

Jörg Freiling | Martin Reckenfelderbäumer

Markt und Unternehmung

Jörg Freiling | Martin Reckenfelderbäumer

Markt und Unternehmung

Eine marktorientierte Einführung
in die Betriebswirtschaftslehre

2., überarbeitete
und erweiterte Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Jörg Freiling ist Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX) und Direktor des SCOUT-Instituts für Strategisches Kompetenz-Management an der Universität Bremen.

Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der WHL Wissenschaftlichen Hochschule Lahr.

1. Auflage 2004
Nachdruck 2005
2. Auflage 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0572-7

Vorwort zur 2. Auflage

Die 2004 erschienene Erstauflage des vorliegenden Lehrbuchs ist von den Zielgruppen gut aufgenommen worden. Schon recht frühzeitig deutete sich an, dass eine Neuauflage rasch erforderlich sein wird. Autorensseitig hat uns dies außerordentlich gefreut. Allen Nutzern sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Im Falle einer Neuauflage, die der vorherigen Auflage schon nach kurzer Zeit folgt, stellt sich grundsätzlich die Frage, wie umfangreich die Überarbeitung anzulegen ist. Wir haben uns trotz vieler positiver Rückkoppelungen, für die wir ebenfalls herzlich danken, für eine ausführlichere Überarbeitung entschieden. Grund dafür ist zum Teil die Berücksichtigung neuerer Entwicklungen im Stoffgebiet. Daneben hat sich jedoch im deutschsprachigen Bildungssystem der Wandel von den Diplom- zu den Masterstudiengängen zu wesentlichen Teilen bereits vollzogen. Weitere Schritte im Übergangsprozess sind klarer absehbar als noch im Jahre 2004. Insofern erscheint es sinnvoll, didaktische und inhaltliche Anpassungen auch in diese Richtung gehend vorzunehmen.

Unter inhaltlichen Gesichtspunkten haben sich folgende Änderungen ergeben: Während alle Abschnitte des Buches überarbeitet, aufdatiert und selektiv ergänzt wurden, sind vor allem in den Kapiteln 1 und 4 neue Abschnitte aufgenommen worden, die sich der Auseinandersetzung um Erfolgspotenziale und Erfolgsfaktoren, den Kulturphänomenen in Unternehmungen, den Betriebstypen und ihren Besonderheiten, der Organisation sowie der Evolution von Betrieben widmen. Auch Fragen der Corporate Governance und der betrieblichen Mitbestimmung wurden aufgenommen. Darüber hinaus wurde das Fallmaterial an mehreren Stellen ergänzt.

Mit der Neuauflage dieses Buches wollen wir Dozenten, die dieses Buch in ihrem Unterricht verwenden wollen, einen erweiterten Service anbieten. Hierzu steht über die Homepage des Gabler-Verlags (www.gabler.de) eine Download-Möglichkeit der im Buch verwendeten Abbildungen zur Verfügung. Darüber hinaus ermuntern wir interessierte Dozenten, mit uns in Kontakt zu treten, wenn weiterer autorensseitiger Support für den Einsatz des Buches in eigenen Lehrveranstaltungen gewünscht ist.

Daneben freuen wir uns mit Blick auf alle Nutzer dieses Buches über Anregungen und konstruktive Kritik. Bitte treten Sie mit uns in Kontakt, wenn Sie Möglichkeiten zur Verbesserungen des vorliegenden Textes sehen (E-Mail-Kontakte: freiling@uni-bremen.de bzw. martin.reckenfelderbaeumer@whl-lahr.de).

Auch diese Auflage hat sehr von der Mitwirkung mehrerer Personen profitiert, die uns durch ihre wertvollen Hinweise und Anregungen Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt haben oder/und als Gesprächspartner dienten bzw. bei der Umsetzung der Än-

derungen behilflich gewesen sind. Insbesondere danken wir Herrn Dr. Michael Welling für eine Vielzahl konstruktiv-kritischer Anmerkungen sowie intensiver organisatorischer Unterstützung. Ebenfalls danken wir Frau Dipl.-Ök. Anja Sohn, Frau Dipl.-Ök. Julia Vesshoff, Frau Dipl.-Kffr. Dipl.-Wirtschaftspäd. Monika Fenchel für die vielfältige Unterstützung, die wir erhalten haben. Frau Elke Goldschmidt gebührt unser größter Dank für ihr unermüdliches Engagement für die formale Fertigstellung des Manuskripts. Daneben gilt ein besonderer Dank dem Gabler-Verlag und hier insbesondere Frau Ulrike Lörcher und Frau Katharina Harsdorf für die wieder einmal hervorragende Zusammenarbeit.

Bremen und Lahr, im Juli 2007

Jörg Freiling und Martin Reckenfelderbäumer

Vorwort zur 1. Auflage

Das vorliegende Werk versteht sich als eine Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Traditionelle Einführungen gehen den Weg, die Unternehmung in den Mittelpunkt zu rücken und die Innenverhältnisse zu betonen. In den vergangenen Jahren war zu beobachten, dass sich Unternehmungen zunehmend stärker zur Außenwelt öffnen mussten, um ihre Existenz zu sichern bzw. erfolgreich zu sein. Der zunehmenden Einbindung der Unternehmung in die Außenwelt Rechnung tragend, wird in dem vorliegenden Lehrbuch ein anderer, vom traditionellen Vorgehen abweichender Weg beschritten: Unternehmungen können von der sie umgebenden Umwelt nicht losgelöst betrachtet werden. Mehr noch: Eine rein innenorientierte Sichtweise vermittelt einen unvollständigen und unausgewogenen Eindruck. Daher wird eine institutionelle Sichtweise eingenommen, bei der Unternehmungen und Märkte mit ihren Strukturen und Prozessen im Mittelpunkt stehen. Wenn auf diese Weise die Unternehmung im Kontext ihrer Märkte und ihres Umfelds betrachtet wird, so werden zugleich Aussagen für eine Unternehmungsführung abgeleitet, die in besonderer Weise marktorientierte Züge trägt. Dies lässt erkennen, dass das Lehrbuch in mehrfacher Weise nutzbar ist, und zwar

- als marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre,
- als Einführung in das Marketing,
- als marktorientierter und theoriebasierter Einstieg in das Management,
- als Einstieg in die institutionelle Theorie mit einzelwirtschaftlicher Ausrichtung (Theorie der Unternehmung).

Insofern lässt sich das Lehrbuch sowohl im Grund- als auch im Hauptstudium verwenden. Ein wesentliches Anliegen der Autoren besteht darin, marktorientierte Unternehmungsführung nicht als reine Anpassung an die gegebenen Bedingungen in der Umwelt zu verstehen, sondern vielmehr das kreative Element der Unternehmungsführung zu betonen, welches auf Basis vorhandener Potenziale und Ideen zu einer vorausschauenden Lösung marktlicher Probleme führt. In diesem Zusammenhang wird mit Nachdruck auf den Faktor Unternehmertum verwiesen, der sich in der Wahrnehmung von Unternehmerfunktionen äußert und der dafür sensibilisiert, die Geschäftsbasis permanent in ihrer Zweckmäßigkeit zu hinterfragen und zu erneuern.

Ein derartiges Lehrbuch muss sich im Kontext einer sich permanent verbreiternden und vertiefenden Wissensbasis zwangsläufig fokussieren. Aus diesem Grunde sind bestimmte Teilbereiche der Betriebswirtschaftslehre nur am Rande behandelt worden. Dazu zählen vor allem technische Fragen der Produktion, Aspekte der Finanzierung, das Rechnungswesen sowie mit Abstrichen auch die Personalführung und Organisation. Es wird also bewusst auf einer übergreifenden Ebene angesetzt. Mit Blick auf die

Literaturauswertung gilt das Selektionsprinzip analog. Für eine detaillierte Auswertung und Kommentierung besteht nur in wenigen Ausnahmefällen Platz. Die Verweise können oftmals nur stellvertretend für das umfangreiche Wissen der einzelnen Teildisziplinen sein.

Der Text enthält einige Fallbeispiele und Verständnisfragen an den Stellen, an denen es aus Sicht der Verfasser didaktisch sinnvoll erschien. Studierenden sollen damit Hilfestellungen gegeben werden, den Stoff tiefer zu durchdringen. Zumindest mit Blick auf die Fallbeispiele werden einige knappe Lösungshinweise im Anhang gegeben.

Die Entstehung des Buches hat eine vergleichsweise lange Vorgeschichte, die auf unser Wirken an der Ruhr-Universität Bochum zurückgeht. Mit dem Wintersemester 1995/96 bestand für unseren akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Werner H. Engelhardt, erstmalig die Herausforderung, eine Lehrveranstaltung mit dem Titel „Markt und Unternehmung“ zu lesen. Wir sind Herrn Engelhardt besonders dankbar, weil er es uns als seinerzeit jungen Habilitanden ermöglicht hat, an dieser in gleicher Weise interessanten und herausfordernden Aufgabe mitzuwirken. Aus diesem Grunde wäre auch die Entstehung des vorliegenden Buches ohne Herrn Engelhardt nicht denkbar gewesen. Wir nehmen dies in Verbindung mit der zahlreichen und umfänglichen Unterstützung, die wir durch ihn erfahren haben, zum Anlass, ihm dieses Buch zu widmen.

Die Erstellung eines derartigen Werkes ist ohne die vielfältige Unterstützung zahlreicher helfender Hände unmöglich. Unser Dank gilt vor allem: Frau Anke Tittelfitz und Herrn Tim Pflug, die in mühevoller Kleinarbeit die zahlreichen redaktionellen Arbeiten bravourös gemeistert haben. Für das Erstellen zahlreicher Grafiken danken wir darüber hinaus Frau Elke Goldschmidt und Herrn Louis van Liem Vu. Dem Gabler-Verlag, und hier speziell Frau Ulrike Lörcher und Frau Katharina Harsdorf, sei für die hervorragende Betreuung des Buchvorhabens herzlichst gedankt.

Bremen und Lahr, im Juli 2004

Jörg Freiling und Martin Reckenfelderbäumer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage.....	V
Vorwort zur 1. Auflage.....	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXVII
1 Markt und Unternehmung - Grundlagen, Prinzipien, Perspektiven.....	1
1.1 Vorbemerkungen	1
1.2 Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit.....	6
1.3 Das Problem der Unsicherheit als Rahmen wirtschaftlichen Handelns	13
1.4 Markt oder Unternehmung als Ausgangspunkt wirtschaftlichen Handelns?	20
1.4.1 Quellen des Unternehmungserfolgs.....	21
1.4.1.1 Grundlegende Bemerkungen.....	21
1.4.1.2 Unternehmensinterne Erfolgsquellen.....	22
1.4.1.3 Kooperationsbedingte Erfolgsquellen	24
1.4.1.4 Nachfragebezogene Erfolgsquellen	26
1.4.1.5 Umfeldbedingte Erfolgsquellen	28
1.4.1.6 Erfolgspotenziale und Erfolgsfaktoren.....	29
1.4.2 Grundausrichtung der Unternehmungsführung.....	30
2 Markt und Unternehmung als Institutionen.....	35
2.1 Überblick über einzelwirtschaftliche Institutionen	35
2.2 Grundlagen einer einzelwirtschaftlichen Institutionenlehre	41
2.3 Entstehung, Wandel und Niedergang einzelwirtschaftlicher Institutionen.....	45

2.3.1	Die Sichtweise der Neuen Institutionenlehre	45
2.3.1.1	Überblick über die Neue Institutionenlehre	45
2.3.1.2	Der transaktionskostentheoretische Ansatz.....	46
2.3.2	Institutionalistische Ansatzpunkte der neu-österreichischen Marktprozesstheorie.....	61
2.3.3	Die Schneidersche Lehre der Unternehmerfunktionen als Ausgangspunkt einer Theorie der Unternehmung	69
2.3.4	Der kompetenztheoretische Erklärungsansatz	73
2.3.5	Zusammenfassung.....	85
2.3.6	Ausblick auf theoretische Alternativen	87
3	Der Markt aus einzelwirtschaftlicher Sicht	89
3.1	Terminologische Grundlagen	89
3.1.1	Alternative Marktbegriffe	89
3.1.2	Die Abgrenzung des „relevanten Marktes“	92
3.2	Markt und Marktstruktur	98
3.2.1	Die Betrachtung einstufiger Marktstrukturen.....	98
3.2.1.1	Die Analyse der Nachfrage	98
3.2.1.1.1	Das Zustandekommen von Nachfrage.....	98
3.2.1.1.2	Informationsverteilung und Unsicherheit im Marktprozess.....	112
3.2.1.1.3	Grundlagen des individuellen Kaufverhaltens	121
3.2.1.1.4	Das Beschaffungsverhalten von Organisationen...133	
3.2.1.1.5	Marktsegmentierung als Ergebnis der Nachfrageranalyse.....	140
3.2.1.2	Wettbewerb und Konkurrenz aus einzelwirtschaftlicher Sicht.....	149
3.2.1.2.1	Wettbewerb und seine Bestimmungsfaktoren.....	149
3.2.1.2.2	Grundlagen der Konkurrenzanalyse	154
3.2.1.3	Die Betrachtung von Anbieter/Nachfrager- Konstellationen.....	162

3.2.1.3.1	Marktformen	162
3.2.1.3.2	Macht und Abhängigkeit.....	163
3.2.1.4	Umfeld und Ordnungsrahmen.....	173
3.2.1.4.1	Relevante Umfeldfaktoren im Überblick.....	173
3.2.1.4.2	Marktregeln als Einflussgrößen von Marktstrukturen	175
3.2.1.4.3	Die Szenario-Technik als Instrument der Umfeldanalyse	181
3.2.2	Die Betrachtung mehrstufiger Marktstrukturen.....	185
3.2.3	Der Wandel von Marktstrukturen	189
3.2.3.1	Die Entstehung von Märkten.....	189
3.2.3.2	Entwicklungs- und Umstrukturierungsprozesse in Märkten	189
3.2.3.2.1	Branchenentwicklungsmodelle	189
3.2.3.2.2	Die Internationalisierung von Absatz- und Beschaffungsmärkten – eine spezifische Erscheinungsform der Marktentwicklung	198
3.2.3.2.3	Ökonomische Ansätze zur Erklärung der Entwicklung von Märkten.....	200
3.2.3.3	Der Zusammenbruch von Märkten	202
3.3	Markt, Tausch und Marktprozess.....	204
3.3.1	Theorie des Tauschaktes.....	204
3.3.1.1	Grundlagen	204
3.3.1.2	Die Einzeltransaktion als Perspektive.....	205
3.3.1.2.1	Grundlagen und Grundfragen.....	205
3.3.1.2.2	Tauscharten	206
3.3.1.2.3	Das Zustandekommen von Tauschakten	208
3.3.1.2.4	Wirkungen und Determinanten von Transaktionen	212
3.3.1.3	Die Geschäftsbeziehung als Bezugsrahmen	214
3.3.1.3.1	Begriffliche Grundlagen	214

3.3.1.3.2	Geschäftsbeziehungen im Kontext des Episoden-Potenzial-Konzeptes	215
3.3.1.3.3	Bezugsebenen von Geschäftsbeziehungen.....	216
3.3.1.3.4	Geschäftsbeziehungen im Kontext der Netzwerktheorie	224
3.3.2	Transaktionstypen.....	225
3.3.3	Marktprozesse und Marktgleichgewicht	232
4	Die Unternehmung als einzelwirtschaftliches Betrachtungsobjekt.....	235
4.1	Die Stellung der Unternehmung in Markt und Umfeld	235
4.1.1	Die Unternehmung im Kontext externer Stakeholdergruppen	235
4.1.2	Unternehmung, Umwelt und Kooperation: Die Unternehmung im Wertenetz	240
4.1.3	Unternehmung, Organisation und Kultur: Das interne Netz	248
4.1.4	Unternehmung und Betriebstypen	253
4.1.5	Die Rechtsform der Unternehmung als Ergebnis externer und interner Erwägungen.....	255
4.1.5.1	Überblick	255
4.1.5.2	Die Einzelunternehmung	256
4.1.5.3	Personengesellschaften.....	257
4.1.5.4	Kapitalgesellschaften	259
4.1.5.5	Kriterien der Rechtsformenwahl	261
4.2	Sichtweisen der Unternehmung.....	261
4.2.1	Vorbemerkungen.....	261
4.2.2	Die funktionale Sichtweise.....	262
4.2.3	Der prozessuale Ansatz.....	265
4.2.3.1	Die Wertkette	265
4.2.3.2	Die Geschäftsprozessbetrachtung.....	268
4.2.4	Der vertragstheoretische Ansatz	270
4.2.5	Der evolutionäre Ansatz.....	270
4.2.6	Der koalitionsbezogene Ansatz.....	272

4.2.7	Der ressourcen- und kompetenzbezogene Ansatz	274
4.2.8	Schlussbetrachtung	276
4.3	Die Bedeutung der Unternehmerfunktionen für Unternehmungen als Institutionen.....	277
4.3.1	Unternehmerfunktionen in der ökonomischen Theorie	277
4.3.2	„Schulen“ und Systematisierungsansätze innerhalb der Lehre von den Unternehmerfunktionen.....	284
4.3.3	Das Ausüben von Unternehmerfunktionen als Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen	286
4.4	Gründung, Entwicklung und Niedergang von Unternehmungen: der Unternehmungslebenszyklus.....	291
5	Die Unternehmung als handelndes Wirtschaftssubjekt auf Märkten.....	295
5.1	Marketing und Management.....	295
5.1.1	Entwicklungslinien von Marketing und Management	295
5.1.2	Marketing als marktorientierte Unternehmungsführung	298
5.1.3	Strategieverständnis.....	301
5.1.4	Überblick über den Strategieprozess im Marketing und Management	304
5.2	Die Analyse der strategischen Position von Unternehmungen im Markt.....	307
5.2.1	Strategische Geschäftsfelder als Basis der Unternehmungsanalyse.....	307
5.2.2	Die Analyse von Stärken und Schwächen der Unternehmung – Grundlage für die Nutzung von Chancen und Reduzierung von Gefahren im Markt.....	311
5.2.3	Die Portfolio-Technik als instrumentelle Brücke zwischen Unternehmungsanalyse und Strategieentwicklung	319
5.3	Das Zielsystem der Unternehmung	328
5.4	Entwicklung einer Strategiekonzeption für marktorientiertes Handeln.....	336
5.4.1	Die Strategieebenen einer Unternehmung.....	336
5.4.1.1	Die Funktionalstrategie	336
5.4.1.2	Die Business Strategy.....	337
5.4.1.3	Die Corporate Strategy	338

5.4.1.4	Die Kollektivstrategie	339
5.4.2	Die Elemente einer marktorientierten Strategie.....	340
5.4.2.1	Wachstumsbezogene Grundausrichtung	340
5.4.2.2	Nachfragebezogene Grundausrichtung	346
5.4.2.3	Konkurrenzbezogene Grundausrichtung	355
5.4.2.4	Abschließender Überblick.....	359
5.4.3	Die Handlungsebenen im Marketing-Management.....	361
5.5	Strategie- und Marketing-Implementierung	363
5.5.1	Das Grundproblem der Strategie- und Marketing-Implementierung .	363
5.5.2	Grundsätzliche Vorgehensweisen zur Lösung des Implementierungsproblems	368
5.5.3	Planungs- und Gestaltungsinstrumente des Implementierungs- Managements.....	371
5.6	Marktbeeinflussung durch das Marketing-Instrumentarium.....	374
5.6.1	Das Instrumentarium im Überblick.....	374
5.6.2	Die Inhalte der Aktionsparameter des Marketing	377
5.6.2.1	Leistungspolitik	377
5.6.2.2	Gegenleistungspolitik	399
5.6.2.3	Kontrahierungspolitik	406
5.6.2.4	Marken-Management als Meta-Instrument des Marketings?.....	407
5.6.3	Marketing-Instrumente – Optionen für die Bearbeitung externer sowie interner Absatz- und Beschaffungsmärkte	414
6	Anhang: Kommentierungen der Übungsaufgaben.....	419
	Literaturverzeichnis.....	425
	Stichwortverzeichnis	451

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Die Betriebswirtschaftslehre im Kontext der Wissenschaften (Quelle: Busse von Colbe/Laßmann 1992, S. 2)	2
Abbildung 1-2: Produktivität und Wirtschaftlichkeit im Kontext von Markt und Unternehmung (Quelle: in Anlehnung an Engelhardt/Freiling 1995a, S. 904).....	9
Abbildung 1-3: Risikokonstellation und Entscheidungsbaum.....	16
Abbildung 1-4: Tauschpartner, Umfeld und Unsicherheit.....	17
Abbildung 1-5: Die Ursachen von Wettbewerbsvorteilen (Quelle: Plinke 1995c, S. 68).....	23
Abbildung 1-6: Gewinn pro Kunde im Zeitablauf (Quelle: Reichheld/Sasser 1991, S. 110f.).....	28
Abbildung 1-7: Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenziale (Quelle: Breid 1994, S. 37)	30
Abbildung 1-8: Überblick über die Betriebswirtschaftslehre.....	32
Abbildung 2-1: Das Funktionsmodell der Institution (Quelle: Jacob 2002, S. 58)	37
Abbildung 2-2: Überblick über einzelwirtschaftliche Institutionen (Quelle: Schneider 1995, S. 73).....	38
Abbildung 2-3: Gütestufen einer Theorie in Anlehnung an Schneider (1995) (Quelle: Gräser/Welling 2003, S. 18).....	42
Abbildung 2-4: Entwicklung der Transaktionskosten am Bruttosozialprodukt der USA (Quelle: in Anlehnung an Wallis/North 1986, S. 121).....	47
Abbildung 2-5: Transaktionskostentheoretische Erklärung der Entstehung und Veränderung von Institutionen	49
Abbildung 2-6: Organizational Failure Framework (Quelle: Williamson 1975, S. 40).....	51
Abbildung 2-7: Transaktionskostenverläufe in Abhängigkeit alternativer Koordinationsmöglichkeiten (Quelle: in Anlehnung an Williamson 1991).....	56
Abbildung 2-8: Transaktionskostenarten, -stellen und -träger.....	58

Abbildung 2-9: Transaktions-Designs und Spezifitätsgrad	59
Abbildung 2-10: Arbitrageansatz und Institutionenbildung	64
Abbildung 2-11: „Gewinner“ und „Verlierer“ im Marktprozess (Quelle: in Anlehnung an Kirzner 1978, S. 11).....	66
Abbildung 2-12: Institutionen und die Schneidersche Lehre von den Unternehmerfunktionen	71
Abbildung 2-13: Potenzialarten und Verwendungskonsequenzen (Quelle: Moldaschl 2005, S. 51).....	75
Abbildung 2-14: Die Argumentationslogik des Kompetenzansatzes (Quelle: Freiling et al. 2006, S. 54)	76
Abbildung 2-15: Kriterien von Kernressourcen und -kompetenzen	78
Abbildung 2-16: Institutionen und Competence-based View	80
Abbildung 2-17: Unternehmung und Motivationseffekte im kompetenztheoretischen Kontext (Quelle: in Anlehnung an Osterloh et al. 1999, S. 1252).....	82
Abbildung 2-18: Der „Open System View“ der Unternehmung (Quelle: in Anlehnung an Sanchez/Heene 1997, S. 17)	84
Abbildung 3-1: Die Abgrenzung des relevanten Marktes.....	93
Abbildung 3-2: Stufenmodell zur sachlichen Abgrenzung des relevanten Marktes (Quelle: in Anlehnung an Hammann et al. 2001, S. 53)	95
Abbildung 3-3: Bedürfnis, Bedarf und Nutzen (Quelle: abgeleitet aus Balderjahn 1995, Sp. 180ff.)	99
Abbildung 3-4: Kriterien der Make-or-buy-Entscheidung.....	102
Abbildung 3-5: in der deutschen Wirtschaft in Prozent (Quelle: Grömling 2007, S. 12)	104
Abbildung 3-6: Formen des Outsourcings	106
Abbildung 3-7: Bedarfsdeckungssituationen des Nachfragers (Quelle: Freiling 1995, S. 58)	107
Abbildung 3-8: Leistungseigenschaften, Transaktionskosten und Integrationsgrad (Quelle: in Anlehnung an Picot 1991, S. 346).....	109
Abbildung 3-9: Begründung einer Make-or-buy-Entscheidung auf Basis der Transaktionskosten und unter Vernachlässigung der Produktionskosten (Quelle: abgeleitet aus Picot 1991, S. 348f.)	111

Abbildung 3-10: Wahrgenommenes Risiko und Nachfrageverhalten (Quelle: in Anlehnung an Fließ 2000, S. 261, und Plötner 1993, S. 33).....	113
Abbildung 3-11: Positionierung von Kaufprozessen im informationsökonomischen Dreieck (Quelle: in Anlehnung an Weiber/Adler 1995b)	117
Abbildung 3-12: Logische Beurteilbarkeit und faktische Beurteilung von Gütereigenschaften (Quelle: Welling 2006, S. 168).....	118
Abbildung 3-13: Stufen der Nachfragerevidenz (Quelle: Engelhardt/Reckenfelderbäumer 1996, S. 13).....	120
Abbildung 3-14: Grundlegende Modelle des Konsumentenverhaltens.....	122
Abbildung 3-15: Ausgewählte Partialtheorien zur Erklärung des individuellen Käuferverhaltens	125
Abbildung 3-16: Die Bedürfnispyramide nach Maslow.....	126
Abbildung 3-17: Die Diffusionskurve nach Rogers (Quelle: in Anlehnung an Rogers 1962, S. 247).....	129
Abbildung 3-18: Bestimmungsfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens.....	134
Abbildung 3-19: Ablaufschema der zweistufigen Marktsegmentierung (Quelle: Engelhardt/ Günter 1981, S. 91; Übersetzung des Originals von Wind/Cardozo 1974, S. 156).....	145
Abbildung 3-20: Geschäftsbeziehungsportfolio (Quelle: Plinke 1989, S. 316).....	147
Abbildung 3-21: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs (Quelle: Porter 1999, S. 34).....	151
Abbildung 3-22: Beispielhafte Analyse der strategischen Gruppenstruktur von zehn Maschinenbauunternehmen (Quelle: Homburg/Krohmer 2006, S. 494).....	158
Abbildung 3-23: Vorgehensweise bei der Analyse Strategischer Gruppen (Quelle: Kleinaltenkamp 2002a, S. 95, in Anlehnung an Hinterhuber/Kirchbner 1983, S. 857).....	159
Abbildung 3-24: Spezialisierung, Arbeitsteilung und wirtschaftliche Abhängigkeit (Quelle: abgeleitet aus Dietl 1995).....	166
Abbildung 3-25: Bilaterale Principal-Agent-Beziehung am Beispiel einer Unternehmensberatungsleistung	172
Abbildung 3-26: Regelungspyramide.....	175

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3-27: Rechtsnormen mit Bedeutung für das Marketing (Quelle: Schröder 1995, Sp. 2217f.).....	177
Abbildung 3-28: Systematisierung von Vertragstypen (Quelle: Dietl 1995, S. 572).....	180
Abbildung 3-29: Schritte der Szenario-Technik nach dem Konzept des Batelle-Instituts (Quelle: Geschka 1999, S. 525).....	182
Abbildung 3-30: Der Szenario-Trichter (Quelle: in Anlehnung an Geschka/von Reibnitz 1983, S. 129)	184
Abbildung 3-31: Gütereinteilung nach Verarbeitungsstufen (Quelle: Engelhardt/Günter 1981, S. 28).....	186
Abbildung 3-32: Mehrstufige Anbieter-Nachfrager-Beziehungen.....	187
Abbildung 3-33: Produktlebenszyklusmodell (Quelle: Becker 2006, S. 724)	190
Abbildung 3-34: Der Technologielebenszyklus (Quelle: Kleinaltenkamp/Jacob 2006, S. 35).....	196
Abbildung 3-35: Musteraussagen der Wettbewerbstheorie (Markttheorie i.e.S.) (Quelle: abgeleitet aus Oberender 1994, S. 70f.)	200
Abbildung 3-36: Tausch und Transfer (Quelle: Kirsch et al. 1994, S. 36).....	205
Abbildung 3-37: Kompensationsgeschäftstypen im Überblick.....	207
Abbildung 3-38: Der Tausch als Kosten-/Nutzen-Abwägung (Quelle: in Anlehnung an Plinke 1988).....	209
Abbildung 3-39: Bezugsebenen einer Geschäftsbeziehung (Quelle: Diller 1994, S. 48).....	217
Abbildung 3-40: Ausgangspunkte von Macht in Geschäftsbeziehungen (Quelle: in Anlehnung an Freiling 1995, S. 48).....	218
Abbildung 3-41: Attraktivität und Abhängigkeit in Beziehungen (Quelle: Herkner1991, S. 398)	223
Abbildung 3-42: Das Modell der IMP Group (Quelle: Turnbull/Valla 1986, S. 5).....	224
Abbildung 3-43: Integrativität und Immaterialität als Basis einer umfassenden Leistungstypologie (Quelle: Engelhardt et al. 1993, S. 417)	228
Abbildung 3-44: Geschäftstypen nach Backhaus und Voeth (Quelle: Backhaus/Voeth 2007, S. 202).....	230
Abbildung 4-1: Stakeholdergruppen im Überblick.....	236

Abbildung 4-2: Unternehmung, Markt und ökonomische Ströme (Quelle: in Anlehnung an Busse von Colbe/Laßmann 1992, S. 18)	237
Abbildung 4-3: Das Wertnetz im Sinne von Brandenburger/Nalebuff (1995, S. 60).....	241
Abbildung 4-4: Beziehungsformen im Spannungsfeld zwischen Kooperation und Wettbewerb (Quelle: Dowling/Lechner 1998, S. 560)	243
Abbildung 4-5: Kooperationsformen (Quelle: in Anlehnung an Astley/Fombrun 1983, S. 560)	244
Abbildung 4-6: Das Schichtenmodell der Unternehmung (Quelle: Freiling 2006, S. 147).....	248
Abbildung 4-7: Spartenorganisation.....	249
Abbildung 4-8: Das erweiterte Funktionalmodell der Unternehmung.....	264
Abbildung 4-9: Der Grundaufbau der Wertkette (Quelle: Porter 1986, S. 62)	265
Abbildung 4-10: Das Geschäftsprozessmodell	268
Abbildung 4-11: Die Unternehmung als interessenpluralistisches System	273
Abbildung 4-12: Die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen durch das Ausüben von Unternehmerfunktionen in der Modellbetrachtung (Quelle: Reckenfelderbäumer 2001, S. 196).....	287
Abbildung 5-1: Dimensionen der Geschäftsfeldabgrenzung (Quelle: Abell 1980, S. 27).....	310
Abbildung 5-2: Objekte des Benchmarking (Quelle: in Anlehnung an Pieske 1994, S. 19).....	314
Abbildung 5-3: Prozess und Aufgaben des Benchmarking (Quelle: Welge/Al-Laham 2001, S. 279).....	315
Abbildung 5-4: Beispielhafte Darstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles (Quelle: Hardock 2002, S. 218).....	316
Abbildung 5-5: Konzeption der WOTS-UP-Analyse (Quelle: Macharzina/Wolf 2005, S. 320).....	317
Abbildung 5-6: SWOT-Analyse-Matrix (Quelle: Hardock 2002, S. 220).....	318
Abbildung 5-7: Die BCG-Matrix (Quelle: Müller-Stewens 1995, Sp. 2044).....	322
Abbildung 5-8: Die McKinsey-Matrix (Quelle: Müller-Stewens 1995, Sp. 2045).....	324
Abbildung 5-9: Elemente („Bausteine“) der Zielpyramide (Quelle: Becker 2006, S. 28).....	331

Abbildung 5-10: Überblick über die Ansatzpunkte einer marktorientierten Strategie.....	341
Abbildung 5-11: Marktfeldstrategien nach Ansoff (1965).....	342
Abbildung 5-12: Wachstums- und Schrumpfsstrategien (Quelle: in Anlehnung an Müller-Stewens/Lechner 2005).....	345
Abbildung 5-13: Marktparzellierungsstrategien (Quelle: Becker 2006, S. 237).....	347
Abbildung 5-14: Basisoptionen der Marktstimulierung.....	350
Abbildung 5-15: Wettbewerbsstrategien im Kontext der Branchenentwicklung (Quelle: in Anlehnung an Gilbert/Strebel 1987; Kleinaltenkamp 1987; Corsten 1998).....	352
Abbildung 5-16: Konkurrenzorientierte Strategien.....	357
Abbildung 5-17: Handlungsebenen im Marketing (Quelle: in Anlehnung an Freiling/Reckenfelderbäumer 1996, S. 33).....	362
Abbildung 5-18: Der Strategieprozess (Quelle: Mintzberg 1987, S. 14).....	364
Abbildung 5-19: Barrieren der Marketingimplementierung (Quelle: Plinke 1996, S. 50; Zahlen gerundet).....	367
Abbildung 5-20: Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen (Quelle: Schildknecht 1992, S. 128).....	371
Abbildung 5-21: Das Marketing-Instrumentarium.....	376
Abbildung 5-22: Programmpolitische Gestaltungsoptionen (Quelle: in Anlehnung an Engelhardt 1990, S. 26).....	378
Abbildung 5-23: Produktpolitische Gestaltungsparameter (Quelle: in Anlehnung an Engelhardt 1990, S. 2).....	383
Abbildung 5-24: Vertriebsorgane im Überblick (Quelle: Homburg/Krohmer 2006, S. 868).....	387
Abbildung 5-25: Überblick über mögliche Absatzwege (Quelle: in Anlehnung an Engelhardt 1990, S. 36).....	388
Abbildung 5-26: Portfolio zur Distributionsweggestaltung (Quelle: Fischer 1993b, S. 254).....	391
Abbildung 5-27: Das Spannungsfeld der Kommunikationspolitik.....	397
Abbildung 5-28: Der Preisbildungsprozess (Quelle: nach Engelhardt 1990, S. 84).....	399

Abbildung 5-29: Die drei Ebenen der Marke und des Marken-Managements (Quelle: Welling 2006, S. 52).....	408
Abbildung 5-30: Entwicklung des Markenverständnisses und der Markenführungsgrundsätze im Zeitverlauf (Quelle: Meffert/Burmann 2005, S. 33)	410
Abbildung 5-31: Analogien zwischen Absatz- und Beschaffungsinstrumenten (Quelle: Koppelman 2004, S. 274)	415

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1-1: Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität.....	8
Tabelle 1-2: Gewinn-/Renditevergleich ausgewählter Großbetriebe.....	11
Tabelle 1-3: Wirtschaftlichkeitsverständnisse der ersten Epoche	11
Tabelle 1-4: Entscheidungskonstellationen wirtschaftlichen Handelns.....	14
Tabelle 1-5: Schaltbrettunternehmungen	25
Tabelle 2-1: Zweige der Modern Austrian Economics (Quelle: in Anlehnung an Fließ 2001, S. 292).....	62
Tabelle 2-2: Theorien der Unternehmung im Überblick	86
Tabelle 3-1: Gesamtwirtschaftliche und einzelwirtschaftliche Fragestellungen bei der Abgrenzung des relevanten Marktes (Quelle: in Anlehnung an Kleinaltenkamp 2002a, S. 69ff.)	94
Tabelle 3-2: Definition wichtiger Kenngrößen relevanter Märkte (Quelle: Kleinaltenkamp 2002a, S. 78)	97
Tabelle 3-3: Abgrenzung von Leistungseigenschaften aus informationsökonomischer Sicht (Quelle: Weiber/Adler 1995a, S. 59, basierend auf Nelson 1970 und Darby/Karni 1973)	115
Tabelle 3-4: Auswirkungen des Involvement auf Informationsaufnahme und – verarbeitung im Rahmen von Kaufprozessen (Quelle: Trommsdorff 1995, Sp. 1070).....	124
Tabelle 3-5: Grundlegende Bedürfniskategorien nach Maslow und Möglichkeiten der Ansprache durch Marketing-Instrumente (Quelle: in Anlehnung an Homburg/Krohmer 2006, S. 35).....	127
Tabelle 3-6: Rollenverteilung im Buying Center (Quelle: nach Kotler et al. 2007, S. 327f., in Erweiterung von Webster/Wind 1972)	136
Tabelle 3-7: Analyseschritte nach dem Promotorenmodell (Quelle: Fließ 2000, S. 325)	138
Tabelle 3-8: Kennzeichen unterschiedlicher Kaufklassen (Quelle: nach Engelhardt/Günter 1981, S. 53f.).....	139
Tabelle 3-9: Das Buygrid-Modell (Quelle: Homburg/Krohmer 2006, S. 91, in Anlehnung an Robinson/Faris/Wind 1967, S. 14ff.)	140

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-10: Marktsegmentierungskriterien im Konsumgüterbereich (Quelle: Hammann et al. 2001, S. 92, nach Frank et al. 1972, S. 27).....	143
Tabelle 3-11: Marktsegmentierungskriterien im Investitionsgüterbereich (Quelle: Kleinaltenkamp 2002b, S. 195, in Anlehnung an Frank et al. 1972, S. 27; Engelhardt 1995b, Sp. 1063f.).....	144
Tabelle 3-12: Bewertungskriterien für Marktsegmente (Quelle: in Anlehnung an Kleinaltenkamp 2002b, S. 216f.).....	147
Tabelle 3-13: Vor- und Nachteile der Marktsegmentierung	149
Tabelle 3-14: Formen des Wettbewerbs (Quelle: Busse von Colbe et al. 1992, S. 12)	150
Tabelle 3-15: Die drei Phasen des Wettlaufs um die Zukunft (Quelle: Hamel/Prahalad 1995, S. 86)	153
Tabelle 3-16: Informationsquellen der Konkurrenzforschung (Quelle: Kleinaltenkamp 2002a, S. 99, in Anlehnung an Link 1988, S. 147)	156
Tabelle 3-17: Beispiele für Markteintrittsbarrieren (Quelle: nach Kühn 1995a, Sp. 1759f.).....	160
Tabelle 3-18: Barrieren und Rentabilität (Quelle: Porter 1999, S. 56).....	161
Tabelle 3-19: Marktformenschema (Quelle: basierend auf Busse von Colbe et al. 1992, S. 10, und van Weele 2005, S. 70)	162
Tabelle 3-20: Macht als Problem in Austauschbeziehungen (Quelle: Freiling 1995, S. 45)	164
Tabelle 3-21: Beispielhafte Principal-Agent-Konstellationen (Quelle: in Erweiterung von Erlei et al. 2007, S. 75)	169
Tabelle 3-22: Formen von Verhaltensunsicherheit (Quelle: Fließ 2000, nach Spremann 1990, S. 565f.).....	170
Tabelle 3-23: Faktoren des marktlichen Umfelds von Unternehmungen (Quelle: gekürzt nach Macharzina/Wolf 2005, S. 20f., nach Farmer/Richman 1970)	174
Tabelle 3-24: Kennzeichnung der einzelnen Phasen des Produktlebenszyklus (Quelle: leicht modifiziert nach Nieschlag et al. 2002, S. 128)	192
Tabelle 3-25: Der Zusammenhang zwischen Produktlebenszyklus, Nachfrageranforderungen und Leistungsgestaltung (Quelle: Kleinaltenkamp 2002a, S. 155)	194
Tabelle 3-26: Indikatoren der Beziehungsqualität (Quelle: in Anlehnung an Diller 1995, S. 49ff.).....	220

Tabelle 4-1: Anzahl der Betriebe nach Rechtsformen (Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2007: Umsatzsteuerstatistik 2005)	255
Tabelle 4-2: Steuerpflichtige Umsätze nach Rechtsformen (Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2007: Umsatzsteuerstatistik 2005)	256
Tabelle 4-3: Unterschiedliche Sichtweisen der Unternehmerfunktionen im Überblick (Quelle: nach Bretz 1988, S. 33ff.)	283
Tabelle 4-4: Dynamische Unternehmerfunktionen im Vergleich (Quelle: in Anlehnung an Wieandt 1994, S. 22)	285
Tabelle 5-1: Strategieinterpretationen in der Literatur	302
Tabelle 5-2: Unterscheidungsmerkmale von Strategischen Geschäftsfeldern und Strategischen Geschäftseinheiten (Quelle: Link 1985, S. 52)	309
Tabelle 5-3: Checkliste zur Unternehmungsanalyse (Quelle: Macharzina/Wolf 2005, S. 263)	313
Tabelle 5-4: Einflussgrößen der Dimension „Relative Wettbewerbsposition“ (Quelle: Macharzina/Wolf 2005, S. 364)	325
Tabelle 5-5: Einflussgrößen der Dimension „Marktattraktivität“ (Quelle: Macharzina/Wolf 2005, S. 365)	326
Tabelle 5-6: Katalog möglicher Unternehmungsziele (Quelle: Ulrich/Fluri 1992, S. 97)	333
Tabelle 5-7: Unternehmungsziele in der Industrie (Quelle: Macharzina 1999, S. 172)	334
Tabelle 5-8: Strategische Vorgehensweisen im Spiegel der Strategieebenen	361
Tabelle 5-9: Anforderungen an die Verpackung aus der Sicht von drei Bezugsgruppen (Quelle: Nieschlag et al. 2002, S. 672)	385
Tabelle 5-10: Formen von Service- bzw. Kundendienstleistungen (Quelle: Meffert 2000, S. 944)	386
Tabelle 5-11: Aufgaben der physischen Distribution (Quelle: Delfmann/Arzt 2001, S. 995)	392
Tabelle 5-12: Maßnahmen der Verkaufsförderung nach relevanten Funktionen (Quelle: Meffert 2000, S. 723)	395
Tabelle 5-13: Kontaktformen der Public Relations (Quelle: Bruhn 1997, S. 564)	396
Tabelle 5-14: Skimming- und Penetration-Strategie im Vergleich (Quelle: Simon/Tacke 2001, S. 1360)	402

Tabelle 5-15: Entwicklung des Markenverständnisses und der Markenführungsansätze im Zeitablauf (Quelle: Meffert/Burmann 2005, S. 20f.)	410
Tabelle 5-16: Zentrale Markenfunktionen aus unterschiedlichen Perspektiven (Quelle: in Anlehnung an Homburg/Krohmer 2006, S. 629).....	411
Tabelle 5-17: Bewertung der drei grundlegenden Optionen zur Gestaltung der Markenarchitektur (Quelle: Homburg/Krohmer 2006, S. 529, in Anlehnung an Kemper 2000, S. 303)	413

Abkürzungsverzeichnis

A.d.V.	Anmerkung der Verfasser
Abs.	Absatz
ADSp	Allgemeine Deutsche Speditionsbedingungen
AG	Aktiengesellschaft
ALB	Allgemeine Lagerbedingungen
AMG	Gesetz über den Verkehr mit Arzneimitteln
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGB-Gesellschaft	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
BCG	Boston Consulting Group
BRD	Bundesrepublik Deutschland
Bsp.	Beispiel
CL	Comparison Level(s)
DBW	Die Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
DIN	Deutsches Institut für Normung
DIN EN ISO	Deutsche Norm auf der Grundlage einer europäischen Norm, die auf einer Internationalen Norm der ISO beruht
DSL	Digital Subscriber Line
EG	Europäische Gemeinschaft
et al.	und andere
etc.	et cetera
F&E	Forschung & Entwicklung
f., ff.	folgende, fortfolgende (Seite(n), Jahre)
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GebrMG	Gebrauchsmustergesetz
GeschmG	Geschmacksmustergesetz
GewO	Gewerbeordnung
GG	Grundgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen

Abkürzungsverzeichnis

H.	Heft
Hervorh. i.Or.	Hervorhebung im Original
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i.A.a.	in Anlehnung an
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.Or.	im Original
i.w.S.	im weiteren Sinne
Ill.	Illinois
ISDN	Integrated Services Digital Network
ISO	International Organization of Standardization
Jg.	Jahrgang
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KKV	komparativer Konkurrenzvorteil
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
LMBG	Gesetz über den Verkehr mit Lebensmitteln und Bedarfsgegenständen
LSchG	Ladenschlussgesetz
Marketing-ZFP	Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis
Mrd.	Milliarden
MSchG	Gesetz über technische Arbeitsmittel
N	Stichprobengröße
N.J.	New Jersey
o.ä.	oder ähnliches
o.g.	oben genannt
OHG	Offene Handelsgesellschaft
PAngV	Preisangabenverordnung
PatG	Patentgesetz
PC	Personal Computer
PIMS	Profit Impact of Market Strategy
RabattG	Rabattgesetz
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SGE	Strategische Geschäftseinheit

SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SortG	Sortenschutzgesetz
Sp.	Spalte
StGB	Strafgesetzbuch
StVZO	Straßenverkehrs-Zulassungs-Ordnung
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
TOWS	Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths
TQM	Total Quality Management
TransPuG	Transparenz- und Publizitätsgesetz
u.a.	und andere
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
Unt.	Unternehmen
UrhG	Urheberrechtsgesetz
USP	Unique Selling Proposition
UWG	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
vgl.	vergleiche
VPöA	Verordnung für Preise bei öffentlichen Aufträgen
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
WOTS	Weaknesses-Opportunities-Threats-Strengths
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Zeitschrift)
zfo	Zeitschrift für Führung und Organisation (Zeitschrift)
ZugabeVO	Zugabeverordnung