

Eine Konzeption des Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen

- 1 Schwächen der »Mainstream«-Konzeption des Produktmanagement
- 2 Sektorenspezifische Grundlagen des Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen
 - 2.1 Begriffliche Einordnung der Nonprofit-Organisationen
 - 2.2 Aufgaben des Nonprofit-Sektors
 - 2.3 Bedeutung des Produktmanagement für Nonprofit-Organisationen
- 3 Strukturelle Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen und ihr Einfluß auf die theoretische Konzeption des Produktmanagement
 - 3.1 Maßstäbe der Erfolgsbewertung in Nonprofit-Organisationen
 - 3.2 Außenbestimmtheit der Entscheidungsfindung
 - 3.3 Produktmanagement zwischen marktlicher und politisch-demokratischer Steuerung
- 4 Marktgerichtete Entscheidungsfindung von Nonprofit-Organisationen im Lichte der politikorientierten Perspektive der Organisationsforschung
 - 4.1 Theoretische Grundlagen des politikorientierten Ansatzes der Organisationsforschung
 - 4.2 Produktmanagement in politikorientierter Sicht
 - 4.3 Konzept des Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen
 - 4.3.1 Management produktspezifischer Zielvorstellungen
 - 4.3.2 Management produktbezogener Marktfestlegungen
 - 4.3.3 Management produktbezogener Austauschrelationen
 - 4.4 Anreiz-Beitrags-Funktion des Produktes
 - 4.5 Entwicklung eines verhaltenswissenschaftlichen Produktmodells
 - 4.5.1 Modellkomponenten
 - 4.5.2 Produktpositionierung mit Hilfe der Benefit-Zerlegung
- 5 Informationswirtschaftliche Fragestellungen des Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen
 - 5.1 Aufgaben produktbezogener Marktforschung in Nonprofit-Organisationen
 - 5.2 Inhaltliche und methodische Schwerpunkte produktbezogener Marktforschung von Nonprofit-Organisationen

Anmerkungen

Literatur

* Prof. Dr. Dr. habil. Ulli Arnold ist Inhaber des Lehrstuhls für Investitionsgütermarketing und Beschaffungsmanagement der Universität Stuttgart.
Dr. Konstantin Hassemer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Absatz- und Konsumwirtschaft der Universität Würzburg.

1 Schwächen der »Mainstream«-Konzeption des Produktmanagement

Produktmanagement betrifft den organisationalen Entscheidungsprozeß von der Ideenfindung bis zur Realisation eines marktreifen Produkts, seiner Einführung und der Kontrolle seiner Problemlösungsfähigkeit im Markt. Die zukunftsgerichtete Gestaltung und Lenkung produktpolitischer Aktivitäten ist aufgrund der strategischen Bedeutung von Produkten für Wirtschaftsorganisationen notwendig.

Die vorherrschende Literatur ist stark phasenorientiert ausgerichtet¹; dieser »approach« folgt dem Prozeßmuster idealtypischer (unbeschränkt rationaler) Entscheidungsfindung. Produktmanagement wird als deterministischer Prozeß aufgefaßt: »The system is like an auto assembly line«². In klassischer Sicht des Produktmanagement werden unterschiedliche Entscheidungsinhalte spezifischen Entscheidungsphasen zugeordnet. Produktmanagement gliedert sich überwiegend in folgende Entscheidungsstufen:

1) Entscheidungen über die Anforderungen an das Produkt:

In dieser Phase findet die Identifikation derjenigen Problembereiche statt, zu deren Lösung ein Produkt vermarktet werden soll.

2) Entscheidungen über die Gestaltung des Produktes:

Die Problemlösungsfähigkeit eines Produktes hängt in besonderem Maße von der Güte derjenigen Informationen ab, die Aussagen über sämtliche Aspekte künftiger bzw. möglicher Nutzung eines Produktes durch Kunden zulassen. Die Generierung wählbarer Produktalternativen und die Bewertung konkurrierender Problemlösungs-Konzepte schließen sich logisch an die Sammlung und Aufbereitung der informatorischen Grundlagen des Produktes an.

3) Entscheidungen über die Vermarktung des Produktes:

Diese Stufe beinhaltet den Entschluß zur Realisierung derjenigen produktpolitischen Handlungsalternative, die das in der ersten Phase definierte Pflichtenheft am besten erfüllt.

4) Entscheidungen über Produktmonitoring und ggf. nötige produktpolitische Reaktionen:

Hier steht die Aufgabe im Mittelpunkt, den tatsächlich realisierten Zielerreichungsgrad eines gewählten Produktkonzeptes im Markt zu analysieren. Tritt eine Anspruchslücke auf, muß die Organisation über die Veränderung des Produktansatzes (Entscheidung über Modifikation der Produktvermarktung) oder aber seine Elimination (Entscheidung über zukünftige Nicht-Vermarktung) befinden.

Wesentliche Einwände gegen dieses Phasenschema des Produktmanagement leiten sich aus den zugrundeliegenden Annahmen über die Natur organisationaler Entscheidungsfindung ab. Den »checklist«-Prinzipien unbegrenzt rationaler Entscheidungsfindung in der Produktpolitik mangelt es an empirischer Relevanz. Sie sind lediglich für wenig komplexe Problemstellungen sinnvoll, bei denen komplette Problemsicht auf Seiten der Organisation herrscht (z.B. Einproduktunternehmen in gesicherten Marktnischen). Ein strukturierter Entscheidungsprozeß im Produktmanagement stößt in der praktischen Anwendung an Grenzen.³ Wäre das idealtypische Phasenmodell der Produktpolitik gangbare und erfolgreiche Praxis, so dürfte die hohe Rate erfolgloser Neuprodukteinführungen⁴ nicht existieren.

Urban & Hauser (1980) stellen vier Entscheidungsmuster vor, die für die praktische Ausgestaltung der Produktpolitik in Wirtschaftsorganisationen typisch sind. Sie werden im

folgenden dargestellt und um entsprechende Befunde aus der umfangreichen Studie von Cooper (1985) ergänzt.

- 1) Im ersten Entscheidungstyp handeln Produktmanager nach dem Motto »Who's got a new idea today?«⁵. Damit wird der Fall einer spontanen, nicht systematisch geplanten Durchführung produktpolitischer Aktivitäten im Anfangsstadium der Produktentwicklung beschrieben.

Ein solchermaßen in Gang gesetzter Produktgestaltungprozeß darf wegen seines kreativen Potentials nicht unterschätzt werden.⁶ Aufgrund seines Zufallscharakters beinhaltet er jedoch auch das Risiko, daß die Interessen der diversen Anspruchsgruppen nicht vollständig oder nur einseitig berücksichtigt werden. Es besteht die Gefahr, daß die unzureichende Analyse der produktbezogenen Zielvorstellungen der Adressaten zu einem Produkt oder Produktkonzept führt, das nicht anspruchsgerecht ausgestaltet ist.

Widersprüchliche und konfliktäre Zielvorstellungen können sich auf der einen Seite in einem spontanen, unkoordinierten Nutzenbündel niederschlagen, auf der anderen Seite besteht für jede organisationale Einflußgruppe die Möglichkeit, das Produkt nacheinander nach ihren Ansprüchen zu formen. Aufgrund der voneinander isolierten Intervention der Anspruchsgruppen vollzieht sich der Prozeß des organisationalen Produktmanagement in diskontinuierlichen Entwicklungssprüngen.⁷ Es handelt sich um die typische Form einer Quasi-Problemlösung in einer »garbage can«-Entscheidungsstruktur: Der produktpolitische Entscheidungsprozeß wird (zu lange) verzögert oder ausgesetzt (z.B. mangelnde Berücksichtigung gesetzlicher oder verbraucherpolitischer Regelungen), im äußersten Fall (zu früh) beendet (z.B. Verbraucherboykott, mangelnde Produktakzeptanz).

- 2) Entscheidungen in der Produktpolitik können weiterhin das Ergebnis langfristig verfolgter und wirkungsvoll artikulierter Einzelinteressen sein. In diesem Zusammenhang erwähnen Urban & Hauser beispielhaft die F&E- oder Technologie-Ausrichtung der Produktpolitik.⁸ Produktpolitische Entscheidungsprozesse werden bei diesem Entscheidungstyp von einem bestimmten Entscheidungsträger hinsichtlich Entscheidungskalkül und Entscheidungsinhalt dominiert. Der Vielfalt von Ansprüchen an eine Wirtschaftsorganisation kann die vorrangige Berücksichtigung technologischer oder produktspezifischer Gesichtspunkte in der Produktpolitik i.d.R. nicht gerecht werden (Defizit der Kundenorientierung des Produktmanagement).

- 3) In Kontrast zu den eben beschriebenen »produktiven« Entscheidungsprozessen steht eine auf das Kopieren bereits vorhandener Produkte ausgelegte, »ideenarme« Produktpolitik. Die Organisation vermeidet die Bearbeitung neuer Märkte aus eigenem Anstoß und folgt bewährten Entscheidungslinien anderer Wirtschaftssubjekte. Je nach Standpunkt wird diese Form der Produktpolitik in der Literatur als eine Art aktiv gewählter »Filialisierungsstrategie«⁹ oder als »nonstrategy«¹⁰ bezeichnet. Ungeachtet des ihr zugeschriebenen Bewußtheitsgrades weicht die sog. »me too«-Politik vom idealtypischen Entscheidungsmuster der Produktpolitik ab, da sie keine komplette zielbezogene Entscheidungssequenz beinhaltet. Der »späte« Einstieg in den Produktmanagement-Prozeß birgt Chancen und Risiken für die Organisation. Verläuft die Markteinführung befriedigend, kann dieser Erfolg ohne einen vorherigen Einsatz von Ressourcen realisiert werden. Durch die fehlende Bereitschaft zur Übernahme von Risiken im Vorlauf der Produkteinführung (z.B. in Form von Produkttests oder Gutachten zur gesundheitlichen Unbedenklichkeit) können jedoch Informationslücken und damit zusätzliche Mängel im Produktmanagement (z.B. bezüglich Flexibilität, Kreativität und Marktkennntnis)¹¹ entstehen.

4) Das vierte in der Praxis zu beobachtende Entscheidungsmuster bezieht sich auf die Art und Weise, wie die Vermarktung des Produktes initiiert wird: »Let's run it up the flag pole and see who salutes it«¹². Angesprochen ist hier der Fall einer versuchsweisen, informatorisch und konzeptionell nicht abgesicherten Vermarktung eines Produktes. Bei diesem Vorgehen kann – wie im ersten Entscheidungsmuster – von mangelnder Professionalisierung der Organisation ausgegangen werden. Auch in diesem Beispiel wird ein für die Praxis typisches Entscheidungsverhalten deutlich, das von den geläufigen Rationalitätsannahmen produktpolitischer Entscheidungsphasen abweicht.

Alle vier Beispiele illustrieren, daß eine an herkömmlichen Prozeßmustern orientierte Auffassung der Produktmanagementpolitik den in der Praxis beobachteten Entscheidungen über Gestaltung und Vermarktung von Produkten nicht gerecht werden kann. Die mit dem traditionellen Phasenschema verbundene Stringenz und Zielbezogenheit produktpolitischer Entscheidungsprozesse kontrastiert offensichtlich mit den alltagspraktischen Dysfunktionalitäten im Produktmanagement: »Since the personnel connected with the project shift continuously, since the momentary concatenation of political forces is seen as shifting continuously – and does shift tremendously, as the project moves through the organization from one locus of power to another – and since some progress toward either extinction or the market is necessary for a satisfactory presentation, the project hobbles along, wobbling from presentation to presentation with its goals, state, and needs redefined by the decisions stemming from each presentation on its way, usually to extinction or failure in the market«¹³.

Die skizzierte Entscheidungskonstellation weist die für ressourcenabhängige Organisationen typischen Mechanismen der »mikropolitischen« Konfliktbewältigung auf, die von Cyert & March (1963) beschrieben werden. Quasi-Problemlösungen, Vermeidung von Ungewißheit durch Einschätzung der politischen Machtverhältnisse, subjektiv vereinfachtes Suchverhalten nach Problemlösungen sowie situative Adaption des Problemlösungsverhaltens sind von Cunningham & Clarke¹⁴ bei Entscheidungen von Produktmanagern empirisch identifiziert worden.

Angesichts der vorliegenden Befunde zum Produktmanagement von profitorientierten Unternehmen überrascht es nicht, daß auch in sog. »Nonprofit-Organisationen«, also Wirtschaftssubjekten, die nicht strenger ökonomischer Rationalität unterliegen, empirische Hinweise auf die oben skizzierten Entscheidungsmuster vorliegen. Exemplarisch sei die in WfB beobachtete Ausrichtung des Produktmanagement auf fertigungstechnische Aspekte bzw. auf die in Krankenhäusern beobachtete »Krankheitsorientierung« erwähnt.¹⁵

Erstaunen muß jedoch hervorrufen, daß in der Literatur zum Nonprofit-Management regelmäßig Übertragungsansätze des Produktmanagement vorzufinden sind, also Konzepte, die professionelles, zweckrationales und systematisches Vorgehen im Produktmanagement unterstellen.¹⁶ Bevor eine alternative Konzeption des Produktmanagement für Nonprofit-Organisationen entwickelt wird, muß zunächst (Kapitel 2 und 3) auf die Besonderheiten dieses Organisationstyps eingegangen werden.

2 Sektorenspezifische Grundlagen des Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen

2.1 Begriffliche Einordnung der Nonprofit-Organisationen

In jüngster Zeit beschäftigen sich Marketing und andere Disziplinen (z.B. Verbände- und Verwaltungsforschung) intensiv mit Nonprofit-Organisationen (NPO). Diese Organisationsform hat sich aufgrund ihrer Stellung zwischen Markt und Staat lange Zeit einer systematischen Untersuchung der Strukturen und Besonderheiten der Entscheidungsfindung verschlossen.

Zur Systematisierung der vielfältigen Anbieterorganisationen im Nonprofit-Bereich hat sich die Typenbildung bewährt.¹⁷ Als sinnvolle Typisierungsmerkmale zählt die Literatur mehrheitlich die Zielkonzeption bzw. Aufgabenstellung (als Führungsgröße organisationaler Entscheidungen) sowie das der üblichen sektoralen Gliederung der Wirtschaft zugrundeliegende Eigentumskriterium bzw. Lenkungssystem von Wirtschaftsorganisationen.¹⁸

Verfolgt man eine sektorale Einordnung von Nonprofit-Organisationen, können NPO als diejenigen Organisationen bezeichnet werden, die keinem der beiden »klassischen« Wirtschaftssektoren (privater und öffentlicher Sektor) angehören und auch nicht dem »informellen Sektor« (Familie, Nachbarschaft, Freundschaft, Primärgruppen) zuzurechnen sind.¹⁹ Der Nonprofit-Sektor umfaßt somit die Mischzone derjenigen Wirtschaftsorganisationen, die zwischen den Gesellschaftspolen Markt, Staat und Familie angesiedelt sind.²⁰

Es muß festgestellt werden, daß für eine Abgrenzung des Nonprofit-Sektors von den anderen Wirtschaftssektoren trennscharfe Kriterien letztlich fehlen (insbesondere ein sektorenspezifisches Allokations- und Koordinierungsprinzip für Ressourcen). Der Sektor wird in der Literatur als schwer definierbare heterogene Misch- oder Zwischenzone der traditionellen Pole Markt und Staat dargestellt. Es besteht Unklarheit darüber, ob es zweckmäßig ist, von einem geschlossenen Sektor zu sprechen oder vielmehr von einem Konglomerat aus drei, vier oder mehr Sektoren auszugehen.²¹ Aufgrund der fehlenden Eindeutigkeit und definitorischen Konstanz einer sektoralen Einordnung von Nonprofit-Organisationen erfolgt die weitergehende Präzisierung differenzierender Merkmale von NPO anhand ihrer Organisationsziele bzw. Aufgabenstellungen.

Als Ergebnis einer zielbezogenen Differenzierung zwischen NPO und kommerziellen Unternehmen kann unter Berücksichtigung des Eigentumskriteriums festgehalten werden, daß kommerzielle Wirtschaftsorganisationen typischerweise eigenwirtschaftlich ausgerichtete Erwerbswirtschaften darstellen. Dagegen sind Nonprofit-Organisationen und öffentliche Institutionen (also die Restmenge der Wirtschaftsorganisationen, die nicht dominant an obersten Gewinnzielen orientiert ist) den gemeinwirtschaftlich ausgerichteten Bedarfswirtschaften zuzurechnen. Von den üblicherweise zum öffentlichen bzw. zum privaten Sektor gerechneten Betrieben werden solche Betriebe den Nonprofit-Organisationen zugeordnet,

- die aufgrund ihrer Eigentumsverhältnisse nicht oder nicht überwiegend administrativer Lenkung (aber dennoch öffentlichem Trägereinfluß) unterliegen;
- die aufgrund nicht regelmäßig anfallender öffentlicher Aufgaben oder aufgrund ihres Selbstverwaltungsstatus Bedarfsprinzipien nicht ausschließlich dienen, gleichwohl dem Gemeinwohlzweck verpflichtet sind.

Nonprofit-Organisationen sind halbstaatlich- oder privat-gemeinwohldienliche Organisationen. Sie verfolgen – gleichsam wie die öffentliche Wirtschaft – bedarfswirtschaftliche Ziele,

d.h. erbringen eine definierte Sach- oder Dienstleistung für einen festgelegten Kreis von Bedarfsträgern (Gemeinschaft oder Allgemeinheit). Im Unterschied zu staatlichen bzw. öffentlichen Leistungsanbietern (z.B. Behörden oder kommunale Betriebe) erfolgt die Leistungserstellung und -verwertung von Nonprofit-Organisationen nicht nur nach Maßgabe von Sachzielen, sondern auch unter Berücksichtigung formaler Gewinnziele. Hierin gleichen Nonprofit-Organisationen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht.

Eine institutionelle Betrachtung des Nonprofit-Sektors führt unter dem Blickwinkel der abnehmenden Amtlichkeit zu folgender Differenzierung von Wirtschaftsorganisationen im Nonprofit-Bereich:

- rechtlich selbständige Einrichtungen der öffentlichen Hand (z.B. staatsnahe Einrichtungen wie Rundfunkanstalten und Eigenbetriebe der Kommunen);
- Zuschußempfänger der öffentlichen Hand (z.B. Wohlfahrtsverbände, kirchliche Hilfswerke);
- Eigenorganisationen und Organisationen der Selbsthilfe.²²

Mit dieser Einteilung wird ein verbreitetes Typologisierungskriterium von Nonprofit-Organisationen – das Merkmal der primären Leistungsadressaten – aufgegriffen.²³ Nach diesem Kriterium lassen sich öffentlich orientierte NPO, drittorientierte NPO und mitgliederorientierte NPO unterscheiden.

Verselbständigte öffentliche Einrichtungen sind teilautonome Institutionen, die von der unmittelbaren Staatsverwaltung losgelöst sind (öffentlich-gebundene Unternehmen). Sie wenden sich als öffentlich orientierte NPO an die Allgemeinheit und umfassen bspw. Institutionen wie Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Medienträger, Kulturbetriebe, Krankenhäuser und Sozialversicherungen.²⁴

Zuschußempfänger der öffentlichen Hand sind staatsergänzende Einrichtungen wie Unternehmen der Forschungsförderung, kulturpolitische Mittlerorganisationen, politische Stiftungen, Prüfeinrichtungen und Standesorganisationen. In weniger hohem Maße auf staatliche Zuwendungen angewiesen sind konventionelle gemeinnützige Einrichtungen. Hierzu zählen die Verbände der freien Wohlfahrtspflege sowie Hilfsdienste der Kirchen, der Gewerkschaften und Vereine.²⁵ Als dritt- oder klientenorientierte NPO werden diese Organisationen für spezielle Leistungsabnehmer tätig.

Eigenorganisationen und Organisationen der Selbsthilfe schließlich lassen sich zu den mitgliederorientierten NPO rechnen, die primär interne Leistungsadressaten ansprechen, z.B. Selbsthilfegruppen, Alternativbetriebe, Interessenverbände, politische Parteien.²⁶

Einen Überblick über die Wirtschaftsorganisationen des Nonprofit-Sektors gibt Abbildung 1.

2.2 Aufgaben des Nonprofit-Sektors

Die intermediäre Stellung von Nonprofit-Organisationen zwischen Markt und Staat kann einerseits die (in der Praxis begrenzte) Nutzung von Marketing-Know-how zur Verwertung der erstellten Marktleistungen erklären, andererseits bleibt die Frage nach dem Sinn von Marketing für diese Organisationen offen. So ist unklar, ob Nonprofit-Organisationen angesichts vielfältiger staatlicher Maßnahmen zur Bestandssicherung (Rückgriffsprinzip) überhaupt marktorientiert handeln müssen. Weiterhin ist eine Erklärung dafür zu finden, warum NPO trotz vielfach ineffizienter und dilettantischer Verwertung ihrer Marktleistungen (man denke an die Vermark-

Wirtschaftsorganisationen des Nonprofit-Sektors

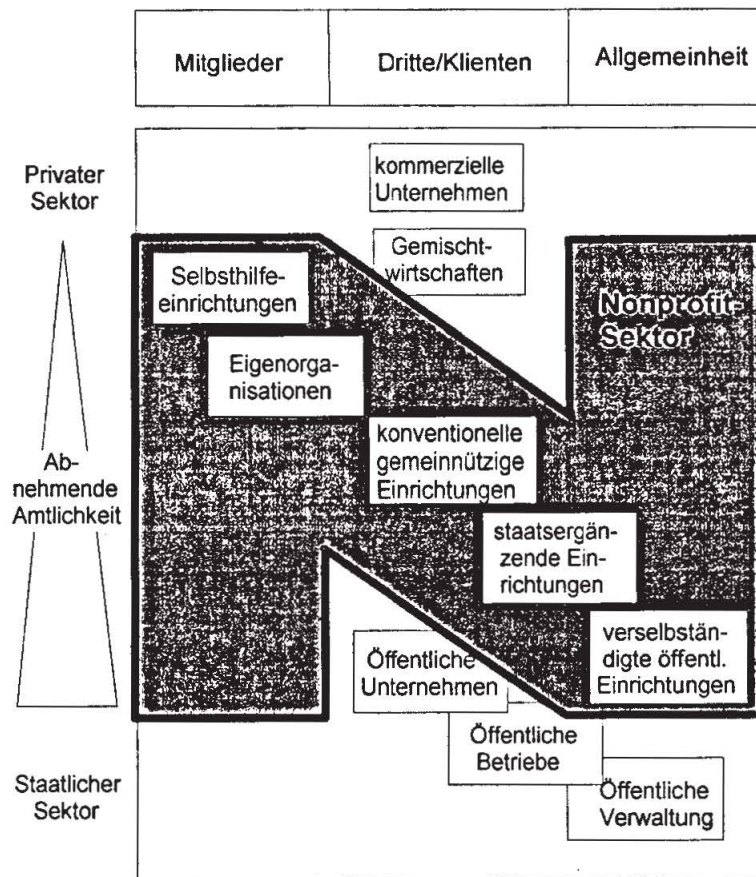


Abb: 1 Wirtschaftsorganisationen des Nonprofit-Sektors

tung von Berlin als Austragungsort für die Olympischen Spiele im Jahr 2000) eine Existenzberechtigung als »dritter« Sektor neben den traditionellen Sektoren einer Gesellschaft besitzen. Zur inhaltlichen Bestimmung der Aufgaben des Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen ist es notwendig, die gesellschaftliche Funktion von Nonprofit-Organisationen zu beleuchten.

Nach neuerer Auffassung²⁷ bilden Nonprofit-Organisationen eine gesellschaftliche Reserve (einen sektoralen »slack«) zur Lösung derjenigen Aufgabenstellungen, die der Staat bei kumulativem Markt- und Staatsversagen an andere Leistungserbringer abwälzen muß. Ausgangspunkt der Betrachtung ist die Feststellung, daß die Bereitstellung öffentlicher Güter durch einen nicht-staatlichen Organisationstyp bei dauerhafter Ineffizienz seiner Aufgabenerfüllung einen paradoxen und begründungsbedürftigen Vorgang darstellt.²⁸

Der hier betrachtete Erklärungsansatz beruht auf der Annahme, daß gerade die regelmäßige Ineffizienz und Inflexibilität (im Sinne mangelnder Anspruchserfüllung gegenüber der übergeordneten Gesamtheit) den Grund und die Voraussetzung für Existenz und Funktion des Nonprofit-Sektors darstellen. Die besondere Fähigkeit von NPO liegt darin, die politische, auf demokratischen Mehrheitsentscheidungen beruhende Legitimität der staatlichen Administration zu bewahren. Die Legitimationsbasis staatlicher Administration beruht darauf, unverzüglich auf Mehrheitsentscheidungen zu reagieren und diese effizient, d.h. nach Maßgabe gesellschaftlicher Norm- und Zweckrationalität, durchzusetzen. Mehrheitsentscheidungen müssen jedoch nicht unbedingt staatlicher Rationalität entsprechen (z.B. politischen und marktwirtschaftlichen Grundsätzen, administrativen Kapazitäten).

Ist die von politisch-administrativer Seite gewünschte Erfüllung von Aufgaben nur auf eine

Art und Weise möglich, die der gesellschaftlichen Konvention von Rationalität widerspricht, erhalten Nonprofit-Organisationen ihre Existenzberechtigung. Sie entlasten den Staat von Legitimationsrisiken, indem sie bestimmten Aufgaben in von der Öffentlichkeit unbeachteten Nischen der Ineffizienz und Mediokrität nachgehen. Nonprofit-Organisationen sind gleichsam symbolische Problemlöser für alle Mißlichkeiten, die in einer freiheitlich-demokratischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung unter den gemeinsamen Teppich gekehrt werden müssen.

Am Beispiel der Werkstätten für Behinderte – Einrichtungen der außerbetrieblichen Rehabilitation und Eingliederung behinderter Menschen in das Arbeitsleben und die Gesellschaft – wird die Funktion von Nonprofit-Organisationen deutlich. Der Markt versagt bei der Beschäftigung behinderter Menschen (Indikator ist die hohe Ausgleichsabgabe für Nicht-Beschäftigung behinderter Menschen, die sich im Jahre 1991 auf 630,4 Mio. DM belief). Der Staat versagt, da er Erwartungen der Gesellschaft nach wirtschaftlicher Effizienz der Rehabilitation nicht erfüllen kann und ihm das historisch gewachsene Know-how der Wohlfahrtsverbände fehlt. Das Staatsversagen wird besonders deutlich, wenn man die niedrigen Einstellungsquoten behinderter Menschen in Bundesbehörden²⁹ und die Unwilligkeit öffentlicher Einrichtungen beobachtet, die Ausgleichsabgabe durch Beschaffung von Sach- und Dienstleistungen bei WfB zu reduzieren.³⁰

Das Resultat dieses Zielkonfliktes sind WfB, die weitgehend unbeachtet (repräsentativer Bekanntheitsgrad der WfB in der Bevölkerung: 25%³¹) ihre Rehabilitationsaufgabe nach Maßgabe einer dualen Zielkonzeption erfüllen: Integration behinderter Menschen über die Erstellung marktlich verwertbarer Arbeitsleistungen. Die Funktion der WfB besitzt dabei eher symbolischen Charakter: Beide gesetzlich fixierten Ziele, Rehabilitationsziel (Integration in das Arbeitsleben und die Gesellschaft) und ökonomisches Ziel (Erzielung von Gewinnen bzw. Erwirtschaftung von Entgelten für behinderte Mitarbeiter durch Leistungsverwertung) werden angesichts marginalen Eingliederungserfolges in den offiziellen Arbeitsmarkt und regelmäßiger Ineffizienz der Leistungserstellung und -vermarktung nicht erreicht. WfB sind letztlich mit unlösbaren Problemen belastet – der Staat jedoch hat eine kritische Aufgabe erfolgreich institutionell zugeordnet (»abgewälzt«).

2.3 Bedeutung des Produktmanagement für Nonprofit-Organisationen

An diesem Punkt stellt sich die Frage, ob Nonprofit-Organisationen die gewollte oder auch ungewollte Alibifunktion für den Staat und seine Repräsentanten übernehmen wollen (im Bsp. der WfB: die Rolle als Selbstdarstellungsbühne für Kommunalpolitiker, die Illusion der gesellschaftlichen Integration von behinderten Menschen, die Illusion ökonomisch effizienter Rehabilitation behinderter Menschen).

Die Alternative zu einem fremdbestimmten Nischendasein kann für Nonprofit-Organisationen nur heißen: Professionalisierung ihres Handelns. Damit ist gemeint, daß Nonprofit-Organisationen innerhalb des extern von Trägerinstanzen vorgegebenen Zielrahmens individuelle Organisationsziele und Handlungsspielräume definieren und diese effizient nach eigenen Maßstäben ausfüllen. Zunehmende Professionalisierung der Leistungserstellung und -verwertung in Nonprofit-Organisationen ist aus dreifacher Sicht begründet:

- 1) Das Netz der finanziellen Absicherung durch den Staat ist angesichts einschneidender Sparmaßnahmen nicht mehr so eng geknüpft wie vor einigen Jahren.³² Nonprofit-Organisa-

tionen sind in verstärktem Maße darauf angewiesen, Teile ihres Budgets über den Markt zu erwirtschaften. Die konsequente Anwendung von Marketing- und Produktmanagement-Know-how ist unabdingbare Konsequenz aus dieser Entwicklung.

- 2) Nonprofit-Organisationen stehen immer häufiger in direkter Konkurrenz zu erwerbswirtschaftlich organisierten Unternehmen und treten somit als reguläre Marktanbieter auf.³³ Es lassen sich zahlreiche Beispiele für Leistungen von NPO finden, die auf den marktlichen Wettbewerb ausgerichtet sind: Kranken- und Altenpflege, Mahlzeitendienst (in Konkurrenz zu privaten Anbietern); kommunale Hallenbäder (in Konkurrenz zu kommerziellen Erlebnisbädern); Holzspielzeug aus WfB (in Konkurrenz zu Massenware aus Osteuropa oder Fern-Ost).

Öffentlichkeit und Marktauftritt zwingen Nonprofit-Organisationen aber zur Legitimation ihrer Existenz im Hinblick auf das sozialstaatlichen Handelns zugrundeliegende Subsidiaritätsprinzip, im Hinblick auf veränderte Marktanforderungen durch technologische Entwicklungen sowie aufgrund neuer Bedarfs- und Konsumstrukturen. Produktmanagement ist angesichts zunehmender Privatisierung sozialstaatlicher Aufgaben notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit und damit die gesellschaftliche Überlebensfähigkeit von Nonprofit-Organisationen zu stärken.

Der Stellenwert des Produktmanagement in NPO muß auch deshalb zunehmen, weil sich die Konkurrenz aus dem eigenen Lager verschärft. NPO konkurrieren untereinander um Spenden (z.B. Wohlfahrtsverbände), um Kunden oder Mitglieder (z.B. WfB, Automobilclubs) und um bevorzugte Behandlung seitens staatlicher Stellen (Steuerbegünstigungen) oder seitens der Medien (z.B. Berücksichtigung in Fernsehsendungen zugunsten der Aktion Sorgenkind).

- 3) Die Instrumentalfunktion der Nonprofit-Organisationen für staatliche Instanzen wird durch den professionellen Einsatz des Produktmanagement relativiert. Nonprofit-Organisationen gewinnen an organisationaler Entscheidungsfreiheit und können sich somit von staatlicher Obhut emanzipieren. Auf diesem Weg gelingt es Nonprofit-Organisationen, ihre finanzielle Abhängigkeit von öffentlicher Alimentierung zu verringern und sachzielbestimmte Aufgaben nach Maßgabe ihrer Spezialkenntnisse und besonderen Fähigkeiten zu erfüllen.

Die Nutzung von Marketing und Produktmanagement, d.h. Instrumenten zur bedarfskonformen Gestaltung und Verwertung von Leistungen einer Organisation am Markt, korrespondiert sehr eng mit der auf Bedürfnisbefriedigung einer Gemeinschaft bzw. Allgemeinheit ausgerichteten Zielfunktion einer Nonprofit-Organisation.³⁴ Dadurch, daß Marketing-Know-how den aus politisch-administrativer Sicht »funktionalen Dilettantismus«³⁵ von Nonprofit-Organisationen überwinden hilft, kann in der Marketingfunktion und insbesondere im Produktmanagement die Triebfeder einer grundlegenden Organisationsentwicklung und eines sektoralen Veränderungsprozesses gesehen werden.

Neuere Untersuchungen aus den USA³⁶ zeigen, daß der Trend zur Professionalisierung in Nonprofit-Organisationen an Moment gewonnen hat. Entwicklungen in Werkstätten für Behinderte und Grundsatzdiskussionen über den Zweck dieser Rehabilitationseinrichtungen dokumentieren diesen Sachverhalt exemplarisch für die Bundesrepublik. Art und Form der Behinderungen ihrer Mitarbeiter zwingen WfB zunehmend dazu, ihr gesetzliches Rehabilitationsziel inhaltlich neu auszugestalten (Integration behinderter Menschen in die Gemeinschaft der Werkstatt; Teilung der Werkstatt in reine Betreuungs- und reine Leistungsgruppen; Nutzung von modernen Fertigungsautomaten, Bildung erwerbswirtschaftlich organisierter »Übergangsgesellschaften« für Werkstattangehörige und Arbeitnehmer des freien Arbeitsmarktes). Hinzu treten marktliche Veränderungen, die WfB zur Anpassung und Professionalisierung

sierung zwingen (Verringerung der Fertigungstiefe der Industrie mit veränderten Anforderungen an Zulieferanten; wachsende Konkurrenz im Rahmen des Europäischen Binnenmarktes; neue Anforderungen an Qualität und Umweltverträglichkeit durch veränderte Bedarfsstrukturen und Produkthaftungsrichtlinien).

3 Strukturelle Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen und ihr Einfluß auf die theoretische Konzeption des Produktmanagement

3.1 Maßstäbe der Erfolgsbewertung in Nonprofit-Organisationen

Aufgrund der Sachzieldominanz in Nonprofit-Organisationen entfällt ein Gesamtindikator für organisationale Effizienz von Entscheidungsprozessen, wie er in erwerbswirtschaftlichen Organisationen in Form des Gewinns oder ähnlicher quantifizierbarer Erfolgsgrößen vorliegt.³⁷ Die für NPO typischen Probleme der Erfolgsbewertung erschweren den Prozeß der Zielbildung und Entscheidungssteuerung und führen zu komplexen Zielstrukturen. Daraus leiten sich folgende Feststellungen ab:

- Zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit einer NPO müssen mehrere Maßstäbe herangezogen werden. Eine einheitliche Leistungsbewertung von NPO kann aufgrund ihrer Stellung zwischen unterschiedlichen Zielkonzeptionen und Allokationsprinzipien nicht erfolgen. Somit ist die ausschließliche Nutzung formaler ökonomischer Effizienzkriterien zur Bestimmung von Input-Output-Relationen in NPO nicht sinnvoll.
- Eine explizite Setzung von Oberzielen in NPO wird gemieden oder die Einigung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner realisiert.³⁸ Vage oder unkontrollierbare Zielformulierungen von NPO bieten wiederum Angriffsfläche für Individuen oder gesellschaftliche Gruppen, eine stärkere Berücksichtigung ihrer eigenen Kontrollinteressen durchzusetzen.³⁹

Die Analyse der Beurteilungsmaßstäbe organisationalen Handelns in NPO zeigt, daß Voraussetzungen für eine adäquate Erfolgsbewertung der Managementleistungen in NPO weitgehend fehlen. Wirkungsvolles Management ihrer Aufgabenerfüllung ist NPO aufgrund der Sachzieldominanz (Fehlen eines operablen Entscheidungsmaßstabes, d.h. im Markt vergleichbarer Leistungsquanten) und konflikträchtiger Zielheterogenität der Träger erschwert. Bei komplexen Problemlösungen sind Ziel-Maßnahmen-Relationen unbekannt und damit der Mitteleinsatz und Lösungserfolg nur schwer bestimmbar.⁴⁰

Maßstäbe für die Erfolgsbewertung sind für NPO nicht nur aufgrund ihrer Funktion der Wirkungsmessung und Entscheidungssteuerung von Bedeutung, sondern müssen gleichwohl unter dem Aspekt der Erneuerung organisationaler Legitimation und Bereitstellung von Ressourcen durch externe Transaktionspartner betrachtet werden.⁴¹ Gerade weil aufgrund der Sachzieldominanz die Bestimmung der Wirtschaftlichkeit erschwert ist, unterliegen bedarfswirtschaftliche Organisationen verstärkter Aufmerksamkeit durch die Öffentlichkeit.⁴² Dieser Punkt leitet zur Betrachtung der Außenbestimmtheit von Entscheidungsprozessen in NPO über.

3.2 Außenbestimmtheit der Entscheidungsfindung

Durch die Übernahme bestimmter Aufgaben fungieren NPO als Instrumente derjenigen Interessengruppen (Willensträger), die Verfügungsmacht über sie besitzen.⁴³ Das Trägerprinzip (i.e.S.) stützt sich auf die unmittelbare Trägerschaft einer öffentlichen Institution und auf die Möglichkeiten der Bezuschussung und Steuerbegünstigung.⁴⁴

Die Verpflichtung des NPO-Management auf Grundsatzentscheide der politischen Willensbildung und auf die Durchsetzung marktlicher Ansprüche führt zur ambivalenten Außensteuerung der NPO, die ihre Führungs- und Betriebsprozesse prägt (»management in duplicate or triplicate«).⁴⁵ Die Steuerungsprobleme in NPO verschärfen sich dadurch, daß die Trennung von Entscheidungs- und fachlicher Kompetenz eine bestmögliche Aufgabenerfüllung (bspw. ein marktgerechtes Leistungsangebot) verhindert.⁴⁶ Da in der Praxis die politisch motivierte Ämterbesetzung in den Trägerinstanzen von NPO vorherrscht, ist die Führungs- und Fachkompetenz der Leitungsgremien gerade im Hinblick auf die an sich problematische Erfolgskontrolle in sachzielgeleiteten Wirtschaftsorganisationen überfordert⁴⁷.

Die enge Verbindung von NPO zu politischen Willenszentren führt jedoch auch zu spezifischen Vorteilen für diese Organisationen. So können bspw. der verbesserte Zugang zu Medien oder der Abbau von Restriktionen (Steuererleichterungen) zur Vereinfachung von Managementaufgaben in NPO beitragen.⁴⁸

Die Instrumentalisierung der NPO durch öffentliche Träger wird dadurch geprägt, daß die sachzielbestimmte Finanzierung durch die Öffentliche Hand als wesentlicher Mechanismus der externen Kontrolle auf diese Organisationen wirkt. Ein weiterer Effekt externer Kontrolle von NPO leitet sich aus der Tatsache ab, daß sich NPO zumindest partiell finanziellen Risiken nicht auszusetzen brauchen. Eine staatsnahe, auf Alimentation gerichtete Orientierung der NPO fördert Besitzstandsdenken⁴⁹ und enthebt die NPO des Zwanges zu strategischer Planung und Wettbewerbsorientierung.⁵⁰ Mangelnder Anpassungsdruck (z.B. an neue Technologien und geänderte Marktverhältnisse) ist im wesentlichen für das organisationale Beharrungsvermögen, bürokratische Strukturen, langwierige Entscheidungsmechanismen und die Tendenz zum politischen Manövrieren in NPO verantwortlich.⁵¹

3.3 Produktmanagement zwischen marktlicher und politisch-demokratischer Steuerung

Die Anwendungsmöglichkeiten des Produktmanagement sind aufgrund der hohen Bedeutung des politischen Willensbildungsprozesses bzw. der Sachzieldominanz in NPO eingeschränkt. Die Instrumentalfunktion der NPO wirkt sich hier insbesondere auf Marketingziele aus, die identisch sind mit den von öffentlich-rechtlichen Trägern verfolgten, an einer übergeordneten Gesamtheit ausgerichteten Bedarfszielen. Marketing in NPO besitzt per se den Stellenwert einer markt-, d.h. bedarfsträger- und trägerbezogenen Unternehmenspolitik, so daß die Einflußnahme von Anspruchsgruppen auf Marketingentscheidungen vergleichsweise hoch ist.

Bedürfnisorientierung und leistungsmäßige Anpassung an sozial legitimierte Ziele der Allgemeinheit legen weitgehend die Adressaten des Produktmanagement in NPO fest. Innerhalb dieser adaptiven Grundhaltung können proaktive Maßnahmen des Produktmanagement angesiedelt sein, die eine bewußte Veränderung von Bedürfnissen oder Verhaltensweisen einer Zielgruppe anstreben.⁵²

Im Fall derjenigen NPO, die nicht mitgliederorientiert sind, kann im wesentlichen eine duale

Orientierung des Produktmanagement auf externe Interessenlagen festgestellt werden. Es handelt sich um die Ausrichtung an Bedürfnisse von Kunden oder Klienten bzw. an Bedürfnisse der Zuwendungsgeber (i.d.R. öffentliche Träger) der NPO.⁵³ Im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen vollziehen sich Marketingprozesse von NPO regelmäßig in der Weise, daß Austauschvorgänge der Ressourcenallokation und Ressourcengewinnung zeitversetzt und getrennt voneinander stattfinden (»nicht-schlüssige« Tauschrelationen). Entscheidungen in NPO sind zwangsläufig komplex. Aufgrund der Trennung von Ressourcenallokation und -gewinnung ist die Preis- bzw. Kostenkomponente von Nonprofit-Produkten ebenso vielgestaltig wie deren Nutzenkomponente (immaterielle und materielle Produktmerkmale und Kostenäquivalente). Für NPO sind insbesondere die nonmonetären (nicht über Marktpreise quantifizierbaren) Kosten der Abnehmer schwer zu erfassen und zu beeinflussen, da ein direkter pretialer Regulationsmechanismus fehlt.⁵⁴

Das primäre Ziel des Produktmanagement im Nonprofit-Sektor liegt darin, die kontinuierliche finanzielle Sicherung seiner Instrumentalfunktion durch den Staat bzw. den Markt zu realisieren. Dazu ist es notwendig, die zu seiner Legitimation gegenüber Finanzträgern und Leistungsadressaten notwendige anspruchsgerechte Erfüllung von Bedarfszielen in Form von Produkten durchzusetzen.⁵⁵

Adressaten des Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen sind auf der einen Seite die finanziellen Träger der NPO. Angesichts des niedrigen Autonomiegrades von Nonprofit-Organisationen wird die Notwendigkeit zur existenzsichernden »Verwertung« realisierter Bedarfsziele gegenüber Trägerorganisationen offensichtlich und weist diese als wichtige Kundenkoalition von NPO aus.⁵⁶

Im Mangel eines einheitlichen quantitativen Feedback (kein vollständig über den Preismechanismus vermittelter Aufschluß über die Bedarfstauglichkeit marktlicher Leistungen) sieht Burla⁵⁷ den Grund dafür, daß in NPO der »intern« (von Trägern) festgesetzte Aufgabenvollzug einer marktorientierten Interpretation der Sachziele (im Sinne der Bedürfnisse einer übergeordneten Gesamtheit) vorgezogen wird.⁵⁸ Die von Levitt⁵⁹ kritisierte Binnenorientierung des Marketing auf bestimmte Produktangebote für definierte Zielmärkte spiegelt sich in der von Capon⁶⁰ empirisch belegten, vergleichsweise engen Fassung des Sachzielbezuges von Organisationen unter öffentlichem Einfluß wider.

Weitere Adressaten des Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen sind die Bedarfsträger, die von NPO auftragsgemäß mit Leistungen versorgt werden. Die zunehmende Bedeutung von Wettbewerbsbeziehungen zwischen NPO und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen (Angleichungstendenz der Sektoren, Diversifizierung von Finanzquellen der NPO) zeigt, daß Marketingziele in NPO zwangsweise über eine reine Budget- oder Sachzielorientierung hinausgehen müssen. Dieser Tatbestand erfordert von NPO, sich als leistungsstarke Organisationsform in der Gesellschaft zu legitimieren, indem sie als alternative Anbieter von Marktleistungen auftreten.⁶¹

Somit läßt sich feststellen, daß die Vermittlerrolle der NPO zwischen speziellen (marktlichen) und allgemeinen (staatlichen) Interessen eine zweifache Ausrichtung des Produktmanagement in NPO bedingt.⁶² Auf der einen Seite besteht für NPO die Notwendigkeit, ihre finanzielle Unterstützungswürdigkeit gegenüber übergeordneten Trägerorganisationen durch bedarfsgerechte Leistungsangebote zu vertreten, auf der anderen Seite müssen NPO ihre Sach- und Dienstleistungen an institutionelle, gewerbliche oder private Abnehmer vermarkten. Hier steht das Ziel des Produktmanagement von NPO die anspruchsgerechte Kombination von Produktnutzenmerkmalen im Vordergrund.

Als kurzes Fazit muß man festhalten, daß die marktkonforme Ausgestaltung von Aktivitäten des Produktmanagement in NPO als oberstes Marketingziel die Schaffung eines verträglichen

Mittelweges zwischen marktbedingten Anforderungen und nicht-marktlicher Einflußnahme externer Willenszentren voraussetzt. Bei einem bestmöglichen Verhältnis zwischen Marketingsteuerung und politisch-demokratischer Steuerung kann das zentrale Problem des Effizienz mangels in NPO durch bedürfniskonforme Zielsetzung, durch Auswahl wirkungsvollerer Methoden, durch Verbesserung der Mittelbereitstellung und nicht zuletzt durch erhöhte Transparenz der Erfolgskontrolle verringert werden.⁶³

4 Marktgerichtete Entscheidungsfindung von Nonprofit-Organisationen im Lichte der politikorientierten Perspektive der Organisationsforschung

Im Gegensatz zur administrativ gelenkten Leistungsverwertung im staatlichen Sektor müssen sich NPO aufgrund ihrer intermediären Zielausrichtung zumindest teilweise dem Marktwettbewerb stellen. Damit ist die Konsequenz verbunden, den Ansprüchen marktlicher und staatlicher Bedarfsträger gerecht zu werden. Die strategische Bedeutsamkeit des Management dieser Abhängigkeitsrelationen begründet die Übertragung des politikorientierten, auf dem Konzept der »Mikropolitik« aufbauenden Marketingkonzeptes auf NPO.

4.1 Theoretische Grundlagen des politikorientierten Ansatzes der Organisationsforschung

Im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungsforschung fassen Vertreter des traditionellen Konzeptes des sozialen Austausches organisationale Entscheidungen als Ergebnis harmonisch integrierter Anreiz-Beitrags-Beziehungen von Organisationsteilnehmern auf.⁶⁴

Das politikorientierte Modell organisationaler Entscheidungsfindung in NPO versteht Entscheidungen in (und von) Organisationen hingegen als

- Resultat von Machtspielen der involvierten Akteure:
Rationalitätsprinzip ist das individuelle Machtkalkül bzw. der kleinste, zur Erhaltung der Organisation ausgehandelte gemeinsame Nenner innerhalb von Koalitionsgruppen. Eine organisationsumfassende, zeitlich und situativ stabile Weg-Ziel-Rationalität fehlt als Maßstab organisationaler Entscheidungsfindung. Außenbestimmtheit und Instrumentalfunktion für Träger bzw. Anspruchsgruppen und die daraus resultierenden Effekte für die Effizienz organisationalen Handelns (partielle Suspendierung organisationaler Responsivität bezüglich Norm- und Zweckrationalität der Gesellschaft) zählen zu den typischen Merkmalen von Nonprofit-Organisationen.
- Resultat einer Vielzahl von Akteuren, die jeweils unterschiedliche Ziele verfolgen:
Der Entscheidungskontext besteht in Abhängigkeit vom jeweiligen organisationalen Standpunkt aus unterschiedlichen Erwartungen bezüglich der Handlungskonsequenzen, aus mehrwertigen Zielvorstellungen und aus uneinheitlichen Situationseinschätzungen. Die Problematik komplexer Entscheidungsstrukturen verstärkt sich in solchen Organisationen,

die nach dem Trägerprinzip strukturiert sind. Die konfliktrträgliche Zielheterogenität, die unmittelbar aus ihrer intermediären Stellung resultiert, ist eine entscheidungsprägende Besonderheit von NPO.

- Resultat einer auf extroverse Legitimation gerichteten Grundorientierung der Organisation: Akzeptiert die soziale Umwelt die Entscheidungsmuster einer Organisation, ist Ressourcenunterstützung (Aufrechterhaltung der Austauschbeziehungen) gewährleistet und die Ausnutzung weiterer Entscheidungsspielräume möglich. Der Mangel einer zweckneutralen Teillegitimation in NPO schränkt deren extroverse Entscheidungsspielräume ein. Hinzu kommt der Tatbestand, daß ein einheitlicher Leistungsmaßstab fehlt, der integrierende und somit legitimierende Funktion für das Management von Ansprüchen in NPO übernimmt.

Nach Auffassung des politikorientierten Modells besteht die Aufgabe marktgerichteter Entscheidungsfindung in NPO darin, Austauschbeziehungen der Organisation mit den diversen Eigeninteressen der involvierten Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen.⁶⁵ Organisationale Effektivität läßt sich somit als externer Standard betrachten, wie gut die Erfordernisse der Anspruchsgruppen (im Fall der NPO: sowohl staatlich legitimierte Ineffizienz als auch gesellschaftlich/marktlich legitimierte Effizienz) erfüllt werden. Effektivität im Sinne von Legitimation gegenüber Akteuren der organisationalen Umwelt ist damit ein zentraler Entscheidungsfaktor des Produktmanagement in NPO.

Dieses Motiv der Marketing»politik« von NPO äußert sich sowohl im Streben nach Macht und Beeinflussung der Machtverteilung als auch im Aushandlungsprozeß konfligierender Ansprüche und Interessen. In diesem Sinne sind »politics« als Äußerungen des Widerspruchs zu formellen Machtrealisationen in der Organisation aufzufassen.⁶⁶ Der politikorientierte Marketingansatz ist aufgrund folgender Aspekte für die Anwendung als Erklärungsmodell des Nonprofit-Marketing geeignet:

- 1) Die Bedeutung des Marketing für die gesellschaftliche Legitimationsfunktion der NPO wird bspw. im Marketingkonzept von Kotler (1972) nicht deutlich. Es übersieht die Tatsache, daß aufgrund der Sachzieldominanz in NPO ein formaler Maßstab für Anspruchsadäquanz und damit ein Instrument der extroversen Legitimation eine untergeordnete Rolle spielt. Nicht-pretiale Lenkungs- und Koordinationsmechanismen werden somit nicht berücksichtigt.
- 2) Die am traditionellen Austauschkonzept der Organisationsforschung orientierte Auffassung von Marketing kann nicht zur Beantwortung der Frage herangezogen werden, warum NPO in ihren Verwertungsprozessen trotz Ineffizienz und weitreichender externer Abhängigkeit überleben können. Der Marketingansatz von Kotler setzt gemeinsam geteilte Zielvorstellungen (Rationalitätsprinzipien) der Austauschpartner voraus. Dieses auf kollektive Effizienz in der Leistungsverwertung gerichtete Harmoniemodell muß im Hinblick auf die für NPO typische Anspruchsvielfalt modifiziert werden.

Mit Hilfe der neuen Perspektive der Organisationsforschung ist das von Seibel in die Diskussion eingeführte Paradoxon erklärlich, daß NPO gerade aufgrund ihrer Ineffizienz und externen Bestimmung fortbestehen. Die Integration vielfältiger Ansprüche vollzieht sich in der Einigung der beteiligten Anspruchsträger auf den kleinsten gemeinsamen Nenner ihrer Handlungsstrategien: Institutionalisierung von sektoralen »slacks« in Form von NPO ist Ergebnis und Existenzgrundlage des staatlichen und in wachsendem Maße des marktlichen Sektors. Beide Sektoren wälzen Aufgaben auf den Nonprofit-Sektor ab, die sie selbst gemäß ihrer eigenen Handlungsrationalität nicht lösen können. Sie stabilisieren den Nonprofit-Sektor in einer gesellschaftlichen Nische der Ineffizienz und Mittelmäßigkeit. Der Bestand des gemeinsamen Spiels zwischen NPO und ihren staatlichen und marktlichen

Trägerinstanzen ist gefährdet, wenn die Öffentlichkeit aktiv wird. Sie betritt die Bühne der Spielstrategien von Markt, Staat und Nonprofit-Sektor, wenn die organisationale Ineffizienz der NPO transparent wird und sie ihre Vorstellung von Norm- und Zweckrationalität nicht erfüllt sieht.

- 3) Die rationale Konzeption des Entscheidungsprozesses in Organisationen widerspricht der »strategischen Ungewißheit« sozialer Interaktion, auf der Entscheidungsverhalten der Organisationsteilnehmer beruht. Strategische Ungewißheit berührt in NPO v.a. das gemeinsame Spiel der Erfüllung von Sachzielen. Im Gegensatz zu den vorherrschenden Ansätzen beruht der Stellenwert des strategischen Marketing im hier skizzierten Modell nicht auf der Annahme kontingenter Beziehungen zwischen Wettbewerbsumfeld und Strategiewahl.⁶⁷ Strategische Bedeutung gewinnt Marketing aus Sichtweise des politikorientierten Marketingansatzes, weil Austauschbeziehungen zwischen Organisation und Umwelt auf dem Machtphänomen beruhen. Transaktionen sind aus diesem Grund komplex, wirken ganzheitlich auf die Organisation ein und lassen sich von Entscheidungsträgern nur schwer erfassen. Rationale, kontingente Entscheidungsfindung basiert hingegen auf der Annahme, daß die Komplexität der Entscheidungssituation von Organisationsteilnehmern bewältigt wird und eine Definition der Problemstellung (Zielvorgabe) vorliegt. Diese Prämissen zeigen, daß traditionelle Rationalitätskonzepte typischen Elementen strategischer Entscheidungsfindung entgegenstehen.

Als kurzes Fazit der Analyse läßt sich folgendes feststellen: Die Erklärungsleistung des politikorientierten Austauschmodells ist aufgrund der breiten Übereinstimmung seiner Grundannahmen mit den empirisch gesicherten Besonderheiten der Entscheidungsfindung in NPO hoch einzuschätzen. »Rationales« Marketing in Nonprofit-Organisationen ist im Sinne des politikorientierten Austauschkonzeptes immer dann gewährleistet, wenn durch Marketingentscheidungen die Reduktion externen Einflusses und die Vermeidung sozialer Kontrolle und Ressourcenabhängigkeit betrieben wird. Die Organisation wird als Zusammenspiel individueller Machtstrategien verstanden, die darauf gerichtet sind, die Existenzsicherung der Nonprofit-Organisation als Plattform individueller Verhaltensspielräume durch Reduktion von Ressourcenabhängigkeit zu ermöglichen.

4.2 Produktmanagement in politikorientierter Sicht

Produktmanagement beinhaltet den Prozeß des Aushandelns bzw. der Beschränkung von Entscheidungsspielräumen von sozialen Akteuren mit Hilfe von Produkten. Aus Sicht der Organisationsteilnehmer ist dieses Verhalten darauf gerichtet, die Ressourcenabhängigkeit der durch sie konstituierten Organisation zu begrenzen, m.a.W. den organisationalen Einfluß auszuweiten. Ausdruck dieses Machtgewinns ist die Verfügungsmöglichkeit über Legitimation, Information, Nominal- und Realgüter.

Produkte sind Instrumente des Marketing zur Ausdehnung organisationaler Macht. Sie stellen das Machtmittel der Organisation dar, gesellschaftliche Anerkennung zu finden und existenznotwendige Informations- und Güterflüsse zu sichern. Die spezifische Ausgestaltung des Produktes ermöglicht es der Organisation, anspruchsadäquate Austauschbeziehungen mit Wirtschaftssubjekten einzugehen. Anstöße gewinnt das Produktmanagement der Organisation einerseits aus internen Potentialänderungen, die zu neuen Ansprüchen interner Koalitionen führen; andererseits wirken sich veränderte rechtliche, technologische oder gesellschaftliche

Rahmenbedingungen sowie autonome produktbezogene Anspruchsänderungen der Kundenkoalition auf die Produktgestaltung aus.

Produktmanagement verkörpert aufgrund seiner zentralen Bedeutung für die Ressourcenstabilität der Organisation den Kernbereich des Marketing und stützt somit dessen Führungsanspruch in der Unternehmenspolitik (insb. für sachzielgeleitete Organisationen). In der von der Organisation gewählten Gestaltung des Produktes zeigen sich im Ergebnis die mit der Kundenkoalition ausgehandelten Austauschprozesse. Das Produkt ist das Resultat einer Austauschrelation zwischen Organisation und Kundenkoalition, in dem sich das organisationale Streben nach Ausweitung der Ressourcenkontrolle kristallisiert. Unter diesem Aspekt gewinnen die in der gängigen Literatur zur Produktpolitik getroffenen Bemerkungen über die wesentliche Rolle des Produktes für Wachstum (Ausnutzung synergetischer Effekte in Produktion und Absatz) und langfristigen Markterfolg des Unternehmens (Anpassung an/Abgrenzung von marktüblichen Produktlebenszyklen, Synchronisation von Produktentwicklungszyklen und Marketingstrategien) an neuer Bedeutung.⁶⁸

Aufgrund der Kernfunktion des Produktes in sachzielgeleiteten Austauschbeziehungen zwischen Organisationen sind produktpolitische Entscheidungen eng an den Unternehmenserfolg von NPO gekoppelt. Da organisationale Austauschbeziehungen entscheidend vom Produktmanagement einer NPO beeinflusst werden, ist dieser Entscheidungsbereich aus Sicht des politikorientierten Marketingansatzes in besonderem Maße von mikropolitischem Auseinandersetzung geprägt.⁶⁹ Das strategische Element mikropolitischen Verhaltens im Rahmen produktpolitischer Entscheidungen von NPO liegt in seiner Bedeutung für individuelle oder organisationale Machtpotentiale.

4.3 Konzept des Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen

Die Orientierung des Produktmanagement auf die Ansprüche von Akteuren der organisationalen Umwelt erfordert eine Vielzahl abnehmergerichteter Transaktionen. Ziel dieser Austauschprozesse ist es, die wesentlichen Grundlagen einer wirkungsvollen Bedürfnisbefriedigung bzw. -steuerung von Anspruchsträgern durch entsprechende Produktangebote der NPO zu evaluieren. Neben den Austauschbeziehungen zu potentiellen oder tatsächlichen Kunden umfaßt Produktmanagement Transaktionen zu denjenigen externen Koalitionsgruppen, die auf die Gestaltung der produktpolitischen Austauschziele Einfluß nehmen können, ohne unmittelbar Adressaten des Produktes zu sein.

Das Produktmanagement von NPO ist ein strategisches Instrument zur Ausdehnung organisationaler Ressourcenkontrolle und somit zur Stärkung der eigenen Autonomie gegenüber externen Ansprüchen. Die Verminderung von Ressourcenabhängigkeit gebietet es einer NPO, die Möglichkeiten der relevanten Anspruchs- und Kundengruppen zur Einflußnahme auf die Produktgestaltung (d.h. auf die inhaltliche Festlegung eines Ressourcenbündels mit Anreiz- und Beitragsqualitäten) einzuschränken. In Abhängigkeit von der Unmittelbarkeit, mit der diese Austauschprozesse die Gestaltung des Produktes berühren, werden drei Ebenen des Produktmanagement unterschieden.⁷⁰ Die Vorstellung des dreidimensionalen Produktmanagement (Makro-, Meso- und Mikroebene) wird als Gegenentwurf zum traditionellen Phasenschema produktpolitischer Entscheidungen aufgegriffen. Die mit jeder Ebene verbundenen Transaktionsprozesse betreffen unterschiedliche Austauschobjekte und Austauschpartner. Die als dreistufiger Prozeß konzipierte mikropolitische Auseinandersetzung zwischen Koalitionsgruppen der Organisation bestimmt den Ablauf der Materialisierung von Produkten.

4.3.1 Management produktspezifischer Zielvorstellungen

In die Makroebene des Produktmanagement werden diejenigen Austauschprozesse der Non-profit-Organisation eingeordnet, die sie mit zielbildenden Koalitionen der Umwelt verbindet. Mit diesen Transaktionen verfolgt die NPO den Zweck, produktspezifische Zielvorstellungen der Anspruchsgruppen zu konkretisieren, um die optimale Langfristposition einer strategisch stabilen Austauschbeziehung identifizieren zu können.⁷¹ Austauschpartner der NPO sind insbesondere die Kundenkoalition (Bedarfsträger, Träger), aber auch regulative Anspruchsgruppen wie staatliche Instanzen, Verbraucherschutzverbände, Gewerkschaften, Parteien und andere interessenpolitische Vereinigungen.

Die Konkretisierung produktpolitischer Ziele erfolgt über den Austausch von Informationen und Verhaltensweisen bzw. über Entscheidungsmöglichkeiten (vermittelt u.a. in Verträgen, Anweisungen oder politischen Empfehlungen). Da der Organisation im Hinblick auf ihre produktstrategischen Aktivitäten mehr oder minder enge Entscheidungsspielräume (strategische Alternativen zur Gestaltung zukünftiger Austauschbeziehungen) von zielbildenden Anspruchsgruppen gesetzt sind, stellt das Austauschobjekt in der Makroebene des Produktmanagement kein physisches Produkt dar. Es besitzt vielmehr den Charakter zu planender, inhaltlich auszufüllender Grundlagen der Produktpolitik. Produktbezogene Aktivitäten in der Makroebene des Produktmanagement beinhalten vorrangig die zukunftsbezogene Festlegung produktpolitischer Maßnahmen im Rahmen konkretisierbarer Entscheidungsspielräume. Ihr Kernbereich ist »the managerial evaluation of the strategic feasibility of the proposal«⁷².

4.3.2 Management produktbezogener Marktfestlegungen

Auf der Mesoebene des Produktmanagement unternimmt die Nonprofit-Organisation Transaktionen mit Koalitionsgruppen der bereits untersuchten, makropolitisch realisierbaren Austauschbeziehungen. Im Rahmen mesopolitischer Austauschvorgänge verfolgt sie das Ziel, geeignete Produkt-Markt-Kombinationen zu selektieren und zu stabilisieren. Die Transaktionsbündel müssen den organisationalen Ansprüchen genügen und ihrerseits im Rahmen vorhandener Ressourcenkontrollpotentiale realisiert werden können. Das Ausmaß von Potentialen zur Ressourcenkontrolle bestimmt die Entscheidungsspielräume der NPO bei der konzeptionellen Ausgestaltung von Anbieter-Nachfrager-Beziehungen. Nach Maßgabe der Fähigkeiten der NPO zur Durchsetzung eigener Interessen im Markt entsteht eine Austauschrelation, die in anschließenden Transaktionsschritten kontinuierlich materialisiert wird. Dabei wählt die Organisation diejenige Austauschbeziehung aus, die die größtmögliche Lockerung der Ressourcenabhängigkeit verspricht und die Nichtberücksichtigung anderer Austauschbeziehungen rechtfertigt.

Die Ausgestaltung des für den Markt bestimmten Produktes erfolgt derart, daß die Austauschrelationen zwischen Nonprofit-Organisation und Kundenkoalition bestmöglich abgebildet werden. Werden wechselseitige Anspruchserwartungen über das Produkt koordiniert, verfestigt sich die Austauschbeziehung zwischen den beteiligten Transaktionspartnern. Der Aufbau einer inneren Verbindung zwischen Anbieter und Nachfrager erfolgt im Kontinuum zwischen Marken-, Systemtreue bzw. Herstellertreue auf der Kundenseite und Problem- bzw. Kundentreue auf der Anbieterseite.

4.3.3 Management produktbezogener Austauschrelationen

Zwischen Nonprofit-Organisation und ihren relevanten externen Koalitionen findet im Rahmen der Materialisierung von Ansprüchen ein Austauschprozeß statt, der die NPO mittelbar über das Produkt (in unterschiedlichen Materialisierungsstufen) mit einzelnen Koalitionsteilnehmern verbindet. Nonprofit-Organisation und Kundenkoalition verhandeln auf diesem Wege einerseits, mit welcher Anspruchsgruppe ein spezifisch ausgestaltetes Nutzenbündel ausgetauscht wird, andererseits weisen etablierte Austauschbeziehungen mit Kunden auf produktstrategische Optionen einer NPO hin (Adaption an Bedürfnisse, »me too«-Politik, aktive Bedürfnissteuerung). Die Überprüfung realer oder testweiser Austauschbeziehungen auf ihre organisationale Anspruchseignung berührt Austauschprozesse auf der Individualebene einzelner Koalitionsteilnehmer.

Anhand dieser der Mikroebene des Produktmanagement zugerechneten Austauschbeziehungen kann die Notwendigkeit einer verhaltenstheoretischen Betrachtung des strategischen Produktmanagement in NPO verdeutlicht werden. Da Entscheidungen in Organisationen aus der Durchsetzung individueller Ansprüche hervorgehen, beruht organisationales Wahrnehmen und Beurteilen auf dem individuellen Informations- und Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder. Die Mikroebene des Produktmanagement stellt denjenigen Ausschnitt der Mesoebene dar, der Verhaltensaspekte des Materialisierungs- und Stabilisierungsprozesses von Produkten berührt. Diese Verhaltensaspekte im Rahmen der Produktgestaltung sind für NPO bedeutsam, um

- mögliche Austauschrelationen zwischen Abnehmer und Produkt adaptiv oder proaktiv zu antizipieren;
- geeignete Austauschrelationen mit Blick auf die eigene organisationale Macht- und Ressourcenstärkung hin auszuwählen;
- diese in einem weiteren Schritt im Markt bzw. in vorgelagerten Materialisierungsstufen wirksam werden zu lassen.

Das Management produktbezogener Austauschrelationen (Mikroebene des Produktmanagement) verfolgt zusammenfassend das Ziel, innerhalb der durch Anspruchsgruppen gewährten Entscheidungsspielräume die Produktbeurteilung so zu steuern, daß die Anspruchsgruppen für die Nonprofit-Organisation günstige Austauschrelationen eingehen. Eine positive Anreizsituation erreicht die Organisation durch Auswahl und Zusammenstellung derjenigen Produkteigenschaften, die die zielgruppenspezifische Erfüllung von Ansprüchen vermitteln.

4.4 Anreiz-Beitrags-Funktion des Produktes

Die tatsächliche Austauschrelation (das Machtgefüge) zwischen Organisation und externer Koalition steht in Beziehung mit den im Produkt integrierten Anreizen und Beiträgen. Anreize bieten solche Produkteigenschaften, die die Ansprüche eines Austauschpartners nach bestimmten Produktnutzen erfüllen. Produkteigenschaften, die den Ansprüchen der jeweils anderen Anspruchsgruppe gerecht werden, stellen entsprechende Beiträge dar.

Das Produkt kann somit als Materialisierung (Grundlage und Resultat) einer Austauschbeziehung aufgefaßt werden, die sich kontinuierlich über den Prozeß der mikropolitischen Verhandlung zwischen Nonprofit-Organisation und ihren relevanten Anspruchsgruppen vollzieht.

Die mit dem Materialisierungsprozeß befaßten Anspruchsgruppen beurteilen im Laufe der

Produktgestaltung unterschiedliche Vorschläge zur Materialisierung einer möglichen Anreiz-Beitrags-Relation danach, ob diese den Vorstellungen einer anspruchsadäquaten Austauschrelation entsprechen. Dazu müssen Produkte (in unterschiedlichen Materialisierungsstufen) wahrgenommen und die in ihnen enthaltenen Anreize für die Anspruchsgruppe in Relation mit den dafür zu leistenden Beiträgen beurteilt werden.

Die von der Anspruchsgruppe zwangsläufig zu vollziehende gedankliche Verbindung zwischen Wahrnehmungsgegenstand (Produkt) und Anspruchserfüllung durch das Produkt (Produktnutzen) ist der zentrale Punkt zum Verständnis der Stabilität einer spezifischen Austauschrelation.

4.5 Entwicklung eines verhaltenswissenschaftlichen Produktmodells

Ein Produktmodell ist ein schematisches, reduziertes Abbild der Wirklichkeit, mit dem die Funktionen von Produkten für Nonprofit-Organisationen erklärt und Hinweise zur funktionsgerechten Ausgestaltung gegeben werden können. Ein Produktmodell muß im wesentlichen drei Eigenschaften erfüllen, die seine Eignung als Gestaltungsmittel des Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen sicherstellen.

- 1) Als interaktives Modell enthält es Modellkomponenten, die bei seiner Anwendung für die Teilnehmer des Austauschprozesses (NPO und ihre Kundenkoalition) gleichermaßen bedeutsam sind. Die Produktkomponenten übernehmen Relaisfunktion zwischen Austauschpartnern, so daß die Ansprüche von Organisation und Kundenkoalition explizit berücksichtigt werden. Das Produkt fungiert als Scharnier zur beiderseitigen Ausdehnung von Ressourcenkontrollpotentialen.
- 2) Die Elemente des Produktmodells sind so gewählt, daß der Eigenschaft von Produkten als Wahrnehmungs- und Beurteilungsobjekt in Anbieter-Verwender-Beziehungen Rechnung getragen wird.
- 3) Das Produktmodell liefert Ansatzpunkte zu seiner Nutzung als Instrument des strategischen Produktmanagement in NPO. Das Produkt ist Instrument der Beeinflussung von Wahrnehmungs- und Präferenzbildungsprozessen und damit Instrument der mikropolitischen Einflußnahme der Organisation auf die Austauschrelationen relevanter Anspruchsträger.

4.5.1 Modellkomponenten

Das Leistungsangebot einer Nonprofit-Organisation wird als Summe dreier Kategorien von Produkteigenschaften aufgefaßt. Die Eigenschaftskategorien werden gemäß ihrer Wahrnehmungs- und Beurteilungsqualitäten für den Kunden gebildet. Die Einteilung von Produkteigenschaften erfolgt in produktreferente, nutzenreferente und verwenderreferente Eigenschaften. Dieser Taxonomie entsprechen die Produktbegriffe bei Cohen (1979), Cooper (1988) und Myers & Shocker (1981).

Produktreferente Eigenschaften betreffen die physische Beschaffenheit von Produkten der NPO. Es sind diejenigen Merkmale, aus denen ein Produkt vollständig besteht. Die chemisch-physikalischen Produktrealitäten bezeichnen Myers & Shocker⁷³ als »characteristics« (im folgenden auch: CHAR), Cohen⁷⁴ nennt sie »defining attributes«.

Diese Merkmale werden in Produkten von NPO regelmäßig durch Trägerinstanzen festgesetzt oder beeinflußt (bspw. rehabilitationsgemäße Fertigungsmaterialien, Personal und Mittel zur Dienstleistungserstellung). Eine an Bedarfsträgern orientierte Produktgestaltung ist somit

eingeschränkt und verlangt ggf. die anspruchsgerechte Hervorhebung nicht-physischer Produktmerkmale.

Nutzenreferente Produkteigenschaften umfassen die funktionalen oder instrumentellen Vorteile eines Produktes, die NPO gegenüber ihren Anspruchsträgern zur Erfüllung von Sachzielen vermitteln. Sie beinhalten die wünschenswerten Konsequenzen, die ein Kunde der NPO anhand der sensorischen Eigenschaften eines Produktes (CHAR) wahrnimmt. Diese Merkmalskategorie⁷⁵ existiert in der subjektiven Vorstellung des Benutzers.

Ebenso wie BEN sind verwenderreferente Produkteigenschaften keine unmittelbar objektiven Merkmale des Produktes. Sie fungieren als Bezugspunkte für ein subjektiv aus dem Produkt deduziertes Verwenderimage oder Selbstbild. Diese Merkmalskategorie ist Ausdruck eigener Identität des Verwenders und wird von Myers & Shocker⁷⁶ als »imagery« (im folgenden auch: IM) bezeichnet. Die Bildung dieser Kategorie ist notwendig, um neben materiellen und funktionalen Eigenschaften diejenigen Produktmerkmale zu berücksichtigen, die von hoher verhaltensbestimmender Bedeutung für das Selbstkonzept des Verwenders sind.⁷⁷

Für NPO besitzt die Berücksichtigung von immateriellen und am Wertsystem des Kunden ansetzenden Produktmerkmalen besondere Bedeutung. Da Nonprofit-Organisationen der Nachweis formal legitimierender materieller Nutzen-Kosten-Relationen weder für das einzelne Produkt noch für die Organisation in ihrer Gesamtheit möglich ist, müssen sie versuchen, immaterielle Anreizqualitäten für ihre Leistungsangebote zu schaffen.

Die vorgestellte Einteilung in Merkmalskategorien folgt empirisch gesicherten Besonderheiten des Perzeptions- und Beurteilungsprozesses von Produktmerkmalen durch Konsumenten. Subjektive Beurteilungswerte von Produktmerkmalen zeichnen sich – je nachdem, ob sie als CHAR, BEN oder IM verarbeitet werden – durch ihr spezifisches Skalenniveau bzw. durch ihre besonderen mathematischen Eigenschaften aus.⁷⁸

Die intersubjektive Wahrnehmungs- und Urteilsbildung mündet jedoch nicht zwangsläufig in exakt voneinander abgegrenzte Merkmalskategorien. Menschliches Informationsverhalten ist vielmehr dadurch gekennzeichnet, daß die subjektive Realität in unscharf separierte und subjektspezifisch gewählte Einheiten aufgeteilt wird. Da es keine »one-on-one«-Perspektive in der Produktbeurteilung von Konsumenten gibt, steht der Konsument stets einer individuell festgelegten Zusammenstellung von Produkten gegenüber, die anhand kategorie-relevanter, d.h. produktübergreifender Merkmale getroffen wird.⁷⁹

In der Regel erfolgt die informatorische Aufnahme und Verarbeitung von Produktstimuli in intersubjektiv ähnlichen Kategorien.⁸⁰ Unterschiede in der individuellen Kategorienbildung und damit eine eingeschränkte Verallgemeinerungsfähigkeit der Merkmalskategorisierung müssen bis zu einem gewissen Maße in Rechnung gestellt werden.

Wie empirische Befunde zur produktbezogenen Informationsverarbeitung verdeutlichen⁸¹, nehmen Käufer von Produkten Kategorisierungen vor, auf die die Merkmalskategorien des Produktmodells exakt abgestimmt sind. Es ist gerechtfertigt, sowohl für den Fall kognitiv gesteuerter Informationsverarbeitung als auch für den Fall habituellen und impulsiven Entscheidungsverhaltens von der Isomorphie dieser Prozesse mit der hier gewählten modellhaften Abbildung des Objektes menschlichen Kaufverhaltens zu sprechen.

4.5.2 Produktpositionierung mit Hilfe der Benefit-Zerlegung

Das Kernproblem des Management neuer Produkte, der Materialisierung neuer und Modifikation bestehender Produkte von NPO liegt in der Wahl verhaltensbestimmender Produktmerkmale. Die Orientierung des Produktmodells an den Verhaltenswirkungen von Produktmerkmalen können sich NPO zur Spezifizierung dieser Wirkungen (nachfolgend in Abbildung 2

dargestellt anhand der Benefit-Zerlegung) und zur Positionierung ihrer Angebotsleistungen im Wettbewerbsumfeld zunutze machen.

Die Analyse anspruchsadäquater Produktmerkmale ermöglicht die Positionierung eines Produktes im Umfeld konkurrierender Problemlösungsmittel. Unter Produktpositionierung wird die Einordnung eines Produktes in das Anspruchsumfeld einer Organisation nach Maßgabe von Wahrnehmungen und Präferenzäußerungen seiner Abnehmer verstanden.⁸² Es handelt sich um eine empirische Klassifikation von Produkten, die auf Verhaltensparametern der Kunden beruht. Eine Produktpositionierung kann folgerichtig nur auf dem Wege der Wahrnehmungs- und Präferenzmessung erstellt werden.⁸³

Zweck von Positionierungen ist es, Entscheidungsspielräume für das Produktmanagement offenzulegen. Da Produkte in politikorientierter Sicht das Ergebnis ausgehandelter Machtrelationen zwischen Institutionen der Wirtschaft darstellen, informieren Produktpositionierungen über das Ausmaß organisationaler Macht innerhalb von Anspruchsstrukturen. Die Position eines Produktes beschreibt Art und Ausmaß realisierter Anspruchserfüllung durch das Produkt. Eine NPO kann durch die Analyse ihrer produktbezogenen Umfeldpositionen erkennen, wo sie sich im Vergleich zu Mitbietern befindet, warum sie diese Position einnimmt und in welche Richtung (neue Marktfelder) sie sich entwickeln kann.

Für Nonprofit-Organisationen scheidet der Weg einer aus Konzept-, Produkt- oder Markttests abgeleiteten Produktpositionierung in der Regel aus. Bei der Darstellung der Besonderheiten des Nonprofit-Marketing ist auf Gründe hingewiesen worden, die bislang für typische Defizite in der Produktpolitik von NPO verantwortlich sind. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Lücken in der Professionalisierung des Marketing, die Vielzahl unterschiedlicher Anspruchsgruppen und der vergleichsweise geringe Stellenwert des Marketing im Budget der NPO zu nennen.

Stimmt man der Sichtweise einer (zumindest mittelfristig) eingeschränkten Nutzung verhaltensfundierter Produktpositionierungen in NPO zu, bietet es sich zunächst an, Rückgriff auf klassische Einteilungskonzepte (Produktklassifikationen) der Betriebswirtschaftslehre zu nehmen. Anhand dieser Klassifikationen⁸⁴ können Organisationen Handlungsanweisungen für ihr Produktmanagement ableiten.

Die klassischen Konzepte nehmen die Zuordnung von Produkten nach Kriterien vor, die bestimmte Annahmen über das Verhalten von Käufern implizieren (z.B. »travel effort«, »high self-confidence«). Die Klassifikationen beruhen auf der Prämisse, daß verhaltensrelevante Faktoren bei Konsumenten für die Klassenbildung ausschlaggebend sind. Dabei wird bei den Konzepten davon ausgegangen, daß der Anwender diejenigen Produkteigenschaften des eigenen Produktes kennt, die der Klassifikation zugrundeliegende Verhaltensweisen bewirken.

Produktpolitische Entscheidungen, die unter Zuhilfenahme von Produktklassifikationen getroffen werden, sind im Gegensatz zu Produktpositionierungen nicht empirisch validiert. Sie unterliegen subjektiven und verallgemeinernden Beurteilungen der Entscheidungsträger. Einen Ausweg aus dem Dilemma, daß sich der Entscheidungsträger in Nonprofit-Organisationen mit abnehmendem methodischen Anspruch an die produktpolitische Entscheidungsvorbereitung zunehmend der eigenen Subjektivität und Fremdeinschätzung kundenspezifischer Produktbeurteilung unterwirft, bietet die Produktpositionierung auf Grundlage der Benefit-Zerlegung.

Unter Benefit-Zerlegung wird die Umkehrung des produktbezogenen Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozesses von Kunden verstanden, den die NPO zur Simulation des Entscheidungsverhaltens vornimmt. Im Gegensatz zu den Annahmen klassischer Einteilungskonzepte nimmt die Benefit-Zerlegung keine pauschale Zuordnung zwischen Produktarten und Kaufverhaltensweisen von Marktakteuren vor. Vielmehr ermöglicht sie eine Analyse der Verhaltens-

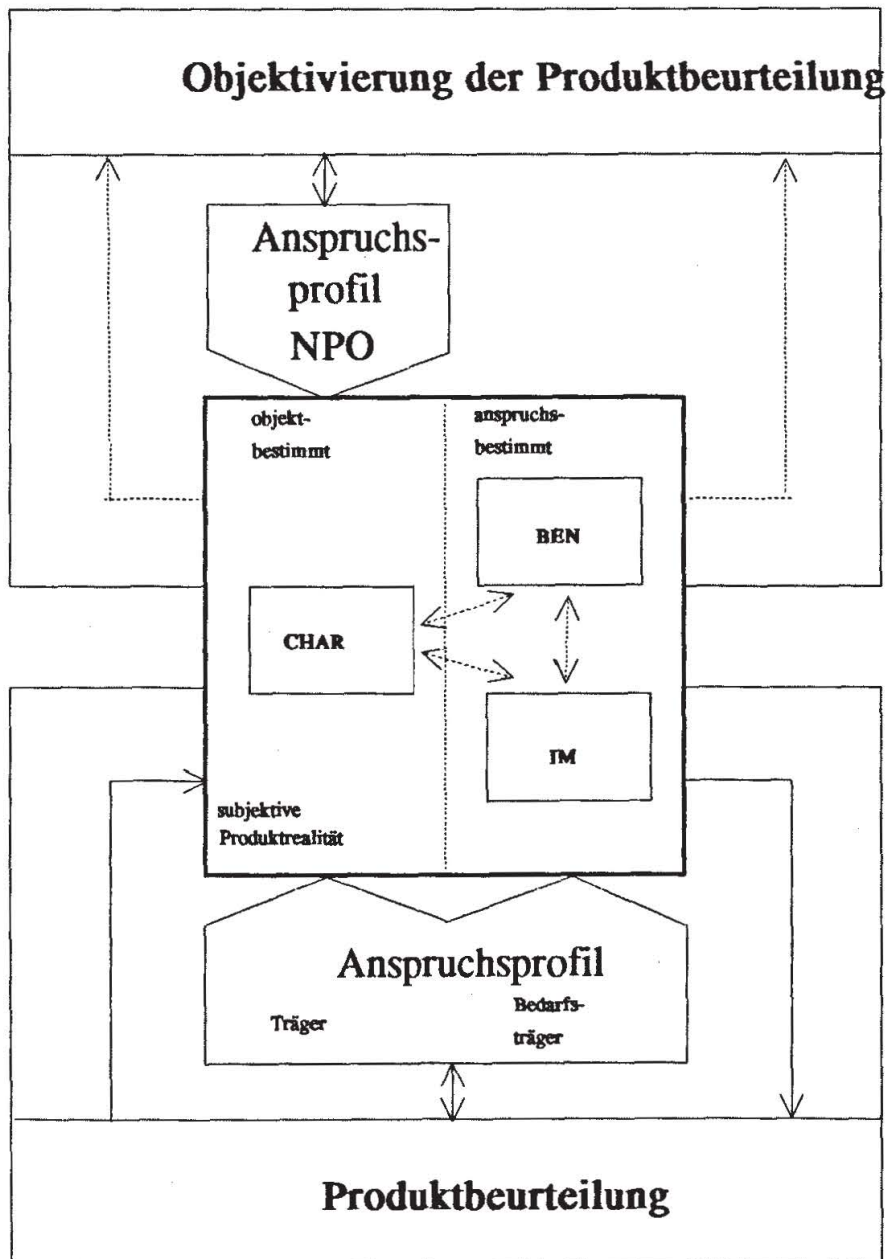


Abb. 2: Grundgedanke der Benefit-Zerlegung

wirkung von Produkten, die an möglichen Schritten der Produktwahrnehmung und -beurteilung orientiert ist und für unterschiedliche Kundensegmente durchgeführt werden kann.

Myers & Shocker (1981) sehen den Ausgangspunkt einer Benefit-Zerlegung in den nutzen- und verwennderferenten Merkmalen eines Produktes. Diese Merkmale werden auf Elemente der subjektiv wahrnehmbaren Realität zurückgeführt und in einem nächsten Schritt in deren chemisch-physikalische Komponenten zerlegt. Die Autoren setzen somit die regelmäßige Marktorientierung des Produktmanagement voraus. Diese Prämisse in der Anwendung des Verfahrens muß im Hinblick auf Besonderheiten des Produktmanagement in NPO revidiert werden. Zwei Gründe sprechen für eine gleichzeitige Berücksichtigung bedarfs-trägerbestimmter (BEN/IM) und trägerbestimmter (CHAR) Produktmerkmale als Ansatzpunkte einer Benefit-Zerlegung: die empirisch belegten Erfolgspotentiale eines bezüglich Bedürfnisadaption und Bedürfnissteuerung ausgeglichenen Produktmanagement⁸⁵ und die für NPO typische Stellung in hybriden Anspruchsstrukturen.

Der Ausgangspunkt der Analyse stellt sich für NPO typischerweise wie folgt dar: Aufgrund ihres hohen Einflusses bestimmen Trägerinstanzen von NPO weitgehend die materiellen Grundlagen der Produkte (Produktorientierung). Die Ausrichtung von Sachzielen der NPO auf Nutzenvorstellungen der Bedarfsträger (Marktorientierung) kann lediglich im Rahmen von vorgegebenen produktreferenten Merkmalen der Leistungsangebote erfolgen.

Innerhalb der Merkmalskategorien CHAR, BEN und IM, in denen sich die heterogene Anspruchsstruktur an ein Produkt von NPO manifestiert, müssen

- kundenbestimmte nutzen- und verwenderreferente Merkmale in Elemente der subjektiven Realität zerlegt;
- materielle Wahrnehmungsgrundlagen bezüglich ihrer nutzen- und verwenderreferenten Wirkungen analysiert und auf ihre grundlegenden chemisch-physikalischen Komponenten zurückgeführt werden.

Mit Hilfe der Benefit-Zerlegung können NPO folgende für sie typische Gestaltungsprobleme strukturieren⁸⁶:

- Können Bedarfsträger Transformationen zwischen den erwünschten BEN/IM und dem von der NPO vorgelegten physischen Produkt-Konzept vornehmen?
- Welche BEN/IM leiten sich aus dem Produkt-Konzept ab (welche Produktnutzen sind in den Augen der Träger gemeinwohldienlich)?
- Können von Bedarfsträgern erwünschte BEN/IM durch Modifikation des Produktkonzeptes eingeführt werden?
- Wie bringt die NPO die von ihren Trägern erwünschte CHAR in eine chemisch-physikalische Stofflichkeit?

Der qualitative Ansatz der Benefit-Zerlegung ermöglicht es, Ansprüche von Kunden auf ihre physischen Grundlagen zurückzuführen (Aussagekraft für die Leistungserstellung) sowie nutzen- und verwenderbezogene Ansprüche untereinander und im Hinblick auf produktreferente Merkmale abzustimmen (Aussagekraft für das Marketing). Für NPO ergibt sich daraus der Vorteil, die zentrale Aufgabe des strategischen Produktmanagement – Ausgleich zwischen internen und externen, marktlichen und nicht-marktlichen Ansprüchen an Produkte – auf der grundlegenden Ebene der Produktwahrnehmung und Produktbeurteilung zu systematisieren. Nonprofit-Organisation vermeiden die Gefahr, in ihrer Einschätzung der Transformationsqualitäten des Produktes die tatsächlichen Beurteilungsvorgänge der Konsumenten fehlzuinterpretieren. Auf die grundsätzliche Problematik dieser erweiterten Form der »poor man«-Positionierung muß an dieser Stelle hingewiesen werden.⁸⁷

Man kann zusammenfassen, daß die Benefit-Zerlegung eine für die spezifischen Belange von NPO geeignete Positionierungshilfe darstellt, die zwischen den Polen der empirischen Produktpositionierung und theoretischen Produktklassifikation angesiedelt ist. Produktpositionierung mit Hilfe der Benefit-Zerlegung verfolgt das Ziel, ein Produkt mit genau den Merkmalen auszustatten, die den Abnehmern die Anspruchstauglichkeit des Produktes wirksamer als Konkurrenzprodukte vermitteln. Dieses Instrument der Produktgestaltung leistet einen Beitrag zur Sicherung der Anspruchserfüllung des organisationalen Leistungsangebotes von NPO.

Drei unterschiedliche Vorgehensweisen der Positionierung stehen der Nonprofit-Organisation zur Verfügung:

- Positionierung eines Produktes (Produktinnovation oder Produktmodifikation) in die Nähe eines erfolgreichen oder bislang unbesetzten Segmentes durch Ausstattung des Produktes mit CHAR oder BEN und IM, die dem Konsumenten die Erfüllung entsprechender Ansprüche vermitteln (modifizierte bzw. neue Beurteilungsmerkmale);

- Positionierung einer bislang als ideal beurteilten Umfeldposition in die Nähe des eigenen Produktes durch Änderung der Wahrnehmungs- und Beurteilungsstruktur der Konsumenten. In diesem Fall liegt die Aufgabe der NPO darin, die Bedeutsamkeit von Merkmalen der eigenen Leistung für die Anspruchserfüllung des Zielsegments deutlich zu machen oder im Sinne ihrer Anbieterziele geeignete produktbezogene Beurteilungsstrategien zu vermitteln;
- Einführung eines neuen Produktes, das aufgrund seiner Merkmale bislang unbekannte Beurteilungsdimensionen in den für die Nonprofit-Organisation relevanten Anspruchsstrukturen etabliert.

5 Informationswirtschaftliche Fragestellungen des Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen

Die sektorenspezifischen Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen (heterogene Anspruchsstrukturen und Leistungsadressaten, Wettbewerbsbeziehungen mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, funktionale Ineffizienz) führen zu komplexen Informationsbedingungen, auf die sich das Produktmanagement von Nonprofit-Organisationen einstellen muß. Die Schwerpunkte der Informationsbeschaffung über Zustände und Entwicklungen in relevanten Umweltausschnitten von Nonprofit-Organisationen zeigt Abbildung 3.

5.1 Aufgaben produktbezogener Marktforschung in Nonprofit-Organisationen

Aufgrund der hohen Bedeutung von Trägern und regulativen Instanzen weist die Produktmarktforschung von NPO im Vergleich zu Aktivitäten kommerzieller Unternehmen nicht nur eine Ausrichtung auf marktliche Transaktionsbeziehungen auf, sondern berücksichtigt in besonderem Maße Einflußträger der politisch-administrativen Umwelt. Die Verbindung marktlicher Steuerimpulse mit politisch-administrativen Zielvorgaben erfordert ihre breite inhaltliche Auslegung. Die hohe Bedeutung der Informationsversorgung über nicht-marktliche Sachverhalte für die erfolgreiche Verwertung der Marktleistungen erklärt, daß Produktmarktforschung in Nonprofit-Organisationen

- von Maßnahmen der Umwelt- und Organisationsforschung flankiert werden muß;
- neben der Analyse marktlicher Absatzbedingungen die Untersuchung informationsmitteln-der Instanzen beinhaltet.

Im Hinblick auf den wachsenden Stellenwert des Produktmanagement zur Sicherung der Überlebensfähigkeit von Nonprofit-Organisationen ist eine systematische und methodische Beschaffung, Aufbereitung und Interpretation marktlicher Informationen zu produktpolitischen Zwecken notwendig. Aufgrund der Filterfunktion politisch-administrativer Anspruchsträger spielt die informatorische Aufklärung in regulativen Instanzen eine große Rolle zur Einschätzung der Marktbedingungen von NPO. Regulative Instanzen können einerseits ein relevanter Absatzmarkt für marktfähige Organisationsleistungen von NPO sein⁸⁸, andererseits spielen sie als Leistungsadressat bei der Legitimation organisationalen Handelns die entschei-

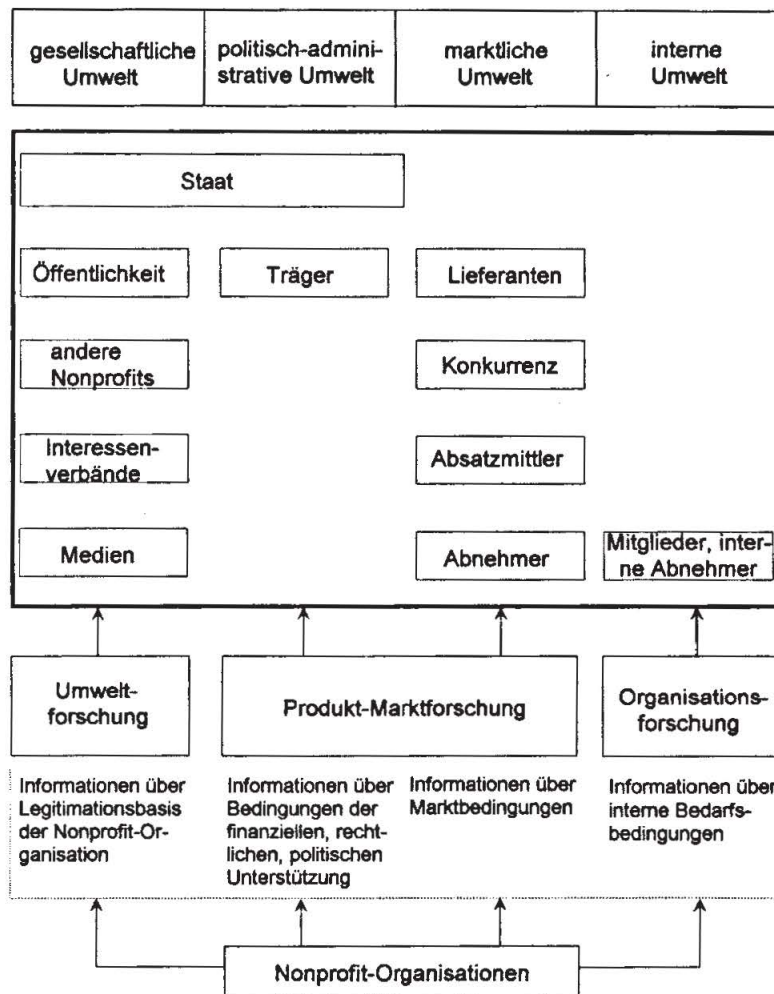


Abb. 3: Informationsversorgung von Nonprofit-Organisationen im Rahmen des Produktmanagement

dende Rolle (Werben um Unterstützung, »Verkaufen« der eigenen Organisation). Übergeordnete Instanzen verfügen i.d.R. über bessere Informationsmöglichkeiten und Potentiale zur Durchsetzung von Aktivitäten, die NPO durch systematische Marktforschung für ihre Zwecke nutzen können.

Durch die Anwendung von Methoden der Produktmarktforschung ist eine Nonprofit-Organisation in der Lage,

- entscheidungsrelevante Tatbestände bei der Vermarktung ihrer Leistungen in marktlichen und nicht-marktlichen Transaktionsbeziehungen zu erkennen und als Entscheidungsprobleme zu formulieren;
- die Konsequenzen produktpolitischer Entscheidungen für das Unternehmen, übergeordnete Träger, die Wettbewerber und die Abnehmer zu beurteilen.

Zum Erkennen und Formulieren von Entscheidungstatbeständen des Marketing benötigt die Nonprofit-Organisation Informationen über die wesentlichen Aspekte eines Entscheidungsproblems. Hierzu zählen Informationen über mögliche Entscheidungsalternativen und den ihnen zugrundeliegenden Zielvorstellungen der Entscheidungsträger (Aktionen), über mögliche Umweltzustände und die Stabilität des Entscheidungskontextes sowie über die erwarteten Handlungsfolgen unterschiedlicher Aktionsweisen (Konsequenzen).

Informationen über die gegenwärtige Marktsituation (Träger und Bedarfsträger, Wettbewerber, Absatzmittler) und mögliche Entwicklungstendenzen werden als Dateninformationen bezeichnet. Die im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen höhere Komplexität der Entscheidungssituation in Nonprofit-Organisationen erschwert die Sammlung von Dateninformationen (z.B. Informationen aus politischen Kanälen) und weist der Analyse des organisationalen Ist-Zustandes eine hohe Bedeutung zu. Die intermediäre Stellung der Nonprofit-Organisationen führt dazu, daß marktliche und administrative Steuerimpulse in gleichem Maße erfaßt und zu Führungsinformationen im Rahmen des Produktmanagement umgesetzt werden müssen. Einen Überblick über die vielfältigen Einflußgrößen auf die Unternehmensleitung von Nonprofit-Organisationen gibt Abbildung 4. Marktbezogene Entscheidungsfindung ist aufgrund der Einflußstrukturen äußerst komplex und erfordert die Erfassung unterschiedlicher Informationsströme.

Die Lösung produktpolitischer Problemstellungen erfordert Informationen, die Aufschluß über Art und Ausmaß der erwünschten Zielerreichung geben (Definition einer Sollgröße) und den Wirkungsgrad der gewählten Entscheidungsalternative (Instrumentaleinsatz) spezifizieren (Analyse einer Istgröße). Informationen über Handlungsfolgen werden als Instrumentalinformationen bezeichnet. Sie betreffen einerseits die Reaktion der Umwelt auf produktpolitische Maßnahmen der Nonprofit-Organisation (Träger-, Abnehmer-, Konkurrenz-, Absatzmittlerreaktionen), andererseits die möglichen Reaktionen des Unternehmens auf Aktivitäten seiner marketingrelevanten Umwelt.

In Anbetracht der Professionalisierungslücken der NPO bei der Anwendung von Marketing besitzt die Versorgung mit Instrumentalinformationen eine hohe Relevanz. Die Beurteilung der Wirksamkeit bereits realisierter oder künftiger Organisationsleistungen am Markt gilt als wesentliches Element einer strategischen Unternehmensführung in Nonprofit-Organisationen (vgl. McLaughlin, 1986, S. 185). Ein charakteristisches Merkmal der NPO ist jedoch darin zu sehen, daß keine adäquaten Relationen zwischen dem notwendigen Informationsbedarf im

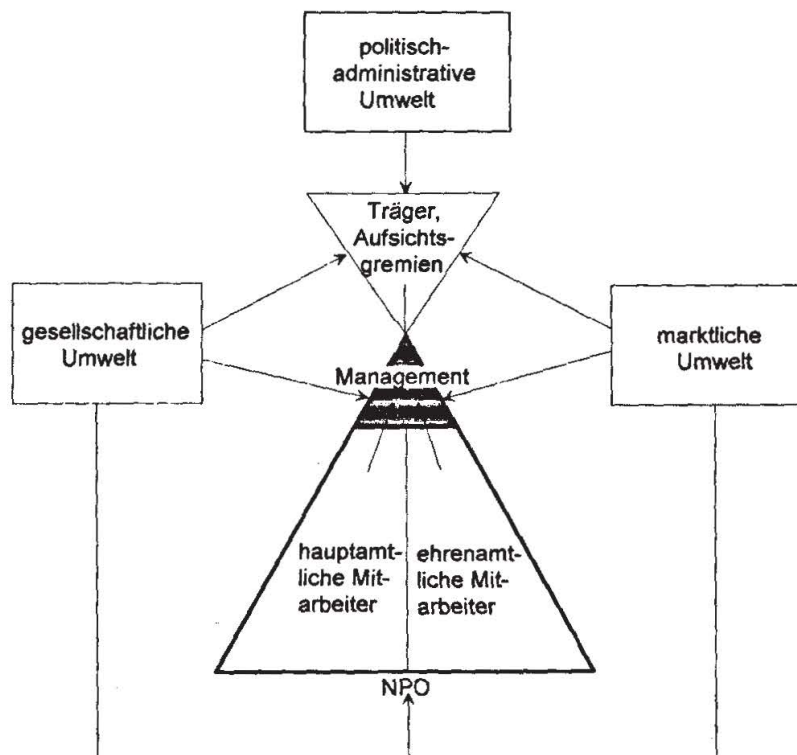


Abb. 4: Einflußgrößen auf die Unternehmensleitung von Nonprofit-Organisationen

Produktmanagement und den diesen Bedarf deckenden Instrumenten besteht. Dagegen verfügen viele Profit-Unternehmen aufgrund ihrer unverzichtbaren Marktnähe

- über eine klare Vorstellung der Bedeutung von Marktdaten als informatorische Grundlage ihrer produktpolitischen Entscheidungen;
- über ein umfangreiches Instrumentarium, Daten zur Bedarfs-, Konkurrenz- und Absatzmittlersituation zu erheben und in Managementinformationen umzusetzen;
- über ausgebildetes Personal, Aufgaben der Absatzmarktforschung entweder selbst durchzuführen oder extern vergebene Marktforschungsvorhaben zu überwachen.

In diesem Punkt sehen sich Nonprofit-Organisationen regelmäßig einem Dilemma gegenüber: Einerseits führt die gesellschaftliche Nischenposition zu einem Mangel an Know-how, Personal und finanziellen Ressourcen für die Beschaffung von Informationen (These der funktionalen Ineffizienz der Informationsversorgung), andererseits birgt ineffiziente Informationsversorgung die Gefahr, bei Mißachtung bestimmter Erwartungen der Anspruchsgruppen das sektorale Nischendasein (bspw. durch Überschreiten der Skandalschwelle) zu gefährden.

Der Ausweg aus dem Dilemma kann nur darin bestehen, die produktunterstützende Marktforschung so weit qualitativ und quantitativ zu intensivieren, daß sich eine für die Nonprofit-Organisation akzeptable Balance zwischen existenzsicherndem Dilettantismus (Legitimation gegenüber politisch-administrativen Anspruchsgruppen) und existenzsichernder Professionalität (Legitimation gegenüber der Öffentlichkeit und Marktpartnern) einstellt.

Da die Handlungsalternativen im Produktmanagement von Nonprofit-Organisationen durch die Komplexität der Entscheidungsstrukturen und die gegenseitige Filterung von marktlichen und administrativen Steuerimpulsen gekennzeichnet sind, müssen Nonprofit-Organisationen die Unvollkommenheit und Widersprüchlichkeit von Daten- und Instrumentalinformationen in Betracht ziehen. Der unvollkommene Informationsstand der Entscheidungsträger in Nonprofit-Organisationen äußert sich aus qualitativer Sicht in der mangelnden Voraussicht über die Elemente einer Entscheidungssituation, aus quantitativer Sicht in der Unvollständigkeit der Information.

Die Aufgabe der Produktmarktforschung von Nonprofit-Organisationen ist es, die Reduzierung des subjektiv empfundenen Entscheidungsrisikos zu bewirken, indem sie die vollständige Bereitstellung der von den Entscheidungsträgern für relevant erachteten Informationen gewährleistet. Aus der Funktion der Informationsversorgung leiten sich folgende Detailaufgaben produktorientierter Marktforschung von Nonprofit-Organisationen ab:

- Selektion entscheidungsrelevanter Daten:
Nonprofit-Organisationen müssen Informationen beschaffen, die den Anforderungen von Relevanz und Vollständigkeit, eines hohen Bestimmtheitsgrades, von Aktualität sowie Wirtschaftlichkeit entsprechen. Die Selektionsaufgabe kann ausschließlich im Rahmen planvoll durchgeführter Marktforschungsaktivitäten in den produktpolitisch relevanten Märkten erfolgen. Eine systematisch und professionell gestaltete Informationswirtschaft in Nonprofit-Organisationen kann zur Reduktion der für NPO typischen Entscheidungsunsicherheit beitragen und das Ausmaß dilettantischer Managemententscheidungen aus marktlicher Sicht reduzieren.
- Ermittlung der gegenwärtigen Anspruchsstrukturen:
Nonprofit-Organisationen müssen Informationen beschaffen, die zur Objektivierung der internen und externen Rahmenbedingungen, des Verhaltens von Marktteilnehmern und der Wirkungsweisen von produktpolitischen Maßnahmen genutzt sowie zur Frühwarnung vor Umwelt- und Handlungsänderungen der Transaktionspartner herangezogen werden. Die

- Analyse der Einflußstrukturen und künftigen Machtpotentiale in Transaktionsbeziehungen von NPO zählt zu den zentralen Informationsaufgaben polyarchischer Organisationsformen.
- Ermittlung von Innovations- und Rationalisierungspotentialen:
Nonprofit-Organisationen müssen Informationen über Tatbestände und Entwicklungen beschaffen, die innovatives Verhalten in den Transaktionsbeziehungen der Nonprofit-Organisationen stärken und den ökonomischen Einsatz von Ressourcen in der Zukunft sicherstellen. In Anbetracht der wachsenden Bedeutung der marktlichen Verflechtung von NPO sind diese Informationen wichtig, um einen bestmöglichen Ausgleich zwischen marktlich notwendigen und politisch-administrativ gewollten Entscheidungen zu finden.
 - Ermittlung von Potentialen zur aktiven Gestaltung (Strukturierung) von Transaktionsbeziehungen:
Nonprofit-Organisationen müssen Informationen beschaffen, die die Einflußpotentiale der involvierten Anspruchsträger beschreiben und Wege zur Ausweitung eigener Marktmacht und politischer Durchsetzungsfähigkeit im Sinne einer bewußt vollzogenen Professionalisierung aufzeigen. Marktforschung übernimmt die Aufgaben, den Gedanken organisationaler Autonomie in Nonprofit-Organisationen zu stärken und ihre Instrumentalfunktion für öffentliche Trägerinstanzen in Frage zu stellen.

5.2 Inhaltliche und methodische Schwerpunkte produktbezogener Marktforschung von Nonprofit-Organisationen

Produktpolitische Aktivitäten der NPO werden von transaktionsbeeinflussenden Faktoren ihrer Absatzmärkte bestimmt. Zu diesen Einflußgrößen zählen die Nachfrageseite, das Angebot der eigenen Marktfrent (Angebotskonkurrenz), der Verteilungsapparat für Marktleistungen (Absatzwege) und der regulative Einfluß politisch-administrativer Anspruchsgruppen.

Betrachtungsgegenstand der Produktmarktforschung sind demzufolge

- die Nachfrager von Marktleistungen und die Art ihres Bedarfs;
- die um diese Nachfrage konkurrierenden Wettbewerber und ihre Angebotspotentiale;
- weiterhin die Absatzmittler, die bestimmte Überbrückungsfunktionen zwischen Angebot und Nachfrage übernehmen;
- schließlich die Trägerinstanzen und ihre Einflußpotentiale auf Markttransaktionen.

Zur Erfüllung ihrer Informationsaufgaben wählt die Absatzmarktforschung zwei unterschiedliche Betrachtungsweisen.⁸⁹ Die Ermittlung der Struktur des Absatzmarktes wird als Marktuntersuchung (Marktanalyse) bezeichnet. Mit Hilfe dieser Querschnittsbetrachtung können zeitpunktbezogene Informationen über einzelne Betrachtungsgegenstände (bspw. die Zahl möglicher Nachfrager oder die Intensität der Nachfragekonkurrenz) ermittelt werden.

Zeitpunktbetrachtungen des Absatzmarktes von NPO können durch Informationen aus sog. Marktbeobachtungen ergänzt werden. Hierunter wird die auf die zeitliche Dynamik des Absatzmarktes gerichtete Informationssammlung (Beobachtungstätigkeit) verstanden. Die Zeitraumanalyse verfolgt den Zweck, Entwicklungstendenzen einzelner Marktfaktoren (Marktverschiebungen, Marktschwankungen) aufzuzeigen und die Grundlagen für Marktprognosen zu erstellen.

Aus der Kombination der einzelnen Betrachtungsgegenstände und Betrachtungsweisen ergibt sich folgendes Schema für die Erscheinungsformen produktbezogener Absatzmarktforschung in Nonprofit-Organisationen:

| Betrachtungsweisen Betrachtungsgegenstand | Analyse des Absatzmarktes (Strukturermittlung) | Beobachtung des Absatzmarktes (Ermittlung von Entwicklungstendenzen) |
|--|---|--|
| Bedarf | A1 Bedarfsuntersuchung (Ermittlung der Bedarfsstruktur von Klienten, Privatkunden, gewerblichen oder öffentlichen Abnehmern) | B1 Bedarfsbeobachtung (Beobachtung von Bedarfsverschiebungen und -schwankungen im Absatzmarkt) |
| Angebotskonkurrenz | A2 Konkurrenzuntersuchung (Analyse konkurrierender NPO und erwerbswirtschaftlicher Unternehmen sowie ihrer Angebotsstruktur) | B2 Konkurrenzbeobachtung (Beobachtung von Angebotsveränderungen bei Wettbewerbern) |
| Absatzwege | A3 Untersuchung der Absatzwege (Distributionsorgane, Standorte) | B3 Beobachtung der Absatzwege (Beobachtung von Marktlage und Verschiebungen im Distributionssystem) |
| Regulativer Einfluß | A4 Untersuchung von Einflußstärke, Zielvorstellungen und Bedarfsstrukturen der Trägerinstanzen | B4 Beobachtung der Trägerinstanzen (Veränderungen der Anspruchserwartungen und Machtverteilung) |

-Abb. 5: Erscheinungsformen der produktbezogenen Absatzmarktforschung von Nonprofit-Organisationen

Ein genereller Unterschied in der Anwendung der in Abbildung 5 beschriebenen Formen der Produktmarktforschung liegt im Vergleich zu kommerziellen Unternehmen darin, daß die eingeschränkte Ressourcenausstattung (Know-how, Personal, finanzielle Mittel) die typische Professionalisierungslücke der NPO fördert. Die internen Potentiale für eine wirkungsvolle Informationsversorgung in NPO sind somit eingeschränkt. Mangelnde Informationsversorgung verstärkt ihrerseits die Ineffizienz marktbezogener Entscheidungsfindung im Produktmanagement von NPO.

Das Problem der mangelnden informatorischen Absicherung von Entscheidungen verschärft sich gegenüber kommerziellen Unternehmen aufgrund der wesentlich komplexeren externen Bedingungen der Informationsbeschaffung. Die Vielfältigkeit der Kunden (Bedarfsträger, Träger, private, institutionelle, gewerbliche Abnehmer), ihrer Ansprüche und der zur Anspruchserfüllung erstellten Leistungen (marktfähige Güter, nicht-marktfähige Güter, wirkungsvolle Selbstdarstellung und Vermarktung der NPO) führt dazu, daß eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden der Produktmarktforschung eingesetzt werden muß, um die Komplexität der Informationsbedingungen zu bewältigen.

Betrachtet man Bedarfsträger und Bedarfsäußerungen von mitglieder-, dritt- und an der Allgemeinheit orientierten Nonprofit-Organisationen, lassen sich einige spezifische Informationsbedingungen und methodische Schwerpunkte unterscheiden. Die höchsten Anforder-

rungen an die Qualität von Marktforschungsvorhaben sind naturgemäß an drittorientierte NPO zu stellen. Diese Organisationen stehen einer sehr heterogenen Gruppe von Bedarfsträgern gegenüber und müssen folglich sehr unterschiedlichen Anspruchsäußerungen gerecht werden. Die inhaltlichen und methodischen Schwerpunkte der Bedarfsforschung in Absatzmärkten von Nonprofit-Organisationen verdeutlicht Abbildung 6.

Abschließend kann man zusammenfassen, daß Nonprofit-Organisationen gerade aufgrund ihrer Stellung zwischen Markt und Staat auf eine systematische Informationswirtschaft im Rahmen ihres Produktmanagement angewiesen sind. Insbesondere die Beschaffung, Aufbereitung und Umsetzung von Informationen über die Ansprüche marktlicher und nichtmarktlicher Kundengruppen zählt zu den wesentlichen Aufgaben des Nonprofit-Managements.

Die betriebliche Produktmarktforschung in Nonprofit-Organisationen kann dazu beitragen, die Ausrichtung der Unternehmenspolitik auf den Ausbau und die Festigung der vielfältigen Kundenbeziehungen zu stärken. Nur auf diese Weise können Entscheidungsträger in NPO sicherstellen, daß sie die notwendigen Verflechtungen mit dem Markt intensivieren, Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Leistungsanbietern erlangen und die NPO sich selbst als leistungsfähiger und legitimer Teil unserer Gesellschaftsordnung behaupten kann.

| NPO | Bedarfsträger | | Bedarfsäußerungen | | | Informationsbedingungen, methodische Schwerpunkte |
|----------------------|-------------------------|--|-------------------|-----------|---------------------------|--|
| | Anzahl | Art | Anzahl | Art | zeitliche Struktur | |
| mitgliederorientiert | gering bis überschaubar | bekannt (Einzelpersonen, Genossen, Vereinsmitglieder) | überschaubar | homogen | relativ stabile Nachfrage | Marktstruktur weitgehend bekannt; standardisierte Marktbearbeitung; Vollerhebung möglich; geringe Repräsentanzprobleme; qualitative Erhebungen |
| drittorientiert | hoch | anonym (private, öffentliche Haushalte, Träger, Industrie) | hoch | heterogen | Bedarfschwankungen | Marktstruktur weitgehend unbekannt; Auswahlverfahren, Stichprobenproblematik; quantitative, qualitative Erhebungen; Marktsegmentierung |
| öffentlichorientiert | unüberschaubar | anonym (Einzelpersonen, Gruppen) | hoch | homogen | relativ stabile Nachfrage | Marktstruktur weitgehend bekannt; Volksbefragung, Mikrozensus, quantitative Erhebungen, standardisierte Marktbearbeitung |

Abb. 6: Schwerpunkte der Bedarfsforschung von Nonprofit-Organisationen

Anmerkungen

- 1 Z.B. Brockhoff, 1988, S. 84f.; Cooper, 1988, S. 241ff.; Crawford, 1987, S. 33ff.; Johne & Snelson, 1988, S. 117f.; Koppelman, 1987, S. 21; Urban & Hauser, 1980, S. 32ff.; Wind, 1982, S. 229.
- 2 Crawford, 1987, S. 31.
- 3 Vgl. Urban & Hauser, 1980, S. 32ff.
- 4 Sog. Produktflops, vgl. Böcker, 1990, S. 209; Crawford, 1977, S. 51.
- 5 Urban & Hauser, 1980, S. 40.
- 6 Vgl. Crawford, 1987, S. 73.
- 7 »strategic stuttering«, Crawford, 1987, S. 73.
- 8 Vgl. auch Baker & McTavish, 1976, S. 24; Cooper, 1985, S. 186; Kühn, 1987, S.139; Pessemer, 1979, S. 337ff.; Wind & Mahajan, 1988, S. 307.
- 9 Vgl. Mushkat, 1987, S. 67).
- 10 Vgl. Cooper, 1985, S. 187f.
- 11 Vgl. Crawford, 1987, S. 69.
- 12 Urban & Hauser, 1980, S. 40.
- 13 Steffle, 1979, S. 424.
- 14 1975, S. 136f.
- 15 Vgl. Aldag, 1988, S. 114; Arnold, 1989, S. B-64.
- 16 Vgl. exemplarisch Kotler, 1972.
- 17 Vgl. Burla, 1989, S. 76ff.; Hasitschka & Hruschka, 1982, S. 44ff.; Smith, Baldwin & White, 1980, S. 1-3ff.
- 18 Zu den Grundlagen der Typenbildung vgl. Knoblich, 1972, S. 142ff.; zu den hier gewählten Typologisierungsmarkmalen vgl. Europäischer Zentralverband der Öffentlichen Wirtschaft, 1987, S. 29f.; Loesch, 1977, S. 104; Schüller & Strasmann, 1989, S. 205ff.; Strebel, 1981, S. 119ff.
- 19 Vgl. Heinze & Olk, 1986, S. 176.
- 20 Vgl. Reichard, 1988a, S. 365; Reichard, 1988b, S. 77; Seibel, 1988, S. 82; Lovelock & Weinberg, 1984, S. 21.
- 21 Vgl. Reichard, 1988a, S. 365; Seibel & Anheier, 1990, S. 8; Schuppert, 1991, S. 129ff.
- 22 Vgl. Reichard, 1988b, S. 76.
- 23 Vgl. Burla, 1989, S. 79; McLaughlin, 1986, S. 12f.
- 24 Vgl. Reichard, 1988a, S. 365f.; Seibel, 1992, S. 59ff.
- 25 Vgl. Reichard, 1988a, S. 365f.
- 26 Vgl. Burla, 1989, S. 80f.; Reichard, 1988a, S. 366.
- 27 V.a. Seibel, 1992.
- 28 Vgl. Seibel, 1992, S. 16f.
- 29 Vgl. o.V., 1992, S. 103.
- 30 Vgl. Arnold, 1993.
- 31 Vgl. Arnold, 1989, S. B-135.
- 32 Vgl. Bielefeld, 1992.
- 33 Vgl. Freier, 1986, S. 183f.; Rose-Ackermann, 1986, S. 294; Skloot, 1987, S. 389.
- 34 Vgl. Hasitschka & Hruschka, 1982, S. 84; Wehrli, 1989, S. 47.
- 35 Seibel, 1992.
- 36 Vgl. Bielefeld, 1992.
- 37 Vgl. Anthony, 1980, S. 87; Kanter & Summers, 1987, S. 154; Octon, 1983, S. 36.
- 38 Vgl. Schwarz, 1985, S. 102.
- 39 Vgl. Ossadnik, 1991, S. 4.
- 40 Vgl. Kanter & Summers, 1987, S. 155; Schildknecht & Erb, 1987, S. 207; Schwarz, 1985, S. 102.
- 41 Vgl. Kanter & Summers, 1987, S. 159.
- 42 Vgl. Burla, 1989, S. 93; Lovelock & Weinberg, 1984, S. 34f.
- 43 Instrumentalfunktion der NPO, vgl. Boos & Krönes, 1990, S. 141; Thiemeyer, 1986, S. 89.
- 44 Vgl. Seibel, 1992, S. 65.
- 45 Vgl. Lovelock & Weinberg, 1984, S. 37f.
- 46 Vgl. Schildknecht & Erb, 1987, S. 206.
- 47 Vgl. Streitferdt & Kruse, 1988, S. 324.

- 48 Vgl. Hasitschka & Hruschka, 1982, S. 20.
- 49 Vgl. Schwarz, 1985, S. 103.
- 50 Vgl. Seibel, 1988, S. 85; ähnlich Burla, 1989, S. 90.
- 51 Vgl. Kanter & Summers, 1987, S. 163; Schildknecht & Erb, 1988, S. 207; Yorke, 1984, S. 20).
- 52 Bspw. im Rahmen einer Sozialkampagne, vgl. dazu Bloom & Novelli, 1981, S. 79; Kotler & Roberto, 1991, S. 15ff.
- 53 Vgl. Shapiro, 1973, S. 124.
- 54 Vgl. Bloom & Novelli, 1981, S. 83f.; Merkle, 1975, S. 55f.
- 55 Vgl. Shapito, 1973, S. 124; zur empirischen Bedeutung von Legitimationsstrategien bei der Sicherung finanzieller Unterstützung von NPO vgl. Bielefeld, 1992, S. 390).
- 56 Vgl. Schwarz, 1992, S. 35.
- 57 1989, S. 87f.
- 58 Vgl. auch Andreasen, 1982, S. 106ff.; empirische Ergebnisse bei Fine, 1981, S. 48ff.
- 59 1975, S. 173.
- 60 1981, S. 14f.
- 61 Vgl. Skloot, 1987, S. 380.
- 62 Vgl. Wasem, 1978, S. 33.
- 63 Vgl. Schwarz, 1985, S. 106.
- 64 Insb. March & Simon, 1958.
- 65 Vgl. Pfeffer & Salancik, 1978.
- 66 Vgl. Mintzberg, 1985, S.134; Robbins, 1990, S. 263; Wender, 1983, S. 34f.
- 67 Vgl. die umfassende Darstellung des kontingenztheoretischen Ansatzes im Marketing bei Zeithaml, Varadarajan & Zeithaml, 1988, S. 37ff.
- 68 Vgl. Crawford, 1987, S. 19; Koppelman, 1987, S. 78f.; Kortge & Okonkwo, 1989, S. 302f.
- 69 Vgl. Mitchell & Hustad, 1981, S. 149.
- 70 Vgl. Anderson, 1982, S. 24; aus politikorientierter Sicht Bosetzky, 1988, S. 34f.; Türk, 1989, S. 123ff.
- 71 Vgl. Anderson, 1982, S. 24; Mitchell & Hustad, 1981, S. 151.
- 72 Mitchell & Hustad, 1981, S. 153.
- 73 1981, S. 213f.
- 74 1979, S. 252.
- 75 »benefits« (im folgenden auch: BEN), Myers & Shocker, 1981, S. 213; Cooper, 1988, S. 244; »instrumental attributes«, Cohen, 1979, S. 252.
- 76 1981, S. 213.
- 77 Vgl. ähnlich Cohen, 1979, S. 247ff.; Onkvisit & Shaw, 1987, S. 14f.
- 78 Vgl. Aschenbrenner, 1977, S. 25ff.; Myers & Shocker, 1981, S. 219ff.
- 79 Vgl. Cohen & Basu, 1987, S. 470; Johnson & Fornell, 1987, S. 216; Rosch, 1978, S. 35ff.
- 80 Vgl. Alba & Hutchinson, 1987, S. 417; Myers & Shocker, 1981, S. 217.
- 81 Z.B. Alba & Hutchinson, 1987; Cohen & Basu, 1987; Johnson & Fornell, 1987.
- 82 Vgl. Wind, 1982, S. 75.
- 83 Zur Methodik vgl. Wind, 1982, S. 81ff.
- 84 Z.B. Bucklin (1963) und Miracle (1965) für Konsumgüter; Lehmann & O'Shaughnessy (1974) für Investitionsgüter.
- 85 Cooper, 1985.
- 86 Cooper, 1985.
- 87 Vgl. Wind, 1982, S. 98f.
- 88 Z.B. öffentliche Hand für die Marktleistungen von WfB, vgl. Arnold, 1993.
- 89 Vgl. Schäfer/Knoblich, 1978, S. 71ff.

Literaturverzeichnis

- Alba J.W., Hutchinson J.W. (1987), Dimensions of Consumer Expertise, in: *JofCR*, Vol. 13 (March), S. 411–454.
- Aldag H.-H. (1988), *Marketing für Krankenhäuser*, Göttingen, Gesamthochschule.
- Anderson P.F. (1982), Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm, in: *JofM*, Vol. 46 (Spring), S. 15–26.
- Andreasen A.R. (1982), Nonprofits: check your attention to customers, in: *HBR*, Vol. 60 (May – June), S. 105–110.
- Anheier H.K., Seibel W. (Hrsg.) (1990), *The Third Sector. Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Berlin, New York.
- Arnold U. (1989), *Entwicklung einer Marketing-Konzeption der Werkstätten für Behinderte*, Forschungsbericht, Würzburg.
- Arnold U. (1993), *Werkstätten für Behinderte als Lieferanten der öffentlichen Hand*, Forschungsbericht, in Vorbereitung.
- Aschenbrenner K.M. (1977), Komplexes Wahlverhalten: Entscheidungen zwischen multiattributen Alternativen, in: Hartmann K.D., Koeppler K. (Hrsg.), *Fortschritte der Marktpsychologie*, Bd. 1, Frankfurt, S. 21–51.
- Baker M.J., McTavish R. (1976), *Product Policy and Management*, London.
- Bielefeld W. (1992), Funding Uncertainty and Nonprofit Strategies in the 1980s, in: *NML*, Vol. 2 (No. 4), S. 381–401.
- Bloom P.N., Novelli W.D. (1981), Problems and Challenges in Social Marketing, in: *JofM*, Vol. 45 (Spring), S. 79–88.
- Boos F., Krönes G (1990), Die Instrumentalfunktion öffentlicher Unternehmen – Hauptprobleme und Lösungsansätze, in: *ZögU*, Bd. 13 (Heft 2), S. 141–157.
- Bosetzky H. (1988), Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation, in: Küpper W., Ortmann G. (Hrsg.), *Mikropolitik*, Opladen, S. 27–37.
- Brockhoff K. (1988), *Produktpolitik*, 2. Aufl., Stuttgart, New York.
- Bucklin L.P. (1963), Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods, in: *JofM*, Vol. 27 (Jan.), S. 50–55.
- Burla St. (1989), *Rationales Management in Nonprofit-Organisationen*, Bern, Stuttgart.
- Capon N. (1981), Marketing Strategy Differences between State and Privately Owned Corporations: An Exploratory Analyses, in: *JofM*, Vol. 45 (Spring), S. 11–18.
- Cohen J.B. (1979), The Structure of Product Attributes: Defining Attribute Dimensions for Planning and Evaluation, in: Shocker A.D. (Hrsg.), *Analytic Approaches to Product and Marketing Planning*, Cambridge, Mass., S. 239–256.
- Cohen J.B., Basu K. (1987), Alternative Models of Categorization: Toward a Contingent Processing Framework, in: *JofCR*, Vol. 13 (March), S. 455–472.
- Cooper R.G. (1985), Overall Corporate Strategies for New Product Programs, in: *IMM*, Vol. 14 (No. 3), S. 179–193.
- Cooper R.G. (1988), Predevelopment Activities Determine New Product Success, in: *IMM*, Vol. 17 (No. 3), S. 237–247.
- Crawford C.M. (1977), Marketing Research and the New Product Failure Rate, in: *JofM*, Vol. 41 (April), S. 51–61.
- Crawford C.M. (1987), *New Products Management*, 2. Aufl., Homewood, Ill.
- Cunningham M.T., Clarke C.J. (1975), The Product Management Function in Marketing, in: *EJofM*, Vol. 9 (No. 2), S. 129–149.
- Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J.
- Ebertz M.N., Schmid J. (1987), Zum Stand der Wohlfahrtsverbände-Forschung. Sozialwissenschaftliche Fragestellungen, Erkenntnisfortschritte und Defizite, in: *Caritas*, 88. Jg. (Nr. 6), S. 289–313.
- Europäischer Zentralverband der Öffentlichen Wirtschaft (CEEP) (1987), *Die öffentliche Wirtschaft in der Europäischen Gemeinschaft*, Brüssel, Berlin.
- Fine S. H. (1981), *The Marketing of Ideas and Social Issues*, New York.
- Freier D. (1986), *Aus dem täglichen Miteinander und gelegentlichen Gegeneinander von freier Wohl-*

- fahrtspflege und staatlicher Sozialpolitik, in: Thränhardt D. (Hrsg.), Wohlfahrtsverbände zwischen Selbsthilfe und Sozialstaat, Lambertus, S. 181–189.
- Hasitschka W., Hruschka H. (1982), Nonprofit-Marketing, München.
- Heinze R.G., Olk Th. (1986), Rückzug des Staates – Aufwertung der Wohlfahrtsverbände?, in: Bauer R., Diessenbacher H. (Hrsg.), Organisierte Nächstenliebe, 2. Aufl., Opladen, S. 173–187.
- Johne F.A., Snelson P.A. (1988), Success Factors in Product Innovation: A Selective Review of the Literature, in: JPIM, Vol. 5 (June), S. 114–128.
- Johnson M.D., Fornell C. (1987), The Nature and Methodological Implications of the Cognitive Representation of Products, in: JofCR, Vol. 14 (Sept.), S. 214–228.
- Kanter R.M., Summers D.V. (1987), Doing Well while Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-Constituency Approach, in: Powell W.W. (Hrsg.), The Nonprofit Sector – A Research Handbook, New Haven, London, S. 154–166.
- Knoblich H. (1972), Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre, in: WiSt, 2. Jg. (Heft 4), S. 141–147.
- Knoblich H., Schubert B. (1989), Marketing mit Duftstoffen, München, Wien.
- Koppelman U. (1987), Produktmarketing, 2. Aufl., Stuttgart.
- Kortge G.D., Okonkwo P.A. (1989), Simultaneous New Product Development: Reducing the New Product Failure Rate, in: IMM, Vol. 18 (No. 4), S. 301–306.
- Kotler Ph. (1972), A Generic Concept of Marketing, in: JofM, Vol. 36 (April), S. 46–54.
- Kühn R. (1987), Der Markt als Impulsgeber für das Produkt-Markt-Konzept, in: Die Unternehmung, 41. Jg. (Nr. 2), S. 134–147.
- Lehmann D.R., O’Shaughnessy J. (1974), Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products, in: JofM, Vol. 38 (April), S. 36–42.
- Loesch A. von (1977), Die gemeinwirtschaftliche Unternehmung, Köln.
- Lovelock Ch.H., Weinberg Ch.B. (1984), Marketing For Public and Nonprofit Managers, New York.
- March J.G., Simon H.A. (1958), Organizations, New York.
- McLaughlin C.P. (1986), The Management of Nonprofit-Organizations, New York.
- Merkle E. (1975), Marketing in öffentlichen Unternehmen und nicht-kommerziellen Institutionen, in: Der Markt, Nr. 54 (Heft 2), S. 47–56.
- Mintzberg H. (1985), The Organization as Political Arena, in: JofMS, Vol. 22 (No. 2), S. 133–154
- Miracle G.E. (1965), Product Characteristics and Marketing Strategy, in: JofM, Vol. 29 (Jan.), S. 18–24
- Mitchell Th.J., Hustad Th.P. (1981), The Analysis of Options Approach to New Product Screening, in: RiM, Vol. 4, S. 143–179.
- Mushkat M. (1987), Towards Non-Incremental Strategies in Developing Public Products and Services, in: EJofM, Vol. 21 (No. 1), S. 66–73.
- Myers J.H., Shocker A.D. (1981), The Nature of Product-Related Attributes, in: RiM, Vol. 5, S. 211–236
- Octon C.M. (1983), A Re-examination of Marketing for British Non-Profit Organisations, in: EJofM, Vol. 17 (No. 5), S. 33–43.
- Onkvisit S., Shaw J. (1987), Self-Concept and Image Congruence: Some Research and Managerial Implications, in: JofCM, Vol. 4 (No. 4), S. 13–23.
- Ossadnik W. (1991), Zur Spezifizierung des Handlungsauftrages öffentlicher Unternehmen, in: JfB, 41. Jg. (Nr. 1), S. 2–13.
- o.V. (1992), Freikauf im Amt, in: Der Spiegel, 46. Jg. (Nr. 41), S. 103.
- Pessemier E.A. (1982), Product Management, 2. Aufl., New York.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), The External Control of Organizations, New York.
- Reichard Ch. (1988a), Der Dritte Sektor – Entstehung, Funktion und Problematik von »Nonprofit«-Organisationen aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht –, in: Die öffentliche Verwaltung, 40. Jg. (Mai), S. 363–370.
- Reichard Ch. (1988b), Der »Dritte Sektor« – Ansätze zur Strukturierung eines Forschungsbereichs, in: ZögU, Bd. 11 (Heft 1), S. 75–81.
- Robbins St.P. (1990), Organization Theory, 3. Aufl., Englewood Cliffs, N.J.
- Rosch E. (1978), Principles of Categorization, in: Rosch E., Lloyd B.B., Cognition and Categorization, Hillsdale N.J., S. 27–48.
- Rose-Ackermann S. (1986), Altruistic Nonprofit-Firms in Competitive Markets: The Case of Day-Care Centers in the United States, in: JofCP, Vol. 9 (No. 3), S. 291–310.

- Rothschild M.L. (1979), Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why It's so Hard to Sell Brotherhood like Soap, in: JofM, Vol. 43 (Spring), S. 11–20.
- Schäfer E.; Knoblich H.; Grundlagen der Marktforschung; 5. neubearbeitete Auflage; Stuttgart 1978.
- Schildknecht M., Erb A. (1987), Effizienzsteigerung in Nonprofit-Organisationen, in: iO Management-Zeitschrift, 56. Jg. (Nr. 4), S. 206–209.
- Schuppert G.F. (1992), State, Market, Third Sector: Problems of Organizational Choice in the Delivery of Public Services, in: NVSQ, Vol. 20 (No. 2), S. 123–136.
- Schüller A., Strasmann J. (1989), Ansätze zur Erforschung von »Nonprofit-Organizations«, in: ZögU, Bd. 12 (Heft 2), S. 201–215.
- Schwarz P. (1985), »Nonprofit-Organisationen«, in: Die Unternehmung, 39. Jg. (Nr. 2), S. 90–111.
- Schwarz P. (1992), Management in Nonprofit Organisationen, Bern.
- Seibel W. (1988), »The Nonprofit Sector and The Modern Welfare State: Developing a Research Agenda« in ZögU, Bd. 11 (Heft 1), S. 82–87.
- Seibel W. (1992), Funktionaler Dilettantismus: Erfolgreich scheiternde Organisationen im »Dritten Sektor« zwischen Markt und Staat, Baden-Baden.
- Shapiro B.P. (1973), Marketing for nonprofit organizations, in: HBR, Vol 51 (Sept. – Oct.), S. 123–132.
- Skloot E. (1987), Enterprise and Commerce in Nonprofit Organizations, in: Powell W.W. (Hrsg.), The Nonprofit Sector – A Research Handbook, New Haven, London, S. 380–393.
- Smith D., Baldwin B.R., White E.D. (1980), The Nonprofit Sector, in: Connors T.D. (Hrsg.), The Nonprofit Organization Handbook, New York, S. 1–15.
- Steffle V., New Products: Organizational and Technical Problems and Opportunities, in: Shocker A.D. (Hrsg.), Analytic Approaches to Product and Marketing Planning, Cambridge, Mass., S. 415–480.
- Strebel H. (1981), Typen öffentlicher Betriebe, in: ZögU, Bd. 4 (Heft 1), S. 116–121.
- Streitferdt L., Kruse J. (1988), Agency-Probleme und Mitbestimmung in öffentlichen Unternehmen in der Bundesrepublik, in: Lücke W. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, Wiesbaden, S. 321–340.
- Thiemeyer Th. (1986), Öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen in der politischen und wirtschaftlichen Diskussion, in: Brede H., Loesch A. von (Hrsg.), Die Unternehmen der öffentlichen Wirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland, Baden-Baden, S. 77–97.
- Türk K. (1989), Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, Stuttgart.
- Urban G.L., Hauser J.R. (1980), Design and Marketing of New Products, Englewood Cliffs, N.J.
- Wehrli H.-P. (1989), Marketing – Zürcher Ansatz, 2. Aufl., Bern, Stuttgart.
- Wender A. (1983), Entscheidungsspiele in Politik, Verwaltung und Wirtschaft, Opladen.
- Wind Y., Mahajan V. (1988), New Product Development Process: A Perspective for Reexamination, in: JPIM, Vol. 5 (No. 4), S. 304–310.
- Wind Y.J. (1982), Product Policy, Reading, Mass.
- Yorke D.A. (1984), Marketing and Non-Profit-Making Organisations, in: EJofM, Vol. 18 (No. 2), S. 17–22.
- Zeithaml V.A., Varadarajan P.R., Zeithaml C.P. (1988), The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing, in: EJofM, Vol. 22 (No. 7), S. 37–64.

Abkürzungen der zitierten Zeitschriften

| | |
|-------|--------------------------------------|
| EJofM | European Journal of Management |
| GHS | Gesamthochschule |
| HBR | Harvard Business Review |
| IMM | Industrial Marketing Management |
| JfB | Journal für Betriebswirtschaftslehre |
| JofCM | Journal of Consumer Marketing |
| JofCP | Journal of Consumer Policy |
| JofCR | Journal of Consumer Research |
| JofM | Journal of Marketing |

| | |
|-------|---|
| JofMS | Journal of Management Studies |
| JPIM | Journal of Product Innovation Management |
| NML | Nonprofit Management and Leadership |
| NVSQ | Non Profit and Voluntary-Sector Quarterly |
| RiM | Research in Marketing |
| WiSt | Wirtschaftswissenschaftliches Studium |
| ZögU | Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen |