfolgt. Zugrunde liegt bei der indirekten Einflussnahme eine Substitutionsbeziehung, die es zu berücksichtigen gilt.

Ein weiterer Bereich, der zudem wesentlich schwerer wiegt, sind die Kontingierungsmaßnahmen, somit die Eingrenzung des betriebsspezifischen Angebotsumfangs. Der staatliche Eingriff wiegt deshalb schwer, da er in die Dispositionsfreiheit des Agrarbetriebes eingreift, folglich wird auch indirekt in die betrieblichen Marketingaktivitäten eingegriffen.

Es kann somit herausgestellt werden, dass die Preisbildung auf den betriebsspezifischen Angebotsumfang mit einer „Grenzsetzung der Angebotsvielfalt“ einhergeht. Es erfolgen somit Kontingierungsmaßnahmen bezüglich des Angebotsumfangs, analog wird eine indirekte Einflussnahme auf andere Agrarmärkte ausgeübt, die unter Rückkopplungsaspekten auch betriebsspezifische Auswirkungen haben.

Betriebe aus der Agrarwirtschaft weisen im Vergleich zu Betrieben anderer Wirtschaftsbereiche besondere Rahmenbedingungen auf.

Zu diesen Besonderheiten zählen folglich Charakteristika der agrarspezifischen Erzeugnisse und die Einflussnahme der Politik, beziehungsweise des Staates auf den Agrarsektor.

12 Vgl. Hamm, 1991, S. 27.

tor sowie die quantitativ geringe betriebliche Produktionsstruktur, wie bereits in Kapitel 2.1 dargestellt.

2.2.1 Begriff und Abgrenzung der Agrarwirtschaft

Modern benannt wird die Agrarwirtschaft mit dem, aus den Vereinigten Staaten von Amerika stammenden Begriffen Agro-, bzw. Agribusiness, inhaltlich umfasst der Terminus die Landwirtschaft sowie sämtliche Wirtschaftsbereiche, die in einem landwirtschaftlichen Kontext stehen.

Der Terminus umfasst nicht ausschließlich den Agrarsektor, sondern ebenso weitere Sektoren, die eine Verbindung zur Landwirtschaft aufweisen; demzufolge sämtliche Bereiche von der Produktion bis hin zum Vertrieb an den Endverbraucher, somit sämtliche Stufen der Wertschöpfungskette.

Mit zunehmendem Zeitablauf muss insbesondere die terminologische Definition den gegenwärtigen Gegebenheiten angepasst werden.

In der Vergangenheit dominierte der Ansatz „vom Erzeuger zum Konsumenten“. Der Ansatz ist jedoch primär vergangenheitsorientiert, insbesondere da hier nur eine einseitige Betrachtung zugrunde liegt.

In der Gegenwart, insbesondere unter dem Ansatz der Lebensmittelsicherheit und in Zeiten, in denen der Verbraucher zunehmend mündiger wird und umfassend informiert sein möchte, bedarf es ebenso einer entgegengesetzten Betrachtung. Der Verbraucher möchte die zum Verzehr ausgewählten Lebensmittel zurückverfolgen können; der Lebensmittelhandel wirbt in diesem Kontext mit einer Herkunftsgarantie, die es dem Verbraucher erst ermöglicht, die Herkunft seiner Lebensmittel zurückzuverfolgen. Der Produktionsweg der Lebensmittel muss bis zu seinem Ursprung zurückverfolgt werden können.

Die Landwirtschaft wird synonym auch als Agrarwirtschaft bezeichnet, dessen Ziel in der menschlichen Bedarfsdeckung mit landwirtschaftlichen Erzeugnissen liegt.

Die Landwirtschaft gehört zu den Sektoren der Urproduktion und gliedert sich in zwei Bereiche, den Pflanzenbau sowie die Tierhaltung.



Abbildung 1: Sektoren der Agrarwirtschaft

Der Pflanzenbau lässt sich weiterhin in drei Teilbereiche differenzieren, den Ackerbau, den Gartenbau sowie den Dauerkulturbau.

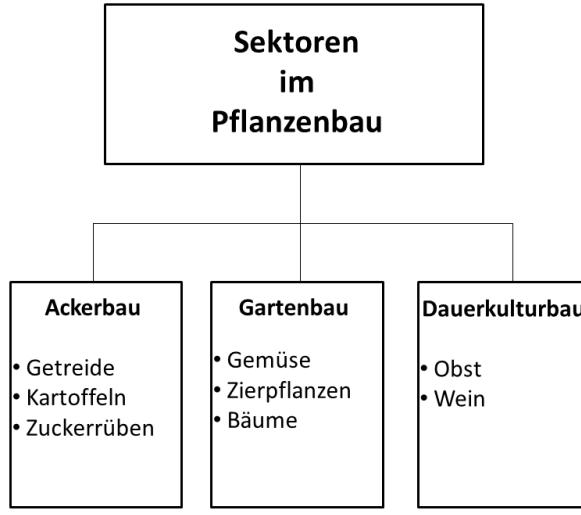


Abbildung 2: Sektoren des Pflanzenbaus

Ziel ist generell die Bedarfsdeckung der Menschen mit landwirtschaftlichen Erzeugnissen. Der Bereich der Tierhaltung umfasst dabei die umfassende Nutztierhaltung, dem zuzuordnen sind Rinder, Schweine, Schafe, Ziegen, Pferde sowie Geflügel.

Die Landwirtschaft umfasst weiterhin auch die sektorbezogenen Dienstleistungen analog zur gewerblichen Jagd; weitere Bereiche die der Landwirtschaft zugeordnet werden, sind die Forstwirtschaft, die Fischereiwirtschaft sowie der Bergbau.

2.2.2 Historische Entwicklung der Agrarwirtschaft

Der Ursprung der Landwirtschaft lag in der Kultivierung von Pflanzen sowie in der Haltung von Nutztieren.

Im Zeitalter des Neolithikums, der Jungsteinzeit, galten Jäger und Sammler als Nomaden, sogenannte Wandervölker. Sie waren ständig unterwegs und schafften durch erste Fortschritte im Bereich des Ackerbaus und der Viehzucht die Basis um an einem festen Ort sesshaft zu werden.¹³

Die ersten Fortschritte in diesem Sektor, die nachweislich auf die Nomaden zurückzuführen sind, werden daher als neolithische Revolution, bzw. als **erste agrarische Revolution** bezeichnet.¹⁴

In Abhängigkeit des jeweiligen geographischen Standortes setzte die landwirtschaftliche Entwicklung zu unterschiedlicher Zeit ein.

In dem asiatischen Kontinent liegt die landwirtschaftliche Entwicklung ca. 11.500 Jahre zurück; vor circa 10.000 Jahren hielt diese auch in anderen Kontinenten Einzug.

Der „Nahe Osten“ entwickelte sich beispielsweise zum Zentrum des Ackerbaus, dies ist auf die Erfindung des landwirtschaftlichen Pfluges zurückzuführen; demgegenüber schuf Europa durch die Waldrodung Ackerland, welches für die Landwirtschaft genutzt wurde.

Im 15. Jahrhundert erfolgte die europäische Kolonialisierung, die den Durchbruch schaffte, da zu dieser Zeit Kulturpflanzen und Nutztiere weltweit verbreitet wurden.

Mit Beginn des 18. Jahrhunderts erfolgte eine Neuordnung der Landwirtschaft. Diese Neuordnung ist auf entsprechende landwirtschaftliche Nutzgeräte und ihren Einsatz zurückzuführen.

Auch die menschliche Nahrungsversorgung konnte durch innovative Nutzpflanzen, insbesondere der Kartoffel, ökonomisch und effektiv verbessert werden.

Insbesondere das anfängliche 18. Jahrhundert wurde durch den innovativen landwirtschaftlichen Charakter und den Umbruch von der mittelalterlichen zur innovativen Produktion als **zweite agrarische Revolution** bezeichnet. In dieser Zeit dominierten kleinbäuerliche Familienbetriebe.¹⁵

In Zeiten der Industrialisierung im 19. Jahrhundert nahm die Modernität ständig zu, ebenso hielt die Anwendung von Nutzmaschinen Einzug. Insbesondere Düngemittel,

13 Vgl. Mörstedt/Sauerborn, 2012.

14 Vgl. Mörstedt/Sauerborn, 2012.

15 Vgl. Mörstedt/Sauerborn, 2012.

die Produktion und die technischen Gegebenheiten wurden ständig weiter entwickelt und erweitert.

Insbesondere das 20. Jahrhundert ging mit einem hohen maschinellen Einsatz einher. Die Zunahme maschineller und technischer Gerätschaften und landwirtschaftlicher Nutzgeräte und Nutzmaschinen führte zu einem Abbau an personellen Arbeitskräften trotz meist steigender zu bewirtschaftender Nutzflächen. Die einst kleinbäuerlichen Familienbetriebe wandelten sich zu großen Produktionsbetrieben, die auf Basis ökonomischer Kriterien zur Optimierung der Kultivierung beitrugen. Dies führte zur **dritten agrarischen Revolution**.¹⁶

Gegenwärtig sind insbesondere die Gentechnik sowie die Biotechnologie die innovativen Methoden und Techniken in der Landwirtschaft.¹⁷

Landwirtschaftliche Betriebe wurden bereits im 19. Jahrhundert klassifiziert; hierbei bildete die Betriebsfläche das ausschließliche Merkmal der Klassifizierung. Mit temporärem Fortschreiten nahm auch die Merkmalsentwicklung hinsichtlich der Klassifizierung zu. Es erfolgte nicht mehr ausschließlich die alleinige Konzentration auf die Betriebsfläche, vielmehr wurden auch regional dominante Kulturen und Fruchtfolgen sowie die hektarbezogenen Erzeugnisse berücksichtigt. Die Gliederung der Betriebe und eine entsprechende Klassifizierung basierten dann auf Nutzungssystemen in Abhängigkeit der Bodenbeschaffenheit.¹⁸

Die Viehwirtschaft wurde erst ab 1930 bei der Klassifizierung berücksichtigt, bis circa 1930 wurde diese nicht als selbständiger Wirtschaftsbereich angesehen. Eine Änderung und das Erkennen der Viehwirtschaft als eigenständiger Wirtschaftszweig erfolgten erst mit der Industrialisierung.

Die Tierhaltung nahm quantitativ zu, ebenso wie im Ansehen bei der Bevölkerung, sie mündete letztlich als Klassifizierungskriterium.

Für die Dauer von 20-25 Jahre hatte diese Klassifizierung Bestand. Anfang bis Mitte der 1950er Jahre wurde diese Klassifizierung abgelöst. Ursache war die Intensivierung der Produktion im Landwirtschaftssektor. Betriebe konnten den eigenen Viehbestand nicht mehr eigenständig mit Futter versorgen und mussten dieses extern zukaufen; hierbei wurde von einem Anpassungsbedarf gesprochen, der zu Beginn der 1970er Jahre ein innovatives Klassifizierungssystem erforderte.

Die bisherige Strukturierung anhand von Bodennutzungssystemen und der Klassifizierung nach der Größe der Landwirtschaft wurde durch die betrieblich monetäre Ein-

16 Vgl. Mörstedt/Sauerborn, 2012.

17 Vgl. Mörstedt/Sauerborn, 2012.

18 Vgl. Blumöhr/Zepuntke/Tschäpe, 2006, S. 1.

kommensstruktur abgelöst. Es wurde – je nach betrieblicher Ausrichtung und Produktionsschwerpunkt ein Standarddeckungsbeitrag ermittelt.¹⁹

Dieser Standarddeckungsbeitrag bildete in Ergänzung mit dem Standardbetriebseinkommen die Basis der wirtschaftlichen Ausrichtung.

Es erfolgte eine Verbindung zu Buchführungs- und Agrarstatistiken und die Einführung monetärer Kennzeichen.

Eine ständige Aktualisierung und Modifikation des Systems erfolgte bis 2001. Das Klassifizierungsverfahren wurde als „neue Betriebssystematik“ bezeichnet.²⁰

Das System berücksichtigt nationale Begebenheiten, wurde jedoch im Rahmen der in 2003 stattgefundenen Agrarstrukturerhebung durch ein uniformes System ersetzt, welches europaweit Anwendung findet. Der Unterschied zwischen dem europäischen System im Vergleich zu dem deutschen System weist keinen gravierenden Unterschied auf. Die Differenzierungen basieren primär in der Ermittlungsart monetärer Betriebskennzeichnungen und der Ermittlung der betriebswirtschaftlichen Ausgestaltung des Landwirtschaftsbetriebes.²¹

2.2.3 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Agrarwirtschaft in Deutschland

Die Lage der deutschen Landwirtschaft soll im Folgenden anhand von Arbeitskräften und Struktur, der landwirtschaftlichen Fläche und der Einkommensentwicklung dargestellt werden.

Werden die Arbeitskräfte und die Struktur der Landwirtschaft betrachtet, wird deutlich, dass die Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe rückläufig ist. In einem zugrunde liegenden Acht-Jahreszeitraum 1999-2007 nahm die Quantität der Betriebe um 20,6% ab; in Zahlen ausgedrückt reduzierte sich die Anzahl der Betriebsstätten in Deutschland um nahezu 100.000 (472.000 auf 374.500). Die Anzahl von 374.000 Betriebe umfasst dabei Betriebsstätten der Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft in den circa 1,3 Mio. Menschen im Betrachtungszeitraum tätig waren, dies sind im Jahr 2007 circa 13% weniger als acht Jahre zuvor.²²

Hinsichtlich der Bruttowertschöpfung werden circa 20 Mrd. € realisiert, dies entspricht circa 0,9 % der gesamten Bruttowertschöpfung innerhalb des Landes. Die Bruttowertschöpfung wird ermittelt, indem von dem Produktionswert entsprechende Vorleistungen subtrahiert werden.

19 Vgl. Blumöhr/Zepuntke/Tschäpe, 2006, S. 1.

20 Vgl. Blumöhr/Zepuntke/Tschäpe, 2006, S. 1.

21 Vgl. Blumöhr/Zepuntke/Tschäpe, 2006, S. 1.

22 Vgl. o.V., Die deutsche Landwirtschaft, Leistungen in Daten und Fakten, 2010.

Berechnung der Bruttowertschöpfung (BWS):

$$\text{BWS} = \text{Produktionswert} - \text{Vorleistungen}$$

Abbildung 3: Ermittlung der Bruttowertschöpfung

Die Anzahl der Beschäftigten hat in dem Betrachtungszeitraum 2005-2007 um circa 1% abgenommen. Ein Ausgleich der Zu- und Abnahme erfolgte im Verhältnis von Familiinarbeitskräften und Saisonarbeitskräften. Erstgenannte Gruppierung nahm quantitativ ab, während die Saisonarbeitskräfte mengenmäßig zunahmen. Bei der Betrachtung und der zahlenmäßigen Benennung der Landwirtschaft werden die vor- und nachgelagerten Bereiche in die Darstellung integriert. Der vorgelagerte Bereich umfasst daher auch die Bereiche der Futtermittel-, Pflanzenschutz- und Düngemittelindustrie, die Hersteller von land- und forstwirtschaftlichen Maschinen, das Bauwesen, der Handel mit Grundstoffen, Maschinen und Geräten.

Auf den nachgelagerten Bereich werden bei einer hier zugrunde gelegten eigenen Betrachtung das produzierende Ernährungsgewerbe und die Tabakverarbeitung integriert. Bei weiterer Betrachtung wird der Nahrungsmittelhandel und das Gastgewerbe (ohne Unterbringung) integriert sowie die Primärleistung der Landwirtschaft.

In der Agrarwirtschaft, die terminologisch die Landwirtschaft und die zuvor deskriptiv dargestellten vor- und nachgelagerten Wirtschaftsbereiche umfasst, sind ca. 10% aller Erwerbstätigen beschäftigt, dies sind ca. 4 Mio. Menschen.²³

Hinsichtlich der gesamten landwirtschaftlichen Fläche entfallen in Deutschland ca. 50% auf die Agrarwirtschaft, dies sind ca. 17 Mio. Hektar. Ein quantitativer Flächenrückgang ist in der zugrundeliegenden Acht-Jahres-Betrachtung nur marginal in Höhe von 1,2 % zu verzeichnen.

Ein Zuwachs hingegen wurde bei der Flächenausstattung verzeichnet. Im gleichen Betrachtungszeitraum wurden im Jahr 1999 36,3 Hektar ermittelt, acht Jahre später jedoch bereits eine Zunahme von 9 Hektar, folglich 45,3 Hektar.

Anders als bei der Flächennutzung gestaltet sich dies bei der quantitativen Anzahl der im Agrarsektor tätigen Betriebe. Diese sind im Betrachtungszeitraum prozentual um 20,6% rückläufig. Bei einem zugrunde gelegten jährlichen Bezugszeitraum handelt es sich nahezu um 2,5% Betriebsrückgänge per anno. Einige Betriebe werden dabei im Nebengewerbe geführt, demgegenüber bewirtschafteten Betriebe im Haupterwerb eine viermal so große Fläche von durchschnittlich 56,6 Hektar im Jahr 2007.

Trotz einer rückläufigen quantitativen Anzahl der in der Rechtsform der Einzelunternehmung geführten Familienbetriebe, wurde seit 2005 ein Rückgang auf 350.000 ver-

²³ Vgl. o.V., Die deutsche Landwirtschaft, Leistungen in Daten und Fakten, 2010, S. 7.

zeichnet, der sich jedoch in positiver Konsequenz bei mittlerer Flächenausstattung analog auf 33,1 Hektar erhöht hat (dies ist ein Zuwachs um 1,6 Hektar).

Zur Vervollständigung der zuvor angeführten Angaben wird an dieser Stelle noch ergänzend auf die Einkommensentwicklung in der Landwirtschaft Bezug genommen.

Im Durchschnitt sind die unternehmensspezifischen Gewinne im Verhältnis von dem Jahr 2007/2008 zum Jahr 2008/2009 um circa 23% rückläufig. Dies entspricht einem durchschnittlichen Gewinn pro Unternehmen von € 38.498.²⁴

Diese Angabe muss jedoch in dem Maße neutralisiert werden, als dass je nach Betriebsausrichtung stark schwankende Veränderungen zugrunde liegen.

Insbesondere beim Ackerbau werden die stark gesunkenen Getreidepreise für den rückläufigen Gewinn verantwortlich gemacht. Der Gewinnrückgang wurde auf 13% bezieft.

Im Segment der Milchviehhaltung wurden Gewinnrückgänge auf die negative Entwicklung der Erzeugerpreise der Milch zurückgeführt.

Ein Ausgleich sollte durch staatlich subventionierte Direktzahlungen und Direktzuschüsse erfolgen, damit konnte aber kein Gewinnausgleich in der entsprechenden Höhe des entgangenen Gewinns ermittelt werden. Gegenstand der Direktzahlungen und Zuschüsse waren neben der Betriebspromäie auch Ausgleichszulagen etc.

Die Subventionen in Form der Direktzahlungen umfassten circa 82% des Gewinns und führten bei zahlreichen Milchbetrieben zur Existenzhaltung.

Ein weiterer Bereich, indem finanziell hohe Einbußen verzeichnet wurden, waren die Veredelungsbetriebe der Schweinezucht und Schweinemast.

Ein Ausgleich konnte hier durch gestiegene Erzeugerpreise und durch gesunkene finanzielle Aufwendungen für Futtermittel realisiert werden.

Im abweichenden Wirtschaftsjahr 2008/2009 kam es auch im Gartenbau durchschnittlich zu Gewinneinbußen von 14,8%. Bei Dauerkulturen, bei der Rinderzucht und Rindermast beliefen sich die Gewinneinbußen auf 26,5%. Die Gewinne in der Agrarwirtschaft waren daher insbesondere im Betrachtungszeitraum rückläufig.

Hinsichtlich des Agrarsektors wird deutlich, dass dieser durch zahlreiche mittelständische Betriebe bezüglich ihrer quantitativen Größe gekennzeichnet ist. Der Schwerpunkt liegt auf der quantitativ hohen Anzahl von Mittelständlern.

²⁴ Vgl. o.V., Die deutsche Landwirtschaft, Leistungen in Daten und Fakten, 2010, S. 8.

Der Ackerbau in Deutschland liegt bei 16,7 Mio. Hektar, davon entfallen circa 72% auf Ackerland und circa 28% auf Dauergrünland. Der Getreideanbau hat in Deutschland die größte Bedeutung, dies wird ersichtlich, da der Weizenanbau schon 26% des gesamten Getreideanbaus umfasst.

Bei den meisten landwirtschaftlichen Betrieben handelt es sich um Erzeuger und Anbieter von mehreren Produkten, die Angebotsstruktur erweist sich daher als polypolistisch. Das zentrale Kriterium einer polypolistischen Angebotsstruktur ist, dass der betriebsspezifische und produktbezogene Marktanteil der Erzeugnisse nur mit einem marginalen Wert beziffert werden kann. Diese polypolistische Angebotsstruktur stellt aus marketingrelevanter Sicht eine elementare Barriere dar.

Die im Folgenden angeführte Aussage von Strecker liegt schon viele Jahrzehnte zurück, findet jedoch weiterhin Anwendung und erweist sich inhaltlich als zutreffend.

„Die Absatzmärkte der Landwirtschaft sind dadurch gekennzeichnet, daß die Marktform dem vollkommenen Polypol nahekommt. Das morphologische Kriterium einer Vielzahl von Anbietern fällt mit einem – durch gesetzlich vorgeschriebene Handelsklassen begünstigten – hohen physischen Homogenitätsgrad der Produkte und nur geringen sachlichen und personellen Präferenzen der Marktteilnehmer zusammen. Da der einzelne Anbieter somit keine Differenzierung seines Angebots erreichen kann, sind ihm die klassischen Aktionsbereiche des Marketings nicht zugänglich (Mengenanpasser).“²⁵

Bereiche, die von dieser „Mengenanpassung“ ausgenommen sind, sind Absatzbetriebe von Saat- sowie Pflanzgut, Zuchttiere und ebenso der direkte Absatz „konsumfertiger Nahrungsmittel“.²⁶

Generell weisen die Agrarerzeugnisse in ihrer wesentlichen Struktur einen hohen Homogenitätsgrad auf, hierin ist auch die Schwierigkeit im Marketing begründet. Es kann produktivitätsweise nahezu kein faktisches Alleinstellungsmerkmal herausgestellt werden.

Die hohe Homogenität der Erzeugnisse führt folglich zu der Gefahr, die Angebotspreise niedrig anzusetzen, um einen entsprechenden Absatz der Erzeugnisse zu realisieren.

Diese niedrigen Preise können für den Erzeuger in einer Preisfalle münden, der dieser nur schwer wieder entkommt.

Ein Anbieten zu Niedrigpreisen und ein späteres Anheben des Preises können dazu führen, dass ein Bestandskunde den Preisanstieg nicht akzeptiert und ggf. auf Erzeugnisse von Wettbewerbern zurückgreift. Es muss daher eine Alternative zu dem preissenstabilen Mengenabsatz gefunden werden.

25 Vgl. Strecker, 1974, Sp. 216-220.

26 Vgl. Strecker, 1974, Sp. 216-220.

Ein Preisabfall führt folglich zur Aktivierung latenter Nachfrage bei Bestandskunden und der Akquise von Neukunden, die bisher den Warenbezug bei Wettbewerbern vollzogen haben.

Ein Preisanstieg hat Auswirkungen auf die bisherigen Verwender. Generell können vier Kategorien von Kundengruppen differenziert werden.

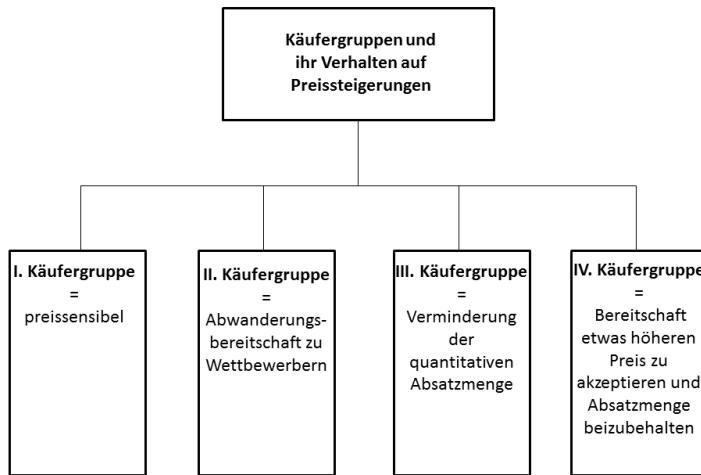


Abbildung 4: Käufergruppenkategorisierung in Folge eines Preisanstiegs

Eine preisunsensible Käufergruppe wird keine Reaktion auf die Preissteigerung zeigen und stabil bleiben, demgegenüber wird eine preissensible Käufergruppe vermutlich zu Wettbewerbern abwandern. Eine weitere Käufergruppe wird die quantitative Absatzmenge verringern und eine vierte Käufergruppe wird aufgrund der Beziehung bereit sein, einen etwas höheren Preis zu akzeptieren und die Absatzmenge daher auch beizubehalten.

Ein Unternehmen in einem nahezu unvollkommenen Markt mit polypolistischer Struktur hat die Möglichkeit ein hohes Kundenakquisepotenzial aufzubauen, insbesondere hier greift daher auch der Ansatz des Marketings und insbesondere die positiven Auswirkungen einer starken Unternehmensmarke, da dem operativen Marketing ebenso Grenzen gesetzt sind, diese beruhen auf dem zur Verfügung stehenden finanziellen Budget und der personellen Betriebsstruktur. Bei der Mehrheit der Betriebe in Deutschland handelt es sich um Familienbetriebe, häufig wird versucht ein Marketingkonzept in Eigenregie zu erstellen. Dies scheitert jedoch meist am Personal und dem zur Verfügung stehenden Fachwissen sowie der Realisierung von operativen Marketingaktivitäten aus finanzieller Sicht.

Die Akquise- und Marketingmaßnahmen eignen sich primär bei der Abnehmerstruktur der Endkonsumenten, da insbesondere bei dem Vertrieb im B2B-Sektor andere Kriterien Anwendung finden.

2.3 Besonderheiten der Gartenbaubranche

Die Branche des „Gartenbau“ weist global betrachtet in der Definition Unterschiede auf. In Deutschland wird die Produktion und Kultivierung sämtlicher Pflanzenarten dem Segment Gartenbau zugeordnet. Das Segment Gartenbau umfasst die Kategorien Obst, Gemüse, Pilze, analog ebenso Heil- und Gewürzpflanzen, die auf die menschliche Ernährung und Gesundheit ausgerichtet sind.

Hinsichtlich der Pflanzen umfassen diese Schnittblumen sowie Garten-, Beet- und Balkonpflanzen, analog zu Zierpflanzen, Staudengärtnerei und Bäumen. Ein Segment ist dabei die menschliche Ernährung und Gesundheit, insbesondere die Gestaltung des menschlichen Wohn- und Lebensbereiches.

2.3.1 Begriff und Abgrenzung gartenbaulicher Betriebe

Der Gartenbau ist wissenschaftlich definiert als Betrieb, bei dem mindestens die Hälfte des betrieblich standardisierten Deckungsbeitrages aus dem Gartenbau resultiert. Die dominanten, primären Bereiche sind dabei der Obst- und Gemüseanbau sowie der Zierpflanzen- und Schnittblumenanbau, dabei ist es unabhängig ob eine Kultivierung der Erzeugnisse im Freiland oder unter Glas bzw. unter Folie erfolgt.²⁷

Im Gartenbau gibt es zwei, bzw. drei zentrale Bereiche. Die Betriebe, die die Kultivierung der Pflanzen und Blumen zum Gegenstand haben, bilden das Segment des Produktionsgartenbaus. Die Betriebe, die mit der Pflege der gartenbaulichen Erzeugnisse betraut werden, wie Garten- und Landschaftsbauer oder Friedhofsgärtnerien gelten als Dienstleistungsgartenbau. Floristenfachgeschäfte sowie sämtliche Einzelhandelsbetriebe, folglich die Betriebe, die den Handel gartenbaulicher Erzeugnisse zum Gegenstand haben, gelten als gartenbauspezifischer Handelssektor.²⁸

Im Produktionsgartenbau lassen sich vier Segmente selektieren, dies sind der Gemüsebau, der Obstbau, die Baumschulen sowie der Blumen- und Zierpflanzenbau. In der folgenden Abbildung ist eine grafische Übersicht aufgeführt mit beispielhafter Benennung von angebauten Kulturen und dem jeweiligen Sektor zugeordneten Kulturen.

27 Vgl.: <https://www.wien.gv.at/statistik/wirtschaft/landwirtschaft/glossar-landwirtschaft.html>.

28 Vgl.: <http://gartenbau-verband.de/wirtschaftsverband-gartenbau-e-v/branchen-info/>

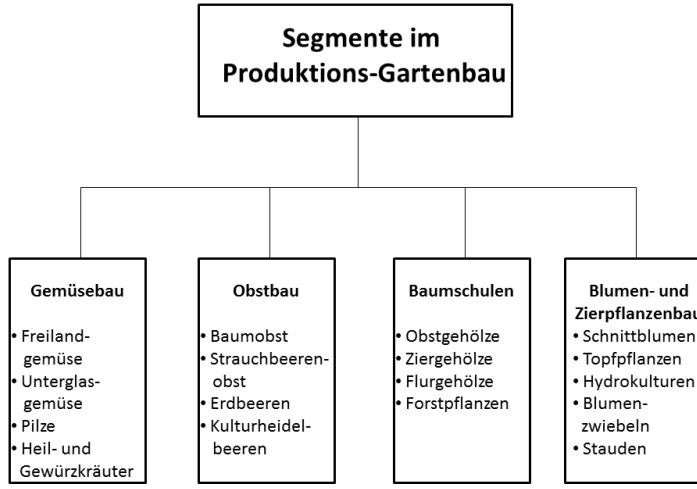


Abbildung 5: Segmente des Produktionsgartensbaus

Wie zuvor kurz genannt, umfasst der Gartenbausektor neben dem Produktionsgartenbau auch den Dienstleistungsgartenbau. Der Fokus liegt dabei auf der Planung, Realisation und Pflege von Dienstleistungen im gärtnerischen Bereich. Insgesamt vier Segmente können dem Dienstleistungsgartenbau zugeordnet werden, diese sind der Garten- und Landschaftsbau, der Sportplatzbau, der Friedhofsgartenbau sowie die Innenraumbegrünung.

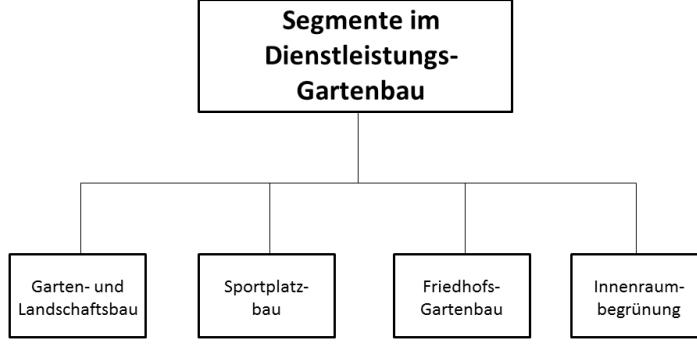


Abbildung 6: Segmente des Dienstleistungsgartensbaus

Einen dritten Bereich bilden gewerbliche Einrichtungen, die Handel mit gartenbaulichen Erzeugnissen betreiben, dies können sowohl Fachgeschäfte sein, als auch Großhandelsinstitutionen, Versteigerungen etc.

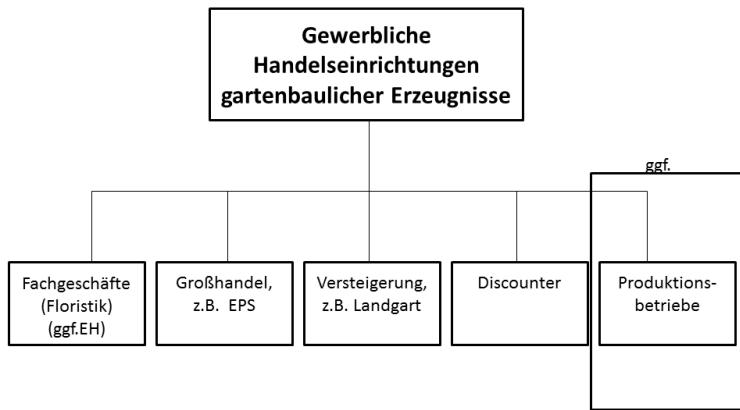


Abbildung 7: Gewerbliche Handelseinrichtungen gartenbaulicher Erzeugnisse

Ergänzend ist hinzuzufügen, dass der Gartenbausektor Besonderheiten aufweist, insbesondere in handelsrelevanter Sicht, denn zahlreiche Produktionsbetriebe übernehmen die Funktion und Aufgabe des Handels, da zur Sortimentsergänzung gegebenenfalls Produkte weiterer Erzeuger erworben werden und als Sortimentsergänzung weiter veräußert werden.²⁹

2.3.2 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Gartenbausektors

Der Gartenbausektor leistet einen wesentlichen Beitrag zur Volkswirtschaft eines Landes. Die gartenbaulichen Leistungen sind gekennzeichnet durch den Wert der Produkte. Bei der Wertermittlung werden drei Faktoren zugrunde gelegt, die Verkaufserlöse, der Eigenverbrauch sowie die Vorratsveränderungen, respektive Vorratshaltungen.

Der Produktionswert für das Jahr 2012 lag bei ca. 55,7 Mrd. €, der Anteil des Produktionsgartenbaus lag bei 11% des oben genannten Wertes (somit ca. 6,3 Mrd. €).³⁰

Bei dem Dienstleistungsgartenbau wird ein Wert in ähnlicher Höhe ermittelt.

Sowohl Produktionsgartenbau als auch Dienstleistungsgartenbau³¹ erwirtschafteten somit einen Produktionswert von ca. 12,6 Mrd. € (ca. 22% des Produktionswertes für 2012).

Eine höhere Aussagekraft als der Produktionswert wird der Bruttowertschöpfung (kurz: BWS) beigemessen.³²

29 Vgl.: <http://gartenbau-verband.de/wirtschaftsverband-gartenbau-e-v/branchen-info/>

30 Vgl. o. V., Der Gartenbau in Deutschland – Daten und Fakten, Berlin, 2014.

31 Der Dienstleistungsgartenbau ist nicht Bestandteil der „Urproduktion“.

32 Vgl. o. V., Der Gartenbau in Deutschland – Daten und Fakten, Berlin, 2014, S. 11.

Die Berechnung ist ersichtlich in der Abbildung 3.

Das Thünen-Institut (TI) befasste sich mit der Erhebung der Wertschöpfung des Gartenbaus und der vor- sowie nachgelagerten Bereiche. Das Thünen Institut ist eine Forschungseinrichtung für politische und gesellschaftliche Zwecke, es ist ein Bundesforschungsinstitut für ländliche Gebiete, für Wald und Fischerei. Hierarchisch ist es dem Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) zugeordnet. Das Forschungsinstitut arbeitet wissenschaftlich und leistet durch die Forschungsergebnisse einen Beitrag als heuristisches Mittel für Entscheidungen im Agrarsektor, in der Forst- und Fischereiwirtschaft sowie im Verbraucherschutz.³³

Wie bereits zuvor kurz benannt, befasst sich das Thünen Institut mit der Erhebung der Wertschöpfung des Gartenbaus und der vor- sowie nachgelagerten Bereiche.

Hinsichtlich der Wirtschaftsbereiche gilt der Einzelhandel, analog zum Großhandel, zu den elementarsten und strategisch bedeutendsten Wirtschaftsbereichen.

Zu beachten ist hierbei jedoch, dass bei der zahlenmäßigen Erfassung die doch quantitativ erheblichen Obst- und Gemüseimporte integriert sind.

Im Weiteren kann jedoch herausgestellt werden, dass sämtliche Bereiche des Gartenbaus summiert einen Umsatz von 16,9 Mrd. € erzielten. Bezugnehmend auf die Bruttowertschöpfung bedeutet dies zahlenmäßig 7,7 Mrd. € BWS.³⁴

Anders gestaltet sich dies im Dienstleistungsgartenbau. Der Garten- und Landschaftsbau leistet hierzu den ökonomischen Beitrag von 3,3 Mrd. € BWS. Aus dem Facheinzelhandel resultieren 1,6 Mrd. € BWS und auf das Segment der Friedhofsgärtnerien entfallen 0,3 Mrd. € BWS.³⁵

Im Produktionsgartenbau entfielen in Summe auf die Bruttowertschöpfung 2,5 Mrd. €.

Insbesondere aus der Darstellung der monetären Bezifferung wird der Stellenwert des Gartenbausektors in Deutschland deutlich.³⁶

Analog zu der zahlenmäßigen Darstellung in volkswirtschaftlicher Sicht soll im Folgenden noch eine Bezugnahme auf die Struktur, die Beschäftigungszahl und die quantitative Anzahl der Betriebsstätten erfolgen.

In struktureller Sicht bedarf es insbesondere im Segment der Produktionsbetriebe gartenbaulicher Kulturen erhöhte Anforderungen bei dem Anbau und der Kultivierung der Erzeugnisse, insbesondere bei dem Obst- und Gemüseanbau, bei Gehölzen sowie Blumen und Zierpflanzen. Die zu kultivierende Fläche in Gesamtdeutschland betrug im Jahr 2012 ca. 220.200 Hektar, bei einer Verhältnisbetrachtung stellt sich heraus, dass

33 Vgl. www.thuenen.de

34 Vgl. o. V., Der Gartenbau in Deutschland, Daten und Fakten, 2014.

35 Vgl. o. V., Der Gartenbau in Deutschland, Daten und Fakten, 2014.

36 Vgl. o. V., Der Gartenbau in Deutschland, Daten und Fakten, 2014.

dies ca. 1,3% der gesamten landwirtschaftlich genutzten Fläche in Deutschland ist, die bei circa 17 Mio. Hektar liegt.

Von den 220.200 Hektar Kulturläche entfallen circa 114.000 Hektar auf den Anbau von Gemüse.

Die betriebliche Struktur im Gartenbau ist durch kleinere und mittlere Unternehmen gekennzeichnet. Die Mehrzahl der Betriebe (9 von 10) werden meist als Familienbetrieb (Einzelunternehmen) und zu circa 65 % im Haupterwerb geführt. Bei einem Blick auf die Beschäftigungsstruktur stellt sich heraus, dass nahezu 1,7% der in Deutschland erwerbstätigen Personen im Gartenbau tätig sind; dies entspricht einer zahlenmäßigen Erfassung von circa 700.000 Personen; dabei kann die Beschäftigung sich auch auf vor- oder nachgelagerte Bereiche des Gartenbaus beziehen. Die folgende Darstellung spezifiziert die Anzahl der Personen nach entsprechenden Schwerpunkten.

Beschäftigte im Gartenbau 2008

	quantitative Anzahl	prozentualer Anteil
Gartenbau sowie vor- und nachgelagerte Bereiche	700.000	100%
<u>davon:</u>		
Garten- und Landschaftsbau	100.000	14,3%
Produktionsgartenbau	98.000	14,0%
Gärtnerischer Fachhandel	90.000	12,9%
Friedhofsgärtnerie	13.000	1,9%
Gartenbausparte gesamt	301.000	43,0

Tabelle 1: Spezifizierung der quantitativen Anzahl Erwerbstätiger nach tätigkeitspezifischen Segmenten

Nicht berücksichtigt ist dabei die quantitative Anzahl der Saisonarbeitskräfte, da diese nicht ganzjährig in den Betrieben arbeiten, stattdessen meist nur einen kurzen Zeitraum; diese fanden somit auch bei der Erhebung keine Berücksichtigung.

Der schwerpunktmaßige Aktivitätsbereich der Gartenbaubetriebe liegt im Segment der Dienstleistungen, hier meldete der Gartenbauverband 15.427 Betriebe im Jahr 2010; im Bereich der Friedhofsgärtnerien waren dies 9.200 Betriebe.³⁷

³⁷ Vgl. o. V., Der Gartenbau in Deutschland, Zahlen und Fakten, 2014, S. 13.

3 Kennzeichen des Mittelstands

Da die Mehrzahl gartenbaulicher Betriebe dem „Mittelstand“ zugeordnet werden kann, wird dieser in den folgenden Teilkapiteln thematisiert. Grundlegend wird der Terminus „Mittelstand“ inhaltlich definiert, anschließend seine gesamtwirtschaftliche Bedeutung dargestellt und charakteristische Besonderheiten herausgestellt.

3.1 Begriff und Abgrenzung des Mittelstands

Die überwiegende Zahl der gartenbaulichen Betriebe werden dem Bereich kleiner und mittelständischer Unternehmen zugeordnet (kurz: KMU), grundlegend bedarf es daher einer definitorisch-terminologischen Ausgestaltung, welche Kriterien kennzeichnend sind, um einen Betrieb als kleinständisch oder mittelständisch zu bezeichnen.

Hierbei wird auf die theoretische sowie praktisch relevante Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (kurz: IfM) in Bonn aus dem Jahre 2004 verwiesen, wobei der Mittelstand quantitativ definiert wird.³⁸ Additiv ist anzufügen, dass das Institut für Mittelstandsforschung u. a. den Mikrozensus zugrundelegt. Bei dem Mikrozensus handelt es sich um eine konstante Haushaltsstichprobe. Hierbei werden jährlich 1% aller Haushalte Teil einer wissenschaftlichen Erhebung. Es werden statistische Informationen über die Bevölkerung und den Arbeitsmarkt erhoben. Mittels des Mikrozensus wird die Volkszählung weitergeführt. Zusammenfassend kann herausgestellt werden, dass der Mikrozensus elementare statistische Informationen über die Bevölkerung hinsichtlich der Struktur in demografischer, psychografischer und soziografischer Hinsicht erhebt.³⁹

Ein erster Überblick ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen.

38 Neben der „Mittelstandsdefinition“ des IfM gibt es zahlreiche weitere Definitionen, die eine begriffliche Annäherung des Mittelstands zum Gegenstand haben. Die Entscheidung der hier zugrundegelegten Definition ist das Resultat der vorausgegangenen Recherche zum Thema Mittelstandsdefinition.

39 Vgl.: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/148/mikrozensus-v11.html>

Unternehmensgröße	Anzahl der Beschäftigten	Umsatz in € pro Jahr
klein	bis 9 Beschäftigte	bis unter 1 Mio. €
mittel	10-499 Beschäftigte	1 bis unter 50 Mio. €
groß	500 oder mehr Beschäftigte	ab 50 Mio. € und mehr

Tabelle 2: Quantitative und monetäre Abgrenzung des „Mittelstands“
Quelle: IfM Bonn 2004

Demnach gelten Betriebe mit einer Mitarbeiterzahl von neun Beschäftigten und einem Jahresumsatz bis 1 Mio. € als kleinständisch.

Beschäftigt das Unternehmen quantitativ mehr als zehn Personen und liegt die Anzahl der Beschäftigten unter 500, so gilt es als mittelständisch, wenn gleichermaßen der Jahresumsatz ein Volumen zwischen 1 Mio. € und 50 Mio. € umfasst. Sollten diese quantitativen Größen überschritten werden, das bedeutet wenn bei den Unternehmen mehr als 50 Personen angestellt sind und der Jahresumsatz zudem über 50 Mio. € liegt, so handelt es sich um Großbetriebe.⁴⁰ Aufgrund der hohen Praxisrelevanz der zugrundeliegenden Aufteilung, soll diese auch für den Gartenbau und die nachfolgenden Ausführungen Anwendung finden.

Wie bereits in den vorherigen Teilkapiteln angeführt, befindet sich die Mehrzahl der gartenbaulichen klein- und mittelständischen Betriebe im Familienbesitz, gesprochen wird umgangssprachlich auch von Familienunternehmen. Familienunternehmen sind „im Kern“ wesentlich geprägt durch den Zusammenschluss von Betriebsleitung und dem Eigentum des Betriebes, analog zur Geltendmachung haftungsrechtlicher Ansprüche gegen den Betrieb bzw. die Familie; dem zu Folge erfolgt auch die Betriebsführung und das betriebliche Management durch den Eigentümer oder einen familiären Vertreter.

Die Kombination der Einheit von Betriebsleitung und dem Eigentum des Betriebes, ergänzt durch das eigentümerspezifische Management, respektive das Management eines familiären Vertreters, kennzeichnet den Familienbetrieb.

Aufgrund dieser Kombination und dem Zusammenspiel der Komponenten obliegt dem Betriebsinhaber eine flexible Steuerung der betrieblichen Prozesse, zudem erfolgt ein Zusammenspiel qualitativer und quantitativer Kriterien. Es handelt sich bei der überwiegenden Zahl der Gartenbaubetriebe um „klassische“ KMU's, da der Betriebs-

⁴⁰ Vgl. o. V., Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland, 2007, S. 9.

inhaber gleichzeitig die Managementtätigkeiten wahrnimmt, bzw. steuert und zeitgleich der Eigentümerfamilie angehörig ist. Da bei Gartenbaubetrieben überwiegend eine Deckungsgleichheit von Entscheider und Betriebsinhaber vorliegt, wird auf weitere Ausgestaltungsformen an dieser Stelle kein Bezug genommen, da weitere Erscheinungsformen nur marginal vorkommen.

3.2 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands

Generell kann jedoch herausgestellt werden, dass der Mittelstand für die deutsche Wirtschaft von zentraler und elementarer Bedeutung ist, statistische Erhebungen und daraus resultierende zahlenmäßige Belege stützen diese Aussage.

Die Anzahl der selbstständig tätigen Personen in Deutschland lag im Jahr 2005 bei circa 3,79 Mio. Menschen.⁴¹ Die quantitative Anzahl der Selbstständigen beläuft sich in quotenmäßiger Darstellung auf 10,6 %.

Im Jahr 2003 lag damit der quantitative Unternehmensbestand laut Unternehmensregister bei 3.172.771. Von der Darstellung unberücksichtigt sind jedoch Kleinstbetriebe, die nicht über sozialversicherungspflichtige Angestellte verfügen. Ergänzend muss erläuternd hinzugefügt werden, dass Personen, die freiberuflich tätig sind, als selbstständiges Unternehmen geführt werden und somit in der deskriptiven Darstellung nicht integriert sind und folglich unberücksichtigt bleiben.

Im Unternehmensregister werden land- und forstwirtschaftliche Unternehmen ebenso nicht erfasst, daher wird bei der zahlenmäßigen Erfassung im weiteren Verlauf auf entsprechende Steuerstatistiken zurückgegriffen.

Zu Beginn des Jahres 2006 wurde der Unternehmensbestand durch das IfM in Bonn geschätzt und belief sich Schätzungen zur Folge auf 3.380.000 Unternehmen von denen nahezu 3.211.000 (dies entspricht ca. 95%) dem Mittelstand zugeordnet werden können. Diese bilden eine Einheit aus Eigentum des Betriebes und Leitung durch die Familie, folglich können diese auch als Familienunternehmen bezeichnet werden.⁴²

Abschließend und zusammenfassend lassen sich folgende Aussagen anhand von Erhebungen nachweisen.⁴³ Im Jahre 2004 konnten 99,7 % aller Unternehmen in Deutschland dem Mittelstand zugeordnet werden, dies führte dazu, dass nahezu 70,8% der Beschäftigten bei Mittelständlern beruflich tätig waren und im Betrachtungszeitraum 2004 39,8% der Umsätze in Deutschland erwirtschafteten, was in Folge eine Bruttowertschöpfung von 46,7% bedeutet.

41 Vgl. o. V., Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland, 2007, S. 9.

42 Vgl. o. V., Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland, 2007, S. 12.

43 Vgl. IfM.

Ergänzend kommt hinzu, dass die im Familieneigentum und der familiären Leitung befindlichen deutschen Unternehmen bei circa 95% lagen und somit diese Familienunternehmen auch einen zentralen Stellenwert in der deutschen Wirtschaft ausmachen.⁴⁴

Werden Erhebungen und Berechnungen des statistischen Bundesamtes zugrunde gelegt, wird bei dem Wirtschaftszweig Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft deutlich, dass die quantitative Anzahl der in diesem Wirtschaftszweig tätigen Unternehmen bei 75.119 liegt.⁴⁵ Hierbei überschreiten lediglich dreizehn Unternehmen die monetäre Orientierungsgröße von 50 Mio. € Jahresumsatz.

Der gesamte Jahresumsatz dieses Wirtschaftszweiges lag im Betrachtungszeitraum 2004 bei insgesamt 25,7 Mio. €.⁴⁶

Ergänzend wurde ermittelt, dass die quantitative Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Wirtschaftszweig Forst- und Fischereiwirtschaft quantitativ bei 304.155 Personen lag.

Im Jahre 2004 wiesen KMU's (Betriebe mit 1-499 Personen) die quantitative Anzahl von 299.313 Mitarbeitern aus, bei denen sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse vorlagen.

Die Auszubilden wurden hierbei gesondert erfasst und konnten mengenmäßig beifert werden auf insgesamt 24.824, davon waren 24.499 in Betrieben beschäftigt, die zwischen 1 und 499 sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmer beschäftigen.⁴⁷

Deutlich wird hierbei, dass mehr als 50% der deutschen Wirtschaft aus KMU's besteht, demzufolge die KMU's einen erheblichen Beitrag zur deutschen Wirtschaft und folglich auch zum BIP beitragen.

Die deutsche Wirtschaft hat maßgeblich ihren Stellenwert aufgrund der hohen Anzahl an sogenannten „Hidden Champions“ Es sind kleine und mittelständische Betriebe, die im Kontext der Weltwirtschaft summiert über 50% der Marktanteile verinnerlichen.⁴⁸

3.3 Mentale Besonderheiten im Mittelstand

Obgleich die Anmeldung eines Gewerbes kognitiv nicht aufwändig erscheint, so geht der Entschluss der Selbstständigkeit mit zahlreichen, vorausgegangenen Überlegungen einher. Die betriebsspezifische Marktstellung ist nicht das Resultat kurzfristiger Über-

44 Vgl. o. V., Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland, 2007, S. 16.

45 Vgl. Statistisches Bundesamt: Sonderausfertigung der Umsatzsteuerstatistik 2004 im Auftrag des IfM Bonn, Wiesbaden, 2006, und Berechnungen des IfM Bonn.

46 Vgl. o. V., Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland, 2007, S. 17.

47 Vgl. o. V., Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland, 2007, S. 18.

48 Vgl. Simon, 1998.

legungen, sondern vielmehr eine grundlegende Entscheidung, die wohlüberlegt erfolgt und über die eigentliche Geschäftstätigkeit weit hinausgeht.

Die Unternehmenskultur und die betrieblichen Strukturen sowie gesellschaftliche und wirtschaftliche Faktoren tragen im Wesentlichen dazu bei. Es stellt sich die Frage, was den Mittelstand derart besonders macht und weshalb es doch derart zahlreiche und zugleich erfolgreiche mittelständische Betriebe im Agrarsektor gibt, umgangssprachlich könnten diese Betriebe als „Hidden Champions“ bezeichnet werden, sinngemäß übersetzt als „verborgene, bzw. unauffällige Marktteilnehmer“.

In enger Anlehnung an Simon⁴⁹ kann herausgestellt werden, dass die von dem Mittelstand produzierten Erzeugnisse oft unauffällig sind und eine Konstanz in der Duration ihrer Existenz aufweisen. Die Erzeugnisse werden zudem exportiert und leisten global betrachtet einen zentralen Beitrag zur Weltwirtschaft, national betrachtet steht der elementare Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt im Vordergrund.

In Anlehnung an Simon⁵⁰ liegt die Betriebsstruktur häufig in Familiengesellschaften. Dieses Kriterium trifft auf die Agrarwirtschaft, insbesondere auf die dort ansässigen Betriebe zu. Bei einem inhaltlichen Transfer wird deutlich, dass die zuvor genannten Aspekte auf Gartenbaubetriebe zutreffen. Markt- sowie Branchenbeobachtungen zur Folge kann herausgestellt werden, dass sich zahlreiche Gartenbaubetriebe auf einen Bereich spezialisiert haben und in dem jeweiligen Bereich durchaus langfristig orientiert sind, respektive eine Beharrlichkeit aufweisen. Es bedarf der Hervorhebung, dass zahlreiche Gartenbaubetriebe den jeweiligen Markt, auf dem sie gewerblich aktiv sind, eng definieren. Im Segment B2C sind zahlreiche Kunden aufgrund der Regionalität der Absatzaktivitäten persönlich bekannt, was zu einem dialogbasierten Austausch und der Kenntnisnahme von Kundenbedürfnissen führt. Die Kenntnisverlangung von Kundenbedürfnissen ist im Wesentlichen auf die Marktnähe und damit einhergehend der Nähe zu den Kunden zurückzuführen. Diese Kenntnis kann im Idealfall dazu führen, dass Produktionsbetriebe mit der Absatzausrichtung B2C spezielle Marktnischen schaffen. Der Produzent, bzw. Einzelhändler schafft sich somit seinen „eigenen Markt“ auf Basis einer selektierten, spezifischen Marktnische. Er wird folglich zum Marktführer, respektive Marktbetreiber; dies hat zur Konsequenz, dass die spezifische Marktnische sortimentsbezogen eher eine Tiefe aufweist als eine Breite. Folglich wird ein Spezialisierungsgrad erzeugt, welcher von Wettbewerbern nur unter erheblichen Schwierigkeiten realisiert werden kann.

Die Gartenbaubetriebe fühlen sich „ihrem definierten Markt“ folglich temporär dauerhaft verpflichtet. Ein post-ökonomisches Ziel liegt in der Kundenausrichtung und der kundenspezifischen Bedürfnisbefriedigung.

Kritisch betrachtet kann insbesondere in der engen Marktdefinition formuliert werden, dass ein erhebliches Risiko in der Spezialisierung der Vertriebserzeugnisse liegt.

49 Vgl. Simon, 1998.

50 Vgl. Simon, 1998, S. 29.

Diese Kritik kann jedoch ebenso durch die anbieterspezifische Wettbewerbsstärke und die vorgesetzte Erzeugnisspezialisierung, analog der marktbeherrschenden Stellung, neutralisiert werden.

Wie bereits zuvor betont, ist die Marktnähe von elementarer Bedeutung, denn die Beziehungen zu den Leistungsnehmern sind umfassend und beinhalten dennoch eine wechselseitige Abhängigkeit.

Häufig geht die Beziehung zwischen Leistungsanbieter und Leistungsnehmer mit einer emotionalen Beziehung einher. Diese kann entstehen, sollte jedoch primär auf ökonomischen Kriterien aufgebaut werden und Kosten-Nutzen-Relationen zwischen den Marktteakten entsprechen.

Die Kundenbeziehung umfasst betriebsseitig gleichermaßen die Nähe zum Kunden und eine interaktive und dialogbasierte Geschäftsbeziehung. Im Idealfall führt dies zu direktem „face-to-face“ Verkaufsverhalten mit hoher Kontaktintensität, denn insbesondere die Kunden spiegeln die Marktsituation und können zugleich wertvolle Informationen sein.

Die Mittelständler begründen die Aufstellung ihres Vertriebs primär auf Leistung und Service, anstelle von Preis- und Konditionenpolitik. Dieses Vorgehen kann durchaus als wertorientiert bezeichnet werden; fokussiert wird dabei die Kundentreue, preispolitische Steigerungen des Verkaufspreises werden dabei nahezu nicht ausgeschöpft. Mittelständler haben häufig erkannt, dass Kundenbeziehungen einen zentralen Aspekt ökonomischen Marktgeschehens und ebensolcher Transaktionen bilden. Ausschließlich wenn sowohl Anbieter als auch Nachfrager aus der Beziehung dauerhaft einen „echten“ Vorteil realisieren, entsteht Vertrauen. Diesen Vertrauensansatz haben zahlreiche Mittelständler bereits realisiert, häufig erfolgt dies auch auf Basis familienbetriebsspezifischer Strukturen. Die Familienbetriebe arbeiten mit flachen Hierarchien, die Kunden sind bekannt und werden wertschätzend behandelt.

Nicht außer Acht zu lassen ist jedoch ebenso der Wettbewerb. Bei kleinen und mittleren Familienbetrieben handelt es sich meist um polypolistische Märkte. Im Hinblick auf den Wettbewerb müssen seitens des anbietenden Betriebes Wettbewerbsvorteile realisiert werden. Grundlegend sind dabei die Kenntnis und das Wissen von Kundenanforderungen und über Kundenanforderungen. Die Mittelständler sind sogar nahezu vorbildlich in der Realisation von Wettbewerbsvorteilen, bei der Qualität der Erzeugnisse, der Nähe zum Kunden sowie im Servicesegment.

Bedeutend ist zudem, dass Wettbewerbsvorteile oder eine herausragende interne Kompetenz auf dem eng begrenzten und zugleich spezialisierten Markt realisiert werden können. Es gilt somit, potenzielle Bedrohungen aus anderen Märkten frühzeitig zu selektieren und bei möglichen Angriffen direkt zu reagieren, anstatt eine abwartende Haltung einzunehmen.

Bisher wurden die Auswirkungen und der Stellenwert einer Unternehmenskultur im Hinblick auf die Unternehmensmarke und den Unternehmenserfolg häufig unterschätzt, vielmehr muss die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor angesehen werden, denn sie leistet einen wesentlichen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes. Analog zu den Auswirkung auf die Unternehmensmarke, können mit der Unternehmenskultur durchaus Erfolge in ökonomischer Sicht einhergehen, insbesondere da durch das Konstrukt von Normen, Werten und individuelle Einstellungen eine ökonomische Steigerung einhergehen kann. Eine von den Mitarbeitern geteilte und gelebte Unternehmenskultur kann als Motivationstreiber und Identifikationsrahmen angesehen werden. Hinsichtlich der Motivationsfunktion der Mitarbeiter kann diese im Ideal-fall dazu führen, dass sowohl die Fluktuationsrate als auch der Krankenstand reduziert und minimiert werden. Im Kontext der Motivationsfunktion lassen sich im sozialen Mitarbeitergefüge zudem relativ zeitnah Arbeitsverweigerer und Arbeitnehmer mit geringer Motivation selektieren, dies führt zu einem sogenannten sozialen Kontrollmechanismus, der weitaus praktikabler ist als ein formal postulierte Kontrollsysteem.

Insbesondere die Unternehmenskultur, einhergehend mit der Motivationsfunktion können als Innovationsbrunnen mit positiven Nebeneffekten angesehen werden.

Zahlreiche Vertriebsgesellschaften, Banken und Industriebetriebe verfügen über ein betriebliches Vorschlagswesen, bei dem formale Regelungen Anwendung finden. Durchaus effektiv gestaltet sich zudem ein Mitarbeiter, der kreative Ideen im informellen Kontext einbringt und somit Potenzial für Innovationen offeriert. Im Hinblick auf die Unternehmenskultur kann somit herausgestellt werden, dass diese als „Seele“ des Unternehmens angesehen wird. Das Wertgefüge basiert dabei auf Zielstrebigkeit, Ehrgeiz und Geraadlinigkeit. Sofern nahezu sämtliche Betriebsangehörigen diese Werte teilen, bildet sich eine erfolgreiche Einheit.

Bisher weniger fokussiert wurden die leitenden Mitarbeiter, die Wurzeln des Betriebes, obwohl diese die treibenden Kräfte der Unternehmung sind.

Die Betriebsleiter sind Personen mit menschlichen Eigenschaften und charakteristischen Merkmalen. Betriebsinhaber sowie Führungskräfte verfügen meist über Energie, Enthusiasmus, Willenskraft und Zielstrebigkeit sowie Kontinuität.

Insbesondere wenn eine Einheit von Person und Aufgabe bei Führungskräften vorliegt, gepaart mit den oben genannten Eigenschaften, sollte dies dazu führen, dass nicht nur die Motivation den Führungsmitarbeitern obliegt, sondern zugleich die Motivierung der Mitarbeiter im Betrieb, bzw. im Unternehmensumfeld. Ein Risiko bei Familienunternehmen liegt häufig darin, dass seitens der Unternehmensleitung gewünscht wird, dass diese in Familienhand bleiben; dies ist aber meist nicht konsequent planbar, idealerweise sollte ebenso wenig eine Konzentration darauf erfolgen. Vielmehr ist es empfehlenswert, möglichst potenzielle Unternehmens- und Betriebsleiter auszubilden und eine diesbezügliche Entwicklung zu unterstützen, um die Nachfolgeregelung zu sichern.

Generell ist hervorzuheben, dass die betriebliche Leitung und Führung auf Basis unternehmensspezifischer Grundwerte erfolgen soll.

Die Aufgabe der Firmenleitung liegt dann in der Umsetzung dieser, respektive dem Leben und dem in Einklang bringen dieser mit den Unternehmenszielen. Die Unternehmensleitung sollte daher die Unternehmenskultur, basierend mit den Grundwerten konsequent und autoritär führen. Die Konstanz ist dabei elementar für die langfristige Zielrealisation.

4 Marktmechanik der Gartenbaubranche

Im Rahmen der Marktmechanik der Gartenbaubranche wird grundlegend der Begriff „Marktakteur“ definiert um ein uniformes Begriffsverständnis zugrunde zu legen, bevor im weiteren Verlauf auf Charakteristika und Strukturen der Gartenbaubranche, der Marktakteure und des Vertriebs eingegangen wird. Ergänzend wird auf das Beschaffungsverhalten der Marktteilnehmer eingegangen sowie auf entsprechende Auswirkungen.

4.1 Abgrenzung des Terminus Marktakteur unter Bezugnahme auf die Anspruchsgruppen

Zu den Marktakteuren im Gartenbau zählen sämtliche Stakeholder, die in einer Wechselbeziehung zu dem Unternehmen stehen und als Anspruchsgruppen definiert werden können.

Die Stakeholder können in zwei Gruppen aufgeteilt werden, eine interne sowie eine externe Gruppierung.

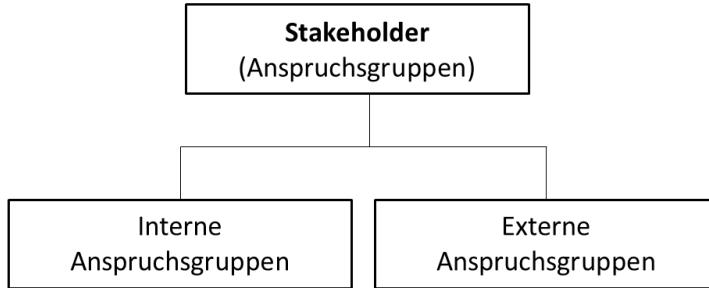


Abbildung 8: Differenzierung der Stakeholder

Von einer unternehmerischen Tätigkeit muss die Anspruchsgruppe gegenwärtig oder zukünftig direkt oder indirekt betroffen sein. Die Stakeholder können ihre Interessen gegenüber dem Unternehmen rechtlich geltend machen. Im Kontext der unternehmerischen sozialen Verantwortung muss die Unternehmensleitung die Interessen der Stakeholder hören und idealerweise bei den zu treffenden Entscheidungen berücksichtigen.

Im Weiteren stellt sich die Frage, welche Interessen die jeweiligen Stakeholder verfolgen.

Beginnend mit den internen Anspruchsgruppen können sowohl dem Eigentümer und dem Management, die bei Familienunternehmen nahezu in einer Person liegen, identische Interessen zugeordnet werden.

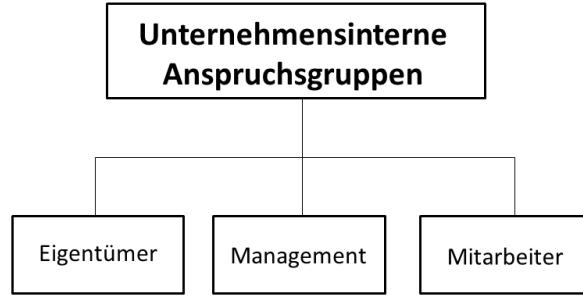


Abbildung 9: Unternehmensinterne Anspruchsgruppen

Die primären Interessen liegen in der unternehmerischen Gewinnmaximierung und einer Erhaltung, beziehungsweise Steigerung des eingesetzten Kapitals, Entscheidungssouveränität, Einflussnahme, Macht, Realisierung individueller Ideen und Fähigkeiten und einer Lebenseinstellung, deren Inhalt primär in der Arbeit liegt. Die Mitarbeiter bilden quantitativ die größere interne Anspruchsgruppe, deren primäre Zielsetzung in der Arbeitsplatzsicherheit, respektive der Einkommenssicherheit und der Entfaltung individueller Fähigkeiten und Anwendung von Kenntnissen liegt. Weitere Interessen dieser Anspruchsgruppen liegen in den arbeitsbedingten Sozialkontakten sowie –je nach beruflicher Stellung im Unternehmen– in Anerkennung und gegebenenfalls sozialem Status.

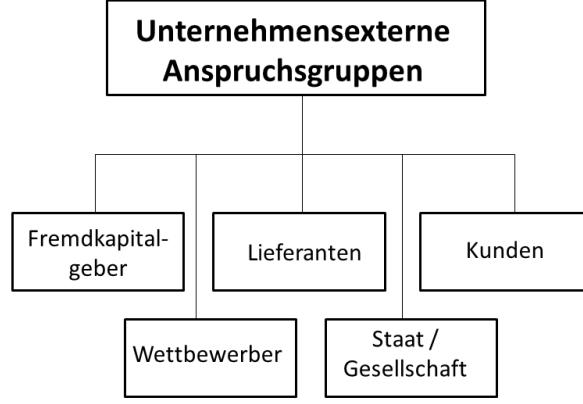


Abbildung 10: Unternehmensexterne Anspruchsgruppen

Bezugnehmend auf externe Anspruchsgruppen fordern Fremdkapitalgeber eine sichere Kapitalanlage und eine möglichst ertragreiche Verzinsung, respektive Dividende mit dem übergeordneten Ziel der Vermögensbildung und eines entsprechenden Zuwachses.

Demgegenüber liegt das Ziel der Lieferanten in einer stabilen, konstanten und temporär dauerhaft ausgerichteten Geschäftsbeziehung, einhergehend mit monetären Erträgen.

Kunden, sowohl private als auch gewerbliche Endabnehmer fordern zufriedenstellende Marktleistungen in qualitativem und quantitativem Maße unter Ausrichtung auf monetär entsprechende, günstige Konditionen.

Hinsichtlich der Wettbewerber liegt der Unternehmensfokus in einer Orientierung an den marktlichen Gegebenheiten und der Orientierung an rechtlichen Gegebenheiten aus Sicht des Wettbewerbsrechts und gegebenenfalls Zusammenschlüsse und Kooperationen zur Realisierung identischer Zielsetzung.

Die externen Anspruchsgruppen Staat und Gesellschaft müssen an dieser Stelle differenzierter dargestellt werden. Dem Staat werden in diesem Kontext behördliche Institutionen, Kommunen, staatliche Verbände sowie politische Parteien zugeordnet.

Demgegenüber sind Interessengemeinschaften, Lobbies, Bürgerinitiativen sowie die allgemeine Öffentlichkeit dem Teilbereich Gesellschaft zuzuordnen.

Da sich Staat und Gesellschaft häufig vermischen und eine klare Trennung aufgrund fehlender Trennschärfe nicht gegeben ist, können auch die Interessen gemeinsam dargestellt werden und gehen ineinander über. Diesen Stakeholdern werden Interessen wie steuerliche Abgaben der Unternehmen und Einnahmen des Staates, Arbeitsplatzsicherheit, positive infrastrukturelle Beiträge, Orientierung an rechtlichen Gegebenheiten, Nachhaltigkeit, Umweltschutz etc. zugeordnet. Die zuvor aufgeführte Darstellung leistet eine Übersicht möglicher Akteure und Anspruchsgruppen. Von den zuvor genannten Stakeholdern soll im Folgenden die externe Anspruchsgruppe der Kunden näher betrachtet werden.

Die wohl wichtigste private Beziehungsgruppe für den Vertrieb gartenbaulicher Leistungen sind Privatpersonen mit einem Lebensalter von 50 Jahren oder mehr. Die heutigen „Best Ager 50+“ sind meist körperlich und geistig agil und verfügen über ein gehobenes Vermögen und ein entsprechendes monatliches Haushaltsnettoeinkommen.

Statistiken zur Folge verfügt die Zielgruppe der Personen zwischen 50 und 69 Jahren über die höchsten Vermögenswerte der Bevölkerung in Deutschland.⁵¹ Personen, die in diese Alterskategorie eingeordnet werden können, leben privat häufig in einem Zwei-Personen-Haushalt. Eigene Kinder haben das „häusliche Nest“ meist verlassen; daraus ergeben sich für die Personen finanzielle und zeitliche Spielräume. Die Mehrzahl

51 Vgl. Hintze, 2007, S. 23f.

der Personen ist berufstätig und verfügt über einen ebensolchen beruflichen Aufstieg und Erfolg, der letztlich mit einem Zuwachs finanzieller Entlohnung einhergeht. Insbesondere das Zusammenspiel der zuvor genannten Kennzeichen der Bevölkerungsgruppe macht diese für den Vertrieb der Erzeugnisse besonders interessant.

Personen dieser Gruppierung gelten aus Erfahrungssicht als kritische Verbraucher, dennoch sind sie loyal bei dem Erwerb von Markenprodukten und dem Erwerb der Erzeugnisse in Fachgeschäften, sofern diese aus Konsumentensicht der tatsächlichen Bedürfnisbefriedigung dienen.

Ein weiteres zentrales Kennzeichen dieser Markakteure ist die aktive Teilnahme am Leben und somit auch am Marktgeschehen. Der Faktor „Zeit“ und dessen Nutzung, zum Beispiel durch soziale Kontakte, gegenseitige Besuche von Freunden, Bekannten und Verwandten führen vorgelagert zu einer freundlichen und einladenden Gestaltung des Eigenheims und der dazugehörigen Grünanlagen wie Balkon und Garten.

Die Gruppe der „Best Ager“ gilt daher bei dem Erwerb gartenbaulicher Erzeugnisse als zentrale und absatzpolitisch relevante Beziehungsgruppe für den Eigenkonsum und Endverbrauch der gartenbaulichen Erzeugnisse sowie für den Erwerb zugunsten Dritter (bei Pflanzen- und Schnittblumen), da diese gerne bei Besuchen und Feierlichkeiten mitgebracht werden.⁵²

Nicht zu vernachlässigen sind auch andere relevante private Zielgruppen, wie kinderlose Doppelverdiener, dessen Erwerbsstruktur häufig durch hohe Konsumfreude gekennzeichnet ist oder die große Anzahl von städtischen Singlehaushalten. Die dem Segment zugehörigen Personen sind erwerbstätig und möchten ihren Balkon mit gartenbaulichen Erzeugnissen versehen und heimisch gestalten.

Im Bereich des Dienstleistungsgartenbaus sind insbesondere Kommunalbetriebe häufig Nachfrager aufgrund der Planung und Bepflanzung von Verkehrsinseln, der Planung und Bepflanzung von Parkanlagen, Obstwiesen etc. Jedoch ebenso private Haushalte fragen Leistungen der Garten- und Landschaftsbauer nach, zur Planung und Gestaltung des eigenen Gartens. Die Nachfragestruktur ist hierbei primär gekennzeichnet durch kinderlose Doppelverdiener sowie die Zielgruppe der zuvor benannten „Best Ager“.

Auffällig ist, dass beide Kategorien privater Leistungsnachfrager über ein gehobenes, respektive hohes Einkommen verfügen und die Bereitschaft vorliegt im Fachhandel entsprechende Erzeugnisse zu erwerben.

Im Hinblick auf gewerbliche Leistungsnachfrager erfolgt die Ausrichtung primär auf den Lebensmitteleinzelhandel, Bereich Non-Food sowie Gartencenter, Baumärkte und den Vertrieb über entsprechende gewerbliche Zwischen- und Endabnehmer, die im Weiteren jedoch ebenso als Vertriebskanal für die zuvor genannte Beziehungsgruppe anzusehen sind.

52 Vgl. Hintze, 2007, S. 24.

4.2 Charakteristika und Struktur der Gartenbaubranche, der Markakteure, des Absatzes und des Vertriebs

In den folgenden Teilkapiteln erfolgt eine Bezugnahme auf die Gartenbaubranche, die in ihren charakteristischen Merkmalen und in ihrer Struktur dargestellt wird. Ein eben-solches Vorgehen erfolgt zudem bei den Markakteuren, die detailliert in ihren Handelsstufen dargestellt werden sowie dem Vertrieb und den absatzspezifischen Gestaltungsmöglichkeiten gartenbaulicher Erzeugnisse im operativen Marketing.

Um ein wesentliches, charakteristisches Merkmal bei der Struktur der Markakteure herauszustellen, muss grundlegend auf die Agrarprodukte selbst verwiesen werden. Ein wesentliches Merkmal von Agrarprodukten ist der Ansatz, dass diese von der Produktion bis hin zu den verarbeitenden Betrieben zahlreiche Handelsstufen durchlaufen.

Inhalt dieser Handelsstufen ist die Abstimmung von Angebot und Nachfrage in temporärer und geografisch globaler, internationaler, nationaler, regionaler und lokaler sowie qualitäts- und mengenmäßiger Perspektive.

Die landwirtschaftliche Produktion erfolgt räumlich häufig dezentral und weist hinsichtlich ihrer Qualität heterogene Eigenschaften auf.

Grundlegend muss daher auf der ersten Handelsstufe eine Bündelung von handelsfähigen Einheiten, so genannten Partien, generiert werden.

Diese grundlegende Handelsstufe wird fachlich mit dem Terminus Sammel-, respektive Erfahrungsgroßhandel bezeichnet; dieser kann weiterhin differenziert werden in den privaten und genossenschaftlichen Bereich.

Diese Sammlung umfasst gleichermaßen das Offerieren agrarspezifischen Vorleistungsbedarfs, das heißt diese sind somit der Landwirtschaft und ihrer Produktionskette vor-, respektive nachgelagert.

Hinsichtlich des Absatzes und des Vertriebs liegt die Aufgabe primär in dem Erfassen und Bearbeiten⁵³, der Lagerung und der Vermarktung an die nachgelagerte Handelsstufe.

Der Absatz wird definiert als „... derjenige Teil des Marketings, der sich mit der planvollen Verfügbarkeit und systematischen Übergabe von Leistungen an den Markt befasst.“⁵⁴

Von dem „Absatz“ abzugrenzen ist der „Vertrieb“, da dieser enger gefasst ist als der Absatz und die Betrachtung auf das Umfeld zum Gegenstand hat. Pepels definiert den Vertrieb „... zur unmittelbaren Herbeiführung der Tauschakte, also zur Aquisition von,

53 Zu dem Bearbeiten gehören das Reinigen, das Sortieren und das Trocknen der Erzeugnisse.

54 Vgl. Pepels, 2002, S. 5

der Interaktion mit und der Nachbereitung bei Kunden. Vertrieb ist damit derjenige Teil des Absatzes, der sich mit konkreten Transaktionen zur Leistungsbewertung fasst.“^{55, 56}

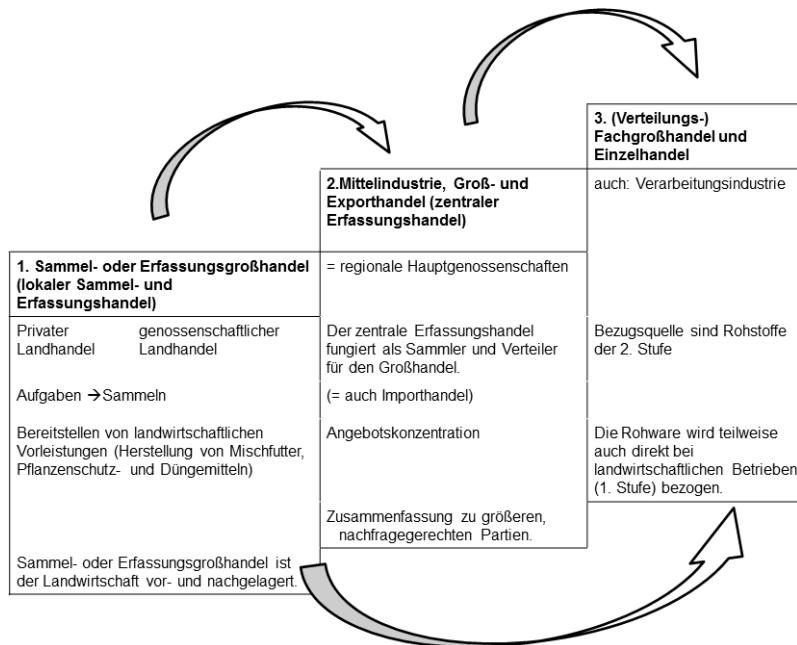


Abbildung 11: Darstellung der Handelsstufen

Die angebotenen Produkte des gartenbaulichen Sektors sind zudem differenziert zu betrachten.

Der Blumen- und Zierpflanzenmarkt (Schnittblumen und Topfblumen) ist durch diverse Absatzwege gekennzeichnet. Die Art der Absatzwege kann in ihrer quantitativen Anzahl differieren.

Hinsichtlich des Marktes für Schnittblumen wird differenziert zwischen dem direkten Vertrieb (ohne zwischengeschaltete Handelsstufen) und dem Vertrieb an, bzw. über (weitere) Absatzorganisationen. Auch hinsichtlich der Absatzorganisation lassen sich weitere Differenzierungen vornehmen, z.B. durch den Vertrieb über Blumengroßmärkte, Blumengroßhandel, Blumenversteigerung, respektive Mischformen.

55 Vgl. Pepels, 2002, S. 5

56 Aus wissenschaftlicher Perspektive und ebensolcher Relevanz ist diese Auslegung elementar und dient einer genauen terminologischen Darstellung. Aufgrund der praktischen Anwendbarkeit der Inhalte dieses Buches ist es denkbar, dass die Begriffe nicht trennscharf verwendet werden; daher werden sowohl der Begriff Absatz und Vertrieb nachfolgend synonym verwendet.

Für den Facheinzelhandel sind die Blumengroßmärkte die primäre und zentrale Bezugsquelle; hier erfolgt die Bündelung der lokalen Produkte sowohl hinsichtlich inländischer Ware als auch ergänzend durch Importware.⁵⁷

In den letzten Jahren haben insbesondere die Abholmärkte quantitativ zugenommen. Hier erfolgt ein regionsübergreifender Warenhandel, ähnlich der Funktion eines Großhandels. Überwiegender Marktakteur und Nachfrager der Ware ist dabei der Facheinzelhandel.

Anders ist dies beim Versandhandel sowie bei klassischen Versteigerungen und Erzeugergenossenschaften, hier dominieren als Marktakteure der Fachgroßhandel sowie der Sortimentshandel.

Auf der Stufe des Großhandels erfolgt der Vertrieb über Importeure sowie Großhändler des Versands. Eine Trennschärfe der jeweiligen Typisierung der Großhändler kann nicht getroffen werden, da die Grenzen häufig fließend sind und die Typen ineinander übergehen.

Bzgl. des Vertriebs von Topfpflanzen erfolgte dies primär über den Absatzweg zwischen Erzeuger und Einzelhandel.

Durch die zunehmende Nachfrage erfolgte ein Wandel in der Vermarktung, denn der Fahrverkauf hat an Bedeutung gewonnen, die klassischen Vertriebswege „Erzeuger-Einzelhandel-Absatz“ sowie „Erzeuger-Großmarkt-Einzelhandel“ bleiben jedoch weiterhin bestehen.

Der klassische Großabnehmer-Warenbezug auf der Stufe des Einzelhandels wie Gartencenter etc. erfolgt primär direkt vom Erzeuger mittels Telefonvertrieb an die Absatzorganisation(en), die häufig an kommunale Märkte angeschlossen sind.

Ergänzend anzufügen sind zudem kundenbezogene Absatzmärkte, in denen ein dezentraler Absatz erfolgt, dies dient der Gewährleistung der Sortimentsbreite und Sortimentstiefe. Lieferant ist hierbei der Erzeuger.

Der Strukturwandel hält zudem auch Einzug in den Markt der Blumen und Zierpflanzen.

Der Marktanteil der Blumenfachgeschäfte ist stark rückläufig, da diese im Wettbewerb mit Lebensmittelhändlern, hier insbesondere im Bereich „Non-Food“ sowie Gartencentern stehen, unerlässlich ist dabei die Auswertung der Vertriebsaktivitäten; analog müssen zum Erhalt der gegenwärtigen Marktanteile Nichtverwender zum Erwerb der gartenbaulichen Erzeugnisse motiviert werden.

⁵⁷ Vgl. Strecker/Reichert/Pottebaum, 1996, S. 304.

Die wohl gebräuchlichste Vertriebsform im Gartenbau, insbesondere bei Blumen und Zierpflanzen ist die Versteigerung. Zu beachten ist hierbei, dass sie den Ansprüchen der Großhändler häufig nicht entsprechen kann, da die angebotenen Erzeugnisse zu ihrer homogenen Gattung zu starke heterogene Kriterien aufweisen (dem zuzuordnen sind aus quantitativer Perspektive zu geringe Erzeugnisse und zu heterogene Partien). Die Hemmnisse liegen dabei in den Qualitätsdifferenzen sowie Hemmnissen hinsichtlich der Abwicklung.⁵⁸ Da das Versteigerungssystem jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Thematik ist, wird dieser Ansatz auch inhaltlich nicht weiter verfolgt.

Aufgrund der Entwicklungsfaktoren und des Strukturwandels im Hinblick auf die Wertschöpfungskette kann auch mit dem Einsatz der operativen Marketing-Mix Instrumente kaum Rechnung getragen werden.

Hinsichtlich der Produktions- und Distributionspolitik erfolgt hier nahezu noch der Schwerpunkt auf logistische Funktionen.

Hinsichtlich der Preis- und Konditionengestaltung wird an dieser Stelle auf den ordnungspolitischen Gestaltungsspielraum der EU und ihre doch recht eng gefassten Handlungsgrenzen verwiesen.

Hinsichtlich kommunikativer Maßnahmen erweist es sich aufgrund der Homogenität der Erzeugnisse als schwierig, das Resultat zu verbessern.⁵⁹

Der betriebliche Handlungsspielraum ist daher stark eingeschränkt. Es muss daher ein Ansatz selektiert werden, der weitaus übergeordneter dargestellt wird, dies ist bspw. bei der kulturellen Ausgestaltung der Betriebe der Fall.

Die nachgelagerte Handelsstufe kann sowohl die Nahrungsmittelindustrie als auch der Groß- oder Exporthandel sein.

Der deutschen Agrarwirtschaft sind zahlreiche Bereiche zugeordnet, die unter dem Landwirtschaftsbegriff subsummiert werden; dazu zählt die Ernährungswirtschaft und die Lebensmittelversorgung, die Forst- und Holzwirtschaft sowie die Fischereiwirtschaft.

Neben den zuvor dargestellten klassischen Faktoren können weitere Faktoren als modern bezeichnet werden.

Zu diesen modernen Faktoren zählt unter anderem die Ausrichtung an den zahlreichen Unternehmensaktivitäten auf dem Absatzmarkt.

Die Akteure auf dem Absatzmarkt sind Kunden sowohl im privatwirtschaftlichen als auch im gewerblichen Sektor; bereits in den 1990er Jahren wurde der positive Zusam-

58 Vgl. Strecker/Reichert/Pottebaum, 1996, S. 304f.

59 Vgl. Strecker/Reichert/Pottebaum, 1996, S. 298f.

menhang zwischen den monetär messbaren Erfolgen eines Unternehmens im Kontext mit einer Ausrichtung an den Kunden deutlich.⁶⁰

Mit zunehmendem Zeitablauf stieg die Bedeutung der Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten mitsamt der Orientierung an den Kunden.

Auch gegenwärtig zunehmende Diskussionen über die Bedeutung der Kunden, die Erforschung des kundenindividuellen Konsumverhaltens durch den Einsatz von Kundenkarten, Kundenclubs und weiteren Instrumenten zur Erfassung des Konsumverhaltens im persönlichen oder digitalen Kontext weisen darauf hin, dass das Thema Kundenorientierung, Kundenintegration und Maßnahmenausrichtung an Kunden sowie Kundenbindung aktueller ist als je zuvor.

Insbesondere unter dieser Perspektive soll der Kunde als Beziehungspartner angesehen werden und wird in den weiteren Ausführungen als solcher betrachtet.

Wie zuvor dargestellt, soll hier eine kurze Bezugnahme auf das operative Marketing erfolgen. Im Produktionsgartenbau basiert das operative Marketing auf vier Instrumenten des Marketing-Mix. Im Dienstleistungsgartenbau finden sieben Instrumenten des Marketing-Mix Anwendung, gesprochen wird dabei von einem erweiterten Marketing-Mix.

Wie bereits zuvor erwähnt, bilden die vier, bzw. die sieben Instrumente in ihrer Kombination den Marketing-Mix.

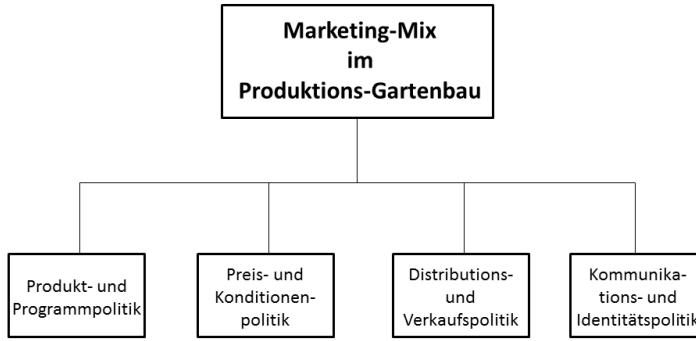


Abbildung 12: Das operative Marketing im Produktionsgartenbau

Der Marketing-Mix im Konsumgüterbereich, dem das Segment des Produktionsgartenbaus und des Handels mit gartenbaulichen Erzeugnissen zugeordnet werden kann, besteht aus der Produktpolitik, der Preispolitik, der Distributionspolitik sowie der Kommunikationspolitik. Ausführlich betrachtet, können sämtliche Mix-Instrumente noch tiefergehend dargestellt werden, so kann die Produktpolitik differenziert werden in die

60 Vgl. Narver/Slater, 1990 sowie Jaworski/Kohli, 1993.

Bereiche der Produkt- und Programmpolitik, die Preispolitik in die Bereiche der Preis- und Konditionenpolitik, die Distributionspolitik in die Bereiche der Distributions- und Verkaufspolitik sowie die Kommunikationspolitik in die Bereiche der Kommunikations- und Identitätspolitik. In der marketingspezifischen Fachliteratur erfolgt häufig die englischsprachige Benennung der „4 P's“, Product, Price, Place und Promotion. Die spezifische Verwendung des Buchstabens „P“ kann auf die amerikanische Vorliebe für Alliterationen zurückgeführt werden. Es gibt hinsichtlich der summierten „P's“ diverse Vermutungen. So kann sich das „P“ auf den Anfangsbuchstaben der Mix-Instrumente beziehen, was die wohl naheliegendste Vermutung ist. Andererseits besteht ebenso eine Annahme, dass die Ausrichtung auf das „P“ von „Politics“ hindeutet. Hierbei ist jedoch kritisch anzumerken, dass hier keine bedeutungslastige politische Ausrichtung erfolgen soll, sondern vielmehr eine Fokussierung auf die Gestaltungsmerkmale der Marketinginstrumente mit ihren jeweiligen Ausgestaltungen, analog zu ihren quantitativ hohen Kombinationsmöglichkeiten zur Realisierung betriebsspezifischer Ziele im Marketing.

Im Dienstleistungs-Gartenbau können die vier Gestaltungsmerkmale durch drei weitere ergänzt werden, der Personenpolitik, der physikalischen Signalpolitik und der Prozesspolitik.

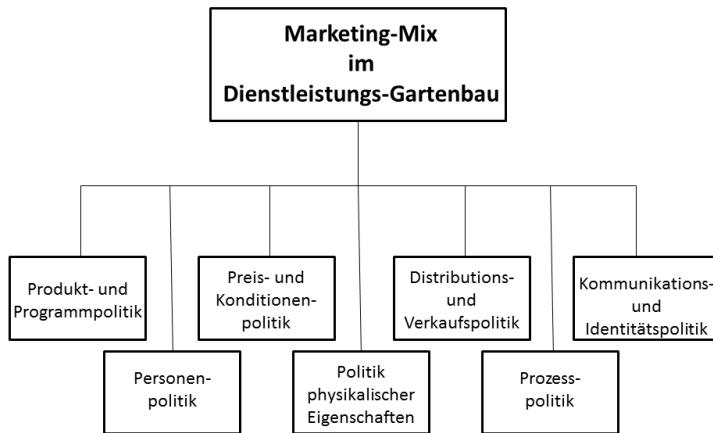


Abbildung 13: Das operative Marketing im Dienstleistungsgartenbau

Englischsprachig benannt mit der Terminologie „people“, „physical facilities“ und „process“. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei dem Instrument „people“, insbesondere da sämtliche Dienstleistungen im Gartenbau von Personen erbracht werden und diese als direkte Schnittstelle zum Kunden mit Enthusiasmus, Motivation und Ideenreichtum Lösungen offerieren und damit einhergehend zu einem aktiven Beitrag zur Zufriedenheit des Leistungsnehmers beitragen.⁶¹

⁶¹ Vgl. Kotler/Bliemel, 1999, S. 728.

Die Instrumente des Marketing-Mix werden dabei im Produktionsgartenbau sowie im Handel mit gartenbaulichen Erzeugnissen als die „4 P's“ bezeichnet, im Dienstleistungsgartenbau als die „7 P's“. Generell kann jedoch bei beiden Ausführungen deutlich hervorgehoben werden, dass eine Abstimmung sämtlicher Instrumente zur erfolgreichen Realisierung der Marketingziele unerlässlich ist. Hervorzuheben ist jedoch generell das Produkt, respektive die Dienstleistung, die je nach Erfordernis modifiziert, maximiert oder minimiert werden kann, um den Bedürfnissen der Abnehmer zu entsprechen.

Ausgehend von den „4 P's“ im Marketing-Mix stellt sich hinsichtlich der Produkt- und Sortimentsgestaltung die Situation wie folgt dar:

Das Angebot an Erzeugnissen ist vielfältig. Neben inländischen Erzeugnissen werden auch Erzeugnisse aus dem (weltweiten) Ausland importiert; insbesondere besondere Arten/Gattungen an Blumen oder Zierpflanzen. Hinsichtlich der Preis- und Konditionenpolitik ist der finanzielle Spielraum primär vorgegeben. Konditionen werden im engen Rahmen individuell ausgestaltet, explizite Gestaltungsmöglichkeiten gibt es bei Rabattierungen, damit verfolgt der Erzeuger das Ziel einer Abgrenzung von Wettbewerbern. Jedoch erweisen sich Rabattierungen insbesondere im gewerblichen B2B-Sektor als Gefahr einer finanziellen Falle. Der Marktakteur in Form des Leistungsnachfragers (insbesondere im Bereich B2B) wird auch bei Folgeverträgen konstant diese Rabattierung erwarten, diese geht dann zu finanziellen Lasten des Erzeugers, der dieser nur schwer wieder entkommt.

Hinsichtlich der Distributionspolitik erweist sich die quantitative Anzahl der Absatzwege als zahlreich, dem zuzuordnen sind der Großhandel, der Einzelhandel sowie Gartenbau- und Landschaftsbaubetriebe, analog zu Betrieben mit und ohne Eigenproduktion.

Hinsichtlich der Kommunikation hat insbesondere die klassische Werbung für den Blumen- und Zierpflanzenmarkt eine hohe Bedeutung. Die Bewertung von Erzeugnissen, respektive den erzeugenden Unternehmen, erfolgt primär in der Fachpresse. Die Intensität der werblichen Maßnahmen ist dabei stark von der saisonalen Ausrichtung geprägt.

Weiterhin greifen kommunikative Maßnahmen der Verkaufsförderung, insbesondere der Tag der offenen Tür, saisonale Dekorations- und Gestaltungsideen etc.⁶²

Der Gestaltungsspielraum im operativen Marketing ist folglich begrenzt. Auch hier wird bei genauerer Betrachtung deutlich, dass bereits in der ursprünglichen Unternehmensgestaltung mit den unternehmensphilosophischen und -kulturellen Ausgestaltungsmöglichkeiten angesetzt werden muss. Wie bereits zuvor formuliert, muss zum Erhalt der gegenwärtigen Marktanteile die Absatzintensität erhöht werden, dies kann erfolgen, indem bisherige Verwender ihre Erwerbsfrequenz erhöhen und Nichtverwender zu dem Erwerb gartenbaulicher Erzeugnisse motiviert werden. Eine (starke) Unter-

62 Vgl. Strecker/Reichert/Pottebaum, 1996, S. 305.

nehmensmarke kann dazu einen wesentlichen Beitrag leisten, eine Bezugnahme erfolgt hierbei in Kapitel 7.

4.3 Beschaffungsverhalten und marktrelevante Auswirkungen

Zahlreiche kontextual ausgerichteten Erklärungsmodelle mit psychologischen, bzw. soziologischen Faktoren versuchen, das individuelle Konsumverhalten zu analysieren, zu erklären und eine mögliche Einflussnahme darzustellen.

Das Konsumentenverhalten kann somit grundsätzlich verschiedenartig begründet werden. Im Folgenden sollen die zentralsten Erklärungsmodelle angeführt werden.

4.3.1 Privates Konsumentenverhalten

Insbesondere im Zusammenhang mit den soziologischen Faktoren sind insbesondere die Kultur, die Gruppenstruktur, die Familie und eine entsprechende persönliche Rollenzuordnung exemplarisch zu nennen.

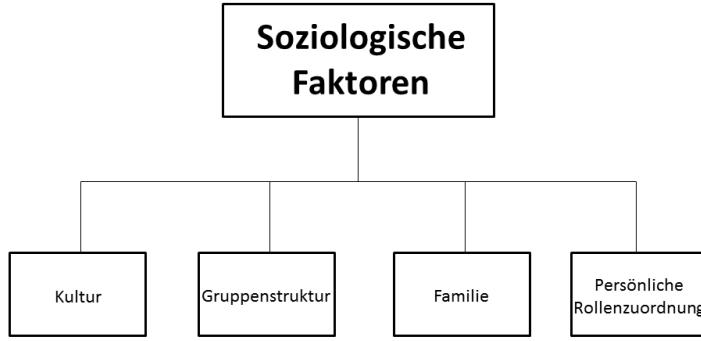


Abbildung 14: Soziologische Faktoren

Bei den psychologischen Faktoren sind die psychischen Kräfte Emotion, Motivation, Einstellung, Involvement und der Lebensstil sowie die Wahrnehmung die zentralen Aspekte.

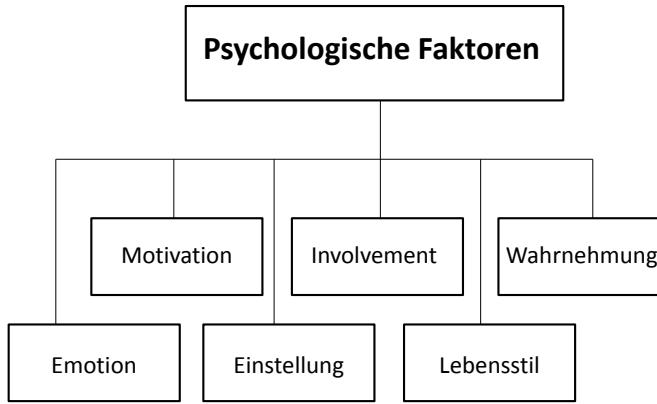


Abbildung 15: Psychologische Faktoren

Nahezu jedem Kaufverhalten liegt eine Kaufentscheidung zugrunde. Die Art der Kaufentscheidung steht dabei in einer Abhängigkeit von Neuartigkeit und Bedeutung des Kaufs und kann unterschiedlich intensiv eingeordnet werden.⁶³

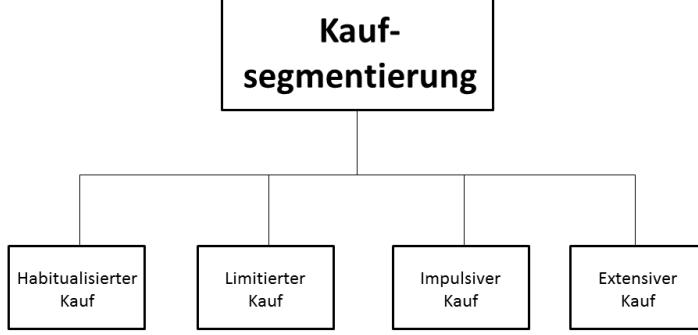


Abbildung 16: Arten der Kaufentscheidung

Daraus ergibt sich die Segmentierung in die Bereiche habitualisierter, limitierter, impulsiver oder extensiver Kauf.⁶⁴

63 Vgl. Pepels, 2009, S. 109.

64 Vgl. Pepels, 2009, S. 109.

Habitualisierte Käufe sind klassisch bei dem Erwerb von Gütern des täglichen Bedarfs. Den Ursprung bildet hier meist ein einmalig erfolgter einfacher Entscheidungsprozess, dessen Resultat einer Beibehaltungsstabilität unterliegt.⁶⁵

Bei einer geringen Kaufbedeutung in Kombination mit einer hohen Innovationskraft des Kaufs erfolgt kognitiv nur eine marginale Aktivität, dennoch ein hoher emotionaler Einfluss spontaner Impressionen. Ein aus dieser Kombination ausgelöster Produkterwerb ist ungeplant und erfolgt spontan, ohne dass der Erwerb geplanter Anstrengungen der Informationsbeschaffung und –verarbeitung vorliegt. Im Gartenbau können solche impulsiven Verkäufe insbesondere bei Trends erfolgen, z. B. bei fleischfressenden Pflanzen, essbaren Pflanzen etc.

Im Zusammenhang von geringer Innovationskraft und hoher Kaufrelevanz erfolgt ein limitierter Erwerb.

Kaufrelevanz, Kaufbedeutung

	gering	hoch
hoch	Impulsiver Kauf	Extensiver Kauf
gering	Habitualisierter Kauf	Limitierter Kauf

Abbildung 17: Matrix der Kaufentscheidungssegmente

Die Kaufstruktur basiert hierbei aus einer Problemlösungserklärung und der Erfahrung. Die Erfahrung resultiert aus bereits zeitlich vorgelagerten Käufen des Konsumenten und kann daher auf Basis vorhandener Alternativen bewertet und anhand kaufentscheidungsrelevanter Kriterien selektiert werden.

Erweisen sich demgegenüber Kaufrelevanz und Innovationsintensität als hoch, erfolgt seitens des Konsumenten eine intensive Auseinandersetzung mit dem Produkt, ergänzend liegt in vor-ökonomischer Perspektive ein hohes Informationsbedürfnis und eine

⁶⁵ Vgl. Pepels, 2009, S. 108.

entsprechende Informationsverarbeitung vor, bevor ökonomisch relevante Handlungen vollzogen werden. Exemplarisch zu nennen sind dabei hochpreisige Pflanzen oder Bäume, meist aus fernen Ländern, die sich für den Privatbedarf und die Gartenbegrünung eignen.

Das Konsumverhalten kann generell in zwei übergeordnete Bereiche differenziert werden, dies sind das private Konsumverhalten sowie das gewerbliche Konsumverhalten.

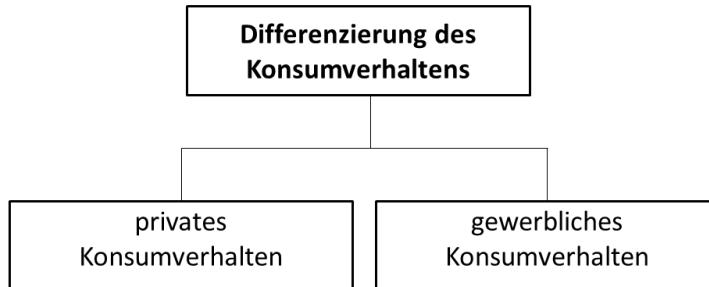


Abbildung 18: Differenzierung des Konsumverhaltens

4.3.1.1 Psychologische Faktoren

Hinsichtlich der psychologischen Faktoren und Erklärungsansätze liegt der Fokus auf den Ursachen des Produkterwerbs. Kognitiv müssen daher Aktivierungen und Erregungsstände erwirkt werden, damit ein Kaufverhalten realisiert wird.

Personenindividuell bedarf es diesbezüglich entsprechender Denk- und Verhaltensmuster und darauf einwirkender Determinanten, somit einer persönlichen Einstellung.

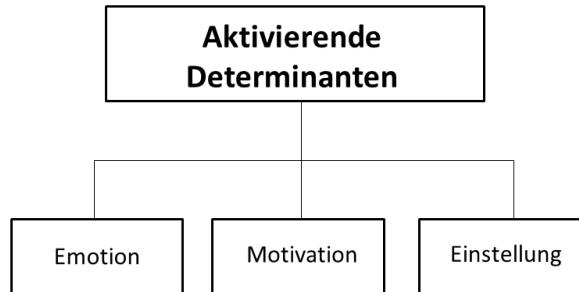


Abbildung 19: Aktivierende Determinanten

Zu den aktivierenden Determinanten zählen Emotion, Motivation, und Einstellungen, dies sind intrinsische Erregungszustände, die den menschlichen Organismus aufmerksam und leistungsbereit machen.⁶⁶

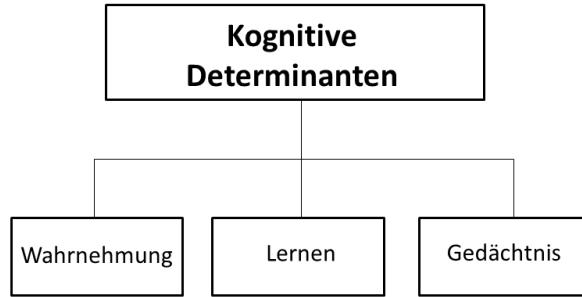


Abbildung 20: Kognitive Determinanten

Einen weiteren Bereich bilden kognitive Determinanten, dies sind exemplarisch die Wahrnehmung, das Lernen sowie das Gedächtnis.

Die Wahrnehmung bezieht sich dabei auf „...den Prozess der Aufnahme und Selektion von Informationen sowie deren Organisation und Interpretation durch den Käufer...“⁶⁷ Zugrunde gelegt wird hierbei die individuelle Aktivität einer Person sich mit etwas auseinanderzusetzen. Je nach objektspezifischer Aktualität in der Wahrnehmung des Kaufinteressenten kann das jeweilige Objekt zudem unterschiedlich wahrgenommen werden.

So haben Schnittblumen aus Sicht des Käufers ggf. eine hohe Priorität wenn sich Besuch zum Sonntagskaffee angemeldet hat.

Zierpflanzen steigen in der Prioritätenskala zum Grillfest im Garten etc.

Die Wahrnehmung erfolgt bei dem Bewertungsprozess jedoch immer selektiv, insbesondere da nur die Informationen selektiert werden, die gegenwärtig benötigt und als relevant erachtet werden; es erfolgt somit nur ein geringes Abbild sämtlicher zur Verfügung stehender Umweltinformationen.

Hinsichtlich des „Lernens“ kann dieses am Modell erfolgen (Modelllernen) oder auf Erfahrung basieren (Erfahrungslernen).

⁶⁶ Vgl. Pepels, 2009, S. 133.

⁶⁷ Vgl. Pepels, 2009, S. 153.

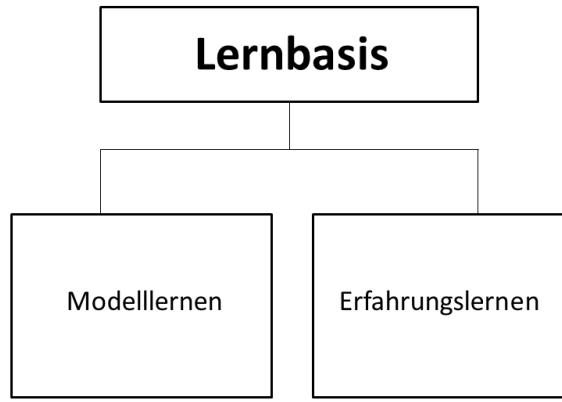


Abbildung 21: Lernbasis

Hierbei wird zugrundegelegt, dass das Verhalten einer Person durch Nachahmung (Modellernen) erfolgt, oder aus bereits Erlebtem (Erfahrungslernen).

Bezüglich des Gedächtnisses liegt hier die Fähigkeit zugrunde, bereits gemachte Erfahrungen zu speichern und für neue, respektive ähnliche Situationen nutzbar zu machen.

Den dritten großen Bereich bilden „individuelle Determinanten“. Dem Zuzuordnen sind das Involvement, das gefühlte Risiko sowie Werte.

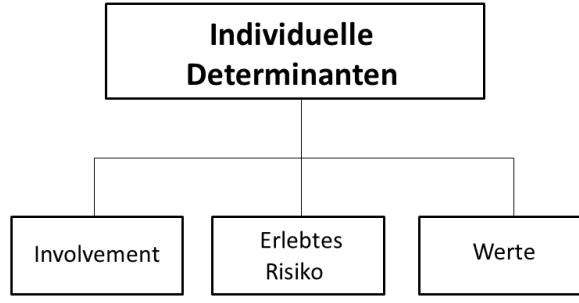


Abbildung 22: Individuelle Determinanten

Hinsichtlich des Involvements gilt dieses als Maßeinheit für persönlich empfundene Priorität oder Relevanz, die durch die Quantität zugrundeliegender Reize situations-spezifisch initiiert wird.

Im Rahmen des Involvements erfolgt somit durch den Kaufinteressenten generell eine Auseinandersetzung mit dem Produkt und möglicherweise dem Abgleich von Alternativen und einer daraus als positiv oder negativ empfundener Kaufentscheidung.

Im Kontext des „gefühlten Risikos“ liegt ein umfangreicher geistiger Prozess zugrunde. Der Kaufinteressent wählt mögliche Alternativen ab und handelt unter zukünftiger Ungewissheit, da es ihm zum gegenwärtigen Zeitpunkt (noch) nicht obliegt, die Folgen seines (potenziellen) Kaufs und daraus resultierender Konsequenzen abzuschätzen. Das Risiko kann aus Sicht des Konsumenten dabei finanziell, funktional, sozial, psychologisch oder physisch sein.

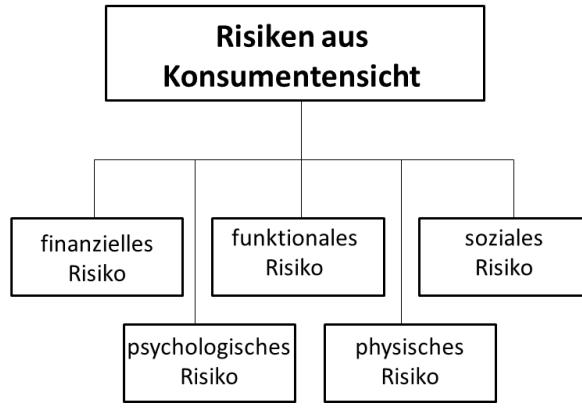


Abbildung 23: Differenzierung des individuell empfundenen Risikos

Ergänzend können mentale Unsicherheiten, sogenannte kognitive Dissonanzen auftreten. Diese können sich sowohl vor dem Kauf (Vorkaufdissonanzen) als auch nach dem Produkterwerb (Nachkaufdissonanzen) einstellen. Der (potenzielle) Käufer empfindet dabei im Hinblick auf den (geplanten) realisierten Produkterwerb nachteilige Folgen, die es aus Unternehmenssicht zu reduzieren gilt.

4.3.1.2 Soziologische Faktoren

Im Rahmen der soziologischen Faktoren spielt die Kultur eines Menschen eine entscheidende Rolle. Pepels formuliert wie folgt: „Unter Kultur wird ein kollektives Wertesystem verstanden, das durch Normen Toleranzgrenzen für konformes Verhalten innerhalb der Gesellschaft festlegt.“⁶⁸ Hieraus resultiert eine Orientierung an leitenden Vorstellungen, die sich in der Prägung und dem Zusammenleben von Menschen entwickelt haben. Eine Kultur ist folglich geprägt von Werten und Normen.

68 Vgl. Pepels, 2009, S. 120.

Werte sind hinsichtlich ihrer Struktur und gesellschaftlichen Anerkennung stabil und daher nur einem geringen bis nahezu keinem Verfall unterworfen, dem untergeordnet sind Normen als Konkretisierung der Werte.

Die folgende grafische Darstellung soll die Hierarchie verdeutlichen.

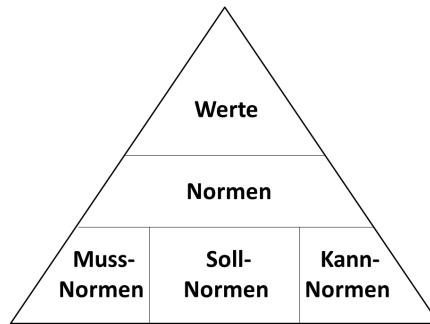


Abbildung 24: Hierarchisches Wert- und Normengefüge

In nahezu jeder Gesellschaft gibt es Werte und Normen. Hierbei handelt es sich um positive Zustände, die dazu dienen, dass eine Gemeinschaft funktioniert und in Harmonie mit den einzelnen Mitgliedern der Gemeinschaft umgegangen wird. Zu diesen Werten zählen zum Beispiel die Freiheit der eigenen Meinung, das Kundtun dieser, die geschlechtliche Gleichberechtigung etc. Die Werte sind hierarchisch den Normen übergeordnet und geben einen Verhaltensrahmen vor. Dieser übergeordnete Verhaltensrahmen kann durch Normen konkreter gestaltet werden.

Normen dienen demnach der Wertkonkretisierung zur Realisation dieser. Normen sind somit erwünschte und erwartete oder geforderte Verhaltensweisen. Je nach Bedeutung und Stellenwert können Normen weiter differenziert werden, in Muss-, Soll- und Kann-Normen. Dieses gesellschaftliche Normen- und Wertgefüge kann ebenso auf den unternehmerischen Kontext bezogen werden.

Muss-Normen unterliegen dabei einer gesetzlichen Reglementierung und sind durch Ge- und Verbote gestützt.

Soll-Normen hingegen haben ein gesellschaftlich erwünschtes Verhalten als Gegenstandsbereich (Business-Look) und Kann-Normen beziehen sich auf den individuell alternativen-bezogenen Gestaltungsspielraum; dass individuelle Verhalten kann dabei variieren, sollte jedoch in dem gesellschaftlichen Akzeptanzbereich liegen.

Beispielhaft belegt, zählt auch hier zu den Werten die Meinungsfreiheit und die gesellschaftliche Gleichbehandlung. Eine Norm kann daraus abgeleitet werden als respektvoller Umgang unter sämtlichen Mitarbeitern; bezogen auf Muss-, Soll- und Kann-Normen würde eine exemplarische Darstellung folgendermaßen aussehen:

Exemplarisches Beispiel zur „Muss-Norm“:

Jeder Mitarbeiter muss bei Arbeitsbeginn und bei Arbeitsende das Zeiterfassungssystem (Stempeluhr) benutzen.

Exemplarisches Beispiel zur „Soll-Norm“:

Die Mitarbeiter sollen einen wertschätzenden Umgang untereinander und im Kundendialog pflegen.

Exemplarisches Beispiel zur „Kann-Norm“:

Die Mitarbeiter können untereinander in den Pausenzeiten private Dialoge führen und sich über private Interessen unterhalten.

Ein Zusammenhang zwischen der Gesellschaft, staatlichen Institutionen und Organisationen sowie zwischen Werten und Normen kann folgendermaßen grafisch dargestellt werden:

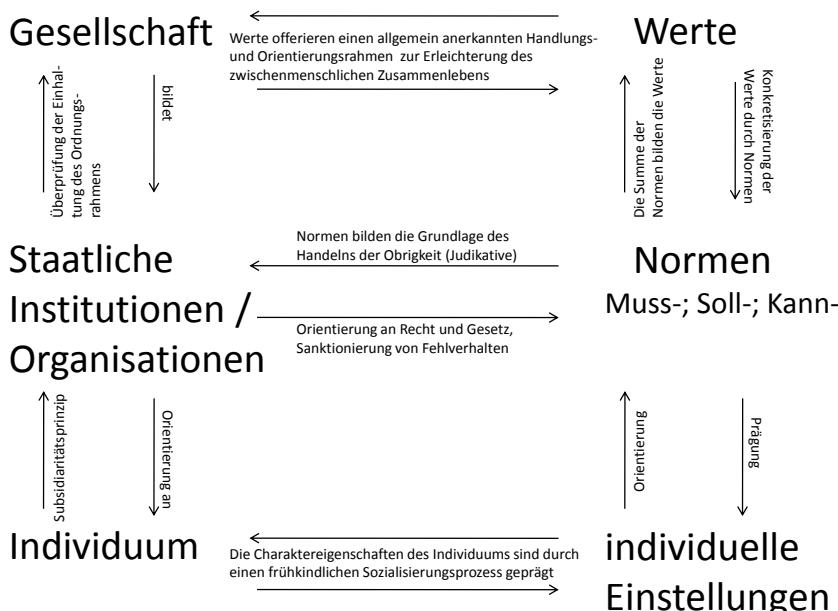


Abbildung 25: Zusammenhang zwischen institutionellen und privaten Akteuren im Kontext des Normen- und Wertefügungssystems

Ein weiterer soziologischer Faktor ist die Gruppe und die entsprechende Rolle, die dem Gruppenmitglied zugeordnet wird.

Die Gruppe gilt dabei als soziale Einheit mit identischem Normen- und Wertgefüge.

Die Familie als „kleine soziale Einheit“ bildet beispielsweise eine solche Gruppe.

Pepels formuliert in diesem Zusammenhang folgendermaßen „... Familien sind multipersonale soziale Systeme, in denen Familienmitglieder aufgrund vielfältiger Interaktionen den Ausgang von Kaufentscheidungen mitbestimmen...“⁶⁹

Im Hinblick auf gartenbauliche Erzeugnisse dominiert der Anteil der Kaufentscheidung bei Frauen hinsichtlich Zierpflanzen (Garten-, Kübel-, Beet-, Balkonbepflanzung) und bei Männern hinsichtlich anlassbezogener Schnittblumen, „Valentinstag“, „Muttertag“, „Geburtstag“ etc.

Nicht zu vernachlässigen ist in diesem Zusammenhang, dass es sich bei Blumen um ein „Luxusgut“ handelt, da es nicht existenziell zur täglichen Bedarfsdeckung dient.

4.3.2 Gewerbliches Beschaffungsverhalten

Im Rahmen des gewerblichen Beschaffungsverhaltens ist der Bereich B2B betroffen, daher wird zuvor auf die gewerblich-typisch charakteristischen Merkmale Bezug genommen.

Zuvor muss jedoch angeführt werden, dass das gewerbliche Beschaffungsverhalten bei sämtlichen Erzeugnissen den Erzeugniseinsatz zum Gegenstand hat, um anschließend mit dem erzeugten Gut Handel zu betreiben, oder um durch den entsprechenden Einsatz weiterer Produkte für die Deckung des Fremdbedarfs, zum Beispiel der Konsumenten, respektive der Endverbraucher, zu dienen. Die Geschäftsbeziehung des gewerblichen Beschaffungsverhaltes ist primär dadurch gekennzeichnet, dass Vertreter von mindestens zwei Unternehmen untereinander in eine dialogbasierte Geschäftsbeziehung mit dem Wechselverhältnis von Aktion und Reaktion eintreten. Kennzeichen des gewerblichen Beschaffungsverhaltens sind die Multitemporalität, Multioperativität, Multiorganisationalität und Multipersonalität.⁷⁰

69 Vgl. Pepels, 2009, S. 124.

70 Vgl. Pepels, 2000, S. 214.

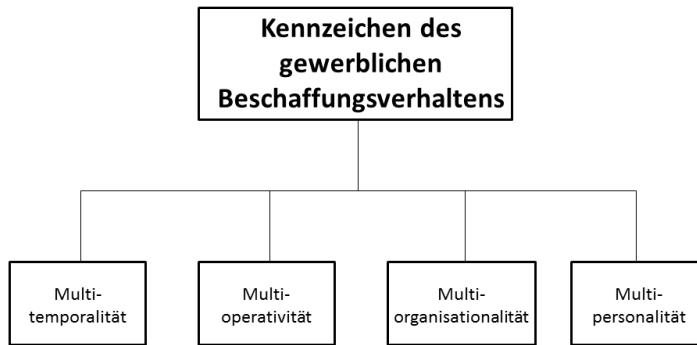


Abbildung 26: Kennzeichen gewerblichen Beschaffungsverhaltens

Die Multitemporalität beinhaltet dabei, dass der Prozess der Kaufentscheidung in diversen Phasen erfolgt. Die Multioperationalität bezieht sich dabei auf die prozessuale Transaktion; hierbei liegt die Annahme zugrunde, dass der Kaufprozess umso aufwändiger und länger ist, desto komplexer und umfangreicher das entsprechende Beschaffungsgut ist. Die Multiorganisationalität umfasst dabei die quantitative Anzahl der prozessbeteiligten Unternehmen und die Multipersonalität entsprechend die quantitative Anzahl der am Erwerbsprozess beteiligten Akteure. Es liegen im gewerblichen Beschaffungsverhalten somit zahlreiche Unwägbarkeiten vor. Auch wenn der gewerbliche Beschaffungsprozess nicht primärer Gegenstand der Themenstellung ist, so ist das Verhalten, insbesondere im Gartenbausektor mit der vorliegenden Abnehmerstruktur von Bedeutung.

4.3.2.1 Gremienentscheide

Im Bereich B2B, insbesondere im Gartenbau, werden Einkaufsentscheidungen seitens der Erwerber (Handel, LEH-Bereich Nonfood) nicht ausschließlich von einer Person getroffen, sondern von dem Zusammenschluss mehrerer Personen, die in Summe ein Einkaufsgremium bilden.

Das Einkaufsgremium wird auch als Buying Center bezeichnet. Die sich dem Einkaufsgremium zugehörigen Akteure verinnerlichen innerbetrieblich unterschiedliche Funktionen.

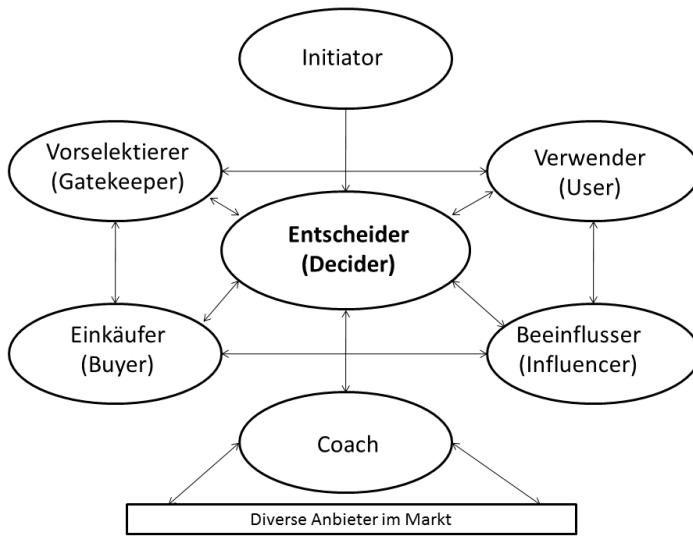


Abbildung 27: Darstellung der Akteure in einem Buying Center

Je nach Art des gewerblich zu beschaffenden Gutes, bzw. der Güter setzt sich das Einkaufsgremium aus unterschiedlichen Personen zusammen.

Zu den Mitgliedern des Buying Centers zählen ein Vorselektierer (Gatekeeper), ein Entscheider (Decider), ein Einkäufer (Buyer), ein Verwender (User) und ein Beeinflusser (Influencer). Weitere einflussnehmende Personen sind der Initiator und der Coach, die im Weiteren erläutert werden.

Der Initiator ist der Aktivität des Buying Centers vorgelagert, da er einen entsprechenden Bedarf auslöst und folglich den Prozess der Kaufentscheidung initiiert. Der Initiator ist somit der Impulsgeber für die Auseinandersetzung mit dem Erwerbsgut.

Erst jetzt wird das Buying Center aktiv. Der Gatekeeper hat dabei den Tätigkeitsschwerpunkt der Kollektivierung von Interaktionen und Produktbeschreibungen möglicher Kaufalternativen und kann somit potenziell zu treffende Entscheidungen vorbereiten.

Der Decider hat als Mitglied des Buying Centers in seiner Funktion die Aufgabe, letztlich das Erwerbsgut zu bestimmen und auch den entsprechenden, geeigneten Lieferanten auszuwählen.

Der Buyer hat die Aufgabe der Vorab-Selektion von Lieferanten. Das „Projekt“ (Kauf des Erwerbsgut / Erwerbsgüter) wird (öffentliche) ausgeschrieben und bisherige, bzw. potenzielle Anbieter, bzw. Erzeuger werden aktiviert, ein Angebot ihrer Erzeugnisse abzugeben, welche sowohl quantitativ als auch monetär bezogen sind.

Häufig findet insbesondere im Gartenbausektor auch die Bemusterung statt, d.h. es werden Pflanzenmuster eingereicht, die neben entsprechenden Qualitätsanforderungen auch optischen Maßstäben entsprechen müssen, zudem erfolgt eine detaillierte Analyse von Preis-Mengen-Verhältnissen und Preis-Leistungs-Verhältnissen.

Bei bisherigen Lieferanten und Erzeugern gartenbaulicher Produkte wird ergänzend die bisherige Geschäftsbeziehung zugrunde gelegt und analysiert.

Es stellt sich die Frage, wie sich die bisherige Geschäftsbeziehung gestaltet hat, wie intensiv die Beziehungsdauer, Beziehungsqualität und Beziehungsintensität waren. Zudem muss analysiert werden, wie ein bisheriger Warenabsatz prozentual erfolgte und welche Abverkaufszahlen realisiert wurden, analog des Reklamationsverhaltens hinsichtlich der Kunden, respektive des handeltreibenden Unternehmens.

Der User ist das Mitglied des Buying Centers, der den Prozess der Kaufentscheidung initiiert. Durch den User erfolgt die Definition der Anforderung und der Verfügbarkeit, hierzu zählen u.a. der Liefertermin, mögliche Aktionen und die entsprechende Ware etc. (Liefertermin KW X; Aktionsware etc.). Durch den User erfolgt somit auch die persönliche Wertung der erworbenen Güter.

Der Influencer ist zudem fachlich kompetent und versiert und nimmt folglich starken Einfluss auf die Bewertung und Beurteilung und erwägt in seinem Entscheidungsprozess Alternativen.

Der gesamte Kaufentscheidungsprozess wird durch einen Coach begleitet, der in permanentem Dialog zu entsprechenden Anbietern steht. Er selektiert und bewertet die ihm zugetragenen Informationen, strukturiert diese und leitet sie an das Buying Center zur „Weiterverarbeitung“ weiter.

In der Praxis erweist es sich für die Erzeuger gartenbaulicher Produkte im B2B-Sektor als schwierig, da die Akteure des Buying Centers namentlich und funktional den Erzeugern primär nicht bekannt sind. Es liegen keine entsprechenden Informationen der Identifikation der am Entscheidungsprozess beteiligten Personen vor und der Anteil an der letztlich zu treffenden Entscheidung wird ebenso nicht deutlich; dabei wäre es für den Erzeuger von elementarer Bedeutung hiervon Kenntnis zu erlangen um ggf. einer eher rationalen ökonomischen Entscheidungsfindung vorzubeugen und den Schwerpunkt auf qualitative Ansätze zu fokussieren.

4.3.2.2 Kaufentscheidungsprozess

Letztlich zielen zahlreiche Aspekte des Kauf- und Käuferverhaltens auf das Image eines Unternehmens ab. Das Image eines Unternehmens kann daher als kaufinitierender Aspekt angesehen werden.

Wird die Imagetheorie zugrunde gelegt, bedeutet dies, dass Kaufentscheidungen vom Image bestimmt, respektive wesentlich mit beeinflusst werden.

Das Image wird durch bisherige Erfahrungen des Konsumenten und durch psychisch-chemische Prozesse gebildet und verstärkt, respektive geschwächt.

Das Image eines Unternehmens ist jedoch relativ stabil. Es ist dennoch einer Veränderung unterworfen. Die Ursache liegt dabei in der Zunahme von Informationen und Erfahrungen der Konsumenten. Für das Kaufverhalten bedarf es konsumentenseitig einer positiven Einstellung zu Produkt und Unternehmen. Die Einstellung ist somit der gegenwärtig aktivierbare Aspekt des Image und kann kaufauslösende Handlungen hervorrufen.⁷¹

71 Vgl. Strecker/Reichert/Pottebaum, 1996.

5 Marketing-, Branding- und Markenverständnis

Zur Ermittlung eines uniformen Begriffsverständnisses gilt es, diverse Perspektiven darzustellen und daraus ableitend die Auffassung namhafter Marketingexperten hinzuzuziehen. Grundlegend wird mit dem Marketing- und Brandingverständnis begonnen, bevor im Weiteren die Markenentwicklung und die unternehmensspezifischen Voraussetzungen zum Markenaufbau thematisiert werden.

5.1 Definition und Abgrenzung des Marketingbegriffs und des Brandingbegriffs

Um sich dem Begriff des Branding zu nähern, bedarf es grundlegend der Definition des übergeordneten Marketingbegriffs, aus dem im weiteren Verlauf das Branding abgeleitet wird.

Pepels formuliert wie folgt „Marketing unterliegt fundamentalen Veränderungen der Sichtweise recht knapper Frist, da es in relativ kurzer Zeit die Entwicklungen, die „traditionellen“ Zweige der Betriebswirtschaftslehre bereits lange hinter sich gelassen haben, nachvollziehen muss. Die noch junge Marketingtheorie ist insofern durch zahlreiche Paradigmenwechsel gekennzeichnet, also keineswegs so gefestigt wie andere, länger etablierte Betriebswirtschaftsdisziplinen. Ein **Paradigmenwechsel** entsteht nach einer Phase, in der eine Erkenntnisberuhigung eingetreten ist und alle Probleme hinreichend gelöst scheinen, bis Anomalien auftauchen, die sich auf Basis der bestehenden Theorien nicht erklären lassen. Dann wird eine wissenschaftliche Revolution eingeleitet, die in einem Paradigmawechsel mündet und damit in eine neue Phase der Erkenntnisberuhigung, bis der Wandel wieder von Neuem startet.“⁷²

Pepels differenziert im Weiteren das Marketing in fünf Definitionsklassen, die aus Vollständigkeitsgründen angeführt werden.

Grundlegend beginnt Pepels mit dem Marketing 0. Er formuliert wie folgt:

„**Marketing 0** betrifft noch die Vor-Marketing-Ära. In dieser Zeit waren gleichwohl ab-satzwirtschaftliche Aufgaben zu erfüllen. Nur waren diese noch auf verschiedene betriebliche Funktionsbereiche verteilt und diesen auch untergeordnet. Auch fand keine konzeptionelle Integration dieser Aktivitäten statt. Dies wurde aufgrund weithin auskömmlicher Vermarktungssituationen als nicht weiter erforderlich angesehen.“⁷³

72 Vgl. Pepels, 2009, S. 16.

73 Vgl. Pepels, 2009, S. 16f.

Es wird deutlich, dass dieser Ansatz der späten Vergangenheit zuzuordnen ist.

Weiterhin formuliert Pepels einen Marketingansatz, der auf die Absatzwirtschaft bezogen ist, auch diese, im folgenden kurz aufgeführte Definition erweist sich zunehmend als vergangenheitsorientiert, das **Marketing I**.

„Marketing I betrifft das Marketing als Absatzpolitik von Unternehmen (traditionelle Absatzwirtschaft). Dies führt zu einer Sichtweise des absatzpolitischen Instrumentariums (Produkt- und Programmpolitik, Preis- und Konditionenpolitik, Kommunikations- und Identitätspolitik sowie, mit einem gewissen Schwerpunkt; Distributions- und Verkaufspolitik). Es geht bei Marketing I also um die **Stimulierung des Flusses von (vor allem) Waren, (aber auch) Geldern und Informationen, im Absatzkanal**.“⁷⁴

Pepels führt im weiteren **Marketing II** als passive Denkhaltung an.

„Nach der Auffassung des Marketing II bedeutet Marketing Marktanpassung durch Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an den Markterfordernissen (Outside in-Ausrichtung). Das heißt konkret, dass Unternehmen kontinuierlich alle Märkte beobachten und immer dann, wenn sie einen Mangel festzustellen glauben, ein entsprechendes Angebot offerieren. Die Nachfrager als Souverän des Marktes entscheiden dann nach Kenntnis und Beurteilung des Angebotes, ob sie es erstmals oder anstelle eines anderen Angebots annehmen wollen oder nicht.“⁷⁵

Hieraus wird deutlich, dass aus diesem Ansatz II, wie Pepels ihn formuliert für die Unternehmen ein immenses und nicht zu unterschätzendes Risiko resultiert. Denn sämtliche, investigativen Aktivitäten erscheinen nahezu als wertlos, sofern diese nicht von den Abnehmern wertschätzend erachtet und infolgedessen nicht nachgefragt werden. Das Unternehmen gerät folglich auch in eine passive Position und ist auf die Reaktionen der nachfragenden Marktteure angewiesen.

Im Kontext der Definitionsstufe von Marketing III spricht Pepels von einer aktiven Marktgestaltung. „Zeitgemäß aufgefasst ist Marketing III Marktgestaltung, also Beeinflussung der Vermarktungsbedingungen über Instrumentaleinsatz mit der Absicht, diese den eigenen Zielvorstellungen anzupassen (Inside out-Ansatz).“⁷⁶

Interpretativ kann im Kontext der zugrundegelegten Definition von **Marketing III** angeführt werden, dass die unternehmerisch tätigen Anbieter das Marktgeschehen aktiv beeinflussen, um dem unternehmerischen Primärziel, der Gewinnmaximierung, zu folgen, hierbei kommt das Marketing-Instrumentarium zum Einsatz und bietet in seiner Ausgestaltung der instrumentellen Gestaltungselemente zahlreiche Kombinationsmöglichkeiten, die unter Abstimmung zielgerichtet eingesetzt werden können.

74 Vgl. Pepels, 2009, S. 17f.

75 Vgl. Pepels, 2009, S. 18.

76 Vgl. Pepels, 2009, S. 19.

In der wohl gegenwärtig realitätsnähesten Definitionsgrundlage formuliert Pepels das Beziehungsmanagement als **Marketing IV**. „Marketing IV betrifft das Management von Austauschprozessen und –beziehungen (Beziehungsmarketing). Es geht um Prozesse von Einzelpersonen, Personengruppen und Organisationen. Dies führt zu einer Weiterung der einzelbetrieblichen Sichtweise um makroökonomische Aspekte. Marketing IV führt zum Management von Austauschprozessen und –beziehungen mit unternehmensinternen und –externen Partnern, insbesondere mit Partnern auf Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie im Bereich der allgemeinen Öffentlichkeit.“⁷⁷

Insbesondere hier werden der moderne partnerschaftliche Ansatz im Marketing und die Beziehungsausrichtung deutlich.

Ähnlich formulieren ebenso Meffert, Burmann und Kirchgeorg. „Während beim **transaktionsorientierten Marketing** gemäß der Marketingphilosophie seit jeher die Nachfragebedürfnisse den Ausgangspunkt der Marketingüberlegungen bildeten, stellte es jedoch überwiegend auf die Anbahnung einzelner Kundentransaktionen ab. Dabei wurden die Marketingstrategien und –instrumente darauf ausgerichtet, für das Leistungsangebot Aufmerksamkeit und Präferenz zu schaffen, damit daraus ein Kauf resultiert. Hingegen richtet sich das **beziehungsorientierte Marketing** auf alle Phasen einer Kundenbeziehung aus.“⁷⁸

Auch hier wird deutlich, dass der beziehungsorientierte Ansatz gegenwärtig zunehmend Anwendung findet, da hier bereits genannt wird, dass dieser auf sämtliche Phasen der Kundenbeziehung ausgerichtet ist.

Im internationalen Kontext lässt sich zudem die American Marketing Association folgendermaßen zitieren: „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.“⁷⁹

Abschließend sollen an dieser Stelle noch Kotler und Keller zitiert werden, die insbesondere auf dem amerikanischen Kontinent die Vorreiter der Marketingdenkhaltung sind. „...**marketing management** as the art and science of choosing markets and getting, keeping, and growing customers through creating, delivering, and communicating superior customer value.“⁸⁰ Weiterhin formulieren sie in sozialer Ausrichtung „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.“⁸¹

Die zuvor angeführten marketingspezifischen Definitionen von Marketingwissenschaftlern dienen als Basis, um im Folgenden aus den zuvor aufgeführten Definitionen

77 Vgl. Pepels, 2009, S. 20.

78 Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2008, S. 60

79 Vgl. American Marketing Association, 2004.

80 Vgl. Kotler/Keller, 2006, S. 6.

81 Vgl. Kotler/Keller, 2006, S. 6.

den Markierungsansatz abzuleiten, der schließlich die Basis bildet und für eine spätere Findung der Unternehmensmarke grundlegend ist.

Die Markenfindung, bzw. -entstehung weist zahlreiche in der wissenschaftlichen Literatur vorzufindende Begrifflichkeiten auf. Die Marke ist das „Herzstück“ des Marketings, daher wird diese auch im breiten sowie tiefen Definitionsrahmen dargestellt.

Es wird gemutmaßt, dass der Ursprung des Markenbegriffs auf nordamerikanische Siedler zurückzuführen ist. Sie kennzeichneten ihre Tiere mit Brandzeichen, einer so genannten Brandmarkierung, auf die auch der Begriff des Branding zurückgeführt werden kann. Durch die Brandmarkierung oblag es den Eigentümern der Tiere, diese anhand ihrer Kennzeichnung wiederzuerkennen und infolgedessen Tiere, die weggefahren waren, ihren Eigentümern zurückzubringen.⁸²

Samuel Maverik (1803-1880) war ein texanischer Jurist, Politiker und Landbaron, zudem war er Viehzüchter, der sich weigerte, seine Rinder zu kennzeichnen.

Dies hatte für ihn gleichzeitig positive Auswirkungen, zum einen ersparte er sich den Kennzeichnungsaufwand und zum anderen bezeichnete er herrenlose Rinder ohne Brandmarkierung als seine eigenen.⁸³

Neben dieser ursprünglichen Ausrichtung häuften sich mit zunehmendem Zeitablauf die Quantität und Qualität wissenschaftlicher Definitionen in praktischer und wissenschaftlicher Ausrichtung.

Zahlreiche Praktiker vertreten ein sehr eng gefasstes Markenverständnis, der Inhalt bezieht sich dabei primär auf die Markenfindung für ein Angebot.

Demgegenüber steht die Sichtweise von Murphy⁸⁴, die beinhaltet, dass es sich bei dem „Branding“ um einen Prozess handelt, bei dem sämtliche Komponenten des operativen Marketings umfassend und aufeinander abgestimmt betrachtet werden, damit ein uniformes, aussagekräftiges und differenziertes Bild von der Marke entsteht, welches die Nutzer (Stakeholder) entsprechend wahrnehmen.

Der Prozess des Branding umfasst daher sämtliche, operativen Marketing-Mix Komponenten zur Markendarstellung.⁸⁵

Anhand der zuvor aufgeführten Definitionen wird deutlich, dass das allgemeine Brandingverständnis zahlreicher Praktiker als zu eng gefasstes Verständnis bezeichnet werden kann, demgegenüber erweist sich die Auffassung von Murphy jedoch als zu weit gefasstes Verständnis.

82 Vgl. Chernatony/McDonald, 1998, S. 28 sowie Grant, 1999, S. 20.

83 Vgl. Langner, 2002, S. 3.

84 Vgl. Murphy, 1990, S. 4.

85 Vgl. Murphy, 1990, S. 4.

Demgegenüber formulieren Esch und Langner⁸⁶ wie folgt: „Branding umfasst alle konkreten Maßnahmen zum Aufbau einer Marke, die dazu geeignet sind, ein Angebot aus der Masse gleichartiger Angebote herauszuheben und die eine eindeutige Zuordnung von Angeboten zu einer bestimmten Marke ermöglichen.“

Diese inhaltliche Ausgestaltung ist daher sowohl beziehbar auf Produkte, respektive auf Dienstleistungen, als auch auf Unternehmen.

Aufgrund der definitorischen Pointierung soll die von Esch und Langner formulierte Definition auch für die vorliegende Monografie Anwendung finden.

5.2 Markenentwicklung

Grundlegend soll hinsichtlich der Darstellung zentraler Kernelemente in der Form operationalisiert werden, dass aus dem Zusammenschluss sachlicher, funktionaler, emotionaler und modalitätsbetreffender Aspekte eine Aussage zur Marke getroffen werden kann.

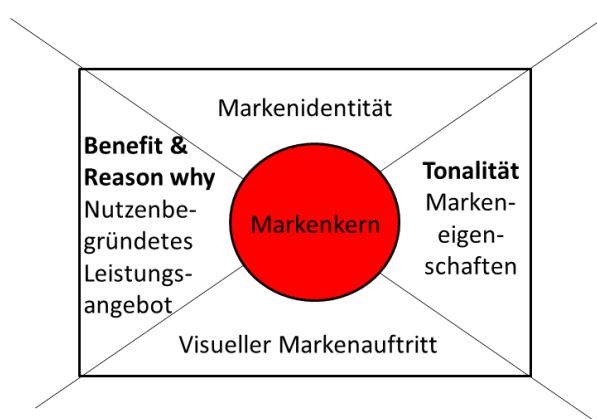


Abbildung 28: Erfassung eines umfassenden Markenidentitätsbildnisses

Auf die Praxis bezogen, dient das Gartenbauunternehmen Marc Peters als Beispielunternehmen. Zur Nachvollziehbarkeit der zuvor dargestellten theoretischen Inhalte erfolgt daher der Transfer auf das Unternehmen Gartenbau Marc Peters (wie es noch in Kapitel 10 intensiv dargestellt wird).

86 Vgl. Esch/Langner, 2001a, S. 441.

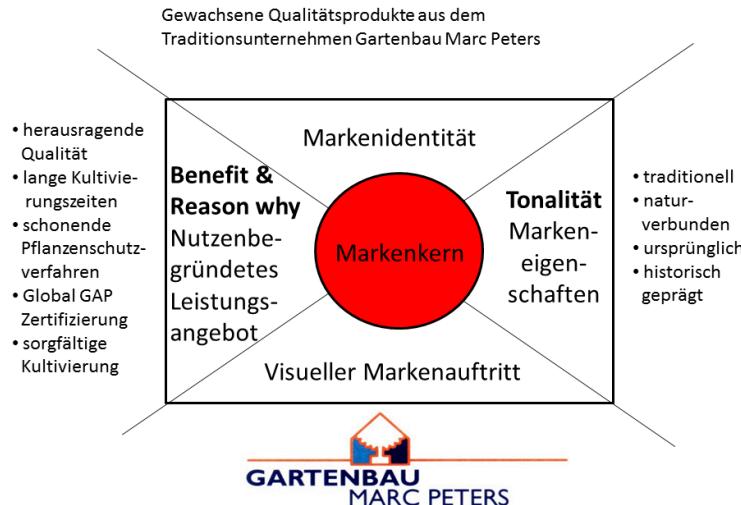


Abbildung 29: Umfassendes Markenidentitätsbildnis am Beispiel des Unternehmens Gartenbau Marc Peters

Hinsichtlich des ersten Kernelements soll die Markenkompetenz näher analysiert werden. Hierbei gilt es Charakteristika herauszustellen, die auf die Kompetenz der Marke bezogen sind. Zu diesen Analysekriterien zählt neben der Historie auch die temporäre Existenz der Marke im Markt. Bezogen auf die Gartenbaubranche bedeutet dies, dass eine gegenwärtige und auf Dauer ausgerichtete langfristige Existenz des Betriebes am Markt mit einer hohen Expertise einhergeht, respektive davon bei einer Betriebsexistenz über mehrere Generationen auszugehen ist.

Ein weiteres Kriterium ist die Markenherkunft. Eine deutsche Herkunft, gemäß „Made in Germany“, geht auch gegenwärtig noch mit hohem Qualitätsansatz einher und offenbart sehr positive Eigenschaften, gleichzusetzen mit „deutscher Gründlichkeit“.

Ein weiteres Kriterium ist die Rolle der Marke im Markt.

Handelt es sich beispielsweise um eine Marktführerschaft oder um einen „Global Player“ sind Assoziationsaspekte wie Sicherheit und Beständigkeit zu nennen, bei jungen Marktteilnehmern dominieren Aspekte wie Flexibilität, Modernität etc. Ein ebenso zentraler Bereich sind Marken „assets“, z. B. durch besondere Produktionsverfahren, Fertigungsverfahren oder Entwicklungskompetenz.

Es wird deutlich, dass eine Marke quasi über eine Persönlichkeit verfügt. Zur Markenpersönlichkeit ist inhaltlich anzufügen, dass die Summe aller menschlichen Eigenschaften, die Markenassoziationen aufweisen, als Markenpersönlichkeit bezeichnet werden.⁸⁷

Der jeweilige Marktakteur, der Leistungen aus dem Sortiment einer Unternehmensmarke bezieht, analog zu kommunikativen Maßnahmen und den damit akteurspezifischen Lernprozessen, verbindet der jeweilige Akteur diverse Charakteristika mit einer Marke.

Bei der dauerhaften und schlüssigen Führung einer Unternehmensmarke werden derartige Markeneigenschaften bei Konsumenten als beständig und sicher gespeichert.

Der jeweilige Marktakteur kann mit der Markenpersönlichkeit zwei wesentliche Aspekte verbinden, zum einen die Spiegelung der eigenen Persönlichkeit, was auf das Unternehmen transferiert zu einer positiven Haltung gegenüber der Unternehmensmarke führen kann und zum anderen, was zu konsumentenindividuellen Idealvorstellungen hinsichtlich einer präferierten Identitätsstruktur führt und analog mit entsprechenden Vorzügen einhergeht. Aacker identifiziert in diesem Kontext Dimensionen der Markenpersönlichkeit; diese Dimensionen sind nahezu gleichzusetzen mit denen einer menschlichen Beziehung.⁸⁸ Zu den Dimensionen zählen folglich sowohl im humanitären, als auch im markenspezifischen Kontext die Extrovertiertheit, die Liebenswürdigkeit, die Gewissenhaftigkeit, das Pflichtbewusstsein sowie die emotionale Stabilität und die Kultur. Wird die Kultur nun näher fokussiert, so kann diese weiter differenziert werden. An dieser Stelle wird jedoch auf Kapitel 6 verwiesen, in dem eine intensive Auseinandersetzung mit dem Kulturbegriff sowie den kulturellen Gegebenheiten erfolgt.

Zur Markenbeziehung ist es grundsätzlich erforderlich, dass zwischen der Marke und dem Marktakteur eine Beziehung aufgebaut wird, denn diese leistet einen wesentlichen Ansatz für die Existenz und den Fortbestand des Unternehmens, da die Beziehung bereichert und als strukturschaffend angesehen werden kann.⁸⁹

Die Unternehmensmarke soll den Rahmen schaffen, um als aktiver und attraktiver Beziehungspartner angesehen zu werden.

Erfolgt eine Analyse dieser Beziehung, so muss diese aus zwei Perspektiven betrachtet werden, zum einen welche Einstellung der Marktakteur zur Marke hat und welche Einstellung die Marke zum Konsumenten hat.⁹⁰ Dies ist insofern schwierig, da eine Marke sich nahezu nicht personifizieren lässt; dennoch hat Fournier –als Resultat einer explorativen Analyse- sieben Dimensionen der Markenbeziehung ausfindig gemacht. Es erfolgte eine Gegenüberstellung der Gegensätze, damit die Beziehung zwischen Konsument und Marke spezifiziert werden kann. Zu diesen Dimensionen zählen die Gegen-

87 Vgl. Aacker, 2001, S. 94.

88 Vgl. Aacker, 2001, S. 91ff.

89 Vgl. Fournier, 2001.

90 Vgl. Biel, 2001.

sätze Freiwilligkeit vs. Zwang, Positivität vs. Negativität, Intensität vs. Oberflächlichkeit/ Zufälligkeit, Dauerhaftigkeit vs. Kurzfristigkeit, Öffentlichkeit vs. Privatwirtschaft, Formalität (rollen- /aufgabenspezifisch) vs. Informalität (persönlich) und Symmetrie vs. Asymmetrie.⁹¹

Anhand der zuvor genannten Dimensionen lassen sich Typologien bzgl. der Konsumenten-Marken-Beziehung ermitteln. Hierbei ist grundlegend noch zu erwähnen, dass die Qualität der Beziehung intensiven Einfluss auf die Stabilität und die Zufriedenheit hat, die mit der Nutzung von Produkten der Unternehmensmarke einhergehen.⁹²

Im Kontext der Tonalität steht das Kreieren eines Erlebnisses im Vordergrund.

Aufgrund medialer Reizüberflutung und dem Ansatz des Käufermarktes A>N müssen unternehmensexig Erlebnisse – möglicherweise in Form von Events- geschaffen werden. Diese Erlebniskonkretisierung ist erforderlich, da die Produkte und Leistungen zunehmend austauschbarer werden.

Um dieser Austauschbarkeit zu begegnen, bedarf es der unternehmensexigen Kreierung emotionaler Erlebniswelten um im Mind Set des Marktakteurs zu verbleiben.

Kroeber-Riel formulierte bereits vor über zwei Jahrzehnten „Der erlebnisorientierte Konsument ist auf dem Vormarsch“⁹³

Dieser Ansatz hat gegenwärtig weiterhin Bestand, im Einklang mit der Marke bedarf es daher eines Erlebnisprofils, es muss unternehmensexig ein Rahmen geschaffen werden, der es ermöglicht, emotionale Kriterien mit der Marke in Verbindung zu bringen.

Es ist grundlegend erforderlich zwischen Eigenschaften und relevantem Nutzen für die jeweiligen Marktakteure zu differenzieren.

Gegenwärtig dominiert der Ansatz, dass die Eigenschaften in den Vordergrund gestellt werden. Hiervon sollte jedoch eine Abwendung erfolgen, da Marktakteure Leistungen beziehen, die für diese einen Nutzen aufweisen. Folglich wird der „Nutzen“ gekauft und nicht die Eigenschaften.⁹⁴ Somit erscheint es sinnvoll eine Beziehung zwischen den Eigenschaften und dem Nutzen herauszustellen.

„Nicht die Realität ist die Realität im Marketing, sondern die Vorstellung der Zielpersonen über die Realität!“

Dieser Satz offeriert das kommunikative Verständnis. Deutlich wird, dass sämtliche kommunikativen Aktivitäten im Marketing auf einer „übergeordneten“ Meta-Ebene er-

91 Vgl. Fournier, 2001.

92 Vgl. Esch, 2003, S. 105.

93 Vgl. Kroeber-Riel 1993b, S. 27.

94 Vgl. Esch, 2003, S. 102.

folgen, die eine „untergeordnete“ Real-Ebene überlagert. Beide Ebenen fallen bei einer intensiven Betrachtung stark auseinander. Dies ist gewollt und eine bewusste Entscheidung, denn es ist die basisschaffende Grundlage für monetär zu realisierende Markterfolge.

Erläuternd kann angeführt werden, dass in Zeiten des Käufermarktes der Markt gesättigt ist, die Nutzenhervorhebung eines Produktes erscheint daher kaum lohnenswert. Im realen Kontext ist ein objektives Austauschen der angebotenen Produkte nahezu immer möglich, so dass eine Produktbewerbung auf der Real-Ebene nahezu keine Wettbewerbsvorteile mit sich bringt. Sofern diese doch (marginal) vorhanden sind, ist das Herausstellen dieser meist derart aufwändig, dass die Gefahr besteht, den Kaufadressaten mit den Informationen und Deskriptionen zu überfordern.⁹⁵ Eine kommunikative Darstellung auf der Meta-Ebene ist folglich unerlässlich. Konkret bedeutet dies im gartenbaulichen Kontext, dass nicht eine einzelne Pflanze (die mit zahlreichen anderen Pflanzen weiterer Wettbewerber austauschbar ist) auf einer realen Ebene hervorgehoben werden sollte. Vielmehr gilt es Themenwelten zu kreieren (Meta-Ebene), Erlebnisse zu schaffen, Wohlfühl-Oasen zu kreieren (im kommunikativ-werblichen Kontext auf der Meta-Ebene) und diese unter einer starken (Unternehmens-)Marke werbewirksam darzustellen, so dass der potenzielle Käufer nicht das „nackte“ Produkt geistig bepreist, sondern (geistig) die kommunikative Darstellung auf der „Meta-Ebene“ gleichermaßen (mit-) erwirbt und infolgedessen einen (gehobenen) Preis bereit ist, für das Produkt zu bezahlen.

Es greift ergänzend der interpretative Inhalt des Sprichwortes:

„Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!“

Hierbei wird deutlich, dass der Wert einer Botschaft im Interpretationsspielraum des Kommunikationsadressaten liegt und nicht im Interpretationshorizont des Absenders. Denn der Adressat soll von dem Angebot überzeugt werden und das Produkt dem Produktangebot eines anderen Anbieters vorziehen.

In diesem Dreiecksverhältnis wäre der Wurm mit dem Nutzenaspekt gleichzusetzen, der Kommunikationsempfänger wäre der Fisch und der Kommunikationsabsender kann als Angler angesehen werden. Folglich muss der Nutzen vom Kommunikationsadressaten, dem (potenziellen) Käufer, empfunden werden, nicht vom Produzenten. Unabhängig von den Kosten einer kommunikativen Maßnahme, die zu Lasten des Kommunikationsabsenders (des Anglers) geht, müssen dessen Kommunikationsinteressen zurückgestellt werden, vielmehr muss die Maßnahme darauf abzielen, beim Kommunikationsadressaten (dem Fisch) das Erfordernis herauszustellen um einen Absatz des Produktes (Wurm) zu realisieren; erfolgt eine ausschließliche Konzentration auf die Leistungsfähigkeit des Absenders, droht ein Scheitern.⁹⁶

95 Vgl. Pepels, 2009, S. 675.

96 Vgl. Pepels, 2009, S. 675.

Pepels formuliert wie folgt „Vor allem der Stolz des Absenders auf seine Leistungsfähigkeit ist eine verhängnisvolle Falle, in die immer wieder getappt wird.“⁹⁷

Den Schwerpunkt bilden dabei Fragen, die darauf ausgerichtet sind, weshalb ein Produkt eines bestimmten Anbieters erworben wird (Warum), im Weiteren erfolgt dann die Frage nach den Eigenschaften „Warum ist es für den Kunden wichtig?“⁹⁸

Diese Art der Beziehungsherstellung offeriert den Zusammenhang zwischen Eigenschaften, Nutzen und Werten.

Im Zusammenhang mit der Tonalität (Wer bin ich?) bildet das Kenntlichmachen von emotionalen Aspekten die im Markenkontext stehen, den Schwerpunkt.

Hierbei sind drei Zugangsmöglichkeiten relevant, die Analyse der Markenpersönlichkeit, der Markenbeziehung sowie das Kreieren relevanter, auf den Kunden ausgerichteter und markenspezifischer Erlebnisse.

Hierbei ist eine Trennschärfe der einzelnen Zugangsbereiche nicht eindeutig gegeben, vielmehr kommt es zu Überschneidungen. Die zuvor genannten Zugangsbereiche ergänzen sich und stellen diesbezüglich Inhalte aus diversen Sichtweisen dar.

Diese Vorgehensweise ist sowohl bei bereits im Markt bestehenden als auch bei neu im Markt einzuführenden Unternehmen anwendbar.

Bei einer einzuführenden Marke ist jedoch kein Markenimage vorhanden, d.h. die Marktakteure haben kein „Bild“ von der Marke und können somit auch keine Eigenschaften und spezifischen Charakteristika mit der Marke in Verbindung bringen. Es findet bei der Ermittlung der Markenidentität somit nur Stufe 1 und Stufe 5 des nachfolgend aufgeführten analytischen Vorgehens Anwendung.

Generell handelt es sich bei der Vorgehensweise zur Ermittlung der Markenidentität um ein fünfstufiges analytisches Vorgehen. Grundlegend muss mit der Ist-Analyse der Corporate Identity begonnen werden. Hierbei wird die eigene Markensicht verbalisiert. Anschließend erfolgt die Ist-Analyse des Corporate Image, dies ist jedoch nur bei bereits bestehenden Marken möglich, bevor ein Abgleich von Corporate Identity und Corporate Image erfolgt. Im Anschluss an die Analyse (den Abgleich) wird das Analyseergebnis formuliert um entsprechendes Optimierungspotenzial abzuleiten. Die künftige Markenidentität wird festgelegt und das Optimierungspotenzial wird formuliert.

Grafisch dargestellt würde dies folgendermaßen aussehen:

97 Vgl. Pepels, 2009, S. 675.

98 Vgl. Herrmann/Huber/Braunstein, 2001, S. 103f.

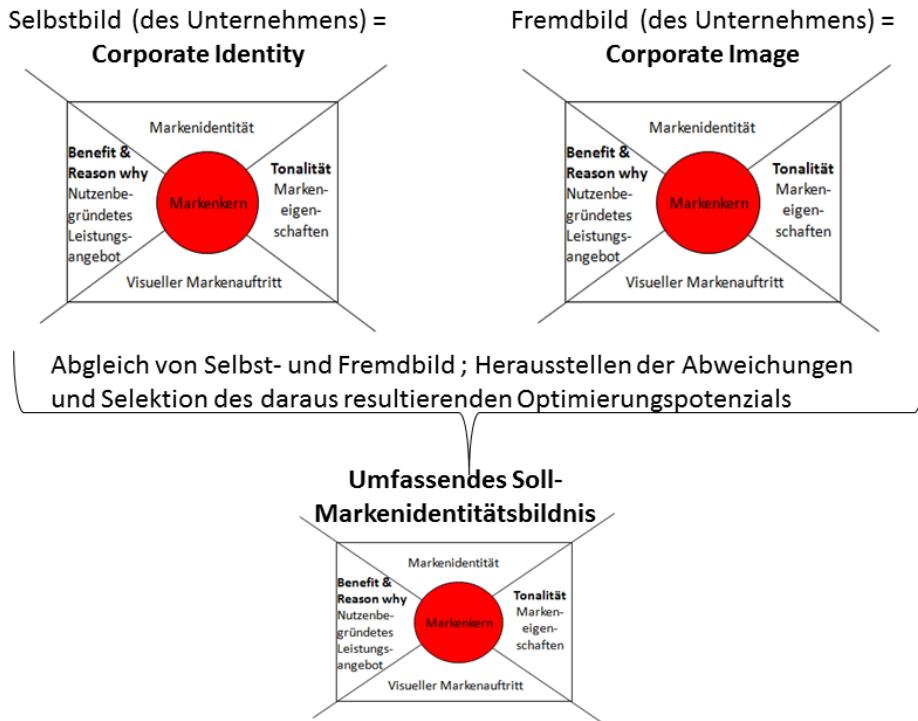


Abbildung 30: Ermittlung des umfassenden Soll-Markenidentitätsbildnisses

Bei neuen Marken finden nur Stufe 1 und Stufe 5 Anwendung. Dies birgt die Gefahr, dass ein unrealistisches „Bild“ entsteht und zwar erfolgt dies immer dann, wenn Selbst- und Fremdbild auseinanderfallen, beziehungsweise wenn es noch kein Fremdbild gibt.

Aus dem Konsumgüterbereich, insbesondere dem Bekleidungssegment, wird in diesem Kontext ein Beispiel angefügt.

Ein Künstler, bzw. Designer entwarf Oberbekleidung im hohen Preissegment. Das Selbstbild der Marke war darauf ausgerichtet, eine Edel-Marke im Segment der Oberbekleidung zu kreieren, die von Stars und Personen mit hohem Einkommen konsumiert und getragen wird. Die Realität gestaltete sich jedoch anders. Die primären Nachfrager stammten eher aus sozial schwachen Milieus. Es galt somit die Analyse von Selbst- und Fremdbild und dem Abgleich beider Ansichten um daraus ein Optimierungspotenzial abzuleiten und die Optimierungsresultate zielgerichtet und lösungsdäquat umzusetzen.

Im vorliegenden Beispiel musste folglich das Selbstbild dem Fremdbild angepasst werden, damit die Marke weiterhin monetäre Erträge realisieren konnte. Es soll somit deut-

lich werden, wer die Kunden sind, die markenseitig gewünscht sind. Diese waren im vorliegenden Fall jedoch nicht real vorhanden und konnten vermutlich auch nicht realisiert werden. In diesem Fall muss das Selbstbild dem Fremdbild angepasst werden, ansonsten ist die Realisierung monetärer Erträge nicht temporär dauerhaft gegeben. Abzuleitende, operative Marketingmaßnahmen sind somit auf die „neue“ Beziehungsgruppe anzupassen und auszurichten. Folglich gilt auch hier, den Markenaufbau mittels kommunikativer Maßnahmen zu realisieren.

Eine strukturierte, schlüssige und medial effektive Kommunikation, die kanaladäquat und professionell erfolgt, trägt wesentlich dazu bei, die Marke bei den Marktakteuren kognitiv zu verankern.

Im Umkehrschluss geht eine professionelle Kommunikation mit erhöhtem finanziellem Einsatz einher, was zuvor bedacht werden muss.

Eine professionelle Markierung ist insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass der Markenname klar, deutlich und verständlich ist und im Idealfall eine Verbindung zum Unternehmen aufweist. Das Logo solle ebenso deutlich sein und den Markennamen unterstützen, indem es einen Beitrag zur Unterstützung leistet. Nur so ist es auch kommunikativ möglich, eine Marke bedeutungslastig aufzuladen.

Insbesondere in Zeiten medialer Reizüberflutung bedarf es sowohl Markenname als auch Markenlogo mit Penetranz und Wiederholungen durch emotionale Inhalte zu kommunizieren; um möglichst starke, reizfrequente und affine Zusammenhänge her- und darzustellen.

Einen wesentlichen Beitrag kommunikativer Maßnahmen mit dem Ziel des Markenaufbaus erfolgt durch klare Botschaften, deutliche Kommunikation und dem Entsprechen der Ansätze integrierter Kommunikation, hierbei sind die kommunikativen Maßnahmen inhaltlich und formal aufeinander abgestimmt.

Dies hat im Idealfall zur Folge, dass ein positiver Imageaufbau bei dem Kunden erfolgt.

Am Bedeutendsten ist in diesem Kontext, dass auch hier der Einklang von Kommunikation und Markenaufbau zusammen betrachtet wird. Es gilt den diesbezüglichen „Fit“ zu gewährleisten, da dieser zu einem temporär zügigen und ökonomisch adäquaten Aufbau der Markenassoziationen beiträgt.

Bereits in der Vergangenheit wurde die positive Wirkung von Marke und Kommunikation wissenschaftlich belegt; die Wiedererkennung einer werblichen Botschaft nimmt zu; wenn der Name einer Marke, analog seiner werblichen Maßnahme den positiven Nutzen für den Marktakteur kommuniziert.⁹⁹

99 Vgl. Esch, 2003, S. 161.

5.3 Unternehmensspezifische Voraussetzungen zum Markenaufbau

In den nachfolgenden Subkapiteln erfolgt die theoretische Darstellung der Elemente, die für eine fundamentale Markenentwicklung unerlässlich sind, dem zuzuordnen ist die Unternehmensphilosophie, ebenso die Unternehmenskultur, die Unternehmensvision und die Unternehmensmission, die Zielsetzung des Unternehmens, weiter abgeleitet auch die strategische und operative Ebene, bestehend aus dem marketingpolitischen Instrumentarium, welches im Hinblick auf die Thematik jedoch eine geringe Anwendung findet, da die Markenentwicklung, bzw. die Einführung einer Marke dem operativen Marketing übergeordnet ist. Aus Gründen der Vollständigkeit wird die operative Ausrichtung jedoch kurz angesprochen.

Generell könnte in diesem Zusammenhang die Frage gestellt werden, ob es sich bei der spezifischen Voraussetzung um die Unternehmenskultur oder nicht ggf. die Unternehmensphilosophie handelt. Zur Generierung eines homogenen Begriffsverständnisses soll an dieser Stelle eine kurze Abgrenzung der Termini erfolgen. Die Unternehmensphilosophie ist ein übergeordnetes Konstrukt, dient als Orientierungsrahmen der Unternehmensführung und wirkt auf die strategische Marktausrichtung des Unternehmens. Die Unternehmensphilosophie als übergeordneter Orientierungs- und Führungsrahmen umfasst die grundlegenden Leitgedanken zur Führung des Unternehmens.¹⁰⁰

Aus der Unternehmensphilosophie werden die Unternehmenskultur, die Unternehmensvision, die Unternehmensmission und die Unternehmensleitlinien abgeleitet. Die Kultur ist dabei der Handlungsrahmen des interpersonellen Handelns, der sich an der Unternehmensphilosophie orientiert.¹⁰¹ Es betrifft hierbei die gelebten Werte. Die Unternehmenskultur ist meist eng an den kulturellen Gegebenheiten eines Landes ausgerichtet, kann sich jedoch auch durch die kulturellen Gegebenheiten von anderen Organisationen abgrenzen, folglich kann die Unternehmenskultur als die „gelebte Struktur im Unternehmensalltag“ angesehen werden.

Bei der Entwicklung einer Unternehmensmarke liegt der Fokus in der Konformität der Marke zu der Unternehmensausrichtung; folglich darf bei der Entwicklung der Unternehmensmarke nicht der Fokus ausschließlich auf verbalen und visuellen Gestaltungselementen liegen. Vielmehr muss grundlegend die Unternehmensausrichtung beachtet werden. Hierbei ist die Rede von einer Unternehmenskultur incl. einer übergeordneten Vision, die auf eine daraus abzuleitende Mission und wiederum daraus abzuleitenden Unternehmensleitlinien wirkt.

Zur Generierung von Unternehmenserfolgen und einer Kultur im Unternehmen bedarf es diverser Voraussetzungen. Neben der zuvor angesprochenen Unternehmensphilosophie, der Unternehmensvision und der Unternehmensmission bedarf es ebenso Unternehmensgrundsätzen und Unternehmensleitlinien, die richtungsweisende Funktionen

100 Vgl. Schreyögg, 1990.

101 Vgl. Schreyögg, 1991.

und ein erwünschtes Verhalten vorgeben, daher sollten die Verbalisierung der Vision, der Mission und der Leitlinien im Unternehmen gut sichtbar platziert werden, so dass jeder Mitarbeiter Zugang zu den verbalisierten Ausrichtungen hat und eine Kenntnisnahme problemlos erfolgen kann.

Die Leitlinien ergeben in ihrer Summe eine Ansammlung von erwünschten Verhaltensweisen, mit allgemeiner Zweck- und spezialisierter Zielausrichtung unter Integration und Ausschöpfung sämtlicher Potenziale. Die Grundsätze sollen dabei sämtlichen internen Stakeholdern bekannt sein, umgesetzt werden und „gelebt werden“, dem zuzuordnen sind neben der Unternehmensleitung auch die Führungsebene sowie sämtliche weitere Mitarbeiter im Unternehmen. Es gilt der Grundsatz „walk the talk“, somit den eigenen Reden Handlungen folgen zu lassen.

Bei einer Einordnung könnten die Unternehmensleitlinien hierarchisch aus der Vision und Mission abgeleitet werden.

Fokussiert werden soll dabei die Verbindung zwischen der Aktionsebene (Markt) und dem Akteur (Unternehmen) unter Erzeugung eines Zugangs und einer Abstimmung zwischen den weiteren Marktteilnehmern.¹⁰²

Unternehmensleitlinien sind in der Regel verbalisiert, schriftlich fixiert und an gut sichtbaren Plätzen im Unternehmen visualisiert. Abgebildet wird generell ein Idealzustand (best-case). Die Unternehmensleitlinien sollen zielführend formuliert sein und dabei richtungsweisenden Charakter für das operative Handeln enthalten. Aufgrund der Vielfalt operativer Maßnahmen und Handlungen ist jedoch anzuführen, dass die Art der Konkretisierung dabei häufig nicht differenziert dargestellt wird, dies führt im positiven Umkehrschluss dazu, auch den qualitativen Umgang möglichst überschaubar zu gestalten, um hier einen geringen (Aus-)Differenzierungsgrad beizubehalten.

Analog des richtungsweisenden Charakters kommt den Unternehmensleitlinien ein funktionsbasierter Charakter zu. Sie können in ihrer Funktion als Wertträger angesehen werden, da mittels ihrer verbalisierten Formulierung grundlegende Handlungen deutlich werden und eine Orientierungsgröße für zielgerichtetes und handlungsweisendes Verhalten offeriert wird.

Gelebte Grundsätze dienen als positive Auswirkung auf das Corporate Image. Intern gerichtet leisten sie einen Beitrag zur Identitätsbildung des Unternehmens. Eine stabile Identität und ein positives Unternehmensimage tragen somit vor-ökonomisch zur Erfolgssteigerung eines Unternehmens bei.

Wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich wird, bilden die Unternehmensvision, die Unternehmensmission sowie die Unternehmensleitlinien einen „Dreiklang“ in der Philosophie des Unternehmens. Dieser „Dreiklang“ kann hierarchisch angeordnet werden und wirkt auf die untergeordneten Ebenen.

102 Vgl. Gabele, 1981, S. 245.

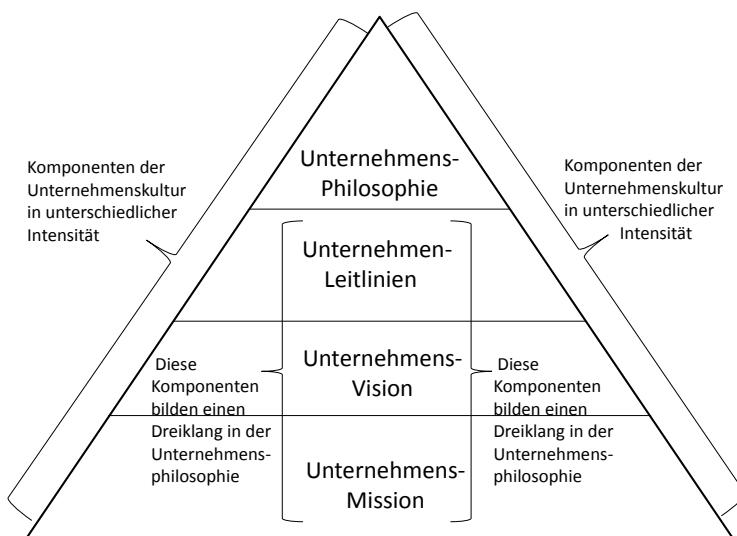


Abbildung 31: Hierarchie der übergeordneten (unternehmensphilosophischen) Voraussetzungskomponenten

Die Vision ist dabei die positive, bildhafte Vorstellung der Zukunft und soll richtungsweisend fungieren. Die Vision soll versinnbildlichen, wo die „Reise hingehen soll“. Die Vision wirkt auf die untergeordneten Ebenen, wie die Mission. Die Mission stellt den Unternehmenszweck dar. Es wird inhaltlich dargestellt, worin der Schwerpunkt des Unternehmens und seiner Tätigkeit liegt. Sowohl die Vision als auch die Mission wirken auf die Unternehmensleitlinien. Diese geben den Mitarbeitern ein – vom Unternehmen – erwünschtes Verhalten vor.

Der zuvor kurz dargestellte übergeordnete „Dreiklang“ wirkt auf die konzeptionelle Ausrichtung, die nachfolgend thematisiert wird.

Die konzeptionelle Unternehmensausrichtung basiert auf drei Ebenen.

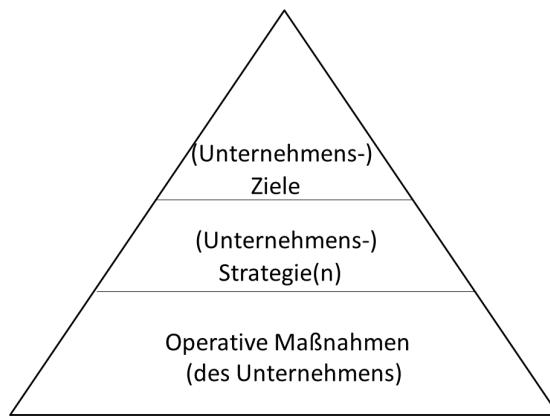


Abbildung 32: Hierarchie der konzeptionellen Ebenen

Zu diesen drei Ebenen zählt die Zielsetzung des Unternehmens, die Strategie des Unternehmens als langfristige Ausrichtung¹⁰³ und die operative Ausrichtung entsprechend dem marketingpolitischen Instrumentarium. Die operative Ausrichtung umfasst dabei vier Elemente im Produktbereich, beziehungsweise sieben Elemente im Dienstleistungsbereich. Sämtliche Elemente werden auf das Marketing bezogen, daher wird die operative Ebene auch als das marketingpolitische Instrumentarium bezeichnet, eine intensive Bezugnahme erfolgte in einem vorherigen Kapitel. Zur Vermeidung von Wiederholungen wird die Thematik daher an dieser Stelle nicht erneut aufgegriffen.

Sowohl die übergeordnete (unternehmensphilosophische) Ausrichtung als auch die konzeptionelle Ausrichtung können gemeinsam hierarchisch angeordnet werden. Eine Wirkungsfunktion erfolgt ausgehend von der Vision bis hin zur operativen Ebene.

103 Die Strategie des Unternehmens, entsprechend der langfristigen Ausrichtung, umfasst den Zeitraum von 3-5 Jahren.

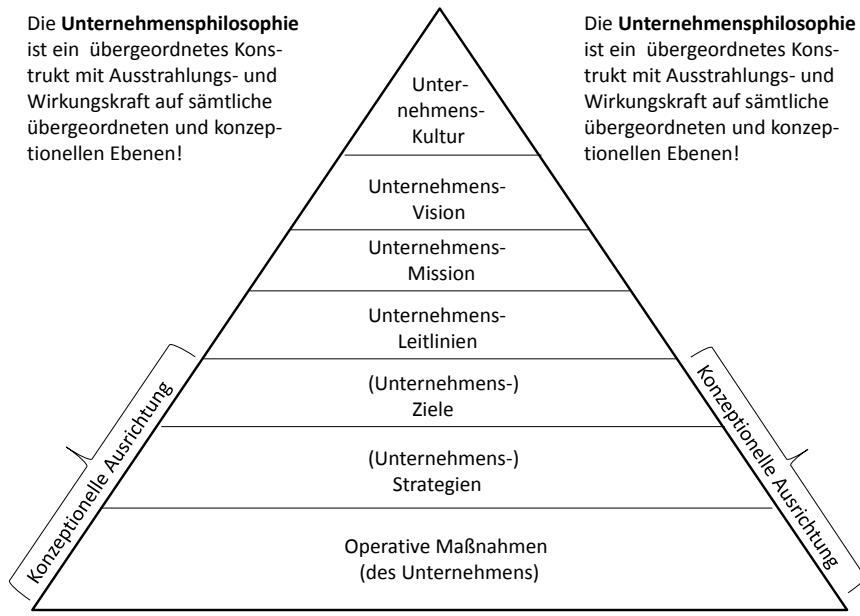


Abbildung 33: Hierarchie der gesamten übergeordneten und konzeptionellen Ebenen

In letzter Ausrichtung kann der operative Ansatz noch weiter differenziert werden und zwar in der Ausrichtung auf eine Budgetierung, reale Umsetzung, das Controlling und weiterer Ausgestaltungsaspekte.

Der operative Ansatz sowie weitere Ausrichtungen werden an dieser Stelle jedoch aus- schließlich aus Gründen des Gesamtzusammenhangs erwähnt und auch zu einem spä- teren Zeitpunkt nicht erneut aufgegriffen, da eine derart auf unternehmensspezifischem Detailniveau zu behandelnde Ebene im Kontext zur Themenstellung ad hoc keine An- wendung findet, da die Unternehmens-Markenentwicklung, bzw. die Einführung einer Unternehmens-Marke weitaus übergeordneter ausgerichtet sind.

Von Belang im Hinblick auf die Themenstellung und den Titel der Monografie ist je- doch der übergeordnete Voraussetzungsbereich der Unternehmensvision, der Unter- nehmensmission sowie der Unternehmensleitlinien, da diese im Einklang mit der zu entwickelnden Marke stehen müssen.

6 Unternehmenskultur als spezifische Voraussetzung zum Markenaufbau

In dem vorliegenden Kapitel wird auf die Unternehmenskultur als spezifische Voraussetzung zum Markenaufbau Bezug genommen. Grundlegend wird mit der Herkunft der Unternehmenskultur begonnen, daran wird die Darstellung des Kulturbegriffs angeschlossen. Aufgrund der Komplexität der Darstellung erfolgt eine Differenzierung, dabei wird der Kulturbegriff zuerst allgemein dargestellt, bevor eine Spezifizierung erfolgt; die Ausrichtung erfolgt dabei in einem humanitär-individuellen Kontext ebenso wie in einem organisatorisch-unternehmerischen Kontext. An die diesbezüglichen Ausführungen werden die Grundlagen der Unternehmenskultur angeschlossen, ebenso wie die kulturellen Unternehmensaspekte. Die weiteren Ausführungen beziehen sich dann auf die Typologie der Unternehmenskultur sowie die dort handelnden Akteure. Am Ende des Kapitels wird ergänzend auf mögliche Risiken Bezug genommen, die im Kontext der Unternehmenskultur denkbar sind und mit einer abschließenden prozess-orientierten Darstellung einer unternehmenskulturellen Ausrichtung abgeschlossen.

6.1 Herkunft der Unternehmenskultur

Der Ursprung einer Unternehmenskultur ist auf die 1970er Jahre zurückzuführen. Erste Diskussionen und Auseinandersetzungen mit der Unternehmenskultur führten dazu, dass letztlich nur wenige Jahre später eine Auseinandersetzung auch in Deutschland erfolgte. Intensive Auseinandersetzungen mit der Thematik führten dazu, dass die Unternehmenskultur als strategisch bedeutsamer Einflussfaktor von erfolgreichen Unternehmen angesehen wurde.

Die Diskussion um eine Unternehmenskultur wurde intensiv durch japanische Unternehmen vorangetrieben. Hier wurde eine variablenspezifische Differenzierung vorgenommen, in „harte“ sowie „weiche“ Variablen (hard facts/soft facts).

Hard facts sind dabei Variablen die „starr“ und unbeweglich sind, wie Organisationsstrukturen (Aufbau- und Ablauforganisation), Produktionspläne etc.; wesentlich dynamischer erweisen sich dabei die „soften“ (weichen) Variablen wie bspw. Mitarbeiter und ihr Verhalten im Unternehmen und in der Außenwirkung. Das Verhalten als „weicher“ Faktor war zudem beeinflussbar durch Mitarbeitergespräche, Schulungen, Bedeutungserläuterungen etc. Diesen Variablen kommt insbesondere deshalb ein bedeutender Stellenwert zu, da die Mitarbeiter eines Unternehmens meist in direktem Kundenkontakt stehen und ihre Außenwirkung positiven, respektive negativen Einfluss auf das Kundenverhalten und dessen Kaufabsicht nehmen kann.

6.2 Kulturbegriff

Zur genaueren Betrachtung soll im Folgenden eine Differenzierung zwischen dem Kulturbegriff im allgemeinen Verständnis ebenso wie im speziellen Verständnis erfolgen. Bei dem Kulturbegriff im Speziellen erfolgt eine weitere Differenzierung des Kulturbegriffs, indem die deskriptiven Darstellungen sowohl auf den humanitär-individuellen Kontext, als auch auf den organisatorisch-unternehmerischen Kontext bezogen werden.

Der terminologische Ursprung des Begriffs „Kultur“ ist auf das Lateinische „colere“ zurückzuführen. Inhaltlich bedeutet dies „errichten, pflegen“ und weist Typologien auf, die die Mitglieder einer Kultur pflegen und fortführen und die somit zum Kulturerhalt bzw. zur Kulturentwicklung beitragen.

Die Kultur sowie ihre Anhänger und zugehörige Personen nehmen Einfluss auf das Denken, Handeln, Verhalten sowie auf das individuelle Wahrnehmen.

Diverse Wissenschaftler versuchten sich an definitorischen Annäherungen. So formulierte bspw. Kluckhohn den Kulturbegriff als eine Fülle an Denk- und Verhaltensweisen sowie Handlungsmustern, deren personenindividuelle Interpretation und Wahrnehmung durch Symbolik und Artefakte extern (für Dritte) sichtbar gemacht werden und dessen Basis auf historisch begründeten Idealen und Wertgefügen besteht.¹⁰⁴

Hofstede setzt mit dem Kulturbegriff bereits in der Kindheit eines Menschen an und spricht von einem Sozialisationsprozess und einer „Programmierung“. Diese „Programmierung“ erfolgt bereits in frühester Kindheit (Primärsozialisation) wo ein junger Mensch bereits erste Denk-, Verhaltens- und Handlungsmuster erwirbt und somit sein individuelles Normen- und Wertgefüge bildet.¹⁰⁵

Wird die Kultur eines Menschen bspw. mit einem Eisberg verglichen, so ragt ausschließlich die Spitze des Eisbergs aus dem Wasser heraus.

Die „Masse“ des Eisbergs bleibt bei optischer Betrachtung verborgen.

Im übertragenen Sinne bedeutet dies, dass das individuelle Normen- und Wertgefüge eines Menschen extern unsichtbar bleibt. Ausschließlich das Verhalten, die Symbolik, Gestik und Mimik sowie Artefakte sind quasi der „extern wahrnehmbare Teil des Eisbergs“, der durch Dritte artikulatorisch wahrnehmbar ist.

Der sichtbare Teil ist folglich ein marginaler Anteil des Eisbergs. Der nicht visuell wahrnehmbare Teil wurde durch eine Person im Laufe des Lebens erworben und ist nur schwer beeinflussbar. Wenn im Sinne Hofstedes argumentiert wird, führt dies letztlich zu der Konsequenz, dass nur marginales Bewusstsein darüber existiert, welcher „externen Programmierung“ die Menschen ausgesetzt sind, respektive in welchem Aus-

104 Vgl. Kroeber/Kluckhohn, 1952.

105 Vgl. Hofstede, 1993.

maß der Mensch einem programmierten Sozialisationsprozess ausgesetzt, bzw. ausgeliefert ist.

6.2.1 Kulturbegriff im Allgemeinen

Der Begriff „Kultur“ offeriert ein nahezu unausschöpfliches Potenzial. Verbunden mit dieser nahezu „Unausschöpflichkeit“ ist auch die Vielzahl der vorhandenen Definitionen, die von ihrer Quantität nahezu fast 150 umfasst.¹⁰⁶ Die ersten inhaltlichen Auseinandersetzungen erfolgten durch Kroeber und Kluckhohn.¹⁰⁷ Anfang der 1950er Jahre waren bereits mehr als 150 Definitionen zum Kulturbegriff vorhanden. Aufgrund des zeitlichen Fortschreitens wird sich die zuvor genannte Anzahl vervielfacht haben. Generell lassen sich aufgrund der hohen Quantität zwischen den Kategorien möglicher homogener Definitionen Cluster bilden.

Eine Terminologiekategorie legt dabei die Dominanz „Produkte menschlicher Schaffenskraft“ zugrunde, definitorisch wären dies Kunstgegenstände, die Artikulation in und durch Sprache etc. Basierend auf der Materialität könnte eine Beschreibung als „haptische Artefakte“ bezeichnet werden, während die andere Kategorie eher immateriell geprägt ist, z.B. durch verbale Artikulation, Verhalten sowie die Wert- und Normenbasis. Eine Beziehung kann als nicht haptische, respektive immaterielle Artefakte bezeichnet werden. Generell gilt jedoch, dass ein gegenseitiges Bedingen beider homogener Gruppen nicht nur gewollt, sondern zudem erforderlich ist.

Es ist unerlässlich, den kulturellen Ansatz auszubauen, ständig zu erweitern und zu dynamisieren um der Kultur als statischem Konstrukt vorzubeugen.

Der übergeordnete Kulturbegriff kann tiefergehend differenziert werden. Im Weiteren wird daher der Kulturbegriff in spezieller Ausrichtung dargestellt, indem zuerst auf den humanitär-individuellen Kontext Bezug genommen wird und ergänzend auf den organisatorisch-unternehmerischen Kontext.

6.2.2 Kulturbegriff im Speziellen

Neben einer allgemeinen Darstellung des Kulturbegriffs lassen sich die Inhalte weiter spezifizieren. Im Rahmen dieser Spezifizierung wird der Kulturbegriff daher im humanitär-individuellen Kontext sowie im organisatorisch-unternehmerischen Kontext differenziert dargestellt.

106 Vgl. Peters/Bazille, 2016.

107 Vgl. Kroeber/Kluckhohn, 1952.

Der Kulturbegriff im humanitär-individuellen Kontext

Das Verhalten eines Menschen kann folglich je nach zugrundeliegendem Interpretationsprozess der Interpretierenden unterschiedlich gedeutet werden. Diese Interpretationsvielfalt kann Potenzial für kognitive Dissonanzen offerieren, da personenindividuelle Interpretationen aufgrund des Sozialisationsprozesses zugrunde liegen.

Die Wahrnehmung unserer Makro-, Meso- und Mikroumwelt sowie dessen Interpretation basiert auf den individuellen Sozialisationsprozessen.

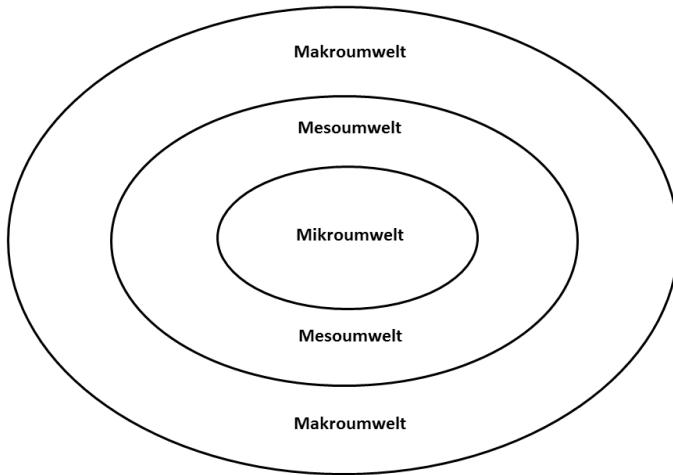


Abbildung 34: Humanitär-individuelle Wahrnehmung der Umweltebene

Die **Mikroumwelt** ist dabei die kleinste Einheit. Gegenstand der Mikroebene ist das menschliche Individualverhalten. Es wird die Beziehung zwischen zwei menschlichen Akteuren im direkten Austausch fokussiert.

Dem übergeordnet ist die **Mesoumwelt**, diese umfasst die formelle Organisation des humanitären Zusammenwirkens. Dies erfolgt beispielsweise institutionell in Schulen, Betrieben etc.

Den wohl umfassendsten Bereich liefert die **Makroumwelt**; hierbei stehen gesellschaftliche Subsysteme, wie die Volkswirtschaft oder Teile dieser, wie das Bildungssystem, das Wirtschaftssystem etc. im Fokus; personenbezogenen sind die humanitären Interaktionen nur noch mittelbar und abstrakt zu erfassen.

Die folgende Abbildung soll eine erste Annäherung an den Kulturbegriff ermöglichen. Die Summe der Kategorien ist Bestandteil der Kultur, die bei genauerer Betrachtung differenziert und detailliert darstellbar sind.

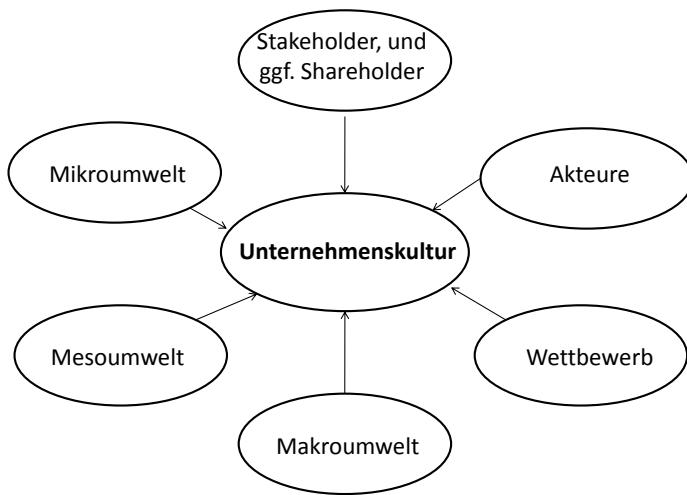


Abbildung 35: Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur

Insbesondere im Rahmen des Unternehmens bedarf es jedoch einer Einheitskultur, die im Idealfall von sämtlichen Unternehmensmitgliedern getragen wird und dessen Normen- und Wertgefüge von sämtlichen Mitarbeitern beherzigt und verinnerlicht werden sollte. Folglich besteht auch hier der Ansatz, dass trotz individuell unterschiedlichen zugrundeliegenden Sozialisationsprozessen, kulturelle Teilbereiche deckungsgleich zu denen anderer Mitarbeiter sind, im privat-familiären Bereich ist dies häufig auch bei Geschwistern der Fall. Die visuell wahrnehmbaren Artefakte und die Symbolik sind möglicherweise identisch, dennoch weist die individuelle Wahrnehmung, Interpretation und Einordnung in das individuelle Normen- und Wertgefüge Unterschiede auf, obwohl mögliche Aussagen und Symboliken „relativ neutral“ sind.

Zentrale Aspekte der Diversifizität liegen auf der individuellen Priorisierung von Kompetenz, Familie, Statussymbolen, Erfolgsansichten, Toleranz etc. um nur einige Wenige aufzuzählen.

Diverse Faktoren nehmen Einfluss auf die Prägung Einzelner, dem zuzuordnen sind sowohl Ge- als auch Verbote, verstärkende sowie hemmende Einflussfaktoren etc.

Eine grafische Darstellung kann folgendermaßen aussehen:

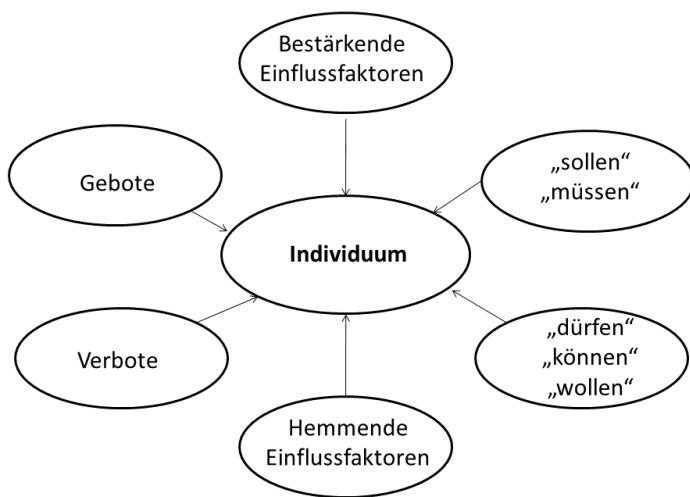


Abbildung 36: Einflussfaktoren individueller Prägung

Der Kulturbegriff im organisatorisch-unternehmerischen Kontext

Einführend soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass die Realisierbarkeit einer Unternehmenskultur je nach Ansicht diverser Wissenschaftler nicht, wenig oder gänzlich gegeben ist.

Zur Generierung einer möglichst umfassenden Darstellung sämtlicher Sichtweisen erfolgen die nachfolgenden Ausführungen.¹⁰⁸

Im Rahmen des unternehmerischen Fortbestehens können die Unternehmensmitglieder und Anspruchsgruppen an der Unternehmenskultur teilhaben und diese aufnehmen.

Zugrunde liegen dabei Sozialisationsprozesse.¹⁰⁹

Bendixen vertritt die Auffassung, dass das Normen- und Wertgefüge herausgebildet wird, durch die Handlungen der Akteure im Unternehmen und von diesen getragen wird. Die Initiierung einer Kultur ist somit ein eher passiver Prozess, dessen personelle Einflussnahme aufgrund der zugrundeliegenden Passivität nicht aktiv und bewusst erfolgt, infolgedessen auch keine Kultur „erzeugt“ werden kann. Aktive Gestaltungselemente oder Entwicklungsprozesse kommen nach Ansicht von Bendixen nicht vor.

108 Vgl. Martin, 1985, S. 95.

109 Vgl. Bendixen, 1989, S. 207.

Eine Kritik am Ansatz von Bendixen erfolgt durch Westerlund und Sjöstrand.¹¹⁰ Bei der Ansicht von Westerlund und Sjöstrand dominiert im Kontext mit der Unternehmenskultur konstant ein realitätsferner Mythos.

Nach Auffassung von Westerlund und Sjöstrand wird von Managern gesprochen, die mit übermäßig großem Optimismus im Kontext der Beeinflussung der Unternehmenskultur auftreten. Sie begründen ihre Auffassung damit, dass Veränderungen in den Köpfen der Mitarbeiter zwar kurzfristig vordergründig erfolgen können, eine dauerhafte Einstellungsveränderung insbesondere hinsichtlich des mitarbeiterindividuellen Normen- und Wertgefüges jedoch nur schwer zu realisieren ist.

Abweichend von der zuvor dargestellten, starren Auffassung der Unternehmenskultur und ihrer nicht gestaltbaren Ausprägung erweist es sich als „lockerer“ wenn davon ausgegangen wird, dass die Unternehmenskultur gestaltbar ist, die aktive Fokussierung ihrer Gestaltung aber nicht generell sinnvoll bzw. wünschenswert ist.

Direkte Gestaltung würde unter ethikbasiertem Auffassung als unethisch gelten und einem Eingriff in die Persönlichkeit der Mitarbeiter gleichen, da das mitarbeiterindividuelle Normen- und Wertgefüge beeinflusst wird, welches meist neben einem individuell lang anhaltenden Fortbestand ebenso dauerhaft und traditionell gewachsen ist und einer konstanten Auseinandersetzung mit der Umwelt und zahlreichen Sozialisationsprozessen bedurfte.

Übertrieben formuliert könnte es als Eingriff in die Persönlichkeitsrechte eines Menschen angesehen und verstanden werden, was aus ethischer Perspektive und Verantwortung zu unterlassen wäre.

Ebenso wie es zu vermeiden gilt, die Mitarbeiter zu „instrumentalisieren“, so gilt es auch die Unternehmenskultur nicht konstant und permanent zu beeinflussen, da die Folgen der Beeinflussung nicht prognostizierbar sind. Eine negative Wirkung ist somit ebenfalls denkbar, wie auch positive Auswirkungen. Zu möglichen Auswirkungen oder Nebeneffekten fehlen bislang aussagekräftige Analysen; von einer prognostizierten möglichen Folge wird Abstand genommen. Es erfolgt daher an dieser Stelle eine Distanzierung, da ansonsten die Ausführungen ausschließlich auf Spekulationen beruhen würden.

Nach einer weiteren möglichen und denkbaren Perspektive kann es sinnvoll und wünschenswert sein, dass eine Beeinflussung hinsichtlich der Unternehmenskultur erfolgt, jedoch ist diese Aussage nicht zu pauschalisieren und zu verallgemeinern, vielmehr bedarf es auch hier Einzelfallentscheidungen.

Es dominiert hierbei die Auffassung, dass insbesondere die sinnstiftende und gezielte Einflussnahme positive Auswirkungen auf die Kunden, ebenso wie positive Auswir-

110 Vgl. Westerlund/Sjöstrand, 1981, S. 97ff. sowie 162ff.

kungen auf das Unternehmensklima, das Mitarbeitergefüge und letztlich auf ökonomische Effekte hat.

Unter ethischer Postulierung kann hier angefügt werden, dass insbesondere der Eingriff in die Unternehmenskultur dann ethisch verantwortlich ist, wenn den Mitarbeitern richtungsweisende und handlungsweisende Orientierung gegeben wird, da ausschließlich bei der aktiven Prägung und Einflussnahme sowie bei der Initiierung einer Unternehmenskultur die funktionalen Ausprägungen voll zum Tragen kommen.¹¹¹

Werden die Ausführungen nun auf den Unternehmenskontext bezogen, so wird deutlich, dass nahezu jeder Akteur im Unternehmen seine andersartige kulturelle Programmierung auf Basis unterschiedlicher, individueller Sozialisationsprozesse erfahren hat. Die kulturellen Abweichungen können marginal sein, jedoch ebenso stark voneinander abweichen.

Kulturelle Aspekte, die zu Problemen (insbesondere im Management) führen können sind Verhaltensweisen im kommunikativen und dialogbasierten Bereich, Planungs- und Entscheidungsprozesse, Motivationserwartungen, Beschwerde- und Konfliktverhalten sowie Beziehungsgestaltungen und Beziehungsausrichtungen im Unternehmen.

Im unternehmerischen Kontext ist insbesondere davon auszugehen, dass Personen mit diversen „Sozialisationsprozessen und Programmierungen“ aufeinandertreffen und es daher auch individuell zu unterschiedlichen Verhaltensinterpretationen und Handlungs- sowie Wahrnehmungsunterschieden und -interpretationen kommt.

Hervorzuheben ist, dass die Unternehmenskultur auf verschiedenen Komponenten basiert.

Nach wie vor erweist es sich als schwierig, die Unternehmenskultur aufgrund ihrer Immateriellität und ihres fehlenden Objektbezugs greifbar zu machen.

Zur Annäherung werden daher im Folgenden diverse Kulturmodelle angeführt.

Vor circa 30 Jahren fanden konkret die ersten Ansätze der Unternehmenskultur im Wirtschaftssektor Einzug. Diese waren auf Edgar H. Schein zurückzuführen, der sich mit der Philosophie der Organisationskultur intensiv auseinandersetzte. In diesem Kontext entstand das Kulturmodell nach Schein, indem diverse kulturelle Ebenen dargestellt werden und eine Beziehung zueinander aufweisen.¹¹²

111 Vgl. Schnyder, 1991, S. 262.

112 Vgl. Georgsdorf, 2010, S. 64.



Abbildung 37: Kulturmodell nach Schein

In Anlehnung an Schein¹¹³ bilden die Grundannahmen die Basis, dem basisschaffende Orientierungs- und Verhaltensmuster zugrundeliegend und auf die jeweilige Kultur Einfluss nehmen. Diese einflussnehmenden Kulturaspekte werden auch als Weltanschauung bezeichnet; die weder Infrage gestellt, noch angezweifelt werden, es erfolgt somit keine direkte Auseinandersetzung mit den Grundannahmen.

Diese Grundannahmen bilden die Basis zwischenmenschlichen Handelns und ebensolcher Beziehungen und beziehen sich ebenso auf das Verstehen von Wahrheit und Zeit.¹¹⁴

Die zweite Modellstufe bilden Normen und Werte, so genannt die abgeleitete Weltanschauung, in dieser Stufe erfolgt die Konstruktion von Verhaltensstandards, umfasst von Verhaltensrichtlinien, an denen sich die Personen, sowohl im privaten, familiären Kontext als auch im unternehmerischen Kontext orientieren, den sämtliche Unternehmensmitglieder eines Zusammenschlusses miteinander teilen und an dem diese sich orientieren, es kommt in der zweiten Modellstufe zu der bewussten oder unbewussten Festlegung von Standards. Die Werte und Normen bilden ein Gefüge mit den Artefakten (dritte Ebene in dem Kulturmodell nach Schein) und können daher nicht isoliert betrachtet werden. Eine Konkretisierung dessen erfolgt häufig durch die unternehmerische Organisation.

Die dritte Ebene bilden die Artefakte, die sogenannten Verhaltensmuster, die zwar visuell darstellbar sind, jedoch generell einer kontextbezogenen Interpretation bedürfen.

113 Vgl. Schein, 1995, sowie Schreyögg, 1989, S. 370f.

114 Vgl. Kerpen, 2007, S. 35.

Häufig wird im Zusammenhang mit den Artefakten auch von einem Symbolsystem gesprochen. Die Artefakte sind das Resultat der zweiten Modellstufe.

Es bedarf einer verständlichen, nachvollziehbaren und deutlichen Kultur, die durch symbolische Darstellungen visualisiert und konkretisiert wird, was im Idealfall zur positiven Folge hat, dass sie zeitnah von sämtlichen Mitgliedern (wirtschaftlich, d.h. im Unternehmen; bzw. privat, d.h. innerhalb der Familie) verstanden und gelebt wird. Im Gegenzug wird den Mitgliedern mit Sanktionen gedroht, wenn entgegengesetzt der kulturellen Normen und Werte gehandelt wird.

In Anlehnung an das zuvor dargestellte Kulturmodell nach Schein ist anzufügen, dass unter dem Begriff Prägnanz die Deutlichkeit verstanden wird, dass das Norm- und Wertgefüge von den Mitarbeitern geteilt werden muss, folglich muss das Norm- und Wertgefüge handlungsweisend sein.

Der Verbreitungsgrad umfasst dabei die quantitative Intensität der Mitarbeiter, mit der diese das Normen- und Wertgefüge teilen und kommunizieren. Die Verankerungstiefe meint das Vorhandensein des Normen- und Wertgefüges im Bewusstsein und ob dieses oberflächlich vorhanden oder fest verankert ist.

Je nach Intensitätsgrad wird von einer starken, bzw. schwachen Unternehmenskultur gesprochen. Dabei gilt es zu differenzieren, bzw. wie lange ein Unternehmen existiert und das Thema Unternehmenskultur aktiv vorantreibt oder ob es bis dato nahezu nur marginal behandelt wird. Faktoren, die Einfluss auf die Unternehmenskultur haben, sind unter anderem die Unternehmensexistenz, der Fluktuationsgrad, das Ausschöpfen des technologischen Fortschritts sowie Produktinnovationen.¹¹⁵ Diese Steuerungsgrößen sind generell im Kontext der Unternehmenskultur zu beachten.

Hofstede wiederum bezieht die Kultur als kollektives Phänomen. Er bezieht sich darauf, dass generell mehrere Menschen an der Entstehung einer Kultur beteiligt sind.¹¹⁶ Diese Menschen stammen zudem meist aus einem identischen sozialen Umfeld und deren zwischenmenschliche Handlungen resultieren und orientieren sich an individuellen Regelungen; die Kultur orientiert sich dabei an einem ständigen Anpassungs- und Entwicklungsprozess, der auf vier Ebenen basiert.

115 Vgl. Wilkins/Ouchi, 1983, S. 473ff.

116 Vgl. Broßmann/Mödinger, 2011, S. 412.

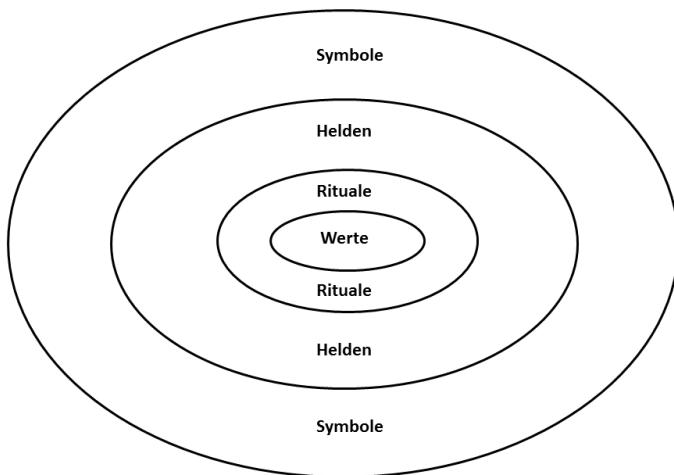


Abbildung 38: Kulturmodell nach Hofstede

Den Kern bilden dabei Werte als die Basis der Kultur, während Rituale, Helden und Symbole als praktische Ausprägungen und Anwendungen der Kultur angesehen werden.¹¹⁷

Gegenstand der Rituale sind kollektiv geteilte Aktivitäten der Kulturm Mitglieder (innerhalb einer Organisation), mit dem Ziel der sozialen Beziehungsförderung.

Helden hingegen sind sowohl lebende, als auch ggf. verstorbene, respektive fiktive Personen, die im unternehmensbezogenen Kontext besonders als wertschätzend empfunden werden; meist aufgrund besonderer (Ver-)Dienste, Erfindungen, Errungenschaften etc. Die Personen erfahren einen Heldenstatus, die von zahlreichen Unternehmensmitgliedern geteilt, anerkannt und als wertschätzend empfunden werden.

Die Symbole haben in dem Kulturmodell nach Hofstede einen Objektbezug. An diesen visuell wahrnehmbaren Objekten soll eine Orientierung erfolgen.

Wie bereits grafisch dargestellt, bilden die Werte den Kern einer Kultur, die eine derartige Kraft besitzen, dass sie auf sämtlichen umlagerten Ebenen ausstrahlen und ihre praktische und anwendbare Wirkung somit im täglichen Handeln der Organisationsmitglieder deutlich wird.

Ein weiteres Modell der Unternehmenskultur wird als Eisbergmodell bezeichnet und gründet sich auf Hall.

117 Vgl. Broßmann/Mödinger, 2011, S. 412.

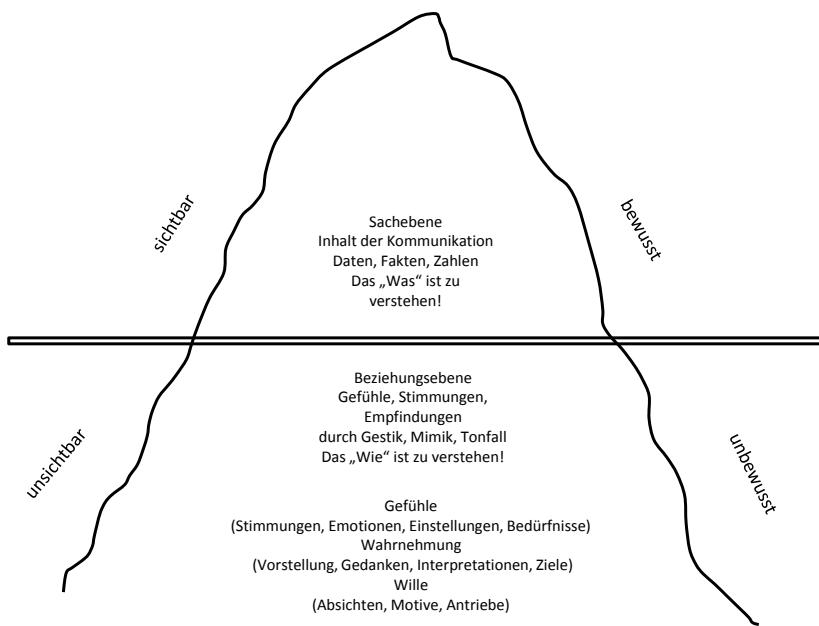


Abbildung 39: Eisbergmodell

Die Unternehmenskultur gilt hier als kollektive Basis der grundlegenden Annahme mit der Ausrichtung zur Lösung unternehmensinterner und –externer Probleme.¹¹⁸

Inhaltlicher Gegenstand des Modells sind sowohl sichtbare als auch unsichtbare Elemente. Wird der „Eisberg“ als sich teilweise im Wasser befindliches Kostrukt verstanden, so ist der stützende und quantitative voluminöse Teil „unter Wasser“, folglich im Verborgenen und für die „Umwelt“ nicht sichtbar; lediglich ein mengenmäßig geringer Teil ist für die Umweltmitglieder visuell wahrnehmbar.¹¹⁹

Im unternehmensbezogenen Kontext bedeutet dies, dass grundlegend die unternehmensphilosophischen Komponenten, wie die Verbalisierung der Unternehmensphilosophie, der Unternehmensvision, der Unternehmensmission und der Unternehmensleitlinien, respektive im konzeptionellen Kontext die Elemente darstellbar sind. Jedoch dominierende Reglementierungen, zwischenmenschliche Beziehungen, persönlicher Status, individuelle Einstellungen sowie charakterliche Denkhaltungen und Ansichten sind visuell nicht darstellbar;¹²⁰ dennoch bilden diese die Grundlage der „Tragfähigkeit“ der „sichtbaren Spitze des Eisbergs“.

118 Vgl. Kreuser/Robrecht, 2010, S. 31.

119 Vgl. Motschnig/Ladislav, 2009, S. 46f.

120 Vgl. Balz/Arlinghaus, 2007, S. 165ff.

6.3 Grundlagen der Unternehmenskultur

Experten im ökonomischen Sektor wie Weber und Mayrhofer¹²¹ sowie Schreyögg, Oechsler und Wächter¹²² haben sich u.a. zur Aufgabe gemacht, die „Unternehmenskultur“ näher zu analysieren, da es unbestritten ist, dass ein positiver Kontext zwischen ihrer Intensität und dem Unternehmenserfolg besteht. Diese Kernaussage ist insbesondere das Ergebnis einer Metaanalyse von Baetge, Schewe, Schulz und Solmecke.¹²³

Weitere strategische Bedeutung hat zudem die Praxisausrichtung, da es sich um einen multiplen Zusammenhang handelt.

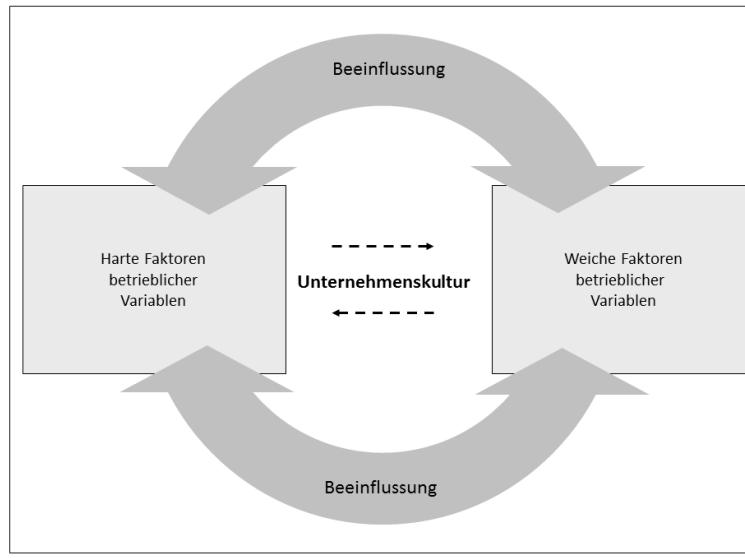


Abbildung 40: Praxisausrichtung der Unternehmenskultur

Dieser wird insbesondere dadurch deutlich, dass die Unternehmenskultur sowie harte und weiche Faktoren aus betrieblichen Variablen sich gegenseitig bedingen und Einfluss aufeinander nehmen; ergänzend hinzukommen weitere Faktoren der Beeinflussung aus dem Mikro- und Makroumfeld.

121 Vgl. Weber/Mayrhofer, 1988, S. 555ff.

122 Vgl. Schreyögg/Oechsler/Wächter, 1995.

123 Vgl. Baetge/Schewe/Schulz/Solmecke, 2007, S. 215f.

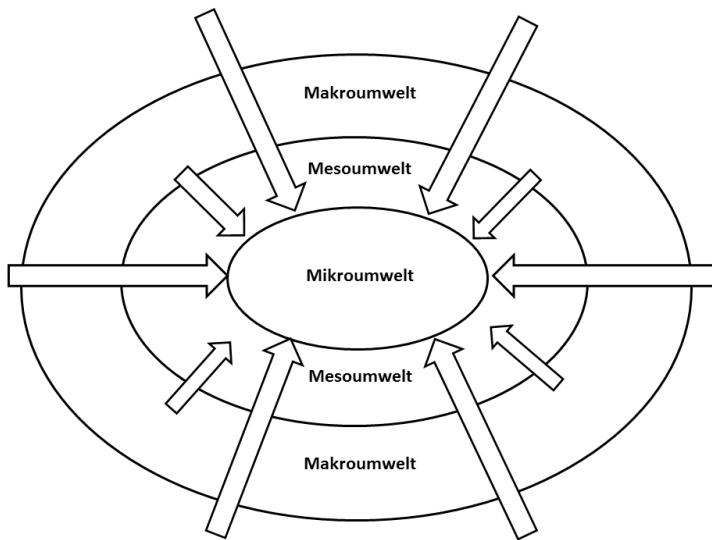


Abbildung 41: Einflussfaktoren aus dem Unternehmensumfeld

Letztlich ist es das Ziel, Informationen an die personellen Akteure im Unternehmen weiterzugeben um entsprechende Handlungen im ethisch und ökonomisch vertretbaren Sinne zu vollziehen.

Generell ist die Kultur eines jeden Unternehmens dennoch einzigartig in ihrer optisch unsichtbaren Gestalt und Erscheinung. Die Merkmale und ihre Ausprägungen sind charakteristisch und dennoch beeinflussbar im Sinne einer Veränderungsanpassung und eines ebensolchen Verhaltens.

Die Kultur ist in ihrem Wertgefüge stabil und dynamisch. Die Dynamik ist insbesondere durch das Verhalten von Mitarbeitern erkennbar, indem diese die kulturell verbalisierbaren Charakteristika kommunizieren – sowohl verbal im Dialog als auch non-verbal im Verhalten – und die „verankerten“ Charakteristika von einer Großzahl der internen Akteure getragen und gelebt werden.

Die wohl größte Bedeutung im Kontext der Unternehmenskultur kommt den Erfordernissen und der Schaffung von Rahmenbedingungen zu. Bedeutend ist, dass die unternehmensekulare Ausrichtung sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern erfolgen muss.

Es muss eine Kombination und Integration beider Ausrichtungen erfolgen. Grundlegend zu beginnen ist daher mit der internen Ausrichtung im Unternehmen, um letztlich – als 2. Schritt – in der Marktausrichtung Wirkungsweisen zu erzielen.

Intern bedarf es daher der Schaffung der erforderlichen Rahmenbedingungen um letztlich eine erfolgreiche Unternehmenskultur zu initiieren und das Risiko eines Scheiterns möglichst zu minimieren.

Intern müssen grundlegend sämtliche Mitarbeiter in den kulturellen Prozess integriert werden. Das kann grundlegend erfolgen durch Kick-off Meetings, in denen den Mitarbeitern die Bedingungen einer (kunden-)kulturellen Ausrichtung verdeutlicht wird, ebenso in Schulungen oder anderen Kommunikationszusammenkünften in denen das Normen- und Wertgefüge (IST) gemeinsam erarbeitet und verbalisiert wird, ggf. moderate (Ver-)Änderungen diskutiert, erläutert und vorgenommen werden um eine Basis im Hinblick auf die Unternehmenskultur zu generieren.

Mittels einer kundenkulturellen Ausrichtung soll durch das gemeinsame und von allen Mitarbeitern getragene Normen- und Wertgefüge ein informeller Verhaltensleitfaden offeriert werden, der ebenso dazu dient, flache Hierarchien zu schaffen und unter motivationalen Aspekten die sozialen Mitarbeiterkompetenzen auszubauen und mitzuentwickeln.

Werden in diesem Kontext die Mitarbeiter als „interne Kunden“ eines Unternehmens angesehen, deren Ansprüche ggf. keine Waren, sondern monetäre Einheiten sind, so kann die Kultur neben ihrer Identifikationsstruktur zugleich einen gruppendiffamischen Beitrag mit Signalwirkung leisten.

Nicht weniger soll in diesem Kontext eine richtungsweisende Unternehmenskultur herausgestellt werden, die eine Leitfunktion bietet. Es soll keinesfalls ein „starrer unabänderbarer Katalog an Verhaltensweisen“ umgesetzt werden. Vielmehr gilt es den Ansatz des Empowerments der aktiven Integration und Beteiligung durch die Mitarbeiter in Entscheidungsprozessen zu fördern.

Ergänzend ist zudem anzufügen, dass unternehmensintern sämtlichen Mitarbeitern ein wertschätzender, respektvoller und offener Umgang hinsichtlich der Verhaltensweisen und des Dialoges gepflegt werden sollte, um auch den Mitarbeitern als interner Kundengruppe freundlich entgegenzutreten.

Im Hinblick auf die Erfordernisse und die Schaffung von Rahmenbedingungen müssen diese zur Realisierung externer Ziele intern erfolgen. Zu diesen Zielen zählt unter anderem die Dialogqualität im Umgang mit den Leistungsnehmern. Gegenstand dieser Dialogqualität ist eine Offenheit im Umgang mit den Marktakteuren, d.h. Äußerungen, Anregungen, Fragen, Beschwerden mit inhaltlicher Intensität wertschätzend anzunehmen und in weiterer kritischer Auseinandersetzung zu bewerten.

Im Hinblick auf eventuelle Beschwerden können diese kategorisiert werden.

Produkt-/Leistungsqualität

	einwandfrei	mängelbehaftet
einmalig	Nörgler	Gerechtfertigte Beschwerde
mehrmalig	Querulant	Abwanderungsgefährdeter Kunde aus unternehmens-, leistungspezifischen Gründen

Abbildung 42: Beschwerdekategorisierung

6.4 Kulturelle Unternehmensaspekte

Zwei zentrale Aspekte, die eine wesentliche Verbindung mit der Unternehmenskultur aufweisen sind die Corporate Identity und das Corporate Image.

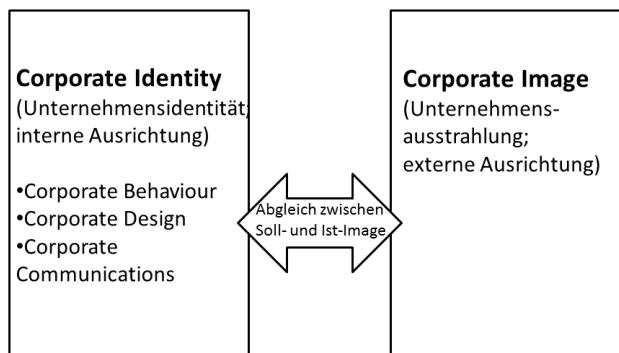


Abbildung 43: Der Zusammenhang von Corporate Identity und Corporate Image

Die Corporate Identity basiert auf der Identität des Unternehmens¹²⁴ mit dem Ziel eines persönlichkeitsorientierten Charakters, bestehend aus drei Elementen, dem Corporate Design, dem Corporate Behaviour und den Corporate Communications. Zu den grafischen Aspekten (Corporate Design) zählen u. a. die Gestaltung von Druckerzeugnissen (Stationary).

124 Vgl. Schneider/Wührer, 1991, S. 138ff sowie Scheuch, 1987, S. 33ff.

Ausprägungen des Corporate Design am Beispiel Druckerzeugnisse		
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitschriften • Zeitungen • Bücher • Kataloge • Geografische Karten • Geografische Pläne • Postkarten • Kalender • Poster • Flugblätter • Flugschriften • Plakate • Prospekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Flyer • Folder • Geschäftspapiere • Publikationen • Newsletter • Urkunden • Auszeichnungen • Formulare • Hauszeitschriften • Autobeschriftungen • Visitenkarten • Spiele • Textilien • Folien 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonbücher • Packzettel • Faltschachteln • Tapeten • Beilagen • Anzeigblätter • Broschüren • Etiketten • etc.

Abbildung 44: Anwendungsbereiche des Corporate Design

Der Unternehmenskommunikation im internen und externen Kontext (Corporate Communications) sowie dem Verhalten sämtlicher Unternehmensakteure mit Innen- und Außenwirkung (Corporate Behaviour), gelten als Identitätsaspekte und tragen zur „Persönlichkeit“ des Unternehmens bei.¹²⁵ Die Identität des Unternehmens „strahlt“ zu dem nach außen, es entsteht im Umfeld ein Image des Unternehmens, ein „Bild“ das Markakteure von dem Unternehmen erhalten. Die Corporate Identity ist das Selbstbild des Unternehmens, dem ein Fremdbild gegenübergestellt wird, das Corporate Image. Hierbei handelt es sich um das „Bild“, das die Markakteure von einem Unternehmen haben, zu den Markakteuren zählen zum Beispiel Kunden, Lieferanten etc. Im Idealfall sind Selbst- und Fremdbild nahezu deckungsgleich. In den meisten Fällen ist dies jedoch nicht gegeben. Ein Abgleich von Identität und Image offeriert meist Optimierungspotenzial, welches es zu analysieren gilt, um eine Annäherung beider Wahrnehmungen zu realisieren.

6.5 Typologie der Unternehmenskultur

Unter anderem haben Deal und Kennedy sich mit der Typologie der Unternehmenskultur auseinandergesetzt.¹²⁶

Grundlegend stellt sich jedoch die Frage, welche Auswirkung, bzw. Funktion die Unternehmenskultur hat.

Wie zuvor anhand der Merkmale und ihrer Ausprägungsintensität dargestellt wurde, kann die Unternehmenskultur eine Bandbreite von schwacher Ausprägung bis starker Ausprägung aufweisen. Je stärker die Unternehmenskultur ausgeprägt ist, desto eher ist

125 Vgl. Rieder, 1988, S. 19.

126 Vgl. Deal/Kennedy, 1982 sowie Deal/Kennedy, 2000.

davon auszugehen, dass diese zum Unternehmenserfolg beiträgt und diverse Funktionen bei unternehmensinterner Ausrichtung erfüllt.

Die zuvor angeführten Ausrichtungen weisen eine hohe Interdependenz auf und werden im Folgenden dargestellt.

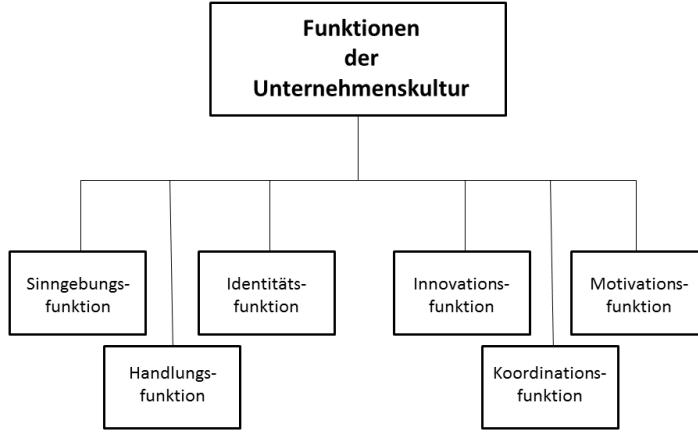


Abbildung 45: Funktionen der Unternehmenskultur

Im Kontext der **Sinngebungsfunktion** soll den Mitarbeitern verdeutlicht werden, welcher Sinn mit der Orientierung am Normen- und Wertgefüge des Unternehmens verbunden ist. Bedeutend ist hierbei, dass die im Normen- und Wertgefüge postulierten Ansätze glaubwürdig und nachvollziehbar sind und von möglichst zahlreichen Mitarbeitern als positiv annehmbar und realisierbar angesehen werden.

Bei der **Identitätsfunktion** handelt es sich um die Identität des Unternehmens mit den drei Komponenten des Corporate Design, der Corporate Communications und dem Corporate Behaviour. Besonders hervorzuheben ist hierbei der Abgleich zwischen den einzelnen (auch harten) Faktoren im Unternehmen und ihrem Einklang mit der Identität des Unternehmens. Ist dies gegeben, so werden sich auch die Mitarbeiter damit identifizieren.

Die **Innovationsfunktion** offeriert eine eher weite Perspektive im Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Innovationspotenzial des Unternehmens, bzw. der Mitarbeiter, da eine starke und positiv geprägte Unternehmenskultur nicht unbedingt im Einklang mit Innovationen stehen muss. Die Innovationsfunktion kann jedoch dadurch gegeben sein, bzw. begünstigend beeinflusst werden, indem das Unternehmen den Ideen der Mitarbeiter positiv gegenübersteht, bzw. eine begünstigende Atmosphäre und ebensolche Rahmenbedingungen schafft, die ein vertrauensvolles Arbeitsklima ermöglichen und sämtliche Ideen und Vorschläge wertschätzend annimmt.

Die **Motivationsfunktion** ist dann gegeben, wenn die Unternehmenskultur positive und begünstigende Auswirkungen auf das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter hinsichtlich der Arbeitsintensität, der Produktivität, des Wir-Gefüls und des Gruppenzugehörigkeitsgefühls erzeugt.

Eine, in der Praxis bewährte Motivationsfunktion, kann zudem dazu führen, dass anstelle von Zeitüberwachungssystemen eine Vertrauensarbeitszeit eingeführt wird und der Mitarbeiter erst dann seinen Arbeitsplatz verlässt, wenn die anstehenden Arbeitsaufgaben in Abhängigkeit ihrer Dringlichkeit erledigt wurden.

Anders gestaltet sich dies bei der **Handlungsfunktion**. Diese umfasst dabei sämtliche Handlungen im unternehmensinternen Bereich sowie extern gerichtete Interaktionen. Hierbei ist bedeutend, dass die Unternehmenskultur richtungsweisend und handlungsweisend sein soll, folglich soll der Interpretationsspielraum und der Handlungsrahmen in seiner Komplexität minimiert werden, da dadurch die –im Idealfall starke Unternehmenskultur – einen rahmenleitenden Weg vorgibt.

Wirkt die Unternehmenskultur auf diverse Unternehmensbereiche, Abteilungen und Filialen oder ein nahezu internationales Netzwerk des Unternehmens, so ist diese vergleichbar mit einem Leuchtturm; in diesem Kontext kommt der Unternehmenskultur eine **Koordinationsfunktion** zu.

6.6 Unternehmenskulturell ausgerichtete Akteure

Bei einer unternehmenskulturellen Ausrichtung muss der Blick grundlegend innerbetrieblich erfolgen. Im Kontext einer Betrachtung „Top-Down“ muss der Fokus auf die Geschäftsführung gelegt werden, die ein erwünschtes Verhalten vorleben muss. Nur ein vorgelebtes Verhalten erzeugt Glaubwürdigkeit und bedarf der Nachahmung, getreu dem Motto „Walk the Talk“, was übersetzt sinngemäß so viel bedeutet, wie den eigenen Reden ebenso Handlungen folgen zu lassen.

Laut des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e.V. (kurz: EVW) mit Sitz in Frankfurt gilt es, dass im internationalen Markthandeln Personen tätig sind, die mit weiteren Personen für Dritte aktiv sind.¹²⁷ Eine Person möchte sich aber nicht als „Produzent“ (respektive Arbeitskraft) reduzieren lassen. Da bei beiden Reduktionsgrößen eine ökonomische Variable vorliegt, erscheint es daher effektiver den Menschen außerökonomisch zu betrachten, bzw. diese Perspektive zu integrieren; denn ausschließlich die Kombination der außerökonomischen und der ökonomischen Perspektive führen zu einem realen und verantwortungsbewussten Bild einer Person.

Bei den kulturell ausgerichteten Akteuren wird an dieser Stelle eine Differenzierung vorgenommen zwischen dem Management, den leitenden Mitarbeitern und den Mitarbeitern ohne Führungsfunktion, damit je nach Akteuresebene eine genaue Darstellung

¹²⁷ Vgl. Hemel, 2005.

erfolgen kann. Insbesondere soll jedoch an dieser Stelle angeführt und darauf hingewiesen werden, dass jeder Mensch und Mitarbeiter eines Unternehmens in vielfältiger Weise durch Sozialsysteme geprägt ist. Die jeweilige Prägung und Sozialisation eines jeden Menschen hat folglich ebenso Auswirkungen auf das Verhalten innerhalb einer Organisation. Die durch die jeweiligen Sozialsysteme vorliegende Prägung kann diversen Kategorien zugeordnet werden, die im Folgenden grafisch dargestellt werden.

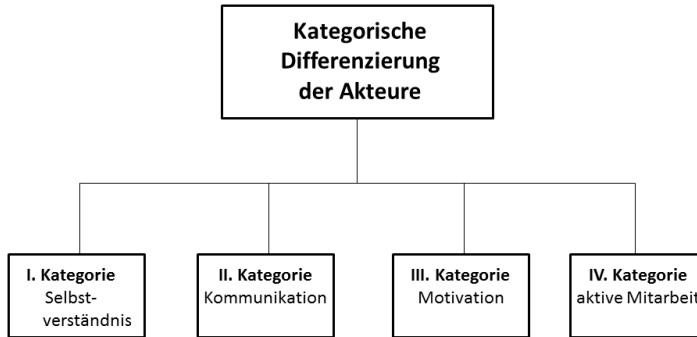


Abbildung 46: Kategorische Einstellungsdifferenzierung der Akteure

Insbesondere im Kontext der Akteure bedarf es einer differenzierten Betrachtung der jeweils handelnden Akteure, in diesem Kontext zu nennen sind in hierarchischer Reihenfolge das Management, die Führungsebene sowie die Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung. Aus hierarchischer Perspektive soll daher in den folgenden Ausführungen mit dem Management begonnen werden, da bereits hier die Kundenfreundlichkeit vorgelebt werden muss und im Führungsverhalten erkennbar sein sollte, ebenso wie in der individuellen Einstellung verbunden mit dem Verhalten der Führungskräfte.

Besonderen Einfluss auf die Kultur eines Unternehmens haben das vom Management und den Führungskräften ausgehende Führungsverhalten und der zugrunde gelegte Führungsstil. Die Art des Führungsverhaltens und des Führungsstils ist die gelebte Darstellung der Zusammenarbeit. Ist diese bereits von Freundlichkeit geprägt, so wird dies im Führungsverhalten sichtbar. Hierbei ist der Umgang der Führungskräfte untereinander betroffen, ebenso wie der Umgang zwischen Führungskräften und weiteren Mitarbeitern.

Die Vielfalt der Führungsstile ist nahezu breit gefächert. Aus der Vielfalt der vorhandenen Stile lassen sich jedoch vier Kernrichtungen herausstellen, von denen meist eine Richtung dominiert. Wird bspw. der Leistungsanspruch in ein Verhältnis zur Freundlichkeit der Akteure gesetzt, so können entsprechende Führungsstile in einer Matrix wie folgt dargestellt werden.

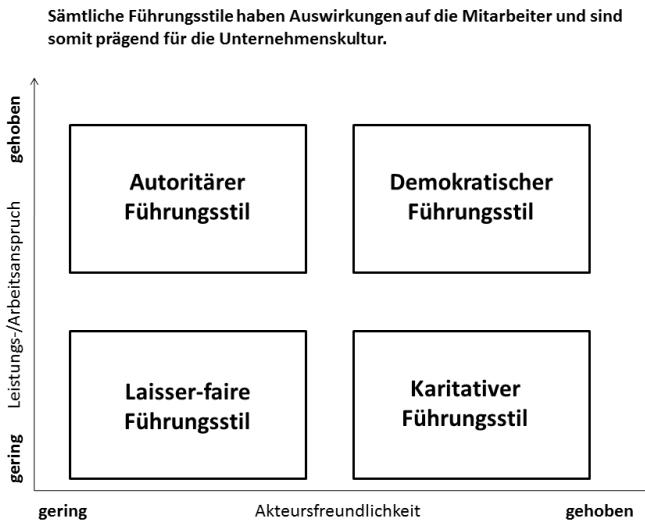


Abbildung 47: Matrix der Führungsstile

So vielfältig wie die Führungsstile, so vielfältig sind auch die Argumente zugunsten oder gegen einen bestimmten Führungsstil. Homburg¹²⁸ postuliert jedoch den „demokratischen“ Führungsstil als strategisch sinnvoll, da unter Anwendung dieses Führungsstils in zeitlich langfristiger Ausrichtung ansehnliche Resultate hervorgebracht werden.

In den erfolgten Darstellungen und Ausführungen wurde häufig – bei enger Auslegung von „den Akteuren“ gesprochen. Gemeint sind damit die Akteure innerhalb des Unternehmens, die Arbeitnehmer. In weiter Betrachtung besteht die Möglichkeit die Betrachtung über die Unternehmensgrenzen hinaus auszuweiten, gesprochen wird in diesem Kontext von extern handelnden Akteuren, da dies jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Thematik ist, wird dieser Ansatz auch nicht weiter beachtet.

Im Hinblick auf den von Homburg postulierten Führungsstil ist ergänzend anzuführen, dass die demokratische Stiltypisierung dadurch gekennzeichnet ist, dass unter anderem Mitarbeiter Mitspracherechte haben und diese gehört werden. Gemeinsam mit den Mitarbeitern werden bspw. Ziele im Rahmen einer Gegenstromplanung vereinbart, ebenso werden die Arbeitnehmer bei weiteren Prozessen, Abläufen und Veränderungen integriert und haben die Möglichkeit ihre Anregungen dem Management kundzutun. Ein weiterer Aspekt des demokratischen Führungsstils ist der Ansatz des Empowerments. Der Terminus wird häufig im Zusammenhang mit Kundenorientierung, Kundenfreundlichkeit und Kundennähe verwendet, da die Mitarbeiter einer Organisation durch ein hohes und intensives Empowerment in ihrem Dialog mit dem Kunden gestärkt werden sollen. Der Terminus „Empowerment“ hat eine zentrale Bedeutung für die Arbeitnehmer auf niedrigen hierarchischen Ebenen, da die vorhandenen Kompe-

128 Vgl. Homburg/Stock, 2002, S. 131.

tenzen nicht lediglich gestärkt, sondern ausgebaut und erweitert werden. Das individuelle Kompetenzgefüge eines jeden Mitarbeiters der zuvor genannten Ebene erweitert sich im Sinne von Handlungsbefugnissen und der Vergrößerung etwaiger Handlungsspielräume. Den Mitarbeitern obliegt es, eigene Entscheidungen im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu treffen.¹²⁹

Exemplarisch darzustellen ist in diesem Zusammenhang bspw. das autonome Vorgehen eines Mitarbeiters im Kundendialog mit der Unzufriedenheit eines Kunden.

Bezugnehmend auf den Alltag eines jeden Menschen, insbesondere im Lebensmittel-sektor kann ein Kassierer, bzw. Mitarbeiter im Discounter somit bei kleinen Kundenbeschwerden eigenständig entscheiden, ob die Reklamation gerechtfertigt ist und entsprechend Handeln.

		Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter	
		gering	hoch
Reaktionszeit auf Kundenbeschwerden	zeitnah/direkt	Beschwerdepraktiker, direktes Lösungsangebot (meist bei niedrig-preisigen Waren)	Lösungsexperte (meist bei hoch-preisigen oder komplexen Waren)
	gemäßigt	Beschwerde-Ignoranten	Beschwerde-Bürokraten

Abbildung 48: Reaktionen auf Kundenbeschwerden

Angenommen ein im Discounter erworbene Toastbrot, das das Verfallsdatum noch nicht erreicht hat, weist Schimmelsporen auf. Der Mitarbeiter zeigt Verständnis und bietet dem Kunden an ein neues Toastbrot kostenfrei zu erhalten.

Analog zur Zufriedenheit des Kunden geht dies ebenso mit positiven Effekten für den Discounter einher, denn bei den „preiswerten“ Gütern des täglichen Bedarfs ist der „Abschreibewert“ der Produkte geringer als die Bearbeitung über mögliche und meist zeitlich lange, interne Bearbeitungswege. Die Vorteile, insbesondere auch in ökonomischer Sicht, überwiegen bei einem gelebten Empowerment.

Eine allgemeingültige Aussage hinsichtlich des Grads und der Art des Empowerments, respektive ihrer Ausrichtung kann jedoch nicht getroffen werden. Vielmehr muss orga-

129 Vgl. Brymer, 1991, S. 59.

nisationsintern und mitarbeiterspezifisch die Ausprägung der autonomen Handlungsspielräume dargestellt werden. Generell lassen sich dabei zwei Arten differenzieren.

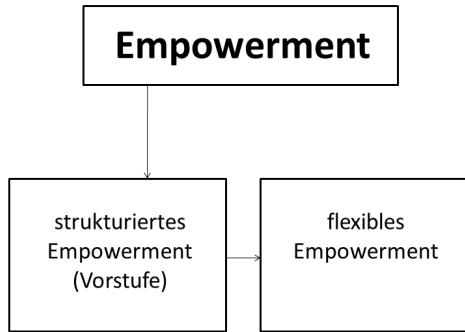


Abbildung 49: Empowerment und Vorstufe

Das strukturierte Empowerment ist die „Vorstufe“ des flexiblen Empowerments.

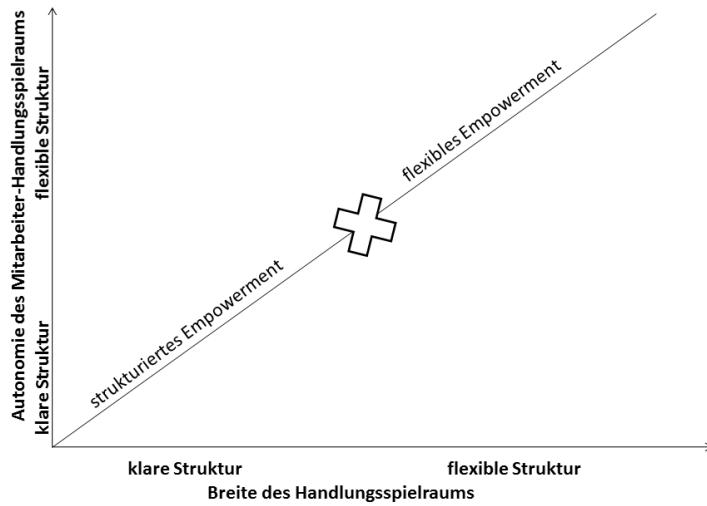


Abbildung 50: Handlungsspielräume des Empowerments

Bei dem strukturierten Empowerment ist sowohl der Handlungsspielraum des Managements gering, ebenso wie die Breite. Zugrunde liegt ein deutlicher Handlungsplan, welche Handlungen im Rahmen der Mitarbeiterautonomie durch diese zu ergreifen sind. Es liegt somit eine deutliche Spezifizierung zugrunde.

Demgegenüber offeriert der Ansatz des flexiblen Empowerments entsprechend große und breite Handlungsspielräume. Der Mitarbeiter hat somit die Möglichkeit flexibel und autonom auf eventuelle und mögliche Beschwerden oder Anregungen einzugehen.

Weitere personelle Akteure im Unternehmenskontext sind die Mitarbeiter. Diese sind in ihrer Person jedoch nicht ausschließlich Mitarbeiter eines Unternehmens. Vielmehr sind diese, jeder für sich, Individuum und Mitglied diverser sozialer Gruppen, beginnend mit der Familie, über (Sport-)Vereine, bis hin zu Vereinen und (sozialen) Netzwerken etc.

So vielfältig wie die individuelle Gruppenzugehörigkeit, so individuell sind ebenso die Fertigkeiten, Fähigkeiten, Kenntnisse und das Wissen jedes einzelnen Mitarbeiters, welches wiederum Auswirkungen auf das individuelle Wert- und Normengefüge sowie auf die Verhaltensweisen eines jeden einzelnen Mitarbeiters hat. Diese Auswirkungen werden auch im Unternehmensalltag deutlich.¹³⁰

6.7 Besonderheiten im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur

Neben der „gewünschten“ Leitkultur können sich im Unternehmen durch personelle Zusammenschlüsse weitere „Kulturen“ bilden.

Gesprochen wird in diesem Kontext von „Subkulturen“. Die sogenannten Subkulturen bilden sich durch personelle Zusammenschlüsse, die sowohl formell als auch informell sein können.

Die Arten der Zusammenschlüsse sind vielfältig, bspw. basieren diese auf Personen mit identischen Interessen oder ähnlichen Erfahrungen, mit identischer Herkunft oder gleicher Nationalität, analog können sich auch in Organisationen mit Filialstruktur derartige Subgruppen bilden, die durch ihre Gruppierung/Gruppenzugehörigkeit eigene kulturelle Ansichten entwickeln. Je nach Intensität der Kulturausprägung einer jeweiligen Subgruppe besteht die Möglichkeit eine dominierende Leitkultur zu beeinflussen, oder ggf. auch zu verhindern.

Die Subgruppe mit ihrer jeweiligen kulturellen Ausrichtung kann sowohl positiven als auch negativen Einfluss auf die dominierende Unternehmenskultur nehmen.¹³¹

¹³⁰ Vgl. Sackmann/Bissels/Bissels, 2002, S. 44.

¹³¹ Vgl. Martin/Siehl, 1983, S. 53ff.

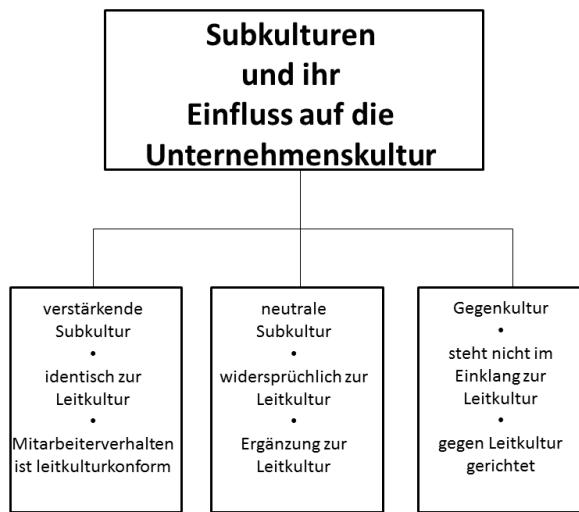


Abbildung 51: Subkulturen und ihr Einfluss auf die Unternehmenskultur

Steinmann und Schreyögg¹³² differenzieren drei Typen von Kulturen, die verstärkenden Subkulturen, die neutralen Subkulturen sowie die Gegenkulturen. Verstärkende Subkulturen sind in ihrer Funktionsweise identisch zur leitenden Kultur. Das Verhalten der Mitglieder ist leitkulturkonform. Abweichendes Verhalten wird nicht deutlich oder erkennbar.

Neutrale Subkulturen haben organisationsintern ein eigenes Normen- und Wertgefüge. Dieses Gefüge ist jedoch widersprüchlich im Sinne der Unternehmenskultur, es ist vielmehr eine Ergänzung der Leitkultur. Vorkommnisse sind bspw. bei Organisationen mit Filialgeschäft gegeben.

Eine, der Leitkultur widersprüchliche Ausprägung ist die Gegenkultur. Eine Gruppierung innerhalb einer Organisation, die ihr eigenes Normen- und Wertgefüge entwickelt hat, welches jedoch nicht im Einklang mit der Unternehmenskultur steht, sondern sich vielmehr dagegen richtet, wird als Gegenkultur bezeichnet. Ursachen für eine Gegenkultur können andere Vorstellungen einiger Mitarbeiter, Rebellen, Nörgler etc. unter den Mitarbeitern sein.

Je nach perspektivischer Ausrichtung kann eine Gegenkultur als Störfaktor angesehen werden. Die Art des Störfaktors ist dabei abhängig von der Größe der Gruppierung, der Dominanz der Mitarbeiter und ihres Auftretens.

Die Gegenkultur kann jedoch ebenso als Impulsgeber eines Veränderungsprozesses angesehen werden, der Impulsgeber eines Organisationswandels ist.

132 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 2000, S. 637.

Generell gilt jedoch, dass die Leitkultur eines Unternehmens die gewünschte Orientierungsfunktion bietet und dass die enthaltenen Grundgedanken gelebt werden. Vor allem sollten diese ethisch sowie moralisch gewünschten Aspekte im Sinne freundlicher und höflicher Umgangsformen enthalten sein und entsprechend eingesetzt werden.

Nicht zu unterschätzen ist generell der Umgang mit Subkulturen und deren Auswirkungen auf die unternehmensspezifische Leitkultur.

Abschließend soll jedoch herausgestellt werden, dass durch die Leitkultur ein Selbstverständnis im Unternehmen generiert wird, welches Kundenorientierung nicht als Aufgabe einer Abteilung, sondern als Selbstverständnis jedes Mitarbeiters macht.

Eine Verankerung der Kultur muss daher frühzeitig und hierarchisch „Top down“ erfolgen, damit eine umfassende kulturelle Prägung erfolgen kann.

Postulierte Werte im Kontext einer Unternehmenskultur sind Ideale und positiv besetzte Eigenschaften wie Vertrauen, Solidarität, Loyalität etc. Zu den visuell wahrnehmbaren Ausprägungen der Unternehmenskultur zählen Artefakte, Symbolsysteme sowie Drucksachen. Die Funktionen einer Unternehmenskultur sind ebenso vielfältig wie die visuell wahrnehmbaren, quantitativen Ausprägungen. Zu den Funktionen der Unternehmenskultur zählen positive Verstärkung, eindeutige Bewertung eines Sachverhaltes, eine Verdeutlichung krisenhafter Entwicklungen sowie ein Rollenvorbild für die Mitarbeiter.¹³³

Generell ist anzufügen, dass eine deutliche und bekannte Leitkultur den Vorteil einer Orientierung bietet. Besonders die Mitarbeiter an den „Customer Touch Points“ müssen mit zahlreichen, diversen Kundenreaktionen verbal und verhaltensbezogen umgehen, welches im Vorhinein nicht abgeschätzt werden kann. Unter Integration der Kultur soll somit ein handlungweisender Rahmen vorgegeben werden, analog soll dieser einen sicherheitsbezogenen Orientierungsrahmen offerieren.¹³⁴

Bezugnehmend auf die Intensität der Unternehmenskultur und ihrer schwachen, bzw. starken Ausprägung sind neben vielen, zahlreichen positiven Aspekten ebenso Risiken verbunden.

Handelt es sich bspw. um ein Unternehmen mit einer starken Unternehmenskultur, so besteht die Gefahr, dass durch die Stärke der Unternehmenskultur eine Dominanz in Form einer Aufkotroyierung von Verhaltensmustern besteht. Es kommt zu einem Überstrahlungseffekt, der ursprüngliche Ansatz der Unternehmenskultur, „handlungsleitende Orientierungsfunktion“ gerät damit in den Hintergrund.¹³⁵

133 Vgl. Schein, 1995 sowie Oelsnitz 1999, S. 289f. sowie Grönroos 2000, S. 357f.

134 Vgl. Grönroos, 2000, S. 357f.

135 Vgl. Hedberg, 1981, S. 23 sowie Kieser, 1985, S. 429 sowie Schreyögg, 1989, S. 371.

Basierend auf einer „nicht gewollten Dominanz“, kann im Unternehmen eine „Starre“ eintreten, die den Blick für die Umwelt, den Wettbewerb und für Veränderungen nahezu ausblendet. Wird dieser Ansatz weitergeführt, so besteht ergänzend die Gefahr, dass etwaige Produktinnovationen, Entwicklungen und veränderte Umweltbedingungen im Widerspruch zur eigenen Unternehmenskultur stehen und in Folge dessen eine Widersprüchlichkeit zur Unternehmenskultur als negativ, störend und feindlich bezeichnet wird und eine „dringend notwendige Fokussierung“ außer Acht bleibt.¹³⁶

Eine große Gefahr besteht zudem darin, wenn insbesondere bei einer starken Unternehmenskultur der Einsatz und die Verwendung dieser genutzt wird um eine „Verschleierungspolitik“ zu betreiben. Der Terminus bezieht sich im vorliegenden Kontext insbesondere auf das Managementgefüge. Gemeint ist damit, dass Mitarbeiterideen gehört und verstanden aber nicht weiter beachtet werden.¹³⁷ Es kann somit eine Distanzierung von der Schaffung einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre erfolgen, ein derartiges Managementverhalten wäre ein direkter Widerspruch zur Motivationsfunktion der Unternehmenskultur und in den meisten Fällen eine reine „Convenience-Entscheidung“ getreu dem Motto „Das haben wir schon immer so gemacht und das ist gut so!“.

6.8 Prozessorientierung der unternehmenskulturellen Ausrichtung

Generell gibt es eine Vielzahl diverser Ansätze, sowohl in praktischer als auch in theoretischer Ausrichtung, die im Rahmen einer prozessualen Entwicklung zugrunde gelegt werden können.

Unter der thematischen Ausrichtung des Buches sowie seinem explizit praktischen Anwendungsbezug soll ein praktischer Ansatz mit hohem Anwendungsbezug vorgestellt werden, der auf diverse Unternehmen angepasst und adaptiert werden kann.

Grundlegend gilt es dabei Phasen darzustellen, die den Entwicklungsprozess grob strukturieren, bevor in den weiteren Schritten eine differenziertere Darstellung unter Ableitung operativer Stufen erfolgt.

136 Vgl. Scholz, 1988, S. 243ff.

137 Vgl. Weber/Mayrhofer, 1988, S. 561.

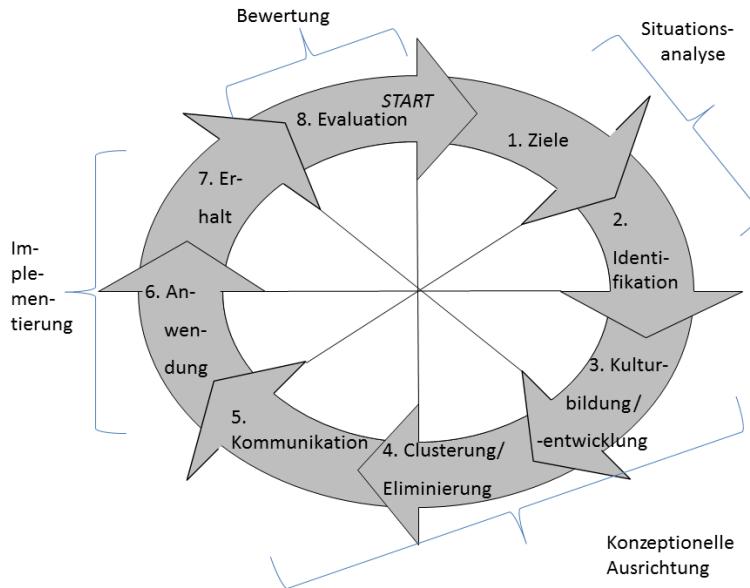


Abbildung 52: Phasen der Kulturentwicklung

1. Phase: Kulturelle Zielsetzung

In der Phase der kulturellen Zielsetzung werden die Kernaufgaben des Managements durch eine Zielbeschreibung festgelegt, die anhand normativer, strategischer und operativer Ausrichtungen erfolgen soll.¹³⁸

Die **normative Kulturausrichtung** bildet die basisschaffenden Rahmenbedingungen im strategischen und operativen Bereich. Die Einführung einer Unternehmenskultur, einhergehend mit einer Zielorientierung soll zeitlich langfristig erfolgen. Die Normen und zugrundeliegenden Werte müssen durch das Management und sämtliche Führungsebenen vorgelebt werden, die sich an unternehmensinternen Normen und Werten orientieren. Innerhalb der Organisation muss ein Bewusstsein entstehen, welches Ausmaß mit einer kulturellen Ausrichtung erfolgt. Nicht auszuschließen und daher zu berücksichtigen ist die Gefahr der Bildung möglicher Subkulturen.

Die **strategische Ausrichtung** ist zeitlich langfristig angelegt und zukunftsbezogen. Idealerweise sollte die Kernkultur in der Vision und Mission eines Unternehmens integriert und richtungsweisend verankert sein. Sämtliche Maßnahmen müssen hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz zur Umsetzung der Unternehmensziele beitragen. Auch hierbei ist die Gefahr der Bildung von Subkulturen zu beachten.

138 Vgl. Dick/Wehner, 2002, S. 21f.

Die **operative Ausrichtung** ermöglicht eine konkrete Teilrealisation des strategischen und normativen Bereichs. Aktivitäten und Handlungen können abgeleitet und kurzfristig durchgeführt werden. Insbesondere in der operativen Ausrichtung kann die Realisierung eines gelebten Empowerments erfolgen.

2. Phase: Merkmalsidentifikation

Im Anschluss an eine Zieldefinition bedarf es der Identifikation der kulturellen Merkmale. Durch die Identifikation werden Merkmale transparent, entsprechend lassen sich Defizite und Mängel erkennen.

3. Phase: Kulturbildung und Kulturentwicklung

Im Rahmen der Kulturbildung können unternehmensintern Einstellungen und Ansichten der Mitarbeiter erfasst und Verhalten beobachtet werden. Hierbei gilt es, unternehmensseitig davon Kenntnis zu erlangen, um eine Ist-Situation darzustellen.

Hinsichtlich der Kulturentwicklung basiert das normativ-individuelle Wertgefüge in seinem Vorhandensein auf individueller oder kollektiver Gebundenheit, wobei letztere als übergeordnete Stufe anzusehen ist, da hier bereits implizites Wertgefüge explizierbar gemacht wurde. Das individuelle Wertgefüge erfolgt überwiegend individuell durch Lernprozesse, und Prägung sowie Erfahrung, persönliche Lebenswelten, die erst durch ihre Anwendung im unternehmensbezogenen Kontext einen Nutzen für die Organisation darstellen.

Das kollektive Wertgefüge bezieht sich auf das Gesamtunternehmen. Diverse Wertgefüge der Mitarbeiter werden kombiniert und lassen ein gesamtes Wertgefüge entstehen. Durch individuelle Erfahrungen mit verschiedenen Ausprägungen kommt es im Idealfall zu einer breiten und tiefen Gesamtheit der Werte, welche zu homogenen Gruppen zusammengefasst werden können. Auch hierbei muss die Gefahr der Bildung möglicher Subkulturen berücksichtigt werden.

4. Phase: Clusterung und Eliminierung

Es soll eine Clusterung gewünschter Werte mit Unternehmensausrichtung und Wertschätzung erfolgen, ebenso soll eine Eliminierung hemmender Faktoren sowie egoistischer Einstellungen erfolgen.

5. Phase: Kommunikation

Es soll eine Kommunikation erwünschter Verhaltensweisen realisiert werden sowie die Verankerung dieser in der Unternehmensphilosophie, der Vision sowie der Mission und der Leitlinien. Die Mitarbeiter gelten in diesem Zusammenhang als Multiplikatoren, indem sie das gewünschte und geforderte Verhalten übertragen und indem die soziale Ausrichtung berücksichtigt wird.

6. Phase: Anwendung

Eine Unternehmenskultur kann als effektiv bezeichnet werden, wenn eine aktive Dynamik gelebt wird. Ein hohes Maß an Empowerment und flache Hierarchien zeichnet sich durch eine anwendungsorientierte Praxis aus. Einfache Zugänglichkeiten begünstigen das Realisieren eines erwünschten Verhaltens.

7. Phase: Kulturerhaltung

Der Kulturerhalt erfolgt durch aktives (Vor-)Leben. Im kulturellen Kontext gilt es, die Bedeutung des Kulturerhalts deutlich herauszustellen, ebenso wie im kommunikativen Kontext. Es sollen positive Rückmeldungen im Kundendialog erfolgen. Im Kontext des Kulturerhalts unterliegt die Unternehmenskultur ebenso einem Wandel. Das Management der Kultur ist folglich dynamisch und kann zu keinem Zeitpunkt als abgeschlossen angesehen werden, hierbei wird insbesondere die Prozessorientierung deutlich.

8. Phase: Evaluation der Kultur

Eine kulturelle Erfolgsmessung kann ausschließlich durch eine Bewertung erfolgen. Qualitative und quantitative Aspekte sollten bei der Analyse einzelner Kulturphasen als Basis für Entscheidungen und Verbesserungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Die Bewertung ist ein Steuer- und Führungselement und koordiniert die Planung und Kontrolle.

7 Entwicklung, Aufbau und Stärkung einer Unternehmensmarke

In dem Kapitel Entwicklung, Aufbau und Stärkung einer Unternehmensmarke wird grundlegend mit dem Herausstellen der Bedeutung einer Unternehmensmarke im Gartenbausektor begonnen, um die Notwendigkeit der Thematik zu verdeutlichen. Es wird anschließend auf die theoretische Herleitung der Markenentwicklung Bezug genommen. Gegenstand der Markenentwicklung ist neben der Entwicklung des Markennamens, somit den verbalen Markenaspekten, ebenso die Bezugnahme auf die Entwicklung des Markenlogos, somit der visuellen Markenaspakte, die im weiteren Verlauf zusammengeführt werden um zu einer Einheit zu verschmelzen. Diese Verschmelzung kann unter anderem bei der Gestaltung von Druckerzeugnissen und Verpackungselementen integriert werden und somit der Kennzeichnung und der Wiedererkennung der Marke im Markt dienen. Das gesamte Vorgehen der Markenfindung wird abschließend in der Gestaltung des markenspezifischen Findungsprozesses inhaltlich dargestellt.

7.1 Stellenwert einer Unternehmensmarke im Gartenbausektor

Der Stellenwert einer Unternehmensmarke basiert im Wesentlichen auf drei elementaren Kriterien; die in erheblichem Maße zur Notwendigkeit einer Markierung beitragen und diese erfordern. Diese Kriterien sind die zunehmende Anzahl von Unternehmenszusammenschlüssen, die Globalisierung der Märkte sowie die Zunahme neuer Marken. Bezugnehmend auf die zunehmende Anzahl von Unternehmenszusammenschlüssen muss im internationalen Kontext beachtet werden, dass die Quantität der Unternehmensfusionen von immensem Ausmaß ist. Exemplarisch zu nennen sind dabei die Vereinigten Staaten von Amerika (USA). Seit Beginn des 20. Jahrhunderts gab es in den USA fünf große Wellen von Unternehmenszusammenschlüssen.¹³⁹

Wird exemplarisch das Jahr 2000 zugrunde gelegt, wurde laut Brand and Identity Consultancy Enterprise IG 2001 über 2.000 Namen von Unternehmens weltweit geändert.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Globalisierung der Märkte. Mit dem Ansatz “going international and think global” hält ebenso die Standardisierung zahlreicher Maßnahmen Einzug.

¹³⁹ Vgl. Müller-Stewens, 2000, S. 44.

Sowohl visuelle und auditive als auch verbale Aspekte im Rahmen der Namensfindung und Logogestaltung haben Einzug gehalten.¹⁴⁰

Die Zunahme neuer Marken bezieht sich insbesondere auf innovative Produkte, respektive Dienstleistungen oder neue Unternehmen. Ebenso kommt es zur Neumarkierung, wenn die Abdeckung des Marktes im Hinblick auf ein bestehendes Segment spezifisch unterstützt werden soll.

Eine Neumarkierung kann insbesondere dann erforderlich sein, wenn die Innovation ein großes Potenzial aufweist, der Fit mit den bisherigen Marken und der damit verbundenen Lage jedoch gering ist.

Im Wesentlichen kann daher herausgestellt werden, dass der Markenaufbau der Identifikation und der Differenzierung der Marke im Markt dient und notwendig ist; dies steht in engem Zusammenhang mit der Wiedererkennung der Marke im Markt.

Im Weiteren und ebenso mit gleich hohem Stellenwert kann und soll der Markenaufbau positive Auswirkungen auf das Image haben, analog zur Markenbekanntheit soll dies mit einer Positionierung einhergehen.

Insbesondere im Gartenbausektor ist die Unternehmensmarke von besonderer Bedeutung.

Eine geringe Anzahl der Gartenbaubetriebe markiert ihre Pflanzen, indem sie dieser bestimmten Sorte einen fiktiven Namen gibt. Der Anteil der Betriebe ist jedoch gering.

Häufig wurde der Betriebsname in Verbindung mit der Pflanzenqualität gebracht, weniger mit der einzelnen Pflanze an sich.

Insbesondere die Vermarktung über die Versteigerung weist Folgendes auf: Pflanze x von Betrieb y. Der Unternehmensname spielt dabei eine entscheidende Rolle ist von immenser Bedeutung und gilt gleichermaßen als qualitatives Aushängeschild und zugleich „Preisindikator“ für Versteigerungspreise.

Die Unternehmensmarke bedarf einer umfassenden Betrachtung mitsamt seiner Wechselwirkung.

140 Vgl. Esch/Langner/Braun, 2000.

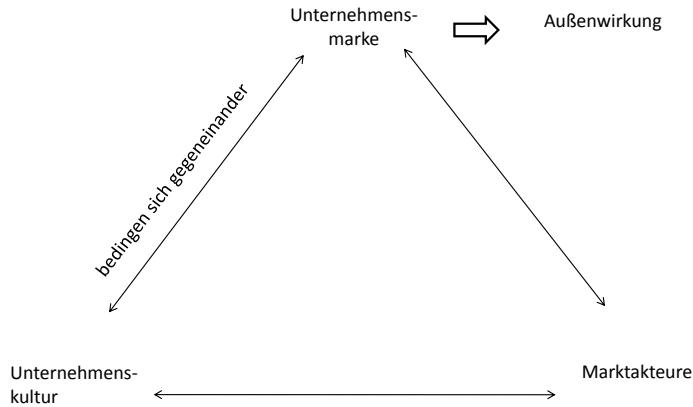


Abbildung 53: Dreieck der Wechselwirkung

Die Unternehmensmarke steht daher in enger Verbindung mit der Unternehmenskultur und den Marktakteuren. Die Unternehmenskultur hat starke Auswirkungen auf die Unternehmensmarke und „strahlt“ auf die Marktakteure, die neben der Markenwahrnehmung auch aktive Kommunikation betreiben und daher für das Unternehmen von besonderer Bedeutung sind.

Die Unternehmensmarke umfasst neben dem Namen und dem Logo auch zahlreiche Produkte und ggf. Verpackungselemente.

Der Anforderung nach einer umfassenden Markenentwicklung und einem ebensolchen Markenaufbau wird gegenwärtig jedoch nur marginal entsprochen.

Häufig tritt nur der Name auf, gelegentlich ein dazugehöriges Bildelement oder die Verpackung der Pflanze.

Dies ist insofern fraglich, da ein fragmentiertes Vorgehen wesentliche Wahrnehmungsmöglichkeiten gar nicht erst ermöglicht.

Aus der Marketingtheorie in Verbindung mit der Markenpsychologie ist bekannt, dass Wahrnehmung ganzheitlich und umfassend erfolgen muss.

Der Marktakteur hat somit keine Möglichkeit einen Gesamteindruck zu erlangen.

Dies ist insofern bedauerlich, als dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Bestandteile. Im übertragenen Sinne kann formuliert werden, dass eine Faust mehr Schlagkraft hat als fünf Finger.

Die umfassende Gestaltung einer Unternehmensmarke ermöglicht einen Gesamteindruck, der letztlich aussagekräftiger ist, als die ausschließliche Darstellung von kontextlosen Markenfragmenten.

Zum Markenaufbau und zur Markenentwicklung bedarf es daher strategischer Gestaltungselemente einer Marke, die betriebsspezifisch zu entwickeln sind.

Die zu entwickelnde Marke muss daher anforderungsspezifische Kriterien erfüllen, dem zuzuordnen sind die Identifikation und Differenzierung von Konkurrenzmarken und das Verständnis hinsichtlich einer Markenpositionierung. Die Markenpositionierung bezieht sich dabei inhaltlich auf eine klare Abgrenzung von anderen Marken und der Unterscheidung sowie zeitnahen Identifikation. Die Marke soll ein angestrebtes Image klar, einfach, prägnant und verständlich vermitteln. Analog liegt eine Zielsetzung in dem Erzeugen einer positiven Gefallenswirkung und Akzeptanz. Insbesondere die optische Wirkungsweise soll mit positiven Aspekten der leichten Merkfähigkeit und Lesbarkeit einhergehen, für das Unternehmen soll die Marke schutzfähig im Sinne der Markenrechte sein.

Der Erfolg einer Marke ist abhängig von dem Zusammenspiel aus Markenname, Markenzeichen und Produktdesign, bzw. Verpackung. Der Aufbau der Marke im Zielmarkt erfolgt dabei durch Kommunikation. Je zielgerichtet und selbsterklärender die Markierung grafisch gestaltet ist, umso effektiver ist ein Markenaufbau gegeben und desto geringer muss der kommunikative Einsatz zum Markenaufbau sein. Der Markenaufbau erfolgt auf Basis der Markierung und der Kommunikation. Neben der Entwicklung von Markenname und Markenlogo bedarf es dem kommunikativen Aufbau dieser sowie der Bedeutungsaufladung und dem Einsatz kommunikativer Instrumente und Maßnahmen aus der Kommunikationspolitik.

7.2 Theoretische Herleitung zur Markenentwicklung

In dem vorliegenden Kapitel liegt der Fokus auf der Entwicklung, dem Aufbau und der Stärkung einer Unternehmensmarke. Eine inhaltliche Bezugnahme erfolgt daher auf der Differenzierung der markenpolitischen Entstehung der Markenentwicklung, der Ausgestaltung und des Markenauftritts, den optischen Gestaltungskomponenten sowie ihrer Komplementärbeziehung. Die Elemente aus dem Entwicklungsprozess der Marke, die neben den zuvor genannten Inhalten auch die Prüfung von Nutzungsrechten umfasst, wird nicht thematisiert. Insbesondere werden die rechtlichen Rahmenbedingungen an dieser Stelle außer Acht gelassen, da diese Tätigkeiten primär von Agenturen oder Personen mit fachlicher Expertise übernommen werden und keine allgemeingültige Anwendung finden. In den folgenden Teilkapiteln wird daher ausschließlich auf die Entwicklung der Marke eingegangen.

7.2.1 Verbale Markenaspekte

Grundlage bildet die Entwicklung des Markennamens. Mit dem Markennamen ist ein zentraler Ansatz zur Generierung einer mit dem Namen einhergehenden Bekanntheit und bestenfalls einer ebensolchen Positionierung (wenn gewünscht) verbunden.

Wie bereits zuvor dargestellt, besteht generell die Möglichkeit die Marke auf ein Produkt oder ein Unternehmen zu beziehen. Da in den vorliegenden Ausführungen der Fokus auf der Entwicklung einer Unternehmensmarke liegt, werden weitere inhaltliche Ausführungen kontinuierlich auf die Ausrichtung einer Unternehmensmarke bezogen.

Je nach Ausrichtung des Unternehmens gilt es grundlegend zu entscheiden, ob eine Positionierung erwünscht ist und daher präferiert werden sollte, oder ob es relevanter erscheint, von einer Positionierung abzuweichen. Eine Abweichung von einer Positionierung kann sinnvoll sein, wenn das unter der Unternehmensmarke zu vertreibende Angebot sehr breit und ebenso heterogen ist. Fokussiert wird weiterhin die Namensentwicklung der Marke, hierbei gilt es verschiedene Komponenten zu berücksichtigen. Grundlegend sollte der Name auf die Bedeutung des Unternehmens ausgerichtet sein sowie mit einer damit einhergehenden Wirkung konform gehen. Schwerpunktmäßig sollte dabei der Intensitätsgrad zum Angebot mit der Bedeutungsintensität des Markennamens in Verbindung stehen.

Die Intensität hinsichtlich eines erzeugnisspezifischen Bezuges kann gering oder hoch sein. Die Grenzen sind dabei nicht direkt und konkret fixierbar, die Bezugsintensität könnte ggf. auch erkennbar sein, ohne identitätsspezifische Einstufung, bspw. wenn eine Bezugnahme auf das Angebot von Unternehmen oder Konsumenten erahnt werden kann.

Ein derart fließender Übergang ist bei der Bedeutungsintensität des Markennamens eher weniger gegeben. Hierbei ist klar festgelegt, ob eine Bedeutung fehlt oder vorhanden ist.

Bezug nehmend auf die bereits zuvor angesprochene Bedeutung der Positionierung ist in diesem Kontext deutlich hervorzuheben, dass eine „stützende Wirkung“ auf die Positionierung explizit bei Markennamen gegeben ist, deren Bedeutungsintensität klar herausgestellt ist und die ebenso eine hohe Bezugsintensität zum Angebot aufweist.

Eine Wiedererkennung bei den Kunden wird gleichermaßen erzielt.

Bei der Namensfindung sollte zudem nicht außer Acht gelassen werden, dass der Schriftzug des Namens lesbar ist, damit auch im Namen enthaltene Informationen deutlich entnommen werden können. Ebenso muss beachtet werden, dass typografische Gestaltungselemente Assoziationswirkungen enthalten; daher sollten diese in der Art ausgewählt werden, dass sich das Unternehmen deutlich von dem Wettbewerb abgrenzen kann.

Die Unternehmensmarke bedarf hinsichtlich des Markenaufbaus und ihrer Entwicklung grundsätzlich einer Benennung, folglich eines Markennamens. Dieser kann einen elementaren Beitrag zur Generierung und Bekanntheit und ihrer Positionierung im Markt leisten.

Grundlegend gilt es, die Bedeutung der Namensgebung in ihrer Wirkungsintensität einzuschätzen.

Zu bedenken ist in diesem Kontext, dass ggf. unter dem Namen der Unternehmensmarke nicht eindeutig die gesamte Angebots- respektive Leistungsbreite dargestellt werden kann; dennoch sollte eine annähernde Darstellung an das Angebot (Produkte / Dienstleistungen) erfolgen.

Demgegenüber besteht ebenso die Möglichkeit eine inhaltsfreie Buchstabenkonstellation auszuwählen. Hierbei handelt es sich um einen fiktiv gewählten Namen, der vermutlich kein assoziatives Leistungsangebot begründet. Die Gefahr bei fiktiven Namen oder inhaltsfreien und neutralen Buchstabenkombinationen weisen einen geringen, bzw. keinen Wiedererkennungswert auf und werden infolgedessen nur schwer behalten, respektive erlernt. Der Beitrag zum Verstehen der Marke und ihrer Begründung ist nahezu marginal, bzw. nicht gegeben. Der geringe Behaltenswert wurde bereits in 2001 analysiert.¹⁴¹ Die Stichprobengröße lag bei 1.000 Personen, von denen sich 678 nicht an Markennamen mit frei gewählten Buchstabenkonstellationen erinnern konnten, eine schlüssige und konkludente Zuordnung ist in diesem Zusammenhang nicht erfolgt.

Maßgeblichen Einfluss auf die Wiedererkennung hat zudem die semantische Länge des Namens.

Es gilt: Je kürzer der Markenname, desto höher die Erinnerungsleistung.¹⁴²

Demgegenüber ist die „Länge“ bezugs- und bedeutungslastiger Marken im Hinblick auf die Wiedererkennung unerheblich.

Weiterhin können bzgl. des Namens der Unternehmensmarke weitere Differenzierungen getroffen werden.

141 Vgl. Endmark, 2001.

142 Vgl. Richards/Heller, 1976.

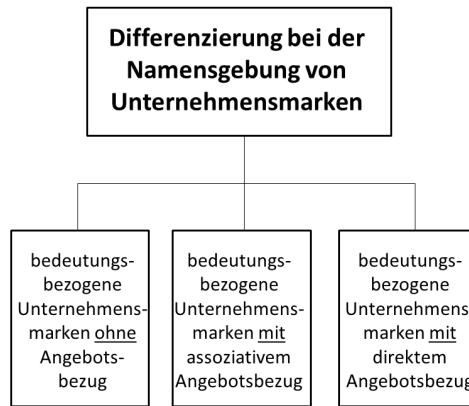


Abbildung 54: Differenzierung bei der Namensgebung von Unternehmensmarken

Der Unternehmensname trägt nicht zur Positionierung der Unternehmensmarke bei und hat keinen Bezug zu den angebotenen Produkten. Bei den Verbrauchern ist das Merken und Wiedererkennen daher stark von dem individuellen „Gefallen“ abhängig sowie von dem Ausmaß der Identifikationsfähigkeit und Differenzierungsfähigkeit. Diese Faktoren wiederum stehen in starker Abhängigkeit mit einer namensspezifischen Reaktionsintensität und der Imagewirkung (Bildung innerer Bilder). Eine bedeutungsbezogene Unternehmensmarke ohne Angebotsbezug kann zur raschen Förderung der Markenbekanntheit beitragen, trägt jedoch nicht zur Positionierung der Marken im Markt bei.

Bei bedeutungsbezogenen Unternehmensmarken mit assoziativem Angebotsbezug erfolgt ein Beitrag zur Positionierung. Gartenbauspezifische Marken mit Bedeutungsbezug sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.



Abbildung 55: Einordnung exemplarischer Beispiele bedeutungsbezogener (Unternehmens-)Marken im Gartenbau

Quelle: www.ipm.de

Auch Namen von Unternehmensmarken sind hinsichtlich der Verwechslung oder ähnlich klingender Namen von Wettbewerbern nicht gesichert, diese sind ggf. austauschbar.

Im Gefahrenrahmen der Verwechslung liegen Stereotypen oder branchenspezifische Benennungen zugrunde. Je größer die quantitative Anzahl ähnlich klingender Markennamen, desto höher ist die Gefahr der Austauschbarkeit. Im Gartenbausektor sind dies insbesondere Unternehmensmarken mit Namensbestandteilen wie „Flora“, „Flower“ oder „Fleurs“. Hierbei handelt es sich um Unternehmensmarken mit branchentypischen Namenskomponenten im Gartenbausektor.

Hierbei besteht die Gefahr, dass Markennamen von Unternehmen (sofern diese häufig in ähnlicher Form vorkommen) zur Verwechslung und Austauschbarkeit führen. Die Austauschbarkeit führt zu erschwertem Erkennen des Markennamens, vor allem wenn diese bei branchentypischen Namenskomponenten nur schwer voneinander abzugrenzen sind, insbesondere bei den vertriebsrelevanten Beziehungsgruppen. Dennoch sollte es im Bestreben jedes Unternehmens liegen, eine möglichst imagestarke Unternehmensmarke zu entwickeln; das heißt mit dem Unternehmensnamen sollen deutliche unmissverständliche Assoziationen erzeugt werden. Ebenso sollten die „Bilder vor dem inneren Auge“ der vertriebsfokussierten Beziehungsgruppe deutlich und positiv aufgeladen sein, da diese Markennamen in hohem Ausmaß erinnert und behalten werden.

Hierzu gibt es bereits analysierte Erhebungen aus dem Lebensmittelbereich, die ähnliche Ergebnisse belegen.¹⁴³

Nicht zu vernachlässigen ist in diesem Zusammenhang der Anteil zur adäquaten Positionierung von Markennamen.¹⁴⁴

Bei dem Aufbau und der Entwicklung ebendieser (imagestarken) Markennamen müssen zwei Kernelemente enthalten sein, diese sind der Bedeutungsgehalt sowie positive Assoziationen.

Beide Elemente sind inhaltlich schwergewichtig, bergen jedoch auch Gefahren. Zu nennen sind hierbei die Schutzrechte, der Ansatz der Internationalisierung und der zuvor genannte Aspekt der Austauschbarkeit.

Um die Gefahren zu umgehen, bzw. einzuschränken, besteht die Option, einen Namen zu entwickeln, der Assoziationen ermöglicht, jedoch gleichermaßen bedeutungsneutral ist.

Langner¹⁴⁵ formuliert in diesem Kontext, dass im Hinblick auf die Phonetik¹⁴⁶ klare Assoziationen hervorgerufen werden können, dies ist insbesondere dann gegeben, wenn der Stamm eines Wortes sowie verwendete Silben von (inter)national gebräuchlichen Sprachstämmen verwendet werden.¹⁴⁷ Je nach Ausrichtung der Angebotsstruktur kann eine Differenzierung erfolgen. Buchstaben können sowohl weich und sanft als auch hart und starr gewählt werden. Hierbei gilt es zu unterscheiden, ob es sich bei dem jeweiligen Gartenbaubetrieb um einen Zuchtbetrieb von Rosen und Tulpen oder eher Kakteen handelt und ob der Unternehmensmarkenname auf das Angebot bezogen sein soll.

Das Risiko liegt hierbei in der Sortimentsgestaltung. Wurde beispielsweise ein Name gewählt, der harte Konsonanten enthält und sich ggf. auf den Angebotsbezug (Kakteenzucht) stützt, ist es bei einem Sortimentswechsel schwierig den Unternehmensmarkennamen weiterhin zu führen, der Angebotsbezug würde dann ggf. wegfallen und Assoziationen insbesondere bei (Nicht-)Verwendern und der Akquise neuer Kunden erschwert werden.

Eine Assoziationssteuerung bei der Beziehungsgruppe ist dann nicht mehr gegeben.¹⁴⁸

Auch die Typografie leistet einen elementaren Beitrag zur Wirkungsweise des Markennamens. Fokussiert werden dabei drei zentrale Aspekte, die Lesbarkeit, die Assoziationsgenerierung und die Differenzierung vom Wettbewerb.

143 Vgl. Robertson, 1987.

144 Vgl. Keller, 1998, S. 48ff.

145 Vgl. Langner, 2002.

146 Die Phonetik wird hierbei auf die Klangstruktur bezogen.

147 Vgl. Langner, 2002.

148 Vgl. Esch, 2003, S. 169.

Bzgl. der typographischen Ausgestaltung kann diese sich auf die Lesbarkeit positiv oder negativ auswirken; sie sollte in jedem Fall zu der Art des Betriebes oder des Fachgeschäfts passen.

Zu beachten ist in diesem Kontext auch die relevante Beziehungsgruppe. Je verschnörkelter, altästlicher, serifengeläufiger und unruhiger ein Schrifttyp ist, desto schwieriger erweist sich seine Lesbarkeit. Zu vermeiden sind ebenso Negativdarstellungen, eine helle Schrift auf dunklem Untergrund und „untypische“ Ausrichtungen wie kursive Darstellungen oder Darstellungen in der Form geometrischer, runder Formen.

Bezüglich der Assoziationsgenerierung kann eine adjektivistische Umschreibung passen. Diese sollte in jedem Fall zum Markennamen passen und gleichermaßen eine Differenzierung von der Typographie entsprechender Wettbewerber aufweisen.

Bzgl. der Assoziationsevozierung muss beachtet werden, dass diverse Eigenschaften unterschiedlichen Schrifttypen zugeordnet werden können. Hierbei gilt es zu beachten, dass die jeweilige Typographie bestmöglich die assoziativen Eigenschaften wiederspiegelt. Es sollte beachtet werden, dass häufig der Anfangsbuchstabe eines Markennamens grundsätzlich und/oder farblich anders dargestellt wird als die anderen Buchstaben des Markennamens. Hierbei sollte auch eine eindeutige und uniforme Wiedererkennung der Marke im Markt beachtet werden.

7.2.2 Visuelle Markenaspekte

Neben dem Markennamen sowie dem Slogan als verbales Gestaltungselement bedarf es im Idealfall auch eines visuellen Gestaltungselementes, das umgangssprachlich als „Logo“ bezeichnet wird. Ein Logo ist für die Entwicklung einer Marke nicht zwingend erforderlich, jedoch wird das Logo als empfehlenswert erachtet, insbesondere unter der Erkenntnis, dass visuelle Reize im menschlichen Gehirn besser gespeichert und abgerufen werden können als verbale Reize. An dieser Stelle ist zudem anzumerken, dass die Kombination von verbalen und visuellen Markenelementen den Reiz verstärkt. Mittels der „leichteren“ Reproduktion des visuellen Reizes und damit einhergehender Assoziationen besteht für den Beziehungspartner ein „Echtzeit-Informationsabruft“, der eine zeitnahe Präsenz des Inhaltes zur Folge hat, quasi das „zeitnahe in den Köpfen sein des Unternehmens und seiner Produkte“.

Wird der Fokus nun auf das visuelle Gestaltungselement der Marke gerichtet, so kann das Logo ein Bild- und/oder Schriftzeichen sein.

Aus inhaltlichen Gründen muss bereits an dieser Stelle ein Vorgriff auf das Praxisbeispiel in Kapitel 9 erfolgen. Ein Schriftlogo würde dabei ausschließlich Buchstaben umfassen, z.B. **GaPe** (für Gartenbau Peters).¹⁴⁹

Demgegenüber stehen Bildlogos, die aufgrund der gestalterischen Ausrichtung zeitnäher erinnert, bzw. wiedererkannt werden. Bezüglich der Gestaltung des Markenlogos muss bei der Markenentwicklung die daraus resultierende Verhaltenswirkung bedacht werden. Wird, wie bereits dargestellt, auf die Identifikations- und Differenzierungsfunktion Bezug genommen, welche zudem die Kernziele der Marke sind, ist die Intensität der Wirkungen von der Aufmerksamkeitsstärke abhängig.

Das Markenlogo muss daher in der Form gestaltet werden, dass die Unterscheidung von Wettbewerbern deutlich ist, damit soll die Eigenständigkeit des Logos auch zur Abgrenzung vom Wettbewerb beitragen.

Es gilt somit Markenlogos zu gestalten, die sich als effektiv erweisen.

Das Markenlogo des Unternehmens ist folglich das bildhafte Element. Das optisch wahrnehmbare Element ist im Gedächtnis „bildhaft“ abgespeichert und wird daher leichter erinnert als verbale Elemente. Häufig werden Unternehmensmarken auch als Kombination aus einem verbalen und einem visuellen Element dargestellt. Hierbei handelt es sich fachsprachlich um das gemeinsame Darstellen eines Wort- und eines Bildlogos, somit einer Wort-Bild-Marke.

Die Darstellung der optisch-visuellen Wort-Bild-Marke führt kognitiv zu einer leichteren Wiedererkennung der Marke und folglich der damit schnelleren Bewusstmachung der markenspezifisch assoziierten Eigenschaften.¹⁵⁰

Das Logo, unabhängig ob es sich dabei um ein Wort, ein Bild oder der Kombination von Wort und Bild handelt, ist ein wesentlicher Faktor und leistet einen elementaren Beitrag zum Image einer Marke.

Wie zuvor kurz thematisiert, kann das visuelle Markenelement, das Logo, in drei Erscheinungsformen dargestellt werden, als Wortlogo, als Bildlogo und / oder als einer Kombination beider Typen, als Wort-Bild-Logo.

¹⁴⁹ An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass ein Schriftlogo im vorliegenden Fall als eher ungünstig erscheint und nicht den Anforderungen genügt, da selbst der Firmenname Gartenbau Peters den rechtlichen Firmengrundsätzen wie Firmenwahrheit, Firmenklarheit und Firmenausschließlichkeit widerspricht, denn insbesondere dem Grundsatz der Firmenausschließlichkeit ist mit „Gartenbau Peters“ im regionalen Einzugsgebiet kaum Rechnung zu tragen, da die Anzahl der Gartenbaubetriebe mit dem Namen Peters (und Jansen) eine starke regionale Dichte aufweisen. Die Integration des Vornamens oder alternativ die verwendungsspezifische Pflanzenausrichtung (wie Kübelpflanzen) wäre eine Möglichkeit den Firmengrundsätzen Rechnung zu tragen.

¹⁵⁰ Vgl. Esch/Langner, 2001b, S. 497.

Die Art der Logo-Darstellung kann differenziert erfolgen, eine mögliche Darstellung ist in der nachfolgenden Abbildung gegeben.

Hierbei ist anzufügen, dass zahlreiche Unternehmensmarken ihre Marke als Wort-Bild-Logo darstellen.



Abbildung 56: Exemplarische Darstellung von Wort-Bild-Logos im Gartenbausektor
 Quelle: www.ipm.de

Diese Differenzierung kann theoretisch tiefergehend erfolgen, auf diese Differenzierung wird an dieser Stelle jedoch verzichtet, da dies im Gartenbausektor keine Anwendung findet.

Den Möglichkeiten zur Logoentwicklung sind nahezu keine Grenzen gesetzt. Grundlegend besteht die Möglichkeit das bildliche Markenelement konkret, respektive abstrakt darzustellen. Anzumerken ist in diesem Kontext, dass ein konkretes Logo, welches eine Bezugnahme zum Angebot aufweist, einen höheren Erinnerungswert hat, als abstrakte Logos (häufig wird bei Gartenbaubetrieben eine Blume in abstrakter Form dargestellt).

Diese wird, aufgrund der Austauschbarkeit, verhältnismäßig selten mit einem spezifischen Unternehmen in Verbindung gebracht.¹⁵¹

Im Weiteren gilt es, das Markenlogo in der Form gestalterisch zu entwickeln, dass es positive Auswirkungen auf das Kaufverhalten aufweist. Das bildhafte Markenelement soll folglich zur Identifikation beitragen und die Differenzierung der Marke von Wettbewerbern sicherstellen. Ein zentraler Aspekt kommt dabei der Prägnanz und der Aufmerksamkeitsintensität zu.

¹⁵¹ Vgl. Esch, 2003, S. 176.

Je mehr Aufmerksamkeit durch das Logo generiert wird, desto höher ist die Möglichkeit der kognitiven Verankerung und der Generierung positiver Assoziationen.

Die kognitive Verankerung und die positive Aufladung, einhergehend mit positiven Assoziationen führen letztlich zu einer effektiven Wirkung bei der primären Beziehungsgruppe und können sich im Idealfall positiv auf das (Kauf-)Verhalten auswirken. Hierbei sind die zuvor genannten Elemente nicht alleinig für aktiografische Veränderungen erforderlich. Die Einflussnahme weiterer Faktoren wie Umfeld, finanzielle Möglichkeiten, Ansehen bei Freunden und Bekannten, Statusaspekte etc. tragen ebenfalls dazu bei.

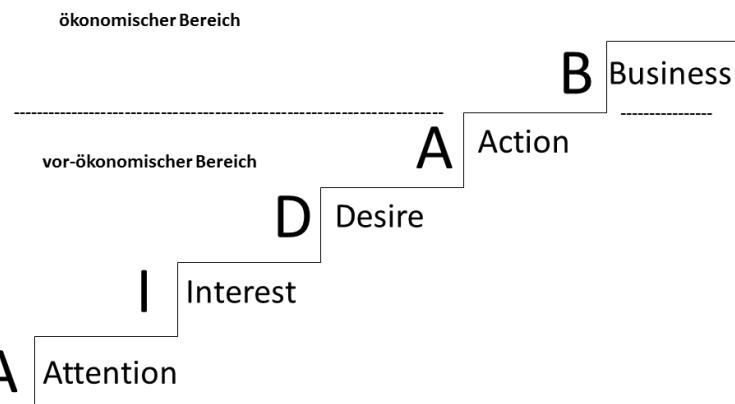


Abbildung 57: AIDA-B Formel

Häufig angewendet wird in diesem Kontext die AIDA-B Formel. Hierbei ist zu erwähnen, dass die ersten vier Stufen auf die vor-ökonomischen Inhalte bezogen sind. Lediglich in der 5. Stufe, dem „Business“ wird der ökonomische Erfolg sichtbar; streng genommen erfolgt eine ökonomisch ausgerichtete (Kauf-)Verhaltensänderung auch erst in dieser Stufe; da bis zu diesem Zeitpunkt keine ökonomischen Erträge für das Unternehmen realisiert worden sind.

Markenlogos können gestalterisch aktivierend dargestellt werden. Die Anzahl diesbezüglich vorhandener Techniken ist in der Theorie quantitativ in großer Anzahl vorhanden.

In der Praxis haben sich primär drei Sozialtechniken etabliert.¹⁵²

Zu diesen Techniken zählt die aktivierende Gestaltung in physischer Intensität, in emotionaler Intensität und in kognitiv überraschender Intensität.

152 Vgl. Kroeber-Riel, 1993b, S. 254ff.

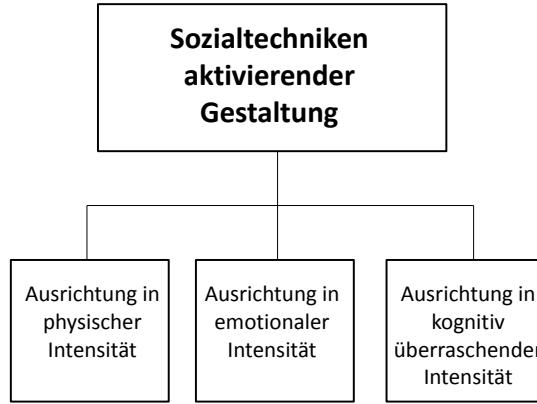


Abbildung 58: Sozialtechniken aktivierender Gestaltung

Bei der aktivierenden Sozialtechnik physischer Intensität werden primär auffällige Farbtöne und grafische Formate der Logogestaltung gewählt. Die komplexe grafische Gestaltung ist ebenso bedeutsam. Optimale Ergebnisse der physischen Intensität bei der Logogestaltung werden durch angemessene (mittelgroße) Logodarstellungen erreicht.

Die Logogestaltung in emotionaler Intensität basiert primär durch gesellschaftlich kulturelle Grundzüge; diese können sowohl menschlich bezogen angeboren, respektive lernpsychologisch erworben worden sein.

Die dritte Technik basiert auf Basis kognitiv überraschender Intensität; hierbei liegt ein Verstoß gegen die Erwartung vor. Der Grad des „Nutzungsverfalls“ ist hierbei immens hoch.

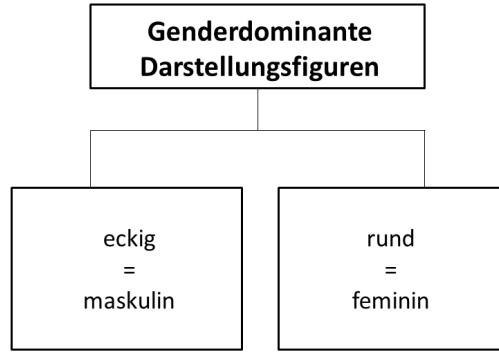
Nicht außer Acht zu lassen ist grundsätzlich der Uniformitätscharakter eines Logos zur visuell-wahrnehmbaren Differenzierung von Wettbewerbern.

Generell erweist es sich jedoch als empfehlenswert, wenn das Verständnis gewährleistet werden kann. Das Bild, welches der Betrieb von sich selbst hat, die Identität (Selbstbild), sollte durch die Logodarstellung unterstützt werden. Diese, insbesondere imagerelavante Unterstützung kann durch die farbliche Auswahl und die Farbnuance dargestellt werden. Auch hierbei gilt es Assoziationen zur Farbwahl zu berücksichtigen, folgende tabellarische Übersicht gibt eine kurze Auswahl gängiger Farben und ihrer zugehörigen assoziierten Symbolik.

Farbe	Assoziation	Bedeutung	Wirkung
Rot	Glück, Lebensfreude, Energie, Feuer, Liebe	Lebenskraft, Tatkraft, Stärke	anziehend, stimulierend
Gelb	Verstand, Erfolg, Gold, Sonne, Licht	Intelligenz, Frohsinn, Leichtigkeit	anregend, aufmunternd
Blau	Wasser, Himmel, Zufriedenheit	Beständigkeit, Weite, Unendlichkeit	harmonisierend, entspannend,
Grün	Wachstum, Balance, Sicherheit, Natur	Harmonie, Hoffnung	gleichgewichtig, ausgleichend,
Weiß	Reinheit, Sauberkeit, Ordnung	Sterilität	unschuldig, klarend
Schwarz	Trauer, Seriosität	Dunkelheit, das Böse, Disziplin, Unergründlichkeit	bedrohlich, markant, professionell

Tabelle 3: Farb- und Intentionsübersicht

Weitere Aspekte die zur Sicherstellung des Verständnisses dienen, sind u.a. die genderdominanten Darstellungsfiguren. Hierbei handelt es sich ebenso um imagerelavante Faktoren.¹⁵³

**Abbildung 59: Genderdominaten Darstellungsfiguren**

Ein dritter, insbesondere positionierungsausgerichteter Aspekt ist die konkretisierte Bildgebung.

Bei dem Betrieb Gartenbau Marc Peters können bspw. durch die Logodarstellung Rückschlüsse auf die dominante Kultivierungsrichtung geschlossen werden „Pflanzen im Gewächshaus“, insbesondere „Stämmchenproduktion unter Glas“.

153 Vgl. Espe/Krampen, 1986.

Ob ein gartenbaulicher Betrieb bei der Logoentwicklung den Schwerpunkt auf positionierungsrelevante Assoziationen legt, ist primär davon abhängig, in welchem Ausmaß die diesbezüglichen Generierungs- und Realisationsansätze ausgeprägt sind und ob betriebsseitig eine derart starke Festlegung über das bildhafte Markenelement erfolgen soll.

Ein weiterer Ansatz liegt in dem persönlichen Empfinden. Das markenspezifische Bild- element kann motivierend auf das Auseinandersetzungsineresse mit einem Angebot wirken, sofern es optisch ansprechend gestaltet ist und im Gefallensbereich des Be- trachters steht. In Anlehnung an Henderson und Cote¹⁵⁴ sowie Esch und Langner¹⁵⁵ las- sen sich vier Kernaussagen zur „positiven Logoempfindung“ herausstellen. Zu diesen Kernaussagen zählt die eindeutige Assoziationsvermittlung, die Konkretisierung der Darstellung, die Natürlichkeit der Darstellung und die Symmetrie der Darstellung.

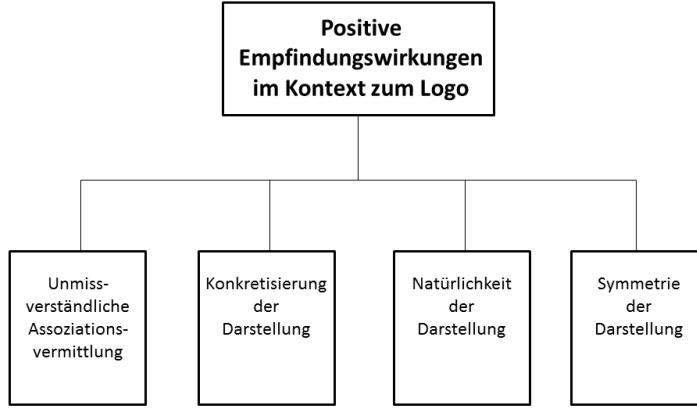


Abbildung 60: Positive Empfindungswirkung im Kontext zum Logo

Generell kann herausgestellt werden, je höher der logospezifische Aktivierungsgrad ist, desto effektiver ist auch die diesbezügliche Wiedererkennung und Erinnerung.¹⁵⁶

Esch und Langner¹⁵⁷ stellten hinsichtlich der Logoerinnerung heraus, dass die Aspekte der Lebendigkeit (vividness), die Konkretheit (concreteness), die Prägnanz (consciousness) sowie die Eigenständigkeit (independence) hierbei eine bedeutende Rolle spielen.

154 Vgl. Henderson/Cote, 1996.

155 Vgl. Esch/Langner, 2001b.

156 Vgl. Kroeber-Riel, 1993a, S. 18ff.

157 Vgl. Esch/Langner, 2001b, S. 518.

7.2.3 Zusammenführung von verbalen und visuellen Markenaspekten

Üblich ist die gemeinsame Darstellung von Unternehmensmarke und -logo.

Die Kombination der Elemente führt bei ihrer gemeinsamen Darstellung zur besseren (Wieder-) Erkennung als die jeweiligen Einzelelemente. Die kombinierte Darstellung führt zudem bei den Beziehungsgruppen zu effektiven Lerneffekten, wenn beide Bereiche gemeinsam dargestellt werden.

Erste wissenschaftliche Untersuchungen gab es bereits in den 1970er Jahren. Aus der Forschung wurde deutlich, dass ein Markenname besser erinnert wird, wenn dieser mit einem visuellen Element kombiniert dargestellt wird.¹⁵⁸

Weitere Forschungen führten zu der Erkenntnis, dass die kombinierte Darstellung von Markenname und Markenlogo eine bessere Namenserinnerung zur Folge haben, als lediglich die Namensbedeutung ohne Bildelement.

Dieses Analyseergebnis ist unabhängig davon, ob Wort- und Bildelement inhaltlich schlüssig sind und sich zueinander adäquat verhalten.¹⁵⁹

Ergänzend ist anzufügen, dass insbesondere Markenlogos, die den in einem vorherigen Kapitel genannten Anforderungen entsprechen, vereinfacht bearbeitet und gespeichert werden können, im Vergleich zu abstrakten Namen oder Namen als freigewählte Buchstabenkombinationen.¹⁶⁰

In diesem Zusammenhang erweist es sich als empfehlenswert, optische Elemente mit einer Signalwirkung zu belegen, die als Anker für eine Marke fungieren. Im Gartenbausektor gibt es zahlreiche derartige Präsenzsignale (Blumen, Bäume, Sonnenblumen, Stauden, Kakteen etc.).

Hierbei ist es nicht relevant, ob das Element ein direktes Markenabbild ist, vielmehr muss es auf die Marke hinweisen und mit dieser in Verbindung gebracht werden.

Zur integrierten Darstellung von verbalen und visuellen Elementen einer Marke gilt es, diese sowohl formal als auch inhaltlich zu integrieren.

Bei der formalen Integration kommt dem Element der formalen und farblichen Ausgestaltung sowie der räumlichen Nähe und ihrer Kombination ein zentraler Stellenwert zu, denn die Elemente sollen als zusammengehörige Einheit wahrgenommen werden.¹⁶¹

158 Vgl. Paivio, 1971.

159 Vgl. Barret, 1995 und Biron/Mc Kelvie 1984.

160 Vgl. Kroeber-Riel 1993a, S. 73f.

161 Vgl. Esch/Langner 2001b, S. 500.

Die Zusammengehörigkeit kann auch durch diverse weitere Aspekte verdeutlicht werden. Dem zuzuordnen ist sowohl die räumliche Nähe von Name und Logo als auch eine identische farbliche Darstellung beider Elemente.

Aus inhaltlicher Sicht müssen Name und Logo integriert dargestellt werden; es besteht ein zentraler Zusammenhang zwischen den Elementen, welche sowohl deskriptive sowie assoziative Verbindungseigenschaften aufweisen.

Primärer Gegenstand der Assoziation sind auch hier die Gedächtnisauswirkungen und ihre Erinnerungswirkungen.

Wenn Markenname und Markenzeichen eine inhaltliche Redundanz aufweisen, werden diese effektiver erinnert als die Kombination von Markenname und -zeichen, bei denen keine inhaltliche Redundanz vorliegt.¹⁶²

7.3 Gestaltung der Druckerzeugnisse und Verpackungselemente

Bei den nachfolgenden inhaltlichen Ausführungen erfolgt die Konzentration auf die Gestaltung von Druckerzeugnissen und Verpackungselementen. Diese Konzentration wird aufgrund des elementaren und bedeutenden Stellenwertes im Kontext zur Unternehmensmarke angeführt, da diese optisch zentralen Elemente aufgrund ihres häufigen Vorkommens mit einer penetrierenden Wahrnehmungsbeeinflussung einhergehen. Weitere Elemente werden ergänzend, aber in diesem Zusammenhang nur marginal erwähnt.

Nahezu sämtliche materiellen Produkte bedürfen einer Verpackung. Insbesondere aufgrund der Verpackungsnotwendigkeit ist es bedeutend die Verpackung sowohl mit dem Markennamen als auch mit dem Markenlogo zu versehen und hiermit für den Kunden eine Präsenz im Markt zu schaffen, einen (Wieder-)Erkennungswert zu erzeugen und analog den Verpackungsplatz zu nutzen um hier wahrnehmungsbeeinflussende Elemente zu positionieren.

Generell soll hierbei eine gesamtheitliche Wirkung von Markenname und Markenlogo, Produktpräsentation und Optik erzeugt werden, die in erster Linie zur Gefallenswirkung führt (AIDA) und in einem Produkterwerb mündet (B)- ökonomischer Erfolg. Die AIDA-Formel verkörpert dabei den Anwendungsbezug, die Businessausrichtung bezieht sich auf den monetär-ökonomischen Erfolg.¹⁶³

Die visuellen Eindrücke, die der potenzielle Käufer „über“ die Verpackung wahrnimmt, sind der Ursprung zur Entstehung innerer Markenbilder,¹⁶⁴ folglich kommt der Verpa-

162 Vgl. McCracken/Macklin 1998 sowie MacInnis/Shapiro/Mani, 1999.

163 Vgl. hierzu Abbildung 57.

164 Vgl. Kroeber-Riel 1993b, S. 254.

ckung eine zentrale Bedeutung beim Aufbau der Markenbilder zu. Bedeutsam ist hierbei generell die Modalität. Bei der Wahrnehmung der Verpackung ist dieser Eindruck visuell. Eine Verstärkung oder Minderung dieses Eindrucks kann durch die Hinzunahme weiterer Sinnesreize (auditiv, visuell, haptisch, olfaktorisch, gustatorisch) erfolgen und kann im Idealfall den „ersten optischen Eindruck“ verstärken, jedoch ebenso im Widerspruch dazu stehen. Aufgrund der zunehmenden Reizüberflutung ist es daher zentral, dass möglichst zahlreiche Sinne angesprochen werden, um bestimmte Reize zu stimulieren. Die multisensuale Ansprache kann sich zudem positiv auf die Gefal-lensaspekte auswirken. Bei dem Vertrieb der gartenbaulichen Erzeugnisse sind primär die Kategorien der Transportverpackungen von Bedeutung. Insbesondere im Sektor der Zierpflanzen wurde in der Vergangenheit häufig der klassische „schwarze Kultivierungstopf“ als neutrale Verpackung verwendet. Gegenwärtig machen es sich zahlreiche Unternehmen zur Nutze, diesen durch prägnante Gestaltung für werbliche und positierungsrelevante Aspekte zu nutzen, denn je austauschbarer eine Verpackung ist, desto geringer sind die Aspekte der (Wieder-)Erkennung einer Marke.

Der Fokus liegt neben der multisensualen Ansprache auf der Prägnanz der Elemente. Es gilt, die optische Darstellung möglichst in Form der Verpackungstopfbedruckung einfach, uniform und kontrastreich darzustellen.¹⁶⁵

Neben dem Schalten werblicher Botschaften im externen Unternehmensumfeld bedarf es auch unternehmensintern dem Einhalten der Markenaspakte. Dies beinhaltet, dass sowohl die verbalen als auch die visuellen Markenaspakte konstant homogen und stringent geführt und kommuniziert werden müssen. Diese Kommunikation erfolgt sowohl unternehmensintern als auch mit Außenwirkung, das bedeutet mit Wirkung in und auf das Unternehmensumfeld. In diesem Kontext muss das Firmenlogo immer an der gleichen Stelle und in den entsprechenden Unternehmensfarben dargestellt werden, dieser Ansatz ist für sämtliche Druckerzeugnisse beizubehalten wie Visitenkarten, Briefbögen etc.

Grundlegend bedarf es dazu jedoch eines markenspezifischen Findungsprozesses.

7.4 Gestaltung des markenspezifischen Findungsprozesses

Bei der Gestaltung des markenspezifischen Findungsprozesses, des sogenannten Branding-Prozesses, handelt es sich immer um ein Zusammenspiel von Name und Logo.

Generell müssen dabei fünf zentrale Aspekte berücksichtigt werden.

¹⁶⁵ Vgl. Behrens, 1994, S. 202.

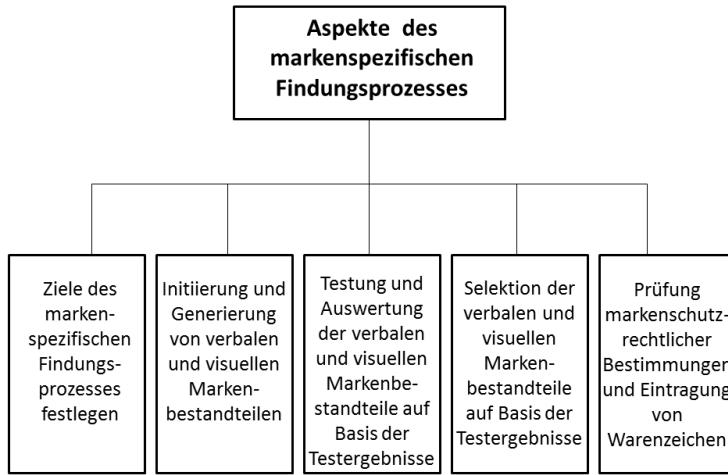


Abbildung 61: Aspekte des markenspezifischen Findungsprozesses

Zu den Aspekten des markenspezifischen Findungsprozesses zählt die Zielfestlegung, die Initiierung und Generierung von verbalen und visuellen Markenbestandteilen, die Testung und Auswertung der verbalen und visuellen Markenbestandteile, die Selektion der verbalen und visuellen Markenbestandteile auf Basis der vorhergegangenen Testung und abschließend die Prüfung der markenschutzrechtlichen Bestimmungen und die Eintragung des Warenzeichens.

Generell gilt es, den Branding Prozess in der Form von fünf nacheinander ablaufenden und aufeinander aufbauenden Stufen zu gestalten.

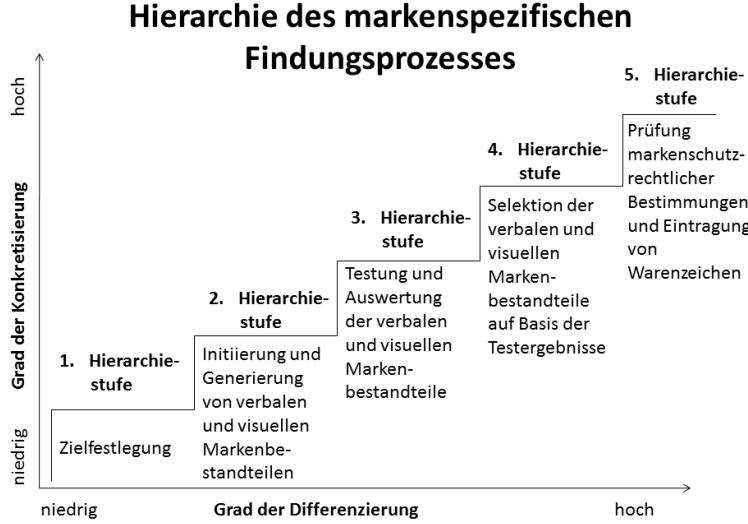


Abbildung 62: Hierarchische Vorgehensweise des markenspezifischen Findungsprozesses

Im Rahmen der ersten Stufe gilt es, die Ziele des markenspezifischen Findungsprozesses festzulegen.

Hierbei bedarf es grundlegend einer klaren Definition, damit mit dem Brandingprozess die Markenbekanntheit gestützt und die Markenidentifikation sowie gleichermaßen eine Markenpositionierung erfolgen kann.

Umfragen aus dem Handels- und Industriesektor belegen eindeutig, dass die Ziele im Kontext der Positionierung dabei deutlich im Fokus stehen.¹⁶⁶

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln mehrfach verbalisiert, bedarf es bei der Markenfindung der Selektion von Markenelementen die bei dem Betrachter, den Interessenten und den potenziellen Käufern eine Gefallenswirkung auslösen und somit vereinfacht merkfähig und identifikationserzeugend sind.

Im Rahmen der Initiierung und Generierung von verbalen und visuellen Markenbestandteilen empfehlen sich diverse Vorgehensweisen. Es besteht extern die Möglichkeit der Hinzuziehung diverser Agenturen, möglicherweise einer Namensagentur, bzw. Kreativitätsagentur oder Agenturgruppen.¹⁶⁷

Unternehmensintern besteht die Möglichkeit eines Brainstormings, bei dem sämtliche Vorschläge und Ideen wertfrei entgegengenommen werden, um den Ideenfluss nicht zu hemmen. Eine Ideenbewertung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt. Eine weitere Möglichkeit ist die Anwendung der IGI Methode. Hierbei ist die Bezeichnung ein Akronym und steht für „Individuum – Gruppe – Individuum“.

Geht es nur um die Erzielung von Markenbekanntheit, so endet dieser Prozess hier.¹⁶⁸

Soll jedoch eine entsprechende Positionierung im Vordergrund stehen, so müssen vier Suchrichtungen zugrunde gelegt werden.¹⁶⁹

166 Vgl. Kohli/LaBahn/Thakor, 2001.

167 Vgl. Langner, 2002, S. 294.

168 Vgl. Rossiter/Percy, 1987, S. 191

169 Vgl. Langner, 2002, S. 294f.

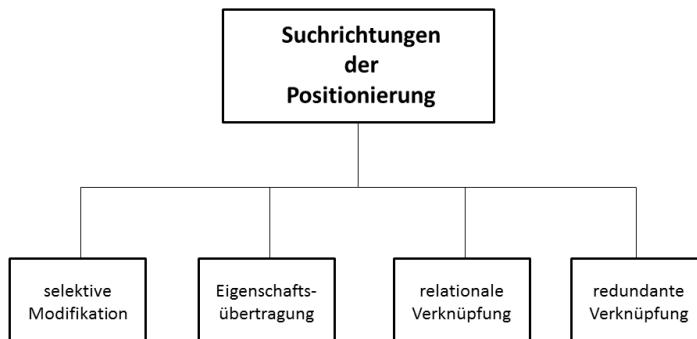


Abbildung 63: Suchrichtungen der Positionierung

Zu diesen Suchrichtungen zählen die selektive Modifikation, die Eigenschaftsübertragung, die relationale Verknüpfung sowie die redundante Verknüpfung.

Im Kontext der „selektiven Modifikation“ werden adäquate Adjektive selektiert, die mit der geplanten Positionierung im Einklang stehen, es soll ein adjektivischer Transfer in den Markennamen erfolgen (Beispiel: Blühoase = blühende Erzeugnisse).

Im Kontext der Eigenschaftsübertragung sollen prägnant-signifikante Merkmale, die zur Markenpositionierung uniform stehen, herausgestellt werden (historische Entwicklung = traditionelles Unternehmen). Naturverbundene Attribute stellen Eigenschaften dar, die mit Pflanzen in Verbindung stehen.

Bei der relationalen Verknüpfung erfolgt eine Konzentration auf Sachverhalte die eine Markenverbindung aufweisen (Toskanische Pflanzenwelt = Pflanzen aus der Region „Toskana“).

Und letztlich bei der redundanten Verknüpfung soll die Ausrichtung auf den Produkt-nutzen erfolgen. Die Namenssuche erfolgt dabei intern bei der Ausrichtung der Kategorie, die repräsentiert werden soll (z. B. Zierpflanzen, insbesondere Stämmchen, Pyramiden etc.). Der Schwerpunkt der zweiten Stufe des markenspezifischen Findungs-prozesses liegt daher in der Kreativitätsforschung.

Im Prozess der Namensfindung sollte bei einem Brainstorming eine wertfreie Ideenfin-dung generiert werden; hier erfolgt noch keine Bewertung. Vielmehr soll aus der Fülle der Namensoptionen ein Pool geschaffen werden, der erst im weiteren Verlauf einer Be-wertung unterzogen wird.¹⁷⁰

Keller formuliert hinsichtlich einer Bewertung, dass Namen zu vermeiden sind, die nur schwer auszusprechen sind, die mit negativen Assoziationen in Verbindung stehen und

¹⁷⁰ Vgl. Keller, 1998, S. 141.

die gegenwärtig bereits verwendet werden oder zu verwendeten Namen eine hohe Ähnlichkeit aufweisen. Hierbei ist eine juristische Schutzfähigkeit nicht eindeutig gegeben. Nach entsprechender Namensfindung sollte ein visuelles Markenelement gefunden, bzw. entwickelt werden.¹⁷¹ Hierbei findet die gleiche Vorgehensweise Anwendung wie bei den Markennamen.

Nach entsprechender Initiierung und Generierung verbaler und visueller Markenelemente gilt es, den Markennamen und das Markenzeichen einer Testung und Anwendung zu unterziehen. Die Optionen der Bewertung aus Theorie und Praxis sind dabei vielfältig und von unterschiedlicher Bedeutung.

Generell und verallgemeinernd können zentrale Kriterien herausgestellt werden.¹⁷²

Zu diesen Kriterien zählen das Identifikations- und Differenzierungspotenzial, das Verstehen der Beziehungsgruppenmitglieder, die Gefallenswirkung, die Behaltenswirkung sowie die Schutzwirkung.

Hinsichtlich des Identifikations- und Differenzierungspotenzials muss die Marke deutlich von anderen Marken abgrenzbar sein, dies führt nach entsprechender Markenführung zur vereinfachten Identifikation.

Eine Bewertung kann erfolgen, indem die relevante Maßnahme von Konkurrenzunternehmen in einer Vorabuntersuchung selektiert und die Resultate gesammelt werden, die als Basis zur Differenzierung genutzt werden.

Die vorab selektierten Kriterien lassen sich im Idealfall mit der Integration und Zurhilfenahme einer Agentur testen, da hier ebenso das größte Potenzial vorhanden ist und die Agentur über entsprechende fachliche Expertise verfügt.

Hinsichtlich der Selektion der verbalen und visuellen Markenbestandteile, die auf Basis der Testergebnisse resultieren, kann vorab eine unternehmensinterne Selektion erfolgen. Im Anschluss empfiehlt sich während des gesamten markenspezifischen Findungsprozesses die Prüfung durch eine entsprechende Agentur.

Das verbale sowie das visuelle Element einer Marke sind hinsichtlich ihrer Praktikabilität und ihrer Anwendung zu prüfen.

Hierbei gilt grundsätzlich der Einsatz und die Verwendung eines Wort- und Bildelementes, die eine Anwendbarkeit aufweisen, insbesondere in internationaler Ausrichtung (sofern erwünscht), respektive auf den Märkten, auf denen ein Waren-, respektive Leistungsabsatz erfolgen soll. Hierbei muss vorab ein Einsatz von Farbelementen und seiner Wirkungsweise im geografischen Absatzgebiet geprüft werden.

171 Vgl. Keller, 1998, S. 141ff.

172 Vgl. Kohli/LaBahn/Thakor, 2001 sowie Kircher, 2001.

Bei dem Kriterium der Schutzwirkung, folglich der Prüfung markenschutzrechtlicher Bestimmungen der Warenzeicheneintragung, gibt es diverse Anforderungen aus gesetzlichen Grundlagen; diese beziehen sich inhaltlich auf die Differenzierungsintegrität sowie auf die Eigenständigkeit des Zeichens. Erst wenn beide Aspekte in gesetzlicher Ausrichtung erfolgt sind, besteht die Möglichkeit, durch Anmeldung und Eintragung im Markenregister einen entsprechenden Markenschutz zu erwirken. Auch hier gilt es, diese Aufgabe auf eine Agentur, bzw. Juristen auszulagern, die sich mit den inhaltlichen Gegebenheiten auskennen.

8 Markenführung im Beziehungsmarketing

Im Rahmen der Markenführung im Beziehungsmanagement werden grundlegend relevante Termini, die in der Praxis häufig synonym verwendet werden, deutlich definiert und voneinander abgegrenzt um ein homogenes Begriffsverständnis zu generieren, bevor auf die Grundannahmen und Besonderheiten in diesem Zusammenhang Bezug genommen wird. Im Rahmen der Beziehungsgruppen wird auch von Marktakteuren gesprochen, die in eine primäre Kategorie sowie eine sekundäre Kategorie differenziert werden können. Diese Kategorien werden inhaltlich ausführlich dargestellt, bevor die Kundenbeziehungen aus ethischer Perspektive thematisiert werden. In der Weiterführung der Darstellungen wird auf eine spezielle Kundengruppe Bezug genommen, hierbei handelt es sich um die Gruppierung der „Prosumenten“, quasi der Fürsprecher für ein Unternehmen, die eine herausragende Stellung einnehmen und im Idealfall positives Empfehlungsmarketing betreiben. Um den gegenwärtigen Gegebenheiten und der Integration der neuen Medien gerecht zu werden, erfolgt die Integration von Besonderheiten bei den sozialen Netzwerken, die gegenwärtig einen zunehmend höheren Stellenwert einnehmen. Abschließend erfolgt eine kurze Bezugnahme auf die Einführung von Unternehmensmarken und der ggf. möglichen Selektion eines Innovationspotenzials.

8.1 Definition und terminologische Abgrenzung relevanter Begrifflichkeiten

Die Vielfalt kundenspezifischer Terminologien ist nahezu unausschöpflich. Dennoch sollen insbesondere zur Nachvollziehbarkeit und im Hinblick auf eine praktische Anwendung die wesentlichen Kriterien der jeweiligen Termini dargestellt werden. Zu den Begriffen, die quantitativ häufig verwendet werden, zählen „Kunde, Konsument, Verbraucher und Käufer“. Alle weisen in ihrer terminologischen Eigenschaft zentrale Charakteristika auf, die im Folgenden voneinander abgegrenzt werden.

Die zuvor genannten Begriffe werden häufig synonym verwendet. Die inhaltliche Ausrichtung weist dabei jedoch nicht generell und ausschließlich Gemeinsamkeiten auf. In den weiteren Ausführungen soll daher inhaltlich auf die häufig synonym verwendeten Termini eingegangen werden.

Die häufigste Verwendung erfolgt bei dem Begriff Kunde. Eine systematische Abgrenzung des Kundenbegriffs liefern Hippner und Wilde¹⁷³, indem sie auf namhafte Wissenschaftler verweisen. Der Terminus „Kunde“ wurde im 16. Jahrhundert erstmals im kommerziellen Kontext verwendet. Als Kunden gelten Personen oder Unternehmen, die ein

¹⁷³ Vgl. Hippner/Wilde, 2006, S. 477.

geschäftliches Angebot wahrnehmen.¹⁷⁴ Diese Wahrnehmung des Angebotes kann einmalig oder mehrmalig, somit regelmäßig, erfolgen.¹⁷⁵

In diesem Kontext handelt es sich um mindestens zwei Markakteure in der Form eines Anbieters, der Produkte oder Dienstleistungen gegen den Tausch monetärer Mittel anbietet, sowie zum anderem den Markakteur in der Form des Nachfragers nach Produkten oder Dienstleistungen, der hierfür bereit ist einen Tausch gegen monetäre Mittel zu realisieren.¹⁷⁶

Durch eine abgeschlossene Transaktion von Ware gegen monetäre Mittel wechselt der Interessent seinen Status und wird somit zum Erstkäufer.¹⁷⁷ Ebenso lassen sich die Begriffe des Käufers und des Kunden voneinander abgrenzen. Hierbei kann eine Unterscheidung auf der Kaufhäufigkeit begründet werden.¹⁷⁸ Zugrundegelegt wird hierbei, dass ein Kunde als regelmäßiger Produkterwerber und somit gleichermaßen als Stammkunde angesehen werden kann.

Diese Perspektive hat zur Folge, dass somit auch nur diejenigen neuen Kunden in die Kundenbetrachtung integriert werden, die eine dauerhaft konstante geschäftliche Beziehung realisieren wollen.¹⁷⁹ Im Vordergrund steht somit die konstante Kauffrequenz die planmäßig erfolgt.¹⁸⁰ Kritisch zu betrachten ist in diesem Kontext die Kauffrequenz, da die Bezeichnung „regelmäßig“ nicht mit quantitativen Angaben belegt ist.

Eine andere Perspektive vertritt Springinsfeld. Er formuliert wie folgt: „Kunden entstehen, wenn das neu eingeführte Produkt im Markt eine zweite Strukturverdichtung erzeugt, der Kunde ist nicht nur ein situativer Produkt-Nutzer, sondern bereits ein Marken-Vertrauer. Die Saugkraft der Ware hat erste unsichtbare Verknüpfungen zwischen Menschen entstehen lassen. So etwas wie der Ansatz eines Netzes von Kunden ist entstanden...“¹⁸¹

In der Kurzfassung bedeutet dies, dass der Kunde Leistungsnachfrager und Leistungsnehmer ist und ebenso über Kaufkraft verfügt.

Ein Kunde, welcher erstmalig ein Produkt erwirbt, gilt als „Erstkäufer“, so stellt Bruhn es dar.

174 Vgl. Pfeifer, 1997, S. 744.

175 Vgl. Pfeifer, 1997, S. 744.

176 Vgl. Diller, 2001.

177 Vgl. Stauss/Seidel, 2002, S. 24.

178 Vgl. Nötzel, 1979, S. 392.

179 Vgl. Nötzel, 1979, S. 392.

180 Vgl. Gundlach/Murphy, 1993, S. 36 sowie Plinke 1989, S. 307.

181 Vgl. Springinsfeld, 2007, S. 36.

Mit Zunahme der Quantität der Produkterwerbe kann die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen intensiviert werden, es handelt sich dabei um eine Beziehung und der Status des Kunden kann sich verändern.

Abzugrenzen von einem Kunden ist der Käufer.

Ein Käufer kann die zuvor genannten Kundencharakteristika aufweisen; er kann rechtlich gesehen jedoch ebenso ein Bote sein und sprunghaftes Verhalten aufweisen, während konstante Produkterwerbe vorgenommen werden.

Ein Erstkäufer ist von dieser Darstellung ausgeschlossen, da die Konstanz der Produkterwerbe fehlt. Unternehmen wünschen sich daher „Kunden/Absatznehmer“, die unter strategischer Ausrichtung als (an-)bindungswürdig anzusehen sind, davon abzugrenzen ist im vorliegenden Fall der Käufer (bzw. Bote).

Eine weitere, häufig synonym verwendete Begrifflichkeit ist der Konsument, bzw. der Verbraucher. Hierbei steht die Kaufkraft im Hintergrund, da es sich bei dem Konsument/Verbraucher ausschließlich um den Leistungsnehmer bzw. -nutzer handelt.

Wie dem Terminus entnommen werden kann, handelt es sich bei den synonym verwendeten Begrifflichkeiten „Verbraucher“ bzw. „Konsument“ um eine Person, die tatsächlich etwas „konsumiert“, respektive „verbraucht“. Diese Person muss nicht zwangsläufig Kunde oder Käufer sein. Exemplarisch zu nennen sind dabei Eltern und Kinder. Die Eltern sind möglicherweise Kunden, bzw. Käufer, während die Kinder Konsumenten sind. Alternativ zu nennen sind Gastronomiebetriebe, die Kunden der Zulieferindustrie sind und die Gäste, die die offerierten Speisen und Getränke konsumieren.

Diese Abgrenzung ist insofern marketingspezifisch elementar, damit zielgruppenadäquate Kommunikationsmaßnahmen erfolgen können.

Eine weitere Option der perspektivischen Darstellung liefert das Pareto-Prinzip. Grundlegend ist es relevant, eine Kundensegmentierung und Kundenklassifizierung vorzunehmen um Kunden mit entsprechendem Potenzial zu selektieren, deren Anbindung betriebsseitig fokussiert wird.

Hierbei kann das Pareto-Prinzip zugrunde gelegt werden. Das Pareto-Prinzip basiert auf der Annahme, dass im Durchschnitt 80% der Erträge durch 20% der Kunden realisiert werden und folglich im Umkehrschluss 20% der Erträge durch 80% der Kunden generierbar sind. Der Name des Prinzips basiert auf dem italienischen Ökonom Vilfredo Pareto. In den Anfängen des 20. Jahrhunderts fand er heraus, dass circa „...80% des in Italien befindlichen Bodens im Eigentum von nur 20% der Bevölkerung waren. Bekannt wurde das Prinzip jedoch weniger durch Pareto, als vielmehr durch den Amerikaner Juran. Juran der es bekannt gemacht hat, indem er die Ansicht vertrat, dass der unternehmerische Wachstumsansatz darin bestand, die Ertrag bringenden Kunden zu

selektieren und an das Unternehmen zu binden und die weniger nachgefragten Produkte eines Unternehmens zu reduzieren. ...¹⁸²

Gegenwärtig wird der Ansatz jedoch tiefergehend dargestellt, da eine "Zweiteilung" des Ansatz in praktischer Ausrichtung als zu indifferent erscheint. Die Anzahl der Gruppierungen muss tiefergehend dargestellt werden.

In gängiger Praxis erfolgt eine Kundeneinteilung in A-, B- und C- Kunden.

Diese Einteilung erfolgt primär auf Basis der generierten Umsatzhöhe mit diesen Kunden.

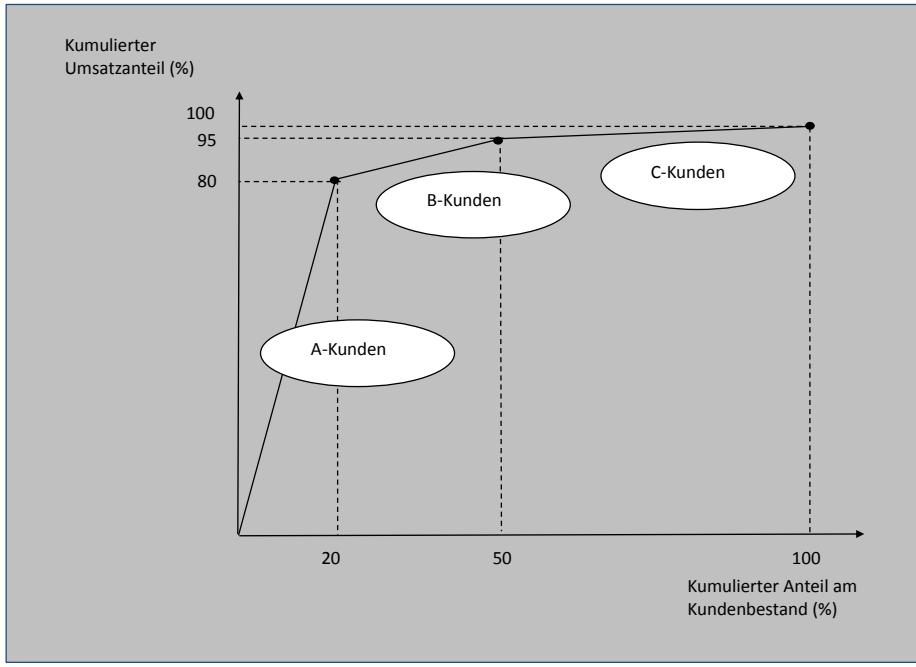


Abbildung 64: Verhältnis zwischen kumuliertem Umsatzanteil und kumuliertem Kundenbestandsanteil

Quelle: Bruhn

So gelten C-Kunden als nicht unbedingt anbindungswürdig, da der generierte Umsatz mit diesen Kunden zum Unternehmensbeitrag gering ist. Es wird gemutmaßt, dass nur ca. 5% des Umsatzes mit ca. 50% der C-Kunden realisiert wird.

182 Vgl. Peters, 2016, S. 28ff.

Anders sieht es bspw. bei B-Kunden aus, ca. 15 % des Umsatzes werden mit 30% der B-Kunden realisiert. Folglich können diese sich unter strategischen Aspekten durchaus als anbindungswürdig erweisen.

Den größten Teil des Umsatzes machen A-Kunden aus, die in ihrer Quantität 20% des Kundenstamms ausmachen, jedoch ca. 80% des Umsatzes realisieren. Je nach Unternehmen und Art der Kundenbeziehung kann auch eine feinschrittigere Darstellung erfolgen, z.B. bis hin zu G-Kunden.

Eine weitere perspektivische Darstellung kann auf Basis von zwei Darstellungen erfolgen.

Die Kombination der quantitativen Perspektive der Erwerbsfrequenz, analog der temporären Dauer der Beziehungsintensität in Kombination mit den Phasen des Customer Relationship Managements (kurz: CRM).

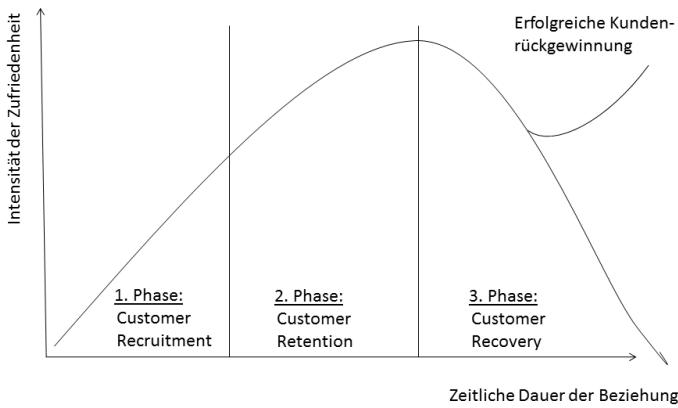


Abbildung 65: Kundenstatusqualifizierung auf Basis der CRM-Phasen

Quelle: Peters, 2016, S. 29.

Die Kombination ermöglicht folglich die Kundenstatuseinordnung in die jeweilige Phase des CRM. Würde ein Unternehmen nun noch ergänzend das Pareto-Prinzip zugrunde legen, führt dies zu einem möglichst genauen Kundenbild mit ableitbaren, content-basierten Aussagen.

Ferner lässt sich zudem die Kundenbeziehung in Stadien einteilen. Bruhn hat dabei die folgende Differenzierung zugrundegelegt:

Kundenbeziehungszyklus/Kundenleiter
Kundenbeziehungen lassen sich im Zeitablauf nach Zufriedenheitsgrad unterscheiden.

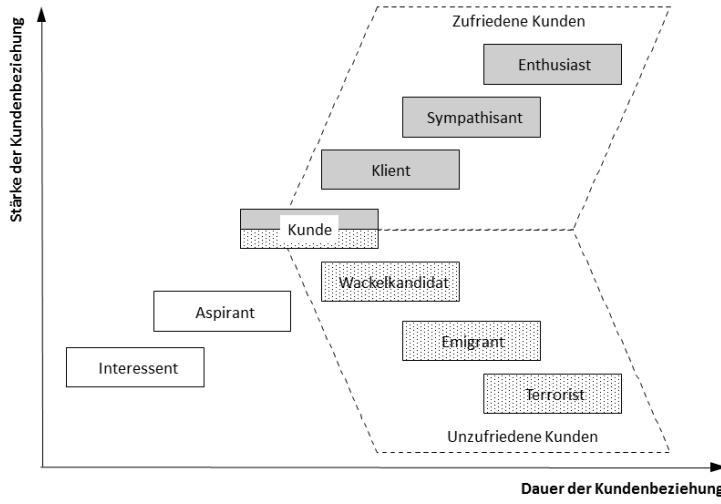


Abbildung 66: Stadien der Kundenbeziehung

Quelle: Bruhn

Für sämtliche weiteren Ausführungen ist daher von Kunden die Rede, da diese Gruppe intensiver betrachtet werden soll.

Im Zusammenhang mit dem „Kundenbegriff“ werden häufig weitere Begrifflichkeiten wie Beziehungsmanagement, Beziehungsmarketing, Kundenbeziehungsmanagement oder Kundenbindungsmanagement synonym verwendet. Eine fehlende, aber dennoch notwendige und deutliche Abgrenzung des Kundenbeziehungsbumiffs von weiteren „artverwandten“ oder ähnlichen Termini ist jedoch zwingend erforderlich um ein homogenes Begriffsverständnis zu generieren, auf das fachlich in den folgenden Kapiteln Bezug genommen wird.

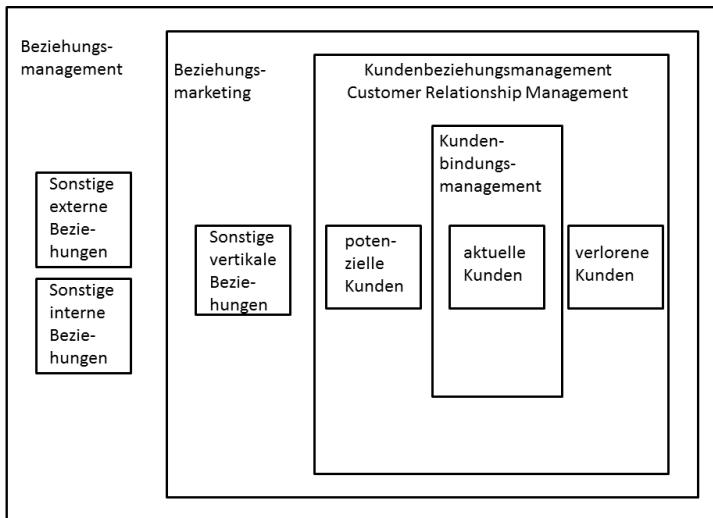


Abbildung 67: Abgrenzung des Kundenbeziehungsmanagements von ähnlichen Begrifflichkeiten

Das Beziehungsmanagement ist der wohl umfassendste Begriff in diesem Zusammenhang, da neben dem Kundenbeziehungsmanagement (auch englischsprachig Customer Relationship Management; kurz: CRM genannt), auch das Beziehungsmarketing sowie sonstige externe und interne Beziehungen unter diesem Terminus subsummiert werden. Das Beziehungsmarketing hingegen klammert die sonstigen externen und internen Beziehungen aus, umfasst aber neben dem CRM auch weitere vertikale Beziehungen. Enger gefasst ist das Kundenbeziehungsmanagement. Das CRM basiert auf der Differenzierung der Kundenbeziehung und einer Einteilung in drei Phasen, der Kundenakquise (Customer Recruitment), der Kundenbindung (Customer Retention)¹⁸³ und ggf. der Kundenrückgewinnung (Customer Recovery), sofern zuvor abgewanderte Kunden erneut an das Unternehmen bzw. seine Produkte gebunden werden sollen.

Das Kundenbeziehungsmanagement ist die managementbasierte Ausrichtung der Kundenbeziehung. Im Zusammenhang mit CRM erfolgt jedoch häufig eine Reduzierung auf die technische und somit informationstechnisch-basierte Komponente.¹⁸⁴ Dem zuzuordnen ist die Datensammlung, Datenanalyse und Datenauswertung von kundenspezifischen Prozessen. Diese Annahme ist inhaltlich jedoch wesentlich zu eng gefasst. Vielmehr ist die it-basierte Komponente lediglich ein Element eines CRM-Systems, welches aus insgesamt vier Komponenten besteht.

¹⁸³ Bei dem Customer Retention werden nur aktuelle Bestandskunden berücksichtigt.

¹⁸⁴ Vgl. Schwede, 2000 sowie Schwetz, 2000.

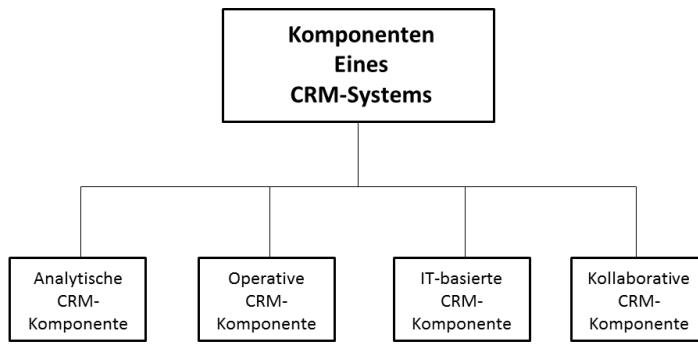


Abbildung 68: Komponenten eines CRM Systems

Bezugnehmend auf die Abbildung umfasst das analytische CRM die Datensammlung und Datenzusammenführung in Analysedatenbanken wie dem Data Warehouse und dem On-Line Analytical Processing (kurz: OLAP), während das operative CRM unterstützende Funktionen im Kunden-Unternehmens-Dialog offeriert. Es werden dabei in operativen Datenbanken Lösungen zur Marketing- und Vertriebs-Automation angeboten, mit dem Ziel eines geschäftsausgerichteten Prozesssupports. Die technische Komponente ist it-basiert und dient der Speicherung des Datenbestandes; ebenso kommen it-basierte Auswertungen und Datenbanken zum Tragen, die im CRM-System die erforderlichen Prozesse unterstützen und die analytischen Prognosen zur Verfügung stellen. Eine weitere Komponente kann das kollaborative CRM sein. Gegenstand der kollaborativen CRM-Komponente ist die Zusammenarbeit zahlreicher Beziehungspartner mit der Ausrichtung einer Optimierung der Kundenorientierung.

Nur durch die kombinierte Nutzung sämtlicher Komponenten können letztlich die Inhalte im Rahmen der Kundenorientierung nutzbar und potenzialausschöpfend eingesetzt werden.

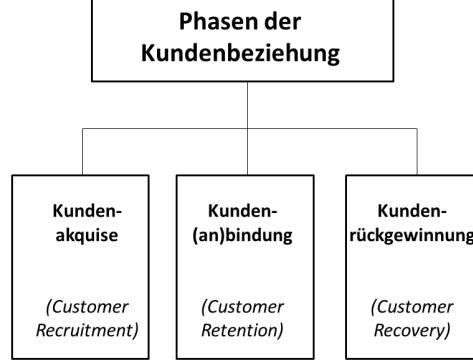


Abbildung 69: Phasen der Kundenbeziehung

Der Managementansatz lässt darauf schließen, dass die klassischen Phasen des Managements, die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle in den jeweiligen Phasen der Kundenbeziehung zugrunde gelegt werden. Eine grafische Darstellung sieht wie folgt aus:

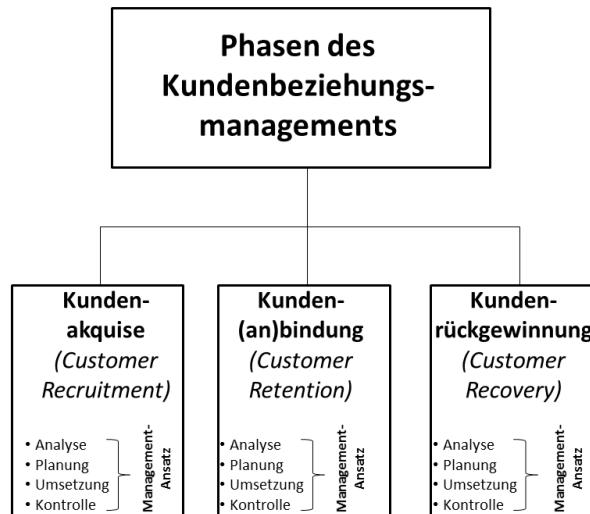


Abbildung 70: Phasen des Kundenbeziehungsmanagements

Explizit im terminologisch-definitorischen Kontext gilt es die marktakteurspezifische Gruppenausrichtung festzulegen. Hierbei muss differenziert werden zwischen einer Ziel- und Beziehungsgruppe.

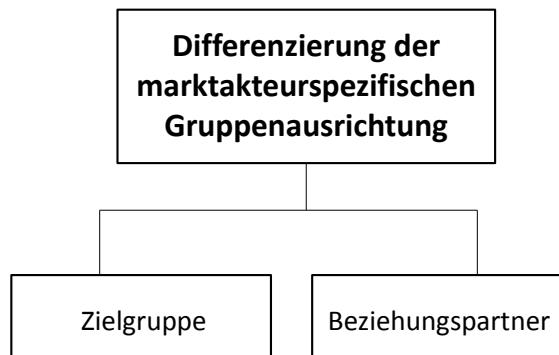


Abbildung 71: Differenzierung der marktakteurspezifischen Gruppenausrichtung

Der Begriff Zielgruppe erscheint dabei sehr eng gefasst. Eine Zielgruppe umfasst inhaltlich die Personen, auf die die absatzwirtschaftlichen Aktivitäten ausgerichtet sind. Demgegenüber umfasst der Begriff Beziehungsgruppe nahezu sämtliche Stakeholder, die in einer Beziehung zum Unternehmen stehen. Fachinhaltlich handelt es sich dabei um eine weite Auslegung des Begriffs. Zur inhaltlichen Nachvollziehbarkeit wird daher ein Beispiel aus dem Lebensmittelbereich angeführt, es erfolgt eine Bezugnahme auf das Unternehmen Ferrero.



Abbildung 72: Produktvielfalt aus dem Hause Ferrero

Quelle: <https://www.ferrero.de/produkte>

Anhand der Produktvielfalt können beispielsweise sämtliche Personen als Beziehungsgruppe des Hauses Ferrero eingestuft werden. Dennoch lassen sich produktspezifische Zielgruppen selektieren.

Exemplarisch soll nun das Beispiel Ferrero Raffaello angeführt werden. Die Zielgruppe sind junge Frauen sowie Frauen mittleren Alters mit Figurbewusstsein. Es wird geworben mit mediterranem und bewusstem Genuss, in schokoladenfreier Ausführung.

Bei „Kinder“-Produkten erweisen sich Eltern, Verwandte, Freunde und Bekannte als primäre Beziehungsgruppe, die über entsprechende Kaufkraft verfügen; Kinder hingegen bilden die Zielgruppe und sind die letztlichen Konsumenten. Die Anzahl der Beispiele lässt sich nahezu produktspezifisch fortführen.

Es soll jedoch an dieser Stelle hervorgehoben werden, wo die Abgrenzung zwischen Ziel- und Beziehungsgruppe erfolgt. Ebenso soll bei genauer Betrachtung der Produk-

te aus dem Hause Ferrero deutlich werden, dass das Unternehmen nahezu für jede Zielgruppe, bzw. für jede Verwendergruppe über ein mögliches Produkt verfügt und somit produktiv spezifisch den gustatorischen Vorlieben sämtlicher Verwender entsprochen werden kann.

8.2 Grundannahmen und Besonderheiten

Ferner gibt es bei der Unternehmensmarke im Kontext zum Beziehungsmanagement Besonderheiten. Bereits im Rahmen der Unternehmensphilosophie, die gekennzeichnet ist als Orientierungs- und Richtungsrahmen sämtlicher Aktivitäten und Handlungen im Unternehmenskontext, muss die Beziehungsausrichtung (zu den Stakeholdern) verankert sein.

Der Kern der externen Unternehmensausrichtung muss auf den Kunden mitsamt seinen Bedürfnissen und Wünschen ausgerichtet sein. Wie bereits in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, liegt der Schwerpunkt nicht immer in der Erfüllung eines Grundnutzens, vielmehr muss ein Zusatznutzen gegeben sein, um dem Anspruch der Kunden gerecht zu werden.

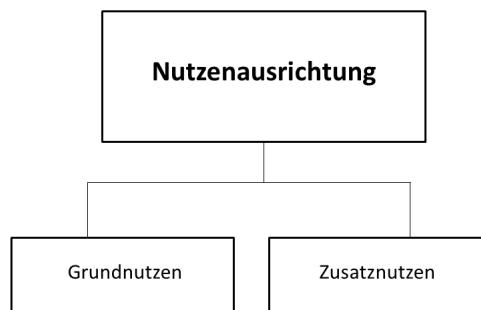


Abbildung 73: Nutzenausrichtung

Die produkt-, bzw. leistungsbezogene Hilfestellung der konsumentenausgerichteten Bedürfnisbefriedigung und Wunscherfüllung bildet den Kern sämtlicher absatzrelevanter Vertriebsaktivitäten.

Wie bereits in einem vorherigen Kapitel kurz dargestellt, erfolgte in den 1980er Jahren ein Wandel der Märkte. Es erfolgte eine Abwendung vom Verkäufermarkt, hin zum Käufermarkt. Kennzeichnendes Kriterium war die Marktsättigung mit Standardprodukten, die lediglich eine Einfachnutzenkomponente aufwiesen, exemplarisch zu nennen ist dabei ein Kochtopf (Produkt) zum Zubereiten von Nahrungsmitteln (Einfach-/Grundnutzen). Die Verbraucher wünschen primär Produkte, die ihren individuellen Ansprüchen gerecht werden und multiple Nutzenaspekte aufweisen; bspw. ein multi-

funktionelles Haushaltsgerät mit der Funktion den Backens, Kochens, der Zubereitung von Getränken etc. (multipler Nutzen), hierbei sollte sich die Zubereitung „leicht“ und „schnell“ gestalten, ohne besonderen Aufwand, respektive ohne besondere Vorkenntnisse.

Einhergehend mit der stärkeren Produktdifferenzierung und der multiplen Nutzenausrichtung zur gezielten Kundenbedürfnisbefriedigung erfolgte auch die Reduzierung von undifferenziertem Massenmarketing und eine Hinwendung zum kundenausgerichteten Individualmarketing. An dieser Stelle wird ergänzend angeführt, dass ein undifferenziertes Massenmarketing weiterhin Bestand hat, insbesondere unter Bezugnahme auf Discounter. Hier werden Waren vertrieben, bei denen der Konsument das Preis-Leistungs-Verhältnis in den Vordergrund stellt und nicht die multiple Nutzenausrichtung. Zu den Gebrauchsgütern, die in einem Discounter erworben werden können, gehört bspw. ein Kochtopf, dieser wird für den Haushalt benötigt. Er soll den Grundnutzen „Das erhitzte Zubereiten von Speisen“ erfüllen, weitere Nutzenaspekte können vernachlässigt werden. Entsprechend gering gestaltet sich hierbei auch der Anschaffungspreis. Im Hinblick auf den Marketingansatz und die Marketingausrichtung kann die Art der Differenzierung mit dem Grad der Kundenansprache in ein Verhältnis gesetzt werden, welches in Form einer Treppe darstellbar ist.

Eine Einordnung der zuvor genannten niedrigpreisigen Bratpfanne würde dann im ersten Segment erfolgen (niedriger Differenzierungsgrad und niedriger Grad der Kundenansprache).

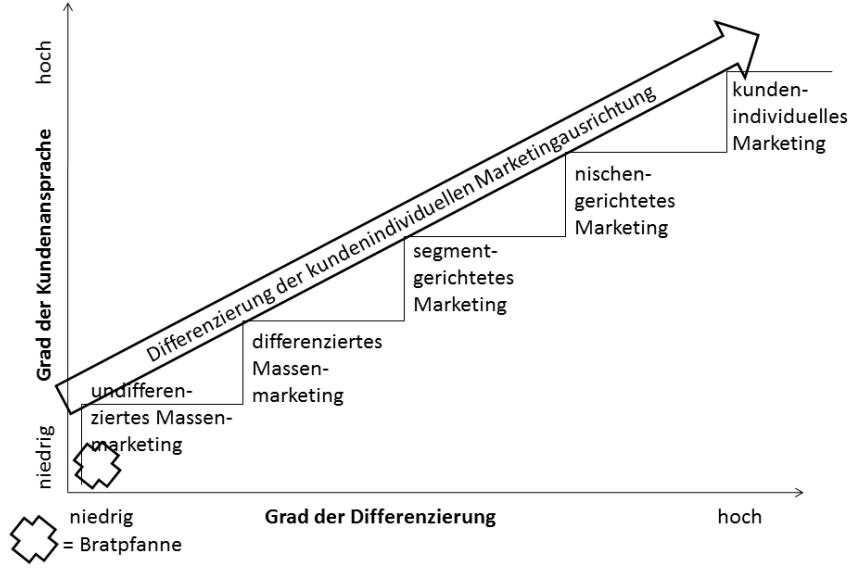


Abbildung 74: Kombinierte Darstellung von Differenzierungsgrad und Grad der Kundenansprache

Basierend auf dem Schaubild ist in diesem Kontext anzuführen, dass durch die Zunahme des Grades der Differenzierung die Marketingausrichtung kundenindividueller wird.

Unter Ausrichtung auf den höchsten Grad der Differenzierung und dem Grad der Kundenansprache mündet dies in einem kundenindividuellen Marketing. Hierbei handelt es sich nicht nur um eine möglichst zielgenaue Bedürfnisbefriedigung und Wunscherfüllung, sondern je nach Kunde ggf. auch um eine adäquate Problemlösung eines Kunden.

Die Ausrichtung der Marketingaktivitäten auf kundenindividueller Ebene ist einerseits kosten- und zeitintensiv, weist im Gegenzug jedoch auch potenzialausschöpfende Aspekte im vor-ökonomischen¹⁸⁵ sowie im ökonomischen¹⁸⁶ Bereich auf.

In diversen Branchen ist kundenindividuelles Marketing unumgänglich. Hierbei ist anzunehmen, dass diese Kunden nahezu nicht zu möglichst homogenen Gruppen geclusterter werden können, vielmehr erweist sich jeder Kunde als Marktsegment.

Branchen, die bereits in der Vergangenheit kundenindividuelles Marketing betrieben haben sind Handwerksbetriebe (Möbelschreinereien – Einbauküchen, Maßanfertigungen etc.). Im Bereich B2C sind Möbelschreinereien häufiger betroffen. Im Bereich B2B handelt es sich häufig um hochpreisige Maschinen als Kundensonderanfertigungen.

Der Leistungsnehmer erhält hierbei ein individuelles, auf ihn „zugeschnittenes“ Produkt.

Der Ansatz der Potenzialausschöpfung kann im Folgenden grafisch dargestellt werden.

185 Zu den vor-ökonomischen Aspekten zählen u.a. Image, Bekanntheit etc.

186 Zu den ökonomischen Aspekten zählen Umsatz, Gewinn, monetäre Erträge etc.

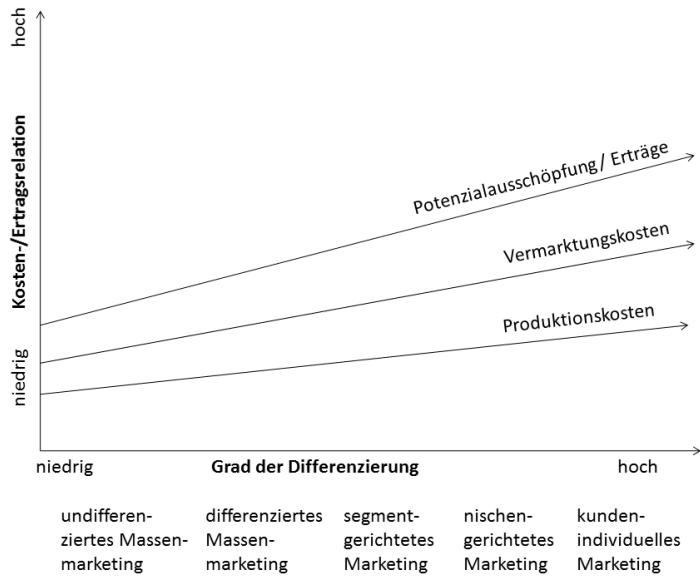


Abbildung 75: Potenzialausschöpfung

Grundlegend gilt es unternehmensexig zu bedenken, welche Marketingausrichtung näher fokussiert werden soll; welche Optionen die Produkte, respektive Dienste ermöglichen und welche Maßnahmen unter finanziellen Aspekten Potenzial aufweisen.

Der Ansatz kundenindividueller Leistungen ist eine elementare Ausrichtung bei der Kundenausrichtung, denn bereits vorhandene Kunden können so an das Unternehmen gebunden werden, bzw. neue Kunden akquiriert werden; indem durch den kundenausgerichteten und kundenindividuellen Ansatz Interessenten auf das Leistungsangebot aufmerksam gemacht werden. An dieser Stelle greift der Ansatz des CRM, der bereits in einem vorherigen Teilkapitel erläutert wurde.

Grundlegend ist jedoch unternehmensexig darauf zu achten, dass eine starke Unternehmensmarke die erforderlichen Rahmenbedingungen aufweist, dem zuzuordnen ist der CRM-Ansatz und folglich eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die bereits die Kundenorientierung vorgibt und mittels Leitlinien den Mitarbeitern verdeutlicht, welche Inhalte von Bedeutung sind und welcher Stellenwert dem Kunden zukommt. Der Kundenansatz zieht sich somit durch sämtliche Unternehmensbereiche und Handlungen der Mitarbeiter in ihrem täglichen Tun.

Um an dieser Stelle erneut auf die it-basierte Komponente zu verweisen, verlaufen selbst die besten und ertragreichsten Ideen ins Leere, wenn eine it-basierte Komponente nicht vorhanden ist, bzw. nicht genutzt wird.

Erforderlich sind somit das Gleichgewicht und die Kombination von betriebswirtschaftlichen Ausrichtungen des CRM sowie edv-gestützter Komponenten. Hippner und Wilde formulieren wie folgt: „CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“¹⁸⁷

Deutlich werden in der Definition diverse Aspekte, die in der folgenden Darstellung visualisiert werden.

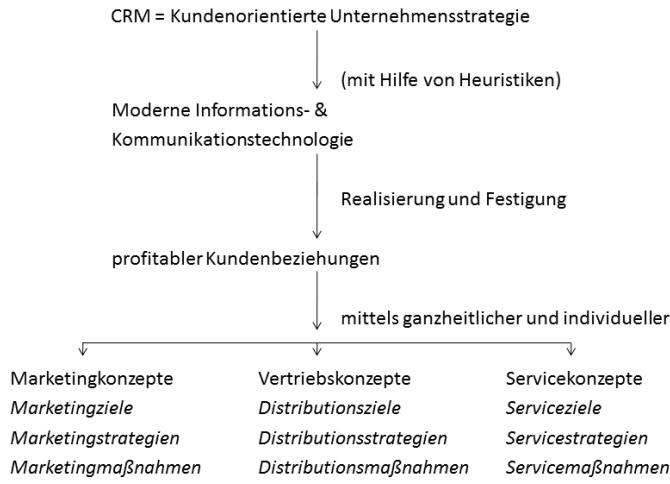


Abbildung 76: Grafische Darstellung der Definition von Hippner und Wilde

Die visualisierte Definition (von Hippner und Wilde) kann jedoch ergänzt und erweitert werden, indem der Kundenansatz bereits in der Philosophie des Unternehmens integriert wird. Eine grafische Darstellung würde dann folgendermaßen aussehen:

¹⁸⁷ Vgl. Hippner/Wilde, 2002, S. 6ff.

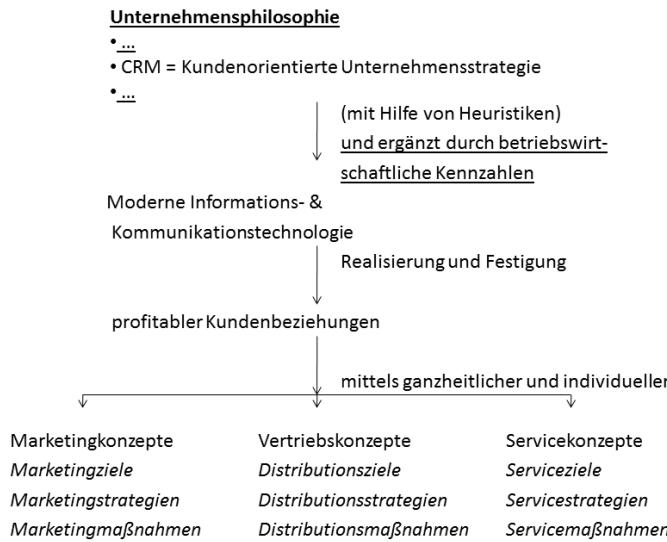


Abbildung 77: Grafische Darstellung der erweiterten Definition von Hippner und Wilde

Die zuvor angeführte Definition von Hippner und Wilde könnte dann folgendermaßen ergänzt werden:

CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie dessen Kundenorientierung bereits in der Unternehmensphilosophie verankert ist und die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien in Ergänzung mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen; folglich würden auch elementare Aspekte wie die Unternehmensphilosophie und betriebswirtschaftliche Kennzahlen in die definitorische Ausgestaltung des CRM integriert.

Somit könnte der definitorische Ansatz des CRM generell in drei Segmente differenziert werden, der Kundenakquise, der Kundenbindung sowie der Kundenrückgewinnung.

Hierbei ist anzufügen, dass die Anbindung von Kunden an ein Unternehmen die nahezu preiswerteste Variante ist.

Studien zur Folge ist die Neukundenakquise mehrfach bis vielfach kostenintensiver als die Anbindung von (Bestands-)Kunden an ein Unternehmen.

Die (An-)Bindung eines Kunden an ein Unternehmen basiert im Wesentlichen auf der kundenspezifischen Zufriedenheit.

		Unternehmenszufriedenheit	
		niedrig	hoch
Kundenzufriedenheit	hoch	Dar Kunde ist der alleinige Gewinner.	Erfolgreiche Perspektive: <i>Zufriedenheit seitens des Unternehmens und des Kunden.</i>
	niedrig	Sowohl Unternehmen als auch Kunde weisen keine Zufriedenheit auf.	Das Unternehmen ist der alleinige Gewinner.

Abbildung 78: Zufriedenheitsmatrix

Die Zufriedenheit kann grafisch in einer Matrix dargestellt werden.

Die Zufriedenheit eines Kunden kann weitestgehend differenziert werden, indem diese in einer intensiven Zufriedenheit mündet, gesprochen wird in diesem Zusammenhang von Loyalität, die sowohl rational als auch emotional begründbar ist.

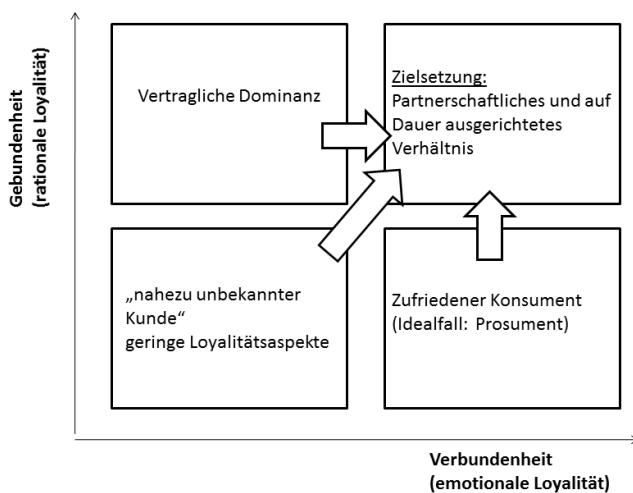


Abbildung 79: Loyalitätsmatrix

Quelle: Peters, 2016, S. 30.

Es kann somit nach der Art der Zufriedenheit differenziert werden, hierbei handelt es sich um die Basisdifferenzierung der Bindungsart. Grundlegend muss selektiert werden, wie ausgeprägt der Schwerpunkt der Zufriedenheit hinsichtlich der Bindungsart gestaltet ist.

Es bedarf der Ermittlung, ob bei der Bindungsart eine Verbundenheit, bzw. eine Gebundenheit im Vordergrund steht. Der dominierende Unterschied ist hierbei die Art der Freiwilligkeit. Eine Gebundenheit erfolgt generell auf vertraglicher Basis, kann jedoch in positiver Ausrichtung mit einer Verbundenheit einhergehen. Eine Verbundenheit ist dann gegeben, wenn der Kunde Loyalitätsaspekte gegenüber einem Betrieb, bzw. gegenüber Produkten oder Leistungen eines Betriebes aufweist, bspw. trotz Preissteigerungen dem Erzeuger die Treue hält. Im Idealfall kann sich aus einer Gebundenheit eine Verbundenheit entwickeln, indem bspw. der Anteil rationaler Loyalität reduziert wird und der Anteil emotionaler Loyalität zunimmt. Durch eine hohe Loyalität seitens des Kunden dem Unternehmen gegenüber besteht in positiver Ausrichtung die reale Option, dass der Kunde zum Fürsprecher für ein Unternehmen und seiner Produkte wird, folglich zum Prosumenten. Praxisbezogen würde folgendermaßen argumentiert werden: Ein Kunde ist mit den Produkten und Leistungen eines Betriebes sehr zufrieden, seine Erwartungen an die Produkte, bzw. Leistungen werden -zu seiner Freude- weit übertroffen. Der Kunde erweist sich loyal und berichtet bei einem Zusammentreffen mehrerer Gärtner von seinen positiven Erfahrungen und bewegt somit Kollegen zur Wechselbereitschaft. In der nachfolgenden Abbildung ist hierbei die erste (und beste) „Ampelstufe“ erreicht.



Abbildung 80: Kundenerwartungen und ihre Folgen

Die Basis für Kundenerwartungen und ihre Folgen bildet das Marketing als Erwartungsmanagement. Pepels differenziert hierbei die Kaufaktion in drei Phasen, die Vorkaufphase, die Transaktionsphase sowie die Nachkaufphase und stellt diese Zeitkomponenten der Kundenwahrnehmung in der Ausgestaltung der Erwartung in Form von Zufriedenheit und Unzufriedenheit in ein Verhältnis zueinander.¹⁸⁸

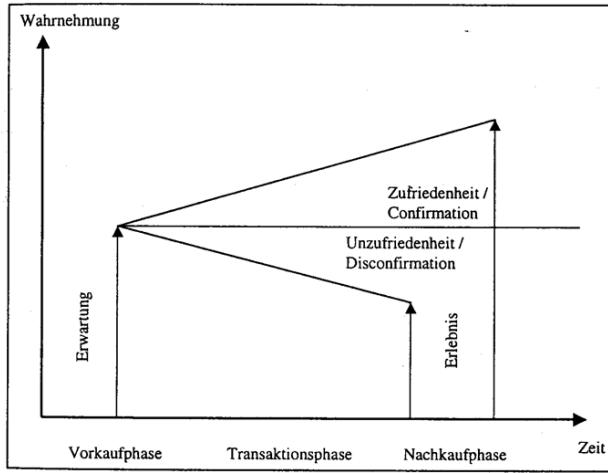


Abbildung 81: Marketing als Erwartungsmanagement

Quelle: Pepels

Im Idealfall betreibt der Kunde sogar ein positives Empfehlungsmarketing (höchste Stufe der Verbundenheit), hierbei wird aus dem Verwender gleichermaßen ein Prosument, quasi ein Fürsprecher für den Betrieb und seine Erzeugnisse. Derart positiv zu bewertende Nebeneffekte resultieren aus einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung. Die Verantwortung für eine derartige Ausgestaltung liegt nahezu bei jedem Mitarbeiter im Betrieb. Jeder Mitarbeiter leistet dementsprechend einen Beitrag zum Gelingen der Kundenbindung. Den Mitarbeitern sollte daher verdeutlicht werden, welch hohen Stellenwert ihr Verhalten im Kundendialog hat, sowohl in der Gestaltung vor-ökonomischer Variablen als auch in ökonomischer Ausrichtung.

Bezugnehmend auf die vorangegangene Abbildung liegt das Ziel generell in der Realisierung eines hohen Maßes an beiderseitiger Zufriedenheit, sowohl unternehmensexig als auch kundenseitig.

Im Rahmen der Basisannahmen einer Kundenausrichtung leistet insbesondere die zufriedenheitsbasierte Annahme einen zentralen Beitrag.

188 Vgl. Pepels, 2009.

Die Zufriedenheit wird definiert als hypothetisches Konstrukt mit der Bezugnahme auf das Resultat eines Abgleichs, insbesondere dem Abgleich zwischen einer erwarteten und einer realisierten Befriedigung des individuellen Bedürfnisses; hierbei kann es sich sowohl um materielle als auch um immaterielle Charakteristika handeln. Zugrundegelegt wird generell die subjektive Erwartung einer Person und der Abgleich zwischen erwarteter und realer Eigenschaft, bzw. Leistung.¹⁸⁹

Die zuvor definierte Zufriedenheit bezieht sich inhaltlich auf die Zufriedenheit im Zusammenhang mit dem Konsumentenverhalten¹⁹⁰

Sie ist dabei sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern gerichtet. Bei einer unternehmensinternen Ausrichtung erfolgt die Fokussierung hinsichtlich der Mitarbeiter; unternehmensextern hinsichtlich der Kunden.

Beide Komponenten sowohl die Zufriedenheit der Mitarbeiter als auch die Zufriedenheit der Kunden ist eine zentrale Voraussetzung im Kontext eines (vor-) ökonomisch erfolgreichen Unternehmens.

Dem Unternehmen muss es gelingen, die eigenen Kompetenzen in dem Maße auf- und auszubauen, dass diese im Rahmen eines zieladäquaten Customer Recruitment und Customer Retention nutzbar gemacht werden.

Die Zieladäquanz steigt, umso effektiver und effizienter auf Problemlösungen seitens der Kunden eingegangen wird und umso größer die Problemlösungsintensität ist; diesbezüglich kann das Unternehmen drei diverse Handlungsausrichtungen vornehmen.

¹⁸⁹ Vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Zufriedenheit; online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11227/zufriedenheit-v6.html>.

¹⁹⁰ An dieser Stelle wird darauf verwiesen, dass das Konsumentenverhalten umgangssprachlich und fachsprachlich anerkannt ist und somit keine weitere Differenzierung der Termini aufweist, wie bspw. das Kundenverhalten. Es wird hier von einer synonymen terminologischen Verwendung ausgegangen.

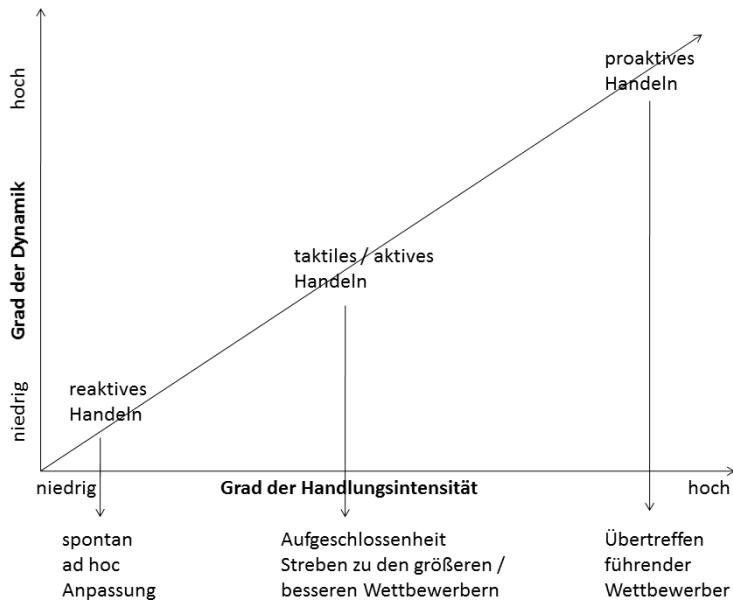


Abbildung 82: (Problemlösungsadäquate) Handlungsausrichtungen

Generell gilt: Je „(pro-)aktiver“ das Verhalten eines Unternehmens am Markt erfolgt, je größer ist das Marktbeeinflussungsverhalten sowie das Marktbestimmungsverhalten.

Orientiert sich ein Unternehmen daher an den Problemen des Kunden in dem Bemühen eine Lösung zu finden, so handelt es ökonomisch betrachtet im Sinne der „Gewinnmaximierung“ und der „Rentabilitätssteigerung“.

Wie bereits zuvor angesprochen, ist die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit nicht zu unterschätzen, beide Zufriedenheitskomponenten müssen erfüllt sein, damit ein Unternehmen langfristig die zuvor genannten Ziele erreicht. Im Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit kann das Unternehmen bspw. die Mitarbeiter in Prozesse einbinden, Anregungen hören und wertschätzend berücksichtigen.

Der Studie Workplace Survey 2010 kann entnommen werden, dass der monetäre Aspekt als zentrales Motivationskriterium angesehen wird, unabhängig ob dabei das Gehalt, oder nachträgliche Prämienzahlungen den Gegenstand bilden.

Das geva-Institut ermittelte zudem, dass jedoch nur nahezu 37% der Arbeitnehmer in Deutschland mit ihrem monetären Einkommen zufrieden sind. Es stellt sich folglich die Frage, welche Gründe bei den nicht zufriedenen 63% der Mitarbeiter vorliegen. Wird von einer Unzufriedenheit ausgegangen, so stellt sich die Frage, wie eine Zufriedenheit realisiert werden kann. Der Forderung nach „mehr Gehalt“ können langfristig jedoch

nur wenige, bzw. dauerhaft keine Unternehmen entsprechen. Folglich bedarf es einer Werteverziehung, so dass die Mitarbeiter auch ohne einen Zuwachs monetärer Erträge den Status der Zufriedenheit erlangen können.

Im Hinblick auf die Zufriedenheit kann formuliert werden „Sind die Mitarbeiter im Einklang mit den Unternehmensanforderungen, so resultiert daraus eine Zufriedenheit der Mitarbeiter“.

Die Mitarbeiter, bei denen die monetäre Entlohnung im Fokus steht und die gleichermaßen Zufriedenheit im Hinblick auf monetäre Entlohnung aufweisen, hat dies stärkere Auswirkungen auf die Gesamtzufriedenheit als bei Mitarbeitern, die zwar eine Zufriedenheit mit der Höhe ihres Gehaltes aufweisen, sonst jedoch nicht in der finanziellen Perspektive das Maß aller Dinge sehen.

Einen unternehmensinternen Ausgleich zu realisieren ist somit nur durch eine Werteverziehung möglich. Der Motivationstreiber Geld müsste quasi durch Alternativen ersetzt und so gemildert werden, um anderweitig eine Zufriedenheit zu erzeugen. An dieser Stelle greift der Ansatz der Kultur. Würde mit der Unternehmenskultur der kundenbezogene Emotionalitätsaspekt fokussiert und kommuniziert werden, kann dies eine Reduzierung der Bedeutung des monetären Aspektes zur Folge haben. Bezugnehmend auf die Glücksforschung belegt diese, dass jegliche Art der Zufriedenheit durch Arten der Belohnung im menschlichen Gehirn seinen Ursprung findet, die Art der Belohnung und Motivation kann dabei zwischen intrinsisch und extrinsisch variieren. Intrinsisch bedeutet „von innen her“, quasi Selbstbelohnung oder Selbstmotivation. Das Gegenteil ist die extrinsische Belohnung und Motivation, die „außerhalb des menschlichen Körpers“ erzeugt wird. Dabei können diverse Arten der Belohnung zugrunde gelegt werden, sowohl materiell (z.B. Geld) als auch immateriell (z.B. Lob, Wertschätzung etc.) Das Unternehmen müsste folglich den Ansatz der Serendipität leben. Der Terminus „Serendipität“ beinhaltet eine primär zufällige und ungeplante Entdeckung von Erkenntnissen, nach denen ursprünglich nicht gesucht wurde und infolgedessen das Resultat überraschend und ungeplant ist.¹⁹¹ Stark vereinfacht kann von einem „glücklichen Zufall und einer ungeplanten Entdeckung“ gesprochen werden.

Exemplarisch zu nennen ist in diesem Kontext die Integration der Mitarbeiter, das Hören von Mitarbeiterideen, das Zeigen der Präsenz, die Integration der Mitarbeiter in die Prozesse und in der Ausgestaltung, dass emotionale Anerkennung einen höheren Stellenwert gewinnt als materielle Entlohnung.

Mitarbeiterzufriedenheit kann generell dann realisiert werden, wenn die Erwartungen des Mitarbeiters übertroffen werden. Der Mitarbeiter müsste folglich im Idealfall den Status auf emotionaler Ebene erlangen, er sei ein Unternehmen im Unternehmen; er sei Teil des Unternehmens.

191 Vgl. Hauschildt/Salomo, 2007, S. 404.

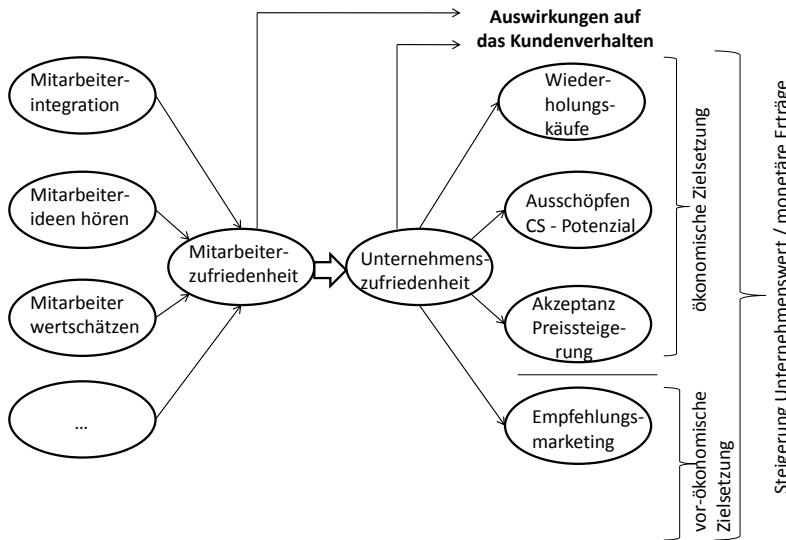


Abbildung 83: Aspekte und Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit

Wie in der vorherigen Abbildung dargestellt, wirkt sich das Verhalten zufriedener Mitarbeiter positiv auf Kunden aus. Das Verhalten zufriedener Kunden leistet neben einer Bindung zwischen Kunden und Unternehmen auch einen Beitrag zur Realisierung ökonomischer Erträge für das Unternehmen, basierend auf Wiederholungskäufen, dem Ausschöpfen des Cross Selling Potenzials, einer Akzeptanz von Preissteigerungen etc.

Der Ansatz eines positiven Empfehlungsmarketings ist für das Unternehmen von großem Wert, auch wenn es sich zum Zeitpunkt des Empfehlungsmarketings noch nicht um die Erzielung finanzieller Erträge handelt. Der Kunde wird – wie bereits dargestellt – zum Fürsprecher für das Unternehmen und seiner Produkte.

Das Empfehlungsmarketing besitzt eine hohe Glaubwürdigkeit aufgrund der zugrundeliegenden Authentizität und des vorliegenden Vertrauens. Personen werden sich positiv über das Unternehmen, respektive seiner Produkte artikulieren, wenn diese bereits positive Erfahrungen gemacht haben. Die kommunizierte Weitergabe dieser Erfahrungen im Freundes- und Bekanntenkreis ist von Vertrauen und Glaubwürdigkeit geprägt und besitzt daher großes ökonomisches Potenzial. Dieses Potenzial gilt es, durch Erst- und Wiederholungskäufe von (Neu-)Kunden auszuschöpfen. Der ökonomische Charakter wird zudem dadurch deutlich, dass im Unternehmen nahezu keine, bzw. geringe Investitionen in die Neukundenakquise vorgenommen werden müssen, da die vorhandenen Konsumenten des Unternehmens als Prosumenten auf freiwilliger Basis auftreten. Somit werden auch die Prosumenten für das Unternehmen von unschätzbarem Wert und es gilt unternehmensextern diese ausfindig zu machen, bspw. durch die An-

gabe von Neukunden, wie sie auf das Unternehmen, bzw. die Produkte aufmerksam gemacht worden sind, insbesondere bei höherpreisigen und hochpreisigen Produkten.

Insbesondere den Prosumenten kommt dabei eine Schlüsselrolle zu, denn sie haben (sich selber) eine wertbedeutende Rolle gegeben und können je nach Intensität ihrer Handlungen als Werttreiber und Aktivator angesehen werden.

Der Kundenbegriff kann perspektivisch dargestellt werden. Eine derartige Darstellung ist insofern sinnvoll, da unter quantitativer Perspektive der Erwerbshäufigkeit und der temporären Dauer des Beziehungsfortbestandes eine Kundenstatusqualifizierung erfolgen kann.

Bei einem Rückblick auf die bewussten Ansätze der Kundenorientierung war bereits ein deutliches Bild Anfang des Jahrtausends vorhanden.

Bei der Analyse des unternehmerischen Strebens im Segment der Kundenorientierung ergaben die Resultate, dass bereits mehr als die Hälfte der analysierten Branchen den höchsten Wert im Aspekt der Globalzufriedenheit aufweisen konnten (31 Branchen, 17 Branchen höherer Wert).¹⁹²

Ein Blick in die Praxis zeigt, dass die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten mit Kunden zu den Zielsetzungen zahlreicher Unternehmen zählt und das sowohl Prozesse, Leistungen und Handlungen zur Orientierung an Kunden und dessen Zufriedenstellung erfolgen; dennoch laufen die Bemühungen häufig ins Leere, beziehungsweise bleiben ohne den gewünschten Erfolg. Diese Erfolglosigkeit kann unter anderem auf diverse Ursachen zurückgeführt werden. Es ist möglich, dass derartige Kundenorientierungen nur sporadisch erfolgen, den Mitarbeitern die Bedeutung der Orientierung am Kunden nicht bewusst ist, oder dass eine übergeordnete kulturelle Unternehmensausrichtung nicht vorhanden ist.

Dieser letztgenannte Aspekt bildet ein zentrales Segment in den nachfolgenden Ausführungen, da die Orientierung an Kunden nicht die Aufgabe einer bestimmten Abteilung ist, sondern generell die Aufgabe jedes Mitarbeiters, das sowohl in seiner Haltung als auch in seinem individuellen Normen- und Wertgefüge Beachtung finden muss, denn jeder Mitarbeiter ist teilweise mehrmals täglich Kunde eines Unternehmens, beim Bäcker, beim Lebensmittelmarkt, bei den Anbietern auf dem Wochenmarkt etc. und jeder Kunde hat eine individuelle Vorstellung davon, wie er gerne angesprochen und behandelt werden möchte. Insbesondere dieser Aspekt und die individuelle Vorstellungskraft einer Person mit dem erwarteten und erwünschten Umgang seitens des Unternehmens ermöglicht dem Unternehmen einerseits, dass eine kulturell geprägte Aktivität zu Gunsten des Kunden initiiert wird und dass sie von den Mitarbeitern verstanden und umgesetzt wird. Insbesondere da jeder einzelne Mitarbeiter teilweise mehrmals täglich Kunde eines Unternehmens ist, kann er sich somit in den „Kunden“ hineinversetzen.

192 Vgl. Kundenmonitor Deutschland 2001.

Insbesondere die individuelle Erfahrung des „Kunde sein“ sowie eine Empathie der Kundenstellung ermöglicht eine positive Haltung im Normen- und Wertgefüge jedes einzelnen Mitarbeiters, folglich kann eine kundenfreundliche Ausrichtung vielversprechend und mit prognostizierten Erfolgen einhergehen.

Von dem Ablehnen der Einflussnahme bis hin zur aktiven Gestaltung werden diverse Perspektiven dargestellt, die lediglich die Komplexität der Ausrichtungen auf ein Minimum reduzieren sollen.

In den weiteren Ausführungen wird die Perspektive der Einflussnahme weiter fortgeführt, insbesondere unter der Annahme, dass eine unternehmenskulturelle Ausgestaltung mit dem Normen- und Wertgefüge sowie der individuellen Einstellung der Mitarbeiter einhergeht. Dieser Einklang wird darauf gestützt, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens selbst teilweise mehrmals täglich die Kundenperspektive einnehmen und eine individuelle Vorstellung davon haben, wie sie es wünschen von einem Unternehmen angesprochen zu werden.

8.3 Markakteure unter Beziehungsaspekten

Der Ansatz, die Unternehmensaktivitäten auf Beziehungsgruppen oder Beziehungs Personen auszurichten, ist nicht neu. Mit der konsequenten Ausrichtung auf den Kunden sollen Aktivitäten und Handlungen des Unternehmens synergetisch gebündelt und zielorientiert genutzt werden.

Isolierte Teilauspekte und Annahmen gilt es zusammenzuführen und erfolgsorientiert einzusetzen. Im Kontext der Beziehungsgruppen gilt es daher, den Kunden nicht ausschließlich auf seine personelle Ebene zu reduzieren, sondern vielmehr umfassend zu analysieren und ganzheitlich zu betrachten. Grundlegend gilt es zu beachten, dass sämtliche Unternehmenshandlungen konzeptionell ausgerichtet sind und neben möglicher Vollständigkeit systematisch aufbereitet und in die Zukunft gerichtet sind, damit vorhandenes Potenzial ausgeschöpft werden kann. Eine Hilfestellung leisten in diesem Zusammenhang informationstechnisch-basierte Systeme und entsprechende Analysetools innerhalb eines CRM-Systems.

Aufzubereitende Daten basieren dabei im Privatkundenbereich auf primär vier Segmenten, dem demografischen Segment, dem soziografischen Segment, dem psychografischen Segment und dem aktiografischen Segment. Zu beachten sind hierbei generell die datenschutzrechtlichen Bestimmungen, die sich inhaltlich darauf beziehen, dass nur solche Daten gespeichert werden, die für die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung erforderlich sind (dies sind meist demografische Daten). Zu der Speicherung personenbezogener, bzw. personenbeziehbarer Daten muss der Verbraucher seine Zustimmung geben.

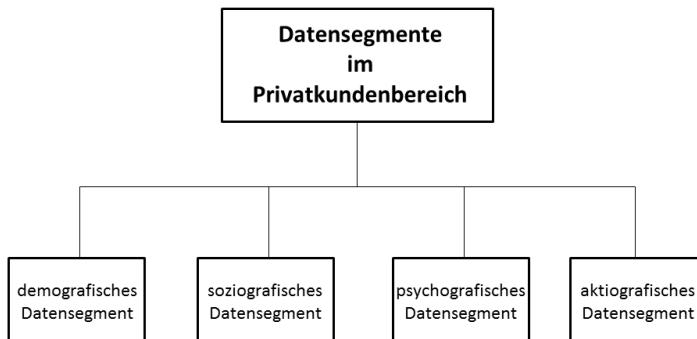


Abbildung 84: Datensegmente im Privatkundenbereich

Inhalte des demografischen Segments sind Name und Anschrift des Kunden, Geschlecht, Alter, Religion, Familienstand, Kinder, Herkunftsland, Wohnregion, Wohnort, Wohnbedingungen, politische Ausrichtung, Geburtsdatum, Wohnregion etc.; während Kriterien wie Haushaltsgröße, Schulbildung, Beruf, Einkommen, Haushaltskaufkraft, Besitzmerkmale, Urlaubsverhalten, Ausbildungsinteressen, Sparneigung, Rolle im Haushalt dem soziografischen Segment zugeordnet werden. Gegenstand des psychografischen Segments sind Persönlichkeit, Wissen, Kenntnisse, Interessen, Hobbies, Affinität zur Kommunikation, Involvement, Wahrnehmung, Präferenzen, Wünsche, Lebensstil, Kaufabsichten, Risikoverhalten, Zufriedenheit, Begeisterungsfaktoren und Kommunikations(urteile) während das aktiografische Segment die Kaufkraft betrifft. Kennzeichnende Ansätze sind hierbei bevorzugte Einkaufsstätten, Einkaufszeiten, Kaufhäufigkeiten, Kaufmengen, Zahlungsverhalten, Einkaufsverhalten, Markentreue, Einkaufsstättentreue, Beeinflussbarkeit am Point of Sale, Mediennutzung, Wechselgründe, Zufriedenheitsverhalten und Preisvergleiche.

Aus Vollständigkeitsgründen wird ebenso auf die Datensegmente im Gewerbegebiet Bereich Bezug genommen, da ein Großteil gartenbaulicher Betriebe im B2B-Sektor produzierend, respektive handeltreibend ist.

Anders als im Privatkundenbereich werden die inhaltlich naheliegenden Segmente zusammengefasst.

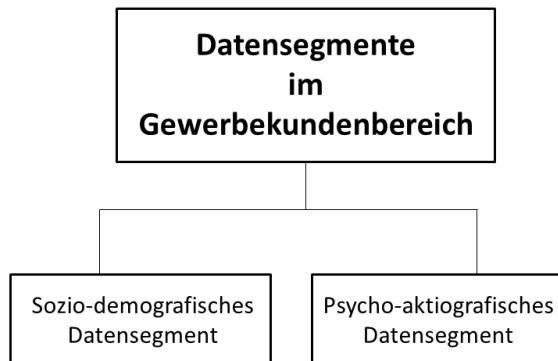


Abbildung 85: Datensegmente im Gewerbekundenbereich

Die jeweiligen Segmente bestehen aus unterschiedlichen Kriterien. Gegenstand des sozio-demografischen Segments sind Umsatz, Mitarbeiterzahl, Region, geografische Absatzgebiete, Kundenausrichtung (B2B, B2C), Branche, Finanzkraft, Entscheiderstellung, Zusammensetzung von Buying Centern etc.; Gegenstand des psycho-aktiografischen Segments sind die Erwartungshaltung, Leistungsansprüche, Informations- sowie Kommunikationsbedürfnisse, Risikoverhalten, Markenbewusstsein, Lieferantentreue, Einkaufszeiten, Kaufmengen, Kauffrequenzen, Medienaffinität etc.

Generell gilt auch hier, dass bei der Speicherung von Kundendaten die datenschutzrechtlichen Bestimmungen zu beachten sind. Eine Speicherung von Daten ist generell nur zulässig, wenn dies der Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes dient. Eine Speicherung von personenbezogenen Daten ist ohne die Zustimmung von der jeweiligen Person nicht zulässig.

Wie bereits in der Einleitung dargestellt, erfolgt die Ausrichtung nicht auf „eine klassische Zielgruppe“ sondern auf diverse Beziehungsgruppen, die im weiteren Verlauf zwischen primären und sekundären Beziehungsgruppen differenziert werden. Als primäre Beziehungsgruppen gelten die Unternehmen, Personen oder Personenzusammenschlüsse, mit denen die Austauschbeziehungen in direktem Maße erfolgen, entsprechend den „zahlenden und monetär-aktiven Akteuren“. Die sekundären Beziehungsgruppen sind dennoch von Belang, da diese wesentlichen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens haben, wie in den folgenden Kapiteln herausgestellt wird. In diesem Kontext nehmen die Mitarbeiter eines Unternehmens als „interne Beziehungsgruppe“ eine Sonderstellung ein. Insbesondere aus der Perspektive, dass der Blickwinkel nun „unternehmensintern“ gerichtet ist, ebenso wie die Ausrichtung, dass diese elementare unternehmensinterne Beziehungsgruppe letztlich über das „Wohlergehen“ des Unternehmens mitentscheidet.¹⁹³

¹⁹³ Eine Hinwendung zu der internen Beziehungsgruppe erfolgt in der Checkliste, die sich in Anhang 2 befindet.

8.3.1 Primäre Beziehungsgruppen

Wie bereits in der Einleitung zu Kapitel 8.3 kurz dargestellt, handelt es sich bei den primären Beziehungsgruppen um die Unternehmen, Personen oder Personenzusammenschlüsse, die im klassischen umgangssprachlichen Gebrauch als „die Zielgruppe“ bezeichnet werden. Gemeint sind damit die Akteure, die letztlich eine Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen eingehen, indem sie die gartenbaulichen Erzeugnisse als Endkonsument oder Weitervermarkter erwerben. Die primären Beziehungspartner sind daher die Kaufkraftträger des Unternehmens.

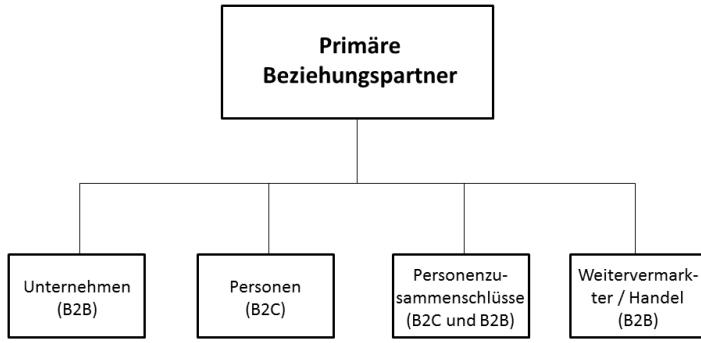


Abbildung 86: Primäre Beziehungspartner

8.3.2 Sekundäre Beziehungsgruppen

Bei den sekundären Beziehungsgruppen steht die Realisierung monetärer Erträge nicht im Vordergrund. Hierbei handelt es sich um Akteure, die Einfluss auf das Unternehmen ausüben können. Zu diesen sekundären Beziehungspartnern zählen daher bspw. Ministerien, Gewerkschaften, Presse, Gartenliebhaber, Zuliefererindustrie, Speditionen, Verbände sowie Lobbyisten etc.

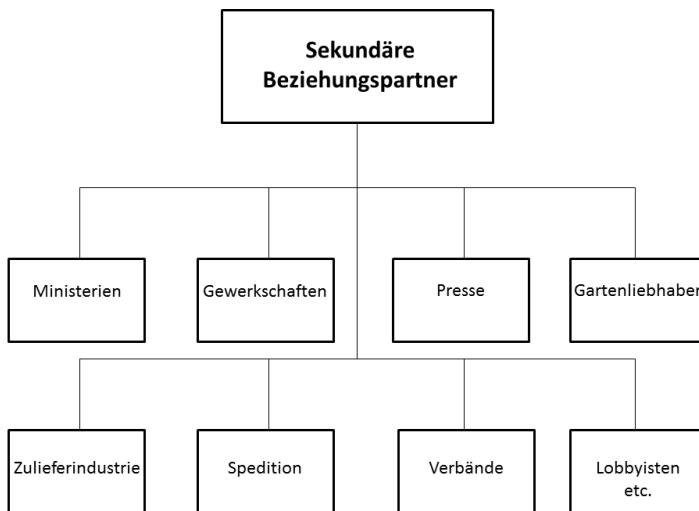


Abbildung 87: Sekundäre Beziehungspartner

8.3.3 Kundenbeziehungen aus ethischer Perspektive

Fast jeder Mensch ist nahezu täglich mehrmals Kunde diverser Unternehmen und hat eine persönliche Vorstellung davon, wie er gerne im Sozialgefüge behandelt werden möchte. Im Umkehrschluss muss sich ebenso jedes Unternehmen der Bedeutung seiner Kunden bewusst werden.

Die Vorstellung des Kunden sowie das Verhalten des Unternehmens, bzw. seiner Mitarbeiter weist jedoch nicht ausschließlich Konformität auf. Kunden sind im Alltag und bei dem Erwerb von Waren des täglichen Bedarfs häufig sich selbst überlassen, dies wird deutlich durch Warteschleifen bei „(Notfall-)Hotlines“ anstelle eines persönlich erreichbaren Kundendienstes. Ebenso wird dies deutlich bei dem eigenständigen Abwiegen von Obst und Gemüse in Lebensmittelgeschäften und bei Selbstbedienungs-Pfandautomaten. Der Kunde wird in diesen Fällen eher standardisiert betrachtet und nicht individuell. Besonders deutlich wird dies auch bei Fahrkartautomaten, deren Touch Screen Display nahezu nicht bedienbar ist, wenn der Lichteinfall durch die Sonneneinstrahlung ungünstig ist, nur bargeldlose Zahlungen möglich sind, bzw. die Automaten zuvor bereits von Vandalen zerstört wurden. Wo früher generell höfliches und hilfsbereites Personal bei dem Fahrkartkauf am Serviceschalter behilflich war, lassen sich gegenwärtig zahlreiche Beispiele der Servicewüste anfügen. Wenn gerade dort, wo noch menschliches Personal anzutreffen ist, dieses immer größer werdende Arbeitsaufkommen, Kundenwünschen und Kundenbeschwerden gerecht werden soll, stellt sich auch hier die Frage, wie dies unter ethischen Aspekten tragfähig und menschlich verantwortlich geschehen soll.

Analog zu einer potenziellen Mitarbeiterüberforderung wird auch hier die Zufriedenheit langfristig schwinden, sofern dies nicht bereits der Fall ist. Die daraus resultierende Folge wird ein ggf. nicht positiv geprägter Kundendialog sein, wodurch auch hier eher Unzufriedenheit statt Zufriedenheit erzeugt wird, und zwar seitens des Unternehmens als auch seitens der Kunden.

Fokussiert werden sollte daher unternehmensexistig, dass personelle Einsparungen zwar sinnvoll sein können, dies aber nicht generell sind. Es bedarf eines gesunden und ausgewogenen Verhältnisses zwischen personellem Einsatz und der Einsparung von Personal, bzw. der Automatisierung von Prozessen.

Denn der quantitativ ausreichende Einsatz von Personal, sowohl wie der qualitativ zufriedenstellende Einsatz von Personal wird sich in strategischer und operativer Sicht für das Unternehmen als rentabel erweisen und neben der Zufriedenheit auch mit langfristigen ökonomischen Rentabilitätssteigerungen einhergehen.

Ethik gilt definitorisch als die Lehre von Gut und Böse im Allgemeinen und mit Lebewesen im Speziellen. Das Vermeiden böser und bösartiger sowie vorsätzlicher Handlungen ist daher generell zu vermeiden, da es jeglichen ethischen Ansätzen widerspricht.¹⁹⁴

Werden nun ausschließlich ökonomische Ziele im Unternehmen postuliert, so widerspricht dies den Grundsätzen jeder Ethik. Ethisch verantwortliches Verhalten ist dabei nicht nur wünschenswert, sondern gleichermaßen von zentraler Bedeutung zur Zufriedenheit sämtlicher Akteure im Unternehmen sowie im Unternehmensumfeld.

Im Vergleich der Messbarkeiten erweist sich hier insbesondere die Schwierigkeit, dass das ethisch verantwortliche Handeln anders als zahlreiche andere Handlungen im Unternehmen nicht monetär gemessen werden können. Der Stellenwert der Ethik jedoch nicht weniger bedeutend ist, denn nur mit ethisch verantwortlichem Handeln können vor-ökonomische Zielsetzungen, wie die häufig zuvor angesprochene Zufriedenheit realisiert werden. Explizit im Bereich der vor-ökonomischen Zielsetzungen liegt der Fokus des Unternehmens nicht auf ökonomisch geprägten Transaktionen, sondern auf Unternehmensaktionen zwischen Personen, folglich dominiert hierbei nicht die ökonomische Effizienz, sondern dialogbasierte Effektivität mit dem Ziel des dialogbasierten Wertaufbaus der Kenntnisserlangung von Kundenwünschen, Kundenproblemen und Produktlösungen etc.

8.3.4 Ansatz der Prosumenten

Im Rahmen von Beziehungspartnern, bzw. Beziehungsgruppen kommt dem Prosumentenansatz ein besonderer Stellenwert zu. Ein Prosument gilt als Fürsprecher für

¹⁹⁴ Vgl. Lay, 1997, S. 92.

ein Unternehmen.¹⁹⁵ Unter dieser Terminologie sind die Personen oder Unternehmen zu subsummieren, die sich in positiver Form über das Unternehmen in der Öffentlichkeit äußern. Die Prosumenten betreiben daher ein aktives Empfehlungsmarketing und nehmen im werblichen Ansatz eine herausragende Stellung ein. Nahezu keine werbliche Maßnahme ist effektiver als das gesprochene Wort von renommierten Personen als Meinungsträgern oder namhaften Unternehmen als Referenzgebern. Der Prosument als Fürsprecher für ein Unternehmen, bzw. für Produkte eines Unternehmens stellt einen Idealzustand („best-case“) dar. An dieser Stelle ist aus Vollständigkeitsgründen aufzuführen, dass aus ursprünglichen Prosumenten durchaus unzufriedene Konsumenten werden können. Dies kann aus mangelndem Service oder mangelhafter Ware resultieren. Prosumenten bedürfen daher konstanter „Pflege“ durch das Unternehmen.

8.3.5 Besonderheiten bei den sozialen Netzwerken

Gegenwärtig nimmt die Nutzung sozialer Netzwerke stetig zu. Zahlreiche private Haushalte verfügen über einen Internetanschluß, zahlreiche „User“ sind mittels „sozialer Netzwerke“ miteinander verbunden.

Die vor wenigen Jahren noch als „Trend“ postulierte Registrierung in sozialen Netzwerken hat längst schon einen festen Platz in der Gesellschaft gefunden. Der Trend wurde zur Realität und ist aus dem Wirtschaftsleben nahezu nicht mehr wegzudenken.

Es stellt sich somit die Frage, welche Auswirkungen soziale Netzwerke auf ein Unternehmen haben. Erfordern soziale Netzwerke und die darin häufig kommunizierten Einträge oder Meinungen zu einem Unternehmen oder deren Marken, mehr Maßnahmen und Aktivitäten hinsichtlich der kommunikativen Darstellung des Unternehmens oder leisten diese einen wertvollen Beitrag zur Unternehmenskommunikation?

Letztlich soll das Spannungsfeld dargestellt werden, in dem sich ein Unternehmen mit seinen kommunikativen Aktivitäten im Kontext sozialer Netzwerke befindet.

Wird das Unternehmen mit dem sozialen Netzwerk in eine Verbindung gebracht, so entsteht eine Beziehung, die kommunikationsbasiert sowohl unternehmensinitiiert als auch nutzerinitiiert gestaltet werden kann. Hierbei erfolgt eine umfassende Darstellung aus wirtschaftlicher Sicht zur Erläuterung und Nachvollziehbarkeit der praktischen Anwendung.

Innerhalb sozialer Netzwerke und einer inhaltlich von Nutzern initiierten Kommunikation nimmt immer mehr zu. Hierbei ist die Rede von „User Generated Content“. Zur zielgerichteten Darstellung wird im Folgenden die Ausgangslage perspektivisch darge-

¹⁹⁵ Das Pendant des Prosumenten als Fürsprecher für ein Unternehmen ist der Konsument als Verbraucher, bzw. Nachfrager nach den Erzeugnissen; ein Konsument kann jedoch auch gleichermaßen Prosument sein.

stellt. Die Abgrenzung erfolgt temporär in drei Darstellungsperspektiven, der vergangenheitsorientierten, der gegenwärtigen und der zukunftsorientierten Perspektive.

Auf Basis der temporären Ausgestaltung erfolgt die Darstellung von Chancen und Risiken sozialer Netzwerke, die sich für Unternehmen hinsichtlich ihrer kommunikativen Ausgestaltung ergeben.

Der Terminus „Soziale Netzwerke“ umfasst diverse Ausprägungen sozialer Netzwerke, die im Folgenden exemplarisch dargestellt werden.

Ein soziales Netzwerk ist im Kontext des Web 2.0¹⁹⁶ entstanden. Es handelt sich um eine virtuell basierte Gruppierung, die durch das Medium Internet miteinander verbunden ist und die ebenso mittels dieser Plattform miteinander kommunizieren kann. Zwischen den Mitgliedern der Gemeinschaft entsteht eine Beziehung, die in ihrer Ausprägung und Intensität unterschiedlich ist. Die Art des Netzwerkes kann themenorientiert oder themenneutral sein.¹⁹⁷ Exemplarisch zu nennen sind dabei wirtschaftsbasierte Netzwerke oder Netzwerke, die sich ausschließlich auf die soziale Kommunikation beziehen.

Das Beziehungsmanagement in Zeiten sozialer Netzwerke und Kurznachrichtendienste ist stark kommunikationsbasiert.

Zwischen den Nutzern sozialer Netzwerke und dem Unternehmen, sofern dieses in die kommunikativen Maßnahmen integriert wird (aktiv oder passiv) entsteht eine Beziehung. Diese Beziehung gilt es genauer darzustellen, um die Kommunikation dahingehend zu differenzieren, ob diese kontrolliert oder unkontrolliert erfolgt und wer als Initiator der Kommunikation angesehen werden kann. In diesem Zusammenhang erfolgt neben der perspektivischen Darstellung der Beziehungsgestaltung ebenso die Formulierung kommunikativer Basistypen.

196 Das Web 2.0 beinhaltet zahlreiche interaktive und kollaborative Elemente des Word Wide Web. Der Nutzer des Internets ist dabei nicht ausschließlich Verwender der Inhalte, sondern kann selbst Inhalte einstellen und somit anderen Nutzern zur Verfügung stellen.

197 Springer Verlag Gabler (Herausgeber); Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Soziales Netzwerk, online im Internet: 35/Archiv/1020869/soziales-netzwerk-v5.html



Abbildung 88: Differenzierung der Kommunikatoren im Unternehmen
Quelle: Bruhn, 2014, S. 423.

Grundlegend gilt es Absender und Empfänger der kommunikativen Inhalte voneinander abzugrenzen. Hierbei muss festgelegt werden, von wem die Inhalte generiert werden. Ist demnach das Unternehmen der Absender, oder der Nutzer eines sozialen Netzwerkes; dem gegenüberzustellen ist der Adressat. Hierbei stellt sich erneut die Frage, ob der kommunikative Inhaltsadressat das Unternehmen oder mögliche Kunden, bzw. Nutzer oder Mitglieder sozialer Netzwerke sind. Eine übersichtliche Darstellung ist dem nachfolgenden Schaubild zu entnehmen.

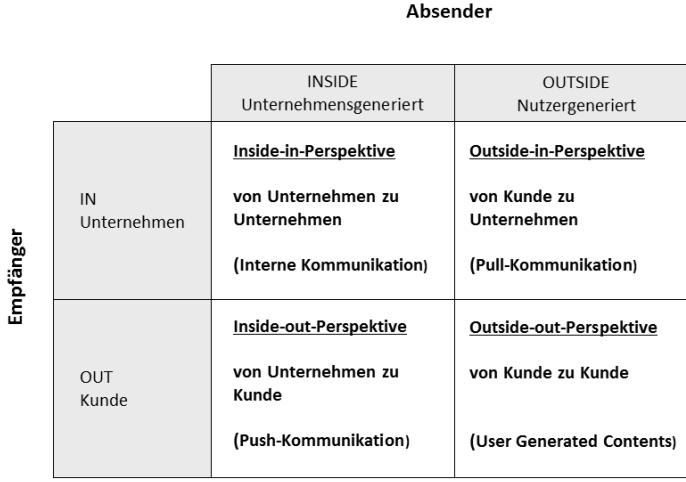


Abbildung 89: Mehrdimensionales Kommunikationsmodell
Quelle: Bruhn, 2014, S. 22

Die Kommunikatoren sozialer Netzwerke lassen sich im Weiteren tiefergehend analysieren und darstellen. Grundlage bildet dabei die „Ordnung der Kommunikation“.

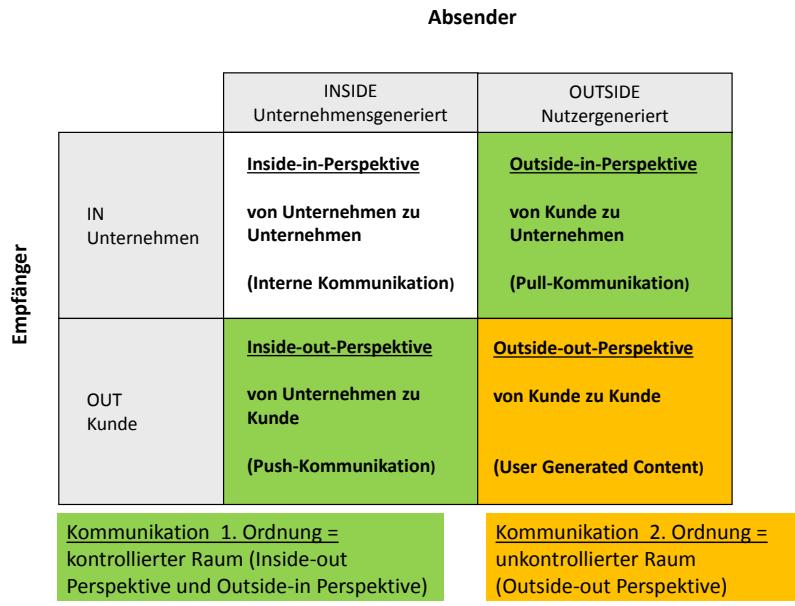


Abbildung 90: Mehrdimensionales Kommunikationsmodell des Beziehungsmarketing mit dem Ordnungsrang

Hierbei gelten die Outside-in-Perspektive sowie die Inside-out-Perspektive als Kommunikation erster Ordnung; dies beinhaltet, dass sämtliche kommunikativen Maßnahmen in einem „kontrollierten Raum“ erfolgen. Das Unternehmen kann auf sämtliche kommunikativen Maßnahmen Einfluss nehmen und diese mittels Einflussnahmen kontrollieren und steuern.

Demgegenüber steht die Kommunikation zweiter Ordnung, dargestellt in der Ausprägung der Outside-out Perspektive. Die Kommunikation 2. Ordnung erfolgt dabei innerhalb eines unkontrollierten Raumes. Das Unternehmen kann auf die Kommunikation 2. Ordnung im Rahmen der Outside-out-Perspektive keinen Einfluss nehmen.

Insbesondere auf den Ansatz des „User Generated Content“ wird nachfolgend noch deutlicher Bezug genommen. Auf eine Intensivierung des Ansatzes an dieser Stelle wird daher zur Vermeidung von Wiederholungen verzichtet.

Es besteht zudem die Möglichkeit, die Kommunikation 1. Ordnung mit der Kommunikation 2. Ordnung zu verbinden; dies hätte jedoch zur Folge, dass die Wechselbeziehung zwischen den Kommunikationspartnern identisch sein müsste und in letzter Konsequenz wechselweise funktional zwischen Adressat und Absender erfolgen muss.

Werden beide Perspektiven zusammengeführt, hat dies zum inhaltlichen Gegenstand, dass die Kommunikationspartner auf Augenhöhe sind. In Anlehnung an eine Rangfolge würden diese den gleichen Rang belegen.¹⁹⁸

In der Auswirkung wird somit deutlich, dass das bereits im Transaktionsmarketing Anwendung findende klassische Kommunikationsmodell durch ein mehrdimensionales Kommunikationsmodell des Beziehungsmarketings ersetzt wird, indem mehrere kommunikative Basistypen erforderlich sind.

Auf das klassische Kommunikationsmodell, bzw. die Ebenen der Kommunikation wird in Tabelle 4 Bezug genommen. Zur Erinnerung wird an dieser Stelle auf die Ebenen der Kommunikation als kommunikatorische Basis Bezug genommen.

Jede Kommunikation erfolgt auf insgesamt vier Ebenen, hierzu zählen die Sachinformationsebene, die Selbstoffenbarungsebene, die Fremdeinschätzungsebene und die Appellationsebene, eine Darstellung erfolgt in der nachfolgenden Abbildung.

Ebene der Kommunikation	Inhaltliche Erläuterung
Sachinformationsebene	<u>Grundlage:</u> Wertfreie Kommunikation eines Sachverhaltes
Selbstoffenbarungsebene	<u>Grundlage:</u> Wertende Interpretation des Sachverhaltes aus subjektiver Sicht
Fremdeinschätzungsebene	<u>Grundlage:</u> Soziale Beziehung zwischen Absender und Adressat der kommunikativen Botschaft
Appellationsebene	<u>Grundlage:</u> Aufforderung des Absenders der kommunikativen Botschaft, gerichtet an den Empfänger ebendieser

Tabelle 4: Ebenen der Kommunikation

Auf der Sachinformationsebene erfolgt eine wertfreie Darstellung eines Sachverhaltes. Auf der Ebene der Selbstoffenbarung erfolgt die wertende Interpretation des Sachverhaltes aus subjektiver Sicht, während auf der Fremdeinschätzungsebene die soziale Beziehung zwischen dem Absender und dem Adressaten der kommunikativen Botschaft im Vordergrund steht. Im Kontext der Appellationsebene erfolgt eine Aufforderung des Absenders an den Kommunikationsadressaten.

198 Vgl. Lischka, 2000, S. 36ff. sowie Grönroos, 2007, S. 278ff.

In Abhängigkeit der angesprochenen, bzw. in Abhängigkeit der dominanten Interpretationsebene erfolgt ebenso ebenenspezifisch eine Rückmeldung. Sollte die kommunikative Information fehlerhaft, bzw. ebenenabweichend interpretiert werden, so kann die Information eskalationsauslösend sein. Im privaten Kontext würde es daher zu einer Missstimmung auf Absender- und Adressatenseite der kommunikativen Botschaft kommen. Im beruflichen Zusammenhang wird die Folge der Missstimmung vermutlich eine deutliche wirtschaftliche Ineffektivität zur Folge haben.

Zur Nachvollziehbarkeit wird im Folgenden ein Beispiel aus dem Alltag in einem Gartenbaubetrieb angeführt.

Zugrunde liegt die kommunikative Aussage: „Der Kulturtopf ist leer!“

Wie zuvor angeführt, erfolgt auf der Ebene der Sachinformation eine wertfreie Darstellung objektiver Tatsachen, somit auf das Beispiel bezogen, dass der Kulturtopf ohne Inhalt ist.

Auf der Ebene der Selbstoffenbarung erläutert der Kommunikationsabsender gegenüber dem Kommunikationsadressaten, dass er den Kulturtopf mit Substrat befüllen soll.

Auf der Ebene der Fremdeinschätzung liegt die Sichtweise des Kommunikationsabsenders über der des Kommunikationsadressaten, hiebei möchte der Kommunikationsabsender seine Hilfe anbieten, damit der angesprochene Mitarbeiter weiß, was er als Arbeitsschritt tun soll und mit dem Vorgang der Kultivierung besser zurecht kommt.

Auf der Ebene des Appells steht die Wirkungsweise des Gesagten im Fokus. Es handelt sich bei dem vorliegenden Beispiel um die Aufforderung nicht so lange zu warten, bis über das Förderband der nächste zu bearbeitende und zu befüllende Kulturtopf befördert wird.

Je nachdem wie der angesprochene Mitarbeiter die Aussage auffasst, reagiert dieser auf der entsprechenden Ebene.

Folgende reaktiven Aussagen des Kommunikationsadressaten sind denkbar.

Sachebene: „Ja, ich muss den Topf mit Substrat befüllen!“

Selbstoffenbarungsebene: „Das sehe ich selbst, ich befülle Kulturtöpfe schließlich nicht zum ersten Mal!“

Fremdeinschätzungsebene: „Keine Sorge, ich schaffe das schon!“

Appellationsebene: „Ja, ich muss mich wirklich mal etwas beeilen!“

In Ergänzung zu den basisschaffenden Kommunikationsebenen werden zur Vervollständigung die Grundregeln der Kommunikation angeführt.

Paul Watzlawick (1921-2007) war österreichischer Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut, Psychoanalytiker, Soziologe, Philosoph und Autor und befasste sich intensiv mit der Kommunikation. Der Kommunikationswissenschaftler stellte fünf pragmatische Axiome auf, mit denen die menschliche Kommunikation erklärt werden soll. Ein Axiom ist ein Grundsatz, der keines Beweises bedarf.

Die fünf Grundregeln der Kommunikation (nach Paul Watzlawick) lauten:

1. Man kann nicht nicht kommunizieren.
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.
4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.
5. Kommunikation ist symmetrisch und komplementär.

Grundlegend ist herauszustellen, dass die Kommunikation einer der komplexesten und kompliziertesten Vorgänge gleichermaßen ist, der vielfach täglich auf die Menschen einströmt und dessen menschliche Entziehung nahezu nicht möglich ist. Zudem wird aus jedem Axiom gleichermaßen seine Paradoxie deutlich.

Bezugnehmend auf das 1. Axiom: „Man kann nicht nicht kommunizieren!“ ist selbst die bewusste Entscheidung für „keine Kommunikation“ eine kommunikative (Re-) Aktion. Denn eine bewusst verhinderte verbale Äußerungsvermeidung führt zu non-verbaler Äußerung, somit verhaltensbezogener Kommunikation und wirkt folglich ebenso wie ein gesprochenes Wort, ohne auditive Wahrnehmung. Exemplarisch zu nennen ist in diesem Kontext ein Mitarbeiter während der Mittagspause in der Kantine, der konsequent wegschaut und keinen Blickkontakt zu Kollegen sucht. Er signalisiert damit, dass er nicht angesprochen werden möchte. Die Wirkungsweise beim Adressaten ist zudem noch schwergewichtiger als verbal, da eine Verzerrung durch Timbre und Sprachmodulation sowie Phonetik nicht gegeben ist und die Wirkung nahezu ungefiltert erfolgt.

Gelegentlich gibt es jedoch ebenso Situationen, die eine non-verbale Kommunikation nicht zulassen, folglich gilt eine aktive Auseinandersetzung mit verbaler Kommunikation als erforderlich, was letztlich so gestaltbar sein sollte, dass möglichst wenige Missverständnisse deutlich werden.

Hinsichtlich des zweiten Axioms: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt!“ wird deutlich, dass Kommunikation generell auf zwei Ebenen erfolgt, einer wertfreien Inhaltsebene und einer werthaltigen und interpretativen Beziehungsebene. Unter Ausrichtung auf den Inhaltsaspekt gilt es Informationen zu kommunizieren, während unter Bezugnahme auf die Beziehungsebene immer eine Interpretation des Kommunizierten erfolgt. Im Kontext der kommunikativen Gesamtsituation bedeutet dies, dass eine stringent wertfreie Kommunikation, die nur auf der Inhaltsebene erfolgt, nicht möglich ist. Mit jeder kommunikativen Äußerung erfolgt auch ein Bezug zur Beziehung; die mittels Gestik, Mimik und Timbre des kommunikativen Absenders beim Adressaten reaktive Kommunikationsäußerungen hervorruft.

Im internen kollegialen Kontext könnte ein Gespräch unter Gärtnerkollegen folgendermaßen lauten:

Kommunikationsabsender: „Sie haben aber schöne Betriebskleidung für Ihre Mitarbeiter.“

Der Kommunikationsadressat nimmt den Inhalt zur Kenntnis und empfindet die Auswahl seiner Bekleidung für die Mitarbeiter als Bestätigung seines Handelns, da er die Aussage eines Kollegen als Kompliment versteht.

Würde die Aussage des Kommunikationsabsenders folgendermaßen lauten: „Gefällt Ihnen die Bekleidung Ihrer Mitarbeiter?“

So könnte diese Aussage bei dem Kommunikationsadressaten als Verwerfung oder Entwertung (auf der Beziehungsebene) empfunden werden. Im Rahmen einer Verwertung (nach Watzlawick) würde die Aussage fallengelassen werden, da sie von dem Kommunikationsadressaten als negativ aufgefasst wird, bei einer Entwertung würden der Kommunikationsabsender sowie seine Aussage entwertet.

Im Kontext einer negativen zwischenmenschlichen Beziehung würde somit Kollege A die Argumente von Kollege B pauschal abwerten, da Kollege A, Kollege B persönlich nicht mag.

Im Kontext des 3. Axioms: „Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung!“ wäre bspw. Team-Kollege A persönlich beleidigt, da Team-Kollege B sich von ihm distanziert. B zieht sich aber nur zurück, da A sehr destruktiv kritikfreudig B gegenüber ist.

Im Verhaltensbezug liegt zugrunde, dass auf jeden Reiz eine Reaktion folgt, da jeder Reiz gleichermaßen Kommunikationsbestandteil ist, gelangen A und B automatisch in einen Kommunikationskreislauf, ohne Anfangs- und Endpunkt. Es stellt sich somit die Frage nach dem auslösenden Signal, respektive der auslösenden Ursache.

Hierbei kommt es meist zu Störungen, die darauf basieren, dass ein Kommunikationspartner davon ausgeht, dass der andere Kommunikationspartner die gleiche Informationsbasis besitzt. Zugrunde liegen jedoch individuenspezifisch subjektive Wahrnehmungen, die letztlich in der Abfolge des kommunikativen Reiz-Reaktions-Schemas in einen Ursache-Wirkungs-Kontext führen. Es gilt somit diesen Kreislauf zu durchbrechen und einen Zugang zu dem Kommunikationspartner zu finden.

Das 4. Axiom lautet: „Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten!“ Hierbei werden Syntaktik¹⁹⁹ und Semantik²⁰⁰ deutlich. Im Kontext der di-

199 Die Syntaktik ist ein Teilbereich der Semiotik, der allgemeinen Zeichenlehre, dementsprechend der Lehre von der Beziehung zwischen mehreren Zeichen.

200 Die Semantik ist die Theorie, bzw. Wissenschaft von der Bedeutung der Zeichen (Wörter, Phrasen, Symbole) zwischen Zeichen und deren Bedeutung.

gitalen Kommunikation liegt eine umfassend strukturelle Syntaktik zugrunde, auf der Beziehungsebene jedoch eine unzureichende Semantik, daher wird im E-Mail-Schriftverkehr häufig mit Smileys gearbeitet, um den unzureichenden Semantikansatz durch die Interpretation von Symbolen zu minimieren.

Hinsichtlich der analogen Kommunikation liegt ein hohes, semantisches Potenzial vor, hierbei fehlt jedoch der Aspekt logischer Syntaktik (hier: Körpersprache). Im Rahmen der digitalen Kommunikation wird der inhaltliche Aspekt einer Mitteilung kommuniziert, es wird umfangreiches Wissen kommunikativ zum Ansatz gebracht. Im analogen Kommunikationskontext steht der Beziehungsaspekt im Fokus. Exemplarische Beispiele sind bspw. der Tränenfluss eines Mitarbeiters. Die Tränen können bei analoger Kommunikation als Tränen der Freude, oder als Tränen des Schmerzes interpretiert werden.

Ein Lächeln kann bei analoger Kommunikation als Freude oder Verachtung interpretiert werden. Auch hier sind fehlerhafte Interpretationen denkbar, die folglich auch hier zu kommunikativen Störungen führen können.

Das 5. Axiom lautet: „Kommunikation ist symmetrisch und komplementär!“ In Abhängigkeit der Beziehung zwischen zwei Kommunikationspartnern kann die Kommunikation symmetrisch oder komplementär sein. Bei symmetrischer Beziehung dominiert ein Streben nach Uniformität, Einigkeit und der Minimierung von Differenzen; demgegenüber handelt es sich bei komplementären Ausrichtungen um einen „superioren“ und einen „inferioren“ Kommunikationspartner, die sich verhaltensspezifisch ergänzen. Im betrieblichen Kontext stellt ein Lieferant von Kulturtöpfen dem Gartenbauunternehmer zwei Modelle zur Verfügung.

Der Unternehmer nimmt Topf A (aus biologisch abbaubaren Materialien) zuerst. Der Lieferant könnte nun unterstellen, dass dem Unternehmer der andere Topf nicht gefiel. Hätte der Unternehmer jetzt den Topf B (aus recyclefähigem Material) zuerst genommen, wäre das Ergebnis dasselbe. Unerheblich der Reaktion des Unternehmers, sie wäre doch falsch gewesen. Hierbei liegen paradoxe Handlungsaufforderungen zugrunde, so genannte „doppelte“ Botschaften.

Dies ist die Folge, wenn zu viele Probleme vorliegen, die ad hoc nicht lösbar sind, oder deren Lösung das Problem darstellt.

In Ergänzung zu den Ebenen der Kommunikation und den Grundlagen der Kommunikation unter entsprechendem Axiom-Bezug erfolgt nun noch die Ergänzung durch den Kommunikationsprozess. Die Erläuterung dessen kann auf den Kommunikationsforscher und Politikwissenschaftler Harold Dwight Lasswell zurückgeführt werden. Deutlich wurden seine Erläuterungen zum Kommunikationsprozess in seinem Aufsatz zur „Struktur und Funktion von Kommunikation in der Gesellschaft“ aus dem Jahre 1948. Hierbei versuchte Lasswell den Kommunikationsakt durch die sinnvolle Verknüpfung kombinierter Fragepronomen. Das Ziel bestand dabei in der schemenhaften Darstellung

des kommunikativen Prozesses mit der Ausrichtung eines allgemeingültigen Anwendungsbereiches.

Kommunikationsprozess nach Lasswell

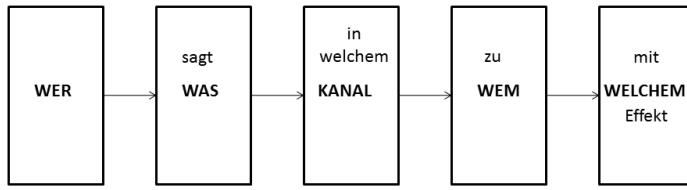


Abbildung 91: Formel des Kommunikationsprozesses nach Lasswell

Die jeweiligen kommunikationsspezifischen Fragepronomen können folgendermaßen differenziert werden. Zum einen in Anlehnung an Lasswell und somit vergangenheitsorientiert und ebenso anhand der zugrundeliegenden Forschungsbereiche und folglich gegenwartsorientiert.

Kommunikations-spezifisches Fragepronomen	Lasswell's Zuordnung (vergangenheits-orientiert)	Zuordnung nach Forschungsgebiet (gegenwartsorientiert)
WER	control analysis	Kommunikatorforschung
WAS	content analysis	Medieninhaltsforschung
KANAL	media analysis	Medienforschung
WEM	audience analysis	Publikums- bzw. Rezipientenforschung
EFFEKT	effect analysis	Medienwirkungsforschung

Tabelle 5: Zuordnung der Fragepronomen in der Formel des Kommunikationsprozesses nach Lasswell

Quelle: Burkart, 2002, S. 493.

Bezogen auf den gegenwärtigen Kontext werden daher im Folgenden auch die dort tabellarisch benannten Termini verwendet. Gegenstand der Kommunikatorforschung sind die Aspekte, die einleitend, bzw. richtungsweisend auf den Kommunikationsprozess wirken. Insbesondere in Zeiten der Massenkommunikation ist der Terminus Kommunikator ein Sammelbegriff für Personen, die produzierend oder vervielfältigend im Kontext medialer Inhalte (unabhängig des Mediums) aktiv sind.²⁰¹

Die Medieninhaltsforschung hingegen hat die Analyse des Inhaltlichen zum Gegenstand, während die Medienforschung das im kommunikativen Prozess gegenständliche Medium analysiert. Das Kommunikationsmedium ist dabei die mediale Basis des kommunikativen Austauschprozesses zwischen den kommunizierenden Akteuren. Die Rezipientenforschung hat die Empfänger medialer Inhalte als (Er-)Forschungsgegenstand, hierbei kann sowohl das humane Individuum Gegenstand der analytischen Betrachtung sein, sofern eine Betrachtung auf der Mikroebene erfolgt. Bei Betrachtungen auf der Makroebene hingegen, werden gesellschaftliche Prozesse analysiert, welche ursächlich direkt oder indirekt auf die Mediennutzung zurückzuführen sind.²⁰² Der formelspezifische letzte Teilbereich, die Medienwirkungsforschung, konzentriert sich im analytischen Kontext auf die Einflussnahme der kommunikativen Inhalte, auf den, bzw. die Adressaten.²⁰³

Insbesondere im Kontext sozialer Medien und dem Ansatz, das Kommunikation mittels sozialer Netzwerke auch von Kunde zu Kunde (mit Multiplikatorenwirkung) erfolgen kann, stellt sich für Unternehmen die Situation in dem Maße als schwierig dar, dass die Kommunikation nicht mehr einseitig und vom Unternehmen initiiert erfolgt, sondern dass ebenso die Möglichkeit besteht, das Nutzer sozialer Netzwerke mittels sozialer Medien miteinander in einen Dialog eintreten und Inhalte über ein Unternehmen, respektive dessen Marken kommunizieren und infolgedessen eine mehrseitige interaktive Kommunikation zwischen diversen Nutzern eines sozialen Netzwerkes erfolgt. Die Kommunikation erfolgt dann in einem virtuellen Raum, der sich von Unternehmen nur schwer steuern lässt (wenn das Unternehmen Kenntnis der kommunikativen Inhalte erlangt). Ebenso ist es denkbar, dass die kommunikativen Inhalte sich außerhalb der internen Steuerung befinden, da das Unternehmen keine Kenntnis davon erlangt, denn die Kommunikation erfolgt in einem für das Unternehmen unzugänglichen virtuellen Raum.

Dem Unternehmen muss bewusst sein, dass der Kunde im Zeitalter sozialer Netzwerke und Kurznachrichtendienste die Kommunikation über ein Unternehmen und ggf. die Integration dieser aktiv beeinflusst und ggf. mit übernimmt.²⁰⁴

201 Vgl. Pürer, 2000, S. 108.

202 Vgl. Pürer, 2000, S. 310.

203 Vgl. Lasswell/Freedman, 1964.

204 Vgl. Finne/Grönroos, 2009, S. 18.

Erforderlich ist daher die Abgrenzung der kommunikativen Basistypen im Rahmen der Monolog-Kommunikation, der Dialog-Kommunikation sowie der Polylog-Kommunikation.

Im Rahmen der Monolog-Kommunikation bildet das klassische Kommunikationsmodell aus dem Transaktionsmarketing (Sender-Empfänger) basierend auf dem Kommunikationsmodell von Watzlawick und weiter ausgeprägt auf der Lasswell-Formel.

Grundlage bildet die Markenkommunikation, bzw. die Kommunikation der Unternehmensmarke. Gegenstand ist die Information und Einflussnahme auf den Interessenten und Nutzer in der Ausrichtung auf seine Verhaltensweisen (Inside-out-Perspektive).²⁰⁵ Auf eine Wiederholung wird an dieser Stelle verzichtet, es soll vielmehr ein Verweis auf das mehrdimensionale Kommunikationsmodell mit dem Ordnungsrang erfolgen. Im Rahmen der Dialog-, bzw. Zweiwege-Kommunikation geht die Kommunikation überwiegend von dem Kunden aus (Outside-in-Perspektive). Exemplarisch zu nennen sind dabei Call-Center-Anfragen, Maßnahmen der Outline-Kommunikation etc.

Hierbei generiert das Unternehmen eine Vielfalt von Informationsmöglichkeiten der Interaktion, dessen Nutzung dem Interessenten/Kunden obliegt. Die Vielfalt der Möglichkeiten und dessen Nutzung liegt bei dem Nachfrager, ob und welche dieser realisiert. Fokussiert wird das Erzeugen einer kommunikativen Angebotsvielfalt in der großen Anzahl der Nutzer, damit ihren individuellen dialogbasierten Kommunikationsbedürfnissen entsprochen werden kann.²⁰⁶

Im Rahmen der Polylog- bzw. Mehrweg-Kommunikation (wie Bruhn sie benennt), wird dieser kommunikativen Ausgestaltungsform sowohl die Mitarbeiter-Kundenbeziehung als auch die Kunden-Kunden-Beziehung zugeordnet, auf letztere soll im Rahmen der Themenstellung näher eingegangen werden.

Kunden-Kunden-Beziehungen nehmen in Zeiten des Social Media immer mehr zu. Bruhn formuliert, dass die „Outside-out-Perspektive“ die Vernetzung der Kunden untereinander im Mittelpunkt steht. Das primäre Kriterium liegt in der ausschließlichen kommunikativen Initiative des Kunden, wobei dieser die zu kommunizierenden Inhalte eigenständig generiert. Es wird in diesem Kontext von „User Generated Content“ gesprochen, die Inhalte werden weiteren Nutzern und Kunden zugänglich gemacht; daraus resultiert eine nahezu unmögliche Kontrolle durch das Unternehmen.

Die Polylog- bzw. Mehrweg-Kommunikation entzieht sich infolgedessen primär der Kontrolle des Unternehmens, da weder Sendungsinhalte noch Empfängerreaktionen seitens des Unternehmens realisiert und/oder ge-, bzw. bewertet werden können. Ebenso wenig Kenntnis erhält das Unternehmen von der Multiplikation der Inhalte. Es wird folglich nicht deutlich, an welche Nutzer, über welche Medien etc. die Inhalte an die Öffentlichkeit gelangen. Die Vielzahl der sozialen Netzwerke bieten zahlreiche Dialog-

205 Vgl. Bruhn, 2013, S. 32.

206 Vgl. Bruhn, 2013, S. 32.

möglichkeiten für die Nutzer, die selbst durch den Sender einer Nachricht nicht, bzw. kaum zu kontrollieren sind.²⁰⁷

Mehrfach wurde bereits der Begriff des „User Generated Content“ genannt. In den nachfolgenden Ausführungen erfolgt eine definitorische Bezugnahme sowie eine Bezugnahme auf die temporär-epochale Darstellung von Fallbeispielen.

Zur Abgrenzung ist anzuführen, dass das Web 2.0 neben zahlreichen Interaktionsmöglichkeiten ebenso Kommunikationsmöglichkeiten umfasst und durch das Medium Internet und die Zunahme sozialer Medien und Netzwerke zu einem innovativen Verhalten der Internetnutzer führte.

Unabhängig von der rein terminologischen Definition kann der Begriff „User Generated Content“ (kurz: UGC) nicht ausschließlich auf das Internet und somit auf viruelle nutzerspezifische Inhalte bezogen werden, sondern ebenso auf analog genutzte Inhalte.

Der Terminus UGC entzieht sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt einer allgemeingültigen wissenschaftlichen Definition, es wird daher eine Annäherung an die begrifflichen Inhalte vorgenommen.

Der Terminus UGC entstammt aus dem angloamerikanischen Sprachgebrauch und umfasst diverse Schreibweisen (user-generated content etc.).

Zur Verdeutlichung des sprachlichen Begriffs und zur Generierung eines homogenen Begriffsverständnisses wird im Folgenden der Terminus in den deutschen Sprachgebrauch übersetzt. UGC bedeutet „von Nutzern generierte Inhalte“, verkürzt „nutzergenerierte Inhalte“.

Durch die häufige Verwendung von Anglizismen im deutschen Sprachgebrauch wird daher an dieser Stelle davon ausgegangen, dass hierbei ein allgemein einheitliches Begriffsverständnis zugrunde gelegt wird.

Die inhaltlichen Ausgestaltungsformen des UGC sind different, diese können sowohl in den Bereich von Textdarstellungen, Bildern, Audio- oder Videodarstellungen, respektive in Mischformen der Bereiche dargestellt werden.

Wird bei der Begriffsdefinition eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive zugrunde gelegt, steht das Produkt im Vordergrund.²⁰⁸

Das Produkt bildet hierbei den Inhalt, der kommuniziert wird. Die Erstellung des Inhaltes kann sowohl online als auch offline erfolgen und abgespeichert werden. Die Art des Mediums zur Erstellung der Inhalte ist für den UGC grundsätzlich unbedeutend,

207 Vgl. Bruhn, 2014, S. 22ff.

208 Vgl. Schweiger/Quiring, 2006, S. 97ff.

wesentlich ist vielmehr die Kommunikation und Vervielfältigung der Inhalte, die bspw. innerhalb eines sozialen Netzwerkes gespeichert und kommuniziert werden und somit weiteren Nutzern des Netzwerkes zugänglich gemacht werden, folglich veröffentlicht werden. Dies setzt voraus, dass der „Autor“, bzw. „Urheber“ der Inhalte gleichzeitig auch (in der gegenwärtigen Zeit des Internets) Internetnutzer, bzw. Mitglied eines sozialen Netzwerkes, respektive einer virtuellen Gemeinschaft sein muss. In der Gegenwart bildet das Internet damit unweigerlich das Kommunikationsmedium.²⁰⁹

Eine mögliche Begriffsdefinition, die im Rahmen der Themenstellung als anwendbar erscheint, könnte folgendermaßen formuliert werden.

„User generated Content“ umfasst sämtliche, von Nutzern formulierten und kommunizierten Inhalte, die primär mittels elektronischer Medien kommuniziert werden. Mittels des primären Einsatzes digitaler (Massen-)Medien werden die von Nutzern generierten Inhalte weiteren Personen(kreisen) zugänglich gemacht und multipliziert.

Eine Unterform des digitalen UGC ist das analoge UGC, welches in Zeiten der zunehmenden Nutzung digitaler Medien weniger Anwendung findet und eher vergangenheitsorientiert ausgerichtet ist.

Der gegenwartsbezogene identitätsstärkere Adressatenkreis obliegt den digitalen Massenmedien. Bei UGC handelt es sich um privat formulierte Inhalte, die nicht für gewerbliche Zwecke verwendet werden.

Im Kontext der temporär-epochalen Darstellung soll grundlegend auf die vergangenheitsorientierte Perspektive Bezug genommen werden.

Wohl erste analoge Ansätze des UGC waren die Mitgestaltung und Multibenefit-Verwendung eines Brotaufstrichs.

In ferner Vergangenheit rief ein (produzierendes, bzw. handeltreibendes) Unternehmen die Verwender eines Produktes dazu auf, ihre Rezeptideen an das Unternehmen postalistisch einzusenden.

Die Resonanz war immens hoch. Das Unternehmen selektierte aus der Vielzahl der Einsendungen die -aus Unternehmenssicht- „attraktivsten“ Verwendungsmöglichkeiten des Produktes und bündelte die Rezeptideen in Form eines Kochbuchs.

In der Ursprungsversion wurde das Rezept mit Namen und Bild des Nutzers, bzw. Einsenders veröffentlicht, sofern dieser seine Zustimmung gegeben hat. Es fand auch hier die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen Anwendung

209 Vgl. Knöppel, 2007, S. 13ff.

Die Vorteile mündeten hierbei in einer win-win-Situation. Das Unternehmen erhält neben Produktideen auch eine große Quantität an demografischen Daten. Der Verwen-der, dessen Rezeptidee veröffentlicht wird, ist gleichzeitig Mit-Autor eines Kochbuchs.

Bei genauerer Betrachtung sind bereits hier erste Ansätze des UGC erkennbar, wenn auch in analoger Form und zu Zeiten, in denen wohl noch niemand von UGC gesprochen hat.

Im Weiteren wird ein Beispiel gegenwartsbezogener Perspektive angeführt.

Bekannte Plattformen mit häufiger Nutzerfrequenz wären inhaltslos ohne UGC, sämtliche, dort veröffentlichten Inhalte resultieren von den Nutzern.

Der Ansatz der nutzergenerierten Inhalte hat sich folglich auf digitale Medien konzentriert, dieser hat den analogen Ansatz nahezu abgelöst.

Es gibt eine Vielzahl an Beispielen, die stetig wächst. Zur Nachvollziehbarkeit sollten an dieser Stelle jedoch nur einige Beispiele exemplarisch aufgeführt werden. Im Weite-rem stellt sich die Frage, welche Chancen und Risiken für das Unternehmen mit den sozialen Netzwerken im Hinblick auf die kommunikative Ausgestaltung verbunden sind.

Jede Chance birgt nahezu auch ein Risiko, so lautet ein bekanntes Sprichwort. Im Folgenden gilt es daher zu formulieren, welche Chancen und Risiken für das Unternehmen und seine kommunikative Ansprache auch hinsichtlich der sozialen Netzwerke, insbe-sondere mit dem Ansatz des UGC, verbunden sind.

Eine Chance wird für Unternehmen mittels UGC primär dann initiiert, wenn mittels Ausschreibungen, Aktivitäten, Gewinnspielen etc. der Produktverwender zu einem Re-sponse (einer Rückmeldung an das Unternehmen) motiviert und bewegt wird.

Dieser Response erfordert nahezu immer eine Auseinandersetzung mit dem Unterneh-men, einer Marke des Unternehmens, oder Produkten des Unternehmens und führt meist neben der Verweildauer auf der Homepage ebenso zu einer aktiven Auseinander-setzung mit den dort kommunizierten Inhalten.

Diese Vorgehensweise führt einerseits zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und seinen Produkten, respektive Dienstleistungen und einer damit einhergehenden Identifizierung durch den Nutzer.

Folglich und unweigerlich steigt auch die Interaktion zwischen Kunde und Unterneh-men, die Beziehung wird intensiviert. Je nach Grad der Beziehungsintensität und im Idealfall einer daraus entstehenden Loyalität steigt auch die kundenseitige Bereitschaft, dass die Nutzer Ideen einbringen und dem Unternehmen eigene Inhalte und Vorschlä-ge mitteilen. Die kundenseitige Ideenkommunikation führt dazu, dass Unternehmen sehr kostengünstig bis nahezu kostenfrei Input erhalten und somit das Unternehmen

folglich weniger Inhalte eigenständig kreieren muss. Das Unternehmen hat hierbei „ein Ohr am Markt“ und erhält direkte Kundenresonanz. Häufen sich Ideen, bzw. kommen vielfach ähnliche Vorschläge etc. aus diversen geografischen Regionen, bzw. Ländern, so lässt sich ggf. daraus ein Trend ableiten.

Das Unternehmen hat zudem Vorteile, dass die eingereichten Ideen, oder auch Kritiken ein hohes Maß an Authentizität aufweisen, da sie direkt von den Konsumenten kommen und nicht fiktiv erstellt und erprobt werden.

Den Chancen stehen jedoch auch Risiken gegenüber. Die nutzergenerierten Ideen die ein Unternehmen erhält, bergen die Gefahr, dass ein Unternehmen sich ausschließlich auf die Nutzer verlässt und die eigene Forschung, bzw. Produktentwicklung nahezu „ruhen“ lässt. Das Risiko liegt hierbei in der Gefahr, dass das Unternehmen sich sein produkt- und unternehmensspezifisches Entwicklungspotenzial aus der Hand nehmen lässt und kundenbasiert outsourct. Im „worst-case“ würde die Produktentwicklung dann den Nutzern obliegen. Der Schwerpunkt, dass sämtliche Entwicklungsaktivitäten im Unternehmen liegen, darf bei allem Kundeninput und sämtlichen Kundenideen nicht verloren gehen.

Zu beachten ist ebenso die rechtliche Seite, insbesondere das Urheberrecht. Es gilt zu klären, wie die entsprechenden rechtlichen Verhältnisse sind und insbesondere die Haltung im Kontext von User Generated Content.

8.4 Marken(ein)führung unter Selektion des Innovationspotenzials

Mit Blick auf die vorliegende Themenstellung muss bei der Etablierung einer Unternehmensmarke grundlegend überlegt werden, ob eine Möglichkeit besteht mit innovativen Ideen die Marke bei den Beziehungsgruppen bekannt zu machen, oder sofern es sich um eine bereits bestehende Marke handelt, den Bekanntheitsgrad zu steigern.

Um dem Innovationsansatz zu entsprechen, gilt es daher grundlegend zu überlegen, ob der Ansatz primär immateriell oder materiell realisiert werden soll.

Bei immateriellen Innovationen kann ein Unternehmen beispielsweise kreative Werbeanzeigen in zuvor selektierten Medien schalten oder bisher unbekannte Dienstleistungen im Zusammenhang mit den Erzeugnissen anbieten, die gegenwärtig auf dem relevanten Markt als unbekannt gelten.

Liegt der Fokus auf materiellen Innovationen erscheint es sinnvoll, dass ein Unternehmen beispielsweise mit werblichen Produkten die Bekanntheit erzeugt, um auf die Marke aufmerksam zu machen. Generell sollte dabei das werbliche Produkt eine Verbindung zu der Marke, bzw. zu dem werblichen Versprechen aufweisen, da ein kontextloses Werbegeschenk eher negative bis keine Auswirkungen auf die Marke hat.

In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass Unternehmen mehr Möglichkeiten haben das Innovationspotenzial bei den gartenbaulichen Erzeugnissen auszuschöpfen als bei dem Unternehmen als Marke selbst; demnach bestehen bei „Produktmarken“ mehr Optionen als bei „Unternehmensmarken“. Dennoch bestehen auch bei Unternehmensmarken Möglichkeiten zur Realisierung von primär werblichen Innovationen und der Ausschöpfung eines damit einhergehenden Potenzials.

Eine Möglichkeit wird anhand des Beispielsunternehmens Gartenbau Marc Peters in Kapitel 9 aufgegriffen und thematisiert.

9 Fallbeispiel: Entwicklung und Implementierung einer Unternehmensmarke

dargestellt am Beispielunternehmen Gartenbau Marc Peters

Das Unternehmen Gartenbau Marc Peters ist das Nachfolgeunternehmen des Gartenbaubetriebes Peters aus dem Jahre 1929, welches von dem Großvater des heutigen Betriebsinhabers Marc Peters gegründet wurde. Ursprünglich konzentrierte sich bereits der Großvater auf die Produktion gartenbaulicher Erzeugnisse und nahm ein Jahr nach der Gründung eine Pachtfläche hinzu, auf der auch Gemüse und Obst kultiviert wurden. Bereits vier Jahre nach der Gründung erfolgte der Erwerb von Nutzflächen und es bestand die Möglichkeit ein erstes Gewächshaus zu erbauen. In den Folgejahren wurde der Betrieb bis auf 30 Hektar erweitert und umfasste circa 0,4 Hektar Glasfläche. Während des zweiten Weltkrieges wurde nahezu die gesamte Gewächshausfläche vernichtet, was dazu führte, dass das Unternehmen nach der Beendigung des zweiten Weltkrieges komplett neu aufgebaut werden musste. Diese Aufgabe vollzogen Theo Peters –der Vater des heutigen Betriebsinhabers- sowie Arnold Peters –der Onkel des heutigen Betriebsinhabers. Begonnen wurde mit einem halben Hektar Gewächshausfläche, in dem Rosen, Nelken und Tulpen kultiviert wurden; auf der Freilandfläche erfolgte eine ausschließliche Konzentration auf den Anbau von Schnittblumen.

Ende der 1950er Jahre erfolgte eine Differenzierung des Betriebes. Arnold Peters konzentrierte sich auf die Kulturen des ehemals gemeinsam geführten Betriebes mit seinem Bruder, während Theo Peters mit ca. 0,35 Hektar Gewächshausfläche den Schwerpunkt auf die Kultivierung von Schnittrosen, Nelken und Tulpen legte und im Freilandbereich Narzissen, Chrysanthemen und Erdbeeren kultivierte.

In der Zeit von 1988 bis 1991 erfolgte die Gärtnerausbildung von Marc Peters, dem heutigen Betriebsinhaber und Geschäftsführer. Nach erfolgreicher Ausbildung übernahm dieser den Betrieb seines Vaters. Zu diesem Zeitpunkt investierte Marc Peters in eine 1.200 qm große Gewächshausfläche, die bereits zwei Jahre später um 200% erweitert wurde. Zu dieser Zeit, Anfang bis Mitte der 1990er Jahre, erfolgte der Warenabsatz zu nahezu 80% über den Wochenmarkt und lediglich zu 20% über den direkten Absatz. Bereits Mitte der 90er Jahre wurden die zuvor genannten Kulturen komplett aufgegeben. Marc Peters konzentrierte sich seitdem ausschließlich auf Kübelpflanzen, was bis heute fortgeführt wird.

Ende der 1990er Jahre erfolgten weitere betriebliche Investitionen an einem neuen Standort in Kranenburg. Gegenwärtig umfasst die Gewächshausfläche im nördlichen

Kreis Kleve 5,2 Hektar. Im Jahr 2010 erfolgte eine Unternehmensexansion in den Süden des Kreises Kleve. Der Standort in Straelen-Herongen wurde gegenwärtig auf 3,6 Hektar Gewächshausfläche ausgeweitet. Im Jahr 2014 erfolgte erstmals die Hinzunahme eines Standortes in den benachbarten Niederlanden. Der Betriebsstandort ist in Venlo umfasst circa 3,5 Hektar Gewächshausfläche.

Die gartenbaulichen Erzeugnisse werden von zahlreichen festen Mitarbeitern sowie von Teilzeit- und Saisonarbeitskräften mit der Unterstützung von zahlreichen technischen Anlagen kultiviert.

9.1 Darstellung der erfüllten Voraussetzungen zur Entwicklung einer Unternehmensmarke am Beispielunternehmen Gartenbau Marc Peters

In den nachfolgenden Teilkapiteln erfolgt die Darstellung der Inhalte zu den im Theorieteil aufgeführten Voraussetzungen. Die Darstellung erfolgt als Transferleistung anhand des Beispielunternehmens Gartenbau Marc Peters.

9.1.1 Deskriptive Darstellung der Unternehmensvision

Das Unternehmen Gartenbau Marc Peters weist folgende visionäre Ausrichtung auf:

Vision des Unternehmens Gartenbau Marc Peters

Wir wollen den Niederrhein als Produktionsstandort stärken, den Euregio-Gedanken fördern, ausbauen und mit der Ausrichtung auf grenzüberschreitende Kompetenzen nutzen.

Wir wollen natürlich erzeugte Produkte aus dem regionalen Wachstums- und Wirtschaftsraum in heimische Gärten weltweit bringen.

Wir wollen durch unsere Premiumprodukte den Endverbraucher zum Erwerb regional gewachsener Naturprodukte bewegen.

Wir sehen unser Qualitätsversprechen als Kernaufgabe und Selbstverpflichtung gegenüber uns selbst und unseren Beziehungspartnern an.

9.1.2 Deskriptive Darstellung der Unternehmensmission

Das Unternehmen Gartenbau Marc Peters weist folgende missionäre Ausrichtung auf:

Mission des Unternehmens Gartenbau Marc Peters

Unser Unternehmenszweck liegt in der Produktion von Kübelpflanzen, die weitestgehend schonend und natürlich erfolgen soll und an dem sich die letzten Endkonsumenten durch die Farbenpracht und dem vollen Erzeugnis erfreuen sollen. Die Erzeugung der Pflanzen ermöglicht es uns dem Endkonsumenten „ein Stück (heimisch gewachsenen) Niederrhein“ nach Hause zu bringen, wir leisten dadurch einen Beitrag um aus Gartenräumen Gartenträume zu schaffen und die Natur sowie die damit verbundene Naturfreude den Naturfreunden zu liefern.

9.1.3 Deskriptive Darstellung der Unternehmensleitlinien

Das Unternehmen Gartenbau Marc Peters lebt die nachfolgend aufgestellten Unternehmensleitlinien:

Leitlinien des Unternehmens Gartenbau Marc Peters

Luft, Licht und Wasser sind die zentralen Nährkomponenten zum Wachstum der Pflanzen. Für ausreichende Nährstoffe zum Gedeih unserer Produkte hat jeder Mitarbeiter Sorge zu tragen.

Service und Kundenfreundlichkeit ist bei uns keine Abteilung, sondern die Aufgabe jedes Mitarbeiters.

Unterstützung und Hilfestellungen unter den Mitarbeitern sind bei uns selbstverständlich und werden gelebt.

Jeder unserer Mitarbeiter leistet täglich einen Beitrag zur Einhaltung unseres Qualitätsversprechens.

Jede Pflanze ist ein „Stück Natur“ und wird auch als solche schonend behandelt und gepflegt.

Die wertschätzenden Umgangsformen in unserem Betrieb werden sowohl unter Mitarbeitern als auch im Umgang mit unseren Erzeugnissen gepflegt.

Das Verhalten und Handeln jedes Mitarbeiters leistet einen zentralen Beitrag zum Erhalt und Ausbau unseres Unternehmens sowie zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes und zur Schaffung neuer Arbeitsplätze womit letztlich ein Erhalt des regionalen Standortes gewährleistet werden kann.

9.2 Entwicklung der Unternehmensmarke Gartenbau Marc Peters

In den folgenden Subkapiteln werden die in den vorgeschalteten Kapiteln dargestellten theoretischen Inhalte auf das vorliegende Beispielunternehmen Gartenbau Marc Peters transferiert. Insbesondere liegt der Fokus auf der nachvollziehbaren Vorgehensweise der Markenentwicklung im Bezug zu den verbalen und visuellen Markenaspekten.

9.2.1 Verbale Aspekte der Unternehmensmarke Gartenbau Marc Peters

Wie bereits mehrfach angesprochen lautet der Name des Unternehmens:

Gartenbau Marc Peters

Neben der Geschäftstätigkeit enthält der Firmenname auch den Namen des Betriebsinhabers.

Der erst vor kurzem entwickelte Slogan des Unternehmens lautet:

„Natürlich gewachsene Premiumqualität vom Niederrhein in voller Blüte“

Der Slogan beschreibt die gartenbaulichen Produkte, wie das Unternehmen diese erzeugt und wie diese von Geschäftspartnern bewertet werden.

9.2.2 Visuelle Aspekte der Unternehmensmarke Gartenbau Marc Peters

Das in der folgenden Abbildung dargestellte Unternehmenslogo zeigt den „visuellen Markenaspekt“ des Unternehmens.



Abbildung 92 : Logo-Darstellung des Unternehmens Gartenbau Marc Peters

Wie bereits zuvor dargestellt, ist der Unternehmenszweck die Produktion gartenbaulich erzeugter Produkte. Der Produktionschwerpunkt liegt auf Kübelpflanzen. Eine bildliche Darstellung sämtlicher Produktionsausrichtungen wäre bei der Gestaltung des Logos wenig sinnvoll, da dies zudem das Unternehmen in seiner Geschäftstätigkeit stark einschränken würde, insbesondere wenn das Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt (s)eine Produktionssparte wechseln würde, oder eine andere hinzukäme und sich folglich die Produktionserzeugnisse bzw. Produktionssparten ändern. Die Darstellung eines zutreffenden Symbols, welches eine Wiedererkennung ermöglicht, ist daher ausreichend. Das Unternehmen Gartenbau Marc Peters hat sich dabei für ein „Stämmchen“ in einem Gewächshaus entschieden. Ein Logo, welches die Mission des Unternehmens deutlich wiederspiegelt. Auch die farbliche Gestaltung wurde mit Bedacht ausgewählt. Das Logo trägt die Farben orange und blau, wobei das Blau ist in zwei Farbnuancen dargestellt ist.

Die „orange Farbe“, die die Konturen darstellt, symbolisiert –insbesondere da das Unternehmen Gartenbau Marc Peters sich im Euregio-Bezirk befindet- die Nähe und Verbindung zum „Nachbarn“ der Niederlande, welche die Farbe als Nationalfarbe führt. Die Blautöne sollen neben der Darstellung als „eine der Grundfarben“ auch die Assoziation zur Natur, insbesondere dem Himmel –symbolisch dargestellt für Licht und Sonne bzw. dem Wasser- darstellen, denn sowohl der Himmel als auch das Element Wasser sollen im Logo des Unternehmens wiederzufinden sein, daher auch zwei Farbtöne. Beide Elemente, sowohl das Licht als auch das Wasser dienen dem Wachstum der Pflanzen und sind lebensnotwendige Komponenten. Wie bereits zuvor in der theoretischen Darstellung aufgeführt, sollte ein Logo farblich nicht überladen sein.

Die farbliche Gestaltung von drei Farbtönen gilt daher als Obergrenze. Dies ist zudem ein Grund dafür, weshalb der namentliche Schriftzug des Unternehmens in einem Blauton gewählt wurde, der bereits im Bildlogo Anwendung findet.

Naheliegend ist ggf. die Frage, weshalb in dem Logo nicht die Farbe „grün“ zu finden ist, wobei dies doch im „pflanzlichen“ Kontext als naheliegend erscheint. Das Unternehmen Gartenbau Marc Peters hat sich bei der Colorierung des gesamten Fuhrparks und des Betriebsgebäudes für die Farbe „grün“ entschieden, insbesondere um der „Pflanzenfarbe“ -entsprechend der zentralen Farbe der gartenbaulichen Erzeugnisse- gerecht zu werden. Die Darstellung von „grün“ auf „grün“ –quasi „grünes Logo auf grünem Grund“ wurden außer Acht gelassen, da dies weder grafisch noch farblich möglich ist und wenig sinnvoll erscheint.

9.3 Einführung der Unternehmensmarke Gartenbau Marc Peters

In den folgenden Teilkapiteln erfolgt die praktische Umsetzung der zuvor dargestellten theoretischen Inhalte.

9.3.1 Marktabgrenzung

Eine grundlegende Überlegung bei der Übernahme des väterlichen Betriebes war die enge Abgrenzung des relevanten Marktes, auf dem das Unternehmen Gartenbau Marc Peters seine Geschäftstätigkeiten ausübt.

Eine Konzentration auf den (gesamten) Zierpflanzenmarkt erscheint nicht als sinnvoll, da dort zahlreiche Akteure ihre Erzeugnisse anbieten und eine genaue Festlegung seitens der Wettbewerber und deren Erzeugnisse nicht erfolgen kann.

Eine erste Differenzierung erfolgte bei der Festlegung auf Outdoor-Pflanzen und dabei insbesondere zur Frühjahrsaison. Das Unternehmen entschied sich dabei konkret für Kübelpflanzen, die zur Beet- und Balkonpflanzenzeit im Frühjahr blühen.

Eine Marktabgrenzung und die Konzentration auf den relevanten Markt kann daher folgendermaßen dargestellt werden:

- | | |
|--|--------------------------------|
| I. <u>Sparte:</u> | Outdoor-Pflanzen |
| II. <u>Saison:</u> | Frühjahr |
| III. <u>Spezifische Pflanzenausrichtung/-zeit:</u> | Beet- und Balkonpflanzen/-zeit |
| IV. <u>Status:</u> | Blühende Pflanzen |
| V. <u>Erzeugnisspezifische Produktionsausrichtung:</u> | Kübelpflanzen |

Anhand einer derartig engen Marktabgrenzung kann das Unternehmen seine Geschäftsaktivitäten hierbei ausschließlich auf den relevanten Markt konzentrieren.

9.3.2 Beziehungspartner

Wie bereits in dem Theorie teil dargestellt, muss nun im Weiteren überlegt werden, welche Beziehungsgruppen in primärer, bzw. sekundärer Ausrichtung in Frage kommen.

9.3.2.1 Primäre Beziehungspartner

Da das Unternehmen Gartenbau Marc Peters seine Erzeugnisse nicht an private Endkonsumenten vertreibt, liegt der Absatzschwerpunkt auf gewerblichen Wiederverkäufern, dem Handel.

Zu den Handelpartnern zählen Verbraucher- und Heimwerkermärkte. Im Kontext der Verbrauchermärkte liegt die Konzentration auf dem Non-Food Bereich.

9.3.2.2 Sekundäre Beziehungspartner

Zu den sekundären Beziehungsgruppen zählen die folgenden Akteure, die hier erneut aufgegriffen und deren Möglichkeiten der Einflussnahme, bzw. deren Einflussnahme dargestellt werden.²¹⁰

Sekundäre Beziehungsgruppe	Möglichkeit der Einflussnahme, bzw. Einflussnahme durch:
Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz	Verordnungen / Vorgaben Rechtliche Bestimmungen, bspw. für Pflanzenschutzmittel etc.
Presse	Externe Kommunikation
Gartenliebhaber	Letztliche Kaufkraftträger in der Absatzkette, Einflussnahme durch Kauf oder Nichtkauf bei den direkten, primären Beziehungspartnern des Gartenbauunternehmens Marc Peters
Zulieferindustrie	Beschaffung der Jungpflanzen Beschaffung der Materialien (Töpfe, Substrate etc.)
Speditionen	Auslieferung der Fertigerzeugnisse zur Saison an die gewerblichen Kunden
Verbände	Informationen

Tabelle 6: Sekundäre Beziehungsgruppen und ihre Möglichkeiten der Einflussnahme

²¹⁰ An dieser Stelle soll insbesondere betont werden, dass hier nur die relevantesten sekundären Beziehungspartner aufgeführt sind; selbstverständlich gelten beispielsweise auch Gewerkschaften (durch ihre Einflussnahme hinsichtlich Arbeitsbedingungen und Tarifbestimmungen) als sekundärer, bzw. tertiärer Beziehungspartner. Eine weitergehende Differenzierung erscheint zum gegebenen Zeitpunkt jedoch als „zu weit gefasst“. Aus der angeführten Tabelle 6 kann kein Anspruch auf Vollständigkeit abgeleitet werden.

9.3.2.3 Ansatz der Prosumenten

Auch das Unternehmen Gartenbau Marc Peters fungiert über Referenzkunden und Kontakte in der Presse, bzw. einschlägigen gartenbaulichen Medien wie den Fachzeitschriften und Fachzeitschriften.

Berichte in den oben genannten Medien haben das Unternehmen gestärkt und kommunizieren die Kultivierungsfortschritte und innovativen Techniken, die derzeit in dem Unternehmen Gartenbau Marc Peters ausprobiert werden, bzw. Anwendung finden.

Auch der direkte und langjährig intensive Kontakt zur Lehr- und Versuchsanstalt in Straelen stärkt die Unternehmensposition.

Gegenwärtig wird auch in dem Unternehmen ein neues Versuchsprojekt durch staatliche Institutionen auf Landesebene sowie der Wirtschaft begleitet. Hierbei handelt es sich um das Projekt „Gesundes Gewächshaus“. Der Schwerpunkt dieses Projektes liegt in der frühzeitigen Erkennung von Schädlings mittels moderner Techniken. Eine Schädlingserkennung, bzw. Keimbelastung kann dabei bereits in einem Stadium spezifiziert werden, in dem dies mit dem bloßen menschlichen Auge nicht möglich wäre. Von diesem Projekt wurde in zahlreichen Medien berichtet.

Sämtliche zuvor genannten „Prosumentenansätze“ stärken das Unternehmen und damit einhergehend auch die unternehmensspezifische Wettbewerbsposition und die Stellung im Markt.

Insbesondere die medialen Aspekte und die journalistische Berichterstattung leisten einen Beitrag zur Bekanntheit und dem Imageaufbau, bzw. -ausbau des Unternehmens Gartenbau Marc Peters.

9.4 Medienselektion

Die Schaltung werblicher Botschaften und Anzeigen erfolgt im Hinblick auf die Personalsuche in einschlägigen Fachzeitschriften sowie in lokal erscheinenden Wochenzeitungen.

Eine konkrete Bewerbung der Produkte erfolgt gegenwärtig nicht, da das Abnahmeklientel gewerbliche Kunden sind. Eine mediale Bewerbung der gartenbaulichen Erzeugnisse erscheint daher nicht als sinnvoll, zudem wäre mit immens hohen Streuverlusten zu rechnen, die in keinem Kosten-Nutzen Verhältnis stehen.

Wesentlich effektiver ist daher die derzeitige Praxis der Besuche gewerblicher Kunden, um eine persönliche Kontaktpflege durchzuführen und individuelle Wünsche des Handels zu berücksichtigen.

Druckerzeugnisse und Verpackungselemente

Das bereits zuvor dargestellte Logo findet sich auf sämtlichen Druckerzeugnissen des Unternehmens wieder. Zu diesen Druckerzeugnissen zählen neben einem entsprechenden Briefbogen auch die Visitenkarten sowie die Bildetiketten, Angebotsmappen etc. Nicht zu vernachlässigen ist in diesem Kontext auch der Internetauftritt, der Fuhrpark, die Mitarbeiterbekleidung etc., die der unternehmensspezifischen Wiedererkennung dienen.

9.5 Selektion des Innovationspotenzials

Das Unternehmen Gartenbau Marc Peters hat sich im Hinblick auf „Innovative Ideen“ auf ein materielles werbliches Erzeugnis konzentriert. Mit dem Werbegeschenk verfolgt das Unternehmen das Ziel, den bisherigen Bekanntheitsgrad zu steigern und sein Qualitätsversprechen deutlicher hervorzuheben.

Als Produkt wurde ein weißes Baumwoll-Taschentuch mit den Maßen 43 cm x 43 cm ausgewählt, welches mit dem Firmenlogo und dem Slogan (als werblicher Botschaft) -folglich den visuellen und verbalen Markenelementen- versehen wurde.

Das Taschentuch wird mittig „geknotet“.

Hintergrund dieses Ansatzes ist die althergebrachte Redensart:

„Mach' Dir doch einen Knoten in Dein Taschentuch, dann vergisst Du es nicht!“

Dieser Ansatz soll bei den gewerblichen Kunden als primäre Beziehungsgruppe des Unternehmens eine Wiedererkennung hervorrufen.

Wie bereits dargestellt, lautet der Slogan:

„Natürlich gewachsene Premiumqualität vom Niederrhein in voller Blüte“

Der gewerbliche Kunde soll durch den „Knoten im Taschentuch“ an das Unternehmen Gartenbau Marc Peters sowie die werbliche Botschaft (wieder-)erinnert werden.

An dieser Stelle sei daher erwähnt, dass die Realisierung mit der Versendung der Angebotsliste erfolgt.

Durch die Realisierung der Idee werden die klassischen Markenaspekte „verbal“ und „visuell“ in einem dritten Markenaspekt vereint, der „Haptik“ (greifbares „werbliches“ Produkt).

10 Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen der Themenstellung „Theorie und Praxis bei der Etablierung einer Unternehmensmarke im Gartenbau“ erfolgte grundlegend die Darstellung des primären, gesamtwirtschaftlichen Sektors, insbesondere im umfassenden Kontext auf die Agrarwirtschaft und im speziellen Kontext auf den Gartenbau. Da sich die Mehrzahl der gartenbaulichen Betriebe in der Form von Familienbetrieben darstellen, die nach Ansicht des Instituts für Mittelstandsforschung in den definitorischen Rahmen des „Mittelstands“ eingeordnet werden können, wurde der Mittelstand inhaltlich in seiner Form, Struktur und einer quantitativen Einordnung dargestellt. Ein besonderes Augenmerk galt dabei den mentalen Besonderheiten, die der Mittelstand aufweist, da zahlreiche Aspekte auf eine Vielzahl von Gartenbaubetrieben und ihre Strukturen zutreffen. Besonders hervorgehoben wurde zudem, dass das 20. Jahrhundert durch einen grundlegenden Strukturwandel in der Landwirtschaft gekennzeichnet ist. Dieser Strukturwandel ist insbesondere auf den technischen Fortschritt und den Einsatz moderner Maschinen zurückzuführen. In Folge dessen wurden betriebliche Prozesse rationalisiert, der gestiegene Einsatz an technischen Maschinen und landwirtschaftlichen Nutzgeräten und Nutzfahrzeugen führte analog zu einem geringer werdenden personellen Arbeitseinsatz, wodurch zahlreiche Arbeitskräfte ihren Arbeitsplatz verloren. Letztlich gilt die Landwirtschaft in Deutschland als hochentwickelter Industriestaat und verlor dennoch an Stellenwert. Diese Verluste im Kontext des Stellenwertes müssen die Agrarbetriebe, insbesondere die Gartenbaubetriebe auffangen, da diese von staatlichen Subventionen weniger betroffen sind, als Agrarbetriebe mit den Schwerpunkten Milch, Schweinezucht und Schweinemast sowie Getreideanbau. Die gartenbaulichen Betriebe, unabhängig ob es sich um Produktions-, Dienstleistungs- oder Handelsbetriebe handelt, müssen sich im relevanten Markt kenntlich machen und positionieren. Eine entsprechende Markierung in der Form eines Aufbaus und der Initiierung einer Unternehmensmarke kann eine diesbezügliche Orientierungsfunktion bieten.

Insbesondere im Kontext der Marktmechanik der Gartenbaubranche wurden die relevanten Markakteure deskriptiv dargestellt. An die Darstellung wurden die Charakteristika und die Struktur der Gartenbaubranche, ebenso der Markakteure und des Vertriebs mit seinen Handelsstufen inhaltlich dargestellt.

Zur umfassenden Darstellung und der Ausrichtung auf Produktions- sowie auf Dienstleistungsbetriebe erfolgte die Integration der absatzspezifischen Gestaltungsmöglichkeiten gartenbaulicher Erzeugnisse im operativen Marketing bevor das Beschaffungsverhalten im privaten und gewerblichen Kontext thematisiert wurde. Die jeweiligen Teilkapitel generierten somit einen Überblick und lieferten faktorelle Erklärungsansätze.

Im weiteren Verlauf erfolgte eine Bezugnahme auf das Marketing sowie das Branding- und Markenverständnis. Hierbei wurde grundlegend mit der Darstellung des Mar-

ketingbegriffs begonnen, um den allumfassenden Rahmen herzustellen, aus dem im Folgenden das Branding- bzw. Markenverständnis abgeleitet wurde. Neben der Darstellung der Rahmenbedingungen wurde auf die Entwicklung der Marke Bezug genommen, insbesondere auf ein fünfstufiges Vorgehen zur Ermittlung eines umfassenden Markenidentitätsbildnisses, welches nach theoretischer Darstellung ebenso auf ein reales Unternehmen bezogen wurde, um einen Theorie-Praxis-Transfer zu gewährleisten.

Ergänzt wurden die Ausführungen durch die Darstellung der Unternehmenskultur als spezifische Voraussetzung zum Markenaufbau. Der Kulturbegriff und seine Differenzierung sowie seine speziellen Bezugsgrößen wurden dabei ausführlich dargestellt. Aufgrund der hohen Bedeutung sollen an dieser Stelle jedoch die wesentlichen Inhalte kurz angeführt werden.

Wie bereits dargestellt, ist ein positiver Nutzen von leitenden Unternehmensrichtlinien unbestritten; dennoch sind diese nicht konstant in sämtlichen Betrieben vorzufinden. Das „Nichtvorhandensein dieses Orientierungsrahmens“ kann – je nach Betrieb – eine ganz bewusste Entscheidung sein; da die Formulierung die Schwierigkeit aufweist, zeitlich beständige und strategisch ausgerichtete, andauernde Inhalte zu formulieren (hier wird insbesondere der wenig differenzierte Konkretisierungsgrad deutlich) die von sämtlichen Betriebsmitgliedern getragen werden.

Die (allgemeine) Formulierung eines validen Verhaltensoptimismus erweist sich als schwierig, somit ist auch der Aufwand als „groß“ zu bezeichnen, wobei an dieser Stelle kein zahlenmäßiger Bezug erfolgen kann.

Im Gegensatz zu ihrer richtungsweisenden Funktion einer Unternehmenskultur kann diese auch eine hemmende Wirkung haben. Hemmnisse und Einschränkungen bestehen insbesondere dann, wenn sich Subkulturen, bzw. Gegenkulturen bilden und somit das Entscheidungs-, respektive Handlungsermessen eines Unternehmens eingeschränkt wird; im denkbar schlechtesten Fall könnten betriebsleitende Grundsätze eher als statisches Konstrukt statt als dynamischer Wegweiser angesehen werden.

Sollte es im Betrieb bspw. keine verbalisierten Unternehmensgrundsätze geben, so kann, bzw. wird es dennoch eine gelebte „Unternehmenskultur“ geben, die auf dem Verhalten der Mitarbeiter basiert. An dieser Stelle ist jedoch kritisch anzufügen, dass diese von diversen Intensitätsausprägungen getragen werden kann.

Unter Anwendung einer praktisch-effektiven Perspektive sollte der Kulturbegriff im Kontext gesellschaftlicher Aktionsebenen gesehen werden.

Die Unternehmensphilosophie wird von der Unternehmenskultur abgegrenzt (s. Kapitel 4.5). Die Unternehmensphilosophie ist der umfassende Rahmen, in den die Unternehmenskultur eingebettet ist; dabei gilt es jedoch zu beachten, dass die kulturprägenden Werte und Normen im Einklang und idealerweise in engem Verhältnis zu dem

individuellen Wertgefüge der jeweils handelnden Akteure, insbesondere der Führungsebene stehen, um möglichst ein hohes Maß an Homogenität zu erzeugen.

Die Unternehmenskultur kann als Element der Unternehmensphilosophie angesehen werden. Auf abgeleiteter Ebene, kann ein ebenso enger Zusammenhang zwischen den Betriebszielen und Betriebsgrundsätzen dargelegt werden; da diese nur handlungsspezifische Folgen haben können, wenn diese durch die Mitarbeiter gehört, verstanden und gelebt werden, um die Betriebskultur auch als dynamisches Konstrukt mit handlungsweisendem Charakter anzusehen, statt als starres, wirkungs- und folgenloses Konstrukt. Eine intensive und differenzierte Auseinandersetzung mit der Thematik der (Unternehmens-)Kulturentwicklung erfolgte u.a. durch die Modelle nach Schein, ebenso nach Hofstede sowie nach Hall.

Bedacht werden muss generell die Prozessorientierung, dies bedeutet, dass nicht generell zu jedem Zeitpunkt eine konkrete Einordnung eines Mitarbeiters in eine bestimmte Phase erfolgen kann – ähnlich wie bei Produkten und ihrer Zuordnung in den Produktlebenszyklus. Eine realistische Einordnung kann unter Umständen erst dann erfolgen, wenn eine Phase definitiv abgeschlossen ist. In diesem Kontext ergibt sich jedoch bereits die nächste Frage und zwar wie es sich verhält, wenn ein Unternehmen neue Standorte an geographisch verschiedenen Standorten hinzunimmt. Es stellt sich die Frage wie die Unternehmenslebensphasen dann auf den Betriebsstandort angewendet werden, bzw. auf weitere Standorte und wie es sich infolgedessen mit den zwischenmenschlichen Beziehungen an den Standorten und im Gesamtgefüge verhält.

Im weiteren Verlauf wurde die Entwicklung, der Aufbau und die Stärkung der Unternehmensmarke thematisiert, hierbei wurde nochmals der Stellenwert einer Unternehmensmarke im Gartenbausektor hervorgehoben. Die Markenentwicklung, bzw. der zugrundeliegende Prozess wurde theoretisch hergeleitet, indem auf die Entwicklung des Markennamens (die verbalen Markenaspekte) sowie auf die Entwicklung des Markenlogos (die visuellen Markenaspekte) inhaltlich Bezug genommen wurde. Anschließend wurden beide Markenaspekte zusammengeführt und als Wort-Bild-Marke thematisiert, incl. ihrer Wirkungskraft und einer zu bedenkenden Außenwirkung bei der Gestaltung der Druckerzeugnisse und Verpackungselemente. Ein besonderes Augenmerk wurde in diesem Kapitel auf die Gestaltung des markenspezifischen Findungsprozesses gelegt, damit eine Nachvollziehbarkeit für den Leser gegeben ist.

Insbesondere im Kontext der Markenführung im Beziehungsmarketing wurden die Beziehungsgruppen thematisiert, dabei kommt den Mitarbeitern eine bedeutende Stellung zu. Häufig unterschätzt werden die positiven Effekte des personellen Faktors Mitarbeiter im Betrieb, diese verfügen nicht nur über Kenntnisse und Erfahrungen sondern auch über Wissen des Betriebes und seiner Erzeugnisse, respektive Dienstleistungen sowie Wissen über Kunden. Es entstehen persönliche Beziehungen. Die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Unternehmen sowie zwischen Kunden und Unternehmen, bzw. Unternehmensvertreter (Mitarbeiter) sollten von Vertrauen und Zufriedenheit geprägt sein, da beide Faktoren sich gegenseitig bedingen und letztlich im Idealfall in einer stra-

tegischen Beziehung münden, die für das Unternehmen positive ökonomische Erträge liefert, so können gleichermaßen neben ethisch verantwortlichen Interaktionen ökonomisch messbare Transaktionen erfolgen.

Übertrieben formuliert könnte gesagt werden, dass ethisch-außerökonomische Faktoren die Basis für ökonomische Erträge liefern.

Bei jeder Einführung einer Marke muss das Unternehmen bedenken, welche Medien zur gezielten Bekanntheitsverlangung oder Bekanntheitssteigerung einen Beitrag leisten. Die Möglichkeiten der Medienselektion sind nahezu unausschöpflich und reichen vom klassischen above-the-line advertising²¹¹ bis hin zu dem eher modernen below-the-line advertising²¹². Vor einer Schaltung werblicher Botschaften muss die Wahl des Mediums detailliert bedacht werden, insbesondere liegt der Fokus auf entsprechender Reichweite und muss demgegenüber mit den entstehenden Kosten in ein Verhältnis gesetzt werden; folglich muss grundlegend eine Kosten-Nutzen-Relation aufgestellt werden.

Nicht zu vernachlässigen sind in diesem Kontext die sozialen Netzwerke und das kommunikationsbasierte Beziehungsmanagement in Zeiten sozialer Netzwerke und Kurznachrichtendienste.

Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Ansatz des UGC und aus betrieblicher Sicht auf der Kommunikation 1. Ordnung und insbesondere 2. Ordnung. Es bedarf beziehsweise des Herausstellens von Chancen und Risiken sozialer Netzwerke und seiner kommunikativen Ausgestaltung.

Verdeutlicht wurde, dass das UGC bereits in der Vergangenheit (vor circa zwei Jahrzehnten) in analoger Form Anwendung gefunden hat, auch wenn es zu diesem Zeitpunkt jedoch noch nicht mit dem Terminus UGC benannt wurde. Abgelöst wurde nicht der Ansatz der nutzergenerierten Inhalte, sondern vielmehr das Medium. Was vor circa 20 Jahren noch analog erfolgte, findet nun in digitalisierter Form statt. Einhergehend mit UGC ergeben sich für Betriebe sowohl Chancen als auch Risiken. Eine Chance wird deutlich in der Integration des Kunden als Ideengeber und Inputfaktor, dieser offeriert für Unternehmen eine authentische Responsefunktion und ein reales „Ohr am und im Markt“; zudem erfolgte eine intensive Auseinandersetzung der Kunden mit dem Unternehmen, respektive seiner Produkte und Leistungen, die unter der Unternehmensmarke subsummiert werden. Dies führt letztlich zu Interaktionen und einer hohen Identifikation des Kunden mit dem Unternehmen.

Demgegenüber steht jedoch das Risiko, dass sich Unternehmen ihr Produktentwicklungsspotenzial von den Kunden aus der Hand nehmen lassen und ggf. rechtliche Aspekte zu wenig Berücksichtigung finden.

211 Zu dem „above-the-line advertising“ zählen Printmedien, der Rundfunk sowie die Kino- und die Außenwerbung.

212 Der Begriff des „below-the-line advertising“ subsummiert nahezu alles, was nicht zu dem „above-the-line advertising“ zählt, wie bspw. das Sponsoring, die Öffentlichkeitsarbeit, das Internet, das Direktmarketing etc.

Die umfassenden theoretischen Darstellungen des vorliegenden Buches wurden in Kapitel 9 auf ein Praxisbeispiel transferiert. Die Entwicklung und Implementierung einer Unternehmensmarke wird am Beispiel des Gartenbaubetriebes Marc Peters dargestellt. Es soll somit ein Theorie-Praxis-Transfer erfolgen und die theoretisch dargestellten Inhalte übertragbar machen.

Sämtliche angeführten Ausführungen und Darstellungen sollen dem Leser einen Überblick über denkbare Ansichten und ihren Umgang verschaffen. Ein Anspruch auf Vollständigkeit besteht in diesem Kontext nicht. Der Leser muss seine Auffassung mit den möglichen Perspektiven, respektive ihrer Kombination abgleichen.

An dieser Stelle ist deutlich hervorzuheben, dass die Checkliste an die Vorgehensweise in der vorliegenden Monografie angelehnt ist. Die Checkliste ist jedoch wesentlich umfangreicher und inhaltlich auf der Basis des analytischen Fragenkataloges ausführlicher als ggf. aus den im Beitrag dargestellten Inhalten anzunehmen ist. Die Ausführlichkeit liegt dabei insbesondere auf der Notwendigkeit einer fundierten Situationsanalyse, damit sämtliche relevanten Aspekte für die Entwicklung und Einführung einer Unternehmensmarke umfassend vorhanden sind.

Die einleitenden Hinweise zur Ausgangsbasis und dem Umgang mit der Checkliste sind in Anhang 1 aufgeführt.

Die umfassende Checkliste befindet sich in Anhang 2 und könnte betriebsspezifisch direkt angewendet werden.

Unter Zuhilfenahme der Checkliste soll ermöglicht werden, grundlegende Überlegungen durchzuführen um eine Unternehmensmarke zu entwickeln und einzuführen.

Anhand der Darstellungen und konstanten Bezugnahmen auf das Beispielunternehmen Gartenbau Marc Peters wird deutlich, wie Unternehmensmarken entwickelt und in den relevanten Markt eingeführt werden, ebenso soll deutlich werden, dass mit entsprechender Kreativität auch bei „Unternehmensmarken“ ein (werbliches) Innovationspotenzial besteht, welches lediglich ausgeschöpft werden muss.

An dieser Stelle soll abschließend jedoch nochmals darauf hingewiesen werden, dass die Checkliste Betrieben helfen soll, eine Unternehmensmarke zu entwickeln. Aufgrund der Komplexität der Thematik ersetzt diese jedoch nicht das Gespräch mit Experten oder das Einholen von fachlicher Expertise.

Quellen- und Literaturverzeichnis

Aacker, J. L. (2001): Dimensionen der Markenpersönlichkeit; in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung; 3. Auflage; Wiesbaden; S. 91-102.

American Marketing Association, 2004.

Baetge, J.; Schewe, G.; Schulz, R.; Solmecke, H. (2007): Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg – Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzepts; in: Journal für Betriebswirtschaft; 57. Jg.; Heft 2; Juni; S. 183-219.

Balz, U.; Arlinghaus, O. (2007): Praxisbuch – Mergers & Acquisitions – Von der strategischen Überlegung zur erfolgreichen Integration; 2. Auflage; Landsberg am Lech.

Barrett, T. J. (1995): "Interactive Imagery and Recall of Advertisements: Interactive Imagery, Noninteractive Imagery and Printed Text"; Psychological Reports; Vol. 56; No. 3; S. 922.

Behrens, G. (1994): Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze der Markenpolitik; in: Bruhn, M. (Hrsg.); Handbuch Markenartikel; Bd. 1; Stuttgart; S. 199-217.

Bendixen, P. (1989): Über die Machbarkeit der Unternehmenskultur – Über die Verantwortbarkeit des Machens; in: Die Betriebswirtschaft; 49. Jg.; Heft 2; 1989; S. 199-214.

Biel, A. L. (2001): Grundlagen zum Markenwertaufbau; in: Esch, F.-R. (Hrsg.); Moderne Markenführung; 3. Auflage; Wiesbaden.

Biron, J.; Mc Kelvie, S. J. (1984): Effects of Interactive and Noninteractive Imagery on Recall of Advertisements; Perceptual and Motor Skills; Vol. 59; No. 3; December 1984; S. 799-805.

Blumöhr, T.; Zepuntke, H.; Tschäpe, D. (2006): Die Klassifizierung landwirtschaftlicher Betriebe; -Gemeinschaftliches Klassifizierungsverfahren in Deutschland – methodische Grundlagen und Ergebnisse; https://www.destatis.de/DE/publikationen/Wirtschaftsstatistik/LandForstwirtschaft/Klassifizierung_Betriebe.pdf?blob=publicationFile
Datum der Abfrage: 09. Juni 2016; Uhrzeit der Abfrage: 10.30 Uhr.

Bowman, C.; Asch, D. (1987): Strategic Management; in: Mabey, C.; Pugh, D. D. (Hrsg.); Strategies for Managing Complex Change; The Open University; Milton Keynes.

Broßmann, M.; Mödinger, W. (2011): Praxisguide Wissensmanagement – Qualifizieren in Gegenwart und Zukunft – Planung, Umsetzung und Controlling in Unternehmen; Berlin.

Bruhn, M. (2013): Kommunikationspolitik - Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen; 7. Auflage; München.

Bruhn, M. (2014): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation - Strategische Planung und operative Umsetzung; 6. Auflage; Stuttgart.

Brymer, R. A. (1991): Employee Empowerment. A Guest Driven Leadership Strategy, in: The Cornell H. R. A. Quarterly; Vol. 32; No. 2; S. 58-68.

Burkart, R. (2002): Kommunikationswissenschaft – Grundlagen und Problemfelder – Umrisse einer interdisziplinären Sozialwissenschaft; 4. Auflage; Stuttgart.

Chernatony, L. de; McDonald, M. H. B. (1998): Creating powerful brands in consumer service and industrial markets; 2nd Edition; Oxford/UK.

Deal, T. E.; Kennedy, A. A. (2000): The New Corporate Cultures – Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers and Reengineering; New York.

Deal, T. E.; Kennedy, A. A. (1982): Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life; New York.

Dick, M.; Wehner, T. (2002): Wissensmanagement zur Einführung – Bedeutung, Definition, Konzepte; in: Lüthy, W.; Voit, E.; Wehner, Z. (Hrsg.): Wissensmanagement – Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele; Zürich; S. 7-27.

Dierkes, M; Rosenstiel, L. V. von; Steger. U. (1993): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis – Konzepte aus Ökonomie; Psychologie und Ethnologie; Frankfurt am Main.

Diller, H. (2001): Stichwort: Kunde, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon; 2. Auflage; München; S. 845.

Endmark (2001): Trendstudie : Zuordnung neuer Markennamen zu den jeweiligen Produkten, Dienstleistungen und Unternehmen; Endmark AG; Köln.

Esch, F.-R- (2003): Strategien und Technik der Markenführung; München.

Esch, F.-R.; Langner, T. (2001a): Branding als Grundlage zum Markenaufbau, in: Esch, F.-R. (Hrsg.) Moderne Markenführung (2001); 3. Auflage; Wiesbaden; S. 437-450.

Esch, F.-R.; Langner, T. (2001b): Gestaltung von Markenlogos; in: Esch, F.-R. (Hrsg.); Moderne Markenführung; 3. Auflage; Wiesbaden; S. 495-520.

Esch, F.-R.; Langner, T.; Braun, I. (2000): Internationalisierung von Marken; in: Zentes, J.; Swoboda, B. (Hrsg.) (2000): Fallstudien zum internationalen Management; Wiesbaden; S. 545-570.

Espe, H.; Krampen, M. (1986): Eindruckswirkungen visueller Elementarformen und deren Interaktionen mit Farben; in: Espe, H. (Hrsg.); Visuelle Kommunikation: Empirische Analysen; Hildesheim; S. 72-101.

Falque, E. (2000): Using the Tools: Database Marketing, Data Warehousing and Data Mining; in: Brown, S. A. (Hrsg.): Customer Relationship Management; Toronto u.a.; S. 227-240.

Finne, A.; Grönroos, C. (2009): Rethinking Marketing Communication: From integrated marketing communication to relationship communication, in: Journal of Marketing Communications; Volume 15; Issues 2-3; Special Issue: Integrates Marketing Communication.

Fournier, S. M. (2001): Markenbeziehungen – Konsumenten und ihre Marken; in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung (2001); 3. Auflage; Wiesbaden, S. 135-163.

Gabele, E. (1981): Unternehmensgrundsätze; in: Zeitschrift für Organisation; 50. Jg.; Heft 5; S. 245-252.

Georgsdorf, B. (2010): Der wirkungsvolle Einsatz von interner Kommunikation zur Verankerung von Unternehmenswerten – Eine qualitative Fallstudie am Beispiel des Werteprozesses „Driving Values“ der OMV Aktiengesellschaft; Wien.

Grant, J. (1999): Wild West Brands – In the homogeneous age, the winners are the mavericks; The Business Financial Times Weekend Magazine; 23.10.1999; S. 20-21.

Grönroos, C. (2000): Service management and Marketing. A Customer Relationship Approach; 2. Auflage; Chichester u.a.

Grönroos, C. (2007): Service Management and Marketing Customer Management in Service Competition; 3rd Edition; Chichester.

Gundlach, G. T.; Murphy, P. E. (1993): Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges; in: Journal of Marketing; Vol. 57; No. 4; S. 35-46.

Hamm, U. (1991): Landwirtschaftliches Marketing – Grundlagen des Marketing für landwirtschaftliche Unternehmen; Stuttgart.

Hauschmidt, J.; Salomo, S. (2007): Innovationsmanagement; München.

Hedberg, B. (1981): How Organizations Learn und Unlearn, in: Nystrom, P.C.; Starbuck, W.H. (Hrsg.); *Handbook of Organizational Design*; Band 1: *Adapting Organizations to Their Environments*; Oxford; S. 3-27.

Hemel, U. (2005): Wert und Werte - Ethik für Manager – ein Leitfaden für die Praxis; München.

Henderson, P. W.; Cote, J. A. (1996): Designing Positively Evaluated Logos; MSI – Working Paper; December 1996; Cambridge.

Herrmann, A.; Huber, F.; Braunstein, C. (2001): Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“-Theorie; in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung* (2001); 3. Auflage; Wiesbaden; S. 103-133.

Hintze, C. (2007): *Marketing für Produktions- und Dienstleistungsgärtner*; Stuttgart.

Hippner, H.; Wilde, K. D. (2006): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*; 2. Auflage; Wiesbaden.

Hippner, H.; Wilde, K. D. (2002): CRM – Ein Überblick; in: Helmke, S.; Dangelmaier, W. (Hrsg.): *Effektives Customer Relationship Management*; 2. Auflage; Wiesbaden; S. 3-37.

Hofstede, G. (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit -Kulturen-Organisationen-Management*; Berlin u.a.

Homburg, C.; Stock, R. (2002): Führungsverhalten als Einflußgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern: Ein dreidimensionales Konzept; in: *Marketing ZFP*; 24. Jg.; Nr. 2; S. 123 – 137.

Jaworski, B. J.; Kohli, A. K. (1993): *Journal of Marketing*, Market Orientation: Antecedents and Consequences; Juli; S. 53-70.

Kasper, H. (1987): *Organisationskultur*; Wien.

Keller, K. L. (1998): *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Brand Equity*; Upper Saddle River; New York.

Kerpen, P. (2007): *Internes Marketing und Unternehmenskultur – Analyse der Interdependenzen unter marktorientierten Gesichtspunkten*; Hamburg.

Kieser, A. (1985): Werte und Mythen in der strategischen Planung; in: *Das Wirtschaftsstudium*; 14. Jg.; Heft 8/9; S. 427-432.

Kircher, S. (2001): Gestaltung von Markennamen; in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung; 3. Auflage; Wiesbaden, S. 475-493.

Knöppel, S. (2007): User generated Content, Mobile Potenziale; Saarbrücken.

Kohli, C.; LaBahn, D. W.; Thakor, M. (2001): Prozess der Namensgebung; in: Esch, F.-R. (Hrsg.); Moderne Markenführung; 3. Auflage; Wiesbaden; S. 451-474.

Kotler, P.; Bliemel, F. (1999): Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung; 9. überarbeitete und aktualisierte Auflage; Stuttgart.

Kotler, P.; Keller, K. L. (2006): Marketing Management; 12th Edition; Upper Saddle River, New Jersey.

Kreuser, K.; Robrecht, T. (2010): Führung und Erfolg – Eigene Potenziale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen; Wiesbaden.

Kroeber, A. L.; Kluckhohn, C. (1952): Culture – A Critical Review of Concepts and Definitions; Cambridge.

Kroeber-Riel, W. (1993a): Strategien und Technik der Werbung; 5. Auflage; Stuttgart.

Kroeber-Riel, W. (1993b) Bildkommunikation; München.

Kundenmonitor Deutschland 2001.

Langner, T. (2002): Integriertes Branding: Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken; Wiesbaden.

Lasswell, H. D.; Freedman, L. Z. (1964): Fronteras Comunes de la Psiquiatria y el Derecho; in: The common Frontiers of Psychiatry and Law; Revista Jurídica de la Universidad de Puerto Rico 33; S. 433-449.

Lay, R. (1997): Über die Kultur des Unternehmens; Berlin.

Lischka, A. (2000): Dialogkommunikation im Relationship Marketing – Kosten-Nutzen-Analyse zur Steuerung von Interaktionsbeziehungen; Heidelberg.

MacInnis, D. J.; Shapiro, S., Mani, G. (1999): Enhancing brand awareness through brand symbols; in: Arnold, E. J.; Scott, L. M. (Hrsg.); Avances in Consumer Research; Vol. 26; S. 601-608.

Martin, J. (1985): Can Organizational Culture Be Managed?; in: Frost, P. J. et al. (Hrsg.); Organizational Culture; Beverly Hills, London, New Delhi; S. 95-98.

Martin, J.; Siehl, C. (1983): Organizational Culture and Counterculture – An Uneasy Symbiosis; in: *Organizational Dynamics*; 12. Jg.; Heft 2; S. 52-64.

McCracken, J. C.; Macklin, M. C. (1998) „The role of brand names and visual cues in enhancing memory for consumer packaged goods; *Marketing Letters*; Vol. 9; No. 2; S. 209-226.

Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2008): *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele*; 10. Auflage; Wiesbaden.

Motschnig, R.; Ladislav, N. (2009): *Konstruktive Kommunikation – Sich und andere verstehen durch personenzentrierte Interaktion*; Stuttgart.

Mörstedt, G.; Sauerborn, P. (2012): Geographische Infothek, im Internet unter: http://www2.klett.de/sixcms/list.php?page=infothek_artikel&extra=Haack%20Weltatlas-Online&artikel_id=88807&inhalt=klett71prod_1.c.133609.de Datum der Abfrage: 09. August 2016; Uhrzeit der Abfrage: 11.17 Uhr MEZ

Murphy, J. M. (1990): *Brand Strategy*; Cambridge.

Müllender, B. (1990): Agrarfabriken – keine Tomaten auf den Augen; in: *Natur*, Jahrgang 1990; Nr. 9; S. 38.

Müller-Stewens, G. (2000): Akquisitionen und der Markt für Unternehmenskontrolle: Entwicklungstendenzen und Erfolgsfaktoren; in: Picot, A.; Nordmeyer, A.; Pribilla, P. (Hrsg.); S. 41-61.

Narver, J. C., Slater, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability; *Journal of Marketing*; Vol. 54; No. 4; Oct. 1990; pp. 20-35.

Nötzel, R. (1979): Kunde; in: Falk, B; Wolf, J. (Hrsg.): *Handlexikon für Handel und Absatz*; München; S. 392-393.

Oelsnitz, D. von der (1999): *Marktorientierter Unternehmenswandel - Managementtheoretische Perspektiven der Marketingimplementierung*; Wiesbaden.

o. V. (2014): Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2014): Der Gartenbau in Deutschland – Daten und Fakten; Stand: März 2014; Bonn.

o. V. (2010): Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) (2010): *Die deutsche Landwirtschaft – Leistungen in Daten und Fakten- Ausgabe 2010*, Stand: Dezember 2009; Berlin.

o. V. (2007): Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) (2007): (Angewandte Wissenschaft Heft 519); Arbeit und Einkommen in und durch Landwirtschaft; Stand: 07/2007; Berlin.

o. V. (2007): Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandsforschung (2007): Dokumentation Nr. 561; Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland: Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme; Stand: Februar 2007; Berlin und Bonn.

o. V.: <https://www.ferrero.de/produkte> Datum der Abfrage: 22. September 2016; Uhrzeit der Abfrage: 15.21 Uhr MEZ.

o. V.: <http://gartenbau-verband.de/wirtschaftsverband-gartenbau-e-v/branchen-info/> Datum der Abfrage: 15. Januar 2016, Uhrzeit der Abfrage 10:22 Uhr MEZ.

o. V.: www.ipm.de Suchkriterium: Ausstellerliste 2016 Datum der Abfrage: 22. März 2016, Uhrzeit der Abfrage: 9.37 Uhr MEZ

o. V.: <https://www.thuenen.de> Datum der Abfrage: 11. Oktober 2015; Uhrzeit der Abfrage: 17.32 Uhr MEZ.

o. V. (2016): Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Zufriedenheit; online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11227/zufriedenheit-v6.html> Datum der Abfrage: 18. August 2016; Uhrzeit der Abfrage: 10.17 Uhr MEZ.

o. V.: Springer Verlag Gabler (Herausgeber); Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Soziales Netzwerk, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1020869/soziales-netzwerk-v5.html> Datum der Abfrage: 08. Juli 2016, Uhrzeit der Abfrage 09:33 Uhr MEZ.

o. V. (2006): Statistisches Bundesamt: Sonderausfertigung der Umsatzsteuerstatistik 2004 im Auftrag des IfM Bonn und Berechnungen des IfM Bonn.

o. V.: <https://www.wien-gv.at> Datum der Abfrage: 11. Mai 2016; Uhrzeit der Abfrage: 8.11 Uhr MEZ.

o. V. : <https://www.wien.gv.at/statistik/wirtschaft/landwirtschaft/glossar-landwirtschaft.html>. Datum der Abfrage: 17. Juli 2016; Uhrzeit der Abfrage: 13.43 Uhr MEZ.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/148/mikrozensus-v11.html> Datum der Abfrage: 22. Juni 2016; Uhrzeit der Abfrage: 16.03 Uhr MEZ.

Paivio, A. (1971): Imagery and Verbal Processes; New York et al.

Pepels, W. (2009): Handbuch des Marketing; 5. Auflage; München.

Pepels, W. (2002): Handbuch Vertrieb – Konzepte, Instrumente, Erfahrungen; München, Wien.

Pepels, W. (2000): Handbuch des Marketing; 3. Auflage; München.

Peters, Y. (2016): Kundenbeziehungen in Kreditinstituten; in: diebank; Ausgabe: Juli 2016; Köln; S. 28-31.

Peters, Y.; Bazille, B. (2016): Interkulturelles Marketing; München.

Pfeifer, W. (1997): Etymologisches Wörterbuch des Deutschen; 3. Auflage; München.

Plinke, W. (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition; in: Specht, G.; Silberer, G.; Engelhardt, W. H. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen; Stuttgart; S. 305-325.

Pürer, H. (2000): Publizistik- und Kommunikationswissenschaft – Ein Handbuch; Berlin.

Richards, L. G.; Heller, F. P. (1976): Recognition thresholds as a function of word length; American Journal of Psychology; Vol. 89; No. 3; S. 455-466.

Rieder, I. (1988): Unternehmenskultur – Erfolgsfaktor im Bankbetrieb; Wien.

Robertson, K. R. (1987): Recall and Recognition Effects of Brand name Imagery; Psychology and Marketing; Vol. 4; No. 1; S. 3-15.

Rossiter, J. R.; Percy, L. (1987): Advertising and Promotion Management; New York.

Rowlandson, P. (1984): The oddity of OD; Management Today; November; pp. 91-93; in Mabey, C.; Pugh, D. S. (1999): Strategies for Managing Complex Change; The Open University; Milton Keynes.

Sackmann, S.; Bissels, S.; Bissels, T. (2002): Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema der Organisationswissenschaft; in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg.; Januar/Februar; S. 43-58.

Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte; Frankfurt am Main.

Scheuch, F. (1987): Corporate Identity – Schlagwort oder strategisches Konzept?; in: Der Markt; 26. Jg.; Heft 2; S. 33-36.

Schneider, D. J. G.; Wührer, G. A. (1991): Unternehmenskultur und CI-Strategie; in: Journal für Betriebswirtschaft; 41. Jg.; Heft 4; S. 138-154.

Schnyder, A. B. (1991): Unternehmenskultur und Corporate Identity; in: Zeitschrift Führung und Organisation; 60. Jg.; Heft 4; S. 260-266.

Scholz, C. (1988): Organisationskultur – Zwischen Schein und Wirklichkeit; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung; 40. Jg.; Heft 3; S. 243-272.

Schreyögg, G. (1991): Die internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur; in: Marr, R. (Hrsg.): Euro-strategisches Personalmanagement; München, Mering; S. 17-42.

Schreyögg, G. (1990): Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen, Herne; S. 379-390.

Schreyögg, G. (1989): Unternehmenskultur und Innovation; in: Personal; 41. Jg.; Heft 9; S. 370-373.

Schreyögg, G.; Oechsler, W. A.; Wächter, H. (1995): Managing in an European Context – Human Resources; Corporate Culture, Industrial Relations – Text and Cases; Wiesbaden.

Schwede, S. (2000): Vision und Wirklichkeit von CRM; in: Information Management & Consulting; Nr. 1; S. 7-11.

Schweiger, W.; Quiring, O. (2006): „User-Generated Content auf massenmedialen Web-sites – eine Spielart der Interaktivität oder etwas völlig anderes?; in: Friedrichsen, M.; Mühl-Benninghaus, W.; Schweiger, W. (Hrsg.): „Neue Technik, neue Medien, neue Gesellschaft? Ökonomische Herausforderungen der Onlinekommunikation; München; S. 97-120.

Schwetz, W. (2000): Customer Relationship Management – Mit dem richtigen CAS / CRM System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten; Wiesbaden.

Simon, H. (1998): Die heimlichen Gewinner „Hidden Champions – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“; München.

Springinsfeld, L. (2007): Die Kultur der Marke – verstehen, beurteilen, entwickeln; Frankfurt am Main.

Stauss, B.; Seidel, W. (2002): Beschwerdemanagement – Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3. Auflage, München/Wien.

Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2000): Management. Grundlagen der Unternehmens-führung, Konzepte – Funktionen – Fallstudien; 5. Auflage; Wiesbaden.

Strecker, O. (1974): Agrarmarketing; in: Tietz, B. (Hrsg.); Handwörterbuch der Absatzwirtschaft; Stuttgart; Sp. 216-220.

Strecker, O.; Reichert, J.; Pottebaum, P. (1996): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft; Frankfurt am Main.

Weber, W., Mayrhofer, W. (1988): Organisationskultur – Zum Umgang mit einem vieldiskutierten Konzept in Wissenschaft und Praxis; in: Die Betriebswirtschaft; 48. Jg.; Heft 5; S. 555-566.

Westerlund, G.; Sjöstrand, S.-E. (1981): Organisationsmythen; Stuttgart.

Wiedemann, E. (1987): Kopfsalat – ein schrecklicher Anachronismus; in: Der Spiegel; Jg. 1987; Nr. 46; S. 127-136.

Wilkins, A.; Ouchi, W. G. (1983): Efficient Cultures – Exploring the Relationship between Culture und Organizational Performance; in: Administrative Science Quarterly; 28. Jg.; Heft 3; S. 468-481.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sektoren der Agrarwirtschaft	21
Abbildung 2: Sektoren des Pflanzenbaus	21
Abbildung 3: Ermittlung der Bruttowertschöpfung	25
Abbildung 4: Käufergruppenkategorisierung in Folge eines Preisanstiegs	28
Abbildung 5: Segmente des Produktionsgartenbaus	30
Abbildung 6: Segmente des Dienstleistungsgartenbaus	30
Abbildung 7: Gewerbliche Handelseinrichtungen gartenbaulicher Erzeugnisse	31
Abbildung 8: Differenzierung der Stakeholder	43
Abbildung 9: Unternehmensinterne Anspruchsgruppen	44
Abbildung 10: Unternehmensexterne Anspruchsgruppen	44
Abbildung 11: Darstellung der Handelsstufen	48
Abbildung 12: Das operative Marketing im Produktionsgartenbau	51
Abbildung 13: Das operative Marketing im Dienstleistungsgartenbau	52
Abbildung 14: Soziologische Faktoren	54
Abbildung 15: Psychologische Faktoren	55
Abbildung 16: Arten der Kaufentscheidung	55
Abbildung 17: Matrix der Kaufentscheidungssegmente	56
Abbildung 18: Differenzierung des Konsumverhaltens	57
Abbildung 19: Aktivierende Determinanten	57
Abbildung 20: Kognitive Determinanten	58
Abbildung 21: Lernbasis	59
Abbildung 22: Individuelle Determinanten	59
Abbildung 23: Differenzierung des individuell empfundenen Risikos	60
Abbildung 24: Hierarchisches Wert- und Normengefüge	61
Abbildung 25: Zusammenhang zwischen institutionellen und privaten Akteuren im Kontext des Normen- und Wertgefüges	62
Abbildung 26: Kennzeichen gewerblichen Beschaffungsverhaltens	64
Abbildung 27: Darstellung der Akteure in einem Buying Center	65
Abbildung 28: Erfassung eines umfassenden Markenidentitätsbildnisses	73
Abbildung 29: Umfassendes Markenidentitätsbildnis am Beispiel des Unternehmens Gartenbau Marc Peters	74
Abbildung 30: Ermittlung des umfassenden Soll-Markenidentitätsbildnisses	79
Abbildung 31: Hierarchie der übergeordneten (unternehmensphilosophischen) Voraussetzungskomponenten	83
Abbildung 32: Hierarchie der konzeptionellen Ebenen	84
Abbildung 33: Hierarchie der gesamten übergeordneten und konzeptionellen Ebenen	85
Abbildung 34: Humanitär-individuelle Wahrnehmung der Umweltebene	90
Abbildung 35: Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur	91
Abbildung 36: Einflussfaktoren individueller Prägung	92
Abbildung 37: Kulturmodell nach Schein	95

Abbildung 38: Kulturmodell nach Hofstede	97
Abbildung 39: Eisbergmodell	98
Abbildung 40: Praxisausrichtung der Unternehmenskultur	99
Abbildung 41: Einflussfaktoren aus dem Unternehmensumfeld	100
Abbildung 42: Beschwerdekategorisierung	102
Abbildung 43: Der Zusammenhang von Corporate Identity und Corporate Image ..	102
Abbildung 44: Anwendungsbereiche des Corporate Design	103
Abbildung 45: Funktionen der Unternehmenskultur	104
Abbildung 46: Kategorische Einstellungs differenzierung der Akteure	106
Abbildung 47: Matrix der Führungsstile	107
Abbildung 48: Reaktionen auf Kundenbeschwerden	108
Abbildung 49: Empowerment und Vorstufe	109
Abbildung 50: Handlungsspielräume des Empowerments	109
Abbildung 51: Subkulturen und ihr Einfluss auf die Unternehmenskultur	111
Abbildung 52: Phasen der Kulturentwicklung	114
Abbildung 53: Dreieck der Wechselwirkung	119
Abbildung 54: Differenzierung bei der Namensgebung von Unternehmensmarken	123
Abbildung 55: Einordnung exemplarischer Beispiele bedeutungsbezogener (Unternehmens-)Marken im Gartenbau	124
Abbildung 56: Exemplarische Darstellung von Wort-Bild-Logos im Gartenbausektor	128
Abbildung 57: AIDA-B Formel	129
Abbildung 58: Sozialtechniken aktivierender Gestaltung	130
Abbildung 59: Genderdominaten Darstellungsfiguren	131
Abbildung 60: Positive Empfindungswirkung im Kontext zum Logo	132
Abbildung 61: Aspekte des markenspezifischen Findungsprozesses	136
Abbildung 62: Hierarchische Vorgehensweise des markenspezifischen Findungsprozesses	136
Abbildung 63: Suchrichtungen der Positionierung	138
Abbildung 64: Verhältnis zwischen kumuliertem Umsatzanteil und kumuliertem Kundenbestandsanteil	144
Abbildung 65: Kundenstatusqualifizierung auf Basis der CRM-Phasen	145
Abbildung 66: Stadien der Kundenbeziehung	146
Abbildung 67: Abgrenzung des Kundenbeziehungsmanagements von ähnlichen Begrifflichkeiten	147
Abbildung 68: Komponenten eines CRM Systems	148
Abbildung 69: Phasen der Kundenbeziehung	148
Abbildung 70: Phasen des Kundenbeziehungsmanagements	149
Abbildung 71: Differenzierung der marktakteurspezifischen Gruppenausrichtung	149
Abbildung 72: Produktvielfalt aus dem Hause Ferrero	150
Abbildung 73: Nutzenausrichtung	151
Abbildung 74: Kombinierte Darstellung von Differenzierungsgrad und Grad der Kundenansprache	152
Abbildung 75: Potenzialausschöpfung	154

Abbildung 76: Grafische Darstellung der Definition von Hippner und Wilde	155
Abbildung 77: Grafische Darstellung der erweiterten Definition von Hippner und Wilde.....	156
Abbildung 78: Zufriedenheitsmatrix.....	157
Abbildung 79: Loyalitätsmatrix.....	157
Abbildung 80: Kundenerwartungen und ihre Folgen.....	158
Abbildung 81: Marketing als Erwartungsmanagement	159
Abbildung 82: (Problemlösungsadäquate) Handlungsausrichtungen	161
Abbildung 83: Aspekte und Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit.....	163
Abbildung 84: Datensegmente im Privatkundenbereich	166
Abbildung 85: Datensegmente im Gewerbekundenbereich.....	167
Abbildung 86: Primäre Beziehungspartner	168
Abbildung 87: Sekundäre Beziehungspartner	169
Abbildung 88: Differenzierung der Kommunikatoren im Unternehmen.....	173
Abbildung 89: Mehrdimensionales Kommunikationsmodell	173
Abbildung 90: Mehrdimensionales Kommunikationsmodell des Beziehungsmarketings mit dem Ordnungsrang.....	174
Abbildung 91: Formel des Kommunikationsprozesses nach Lasswell	180
Abbildung 92 : Logo-Darstellung des Unternehmens Gartenbau Marc Peters	192

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Spezifizierung der quantitativen Anzahl Erwerbstätiger nach Tätigkeitspezifischen Segmenten	33
Tabelle 2: Quantitative und monetäre Abgrenzung des „Mittelstands“	36
Tabelle 3: Farb- und Intentionsübersicht	131
Tabelle 4: Ebenen der Kommunikation	175
Tabelle 5: Zuordnung der Fragepronomen in der Formel des Kommunikationsprozesses nach Lasswell	180
Tabelle 6: Sekundäre Beziehungsgruppen und ihre Möglichkeiten der Einflussnahme	195

Abkürzungsverzeichnis

BMEI	-	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BIP	-	Bruttoinlandsprodukt
bspw.	-	beispielsweise
BWS	-	Bruttowertschöpfung
bzw.	-	beziehungsweise
ca.	-	circa
CRM	-	Customer Relationship Management
etc.	-	et cetera
EU	-	Europäische Union
EVW	-	Ethikverband der Deutschen Wirtschaft e. V.
ggf.	-	gegebenenfalls
IfM	-	Institut für Mittelstandsforschung
KMU	-	kleine und mittelständische Unternehmen
KW	-	Kalenderwoche
LEH	-	Lebensmitteleinzelhandel
Mio.	-	Millionen
Mrd.	-	Milliarden
OLAP	-	On-Line Analytical Processing
qm	-	Quadratmeter
u.a.	-	unter anderem
UGC	-	User Generated Content
vs.	-	versus

Autorenporträt

Yvonne M. Peters (Jahrgang 1978) baute ihre anfängliche berufliche Tätigkeit als Kundenberaterin im Kreditgewerbe aus und ist Mitglied des Aufsichtsrates bei der Volksbank Kleverland eG.

Yvonne M. Peters ist studierte und promovierte Ökonomin mit dem Schwerpunkt Marketing.

Nach erfolgtem Studium und zahlreichen Jahren Berufserfahrung wechselte sie zur Hochschule und lehrt dort Marketing, insbesondere Kundenbeziehungsmanagement, zudem publiziert sie in diversen Fachzeitschriften zu verschiedenen Themen des Marketings.

Ferner unterstützt sie als externe Beraterin diverse Unternehmensberatungen bei Strategie- und Marketingprojekten und betreut das Kundenmanagement sowie das Marketing im eigenen Betrieb. Ebenso ist sie freiberuflich als Dozentin für Marketing bei diversen Bildungsanbietern im lehrenden Bereich, im Rahmen von Fach- und Führungskräfteseminaren sowie in Hochschul-Bildungsprogrammen tätig.

Verzeichnis der Anhänge

Anhang 1: Einleitende Hinweise zu der Ausgangsbasis und zu dem Umgang mit der Checkliste 222

Anhang 2: Checkliste zum Aufbau und Initiierung einer Unternehmensmarke im Gartenbau auf analytischer Basis 223

Anhang 1

Einleitende Hinweise zu der Ausgangsbasis und zu dem Umgang mit der Checkliste

Bei der Anwendung der Checkliste wird davon ausgegangen, dass der potenzielle Anwender mit den Inhalten des vorliegenden Buches vertraut ist.

Aufgrund der Komplexität des inhaltlichen Hintergrundwissens wird jedem Analysesegment eine kurze, komprimierte, inhaltliche Einleitung vorangestellt, um dem potenziellen Anwender der Checkliste die Möglichkeit der Nutzung zu offerieren, auch ohne die gesamte inhaltliche Kenntnisnahme der vorherigen inhaltlichen Ausführungen.

An dieser Stelle wird explizit darauf hingewiesen, dass bei einer kritischen Auseinandersetzung mit den angeführten Fragen durchaus an diversen Stellen der Eindruck entstehen kann, dass eine Zuordnung ggf. zu einem anderen Analysesegment als geeigneter erscheint. Dem ist jedoch gegenüberzustellen, dass die Zuordnung in dem Maße gewählt wurde, dass eine Zuordnung in den inhaltlichen Gesamtkontext sowie auf Basis der Chronologie angemessen erscheint.

Die Übergänge sind dabei fließend; eine strikte Trennung ist nicht gewünscht.

Die nachfolgende Checkliste zur Entwicklung und Einführung einer Unternehmensmarke im Gartenbau wurde auf Basis praktischer Überlegungen entwickelt.

Aus der Vielzahl möglicher Detailanalysen wurden lediglich solche erstellt, die insbesondere hilfreich im Bezug auf die vorliegende Thematik erscheinen.

Auf umfangreiche Expertenanalysen – auch in wissenschaftlicher Hinsicht – wurde daher verzichtet, ebenso wie auf das Anwenden eines Analyseportfolios, wie es Beratungsunternehmen verwenden.

Fokussiert wird ausschließlich der praktische Anwendungsbezug, der es gartenbaulichen Unternehmen ermöglichen soll, möglichst eigenständig grundlegende Überlegungen zum Aufbau und der Initiierung einer Unternehmensmarke zu machen.

Anhang 2

Checkliste zum

Aufbau und Initiierung einer Unternehmensmarke im Gartenbau **auf analytischer Basis**

Bearbeitungshinweise:

Auf den nachfolgenden Seiten werden diverse Analysesegmente angeführt, die es Ihnen und Ihrem Unternehmen ermöglichen sollen, die gegenwärtige Unternehmens- und Marktsituation sowie die Ausrichtung auf weitere wesentliche Komponenten und Akteure zu untersuchen, damit Sie möglichst eigenständig erste Überlegungen zu einer Unternehmensmarke und dem relevanten Markt vornehmen können.

Beantworten Sie die nachfolgenden Fragen daher ehrlich, Sie helfen sich und Ihrem Unternehmen mit einer realen Situationserfassung.

Versuchen Sie zudem, die Fragen möglichst vollständig zu beantworten, auch wenn dies ein wenig Zeit in Anspruch nimmt. Nehmen Sie sich für das Erarbeiten der gesamten Analyse ausreichend Zeit und erarbeiten Sie die Inhalte gründlich, nur so können Sie langfristige Erfolge erzielen.

Nach einem erfolgreichen Erarbeiten der Inhalte, nach denen Sie in dieser Checkliste gefragt werden, sollten Sie Kontakt zu einem Experten, bspw. einer Agentur aufnehmen, damit dort neben der fachlichen Expertise auch rechtliche Rahmenbedingungen geprüft und geklärt werden können.

Nach jedem Analysesegment wird der Bereich „Anmerkungen/Offenen Fragen“ aufgeführt, der es Ihnen ermöglichen soll, Notizen schriftlich zu fixieren, die ggf. in einem anschließenden Expertengespräch beantwortet werden können.

Für die Bearbeitung wünsche ich Ihnen viel Erfolg und gutes Gelingen!

UNTERNEHMENSANALYSE

Die Unternehmensanalyse dient dazu, dass Sie einen kurzen aber dennoch aussagekräftigen Eindruck von Ihrem Unternehmen und den primären geschäftlichen Tätigkeiten erhalten.

Worin sehen Sie die Stärken Ihres Unternehmens? Bitte benennen und begründen Sie diese!

Weist Ihr Unternehmen Schwächen auf? Bitte benennen und begründen Sie diese!

Was ist der Kern Ihrer Geschäftstätigkeit?

Überlegen Sie nun einmal, woraus Ihre unternehmerischen Erfolgschancen bestehen?

Sind im Zusammenhang mit Ihrer Geschäftstätigkeit Risiken verbunden? Bitte benennen und begründen Sie diese!

Wird aus Ihrer Geschäftstätigkeit eine Strategie deutlich, aus der sich – aus Ihrer Sicht – ein Wettbewerbsvorteil ableiten lässt?

ja

nein

Sofern Sie die Frage bejahen, begründen Sie bitte Ihre Antwort!

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine klar erkennbare Struktur, aus der sich entnehmen lässt, wie Ihr Unternehmen aufgebaut und organisiert ist?

ja

nein

Sofern Sie die Frage bejahen, begründen Sie bitte Ihre Antwort!

Gibt es in Ihrem Unternehmen charakteristische Eigenschaften, die als besondere, bzw. spezielle Fertigkeiten bezeichnet werden können?

ja

nein

Sofern Sie die Frage bejahen, begründen Sie bitte Ihre Antwort!

Ist Ihr Betrieb ein Familienbetrieb, bzw. inhabergeführter Betrieb?

ja

nein

Sofern Sie die Frage verneinen, geben Sie bitte an, um welche Art des Betriebes es sich handelt und in welcher Rechtsform der Betrieb geführt wird.

Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen tätig?

Anzahl Mitarbeiter: _____

davon Anzahl feste Mitarbeiter: _____

davon Anzahl Saisonarbeitskräfte: _____

Ist in Ihrem Unternehmen eine „Unternehmenskultur“ erkennbar?

ja

nein

Sofern Sie die Frage bejahen, skizzieren Sie bitte Ihre Wahrnehmung bzgl. der „Unternehmenskultur“!

Verfügt Ihr Unternehmen über eine „Vision“? Eine positive, bildhafte Vorstellung der Zukunft, wo das Unternehmen in ferner Zukunft „stehen“ möchte?

ja

nein

Sofern Sie die Frage bejahen, stellen Sie bitte die Unternehmensvision dar!

Verfügt Ihr Unternehmen über eine „Mission“, einen Unternehmenszweck, durch den der Gegenstand Ihrer Geschäftstätigkeit deutlich wird?

ja

nein

Sofern Sie die Frage bejahen, stellen Sie bitte die Unternehmensmission dar!

Verfügt Ihr Unternehmen über „Leitlinien“, d.h. geteilte Normen und Werte, an denen sich jeder Mitarbeiter orientiert und die richtungsweisend, orientierend und prägend für das Mitarbeiterhandeln sind?

ja

nein

Sofern Sie die Frage bejahen, stellen Sie bitte die Unternehmensleitlinien dar!

Anmerkungen / Offene Fragen:

UNTERNEHMENSPHILOSOPHISCHE ANALYSE

Die Ausrichtung auf die positive, bildhafte und zukunftsfockussierte Ausrichtung des Unternehmens wird als Vision bezeichnet. Aus der Unternehmensvision wird der Unternehmenszweck abgeleitet; dabei ist die Rede von einer Unternehmensmission. Letztlich gilt es noch die Werte, Normen und Glaubenssätze des Unternehmens schriftlich niederzulegen. Hierbei wird von Unternehmensleitlinien gesprochen. Sämtliche drei Komponenten: die Unternehmensvision, die Unternehmensmission sowie die Unternehmensleitlinien bilden in ihrer Gesamtheit die Unternehmensphilosophie, welche quasi „über dem Unternehmen schwebt“ und Einfluss auf die Geschäftstätigkeit und das Handeln der Mitarbeiter nimmt.

Eine Vision ist vergleichbar mit einem sehr langfristigen Ziel. Der Unterschied zwischen einem Ziel und einer Vision liegt in der zeitlichen Ausrichtung, denn bei der Darstellung einer Vision wird kein konkreter Zeitpunkt angegeben, bis zu dem die Vision realisiert werden muss. Schweifen Sie mit Ihren Gedanken in die ferne Zukunft und formulieren Sie dabei bildhaft und positiv.

Überlegen Sie nun einmal, wie Ihre Unternehmensvision lauten könnte?

Versuchen Sie nun, aus der zuvor formulierten Vision einen konkreten und gegenwärtigen Unternehmenszweck abzuleiten. Die nachfolgenden zwei Leitfragen sollen Ihnen dabei helfen:

- Was ist die primäre Aufgabe Ihres Unternehmens.
- Können Sie Ihren Unternehmenszweck objektiv und nachvollziehbar begründen?

Vergleichen Sie nach der Formulierung bitte Ihre Aussage mit der Aussage zu der ersten Frage bei der Unternehmensanalyse und überdenken Sie bei einer Abweichung nochmals Ihre Angaben.

Welche Werte verkörpert Ihr Unternehmen, bzw. an welchen Glaubenssätzen die in Ihrem Unternehmen Anwendung finden, kann eine Orientierung erfolgen?

Über welche Kernkompetenzen verfügt Ihr Unternehmen?

Anmerkungen / Offene Fragen:

MARKTANALYSE

Die folgende Marktanalyse dient der Verdeutlichung Ihres relevanten Marktes und der Stellung, die Sie, bzw. Ihr Unternehmen im Markt verkörpert. Beachten Sie dabei bitte, dass Sie ebenso konkret überlegen, wer Ihre größten Konkurrenten auf dem für Sie relevanten Markt sind und worin deren Stärken liegen.

Wie kann der Markt, auf dem Sie Ihre Geschäftstätigkeit ausüben, beschrieben werden?

Lässt sich hinsichtlich der Marktausrichtung eine Abstufung vornehmen, gemäß dem Ansatz „vom Allgemeinen zum Speziellen“?

Sparte: Indoor-Pflanzen Outdoor-Pflanzen

Saison: Frühjahr Sommer Herbst Winter

Spez. Pflanzenausrichtung: ...z.B. Beet- und Balkonpflanzen ... _____

Status: blühende Pflanzen nicht blühende Pflanzen

Erzeugnisspezifische Produktionsausrichtung: _____

Unter Integration von Wettbewerbern sollten Sie aus Ihrer Sicht Ihre drei direkten Wettbewerber benennen und deren Stärken herausstellen!

Wettbewerber 1: _____

Stärken des Wettbewerbers 1: _____

Wettbewerber 2: _____

Stärken des Wettbewerbers 2: _____

Wettbewerber 3: _____

Stärken des Wettbewerbers 3: _____

Überlegen Sie nun, welche Vorteile Ihr Unternehmen, bzw. Ihre gartenbaulichen Erzeugnisse im Vergleich zu denen der Wettbewerber haben.

Wie stark schätzen Sie die Nachfrage nach Ihren gartenbaulichen Erzeugnissen ein?

sehr gering gering mittelmäßig stark sehr stark

Begründen Sie bitte Ihre Einschätzung:

Stellen Sie nun heraus, was Ihr Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb einzigartig macht:

Anmerkungen / Offene Fragen:

BEZIEHUNGSGRUPPENANALYSE

Bei der folgenden Analyse handelt es sich um Beziehungsgruppen. Selbstverständlich können Sie in diesem Zusammenhang auch von Zielgruppen oder Kunden sprechen. Beachten Sie jedoch, dass der Begriff Beziehungsgruppen bewusst ausgewählt wurde, denn es handelt sich um Gruppen, die zu Ihrem Unternehmen eine Beziehung aufweisen.

Als primäre Beziehungsgruppen gelten dabei fokussiert die Abnehmer Ihrer gartenbaulichen Erzeugnisse, quasi die Personen oder Unternehmen mit denen Sie monetäre Erträge realisieren.

Als sekundäre Beziehungsgruppen sind weitere Personen, Personengruppen, Unternehmen, Verbände etc. anzusehen, die Sie bei Ihrer Geschäftstätigkeit ebenfalls zu beachten haben, da von diesen eine Einflussnahme ausgehen kann.

Eine Sonderstellung nehmen dabei *interne* Beziehungsgruppen ein. Als interne Beziehungsgruppen gelten Mitarbeiter (aber auch Geldgeber, Investoren etc.), auch hierzu werden Ihnen einige Fragen gestellt. Die Sonderstellung der Beziehungsgruppe basiert darauf, dass diese zum einen „intern“ sind und andererseits maßgeblichen Einfluss auf das Wohlergehen und die Produktivität Ihres Unternehmens haben.

Welche Personen, Personengruppen oder Unternehmen weisen eine Beziehung zu Ihrem Unternehmen auf?

Mit welcher der zuvor genannten Beziehungsgruppen besteht eine direkte Geschäftsbeziehung?

Mit welcher Beziehungsgruppe realisieren Sie monetäre Erträge?

Mit welchen Beziehungsgruppen haben Sie keine direkte Geschäftsbeziehung, sind aber für Ihr Unternehmen durchaus von Belang?

Auch die Mitarbeiter Ihres Unternehmens bilden eine Beziehungsgruppe. Hierbei handelt es sich um eine (unternehmens-)interne Beziehungsgruppe, die auch über Ihre Unternehmensproduktivität entscheidet. Diese Beziehungsgruppe verdient daher gesonderte Beachtung!

In welcher Form kümmern Sie sich um Ihre Mitarbeiter?

In welchem Maße können Sie die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter einschätzen?

Anmerkungen / Offene Fragen:

PROSUMENTENANALYSE

Bei der Prosumentenanalyse handelt es sich um die Untersuchung der Fürsprecher Ihres Unternehmens. Diese Fürsprecher äußern sich in einem positiven Kontext über gemachte Erfahrungen mit Ihrem Unternehmen, oder den Erzeugnissen Ihres Unternehmens. Größere Erfolge sind zu erzielen, wenn sich unter den Prosumenten Ihres Unternehmens Meinungsführer und/oder Referenzunternehmen befinden, durch die im Zusammenhang mit Ihrem Unternehmen eine positive medienwirksame Berichterstattung erfolgen kann.

Inwiefern verfügt Ihr Unternehmen über öffentlichkeitswirksame Kontakte, bspw. zur Presse?

Haben Sie bereits Unternehmenskontakte und können Sie diese zu Referenzzwecken medienwirksam darstellen?

In welchem Ausmaß können Sie Kontakte zu Verbänden oder Institutionen vorweisen, die sich öffentlichkeitswirksam darstellen lassen?

Gibt es Personen oder Unternehmen, die sich positiv über Ihr Unternehmen äußern könnten und würden die Äußerungen durch positive Erfahrungen mit Ihrem Unternehmen begründbar sein?

Anmerkungen / Offene Fragen:

ANALYTISCHE GRUNDLAGEN ZUR MARKENENTWICKLUNG

Gegenstand der analytischen Grundlagen zur Markenentwicklung sind sowohl die Ausgestaltung eines Unternehmensnamens und möglichst eines Slogans als werbliche Botschaft. Nachfolgend wird dabei von verbalen Markenaspekten gesprochen.

Ebenso sollte über eine visuelle Ausrichtung nachgedacht werden. Auch wenn diese nicht zwingend erforderlich ist, kann es sinnvoll sein, den verbalen Markenaspekt durch einen visuellen Aspekt –das Unternehmenslogo- zu ergänzen.

VERBALE MARKENAUSRICHTUNG

Welche Art eines Firmennamens präferieren Sie?

- eine fiktive Namenswahl
- eine reale und objektiv nachvollziehbare Namenswahl

Überlegen Sie grundlegend nach einem geeigneten Namen für Ihr Unternehmen, dieser Name sollte im Idealfall ein (oder mehrere) Wörter darstellen und einen Bezug zu Ihrer Geschäftstätigkeit aufweisen. Beachten Sie bei der Namensgebung die Firmengrundsätze. (Zu den Firmengrundsätzen zählen neben der Firmenwahrheit auch die Firmeklarheit und die Firmenausschließlichkeit; ggf. holen Sie bei derartigen Ansätzen den Rat eines Experten ein.)

Weist Ihr Unternehmensname eine Beziehung zu Ihren Unternehmen auf?

- ja
- nein

Begründen Sie bitte die Wahl Ihres Unternehmensnamens!

Ist die Schrift des Markennamens deutlich lesbar?

Ist mit dem Markennamen ein Slogan/eine werbliche Botschaft verbunden?

ja

nein

Sollten Sie diese Frage bejahen, so führen Sie bitte eine Begründung an.

Sofern Sie sich für einen Slogan/eine werbliche Botschaft entschieden haben, stellen Sie bitte heraus, ob dieser einen deutlichen Bezug zu Ihrem Unternehmen, bzw. Ihren gartenbaulichen Erzeugnissen aufweist.

Anmerkungen / Offene Fragen:

VISUELLE MARKENAUSRICHTUNG

Haben Sie sich neben einem Markennamen auch für die Gestaltung eines Unternehmenslogos entschieden?

ja

nein

Sofern Sie sich für ein Unternehmenslogo entschieden haben, so skizzieren Sie dies bitte in dem dafür vorgesehenen Bereich:



Welches Symbol/Element soll dargestellt werden?

Weist das Symbol eine Verbindung zu Ihrem Unternehmen, bzw. zu den gartenbaulichen Erzeugnissen Ihres Unternehmens auf?

ja

nein

Sofern Sie die Frage bejahen, so führen Sie bitte eine Begründung an:

Weisen die Farben in dem Unternehmenslogo eine Verbindung zu Ihrer Geschäftstätigkeit auf? (Beachten Sie bitte, dass Sie bei der Farbwahl maximal drei Farbtöne verwenden um eine farbliche Überlagerung zu vermeiden!)

ja

nein

Sofern Sie die Frage bejahen, so führen Sie bitte eine Begründung an:

Kann das von Ihnen angedachte Unternehmenslogo durch Ihre Beziehungsgruppen mit Ihrem Unternehmen in Verbindung gebracht werden?

ja

nein

Sofern Sie die Frage bejahen, so führen Sie bitte eine Begründung an:

Anmerkungen / Offene Fragen:

MEDIENSELEKTIONSANALYSE

Im Rahmen der Medienselektionsanalyse sollten Sie nochmals überlegen, wer Ihre primären und fokussierten Abnehmer sind und mit welchen Medien Sie diese am gezieltesten erreichen. Neben dem Erreichen der primären Beziehungsgruppe sollten Sie ebenso überlegen, durch welche Medien Sie neues Personal rekrutieren könnten.

Welche Medien eignen sich Ihrer Ansicht nach zur Bewerbung Ihres Unternehmens und Ihrer gartenbaulichen Erzeugnisse?

Welche Medien erscheinen für das Recruiting und die Personalakquise von Bedeutung?

Welches Kundenklientel wollen Sie bevorzugt/ausschließlich mit Ihren gartenbaulichen Erzeugnissen bedienen?

gewerbliche Wiederverkäufer private Endkonsumenten

Bedenken Sie und führen Sie auf, mit welchen Medien Ihre primäre Beziehungsgruppe in Kontakt kommt.

Anmerkungen / Offene Fragen:

DRUCKERZEUGNISANALYSE

Innerhalb der Druckerzeugnisanalyse sollten Sie grundlegend sämtliche Druck-, bzw. bedruckbaren Erzeugnisse auflisten und überlegen, ob und ggf. wo und in welcher Ausrichtung Ihre Unternehmensmarke sowie ggf. Ihr Unternehmenslogo anzugeordnen ist (sind).

Über welche Druckerzeugnisse, bzw. bedruckbaren Erzeugnisse verfügt Ihr Unternehmen?

- o Briefpapier
- o Visitenkarten
- o Etiketten (auch Bildetiketten)
- o Grußkarten
- o Angebotsmappen
- o Mitarbeiterkleidung
- o Firmenschilder
- o werbliche Aufmerksamkeiten / Werbegeschenke
- o

Hinweis:

Überprüfen und überlegen Sie nun, ob Sie sämtliche Druck- und bedruckbaren Erzeugnisse mit dem Unternehmensnamen und ggf. dem Unternehmenslogo versehen wollen (bzw. ob diese ggf. bereits damit versehen sind und ob dies durchgängig homogen und farblich uniform angeordnet ist).

Anmerkungen / Offene Fragen:

ERMITTlung EINES MÖGLICHEN (WERBLICHEN) INNOVATIONSPOTENZIALS

Bei der „Ermittlung eines möglichen Innovationspotenzials“ liegt der Fokus auf werblichen Aspekten.

Bedenken Sie in diesem Zusammenhang die Möglichkeiten, die die werbliche Ausgestaltung Ihnen, bzw. Ihrem Unternehmen bietet und selektieren Sie das Produkt, welches neben effektiven auch effiziente Ansätze offeriert.

Welche werblichen Instrumente und Möglichkeiten nutzen Ihre größten Wettbewerber? (Führen Sie diese bitte nachfolgend auf. Beachten Sie jedoch bei den nachfolgenden Fragen, dass Sie sich von den Ansätzen Ihrer Konkurrenten distanzieren. Sie haben durchaus die Möglichkeit eigenständig etwas Innovatives zu entwickeln, anstatt vielleicht als interessant erachtete Aufmerksamkeiten der Wettbewerber zu kopieren!)

Welche werblichen Instrumente und Möglichkeiten würden zu Ihrem Unternehmen passen?

Welche – aus den zuvor genannten – Artikeln können Sie sich als werbliche Aufmerksamkeiten vorstellen?

Was erscheint aus Ihrer Sicht gesehen als werblich innovativ und könnte Ihrer primären externen Beziehungsgruppe (den Kunden) gefallen, bzw. diesen von Nutzen sein?

In welchem Kosten-Nutzen-Verhältnis würden Ihre präferierten werblichen Artikel stehen? (Im Idealfall nehmen Sie nun Kontakt zu Werbeartikelherstellern und zu Druckereien auf, um Angebote einzuholen!)

Anmerkungen / Offene Fragen:

Abschließende Anmerkungen:

Bevor Sie den Kontakt zu einem Experten aufnehmen und nachdem Sie die Checkliste nun möglichst vollständig ausgefüllt haben, sollten Sie die Inhalte nochmals bedenken, bewerten und auf Ihre Richtigkeit hin überprüfen.

In Ihrem Eigeninteresse sollten Sie bei den Ausführungen und Angaben stets bei der Realität verbleiben, denn ansonsten gefährden Sie die Entwicklung und Einführung Ihrer Unternehmensmarke.

Auch ggf. unschöne Resultate offerieren Optimierungspotenzial und leisten einen elementaren Beitrag zur Entwicklung.

Stellen Sie sich grundlegend die Frage, welchen Einfluss die Darstellungen auf die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens und Ihrer Unternehmensmarke haben.