

Wer groß werden will, muss erst sprechen lernen

Explorativ-qualitative Forschung zum Spannungsfeld zwischen Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation in der Wachstumsphase – dargestellt anhand von kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen (Friseur-Ketten)

Bachelorarbeit 2 eingereicht von:

Michael Stangl

09FW677

Kommunikationswirtschaft BA-Jahrgang 2012 Berufsbegleitend

am:

5. März 2012

Gutachter:

Dr. Arne Floh

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere:

- dass ich diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe,
- dass ich diese Arbeit bzw. Teile davon bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Ort, Datum

Unterschrift

Abstract

“Wer groß werden will, muss erst sprechen lernen”

Kommunikation während des Wachstums stellt Unternehmen vor eine große Herausforderung: wer zu wenig kommuniziert, kann nicht das volle Potential an Neukunden ausschöpfen. Wer jedoch zu viel über sich Preis gibt, liefert der Konkurrenz wichtige Informationen und setzt damit den eigenen Wettbewerbsvorteil aufs Spiel. Diese Schwierigkeit wird in der vorliegenden Arbeit näher untersucht.

Anhand bestehender Literatur werden Strategien der Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation diskutiert. Die Ergebnisse bilden den Ausgangspunkt für den empirischen Teil der Arbeit: problem-zentrierte Interviews mit Verantwortlichen in führenden Diskont-Friseurketten. Dadurch wird ein Einblick in die praktische Umsetzung der Unternehmenskommunikation während des Wachstums ermöglicht.

Die Grundannahme der vorliegenden Arbeit (Gegensatz zwischen Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation) wird von **bestehender Literatur** anhand von mehreren Beispielen bestätigt: unterschiedliche Ziele, Botschaften, Timings, Maßnahmen und Kommunikationsareale. Die empirischen Ergebnisse zeigen im Gegensatz dazu, dass Marktführer den Wettbewerb in der **Praxis** jedoch weitgehend unbeachtet lassen. Ein Spannungsverhältnis zwischen der Kunden- und der Konkurrenz-Kommunikation wird vom Untersuchungsfeld nicht wahrgenommen. Weiters werden Aktivitäten des Wettbewerbs weitgehend ignoriert – begründet durch die eigene (starke) Marktposition.

Diese konträren Ergebnisse könnten damit erklärt werden, dass (1) Fachliteratur der Konkurrenz und Konkurrenzorientierung eine übermäßig große Bedeutung beimisst oder (2) die Praxis Risiken durch den Wettbewerb in der Wachstumsphase unterschätzt. Beide Annahmen unterstreichen die Wichtigkeit weiterer Diskussionen und Forschung.

Abstract

“Who wants to grow, has to learn to speak”

Communication during corporate growth is tricky: talking too little will attract customers insufficiently, talking too much will provide important information for competitors and thus reduce a company's own competitive advantage. This challenge is addressed in this paper.

A theoretical discussion on existing literature is the initial point for the empirical part of the research: problem-focused interviews, conducted with market leaders in the specific business of barber discount stores. These interviews help to gain knowledge about the practical implications of communication strategies during corporate growth.

The assumption of this paper (conflict between customer and competitor communication) is supported by existing **literature** and exemplified in diverse objectives, messages, timings, activities and communication areas during growth. By contrast, **empirical** findings show that market leaders are less attentive to competitors than literature would recommend. They perceive no strained connection between customers and competitors. Furthermore competitor activities are largely ignored – justified by their own (strong) market position.

These contrary findings could mean that (1) existing research tends to be too focused on competitor orientation or (2) practitioners are less attentive about risks of competitor actions during corporate growth. Both assumptions show the need of further discussions and research.

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
dh.	das heißt
etc.	et cetera (und so weiter)
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
FF	Forschungsfrage
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
Mio.	Million
PR	Public Relations
S.	Seite
ua.	unter anderem
vgl.	vergleiche
zB	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unterschiede Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation	7
Abbildung 2: Zielhierarchie	8

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Strategien im Verhalten gegenüber der Konkurrenz	16
Tabelle 2: Offensichtliche Signalverbreitung	18
Tabelle 3: Wachstumsstrategien	21
Tabelle 4: Strategieaspekte der Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation	24

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	6
1.1. Problem und Relevanzherstellung	6
1.2. Zielsetzung	8
1.3. Forschungsfragen	9
1.4. Methode	9
1.5. Aufbau der Arbeit	10
2. Theorie	11
2.1. Kunden	12
2.1.1. Einfluss auf die Kommunikation	12
2.1.2. Strategien und Maßnahmen der Kunden-Kommunikation	13
2.2. Konkurrenz	14
2.2.1. Einfluss auf die Kommunikation	17
2.2.2. Strategien und Maßnahmen der Konkurrenz-Kommunikation	17
2.3. Anmerkungen zum Wachstum	20
2.4. Diskussion	22
3. Empirie	26
3.1. Forschungsdesign	26
3.1.1. Methodologie	26
3.1.2. Erhebungsmethode	26
3.1.3. Untersuchungsfeld und Interviewpartner	27
3.1.4. Auswertungsmethode	28
3.1.5. Qualitätssicherung	29
3.2. Empirische Ergebnisse	29
4. Conclusio	34
4.1. Beantwortung der Forschungsfragen	34
4.1.1. Theoretische Sub-Forschungsfrage	34
4.1.2. Empirische Sub-Forschungsfragen	34
4.1.3. Haupt-Forschungsfrage	36
4.2. Diskussion	38
4.3. Einschränkungen und Ausblick	39
Literaturverzeichnis	40
Anhang	42

1. Einleitung

1.1. Problem und Relevanzherstellung

Zwei zentrale Zielgruppen der Kommunikation stehen im Mittelpunkt dieser Arbeit: **Kunden** und **Konkurrenten**. In bestehender Literatur werden diese beiden Anspruchsgruppen als “relevante Marktteilnehmer” (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 284), die “wesentlichen Marktkräfte” (Kotler/Keller/Bliemel 2007, S. 1134) oder “salient dimensions of market orientation” (Sørensen 2009, S. 737) bezeichnet. Sie haben maßgeblichen Einfluss auf Strategie und Gestaltungsart der Kommunikation (vgl. Bruhn 2007, S. 229ff.) und damit auch auf den Erfolg eines Unternehmens (vgl. Meffert et al. 2008, S. 284). Dies wiederum erfordert professionelle und zielgerichtete Kommunikation mit beiden Gruppen (vgl. Bruhn 2007, S. 200).

In der Kommunikation mit Kunden ist eine möglichst enge **Beziehung** anzustreben (Stichwort ‘Customer Relationship’, vgl. ua. Menz/Stahl 2008, S. 140). Gegenüber Konkurrenten ist jedoch die Etablierung von **Wettbewerbsvorteilen** (eigene Besserstellung, Konfrontation, vgl. ua. Porter 2008 oder Meffert et al. 2008, S. 285) erforderlich.

Genau diese teils sehr konträren Anforderungen an die Kommunikation mit Kunden und der Konkurrenz stellen Verantwortliche vor große Herausforderungen. Einerseits sollte der Kundenkontakt möglichst ausgeprägt sein. Andererseits sollten der Konkurrenz durch Kommunikationsmaßnahmen nicht zu viele Informationen zur Verfügung gestellt werden, die Nachteile für das eigene Unternehmen bedeuten könnten. Dieses Spannungsverhältnis illustriert Abbildung 1 auf der folgenden Seite.

Besonders kritisch ist die Situation in der **Einführungs- und Wachstumsphase** eines Produktes oder Unternehmens, da in dieser Periode die Kommunikationspolitik “sehr bedeutend” ist (vgl. Bruhn 2007, S. 141) und rechtzeitig Wettbewerbsvorteile gesichert werden müssen. Produkteinführungen haben besonders das Potential, Wachstum zu generieren (vgl. Otero-Neira/Verla/Garcia 2010, S. 391).

Aktuelle Zahlen belegen, dass Unternehmen auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wachsen können: mehr als 10.000 österreichische Betriebe konnten sich im Zeitraum von 2007 bis 2010 als “schnellwachsendes Unternehmen” (Beschäftigungszuwachs von zumindest 7 %) bezeichnen. Das entspricht knapp 5 % der etwa 217.000 österreichischen Unternehmen mit zumindest einem unselbständigen Beschäftigten. Ein Fünftel davon ist sogar um mindestens 20 % gewachsen (vgl. www.statistik.at 2011). Trotz oder gerade wegen der aktuellen Weltwirtschaftskrise müssen Unternehmen das Wachstum vorantreiben, immerhin ist dieses die “grundsätzliche Voraussetzung für den Erfolg im Wettbewerb” (Raisch/Probst/Gomez 2010, S. 3).

Bestehende Literatur bietet nur wenig Information über Beziehung, Abhängigkeiten und Zusammenhänge von Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation. Vor allem der Bereich der Kommunikation mit der Konkurrenz ist wissenschaftlich kaum erforscht, bzw. auf Aktion und Reaktion im Kontext mit Wettbewerbsstrategien und Konkurrenz-Beziehungen beschränkt. **Input aus der Praxis** kann helfen, Erkenntnisse darüber zu gewinnen und die bestehende Wissenslücke weiter zu schließen.

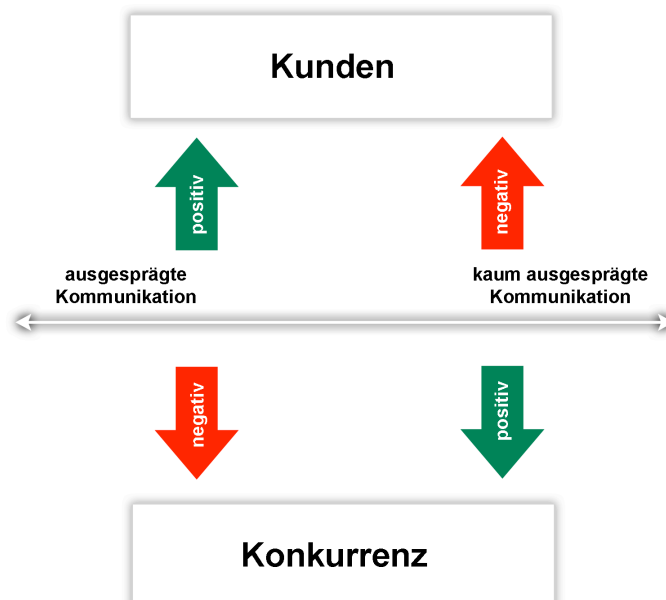


Abbildung 1: Unterschiede Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation (eigene Abbildung)

1.2. Zielsetzung

Diese Arbeit gibt einen theoretischen Überblick über die Grundlagen und Strategien der Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation. Der Fokus liegt dabei auf der Wachstumsphase von kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen. Aufbauend auf dem theoretischen Fundament werden Fragestellungen und Probleme aufgezeigt, die im Rahmen des empirischen Teils in der Praxis näher untersucht werden.

Die so erarbeiteten Erkenntnisse können neue Forschungsfelder für weiterführende Studien aufzeigen, und leisten gleichzeitig einen Beitrag zur Schließung bestehender wissenschaftlicher Wissenslücken im Bereich der Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation.

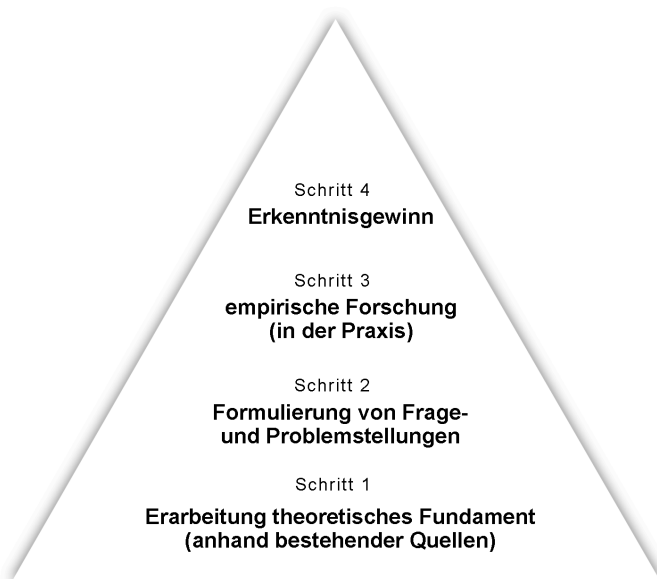


Abbildung 2: Zielhierarchie (eigene Abbildung)

1.3. Forschungsfragen

Zur konkreten Eingrenzung des Untersuchungsfeldes und als Ausgangspunkt für die Forschungstätigkeit (vgl. *Hug/Poscheschnik* 2010, S. 56) werden aus Problemstellung und Zielsetzung folgende Haupt- sowie eine theoretische und drei empirische Sub-Forschungsfragen formuliert.

- **Haupt-Forschungsfrage (FF):** In welcher Beziehung stehen Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation in der Wachstumsphase eines Unternehmens?
- **theoretische Sub-Forschungsfrage (Sub-FF 1):** Welche Strategien der Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation sind in bestehender Literatur beschrieben?
- **empirische Sub-Forschungsfrage (Sub-FF 2):** Welche Herausforderungen in der Kunden-Kommunikation sehen Verantwortliche aus der Praxis während des Unternehmenswachstums?
- **empirische Sub-Forschungsfrage (Sub-FF 3):** Welche Herausforderungen in der Konkurrenz-Kommunikation sehen Verantwortliche aus der Praxis während des Unternehmenswachstums?
- **empirische Sub-Forschungsfrage (Sub-FF 4):** Welches Bewusstsein für die Zusammenhänge von Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation herrscht in der Praxis?

1.4. Methode

Theorieteil, darauf aufbauende Empirie mit qualitativer Forschung sowie abschließende Conclusio und Zusammenfassung - dies sind die Rahmenbedingungen der vorliegenden Arbeit.

Im beginnenden Theorieteil wird eine **Literaturanalyse** durchgeführt, um den aktuellen Wissensstand zu ermitteln und festzuhalten. Dabei werden zumindest 20 wissenschaftliche Quellen verwendet, wobei die Hälfte aus facheinschlägigen, referierten Journals oder Sammelbänder stammt, die nicht älter als fünf Jahre sind.

Der Theorieteil liefert die “forschungspragmatische methodologische Ausgangsposition” (Froschauer/Luger 2003, S. 11) - darauf folgt im empirischen Teil eine **qualitative Sozialforschung** mit **problemzentrierten Interviews**. Im Zuge der Forschungsarbeit wird auf, im Theorieteil aufgeworfene Fragen und Problemstellungen eingegangen. Eine detaillierte Begründung für die angewandte Methodik ist im Kapitel 3.1. Forschungsdesign zu finden.

1.5. Aufbau der Arbeit

Im Theorieteil wird das Kommunikationsmanagement von Unternehmen mit den beiden wesentlichen Zielgruppen ‘Kunden’ und ‘Konkurrenten’ behandelt und diskutiert. Ansprüche und Eigenschaften der Zielgruppen bestimmen die erforderlichen Strategien und Maßnahmen. Der Aspekt ‘Einführung und Wachstum eines Unternehmens bzw. Produktes’ wird im darauf folgenden Kapitel kurz angesprochen.

In einer zusammenführenden Diskussion der Literaturrecherche wird ein theoretisch fundierter Überblick über die Zusammenhänge und Gegensätze von Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation in der Wachstumsphase gegeben. Daraus lassen sich offene Fragestellungen ableiten, die als Ausgangsbasis für die empirische Forschungsarbeit dienen.

Die Empirie liefert weiteren Input zur Problem- und Fragestellung aus der Praxis. Wesentliche neue Erkenntnisse werden für die abschließende Conclusio sowie den Ausblick herausgearbeitet.

2. Theorie

Kundenorientierung alleine ist nicht mehr genug. Erfolgreiche Unternehmen müssen heute alle internen und externen Anspruchsgruppen bzw. Einflüsse in ihrer Strategieplanung berücksichtigen (vgl. *Meffert et al.* 2008, S. 285). Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Medien, Kommunen, Bürgerinitiativen, Behörden, Staat, Verbände, Gewerkschaften, Banken, Eigentümer (vgl. *Menz et al.* 2008, S. 5) - diese Gruppen stehen jedoch nicht nur in Verbindung mit dem Unternehmen, sondern interagieren miteinander, abseits der Einflussnahme des Managements.

Meffert et al. kategorisieren alle Anspruchsgruppen von Unternehmen wie folgt (vgl. 2008, S. 391):

- **intern** (zB mit Organisationseinheiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter/Human Resources, Gesellschaft, Aktionäre, Eigenkapitalgeber)
- **extern** - mit der weiteren Unterscheidung nach:
 - nicht-marktbezogen (Gesellschaft mit all ihren Einrichtungen und Organisationen, künftige Generationen, Staat)
 - marktbezogen (Kunden, Konkurrenten, Lieferanten, Fremdkapitalgeber, Dienstleister des Unternehmens, Kooperationspartner)

Neben den internen Stakeholdern (Management, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Aufsichtsrat, Betriebsrat) stellen vor allem die externen Anspruchsgruppen in ihrer Heterogenität eine große Herausforderung an die Kommunikation dar. Dadurch ergibt sich der Bedarf einer zielgerichteten und wohl überlegten Strategie.

Wie bereits in der Einleitung herausgearbeitet, ist eine Fokussierung auf die beiden Gruppen ‘Kunden’ und ‘Konkurrenten’ wesentlich für den Erfolg des Unternehmens: “Unternehmen, denen es gelingt, die Kundenanalyse und die Konkurrentenanalyse in ausgewogenem Maße in ihrer Strategie zu berücksichtigen, haben die besten Erfolgsaussichten, da sie die wesentlichen Marktkräfte beachten.” (vgl. *Kotler et al.* 2007, S. 1134)

2.1. Kunden

Für *Kotler et al.* und *Nwokah* steht unter anderem die Kundenorientierung (alle Bemühungen auf die definierte Zielgruppe - den Kunden - ausgerichtet) im Mittelpunkt unternehmerischer Bemühungen - nur dadurch sind “andauernde und profitable Beziehungen” möglich (vgl. 2011, S. 127 und 2009, S. 21). Unternehmen müssen eine enge Bindung zum Kunden aufbauen (vgl. *Menz et al.* 2008, S. 140), und dessen Wünsche und Bedürfnisse - egal ob offensichtlich oder verborgen - bestmöglich befriedigen und erfüllen (vgl. ua. *Gotteland/Haon/Gauthier* 2007, S. 52f.). Besonders erfolgreich ist diese Strategie, wenn Kundenbedürfnisse bereits vor ihrer Artikulation erkannt und entsprechend bedient werden (vgl. “proactive market orientation”, *Narver/Slater/MacLachlan* 2004, S. 334ff.).

Unternehmen, die ihre Kunden und deren Bedürfnisse ignorieren oder nicht verstehen, können sich niemals Vorteile verschaffen, um im Wettbewerb mit der Konkurrenz zu bestehen (vgl. *Nwokah* 2009, S. 21).

2.1.1. Einfluss auf die Kommunikation

In der Planung und Durchführung der Kommunikation mit Kunden sind mehrere Aspekte zu berücksichtigen:

- Eigenschaften des Kunden (Demographie, Bedürfnisse, Adopterklasse, ökonomische Ausstattung oder Persönlichkeit, zB anhand des Sinus-Milieu-Konzepts oder der Euro-Socio-Styles, etc. - vgl. *Bruhn* 2007, S. 148f. & 203ff.)
- Kunden sind als Multiplikatoren für die Kommunikation unerlässlich und ermöglichen durch Mundpropaganda, gute Produktbewertungen in Onlineplattformen oder positive Blogeinträge Kaufanreize für potentielle Neukunden (vgl. *Menz et al.* 2008, S. 140)

Menz et al. geben zu bedenken, dass Kundennähe auch kritisch zu betrachten ist. Übersteigen die durch Kundennähe entstehenden Kosten den Nutzen, ist davon abzuraten. Auch kann Distanz zum Kunden eine strategische Entscheidung sein, um flexibel in der Planung zu bleiben (vgl. 2008, S. 140f.).

2.1.2. Strategien und Maßnahmen der Kunden-Kommunikation

Der Aufbau intensiver Kundenbeziehungen ist ein “zentraler Erfolgsfaktor” für Unternehmen (vgl. *Meffert et al.* 2008, S. 860) und hat daher in der Kommunikation oberste Priorität. Als Basis dafür muss das Unternehmen auf Kundenwünsche eingehen, und diese in der bestmöglichen Qualität erfüllen. Für die Kommunikation bietet sich die Möglichkeit, durch diese Bedürfniserfüllung “eine emotionale Verbundenheit und Vertrauensbeziehung zum Unternehmen und zur Marke” (vgl. *Meffert et al.* 2008, S. 861) herzustellen.

Um alle Kommunikations-Aktivitäten einzuordnen, hat *Bruhn* insgesamt sieben Strategien für Kunden-Kommunikation definiert (vgl. 2007, S. 229f.):

- Bekanntmachung des Unternehmens, der Marke oder des Produkts
- Information über das Angebot
- Stärkung des Image
- Abgrenzen gegenüber Konkurrenten
- Erschließung von Zielgruppen
- Gewinnung neuer oder ganz bestimmter Zielgruppen
- Beziehungs- und Kontaktpflege

Für Unternehmen in der Wachstumsphase ist eine Mischung einzelner Strategien erforderlich, wobei vor allem die **Bekanntmachung, Kontaktanbahnung, Information und Zielgruppenererschließung** relevant sind. In der Gestaltung sind diese sehr aufmerksamkeitsstark und überzeugend, zielgruppengerichtet und informativ (vgl. *Bruhn* 2007, S. 140ff. & 230).

Die daraus resultierenden Kommunikations-Maßnahmen sind unzählig und divers. Externe Kommunikation reicht von klassischer Werbung und Marketing über Pressearbeit bis zu Veranstaltungen und Mailings (vgl. *Eunson* 2008, S. 558). Für *Bruhn* sind in ihrer Wichtigkeit gereiht klassische “Mediawerbung” (TV, Print, Hörfunk, etc.), “persönliche Kommunikation” mit dem Kunden, “Sponsoring” sowie “konsumentengerichtete Verkaufsförderung” die wesentlichsten Kommunikationskanäle zwischen Dienstleistungsunternehmen und deren Kunden (vgl. 2005, S. 63f.).

Eunson listet darüber hinaus mehr als 25 Kanäle auf, über die ein Unternehmen mit seinen Kunden in Kontakt treten kann (direkte Kommunikation, Website, Broschüren, Gestaltung des Geschäfts, Messen, etc.; vgl. 2008, S. 597).

Im Sinne der Integrierten Kommunikation sind schlussendlich alle genutzten Kanäle inhaltlich, formal, zeitlich und sprachlich aufeinander abzustimmen (vgl. ua. *Bruhn* 2007, S. 66).

2.2. Konkurrenz

Ein Unternehmen agiert nicht im Vakuum, sondern als Teil eines dynamischen Marktes. Dieser wird nicht zuletzt von anderen Marktteilnehmern beeinflusst. Jedoch wurden Mitbewerber in der bisherigen Forschung nur wenig beachtet (vgl. *Sørensen* 2009, S. 739), obwohl die Konkurrenz eines Unternehmens “einen wesentlichen Einfluss auf die Kommunikationssituation und den Kommunikationsauftritt” hat (*Bruhn* 2007, S. 142).

Konkurrenten sind laut Definition Anbieter von Produkten, die ähnliche oder dieselben Kundenbedürfnisse befriedigen, wie eigene Produkte oder Dienstleistungen (“firms offering products or services that are close substitutes, in the sense that they serve the same customer need”, *Sørensen* 2009, S. 740).

Konkurrenzorientierung bedeutet, dass “Informationen darüber gewonnen werden, auf welche Art und Weise die relevanten Mitbewerber ihre Kundenorientierung gestalten” (*Gaubinger* 2000, S. 200). Wissen darüber ist essenziell, um entsprechende Wettbewerbsvorteile für das eigene Unternehmen zu generieren (vgl. ua. *Kraaijenbrink/Roersen/Groen* 2009, S. 3). Die Theorie zu Konkurrenten gliedert sich deshalb meistens in folgende zwei Bereiche:

- **Wettbewerbs bzw. Konkurrenzanalyse**, sowie
- daraus resultierende **Wettbewerbsstrategien** (ein Teilaspekt davon ist die Konkurrenz-Kommunikation - ob und wie ein Unternehmen im Wettbewerb mit Konkurrenten kommuniziert)

Konkurrenzanalyse:

Als “systematischen Prozess der Beschaffung, Archivierung, Auswertung und Weitergabe von Informationen” beschreibt *Kairies* den Prozess der Konkurrenzanalyse. Mithilfe der gesammelten Daten können Schlüsse für die Zukunft gezogen, und Konkurrenzaktivitäten als Risiken oder Chancen eingeordnet werden (vgl. 2004, S. 19). Wird eine Konkurrenzanalyse durchgeführt, ist das das erste Anzeichen für konkurrenzorientiertes Handeln eines Unternehmens (vgl. *Kraaijenbrink et al.* 2009, S. 4).

In der Konkurrenzanalyse können unterschiedlichste Kanäle als Informationsquellen dienen: Veröffentlichungen des Mitbewerbs (Publikationen, Berichterstattung in Massenmedien, Stelleninserate, Mailings, Website, etc.), Kunden, Zulieferer, Messen, Vorträge, Patentanmeldungen oder klassische Werbung (vgl. ua. *Debruyne/Frambach/Moenaert* 2010, S. 174). Mögliche Aktivitäten im Rahmen der Konkurrenzbeobachtung (vgl. *Nwokah* 2009, S. 24) sind daher unter anderem:

- Beobachtung aller öffentlichen Auftritte und Aktivitäten der Konkurrenten am Markt (inklusive der wirtschaftlichen Entwicklung)
- Sammlung von relevanten Daten zur weiteren Verwendung (zB Marktanteile, Umsatzzahlen, etc.)
- Einbeziehung aller Mitarbeiter in die Datensammlung
- und daraus resultierend die Strategieformulierung auf Basis der gewonnen Daten

Aus der Konkurrenzanalyse gewonnene Erkenntnisse sollen für die Formulierung von Strategien herangezogen werden, niemals jedoch für kurzfristige Maßnahmen (vgl. *Sørensen* 2009, S. 737).

O’Dwyer/Ledwith unterstreichen darüber hinaus die Wichtigkeit der Konkurrenzbeobachtung besonders für kleine Unternehmen: “as competitor orientation is linked with both new product performance and organisational performance” (2009, S. 124).

Wettbewerbsstrategien:

Informationen über den Mitbewerb sind nur der erste Schritt. Auf Basis dieser Daten müssen entsprechende Wettbewerbsstrategien entwickelt werden (vgl. ua. *Debruyne et al.* 2010, S. 165 oder *Kotler et al.* 2011, S. 11), um möglichst viele eigene Wettbewerbsvorteile zu generieren. Ein Wettbewerbsvorteil kann unter anderem professionelles Beziehungsmarketing und eine damit verbundene hohe Kundenbindung sein. Dies erschwert Mitbewerbern den Markteintritt bzw. eine Steigerung des eigenen Marktanteils (vgl. *Kairies* 2004, S. 125f.).

Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz können grundsätzlich in vier Ebenen kategorisiert und bewertet werden. Dabei sollten bestenfalls alle vier Ebenen erfüllt werden:

- Kunden-Aufmerksamkeit: der Kunde muss den Vorteil wahrnehmen (sehen, spüren, erleben, etc.) können
- Priorität für Kunden: der angebotene Vorteil muss vom Kunden als ‘wichtig’ eingestuft werden
- Konstanz: der Wettbewerbsvorteil kann langfristig aufrecht erhalten werden (zeitlich)
- Wirtschaftlichkeit: der Wettbewerbsvorteil kann ökonomisch aufrecht erhalten werden und ist wirtschaftlich machbar (nach *Meffert et al.* 2008, S. 285)

Das Verhalten gegenüber der Konkurrenz kann grundsätzlich in vier Kategorien eingeteilt werden:

	innovatives Verhalten	imitatives Verhalten
wettbewerbs-meidend	Ausweichen (Konkurrenz meiden und entgegenwirken durch eigene Innovationen)	Anpassung (Abstimmung der eigenen Aktivitäten auf den Mitbewerb, um eigene Marktposition zu behalten)
wettbewerbs-stellend	Konflikt (eigene Innovationen und bewusste Konfrontation mit der Konkurrenz)	Kooperation (Versuch einer Zusammenarbeit mit der Konkurrenz, um eigene Marktanteile steigern zu können)

Tabelle 1: Strategien im Verhalten gegenüber der Konkurrenz (vgl. *Meffert et al.* 2008, S. 310f.)

Weiters ist die gewählte Strategie von der Stärke und Marktposition des jeweiligen Unternehmens abhängig. Dabei gilt: je stärker, desto mehr Handlungsspielraum bzw. weniger Bedarf auf den Mitbewerb zu reagieren (vgl. *Meffert et al.* 2008, S. 322f.). Ferner können Marktführer die weitere Entwicklung einer ganzen Branche beeinflussen sowie neue Standards definieren (vgl. *Gotteland et al.* 2007, S. 51).

Reaktionen auf den Mitbewerb können nur erfolgreich sein, solange für das Unternehmen die Kundenorientierung und Erfüllung der Kundenwünsche der primäre Antrieb bleiben (vgl. *Sørensen* 2009, S. 742).

2.2.1. Einfluss auf die Kommunikation

Bestehende Literatur bietet nur wenig theoretischen Input zum Einfluss von Konkurrenten auf die eigene Kommunikation. Im folgenden Unterkapitel wird dennoch versucht darzustellen, wie Kommunikation und einzelne Maßnahmen im Wettbewerb eingesetzt werden können.

2.2.2. Strategien und Maßnahmen der Konkurrenz-Kommunikation

Unter Berücksichtigung des Aspekts des Wettbewerbsvorteils kommt dem Inhalt der Kommunikation mit der Konkurrenz größte Bedeutung zu. Die Möglichkeiten reichen von vollständiger Information über die selektive Herausgabe von einzelnen Details bis hin zur vollständigen Nicht-Information (vgl. *Porter* 2008, S. 155f.). Auch muss diese Information nach Kriterien wie zB Neuigkeit oder Genauigkeit eingeordnet werden und bekommt dadurch mehr oder weniger Relevanz für den Mitbewerb.

Direkte und offene Kommunikation mit der Konkurrenz ist im Wachstum und Wettbewerb wenig förderlich. Konkurrenz-Kommunikation beschränkt sich deshalb auf das Verstehen, sowie bewusstes und unbewusstes Versenden von Signalen (vgl. ua. *Otero-Neira et al.* 2010, S. 374 oder *Porter* 2008, S. 118ff.). Diese können 'offensichtlich' über klassische Kanäle der Externen Kommunikation - wie zB Unternehmenskommunikation/PR - verschickt und wie folgt kategorisiert werden:

Art	Signal-Subjekt	Signal-Funktionen oder beabsichtigte Reaktionen
Ankündigung (einer Maßnahme)	eigenes Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Startvorteil sichern (Konkurrenz zuvorkommen) • Drohung (gegenüber der Konkurrenz) • Abtesten von Konkurrenz-Reaktionen • Stellungnahme zu Marktentwicklungen • vorbeugende Versöhnung (Vorbereitung der Konkurrenz durch Bekanntgabe von Aktionen) • Vermeidung von unnötigen Doppelgleisigkeiten mit der Konkurrenz (durch rechtzeitige Information) • Signale/Information an Finanzwelt
nachträgliche Bekanntmachungen	eigenes Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Weitergabe von internen Informationen, die sonst nur schwer zugänglich sind/wären • teilweise bewusst irreführend oder falsch
Stellungnahmen	Gesamt-Markt	<ul style="list-style-type: none"> • Kommentar-Funktion (zB in Form von Prognosen)

Tabelle 2: Offensichtliche Signalverbreitung (vgl. Porter 2008, S. 119ff.):

Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit der 'versteckten' (nicht offensichtlichen) Kommunikation mit der Konkurrenz. Dabei werden unbeteiligte Multiplikatoren genutzt (zB Zwischenhändler) oder Signale versandt, die nicht als klassische Kommunikation bezeichnet werden:

- Gespräche mit Kunden und Händlern
- klassische Werbung, Stelleninserate
- Änderung der bisherigen Strategie
- juristische Klagen oder Abmahnungen
- Einführung eines Konkurrenz-Produktes, etc. (vgl. ua. Porter 2008, S. 126)

Der Konkurrent muss die Signale aufnehmen und auf Basis von vergangenen Erfahrungen einordnen und entsprechend bewerten (vgl. Porter 2008, S. 131).

Selbst wenn Kommunikation mit der Konkurrenz nur selten stattfindet oder stattfinden soll, kann sie kaum unterbunden werden. *Houwen* kategorisiert dabei Kommunikationsinhalte, die mit Konkurrenten ausgetauscht werden, von bedenklich (“problematic”) bis kaum wettbewerbsschädigend (“not [...] anti-competitive”, 2008, S. 327).

Bedenklich wird vor allem jene Informationsweitergabe eingestuft, durch die das künftige Wettbewerbsverhalten für Konkurrenten offensichtlich oder voraussehbar wird. Leitfäden oder Richtlinien im Umgang mit diesen Informationen erleichtern Mitarbeitern Gesprächssituationen mit Konkurrenten, und sind vor allem in juristischen Branchen sinnvoll (vgl. *Houwen* 2008, S. 329).

Umfangreiches Wissen über den Mitbewerb und dessen Kommunikation (Botschaften, Medien, Positionierung, Budget, etc.; vgl. *Bruhn* 2007, S. 150) ermöglicht es schlussendlich, **Marketing-Aktivitäten** von Konkurrenten in gewissem Maße vorherzusehen und auch darauf zu reagieren. *Kotler et al.* haben dafür vier grundsätzliche Strategien identifiziert (vgl. 2011, S. 534):

- kaum Reaktion auf Mitbewerb und Marktveränderungen, das Unternehmen vertraut auf Kundentreue
- nur bedingte Reaktion auf Aktivitäten des Mitbewerbs (fast ausschließlich auf kurzfristige Maßnahmen wie zB Aktionspreise)
- sofortige Reaktion auf jede Aktivität des Mitbewerbs, zB Launch eines direkten Konkurrenzproduktes
- keine Stringenz in den Handlungen, daher nicht nachvollziehbar und voraussehbar

2.3. Anmerkungen zum Wachstum

Der Lebenszyklus eines Produktes, einer Dienstleistung oder einer Marke durchläuft fünf Phasen: Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Rückgang (vgl. ua. *Bruhn* 2007, S. 140). Da der Fokus dieser Arbeit auf den kommunikativen Herausforderungen während der Wachstumsphase liegt, folgen einige Anmerkungen zum ‘Wachstum’ und der ‘Wachstumsphase’, deren Merkmale einleitend wie folgt charakterisiert werden können:

- höchste Zuwächse
- die Anzahl der Konkurrenten nimmt zu, es gibt erste Folger und der Markt entwickelt sich zu einem Oligopol
- Erstkäufer und frühe Adopter als Kundenschicht
- starke Markenpositionierung
- Preise orientierten sich am Wettbewerb
- Kommunikation und Marketing ist sehr bedeutend (vgl. *Bruhn* 2007, S. 141).

Wachstum (und damit verbunden eine Steigerung des Marktanteils) kann erreicht werden, wenn folgende Voraussetzungen zutreffen:

- tatsächliche Leistungs-Verbesserung für den Kunden durch die Marktanteilssteigerung (zB mehr Service, besseres Preis-Leistungsverhältnis) sowie dauerhafte Aufrechterhaltung der Verbesserung
- Konkurrenz reagiert zu langsam oder gar nicht
- schnelles Abwerben von Kunden der Konkurrenz (vgl. *Kotler et al.* 2007, S. 1119)

Unternehmenswachstum steht daraus folgend immer eng im Zusammenhang mit Innovationen und Verbesserungen innerhalb der Organisation (vgl. ua. *Raisch et al.* 2010, S. 53 oder *Otero-Neira et al.* 2010, S. 391). Eine nachhaltige Steigerung des Marktanteils ist nur für jene Unternehmen möglich, die im Vergleich zu den Konkurrenten

- mehr neue Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt bringen,
- die Qualität der Leistung verbessern konnten, oder
- ihre Marketing-Ausgaben im Vergleich zum Marktwachstum überproportional anheben (vgl. *Kotler et al.* 2007, S. 1119).

Wachstum hat aber nicht nur Vorteile für Unternehmen, sondern kann auch Risiken mit sich bringen:

- Überlastung des Angebots führt zu schlechter Erfahrung des Kunden (vgl. Kotler et al. 2007, S. 1119)
- Übersättigung des Marktes (Kunden akzeptieren keine Marktvorherrschaft, vgl. Kotler et al. 2007, S. 1119)
- ungebremste Gewinn- und Umsatz-Maximierung statt organischem, gesundem Wachstum - damit Überlastung der eigenen Organisationsstrukturen und -ressourcen (vgl. Raisch et al. 2010, S. 25).

Daher muss sich ein Unternehmen für die optimale Wachstumsstrategie - abgestimmt auf Unternehmensziel und Marktsituation - entscheiden:

intensives Wachstum	integratives Wachstum	diversifiziertes Wachstum
Marktdurchdringung (weitere Bearbeitung des aktuellen Marktes mit dem selben Angebot/Produkt)	Rückwärtsintegration (Mithineinnahme eines oder mehrerer Schritte innerhalb des gesamten Marketingprozesses vor der eigenen Leistung, zB Zulieferer)	konzentrische Diversifikation (auf Basis der bestehenden Technologie werden geänderte Produkte für neue Zielgruppen eingeführt)
Marktentwicklung (neue Märkte mit dem selben Angebot/Produkt)	Vorwärtsintegration (Mithineinnahme eines oder mehrerer Schritte innerhalb des gesamten Marketingprozesses nach der eigenen Leistung, zB Lieferant)	horizontale Diversifikation (neue Produkte oder Dienstleistungen für den selben Markt)
Produktentwicklung (Adaptierung des Angebots/ Produkts für den derzeitigen Markt)	horizontale Integration (Übernahme eines Konkurrenten)	konglomerate Diversifikation (neue Produkte für neue Zielgruppen, neues Geschäft)

Tabelle 3: Wachstumsstrategien nach Kotler et al. 2007, S. 105ff.

2.4. Diskussion

Die Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation und das Marketing sind in der Wachstumsphase besonders groß:

- Kunden müssen informiert und an das Unternehmen gebunden werden
- die Marke muss bekannt gemacht und positioniert werden
- erste Konkurrenten kommen auf den Markt und bauen ihre Marktanteile aus

In dieser Phase fällt der Kommunikation eine maßgebliche Rolle zu, sie muss dementsprechend professionell geplant und effizient durchgeführt werden. Effizientes Marketing ist gleichbedeutend mit Kunden- und Wettbewerbsorientierung bzw. wird positiv davon beeinflusst (vgl. *Nwokah* 2009, S. 20 & 24).

Bruhn bezeichnet in Bezug auf die Unternehmenskommunikation Kunden als “Kernzielgruppe”, Konkurrenzunternehmen als “ergänzende Zielgruppe”; beide müssen wesentliche Bestandteile der Kommunikationsstrategie sein (vgl. 2007, S. 200). Entscheidungen über die künftige Ausrichtung des Marketings sollten immer in Abstimmung auf den Kunden und die Konkurrenz getroffen werden (vgl. *Nwokah* 2009, S. 26). Das stellt Unternehmen jedoch vor große Herausforderungen, da Aktionen und Reaktionen von Kunden und Konkurrenten nur äußerst schwer vorherzusagen sind (vgl. *Meffert et al.* 2008, S. 323). Bestehende Literatur zeigt dazu in den folgenden Bereichen Gegensätze auf:

Kunden-Kommunikation ist der Austausch von Informationen mit potentiellen und bestehenden Kunden eines Unternehmens - dazu gibt es eine Vielzahl an Strategien und Maßnahmen. Kommunikation mit dem Kunden hat in der Wachstumsphase die zentrale Absicht der Informationsweitergabe. Durch eine breite Streuung der Botschaften in möglichst vielen Kanälen (Werbung, Verkaufsförderung, Sponsoring, Veranstaltungen, etc.) wird das neue Produkt, die neue Marke oder der neue Standort bekannt gemacht und so die Anzahl der (Neu-)Kunden gesteigert (vgl. ua. *Bruhn* 2007, S. 140ff. oder *Menz et al.* 2008, S. 140).

Konkurrenz-Kommunikation im Vergleich dazu ist deutlich schwieriger zu erfassen, da diese nur sehr selten und mit deutlich reduziertem Informationsgehalt passiert. Konkurrenz-Kommunikation ist in weiterem Sinne die Erfassung und Interpretation bzw. der eigene Versand von Signalen an den Konkurrenten im Rahmen von unterschiedlichsten Kommunikationsmaßnahmen (vgl. ua. *Porter 2008*, S. 155f.) - meistens nicht mit der Konkurrenz selbst als primären Botschaftsempfänger oder Adressaten.

Ein Unternehmen muss die richtige **Balance** zwischen Kunden- und Konkurrenzorientierung finden. Der Wettbewerb darf durch zu starke Fokussierung auf Kunden und deren Bedürfnisse nicht vernachlässigt werden, beeinflusst dieser doch auch Kunden in ihren Entscheidungen und Handlungen (vgl. ua. *Nwokah 2009*, S. 21).

Wird jedoch die Konkurrenz zu stark in den Mittelpunkt gerückt, verliert das Unternehmen sehr schnell die eigenen Ziele und Kundenbedürfnisse aus den Augen. (vgl. ua. *Sørensen 2009*, S. 737). Konkurrenzorientierung ist in der Praxis derzeit jedoch noch wenig verbreitet. Daraus ergebende Chancen und Potentiale - vor allem in der Wachstumsphase - bleiben weitgehend ungenutzt (vgl. ua. *Milbert et al. 2010*, S. 544 oder *O'Dwyer et al. 2009*, S. 130).

Positiv gesehen, stehen **Kundenorientierung** für hohe Innovationskraft und **Konkurrenzorientierung** für den bewussten Umgang mit eigenen Stärken und Schwächen (vgl. *Kotler et al. 2007*, S. 1131f.). Dieser Umstand zeigt erneut, dass sowohl Kunden als auch Konkurrenten in der Wachstumsphase zentrale Anspruchsgruppen und Faktoren in der strategischen Unternehmensausrichtung sein müssen.

Aus den Erkenntnissen der Literaturrecherche bietet Tabelle 4 (siehe folgende Seite) einen zusammenfassenden Überblick der einzelnen Elemente der Kommunikationsstrategie. Auch hier wird das - in der Einleitung herausgearbeitete - Spannungsverhältnis zwischen der Kommunikation mit Kunden und der Kommunikation mit der Konkurrenz offensichtlich.

	Kunden	Konkurrenten
Objekt (Wer?)	Unternehmen oder Marke	Unternehmen oder Marke
Botschaft (Was?)	Information über neues Produkt, neue Marke, neuen Standort - klassische Produktwerbung abgestimmt auf den Endkunden (und dessen formulierte und latente Bedürfnisse)	Ankündigungen, Bekanntmachungen, Erklärungen, Reaktionen, etc. - selektive Herausgabe oder Zurückhaltung von Informationen, je nach Ziel Konkurrenz nimmt jedoch auch an Kunden adressierte Botschaften auf
Maßnahmen (Wie?)	Mediawerbung, Sponsoring, Verkaufsförderung, etc. (siehe Kapitel 2.1.2. Strategien und Maßnahmen der Kunden-Kommunikation)	offensichtliche oder versteckte Signale über Kommunikations- und PR-Maßnahmen (siehe Kapitel 2.2.2. Strategien und Maßnahmen der Konkurrenz-Kommunikation)
Areal (Wo?)	möglichst viele Kanäle, sehr breit gestreut und auf Masse ausgerichtet (Integrierte Kommunikation)	wenige, ausgewählte Kanäle (soweit bewusst) - unterschiedlich je Kommunikationsziel
Timing (Wann?)	möglichst früh	möglichst spät, ebenfalls vom Kommunikationsziel abhängig
übergeordnetes Ziel	frühzeitige Information mit Absicht der Kundengewinnung und -bindung	Etablierung von eigenen Wettbewerbsvorteilen aufgrund von Kommunikation oder Nicht-Kommunikation

Tabelle 4: Strategieaspekte der Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation (eigene Darstellung ua. nach Kriterien von Bruhn 2007, S. 227ff. - mit weiterführenden Informationen ua. von Meffert et al. 2008, S. 300, Kotler et al. 2007, S. 15, Porter 2008, S. 155ff., Houwen 2008, S. 327, Narver et al. 2004, S. 334ff. oder Eunson 2008, S. 597)

Die auffälligsten Widersprüche ergeben sich naturgemäß im übergeordneten Kommunikationsziel sowie im Konkreten in der Botschaft und dem Timing.

Da über Maßnahmen und Areal der Kunden-Kommunikation möglichst viele Empfänger erreicht werden sollen (Massenwerbung), muss auch davon ausgegangen werden, dass Konkurrenten als Teil der Öffentlichkeit unter den Empfängern der Botschaften sind.

Im Rahmen der breit angelegten Kunden-Kommunikation (zB Werbung oder Sponsoring) kommt der Mitbewerb somit an wertvolle Informationen. Werden diese Signale identifiziert und richtig gedeutet (vgl. *Porter* 2008, S. 131), können daraus weitere Strategien entwickelt werden (vgl. *Kotler et al.* 2011, S. 534). Auf diesen klaren Informationsvorteil wird in bestehender Literatur jedoch nicht eingegangen.

Auch ist nur wenig spezifische Information über die Kommunikation und deren Besonderheiten während der Wachstumsphase verfügbar. Die Praxis kann in diesen Bereichen einen Forschungsbeitrag leisten und auf folgende offensichtliche Problemstellungen Antworten geben:

- Gibt es während der Wachstumsphase Besonderheiten in der Kommunikation mit Kunden?
- Werden Konkurrenten als Anspruchsgruppen oder mögliche Botschaftsempfänger wahrgenommen?
- Wie sieht das Verhältnis zur und die Kommunikation mit der Konkurrenz aus?
- Wie stark beeinflusst der Mitbewerb geplante Kommunikations-Aktivitäten während des Wachstums?
- Wird ein Spannungsverhältnis zwischen Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation wahrgenommen?

Im folgenden empirischen Teil werden diese Aspekte im Rahmen von problem-zentrierten Interviews näher untersucht.

3. Empirie

3.1. Forschungsdesign

3.1.1. Methodologie

Aufbauend auf dem Theorieteil ist es aufgrund der Zielsetzung und Forschungsfrage dieser Arbeit sinnvoll, die Forschung im empirischen Teil prozessoffen und tiefgehend voranzutreiben um “bislang nicht untersuchte Forschungsfelder zu erkunden” (*Holzmüller/Buber 2007, S. 7*), und dabei anhand weniger, sorgfältig ausgewählter Fälle möglichst explorativ und innovativ vorzugehen. Es wird neu gewonnenes Material zu einem bisher noch wenig erforschten Bereich verdichtet, analysiert und bewertet werden (vgl. *Mruck/Mey 2007, S. 28*). Um all diesen Anforderungen gerecht werden, wird **qualitative Sozialforschung** betrieben.

3.1.2. Erhebungsmethode

Als Erhebungsmethode werden **persönliche, problemzentrierte Interviews** durchgeführt, da diese eine Fokussierung auf im Theorieteil erarbeitete Problemstellungen und relevante Aspekte erlauben (vgl. *Aghamanoukjan/Buber/Meyer 2007, S. 421*). Durch die offene, halbstrukturierte Form der Interviewführung ist es möglich, entsprechendes Material für die komplexe Fragestellung zu gewinnen, neue Hypothesen zu generieren, bzw. bestehende zu überprüfen und trotz einer eventuellen Voreingenommenheit des Interviewers (aufgrund der durchgeführten Literaturanalyse) weitere Einsichten zu erlangen (vgl. *Kurz et al. 2007, S. 465*). Dabei sind im Rahmen der Befragung die Grundprinzipien Problemzentrierung, Gegenstandsorientierung, Prozessorientierung und Offenheit durch den Interviewer sicherzustellen (vgl. *Kurz et al. 2007, S. 466f. und Mayring 2002, S. 68*).

3.1.3. Untersuchungsfeld und Interviewpartner

Da qualitative Forschung in der Branche des Autors (Fitnessstudios) aufgrund des starken Wettbewerbs und eines aufrechten Beschäftigungsverhältnisses mit einem wesentlichen Marktteilnehmer nur schwer durchzuführen ist, wird eine alternative Branche ausgewählt. Auswahlfaktoren dafür sind:

- Dienstleistungscharakter
- Kundenbindung erforderlich
- kompetitiver und wachsender Markt

Basierend darauf werden **Friseurketten** als vergleichbares Untersuchungsfeld gewählt. In diesem Wirtschaftszweig ist es - analog zur Branche der Fitnessstudios - zur Marktkonzentration gekommen, und es beginnen sich erste Ketten bzw. übergeordnete Marken zu etablieren. Dabei handelt es sich um kleine- und mittlere Unternehmen (KMU). Die Europäische Kommission definiert KMU seit 2006 als Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten, einem Jahresumsatz von weniger als 40 Mio. Euro, einer Bilanzsumme geringer als 27 Mio. Euro (vgl. *Gaubinger* 2000, S. 14).

Stärken von KMU sind laut *Gaubinger* die große Flexibilität des Unternehmens, die ausgeprägte Kundennähe, das hohe Innovationspotential, sowie Mitarbeiter und die Unternehmer-Persönlichkeit. Als Schwächen bezeichnet der Autor die wenig strategische Unternehmensführung, die geringe Eigenkapitalquote, Probleme bei der Nachfolgeregelung, sowie einen Mangel an Information (vgl. 2000, S. 19ff.).

Nach entsprechender Recherche (Bekanntheit, Verbreitung und Anzahl der Salons, Werbung, etc.) und aus dem “Erkenntnisinteresse” (*Kurz et al.* 2007, S. 468) des Autors werden für die problemzentrierten Interviews folgende Unternehmen und Interviewpartner ausgewählt:

1. “**Klipp**”

Eröffnung des Stammsalon 1958 in Thalheim bei Wels, Klipp als Marke 1989 gegründet und derzeit 180 Salons in ganz Österreich (vgl. www.klipp.co.at 2012)

Interviewpartnerin: Mag. Marlene Neißl, PR- und Marketingleiterin

2. “**Strassl**” und Diskont-Marke “**Hairfair**”

Strassl als Einzelunternehmen vor 35 Jahren gegründet, zur Kette ausgebaut und derzeit mit 32 Salons in Wien, Niederösterreich und dem Burgenland

(vgl. www.strassl.at 2012) sowie Hairfair als Diskont-Anbieter, 2008 gegründet und derzeit 15 Salons in Wien und Niederösterreich (vgl. www.hairfair.at 2012)

Interviewpartner: Peter Strassl, Eigentümer und Geschäftsführer

3. “**Haar Mafia**”

Diskont-Anbieter in Wien, derzeit 4 Salons (vgl. www.haarmafia.at 2012)

Interviewpartner: Alf Hoffmann, Eigentümer und Geschäftsführer

Zu den genannten Personen und Unternehmen besteht kein direktes oder indirektes Naheverhältnis des Autors.

Der verwendete **Interview-Leitfaden** (erstellt auf Basis der Forschungsfragen sowie der Diskussion im Theorieteil) findet sich im Anhang.

3.1.4. Auswertungsmethode

Ausgewertet werden die im Rahmen der empirischen Forschung generierten Daten anhand der **qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring**, da diese eigens für die Interpretation komplexer Texte entwickelt wurde (vgl. 2010, S. 10). Aufgrund der zu erwartenden Menge an Informationen ist diese Methode besonders geeignet, da sie einem klaren systematisierten Ablauf folgt und “textzusammenfassend [...], texterklärend [... und] textstrukturierend” (Mayring/Brunner 2007, S. 674) agiert. Weiters werden Theoriebildungen und -prüfungen, Vertiefungen und Klassifizierungen ermöglicht (vgl. Mayring 2010, S. 23ff.). Daher wird für diese Arbeit die Analysetechnik ‘Zusammenfassung’ nach Mayring angewandt.

3.1.5. Qualitätssicherung

Folgende Tätigkeiten dienen im Rahmen der empirischen Forschung zur Qualitätssicherung der Forschungsergebnisse (anhand der vier Kriterien Objektivität, Reliabilität, Validität und Intercoderreliabilität, vgl. *Mayring* 2010, S. 51f.):

- regelmäßiger Austausch mit nicht in das Forschungsgebiet allerdings die Methoden (qualitative Sozialforschung sowie qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring) eingearbeiteten Personen (Studienkollegen), zur Überprüfung der Vorgangsweise (vgl. “Auslegung im Team” *Froschauer et al.* 2003, S. 167)
- Dokumentation sämtlicher Forschungsschritte (vgl. *Aghamanoukjan et al.* 2007, S. 431 und *Froschauer et al.* 2003, S. 169f.)
- zuverlässige Teilnahme an den Kleingruppencoachings und Nutzung dieses Rahmens für Fragen (durch entsprechende Vorbereitung) zur “Standortbestimmung und Reorganisierung der Forschungsaktivitäten” (*Froschauer et al.* 2003, S. 168)

3.2. Empirische Ergebnisse

Die empirisch gewonnenen Daten geben einen vertiefenden, praxisbezogenen Einblick in die Problemstellung dieser Arbeit. Die Erkenntnisse aus der Praxis lassen sich nach der durchgeführten Analyse und Zusammenfassung in neun Kategorien einteilen und in weiterer Folge näher beschreiben:

1. Dienstleistung eines Friseurs
2. Eigenschaften eines Friseur-Diskonters
3. Aktuelle Situation der Friseur-Branche
4. Expansion und Standortentscheidungen
5. Derzeitige Expansionsbemühungen
6. Eröffnungs-Marketing
7. Informationsbeschaffung über Konkurrenten
8. Konkurrenz-Kommunikation und Beziehung/Kontakte zur Konkurrenz
9. Mitarbeiter/innen als Erfolgsfaktor

Anmerkung: Beispiele zu den Interviewtranskripten sowie der Auswertung sind im Anhang zu finden.

Kategorie 1: Dienstleistung eines Friseurs

Bei Frisuren handelt es sich um klassische Dienstleistungsunternehmen. Kunden treffen ihre ‘Kaufentscheidung’ nach unterschiedlichen Kriterien, sie haben dabei teilweise sehr divergente Vorstellungen: zB reine Preisentscheidung oder Entscheidung aufgrund des umfassenden Service, Beauty-Angebote, etc.

Die Ergebnisse bestätigen, dass für den Erfolg eines Salons Kundenbindungsmaßnahmen erforderlich sind, um möglichst viele Stammkunden zu generieren.

Kategorie 2: Eigenschaften eines Friseur-Diskonters

Ein Diskonter in der Friseur-Branche ist - wie in anderen Branchen auch - klar als solcher erkenntlich, da Ausstattung und Service auf ein Minimum reduziert sind. Dadurch, sowie durch kostensparende Innovationen im Dienstleistungsablauf, ist ein geringerer Preis für den Endkunden möglich. Weiters wird ein Diskonter stets versuchen, möglichst viele Kunden zu akquirieren (spricht die Masse an).

Das Konzept und Auftreten eines Diskonters kann jedoch einzelne Kunden abschrecken, zB wenn zu niedrige Preise schlechte Qualität vermuten lassen oder Einrichtung und Aufmachung als minderwertig auffallen.

Weiters sind Kunden von Friseur-Diskontern wenig mobil, dh. sie werden für einen bestimmten Anbieter keine weiten Wege zurücklegen. Sie wählen lieber einen Anbieter aus dem näheren Umfeld (Wohnung, Arbeit, etc.).

Kategorie 3: Aktuelle Situation der Friseurbranche

Die Friseurbranche besteht aus vielen Klein- und Kleinst-Unternehmen, mit teilweise recht verschiedenartigen und innovativen Angebots-, Preis- oder Service-Konzepten, die im direkten Wettbewerb stehen. Der Markt erfüllt durch diesen Wettbewerb die bestehenden Kundenwünsche bereits sehr gut.

Die Anbieter lassen sich grundsätzlich nach dem Preis in folgende drei Kategorien einteilen: Hoch- und Mittelpreis sowie Diskonter. Dabei ist vor allem im Diskont-Bereich noch Potential für Wachstum gegeben.

Nur wenige große Ketten bzw. nationale oder regionale Marken haben sich im Friseur-Bereich etabliert.

Kategorie 4: Expansion und Standortentscheidungen

Für Diskonter sind attraktive, hoch frequentierte Standorte erforderlich um möglichst viele Kunden zu erreichen. Um Mietflächen an entsprechenden Standorten zu erhalten, sind Beziehungen zu potentiellen Vermietern (Betreiber von Einkaufszentren, Immobilienbesitzer, etc.) zu pflegen. Dabei soll das Unternehmen als attraktiver Mieter etabliert werden, um bei neuen oder freiwerdenden Flächen den Zuschlag zu erhalten.

Neueröffnungen von Konkurrenten sind für Diskont-Betreiber nur bedingt relevant: wenn diese in unmittelbarer Nähe eröffnen und selbst ein Diskont-Konzept verfolgen. In diesem Fall können Aktionen hilfreich sein, um bestehende Kunden an das eigenen Unternehmen zu binden, und einen Wechsel zum Mitbewerb zu verhindern. Grundsätzlich gilt: je weiter entfernt, desto weniger gefährlich.

Mitbewerber aus dem Hoch- und dem Mittelpreis-Segment sind für Diskont-Anbieter kaum eine Bedrohung. Umgekehrt ist das sehr wohl der Fall: Diskonter ziehen Kunden aus allen Schichten ab.

Kategorie 5: Derzeitige Expansionspläne

Im Untersuchungsfeld gibt es unterschiedliche Zugänge zur Planung ihres Wachstums: ein Unternehmen eröffnet neue Standorte (keine Änderung der Expansionsbemühungen), während zwei andere Unternehmen Neueröffnungen aufgrund der Wirtschaftskrise und dem daraus resultierenden Kundenrückgang (weniger Friseurbesuche) reduziert haben.

Kategorie 6: Eröffnungs-Marketing

Die Bewerbung eines neuen Standortes beginnt so früh wie möglich. Der Zeitpunkt kann jedoch sehr unterschiedlich sein und hängt von mehreren Faktoren ab, wie zB kurzfristige Entscheidung für einen Standort, Verzögerungen bei den Bauarbeiten.

Die Kommunikation ist stark auf den Endkunden fokussiert, weitere Anspruchsgruppen oder Stakeholder werden nicht berücksichtigt. Vor allem Konkurrenten sind nicht Teil des Eröffnungs-Marketings und beeinflussen dieses auch nicht. Es herrscht jedoch Bewusstsein, dass der Mitbewerb Neueröffnungen im Rahmen von Konkurrenzanalyse und -beobachtung sehr zeitnah mitbekommt.

Sofern bereits einheitliche Procedere und Abläufe für die Bewerbung von neuen Standorten eingeführt wurden, haben sich diese bewährt und etabliert. Eingesetzt werden dabei klassische (ua. Flyer, Inserate, Radiospots, Plakate, Veranstaltungen, Gestaltung des Standortes selbst) sowie Neue Medien. Eröffnet ein Standort im Verbund eines Einkaufszentrums oder einer Einkaufsstraße, kann diese/s die Bewerbung übernehmen bzw. die hohe Kundenfrequenz das Eröffnungs-Marketing erleichtern.

Die untersuchten Friseur-Ketten treten grundsätzlich als einheitliche Marke im gesamten Geschäftsgebiet auf (gleiche Preise, selbe Dienstleistungen und Dienstleistungsqualität). Vor und nach Eröffnungen sind jedoch lokale Aktionen und Werbemaßnahmen möglich.

Kategorie 7: Informationsbeschaffung über Konkurrenten

Eigene Markt- und Medienbeobachtungen, sowie externe Betriebsberater sind die wichtigsten Informationsquellen zum Mitbewerb. Detailliertes Zahlenmaterial zur wirtschaftlichen Situation der Mitbewerber ist jedoch nicht verfügbar. Es werden auch keine gesonderten Beobachtungen zu den Expansionsplänen durchgeführt. Das Untersuchungsumfeld fühlt sich grundsätzlich gut informiert über Mitbewerb und Branche.

Kategorie 8: Konkurrenz-Kommunikation und Beziehung/Kontakte zur Konkurrenz

Direkte Kommunikation mit der Konkurrenz wird vom Untersuchungsfeld als nicht notwendig eingestuft. Austausch mit dem Wettbewerb erfolgt daher vorwiegend auf informeller Ebene und bei vorgegebenen Gelegenheiten, zB Fachveranstaltungen und Vorträgen. Dabei werden keine konkreten Informationen und Unternehmensdaten ausgetauscht, sondern allenfalls Einschätzungen, Meinungen oder Stimmungen.

Besteht regelmäßiger Kontakt, dann immer nur zu wenigen Mitbewerbern: kleine Unternehmen tauschen sich mit vergleichbaren Marktteilnehmern aus, große Anbieter und Ketten bleiben unter sich (Cliquesbildung). Besonders interessant für den Erfahrungsaustausch sind Unternehmen aus anderen Regionen, da diese mehr Informationen preisgeben (weil sie die Weitergabe als weniger gefährlich bewerten).

Das Verhältnis zwischen den Unternehmen in der Branche wird vom Untersuchungsfeld grundsätzlich als gut beschrieben, großer Zusammenhalt ist jedoch nicht gegeben. Ferner herrscht gesunder Wettbewerb.

Kategorie 9: Mitarbeiter/innen als Erfolgsfaktor

Die Empirie hat im Rahmen der Forschung einen weiteren wesentlichen Aspekt ans Licht gebracht, der für diese Arbeit nicht ausschlaggebend ist - jedoch aufgrund der auffälligen Häufigkeit abschließend erwähnt werden soll: das Personal.

Der Wettbewerb um gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist innerhalb der Branche größer, als der Wettbewerb um Kunden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für Friseure zentrale Markenbotschafter und repräsentieren die Dienstleistung. Daher ist bei Neueröffnungen sicherzustellen, dass gutes Personal bereits ab dem ersten Tag im Salon arbeitet.

4. Conclusio

4.1. Beantwortung der Forschungsfragen

4.1.1. Theoretische Sub-Forschungsfrage

Auf Basis der durchgeführten Literaturanalyse kann die theoretische Sub-Forschungsfrage (**Sub-FF 1: “Welche Strategien der Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation sind in bestehender Literatur beschrieben?”**) wie folgt beantwortet werden:

Antwort: Kunden-Kommunikation zielt letztlich auf den Aufbau von Kundenbeziehungen durch den regelmäßigen Austausch von Informationen ab. Dabei kommen unterschiedlichste Kanäle zum Einsatz (Mediawerbung, Verkaufsförderung, Sponsoring, etc.). Durch diese Kommunikation wird ein Produkt, eine Marke oder eine Dienstleistung bekannt gemacht und das Image gestärkt. Darüber hinaus werden Kontakte geknüpft, neue Zielgruppen angesprochen und das eigene Produkt gegenüber der Konkurrenz abgegrenzt (vgl. ua. *Bruhn 2007, Eunson 2008* oder *Menz et al. 2008*).

Konkurrenz-Kommunikation als eigene Disziplin wird in bestehender Literatur kaum behandelt, da der Kontakt und Austausch mit dem Mitbewerb nur selten stattfindet und wenig steuerbar ist. Es besteht jedoch das Bewusstsein, dass sämtliche Kommunikation nach außen von der Konkurrenz beobachtet und für die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien verwendet werden kann. Das Unternehmen hat daraus folgernd bewusst zu entscheiden, welche Information nach außen gegeben wird, und welche nicht (vgl. ua. *Porter 2008*, S. 118ff.).

4.1.2. Empirische Sub-Forschungsfragen

Die drei empirischen Sub-Forschungsfragen geben auf Basis der durchgeführten qualitativen Sozialforschung weiterführend Auskunft über die Einschätzung von Praktikern.

Sub-FF 2 beschäftigt sich mit der Kunden-Kommunikation: “Welche Herausforderungen in der Kunden-Kommunikation sehen Verantwortliche aus der Praxis während des Unternehmenswachstums?”

Antwort: Verantwortlichen aus der Praxis ist bewusst, dass während des Unternehmenswachstums professionell kommuniziert werden muss. Daher wurden teilweise einheitliche Prozedere für die Kommunikation bei Neueröffnungen entwickelt, und bereits erfolgreich umgesetzt.

Um viele potentielle Kunden zu erreichen, beginnt die Bewerbung möglichst früh und ist dabei stets auf den Endkunden und dessen Bedürfnisse fokussiert. Die Bewerbung erfolgt zielgruppengerichtet, über klassische und neue Medien sowie bei Bedarf an lokale Anforderungen angepasst. Kunden-Kommunikation wird zusammenfassend nicht als Herausforderung sondern als Aufgabe wahrgenommen, die mit bewährten und bereits bekannten Marketing-Instrumenten gelöst werden kann - bestenfalls im Rahmen eines einheitlichen Prozedere.

Konkurrenz-Kommunikation ist Ausgangspunkt für **Sub-FF 3: “Welche Herausforderungen in der Konkurrenz-Kommunikation sehen Verantwortliche aus der Praxis während des Unternehmenswachstums?”**

Antwort: Konkurrenten werden von Verantwortlichen aus der Praxis nicht als Anspruchsgruppen wahrgenommen oder als solche identifiziert. Beabsichtigte und regelmäßige Kommunikation findet nicht statt. Kommunikation mit dem Mitbewerb beschränkt sich auf Erfahrungsaustausch und persönliche Gespräche im Rahmen von seltenen Gelegenheiten (zB Fachveranstaltungen oder Vorträgen) oder informellen Gesprächen.

Aufgrund des Wettbewerbs innerhalb der Branche werden keine Unternehmenszahlen und interne Informationen ausgetauscht. Es herrscht Bewusstsein, dass solche Daten dem Mitbewerb eventuell Wettbewerbsvorteile verschaffen könnte.

Konkurrenzbeobachtung ist jedoch ein fixer Bestandteil des Marketings und in der Interpretation des Konkurrenzpotentials von der eigenen Marktposition abhängig: Marktführer vernachlässigen den Wettbewerb fast vollständig, während kleinere Unternehmen in ihrer strategischen Planung auf Konkurrenten stärker Rücksicht nehmen. Marketing-Aktivitäten oder Eröffnungen werden dennoch nicht von der Konkurrenz abhängig gemacht.

Sub-FF 4: “Welches Bewusstsein für die Zusammenhänge von Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation herrscht in der Praxis?”

Antwort: Dieses Bewusstsein besteht kaum, und ist im Untersuchungsfeld auf die eigene starke Marktposition zurückzuführen. Konkurrenz wird nicht als Bedrohung angesehen und im Rahmen der Bewerbung von Neueröffnungen als nicht relevante Anspruchsgruppe eingestuft.

Es wird offensichtlich kein Zusammenhang oder Spannungsfeld zwischen Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation wahrgenommen.

4.1.3. Haupt-Forschungsfrage

Zusammenfassend kann die **Haupt-Forschungsfrage** “**In welcher Beziehung stehen Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation in der Wachstumsphase eines Unternehmens?**” wie folgt beantwortet werden:

Antwort: Die Wichtigkeit und gegenseitige Abhängigkeit von Kunden- und Konkurrenzorientierung für das Unternehmens- und Kommunikationsmanagement ist unbestritten und durch unzählige Quellen belegt (vgl. ua. *Gaubinger* 2000, S. 20; *Nwokah* 2009, S. 21; *Kraaijenbrink et al.* 2009, S. 3 oder *Milbert et al.* 2010, S. 544).

Für die Kommunikation des Unternehmens lassen sich bei näherer Betrachtung starke **Gegensätze** zwischen den beiden Anspruchsgruppen (Kunden und Konkurrenten) herausarbeiten: in **Botschaft, Timing, Maßnahmen** und **Kommunikationsareal** werden unterschiedliche Absichten verfolgt.

Dies ist vor allem in der Wachstumsphase eines Unternehmens stark ausgeprägt, da die **Ziele der Kommunikation stark divergieren** (vgl. auch Tabelle 4, S. 23):

- eigene Marktanteile absichern
- der zunehmenden Konkurrenz entgegentreten
- potentielle Kunden über Vorteile und Nutzen des Produktes informieren
- Positionierung der Marke sowie
- Kundenbindung (vgl. *Bruhn* 2007, S. 141)

Bestehende Literatur zeigt die Gegensätze in der Kommunikation mit Kunden und Konkurrenten zwar auf, bietet jedoch keine Lösungsvorschläge um damit bestmöglich umzugehen.

Die **Praxis** ist sich der zuvor beschriebenen Gegensätze zwar bewusst, stuft diese jedoch als **unwichtig** ein. Ein **Spannungsverhältnis** zwischen der Kommunikation mit Kunden und der Konkurrenz **wird nicht wahrgenommen**. Das Hauptaugenmerk der Kommunikation liegt während des Unternehmenswachstums auf der zielgruppenorientierten Kunden-Kommunikation, der Wettbewerb wird vernachlässigt.

Begründet ist diese Einstellung in der eigenen starken Marktposition bzw. Marktführerschaft. Konkurrenzbeobachtung wird zwar betrieben, Erkenntnisse daraus finden jedoch kaum Niederschlag in den weiteren Planungen - das Untersuchungsfeld tritt auch in der Wachstumsphase selbstbewusst auf. Dabei wird versucht, durch eine stark professionalisierte, operationalisierte und vereinheitlichte Bewerbung von neuen Standorten eventuell auftretende Wettbewerbsnachteile gegenüber der Konkurrenz rechtzeitig und ausreichend zu kompensieren.

4.2. Diskussion

Kunden- und Konkurrenz-Kommunikation stehen in keinem Spannungsverhältnis - das Untersuchungsfeld konnte die Grundannahme der vorliegenden Arbeit im Rahmen der empirischen Forschung nicht bestätigen. Trotz offensichtlicher (und theoretisch belegter) Widersprüche bleibt die Konkurrenz während des Unternehmenswachstums in der Praxis weitgehend unbeachtet. Die starke Marktposition bzw. Marktführerschaft ist für das Untersuchungsfeld Begründung genug, den Wettbewerb fast gänzlich zu ignorieren und sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren. Die zwei Erklärungsversuche dazu sind:

(1) Die Praxis ignoriert wichtige theoretische Inputs zum Umgang mit dem Wettbewerb - nur einige Beispiele:

- Wettbewerbsorientierung hat einen größeren Einfluss auf den Erfolg einer Markteinführung als Kundenorientierung (vgl. *O'Dwyer et al. 2009*, S. 128f.).
- Dem Wettbewerb wird während der Markenerweiterung noch immer zu wenig Bedeutung beigemessen (vgl. *Milbert et al. 2010*, S. 544).
- In kleinen Unternehmen hat Kundenorientierung kaum Einfluss auf den Unternehmenserfolg oder eine Produkteinführung (vgl. *O'Dwyer et al. 2009*, S. 132).
- Reaktionen der Konkurrenz können Markteinführungen von neuen Produkten nachhaltig schaden (vgl. *Otero-Neira et al. 2010*, S. 379).

(2) Konkurrenz und Konkurrenzorientierung wird von der Theorie als zu wichtig dargestellt und in ihrer tatsächlichen Bedeutung falsch eingeschätzt.

Die vorliegende Arbeit könnte mit dieser abschließenden These dazu dienen, eine weitergehende Diskussion in Bezug auf Kommunikation mit dem Wettbewerb anzustoßen und ein Umdenken innerhalb von Praxis und/oder Theorie einzuleiten.

4.3. Einschränkungen und Ausblick

Validität und Vergleichbarkeit der erarbeiteten Ergebnisse sind wichtige Qualitätskriterien für diese Arbeit. Daher sollten folgende abschließende Einschränkungen beachtet werden, die im Rahmen der Forschungstätigkeiten festgestellt wurden. Diese eröffnen jedoch auch Raum für weitere Forschungsgebiete:

- Das gewählte Untersuchungsfeld (Friseurketten im Diskontbereich) hat **spezielle** (auch lokale) **Eigenschaften**, und kann nicht bedenkenlos auf andere Dienstleistungsbranchen umgelegt werden.
- Die **begrenzte Anzahl der Interviewpartner** lässt keine validen allgemein gültigen Aussagen zu. Die tiefergehende Betrachtung der Forschungsfragen - auch aus quantitativer Sicht - ist daher zu empfehlen.
- Ferner wurden bewusst große Marktteilnehmer bzw. Marktführer als Interviewpartner ausgewählt. Vertiefende Erkenntnisse über die Konkurrenz-Kommunikation und das Verhältnis zu Mitbewerbern dürften **neue Marktteilnehmer bzw. Unternehmen mit einem kleineren Marktanteil** liefern.
- Kommunikation, Verhältnis und Kontakt zu Konkurrenten könnten vor allem für die **Soziologie** interessante Forschungsfelder eröffnen.

Literaturverzeichnis

- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael* (2007): Qualitative Interviews. In: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden, S. 415-436.
- Bruhn, Manfred* (2007). Kommunikationspolitik. München.
- Bruhn, Manfred* (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Ein Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München.
- Debruyne, Marion/Frambach, Ruud T./Moenaert, Rudy* (2010). Using the weapons you have: the role of resources and competitor orientation as enablers and inhibitors of competitive reaction to new products. In: The Journal of Product Innovation Management. No. 27. S. 161-178.
- Eunson, Baden* (2008). Communicating in the 21st century. 2. Auflage. Milton.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred* (2003): Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien.
- Gaubinger, Kurt* (2000): Strategische Marketing-Controlling für KMU. Basis für den Erfolg im EU-Binnenmarkt. Wiesbaden.
- Gotteland/Haon/Gauthier* (2007). Market orientation: synthesis and new theoretical directions. In: Recherche et Applications et Marketing. Vol. 22. No. 1/2007. S. 45-59.
- Houwen, Fred* (2007). Managing the competition risks of communication between competitors. In: Journal of Financial Regulation and Compliance. Vol. 15 No. 3, S. 327-330
- Holzmüller, Hartmut H./Buber, R.* (2007): Optionen für die Marktforschung durch die Nutzung qualitativer Methodologie und Methodik. In: *Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H.* (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden, S. 3-20.
- Hug, Theo/Poscheschnik, Gerald* (2010): Empirisch forschen. Konstanz.
- Kairies, Peter* (2004): So analysieren Sie Ihre Konkurrenz. Konkurrenzanalyse und Benchmarking in der Praxis. Renningen.
- Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John* (2011). Grundlagen des Marketing. 5. Auflage. München.
- Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane/Bliemel, Friedhelm* (2007). Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln. 12. Auflage. München.
- Kraaijenbrink, J./Roersen, M. J./Groen, A. J.* (2009). Testing the content validity of the Narver & Slater market orientation scale in transition economies. In: Academy of Management Annual Meeting Proceedings. S. 1-6. doi: 10.5465/AMBPP.2009.44250194.
- Kurz, Andrea/Stockhammer, Constanze/Fuchs, Susanne/Meinhard, Dieter* (2007): Das problemzentrierte Interview. In: *Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H.* (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden, S. 463-475.
- Mayring, Philipp* (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. 5. Auflage, Weinheim und Basel.

- Mayring, Philipp* (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 11. Auflage, Weinheim und Basel.
- Mayring, Philipp/Brunner, Eva* (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. In: *Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H.* (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden, S. 669-680.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred* (2008). Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. Wiesbaden.
- Menz, Florian/Stahl, Heinz K.* (2008): Handbuch Stakeholderkommunikation. Grundlagen - Sprache - Praxisbeispiele. Berlin.
- Milberg, Sandra J./Sinn, Francisca/Goodstein, Ronald C.* (2010). Consumer Reactions to Brand Extensions in a Competitive Context: Does Fit Still Matter? In: *Journal of Consumer Research*. Vol. 37. S. 543-533.
- Mruck, Katja/Mey, Günther* (2007): Der Beitrag qualitativer Methodologie und Methodik zur Marktforschung. In: *Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H.* (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden, S. 21-46.
- Narver, John C./Slater, Stanley F./MacLachlan, Douglas L.* (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. In: *The Journal of Product Innovation Management*. No. 21. S. 334-347.
- Nwokah, N. Gladson* (2009). Customer-focus, competitor-focus and marketing performance. In: *Measuring Business Excellence*. Vol. 13 No. 3. S. 20-28.
- O'Dwyer, Michele/Ledwith, Ann* (2009). Determinants of new product performance in small firms. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 15 No. 2. S. 124-136.
- Otero-Neira, Carmen/Varela, José/García, Teresa* (2010). Competitive reaction to the introduction of a new product: an exploratory market signalling study. In: *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 18 No. 5. S. 379-394.
- Porter, Michael E.* (2008): Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. Aufl., Frankfurt/Main
- Raisch, Sebastian/Probst, Gilbert/Gomez Peter* (2010): Wege zum Wachstum. Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Sørensen, Hans Eibe* (2009). Why competitors matter for market orientation. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 5/6, S. 735-761.
- www.haarmafia.at* (2012): Haar Mafia Wien, <http://www.haarmafia.at> [Stand: 10.02.2012]
- www.hairfair.at* (2012): hair-fair, <http://www.hairfair.at> [Stand: 07.02.2012]
- www.klipp.co.at* (2012): KLIPP Frisör, <http://www.klipp.co.at/klipp-frisoer/geschichte.html> [Stand: 06.02.2012]
- www.statistik.at* (2011): Statistik Austria, http://www.statistik.at/web_de/dynamic/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/schnellwachsende_unternehmen/059881 [Stand: 26.02.2012], (29.11.2011)
- www.strassl.at* (2012): Intercoiffeur STRASSL, <http://www.strassl.at> [Stand: 07.02.2012]

Anhang

1. Interview-Leitfaden

- Einstiegsfrage: Wie beschreiben Sie einer uninformierten Person Ihre Marktposition unter den österreichischen Friseur-Ketten? Was zeichnet Ihr Unternehmen dabei aus?

Thema Einführung/Wachstum:

- Wie sieht die Arbeit für das Marketing im Rahmen einer Neueröffnung konkret aus?
- In welcher Form werden Kunden über Neueröffnungen informiert? Wo sehen Sie dabei die größten Herausforderungen?
- eventuelle Nachfrage: Wer sind für Sie wichtige Anspruchsgruppen, die Sie in die Planung der Kommunikationsaktivitäten bei Neueröffnungen miteinbeziehen?

Thema Spannungsverhältnis Kunden/Konkurrenz-Kommunikation:

- Wer sind für Sie - außer den Kunden - wichtige Anspruchsgruppen, mit denen Sie bewusst - oder auch bewusst nicht - agieren und kommunizieren?
- Wie grenzt sich Ihr Unternehmen gegenüber Mitbewerbern und Konkurrenten ab?
- eventuelle Nachfrage: Wie generieren Sie Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten, um weiter attraktiv für Kunden und konkurrenzfähig zu bleiben?
- Wie informieren Sie sich über Ihre Konkurrenz?
- In welcher Form findet der Austausch mit Konkurrenten statt?
- eventuelle Nachfrage: Wie ist das Verhältnis zwischen Ihrem Unternehmen und den wichtigsten Mitbewerbern?
- Wie beurteilen Sie die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Kunden und Konkurrenten in der Kommunikation?

2. Interviewtranskripte (Beispielseite)

Michael Stangl: Wie ist denn das Verhältnis zwischen den Mitbewerbern in der Branche? Wie ist denn das überhaupt?

Peter Strassl: Es gibt eine bestimmte Clique, die hat ein sehr gutes Verhältnis interessanterweise. Es hat wahrscheinlich sogar engere Verhältnisse als in anderen Branchen. Weil die Friseure sind so ein buntes Völklein. Ahm... das entsteht teilweise durch Seminare, teilweise durch Firmen, die versuchen auch ... ahm ... oder ... Es gibt zum Beispiel Modepräsentationen - Paris, London - da sehen sie immer die gleichen Leute. Eh immer die Leute, die interessant sind in der Branche. Mittlerweile kennt man sich ganz einfach. Da geht man am Abend dann miteinander Essen ... und ... tauscht sich aus.

Also es ist sicherlich so, dass wenn ich jetzt da ums Eck einen Konkurrenten hätte, hätte ich vielleicht ein bisschen ein naturgemäßes Problem mich ihm zu offenbaren. Außer ich bin so gut und er ist so schlecht - dann ist mir auch egal. Aber österreichweit ist das überhaupt kein Problem. Weil ein Kollege, der in Salzburg, oder in Graz oder in Linz ist, der ist für mich nur interessant weil ich mich ihm austauschen kann. Der ist für mich kein Konkurrent. Und in Wien muss ich ganz ehrlich sagen: die Konkurrenten, die wir haben, die kennen wir sehr gut. Da haben wir auch keine Berührungängste. Also es gibt kaum jemand in Wien, von den Bundys angefangen über ... über YoungStyle, über Gruppe Ultima, mit denen wir nicht gute Kontakte haben.

Michael Stangl: Ahm... Wie oder wie weit wird denn Konkurrenz in der Planung von neuen Standorten berücksichtigt?

Peter Strassl: (überlegt) Ja, da sind wir jetzt vielleicht ein bisschen überheblich. Wenn ich zum Beispiel mit einer ... mit dieser Low-Price-Linie wo reingehe, wo ein, ein, eine Konkurrenz drinnen ist, die nicht in der Low-Price-Linie agiert, stört mich der aber überhaupt nicht, weil dem nehme ich Kunden weg. Wenn ich natürlich in der gleichen ... also auf Augenhöhe mit dem wo reingehe in ein Zentrum dann überlege ich mir das sicher - ist keine Frage.

3. Zusammenfassung/qualitative Inhaltsanalyse (Beispielseite)

Fall	S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B	17	149	Daten ermöglichen Vergleich mit und innerhalb der Branche.	Informationen ermöglichen Vergleich innerhalb der Branche	K16 Eröffnungs-Marketing <ul style="list-style-type: none"> • Flyer, auffällige Fassadengestaltung, Mundpropaganda im Diskont-Bereich • aufwändige PR-Aktivitäten im Hochpreis-Segment • Inserate in lokalen Medien • Bewerbung der Eröffnung durch Einkaufszentren • kein Standard-Procedere • Kommunikation beginnt mit Mietvertrags-Unterzeichnung • vorab keine Kommunikation mit Kunden über Expansionspläne
B	17	150	Aufgrund der Branchenerfahrung kann Mitbewerb sehr gut eingeschätzt werden.	kennt Branche sehr gut	
B	17	151	Strassl kennt Personen und Verantwortliche in den großen Ketten.	kennt Akteure der Branche sehr gut	
B	18	152	Zwischen bestimmten Konkurrenten gibt es sehr gute Kontakte (Cliquesbildung).	teils sehr gute Kontakte zwischen Konkurrenten	
B	18	153	Verhältnis zwischen Unternehmen wahrscheinlich besser als in anderen Branchen.	gutes Verhältnis zu Konkurrenten	
B	18	154	Kontakte entstehen über Seminare, Präsentationen, etc.	Austausch mit Konkurrenz bei Veranstaltungen	
B	18	155	Konkurrenten tauschen sich teilweise auch untereinander aus.	Austausch mit Konkurrenz durch direkten Kontakt	
B	18	156	Vorbehalte gegenüber einem Konkurrenten, der im direkten Umkreis eröffnen würde.	Vorbehalte gegenüber Neueröffnungen von Konkurrenten in unmittelbarer Nähe	
B	18	157	Konkurrenten, die nicht im selben Einzugsbereich tätig sind, sind zum gegenseitig Austausch sehr interessant.	räumlich entfernte Konkurrenten zum Austausch interessant	
B	18	158	Strassl kennt Konkurrenten sehr gut und hat keine Berührungspunkte.	kennt Konkurrenten gut und keine Berührungspunkte	
B	18	159	Andere Anbieter im nicht Diskont-Bereich sind für Hairfair kein Problem, da Hairfair diesem Anbieter Kunden wegnimmt.	Nicht-Diskonter keine Bedrohung für Hairfair	