



**Hochschule Wismar**

Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung

Fachbereich Wirtschaft



**Hochschule Wismar**

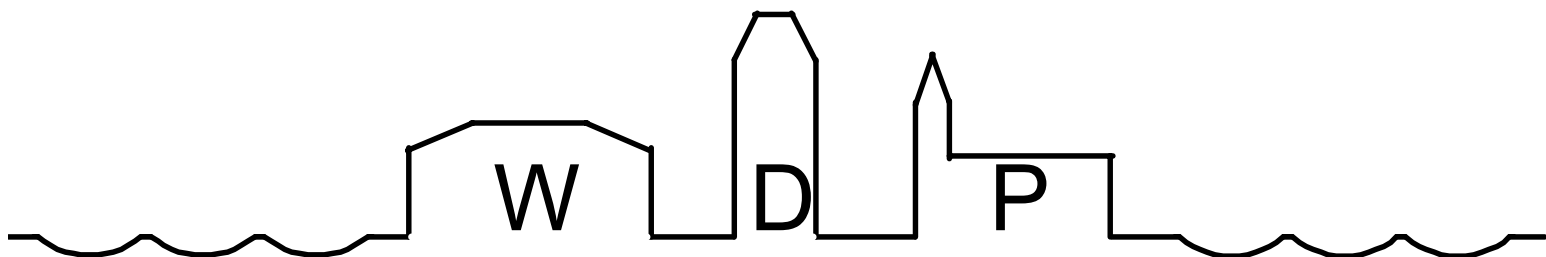
University of Technology, Business and Design

Department of Business

Herbert Neunteufel  
Gottfried Rössel  
Uwe Sassenberg

Das Marketingniveau in der  
Kunststoffbranche Westmecklenburgs

Heft 06 / 2003



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung bietet die Studiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer  
Fachbereich Wirtschaft  
Hochschule Wismar  
Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 441  
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131  
e-mail: [j.kramer@wi.hs-wismar.de](mailto:j.kramer@wi.hs-wismar.de)

ISSN 1612-0884  
ISBN 3-910102-30-1

JEL-Klassifikation M31, L65

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2003.  
Printed in Germany

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Das Marketingniveau</b>	<b>4</b>
<b>2. Die Clusterung der Unternehmen sowie wichtige Befragungsergebnisse</b>	<b>6</b>
<b>3. Die Markterfordernisse der Kunststoffindustrie</b>	<b>14</b>
3.1.Tendenzen und Entwicklungsrichtungen	14
3.2.Kundenarbeit	17
3.3.Innovation	17
3.4.Strategisches und operatives Marketing im regionalen Verbund	18
3.5.Schlussfolgerungen	18
<b>4. SWOT-Analysen</b>	<b>19</b>
4.1.Markterfordernisse und die erreichten Positionen in der Marktarbeit	19
4.2.Die Erfordernisse des Customer-Relationship-Management	20
4.3.Die Erfordernisse des strategischen und operativen Marketing	20
<b>5. Schlussbemerkung</b>	<b>21</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>22</b>
<b>Autorenangaben</b>	<b>23</b>

Grundlage dieses Berichtes ist eine Studie, die vom Forschungszentrum Wismar im Rahmen des Innoregio-Projektes „Aufbau einer Geschäftsstelle“ in der Innoregio „Kunststoff-Kompetenzzentrum Westmecklenburg“ von den Autoren in den Jahren 2001 und 2002 durchgeführt wurde.

Das diesem Bericht zugrundeliegenden Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 03i4301 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

## 1. Das Marketingniveau

Das Ziel der Studie lag darin, den in den Firmen des Westmecklenburgischen Kunststoffverbandes anzutreffenden aktuellen Zustands des Marketings zu erfragen und zu erfassen.

Dieser Ausgangszustand wurde mit dem Begriff des „Marketingniveaus“ bezeichnet.

Die Kenntnis des Marketingniveaus in den Firmen ermöglicht es,

- den Ist-Stand der Marketingpotentiale und Marketingprozesse zu kennen und einer Bewertung zuzuführen,
- die Schwachstellen zu ermitteln und Ansätze zu deren Überwindung aufzudecken,
- die Niveaugrößen der verschiedenen Unternehmen und Unternehmensgruppen hinsichtlich vorhandener Gemeinsamkeiten und Differenzierungen zu untersuchen und
- Bedingungen und Voraussetzungen zu analysieren für überbetriebliche Marketingaktivitäten und Vernetzungschancen im Marketing.

Bei Beginn der Projektarbeiten wurden zwei grundsätzliche theoretische Probleme deutlich:

**Erstens:** Der Begriff des Marketingniveaus ist in der Theorie nicht explizit ausgewiesen (Kotler/Bliemel 1999; Meffert 1998; Meyer/Davidson 2001; Weis 2001). Deshalb war es notwendig zunächst eine Arbeitsdefinition zu entwickeln und den Inhalt der entsprechenden Teilniveaus (Module) zu bestimmen. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff Niveau weitgehend gleichgesetzt mit den Begriffen „Entwicklungsstufe, Leistungsfähigkeit, Höhe“.<sup>1</sup>

Der Begriff des Prozessniveaus, der dem hier zu diskutierenden Problem sicher am nächsten liegt, wird in der Literatur dargestellt als Leistungsfähigkeit, die sich auf ein bestimmtes Prozesspotential stützt und bei konkreten Inputs entsprechende Outputs sichert.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vgl. hierzu: Enzyklopädische Bibliothek, 1999, Bd. 10, S. 396.

<sup>2</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, 12. Auflage, 1988, Wiesbaden, Bd. 4, S. 1093; Woll, Artur: Wirtschaftslexikon, München/Wien 1994, S. 575.

Dabei beziehen sich die Niveaudarstellungen in der Regel auf Produktionsprozesse. Weitere wesentliche betriebliche Prozesse wie Forschung und Entwicklung, Marketing u. a. sind offensichtlich theoretisch bisher hinsichtlich der Niveauproblematik wenig durchdrungen. Gleichzeitig ergibt sich verstärkt die praktische Notwendigkeit solche Niveaugrößen zu erfassen, zu bewerten und systematisch zu gestalten – eine Zielstellung, die im Rahmen dieser Studie und der nachfolgenden Projektarbeiten von grundsätzlicher Bedeutung ist.

In Anlehnung an die oben genannten Literaturquellen wird das Marketingniveau in einer Arbeitsdefinition wie folgt festgelegt:

***Das Marketingniveau wird charakterisiert durch die im Betrieb vorhandenen Marketingpotentiale und -prozesse und deren potentielle und tatsächliche Leistungsfähigkeit und Leistung bei konkreten Inputs.***

Aus dieser komplexen Begriffsbestimmung leitete sich die Notwendigkeit ab, Module im Sinne von Teilniveaus zu erkennen und für die praktische Erfassung der Inhalte vorzubereiten. Dazu wurden zwei Vorgehensweisen entwickelt und erprobt:

a) Es wurde ein systemtheoretischer Ansatz gewählt. Dabei entstand ein Modellansatz, der das Marketing-Niveau einer Firma in 6 Module zerlegt. Das waren

- das Strukturniveau des Marketings,
- das Nutzungs- und Entwicklungsniveau des Marketings,
- 2 Inputniveaus (Umfeldinput, betriebsinternes Input),
- 2 Outputniveaus (betriebsexternes Output, betriebsinternes Output).

Der Ansatz hatte den Vorzug einer hohen Komplexität und nutzt die Logik der Systemtheorie. Mit ca. 100 Fragen wurden alle wichtigen Aspekte des Marketingniveaus eines größeren Unternehmens des Verbandes untersucht und einer Bewertung zugeführt (Theede 2001). Umfang und Tiefe der hier durchgeführten Befragungen sowie der damit verbundene Zeit- und Aggregationsaufwand ließen Zweifel daran aufkommen, ob die Herangehensweise vor allem auf die Klein- und Kleinstunternehmen des Verbandes sinnvoll angewendet werden sollte. Aus diesem Grunde wurde eine vereinfachte analytische Vorgehensweise entwickelt und für die notwendigen Befragungen im breiten Umfange genutzt.

b) Die Auswahl der Befragungsfelder für eine komplexe Analyse erfolgte unter den Aspekten:

- Markt, Kunden, Konkurrenz
- Marketingpotentiale
- Operative Marketingsteuerung (Marketing-Mix)
- Planung und Strategien.

Auch mit dieser Vorgehensweise wurde somit eine weitgehende Komplexität der Niveauermittlung sichergestellt. Die Befragung konnte vereinfacht und vor

allem den speziellen Bedingungen der Klein- und Kleinstbetriebe des Kunststoffzentrums gut angepasst werden.

Im Komplex Markt, Kunden und Konkurrenz werden Grundlagen, Bedingungen und Erfordernisse für ein erfolgreiches Marketing der Unternehmen untersucht. Die Analyse der Marketingpotentiale der Firmen macht deutlich, wie die Organisation und die Wirksamkeit der Potentiale sind und wie Marketingprobleme in den Betrieben gelöst werden.

Die operative Steuerung des Marketings stützt sich generell auf den Marketing-Mix. So war zu hinterfragen, wie dieses wichtige Instrument in den Betrieben entwickelt ist und genutzt wird.

Um im Konkurrenzkampf auf Dauer erfolgreich zu sein, wird es immer wichtiger, die analytischen Ergebnisse der Marketingarbeit gezielt mit der Planung, vor allem aber der Entwicklung von Marketingstrategien zu verbinden. Dazu wurden die notwendigen Befragungen durchgeführt.

Ein weiteres schwerwiegendes theoretisches Problem stellt die Bewertung dar.

**Zweitens:** Die gewonnenen Befragungsergebnisse sollten einer Bewertung unterzogen werden. Erst diese Bewertung macht es zum Beispiel möglich, Schwachstellen und Stärken im Firmenmarketing eindeutig nachzuweisen. Das Kernproblem bestand darin, geeignete Bewertungsmaßstäbe zu finden. In der Studie wurden verschiedene Bewertungsmaßstäbe differenziert zum Einsatz gebracht, das waren insbesondere:

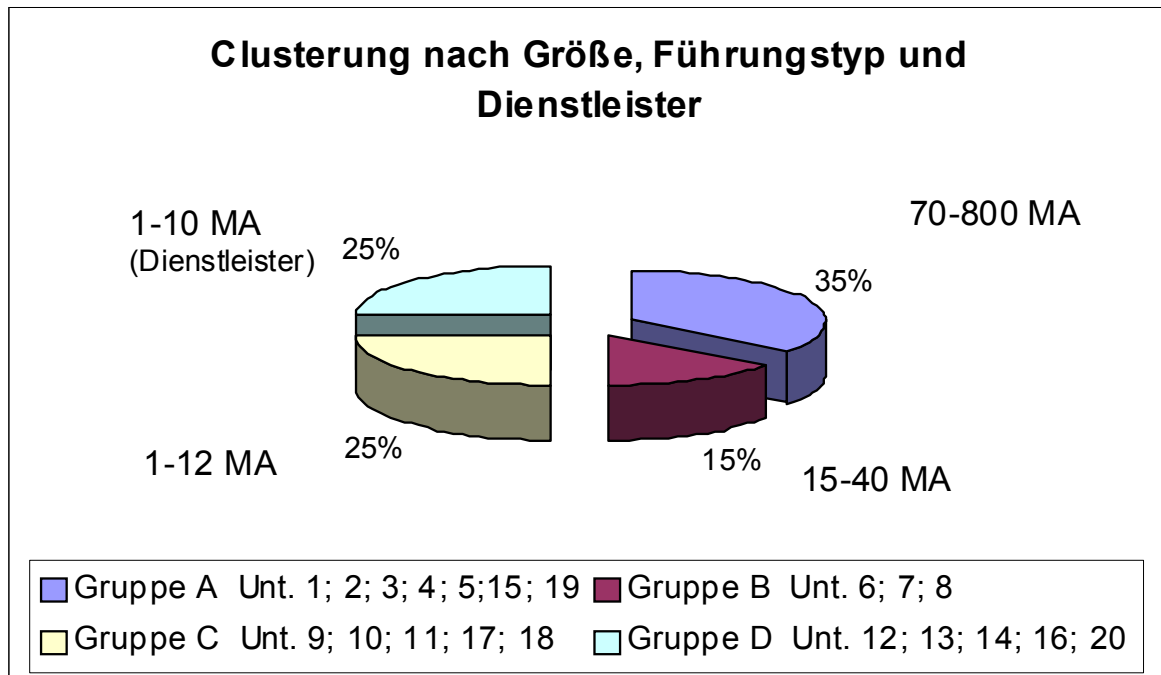
- Eigenbewertungen der Unternehmen, die sich oft auf beobachtete Konkurrenzfähigkeit stützten,
- Bewertungen, die als Bewertungsmaßstab bekannte theoretische Positionen hatten,
- Einschätzungen auf der Basis fortschrittlicher Praxiserfahrungen (Benchmarking) und
- Vergleiche auf der Basis moderner, vor allem aber künftiger Markt- und Wettbewerbserfordernisse.

Generell war festzustellen, dass die Bewertung der ermittelten Niveaugrößen zur kompliziertesten Aufgabe im Rahmen der Studie wurde, die nicht durchgängig zur vollen Zufriedenheit der Autoren gelöst werden konnte. Hier sind offensichtlich weitere vertiefende Untersuchungen im Projekt erforderlich.

## **2. Die Clusterung der Unternehmen sowie wichtige Befragungsergebnisse**

Im Rahmen der Studie wurden nach einer ersten Sichtung einer von der IHK zu Schwerin zur Verfügung gestellten Liste insgesamt 20 Unternehmen der Kunststoffindustrie in jeweils 3-stündigen Befragungen interviewt. Die Unternehmen gliederten sich wie folgt:

Abbildung 1: Clusterung



Die untersuchten Unternehmen lassen sich wie folgt charakterisieren:

Tabelle 1: Charakterisierung der Unternehmen

Cluster	Führungstyp der Unternehmen	Größeneinordnung Beschäftigte
A	größere Unternehmen in einer Holding	800 – 70
B	mittlere managementgeführte Unternehmen	40 – 15
C	kleine unternehmergeführte Unternehmen	12 – 1
D	Dienstleister	10 – 1

Erwartungsgemäß konnte das Resultat der Studie nicht darin bestehen, eine verbindliche „Durchschnittsnote“ im Marketingniveau für die Betriebe des Kunststoffzentrums Westmecklenburgs festzustellen. Vielmehr besitzt jeder Betrieb sein individuelles, insbesondere auf seine Kunden, Produkte, Vertriebswege und Servicebedingungen zugeschnittenes Niveau im Marketing. Allerdings gibt es dabei sowohl Fakten als auch Marketingpotentiale und -aktivitäten, die als progressiv, modern und stark wettbewerbsorientiert einzuschätzen sind als auch solche, die nur bedingt konkurrenzfähig sind und dem härter werdenden Wettbewerb wahrscheinlich nicht standhalten können. So liegen Chancen und Risiken in den einzelnen Betrieben oft dicht beieinander und können nur konkret in den jeweiligen Unternehmen genutzt bzw. bekämpft werden.

Gleichzeitig gibt es eine Reihe von Tendenzen, die in den verschiedenen Clustern der untersuchten Betriebe mehr oder weniger ausgeprägt sind und die das erreichte Marketingniveau im besonderen Maße kennzeichnen. Hier soll der Versuch gemacht werden, einige dieser Trendlinien zu erfassen.

Generell kann zunächst festgestellt werden, dass das Marketingniveau der Unternehmen zur Zeit ausreicht, um die Unternehmen am Markt zu halten. Das sagt natürlich noch nichts über die Zukunftschancen bei härterem Wettbewerb und fortschreitender Dynamisierung der Märkte. Die Analysen zeigen aber, dass die Bedeutung und das Gewicht des Marketings in fast allen Unternehmen erkannt wird, und viele Unternehmen erfolgreich bemüht sind, ihre Flexibilität zu erhöhen, die Kundenorientierung zu verstärken und die Qualitätsarbeit zu entwickeln.

Im Trend scheinen die personellen und sachlichen Potentiale, die unmittelbar im Marketing wirksam sind, quantitativ und oft auch qualitativ noch entschieden zu schwach, um auf Dauer voll konkurrenzfähig zu bleiben. Personelle Aufstockungen im Marketingbereich, Qualifizierungen und Verbesserungen in der Rechnerstützung sind in fast allen Unternehmen u. E. unumgänglich. Das zeigt sich u. a. auch darin, dass viele Geschäftsführer oft gleichzeitig die „besten Verkäufer“ sind. (so z. B. in Betrieben der Gruppe C und D).

Um keine Missverständnisse entstehen zu lassen, eine gute Kundenorientierung erfordert es oft, dass Geschäftsführer die wichtigen A-Kunden persönlich betreuen, d. h. aber nicht, dass sie auch alle übrigen Marketingfunktionen, wie teilweise nachweisbar, weitgehend allein direkt realisieren.

Die meisten Unternehmen besitzen auf der Basis der geringen Marketingpotentiale eine sehr dynamische Organisation, die Flexibilität und eine starke Kundenorientierung ermöglichen. Diese Stärke gilt es künftig zu erhalten und auszubauen.

Die Kundenorientierung in ihren vielfältigen Formen ist eine eindeutige Stärke des Marketings in den meisten Firmen des Kunststoffzentrums. Integrierte Kundenarbeit, interaktive Kundenarbeit, kundenwunschorientierte Ferti-



gungen sind „normaler Arbeitsstand“ in vielen Firmen. Diese außerordentlich wichtige Tatsache sichert zur Zeit den Umsatz und Gewinn, die Kenntnis der Kundenwünsche, die Kenntnis der Marktsituation und teilweise der Marktentwicklung. Dass eine einseitige Bindung an wenige Großkunden auch mit großen Risiken verbunden und zu unerwünschten Abhängigkeiten führen kann, soll hier nur am Rande erwähnt sein.

In der Tendenz lässt die vorliegende Analyse erkennen, dass über die gezielte und intensive Kundenorientierung bestimmte betriebliche Schwächen, möglicherweise nur zeitweise, überbrückt werden können. So war z. B. festzustellen, dass viele Betriebe aus den Clustern B, C und D in der Regel keine Markt-, Kunden-, Konkurrenz- und Potentialanalysen erarbeiten, die analytische Basis der Marketingarbeit also weitgehend fehlt. Teilweise wird dieses Defizit durch enge und engste Anbindungen an bestimmte Hauptkunden und die Nutzung der dort vorhandenen Informationen kompensiert.

Auf Dauer, so scheint es, ist die Stärkung der analytischen Basis in den größeren Firmen unverzichtbar, wenn die Marketingentscheidungen den komplizierten Markt- und Konkurrenzbedingungen genügen sollen.

Ähnlich problematisch muss die Situation auf dem Gebiet der Marktforschung eingeschätzt werden. In den meisten Betrieben (Betriebsgruppe B, C, D) wird keine systematische Marktforschung betrieben. Auch hier wirkt wahrscheinlich eine intensive Kundenbindung so, dass bestimmte Defizite noch überbrückt werden können. Die größten Unternehmen (Gruppe A) profitieren wiederum von Marktforschungsergebnissen ihrer Stammbetriebe und Holdings.

Wenn festgestellt wird, dass der Kunststoffmarkt in Westeuropa um 4 %, in Osteuropa um 8 % und in Südostasien um 7,5 % pro Jahr wächst, so kann man davon ausgehen, dass vor allem den Betrieben der B, C und D-Gruppe, diese Tendenzen kaum bekannt sind, so dass sich diese Situation nicht in konkreten Marketingstrategien und Wachstumszielen niederschlägt.

Der Wachstumsgedanke wird sehr differenziert gesehen, oft fehlen begründete Wachstumsziele und -strategien. Die Gefahren solcher Vorgehensweisen werden noch übersehen. Begründete mittel- bis langfristige Entwicklungsziele müssen in vielen Firmen des Zentrums künftig verstärkt erarbeitet werden.

Ursächlich verbunden mit der fehlenden oder nur teilweise vorhandenen analytischen Basis ist in den Mittel- und Kleinbetrieben die generell ungenügende Arbeit mit Marketingstrategien.

Hier scheint ein Kardinalproblem der kleinen und mittleren Unternehmen zu liegen. In den meisten Fällen fehlt eine strategische Ausrichtung am Markt, im Wettbewerb, hinsichtlich des Wachstums und der Innovationen und es kommt zu einer durchgängigen Überbetonung der operativen Tätigkeit. Solide Kenntnisse über die Marketingstrategien, ihrer Wirksamkeit, Verflechtungen bis zur Entwicklung eigener Strategieprofile wurden während der Untersu-

chung in keinen der kleinen und mittleren Unternehmen eindeutig erkennbar. Sehr wahrscheinlich sind in vielen Unternehmen des Kunststoffzentrums auch Qualifizierungsdefizite eine Ursache für die ungenügende strategische Ausrichtung.

Die strategische Arbeit und Ausrichtung war in den Betrieben der A-Gruppe im Vergleich zu Betrieben der B, C und D-Gruppe wesentlich besser, nur ein Unternehmen machte hier eine Ausnahme. Allerdings werden hier die entscheidenden strategischen Arbeiten wiederum in der Regel in den Stammbetrieben der Konzerne und Holdings geleistet.

Die operative Steuerung vollzieht sich grundlegend über den Marketing-Mix. Dieses wichtige Instrument ist den Betrieben bekannt und wird zur Anwendung gebracht.

Der **Produktmix**: In den Betrieben der Gruppen der B, C und D werden große Anstrengungen unternommen, um die Produkte und den Service ständig an die Kundenwünsche und -forderungen heranzuführen. Das „erspart“ teilweise eine eigene Produkt- und Programmpolitik der Unternehmen. Das kann einerseits als Stärke betrachtet werden, denn die enge Kundenbindung sichert kundenwunschorientierte Produkte, die risikoarm absetzbar sind. Andererseits entsteht möglicherweise dadurch manchmal eine Bindung, die eigenständige Produkt- und Innovationspolitik behindert.

Das Innovationsniveau der Unternehmen war generell schwer einschätzbar. In den Betrieben der Gruppen B, C und D war keine systematische Innovationsarbeit festzustellen. Ausnahmen sind hier zwei Betriebe, die auf Grund staatlicher Förderungen zu einer systematischen Innovationspolitik gefunden haben. Bestimmte Neuerungen entstehen allerdings auch in den anderen Betrieben in Kopplung mit den Kunden.

Für die gegenwärtige Situation gibt es Ursachen; die Betriebe in diesen Clustern verfügen in der Regel über keine eigenen bzw. sehr geringe FE-Kapazitäten. Gleichzeitig fehlt es an Kapazitäten der Grundlagenforschung, um qualitativ hochwertige Innovationen realisieren zu können.

So bleiben oftmals nur kundenwunschorientierte Produktvarianten und ein entwickeltes Servicepaket als wichtige Basis der Produktmix.

Moderne Produktmodulsysteme, die es ermöglichen die verschiedenen Kundenwünsche im Rahmen einer individualisierten Massenproduktion immer neu mit hoher Individualisierung und Produktivität kostengünstig zu realisieren, waren nur in einem Betrieb anzutreffen.

Wie die Befragung zeigte, sind nur zwei Betriebe der Auffassung, dass ihre Produkte Weltspitzenerzeugnisse darstellen und eine Monopolstellung am Markt sichern.

Auf Dauer erscheint es allerdings unumgänglich, dass die Produkt- und Innovationspolitik der Mehrzahl der Unternehmen des Kunststoffzentrums rasch entwickelt wird.

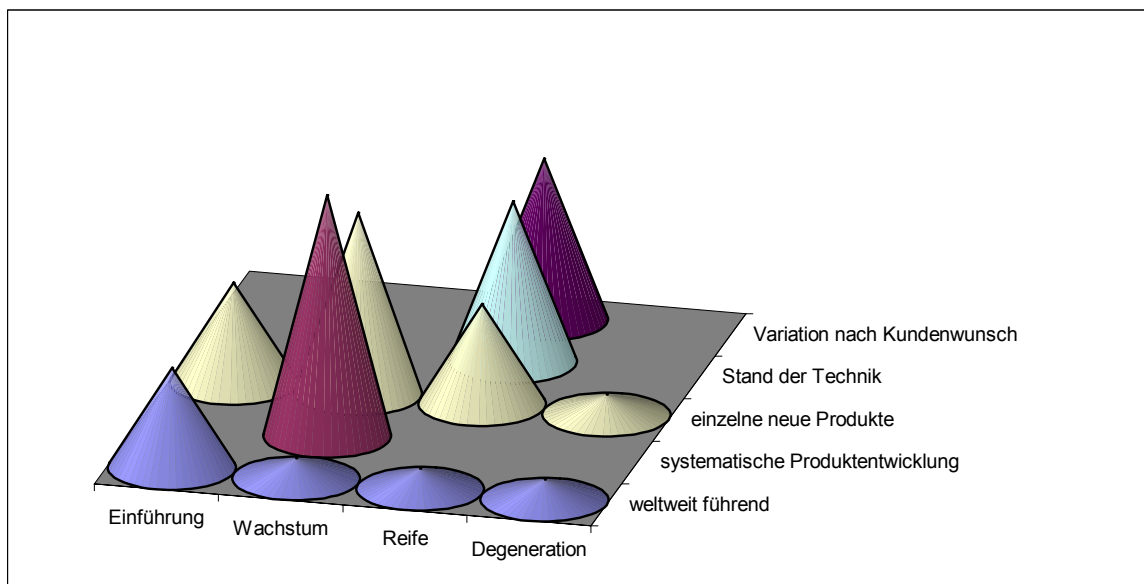
Die Betriebe der Gruppe A reflektieren ihren Produktmix als Teil des entsprechenden Produktmix der Konzerne oder Holdings und betreiben eine marktorientierte Innovationspolitik.

Befragt wurden die Unternehmen auch nach dem Stand ihrer Produkte im Produktlebenszyklus und der eigenen Einschätzung ihrer Produktentwicklung.

Dabei gab es zwei interessante Korrelationen:

1. eine Korrelation zwischen Produktlebenszyklus und Produktentwicklung und
2. eine Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Produktentwicklung.

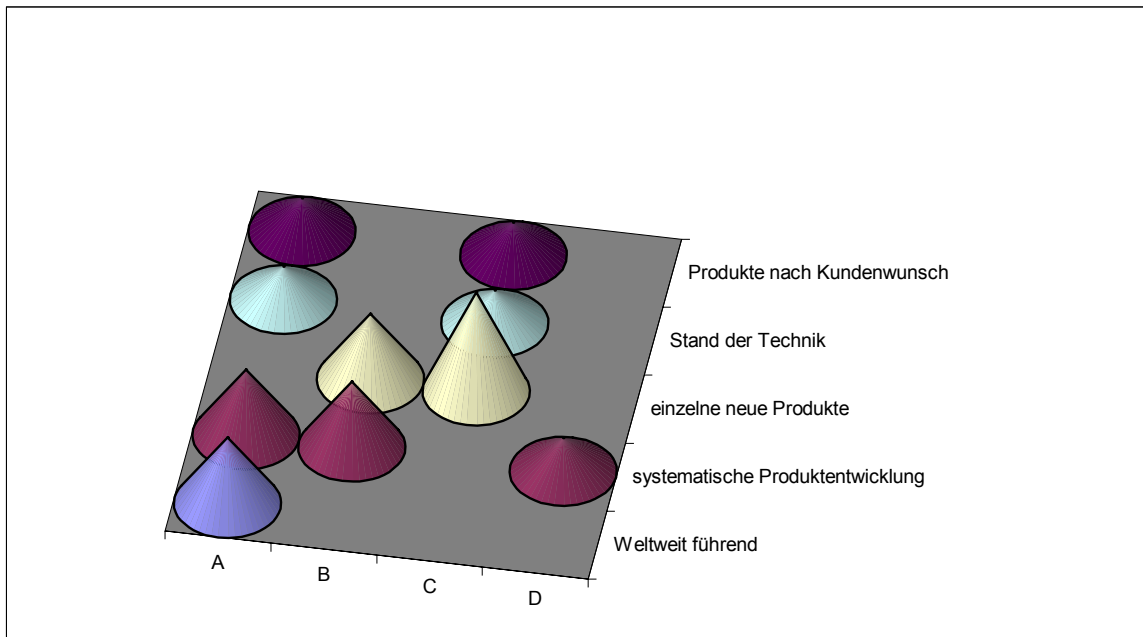
*Abbildung 2: Korrelation zwischen Produktlebenszyklus und Produktentwicklung*



Produkte in der Einführungsphase waren insbesondere bei Unternehmen, die ihre Produkte als weltweit führend betrachteten und bei Unternehmen zu finden, die einzelne neue Produkte einführen. Produkte in der Wachstumsphase waren schwerpunktmäßig bei Unternehmen zu finden, die eine systematische Produktentwicklung betreiben. Unter Wertung der Angabe „Variation nach Kundenwunsch“ als Stand der Technik ergibt sich eine deutliche Häufung dieser Produkte in der Reifephase. Nur Unternehmen, die angaben, dass sie Produkte in unterschiedlichen Phasen des Produktlebenszyklusses haben, hatten auch Produkte in der Degenerationsphase.

Bei der Untersuchung der Produktentwicklung in den einzelnen Größenklassen der Unternehmen fiel auf, dass die Unternehmensgröße mit der Produktentwicklung korreliert.

Abbildung 3: Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Produktentwicklung



Kleine Unternehmen entwickeln einzelne neue Produkte und fertigen Produkte nach Kundenwunsch, mittelgroße Unternehmen entwickeln zum Teil systematisch neue oder einzelne Produkte. Großunternehmen entwickeln systematisch neue – z. T. weltweit führende – Produkte und haben im Portfolio natürlich auch Produkte in der Reifephase. Die Dienstleister (Cluster D) passen ständig ihre „Produkte“ an den Markt an.

Die Grundaussagen zu den Schwächen und Stärken von KMU konnten auch in dieser Untersuchung der Betriebe des KKMV bestätigt werden. Großbetriebe haben ein funktionierendes Innovationsmanagement von der Marktforschung über Strategieentwicklung zur Produktentwicklung.

In den KMU kommt es durch die Ressourcenbegrenzung zu zwei Verhaltensweisen:

Die eine Gruppe von KMU kann nur Produktvarianten entwickeln und versucht diesen Nachteil durch kundenwunschorientierte Produktion zu überbrücken. Der Schwerpunkt wird auf den Service, Qualität bei angemessenem bis geringen Preis und Flexibilität gelegt. Dieses relativ gering spezifizierte Angebot wird – auch aus einer Ressourcenbegrenzung heraus – regional angeboten.

Die zweite Gruppe von KMU und die Dienstleister entwickeln einzelne neue Produkte. Diese Produkte zielen i. A. auf eine sehr enge Marktlücke und werden überregional angeboten. Damit gehen diese Betriebe – auch wegen der geringen finanziellen Rücklagen dieser Betriebe – ein hohes Risiko durch zu

geringe Diversifikation ein. Dieses Risiko wird teilweise gemindert durch eine intensive Zusammenarbeit mit den Kunden vor und während der Entwicklung.

Der **Distributionsmix**: Die größte Zahl der Unternehmen des Zentrums versteht sich als Investitionsgüterproduzenten bzw. -dienstleister. Die Distribution erfolgt somit überwiegend im Direktvertrieb. Damit werden die Vorzüge des Direktvertriebs, enge Kundenbindung, umfassende Qualitätssicherung, aktive Einflussnahme auf Service und Preis gesichert. Gleichzeitig fehlt oft die Möglichkeit zur Erschließung neuer größerer Kundengruppen und Marktsegmente wie sie im indirekten Vertrieb typisch sind. Der Produktvertrieb über den E-Commerce dürfte auch nur begrenzt möglich sein.

Zur Qualifizierung der Distribution, zur Erschließung neuer Kundengruppen und Marktsegmente wären Kooperationen und Vernetzungen sicher ein wichtiger Weg. Das Problem der Entwicklung der Vertriebswege und der Vertriebswegeoptimierung sollte künftig eine wichtige Rolle spielen.

Der **Konditionenmix**: In der Mehrzahl der Betriebe ist der Konditionenmix wenig ausgereizt. Viele Unternehmen betreiben eine sehr traditionelle Preispolitik ergänzt durch Mengenrabatte. Die Preisbildung erfolgt kosten- und konkurrenzorientiert. Die Arbeit mit Preisstrategien war nicht bzw. nur in Ansätzen erkennbar. Zahlungs- und Lieferbedingungen spielen im Rahmen der Konditionenpolitik kaum eine Rolle.

Ein Teil der Betriebe betrachtet allerdings die Preissenkung als wichtigstes Mittel im Konkurrenzkampf. Die Betriebe der Gruppe A erhalten die entscheidenden Impulse im Rahmen der Preis- und Konditionenpolitik aus den Führungszentren der Stammbetriebe.

Generell scheint es viele Möglichkeiten zu geben, die Konditionenpolitik der Firmen zu qualifizieren. Notwendig sind insbesondere begründete Preisstrategien sowie die volle Integration der Zahlungs- und Lieferbedingungen in den Konditionenmix.

Der **Kommunikationsmix**: Wie im B2B-Marketing typisch, dominiert die Direktkommunikation. Der persönliche Verkauf, die Public Relation, Sponsoring und der Besuch von Messen und Ausstellungen werden als wichtige Kommunikationswege verstanden. Der größte Teil der Betriebe hat Probleme bei der Entwicklung von Kommunikationsstrategien und -plänen, der Etats und der Realisierung einer systematischen und planvollen Kommunikation. Hier liegen viele Chancen für künftige Entwicklungen.

Gleichzeitig entsteht im Rahmen des Kunststoffzentrums die Möglichkeit und die Notwendigkeit eine Kommunikation des Firmenverbundes zu entwickeln.

Die parallele Gestaltung der Kommunikation in den Firmen und im Firmenverbund kann viele Synergieeffekte erschließen und gleichzeitig die notwendigen Lern- und Qualifizierungsprozesse unterstützen. Dabei wird es vor allem

auch darum gehen müssen, die zur Zeit noch dominante Spontanität in der Kommunikationspolitik der Firmen zu überwinden.

### 3. Die Markterfordernisse der Kunststoffindustrie

Hier werden einige Marktanforderungen und Entwicklungstendenzen vorgestellt, die von grundsätzlicher Bedeutung für das Management der untersuchten Betriebe des Kunststoffzentrums sind.

In Deutschland werden mehr als 10 Millionen Tonnen Kunststoffe jährlich hergestellt und verbraucht. Die Kunststoffindustrie ist eine Wachstumsbranche. Alle Anzeichen deuten darauf hin, dass ihr Wachstum langfristig über dem Wachstum des Bruttosozialproduktes liegt. Mit einem Umsatz von rund 65 Milliarden € (2002) zählt die Kunststoff-Industrie mit zu den großen Industriesparten Deutschlands. Drei Bereiche, die Kunststoff-Erzeugung, die Kunststoff-Verarbeitung und der Kunststoff-Maschinenbau, bilden die Kunststoffindustrie. Sie sind eng miteinander verbunden und voneinander abhängig. Jede Sparte für sich spielt eine eigenständige Rolle im Hinblick auf die Entwicklung der Kunststoffanwendungen. Die Kunststoff-Erzeugung entwickelt einen Kunststoff. Die Kunststoff-Verarbeitung erstellt daraus funktionsgerechte Fertigteile, wobei sie spezielle Maschinen und Werkzeuge einsetzt, die der Kunststoff-Maschinenbau zur Verfügung stellt.<sup>3</sup>

#### 3.1. Tendenzen und Entwicklungsrichtungen:

Bei der Expertenbefragung wurden Tendenzen und Entwicklungen genannt, auf die die Marktteilnehmer unbedingt reagieren müssen. Darunter sind insbesondere:

- Die Globalisierung.
- Die Netzwerkbildung (Flexibilisierung und gemeinsame Produktentwicklung).
- Der Service muss ausgebaut werden, eine noch engere Kundenarbeit sollte angestrebt werden.
- Schnellere Durchlaufzeiten.
- Schnellere Entwicklungen von neuen Produkten und Technologien.
- Neue technische Standards.

Wenn diese Punkte bei der Gestaltung der Unternehmensstrategie einbezogen werden, insbesondere durch die Bildung von Netzwerken, könnten sich die im Innoregio-Projekt zusammengefassten Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen.

Ein Punkt, auf den die Unternehmen unter den gegenwärtigen Bedingungen verstärkt achten müssen, ist die Konkurrenz. Die Konkurrenzsituation wird

---

<sup>3</sup> Quelle: <http://www.itc.tu-clausthal.de/Studiengang/dplpolym.html>.

sich durch das vermehrte Auftreten von Billiglohnanbietern und durch die Verlagerung der Produktion nach Osten ändern.

Durch die hohen Produktionskosten in Deutschland entstehen den Unternehmen Wettbewerbsnachteile. Des Weiteren sehen die Experten Bedrohungen durch schlechte Qualität und die Austauschbarkeit von Produkten.<sup>4</sup>

Daraus ergeben sich erhöhte oder neuartige Anforderungen an die Marktteilnehmer speziell in den Punkten Qualität, Sortiment, Flexibilität, Wachstum, Service und Preis. Diese Anforderungen zu meistern und damit langfristig die Unternehmen am Markt zu platzieren und zu halten, wird die Aufgabe der Unternehmensführungen sein. Eine richtige Marketingstrategie hinsichtlich der Marktsegmentierung, der Positionierung, des Wachstums, des Konkurrenzverhaltens und der Firmenentwicklung ist ein wichtiger Bestandteil davon.

Die deutsche Kunststoffindustrie zeigt seit 1998 in nahezu allen involvierten Industriebranchen ein Bild von mehr oder weniger ausgeprägten Konjunkturzyklen und zwar eine Wellenbewegung um einen aufwärts gerichteten Entwicklungstrend. Hierbei hat die Europa-Orientierung deutlich zugenommen. Diese Marktentwicklung stellt große Anforderungen an das Management aller.<sup>5</sup>

Je nach Betrachtungsstandpunkt wurden unterschiedliche Antworten von den befragten Experten zur Abgrenzung des Marktes gegeben. Sie reichten von der Definition als ein Markt aller als Werkstoffe verwendbaren Kunststoffe über alle polymeren Produkte, einer Eingrenzung auf Thermo- und Duroplaste inclusive TPE, jedoch ohne Gummi, bis zu einer Definition des Marktes als Markt der Anwender von Plastikartikeln.

Dieser Käufermarkt wurde von den Experten sowohl nach Technologien (Extruder, Spritzgießer, Compounder, Gummiverarbeiter) als auch nach Anwendergruppen (Auto, Verpackung, Elektro, Bau, Maschinenbau, Schiffbau) segmentiert. Mehr von der Menge der verarbeiteten Kunststoffe her erfolgte eine Einteilung in Bulk- und Spezialanwendungen.

Der Markt wurde auch nach Technologien (wie oben) und nach Stückzahlen segmentiert. Diese Segmentierung wurde in zwei Fällen mit dem Hinweis auf einen Konzentrationsprozess bei den Produzenten großer Stückzahlen verbunden.

Einig waren sich alle befragten Experten, dass der Markt wächst. Die Antworten reichten von 2 bis 10 % p. a. Interessant war die Koppelung an das Bruttosozialprodukt durch einen Experten verbunden mit der Aussage, dass der Markt für Kunststoffartikel doppelt so schnell wie das Bruttosozialprodukt wächst.

Die Ursachen wurden in zwei wesentlichen Einflüssen gesehen. Erstens in einem Wechsel der Verwendung von Erdöl und Erdgas – weg von der energie-

---

<sup>4</sup> Quelle: Expertenbefragung durch die Autoren.

<sup>5</sup> Quelle: [http://www.ikb.de/frames/Services/bp\\_branchenanalysen.html](http://www.ikb.de/frames/Services/bp_branchenanalysen.html).

tischen Nutzung, hin zur stofflichen Nutzung, und zweitens im Materialersatz und neuen Anwendungen. Durch die damit mehr vorhandenen Ausgangsstoffe entsteht eine „Push“-Situation durch den Materialersatz und durch neue Anwendungen gibt es eine „Pull“-Situation. Dies führt zur Entwicklung neuer Polymere und neuer Anwendungen für schon vorhandene Polymere, da diese dann billiger werden. Ursache für den Materialersatz sind auch die zunehmende Komplexität und Funktionalität von Teilen.

Es sind verschiedene Entwicklungsrichtungen in der Materialentwicklung erkennbar. Kurzfristig werden voraussichtlich weitere Alloys und Composites entwickelt. Langfristig werden neue – z. B. homogenere – Polymere erwartet. Im Bereich der Faserverbundwerkstoffe und bei den Nanomaterialien werden neue Stoffe bzw. Oberflächen erwartet. Spritzgusskeramik wird neue Anwendungen zulassen und z. T. Polymere verdrängen.

Entwicklungen, auf die unbedingt reagiert werden muss, liegen insbesondere im Servicebereich. Die Kunden fordern nach Meinung der Experten kürzere Entwicklungszeiten, zeitgerechte Lieferung und umfassenden Service. Hinzu kommen Auswirkungen der Globalisierung – Forderungen nach weltweitem Service sowie eine Verlagerung der Produktion in Niedriglohnländer. Wesentliche Veränderungen werden jedoch von technischen Innovationen ausgelöst. Insbesondere neue Oberflächen-Modifikationen, leitfähige Polymere, generative Fertigung, Mikrosystemtechnik als Massenprodukt und die Entwicklungen bei der Brennstoffzelle werden Einfluss auf die kunststoffverarbeitenden Betriebe haben. Gleichzeitig werden höhere Anforderungen an die Technologie gestellt werden, da die Teile komplexer werden und komplizierter geformt werden.

Unklar ist, inwieweit diese Entwicklungen für größere oder kleinere Unternehmen nutzbar und effektiv sind. Bei großen Serien werden sich voraussichtlich größere Unternehmen durchsetzen – wie beispielsweise bei den Automobilzulieferern – für hoch spezialisierte Anwendungen wird es kleinere Spezialisten geben, die aber über ein Netzwerk von eigenen Niederlassungen oder Partnern global anbieten können.

Damit korrelierend werden die größten Chancen auch in einem wachsenden Markt für Nischenprodukte gesehen.

Einer der befragten Experten fasste die KMU-Strategie in der Frage zusammen: „Wo ist die Lücke, die ein Großer nicht besetzen möchte?“ Gleichzeitig wurde auf die Notwendigkeit einer Diversifikation verwiesen, da sich sonst das Risiko erhöht.

Allgemein wird die Macht der Kunden von Kunststoffherzeugnissen als dominierend angesehen. Zum Teil wird ein starker Einfluss der Rohstoffhersteller (Chemiekonzerne) erwartet.



### 3.2. *Kundenarbeit*

In der Kundenarbeit wird eine wachsende Anonymisierung der Ansprechpartner bei den jeweiligen Kunden hervorgehoben. Gleichzeitig wird eine intensive Zusammenarbeit mit den Kunden in Form einer kundenwunschorientierten Produktion und Kundeninteraktion konstatiert. Es wird die Notwendigkeit eines breiten Wissens, umfangreicher Serviceleistungen und Flexibilität erkannt.

Hohe Wertschöpfungen sind nur mit maßgeschneiderten Produkten (siehe Kundeninteraktion) zu erhalten – nur große Unternehmen erreichen durch große Mengen auch bei Massenprodukten hinreichende Gewinne. Bei austauschbaren Produkten entsteht durch die jetzt vorhandene Markttransparenz und geringere Regionalität (Globalisierung) ein enormer Kostendruck.

Um diese geforderte Flexibilität und das hohe Serviceniveau zu erreichen bzw. zu halten, ist in den Unternehmen eine Weiterbildung der Mitarbeiter und eine intensive Zusammenarbeit mit dem Werkzeugbau notwendig.

Einer der befragte Experten sieht die Tendenz, dass größere Unternehmen Technologien und Produkte entwickeln und dann ein Netz lokaler Anbieter – ähnlich eines Franchisesystems – schaffen, die lokal produzieren und Produkte an die Bedürfnisse der Kunden anpassen.

### 3.3. *Innovation*

Die Experten sehen in den Bereichen neuer Technologie, neuer Materialien und neuer Anwendungsfelder wichtige Technologie- und Produktentwicklungen.

Bei Technologien werden numerische Simulation, universelle CAD und Sonderverfahren (höhere Freiheitsgrade, Gas-Wasser-Injektion, Kunststoff-Metall-Verbünde, spezielle Oberflächenbehandlungen) genannt. Die generative Fertigung wird weiter vorangetrieben und die Mikrosystemtechnik wird in der Fertigungstechnik (z. B. Werkzeuge) angewendet.

Als neue Materialien werden spezielle Zuschlagstoffe, Nanomaterialien, neue Polymere und Naturstoffe genannt. Verbundwerkstoffe und Alloys werden kurzfristig weiterentwickelt.

Neue Anwendungsgebiete werden im Leichtbau (Ersatz von Glas und Stahl), in der Mikrosystemtechnik und in der Medizintechnik erkennbar. Insbesondere in der Medizintechnik ergeben sich mit Teilen mit Formgedächtnis, Abgabe von Wirkstoffen und kontrollierter Auflösung interessante Anwendungen. Bei Anwendungen mit hohen Anforderungen sind für Spezialpolymere auch hohe Wertschöpfungen zu erwarten.

Anforderungen an die Betriebe der Kunststoffindustrie ergeben sich insbesondere hinsichtlich einer schnellen Reaktion auf Kundenanforderungen. Dazu benötigen die Unternehmen Prognosen, einen Überblick über Anwendungen von speziellen Verfahren und eine schnelle Produktentwicklung.

### 3.4. *Strategisches und operatives Marketing im regionalen Verbund*

Es werden verschiedene Möglichkeiten einer Kooperation gesehen: Einkaufskooperationen, Netzwerke zur Belieferung internationaler Kunden, gegenseitige Zulieferung von Modulen, Nachwuchsförderung, Fortbildung und Handelswaren. Zwei Experten betonten als Voraussetzung für solche Kooperationen gute persönliche Kontakte.

Die Zusammenarbeit würde durch positive, erfolgreiche Beispiele und durch Marketingdienstleister, die nach Erfolg bezahlt werden, gefördert.

### 3.5. *Schlussfolgerungen*

Der Markt für Kunststoffe und Kunststoffherzeugnisse wird wachsen. Einerseits werden Kunststoffe billiger und ersetzen damit andere Materialien, andererseits wird es neue Spezialkunststoffe geben, die neue Anwendungen möglich machen. Vorhergesagt wird eine Aufspaltung des Marktes in Massenkunststoffe mit Massenanwendungen, z. B. in der Automobilindustrie, und einen Markt für Spezialkunststoffe. Für kleinere Unternehmen ergibt sich damit die Möglichkeit einer Spezialisierung in einer oder mehreren Marktlücken. Um das Risiko dieser Spezialisierung zu verringern, sollten sie sich auf Produkte spezialisieren, die in verschiedenen Branchen angewendet werden können. Mit Spezialprodukten sind, auch durch die geringere Konkurrenz, höhere Margen zu erreichen.

Voraussetzung für solche Spezialisierungen sind sehr gute Kenntnisse des Marktes, möglicher Anwendungen und der Trends in der technologischen Entwicklung. Die Unternehmen müssen in der Lage sein – durch die starke Spezialisierung – einen globalen Markt zu bedienen. Die Kunden erwarten einen umfassenden Service. Für die Anbieter ist es notwendig, ständig mit den Kunden Kontakt zu halten und gemeinsam mit ihnen Produkte zu modifizieren und neue Produkte zu entwickeln.

Netzwerke können kleineren Unternehmen helfen, Marktforschung kostengünstiger durchzuführen, Prognosen gemeinsam aufzustellen, ihre Mitarbeiter gemeinsam zu schulen und gemeinsam – mit verschiedenen Produkten – ihre Kunden international zu bedienen.

Für die Betriebe des KKMV ergeben sich folgende Trends im Umfeld:

1. Der Kunststoff- und Kunststoffverarbeitungsmarkt teilt sich zunehmend in die zwei Teilmärkte Spezialkunststoffe und Massenkunststoffe.
2. Im Massenkunststoffmarkt ist ein Konzentrationsprozess bei den Verarbeitern und der Konkurrenz vor Allem über den Preis zu beobachten. Hier werden wahrscheinlich nur einige Großunternehmen überleben.
3. Für die kleineren Marktteilnehmer bleibt der Weg der Spezialisierung auf Marktlücken und/oder einen besonderen Service.

4. Die Geschwindigkeit der Einführung von Innovationen vergrößert sich – diesen Anforderungen gerecht werden können nur Marktteilnehmer, die Forschung betreiben und/oder eine sehr gute Zusammenarbeit mit Lieferanten der Spezialpolymere und Zuschlagstoffe pflegen und gleichzeitig Markttrends rechtzeitig aus der Interaktion mit ihren Kunden erkennen.

#### 4. SWOT-Analysen

Die durchgeführte erste Analysestufe wurde gezielt durch eine zweite Stufe, die SWOT-Analyse, ergänzt.

Auf dieser Grundlage sollte es besser möglich werden, Antworten auf wichtige Fragen zu finden wie;

- Wo stehen die Unternehmen heute bei wichtigen Marketingaspekten tatsächlich?
- Welche Entwicklungstendenzen gibt es in der Umwelt und welche Chancen und Risiken entstehen dadurch?
- Wie koppeln sich Stärken und Schwächen der Unternehmen mit den Chancen und Risiken der Umfeldentwicklung?

Aus diesen Analysen sollen Schlussfolgerungen abgeleitet werden welche Unternehmensschwächen besonders bekämpft werden müssen und welche Stärken auch aus der Sicht des Umfeldes entwickelt werden sollen. Als Instrumentarium wurde die SWOT-Analyse genutzt. Sie ermöglicht es im besonderen Maße betriebliche Bedingungen und Entwicklungsergebnisse (Stärken und Schwächen) mit den Umfeldanforderungen (Chancen und Risiken) zu verknüpfen und damit zu tiefgründigen Aussagen zu kommen. Betriebliche Stärken, die gleichzeitig durch bestimmte Chancen und Entwicklungstendenzen des Umfeldes gestützt werden, sind für künftige Entwicklungen besonders wertvoll. Umgekehrt stoßen betriebliche Schwächen auf potenzierte Risiken im Umfeld so erhöhen sich die Gefahren für die Unternehmen beträchtlich. Damit werden sowohl „im Guten“ als auch „im Bösen“ Handlungs- und Entscheidungserfordernisse besonders deutlich und fundiert begründbar.

Die Analysen konzentrierten sich auf drei besonders wichtige Problemfelder

- die Markterfordernisse und die erreichten Positionen in der Marktarbeit,
- die Erfordernisse des Customer-Relation-Marketings,
- die Erfordernisse des strategischen und operativen Marketings.

##### 4.1. *Markterfordernisse und die erreichten Positionen in der Marktarbeit*

Moderne Märkte erfordern gegenwärtig vor Allem Innovationen, Flexibilität, Timing sowie qualitativ und quantitativ anwachsende Serviceleistungen.

Wachsende Märkte, wie sie nach Expertenmeinung in der Kunststoffindustrie auch künftig zu erwarten sind, gibt es zur Zeit nur wenige.

Chancen der Märkte und Stärken der untersuchten Unternehmen treffen bei Erfolgsfaktoren wie Flexibilität, Timing, intensive Kundenorientierung zusammen. Diese Faktoren können daher die Basis einer erfolgreichen künftigen Entwicklung sein.

Entgegengesetzt, und somit negativ in der Wirkung, also ein Risiko, ist der hohe Anspruch der Märkte an die Innovationsleistungen der Betriebe und deren sehr begrenzte Innovationskraft und Fähigkeit zu einer innovativen Produkt- und Serviceerneuerung. Der Bereich Serviceerfordernisse der Märkte und die Leistungskraft der Unternehmen im Servicesektor konnte nicht in ausreichendem Maße bestimmt werden. Es ist aber zu vermuten, dass auch dieser Aspekt größere Risiken in sich birgt.

#### *4.2. Die Erfordernisse des Customer-Relationship-Management*

Das von den Märkten (dem Umfeld) immer mehr geforderte Customer-Relationship-Management (CRM) ist vor Allem durch eine umfassende Kundenorientierung, kundenwunschorientierte Produkte, Kundeninteraktion und -integration gekennzeichnet.

Die Analysen zeigten, dass in den untersuchten Betrieben überall ein entwickeltes Kundenmanagement anzutreffen war. Das betrifft insbesondere die umfassende Kundenorientierung, die Kundeninteraktion, die Kundenintegration und die Realisierung kundenwunschorientierter Produkte. Die Forderungen der Märkte werden in den Betrieben also verstanden, Marktchancen und Stärken der Unternehmen lassen sich zu wichtigen Erfolgsfaktoren bündeln und künftig wirksam nutzen. Defizite bestanden allerdings in der planmäßigen und systematischen Kundenarbeit auf der Basis von Analysen und Bewertungen.

#### *4.3. Die Erfordernisse des strategischen und operativen Marketing*

Die globalisierten Kunststoffmärkte erfordern gegenwärtig und künftig Marktforschung, globale Strategien, e-commerce und vielfältige Marketingnetzwerke, gleichzeitig aber auch Flexibilität und Timing im operativen Geschäft. Für die analysierten Unternehmen ergeben sich hier in vielen Fällen Risiken. Das zur Zeit von den Unternehmen praktizierte Marketing ist überwiegend operativ ausgerichtet, nutzt wenig Marketing Know-How und hat in vielen Betrieben beträchtliche Defizite bei der Marktforschung sowie der Entwicklung von komplexen Zielsystemen und Marketingstrategien. Im operativen Marketing, insbesondere in der schnellen Entscheidungsfindung, der Reaktionsfähigkeit und Flexibilität liegen die Stärken der Betriebe. Die vorhandenen Defizite im Marketing sollten systematisch vor Allem über Netzwerkleistungen unter Mitarbeit des Kunststoffzentrums überwunden werden.

## **5. Schlussbemerkung**

Die durchgeführten Studien haben gezeigt, dass das erreichte Marketingniveau der Unternehmen außerordentlich heterogen ist. Nur in wenigen größeren Betrieben wird Marketing als Einheit von Marktforschung, strategischem Marketing und operativen Marketing betrieben. In vielen Kleinbetrieben existiert Marketing nur sehr rudimentär, gleichzeitig war nur ein geringes Wissen und eine bedingte Akzeptanz von Marketingerfordernissen erkennbar. Fehlende Marketingaktivitäten sind oft die Basis für generelle Managementprobleme in den Unternehmen, die die Wettbewerbsfähigkeit erheblich einschränken. Koordinierte Maßnahmen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe in Netzwerken erscheinen unbedingt erforderlich.

## Literaturverzeichnis

**Enzyklopädische Bibliothek**, 1999.

**Gabler Wirtschaftslexikon**, 12. Auflage, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler] Wiesbaden 1988.

[http://www.ikb.de/frames/Services/bp\\_branchenanalysen.html](http://www.ikb.de/frames/Services/bp_branchenanalysen.html).

<http://www.itc.tu-clausthal.de/Studiengang/dplpolym.html>.

**Kotler, Philip/Bliemel**, Friedhelm: Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 9. Aufl., [Schäffer-Poeschel] Stuttgart 1999.

**Meffert**, Heribert: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. Mit neuer Fallstudie VW Golf, 8. Aufl., [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler] Wiesbaden 1998.

**Meyer, Anton/Davidson**, Hugh J.: Offensives Marketing. Gewinnen mit POISE. Märkte gestalten. Potenziale nutzen, 1. Aufl., [Rudolf Haufe] Freiburg 2001.

**Theede**, Anja: „Aufbau und praktische Anwendung einer Marketing-Niveauanalyse“, Diplomarbeit, verteidigt an der HS Wismar, FB Wirtschaft, Wismar 2001.

**Weis**, Hans Ch.: Marketing, 12. Auflage, [Friedrich Kiehl], Ludwigshafen 2001.

**Woll**, Artur: Wirtschaftslexikon, [R. Oldenbourg] München/Wien 1994.

## **Autorenangaben**

Prof. Dr. Dr. Herbert Neunteufel  
Fachbereich Wirtschaft  
Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 528  
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 528  
E-mail: h.neunteufel@wi.hs-wismar.de

Prof. Dr. Gottfried Rössel  
Fachbereich Wirtschaft  
Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 607  
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 383  
E-mail: g.roessel@wi.hs-wismar.de

Dr. Uwe Sassenberg  
Forschungszentrum Wismar e. V.  
Alter Holzhafen 19  
D-23966 Wismar  
Tel.: ++49 / (0)3841 / 758 2394  
Fax: ++49 / (0)3841 / 758 2399  
E-mail: usassenberg@fz-wismar.de

**WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

- Heft 01/2003 Jost W. Kramer: Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?
- Heft 02/2003 Julia Neumann-Szyszka: Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard in mittelständischen (Fertigungs-)Unternehmen
- Heft 03/2003 Melanie Pippig: Möglichkeiten und Grenzen der Messung von Kundenzufriedenheit in einem Krankenhaus
- Heft 04/2003 Jost W. Kramer: Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform
- Heft 05/2003 Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik. Anmerkungen zum Berliner Förderungskonzept
- Heft 06/2003 Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg: Das Marketingniveau in der Kunststoffbranche Westmecklenburgs