

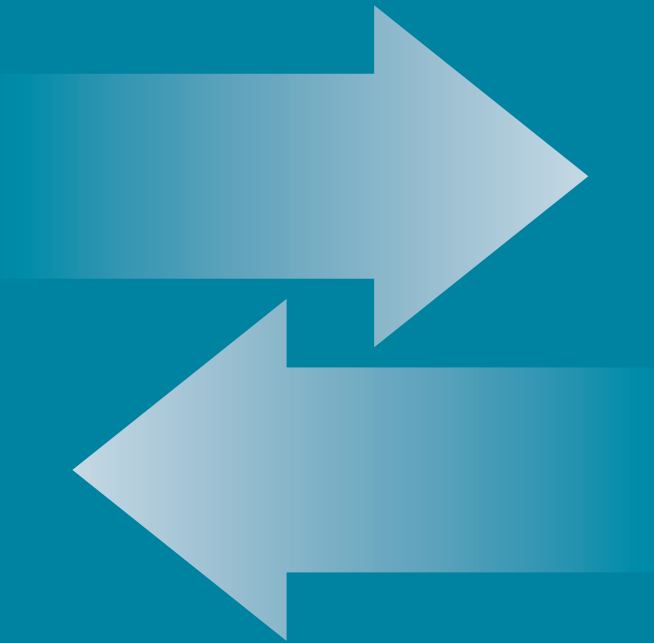
Heiko Meinen · Oliver Meyer · Jorit May · Moriz Halbmeier

---

# NACHHALTIGKEITS MARKETING

im Garten- und Landschaftsbau

---



---

# Inhalt

---

<b>1</b>	<b>Nachhaltigkeit – eine Einordnung</b>	<b>9</b>
1.1	Dimensionen der Nachhaltigkeit	11
1.2	Ethische Grundsätze	12
1.3	Leitstrategien	14
1.4	Nachhaltigkeit in Staat, Wissenschaft und Zivilgesellschaft	16
1.4.1	Staat	16
1.4.2	Wissenschaft	17
1.4.3	Zivilgesellschaft	18
1.5	Megatrend Nachhaltigkeit und zukünftige Entwicklungen	19
1.5	Zwischenfazit	21
<b>2</b>	<b>Markt für Nachhaltigkeit</b>	<b>23</b>
2.1	Leistungen und Produkte mit Nachhaltigkeitsbezug	23
2.1.1	Bio-Lebensmittel und Fair-Trade Produkte	23
2.1.2	Urlaubsreisen	25
2.1.3	Wohnen	26
2.1.4	Nachhaltigkeitszertifikate und energieeffizientes Bauen	27
2.1.5	Mobilität	29
2.1.6	Finanzprodukte	29
2.1.7	Sharing Economy	30
2.2	Nachfrager von nachhaltigen Produkten und Leistungen	31
2.2.1	Private Endverbraucher (Konsumenten)	31
2.2.2	Immobilienwirtschaft	32
2.2.3	Institutionelle Bauherren	33
2.3	Der Garten- und Landschaftsbau im Markt für Nachhaltigkeit	35

2.3.1	Leistungen	38
2.3.2	Stakeholder	39
2.3.3	Schnittstellen und Abläufe – Customer Journey	40
2.3.4	Soziale, ökologische und ökonomische Problemfelder	44
2.4	Zwischenfazit	48
<b>3</b>	<b>Nachhaltigkeitsmarketing</b>	<b>50</b>
3.1	Unternehmensziele und Nachhaltigkeit	51
3.2	Strategisches Nachhaltigkeitsmarketing	55
3.2.1	Allgemeine Ziele des Nachhaltigkeitsmarketings	55
3.2.2	Strategien des Nachhaltigkeitsmarketings	57
3.3	Marketingpolitik	66
3.3.1	Produkt- bzw. Leistungspolitik	67
3.3.2	Preispolitik	69
3.3.3	Vertriebspolitik	71
3.3.4	Kommunikationspolitik	74
3.5	Zwischenfazit	75
<b>4</b>	<b>Marketingkonzept für einen beispielhaften Betrieb</b>	<b>78</b>
4.1	Grundlagen des Betriebs	78
4.2	Heutige Position des Beispielbetriebs	79
4.2.1	Aufgabenschwerpunkte des Beispielbetriebs	80
4.2.2	Stärken und Schwächen des Beispielbetriebs	81
4.2.3	Chancen und Risiken	81
4.3	Vision und Mission des Beispielbetriebs	83
4.4	Ziele des Beispielbetriebs	84
4.5	Strategie des Beispielbetriebs	85
4.6	Implementierung des Konzeptes im Beispielbetrieb	88
4.6.1	Leistungspolitische Maßnahmen am Beispiel der Biodiversität	90
4.6.3	Preispolitische Maßnahmen	96
4.6.3	Vertriebspolitische Maßnahmen	98
4.6.4	Kommunikationspolitische Maßnahmen	103
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>109</b>

---

---

# Vorwort des Herausgebers

---

Nachhaltigkeit ist inzwischen kein neuer Begriff mehr und sicher würde jeder auf Nachfrage bestätigen, sich nachhaltig verhalten zu wollen. Auch wenn zwischen diesem Anspruch und der aktuellen Wirklichkeit vielfach noch eine recht große Lücke klafft, so ist deutlich zu erkennen, wie sehr das Thema Nachhaltigkeit in der Gesellschaft angekommen ist. In nahezu allen Bereichen des öffentlichen und privaten Lebens haben sich Sachverhalte und Rahmenbedingungen eingestellt, die Nachhaltigkeit betreffen; sei es durch die bereits seit vielen Jahren bestehenden Regeln zur Energieeinsparung im Gebäudebereich, dem Emissionshandel oder dem privaten Konsum von Bio-Lebensmitteln.

Für den Garten- und Landschaftsbau wird daraus zweierlei deutlich:

Erstens ist die Notwendigkeit für einen Anpassungs- und Veränderungsprozess vorhanden, denn aus gesellschaftlichen Einstellungen sind inzwischen mehr und mehr gesetzliche Regeln entstanden, die zum Handeln zwingen und zu Nachteilen bei nicht-nachhaltigem Verhalten führen.

Zweitens beinhaltet der Veränderungsprozess, gerade für die Branche, eine Menge an Wettbe-

werbsvorteilen und Absatzchancen, die nicht zuletzt aus dem positiven Image des Garten- und Landschaftsbau mit Blick auf die Klimadebatte resultieren.

Um diese Chancen zu nutzen, müssen die Betriebe Aspekte der Nachhaltigkeitsdiskussion in ihr Marketing integrieren, d. h. den Markt für Nachhaltigkeit verstehen, Ziele und Strategien formulieren und in konkrete Maßnahmen umsetzen.

Dabei soll dieses Buch helfen, indem die Grundlagen des (Nachhaltigkeits-) Marketings aufgearbeitet und in praktische Handlungsempfehlungen und ein konkretes Beispiel umgesetzt werden.

Gelingen konnte dies durch das besondere Engagement der Autoren und mit Unterstützung von Frau Hannah Schroeder, Mitarbeiterin am Institut für nachhaltiges Wirtschaften an der Hochschule Osnabrück. Besonderer Dank gilt auch dem Förderverein Landschaftsbau Hochschulen e. V., der das Projekt finanziell unterstützt hat.

Prof. Dr.-Ing. Heiko Meinen, November 2020

# 2

## Markt für Nachhaltigkeit

Die eher ideologisch geprägten Diskussionen der 60er und 70er Jahre waren häufig dadurch geprägt, dass sich Vertreter der Wirtschaft und linke, ökologische Gruppierungen mit Ihren Zielvorstellungen und Forderungen konträr gegenüberstanden. Es schien, als würden sich keine gemeinsamen Schnittstellen oder Interessen finden lassen, ohne dass die jeweils andere Seite ihre Wertvorstellungen aufgeben müsste. Heute zeigt sich, dass aus „Öko“, „Bio“ und „Nachhaltigkeit“ neue Märkte entstehen können, wie die folgenden Ausführungen zeigen.

### 2.1 Leistungen und Produkte mit Nachhaltigkeitsbezug

Bereits die Ausführungen in Kapitel 1 lassen erkennen, dass tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen auf der ganzen Welt vor sich gehen und die Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung weitestgehend als Konsens unter den Nationen angesehen werden kann. In dieser Folge haben sich Leistungen und Produkte entwickelt, die inzwischen zum Teil stark nachgefragt werden. Einige Beispiele werden in den nachstehen-

den Abschnitten beleuchtet, die in Verbindung mit dem Garten- und Landschaftsbau stehen.

#### 2.1.1 Bio-Lebensmittel und Fairtrade-Produkte

Bio-Lebensmittel sind Erzeugnisse aus ökologischem Anbau bzw. ökologischer Tierhaltung. Grundlage dieser Art der Lebensmittelproduktion ist der Einsatz von behutsamen Produktionsverfahren, wobei der Umweltschutz, der verstärkte Rückgriff auf ökologische Kreislaufsysteme, die harmonische Nutzung der ländlichen Räume und eine artgerechte Tierhaltung eine besondere Rolle spielen. Bei der Produktion werden möglichst innerbetriebliche Ressourcen im Sinne der Kreislaufwirtschaft genutzt, statt externe Produktionsfaktoren zugekauft. Insofern wird z. B. auf chemisch-synthetische Düngemittel verzichtet und stattdessen Mist, Gülle, Kompost und andere organische Dünger eingesetzt. Im Sinne des Umweltschutzes werden zudem keine konventionellen Pflanzenschutzmittel oder Gentechnik verwendet.

Damit Lebensmittel als biologische bzw. ökologische Produkte bezeichnet werden dürfen,

müssen Sie der EG-Öko-Verordnung entsprechen, die seit 1991 existiert und regelmäßig aktualisiert wird. Sie bildet den europäischen Rechtsrahmen und beinhaltet neben Anforderungen und Bedingungen für den ökologischen Landbau und die Tierhaltung auch Einzelheiten zur Erzeugung, Weiterverarbeitung, Kennzeichnung, Kontrolle und zum Handel mit ökologischen Lebensmitteln in der Europäischen Union. Für das Marketing relevant ist auch die Verbindung mit einem einheitlichen und verbindlichen Bio-Siegel der EU, das mit weiteren inländischen Siegeln oder anderen Verbandssiegeln kombiniert werden kann (vgl. <https://www.lebensmittelverband.de/de/lebensmittel/nachhaltigkeit-und-umwelt/bio>, Abruf 08.09.2020). Wie wichtig ein gesetzlicher bzw. normativer Charakter solcher Siegel bzw. Zertifikate ist, zeigt sich auch in Bezug auf andere Produkte und Leistungen in den folgenden Abschnitten.

Lebensmittel aus biologischer Landwirtschaft erfreuen sich bereits seit einigen Jahren steigender Nachfrage. Mittlerweile sind die entsprechenden Produkte nicht mehr nur in den einschlägigen Bio-Läden zu erhalten, sondern werden von allen bekannten Lebensmittel-Discountern angeboten.

Das Marktvolumen für Bio-Lebensmittel beträgt mittlerweile rund 12 Milliarden Euro (2019), d. h. ca. 7 % des gesamten Marktvolumens für Lebensmittel und ist von 2018 auf 2019 um fast 10 % gewachsen (vgl. Statista 2020c, Schaack 2020). Offenbar hat sich ein Bewusstsein für das Thema Nachhaltigkeit (Ökologie) und damit ein boomender Markt für biologische Lebensmittel entwickelt. Jeder zweite Verbraucher gibt inzwi-

schen an, Bio-Produkte zu kaufen (vgl. BÖLN 2020).

In Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit gewinnen regionale Produkte eine immer größere Bedeutung. Hintergrund sind einerseits die Produktionsbedingungen in sozialer Hinsicht, d. h. z. B. eine faire Bezahlung nach Tarifvertrag, aber auch die Unterstützung der regionalen, mittelständischen Strukturen und der Umweltschutz in Hinblick auf kürzere Transportwege. Letztlich spielt bei Lebensmitteln auch die Frische der Produkte eine Rolle. In einer Umfrage bevorzugen über 50 % der Deutschen regionale Produkte (vgl. Statista 2020d). Auch große Einzelhändler setzen inzwischen auf das Konzept. So hat z. B. EDEKA, als eine der ersten Lebensmittelketten, regionale Produkte verstärkt in das Sortiment aufgenommen bzw. vermarktet aktiv die regionale Produktauswahl.

Einen weiteren Nachhaltigkeitsaspekt beinhaltet der faire Handel. Die Definition wird in der Praxis sehr weit gefasst und unterliegt keiner gesetzlichen Regelung. Damit werden z. B. auch Produkte aus Deutschland teilweise mit dem Prädikat „Fairtrade“ versehen, ohne dass besondere Standards angesetzt werden. Als Rechtfertigung dient manchen Marktteilnehmern das deutsche Tarifrecht, auf dessen Basis eine faire Entlohnung stattfindet. Zudem setzt Deutschland als demokratischer Rechtsstaat die Rahmenbedingungen für fairen Handel. Das mag sicher richtig sein, hat aber mit dem eigentlichen Anliegen des Fairtrade-Ansatzes wenig zu tun und macht zweierlei Aspekte deutlich: Einerseits ist der Begriff bei den Verbrauchern positiv belegt und kann insofern verkaufsfördernd eingesetzt

werden. Andererseits kommt Fairtrade-Siegeln mit entsprechender Qualitätssicherung eine besondere Bedeutung zu.

Das bekannteste Siegel entstammt dem Verein zur Förderung des fairen Handels in der Einen Welt (TransFair e. V.). Das Fairtrade-Emblem kennzeichnet dort Waren, die aus fairem Handel stammen und bei deren Herstellung bestimmte soziale, ökologische und ökonomische Kriterien eingehalten werden. Die Produkte ermöglichen den Kleinbauernkooperativen stabilere Preise sowie langfristige Handelsbeziehungen. Sowohl Bäuerinnen und Bauern als auch Beschäftigte auf Plantagen erhalten eine zusätzliche Fairtrade-Prämie für Gemeinschaftsprojekte. Die Standards enthalten darüber hinaus Kriterien zu demokratischen Organisationsstrukturen, Umweltschutz und sicheren Arbeitsbedingungen. Es existieren aber auch weitere Siegel des Vereins für Baumwolle, Gold, Kosmetik und Textilien (vgl. Overath 2020).

Fair gehandelte Produkte sind zunehmend gefragt. Rund 22 % der Deutschen über 14 Jahre achten nach eigenen Angaben beim Einkauf darauf, dass die Produkte aus fairem Handel stammen (vgl. Statista 2020e).

Nach einer Umfrage aus dem Jahr 2019 wären zwei Drittel der Befragten bereit 2 bis 5 % mehr für hochpreisige Kleidung zu zahlen, sofern der Hersteller die faire Produktion nachweisen kann (vgl. Statista 2020f).

Die Händler von Produkten des täglichen Bedarfs beschäftigen sich in jedem Fall zunehmend mit dem Thema Nachhaltigkeit (siehe auch Kapitel 1.1). Nicht nur Verbraucher, sondern auch die Erzeuger und Kaufleute fragen insofern nachhal-

tige Produkte und Leistungen nach, wie in Abschnitt 2.2 näher beleuchtet wird. Viele andere Einzelhandelsunternehmen ziehen aktuell nach.

### 2.1.2 Urlaubsreisen

Auch den Urlaubszielen wird an dieser Stelle besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Aufgrund ihrer Eigenschaften als Erholungsorte stehen sie im Wettbewerb mit Leistungen aus dem Garten- und Landschaftsbau, speziell im sogenannten Privatgartenbereich.

Was den Urlaub angeht, so würden 70 % der Deutschen gerne nachhaltiger reisen. Allerdings setzen nur 7 % diesen Vorsatz auch um (vgl. NDR/ARD-aktuell 2019). Ähnliche Trends sind auch in anderen Bereichen, wie z. B. bei nachhaltigen Finanzierungen zu erkennen. Grundsätzlich scheint der Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit vorhanden zu sein, jedoch scheitert noch die Umsetzung. Das kann auch an dem (noch) nicht vorhandenen, preisgünstigen Angebot liegen. „Will man erreichen, dass mehr Konsumenten sich für einen nachhaltigen Urlaub entscheiden, muss der Aufwand für sie in einem attraktiven Verhältnis zum Nutzen stehen. Dies kann einerseits durch die Reduktion des Aufwands (z. B. Geld, Zeit, Anstrengungen) und andererseits durch die Erhöhung des Nutzens (z. B. Beitrag zum Erhalt von Natur und Umwelt, gutes Gefühl und Gewissen, Imagegewinn im sozialen Umfeld aber auch Erhalt eines touristisch besseren Produktes etwa mit höherer Qualität oder größerem Erlebniswert) geschehen. Gutes Gewissen und Imagegewinn hängen dabei zumindest teilweise auch vom Bewusstseinsstand in der Bevölkerung ab (vgl. FUR 2014).“ Erschwerend kommt

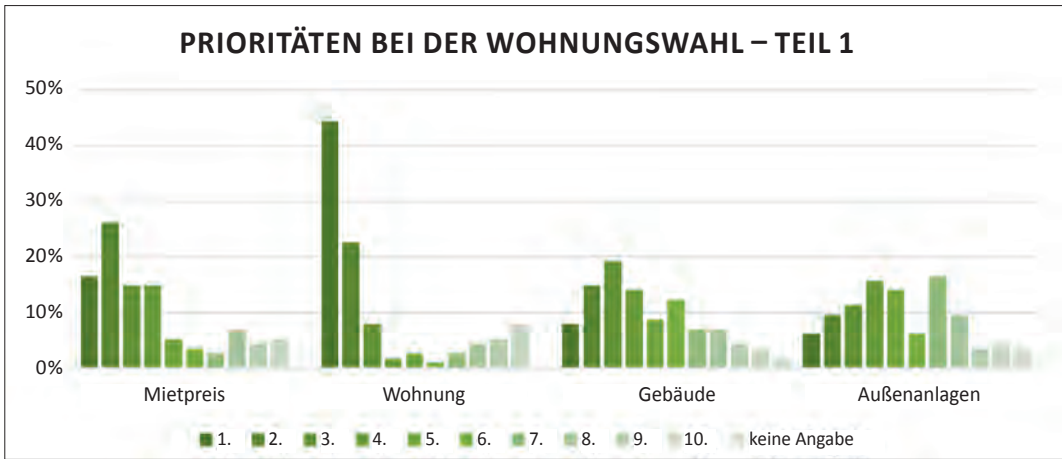


Abb. 1: Prioritäten bei der Wohnungswahl (1)

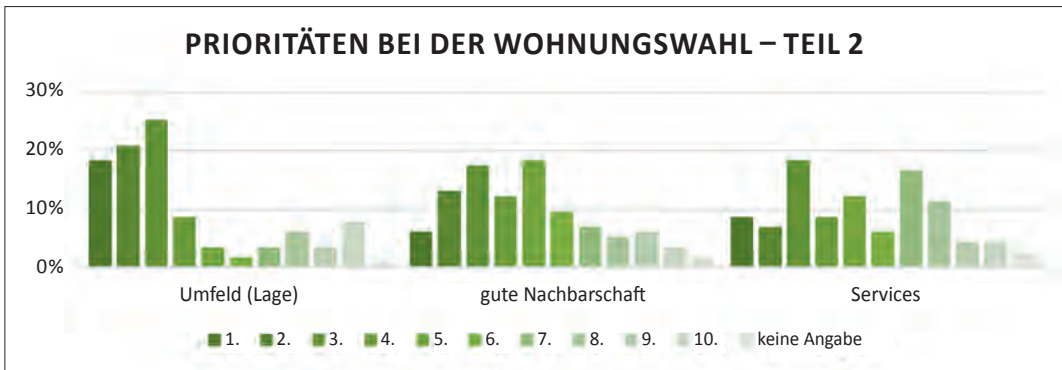


Abb. 2: Prioritäten bei der Wohnungswahl (2)

hinzu, dass über 50 % der deutschen Urlauber Reiseziele bevorzugen, die weiter entfernt liegen, sodass die Realisierung einer umweltschonenden Reisealternative unter Berücksichtigung des Kosten-Nutzen-Verhältnis schwer fällt (vgl. Statista 2020g). Allerdings wären über ein Drittel der Urlauber (2017) bereit, für eine nachhaltige Unterkunft mehr Geld zu bezahlen (vgl. Westermann 2017).

### 2.1.3 Wohnen

Beim Thema Wohnen zeigen sich die Mieter recht uneinheitlich in ihren Wünschen. Einige Aspekte können aber über die Breite der Wohnungsnutzer als bedeutend festgehalten werden. Das ergibt eine Studie aus dem Jahr 2018 (vgl. Schroeder 2018). Grundsätzlich werden die Außenanlagen von den meisten Befragten als wichtig bewertet, genauso wie das Umfeld und



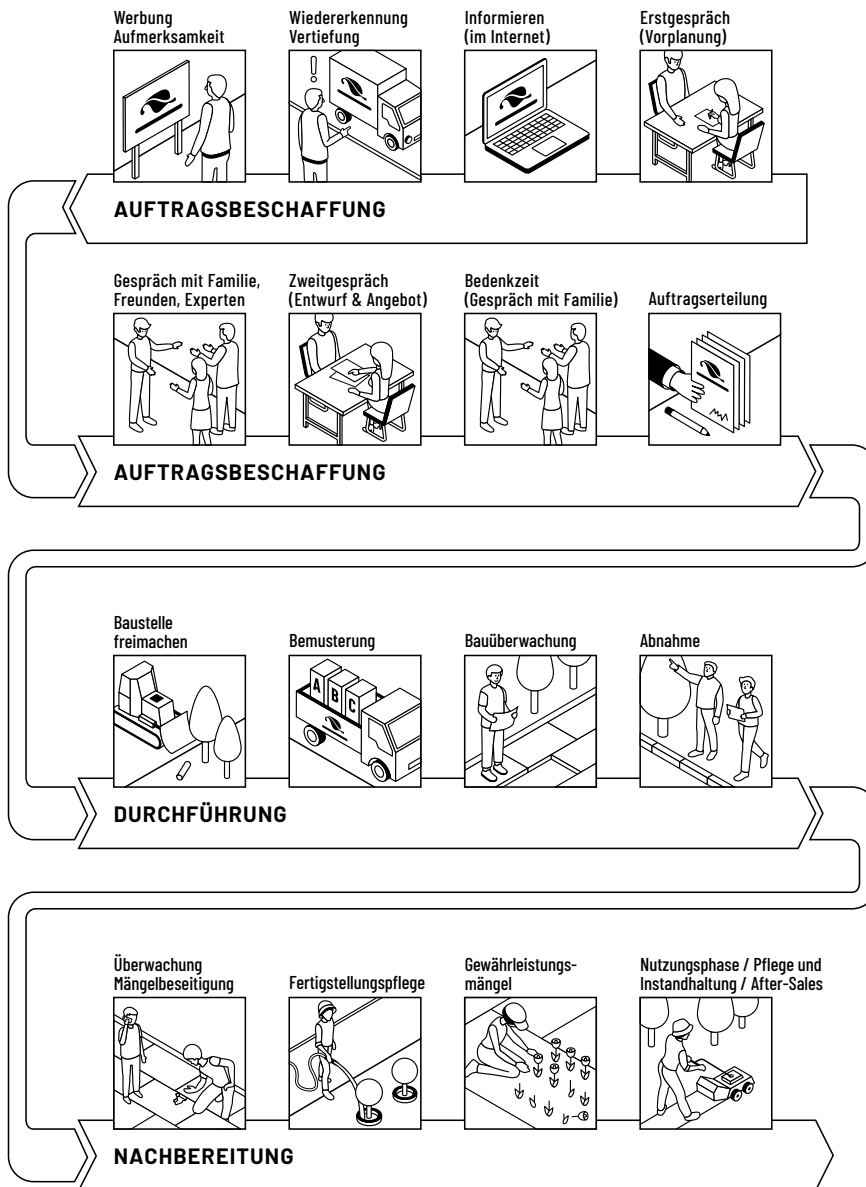


Abb. 4: Typische Customer Journey im Bereich Hausgarten

etc.) sowie externe Faktoren (Kunde, Lieferanten, Subunternehmer etc.). Im Abschlussgespräch muss das Projekt gewertet werden, wobei Folgerungen für zukünftige Projekte abgeleitet werden können. Die Kundenbetreuung erfolgt in der Regel durch die Kontaktpflege, Beratung bei Rückfragen und durch eine erneute Angebotserstellung für z. B. Pflegeleistungen (vgl. Niesel und Katthage 2017, S. 68).

### 2.3.4 Soziale, ökologische und ökonomische Problemfelder

In Abschnitt 1.1 wurden im Rahmen der Begriffsdefinition zu den Dimensionen der Nachhaltigkeit beispielhaft erste Problemfelder genannt. Diese werden im folgenden Abschnitt weiter vertieft.

Die sozialen, ökologischen und ökonomischen Probleme im Garten- und Landschaftsbau sind – bedingt durch die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung – zuerst aus einer globalen Perspektive heraus zu betrachten. Hierbei soll verdeutlicht werden, dass jedes Unternehmen in der Pflicht steht, Ansätze und Lösungswege zu finden, welche vorrangig zur Verringerung oder zur Vermeidung von globalen sozialen, ökologischen und ökonomischen Problemen beiträgt. In einem weiteren Schritt werden die globalen Problemfelder auf den Garten- und Landschaftsbau heruntergebrochen. Einige Problemfelder sind, wie z. B. die Arbeitsbedingungen, nicht einer eindeutigen Dimension zuzuordnen. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass beispielsweise unzulängliche Arbeitsbedingungen sowohl soziale als auch ökonomische Auswirkungen zur Folge haben. Im Sinne der intergenerativen Gerechtig-

keit werden auch verschiedene Megatrends, wie z. B. der demographische Wandel, berücksichtigt. Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten, werden in der folgenden Tabelle lediglich die wesentlichen Konfliktfelder genannt.

Die in Tabelle 2 aufgeführten Problemfelder haben auf den Garten- und Landschaftsbau massive Auswirkungen von der Mikro- bis hin zur Makro-Ebene. Im Folgenden werden die, im Sinne der Autoren, wichtigsten Probleme bzw. zukünftigen Herausforderungen für den Garten- und Landschaftsbau näher betrachtet.

#### *Soziale Problemfelder*

Die Urbanisierung führt neben enormen ökologischen Belastungen zu erhöhtem Wohnungsbedarf und Platzmangel sowie zu einer Konzentration und dem Anstieg von Armut in Ballungszentren. Es sind zunehmend Nutzungskonflikte bei der Entscheidungsfindung zwischen Grün- und Wohnraumflächen zu erwarten (vgl. Dosch 2015, S. 7). Um zu vermeiden, dass im halböffentlichen und öffentlichen Bereich die Produkte bzw. Dienstleistungen des Garten- und Landschaftsbaus als Luxusgut betrachtet werden (vgl. BMEL 2014, S. 7; vgl. BGL 2012, S. 42), stehen die Betriebe in der Pflicht, ihre Kommunikation mit allen relevanten Anspruchsgruppen deutlich zu verbessern (vgl. BMEL 2014, S. 33), um somit – insbesondere den Kunden bzw. den Bürgerinnen und Bürgern – die Partizipation an ihrem Wohn- und Arbeitsumfeld zu ermöglichen (vgl. Dosch 2015, S. 13). Der Garten- und Landschaftsbau bzw. dessen Auftraggeber stehen vor der Herausforderung, besonders in Ballungszentren, neue urbane grüne Freiräume zu schaffen,

Sozial	Ökologisch	Ökonomisch
Armut	Abfall- und Verpackungen	Arbeitsmodelle
Bildungsdefizite	Abholzung Regenwälder	Eigenkapitalquote
Chancenungleichheit	Artensterben	Erwerbstätigen- und Konsumentenzahl
Demographische Entwicklung	Biodiversitätsverlust	Konsumwandel
Diskriminierung	Bodenversiegelung und Bodenerosion	Kooperationsbereitschaft
Erwerbslosenquote	CO <sub>2</sub> -Emissionen/ Temperaturanstieg	Kurzfristökonomie
Flucht, Terrorismus, Krieg	Lärmbelastung	Legitimationsprobleme
Krankheit	Meeresspiegelanstieg	Partizipation aller Stakeholder
Existenzverlust	Naturkatastrophen und Extremwetterereignisse	Risikoidentifikation
Fehlende Partizipation	Pestizide, Herbizide und Fungizide	Transparenz
Krankheit	Plastikmüll in Weltmeeren	Unternehmensidentität und Werteorientierung
Menschenrechtsverletzungen	Ressourcenverbrauch und Ressourcenverknappung	Verknappung von Finanzkapital
Unzulängliche Arbeitsbedingungen	Schadstoffbelastung Boden, Wasser, Luft	Verteuerung von Ressourcen und Energie
Soziale Unsicherheit	Wassermangel und neue Trockenzonen	Wettbewerbsfähigkeit

(vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2017; vgl. BMU 2008, S. 6–10; vgl. Grothe 2012, S. 36; vgl. Hauff 2011, S. 15–20; vgl. Zimmermann 2016, S. 27; vgl. Ahrend 2016, S. 58–63; vgl. bpb o. J.)

**Tab. 2:** Soziale, ökologische und ökonomische Problemfelder

welche den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ansprüchen gerecht werden (vgl. BGL 2012, S. 38). Überdies führt die fortschreitende Urbanisierung, durch Verdichtung und Bodenversiegelung, längerfristig zu enormen Belastungen der menschlichen Gesundheit, insbesondere verursacht durch die Zunahme von Luftschadstoffen und Lärm (vgl. Dosch 2015, S. 14).

Verfehlungen im Bereich der Arbeits- und Menschenrechte sind im Garten- und Landschaftsbau lokal und global entlang der Wertschöpfungs-, bzw. Zuliefererkette zu betrachten.

So sind es im Unternehmen die Mitarbeiter, welche trotz zunehmenden Einsatz von Maschinen und Geräten, oftmals starken körperlichen Belastungen während der Leistungserstellungsphase ausgesetzt sind, welche oftmals zu chronischen Erkrankungen führen. Gesundheitsbelastend wirken sich zudem Witterungseinflüsse, Lärm und Emissionen – verursacht durch Maschinen und die Verwendung von Gefahrenstoffen z. B. von Pflanzenschutzmitteln – (vgl. BMEL 2014, S. 31) auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus. Zudem führen psychische Belastungen in

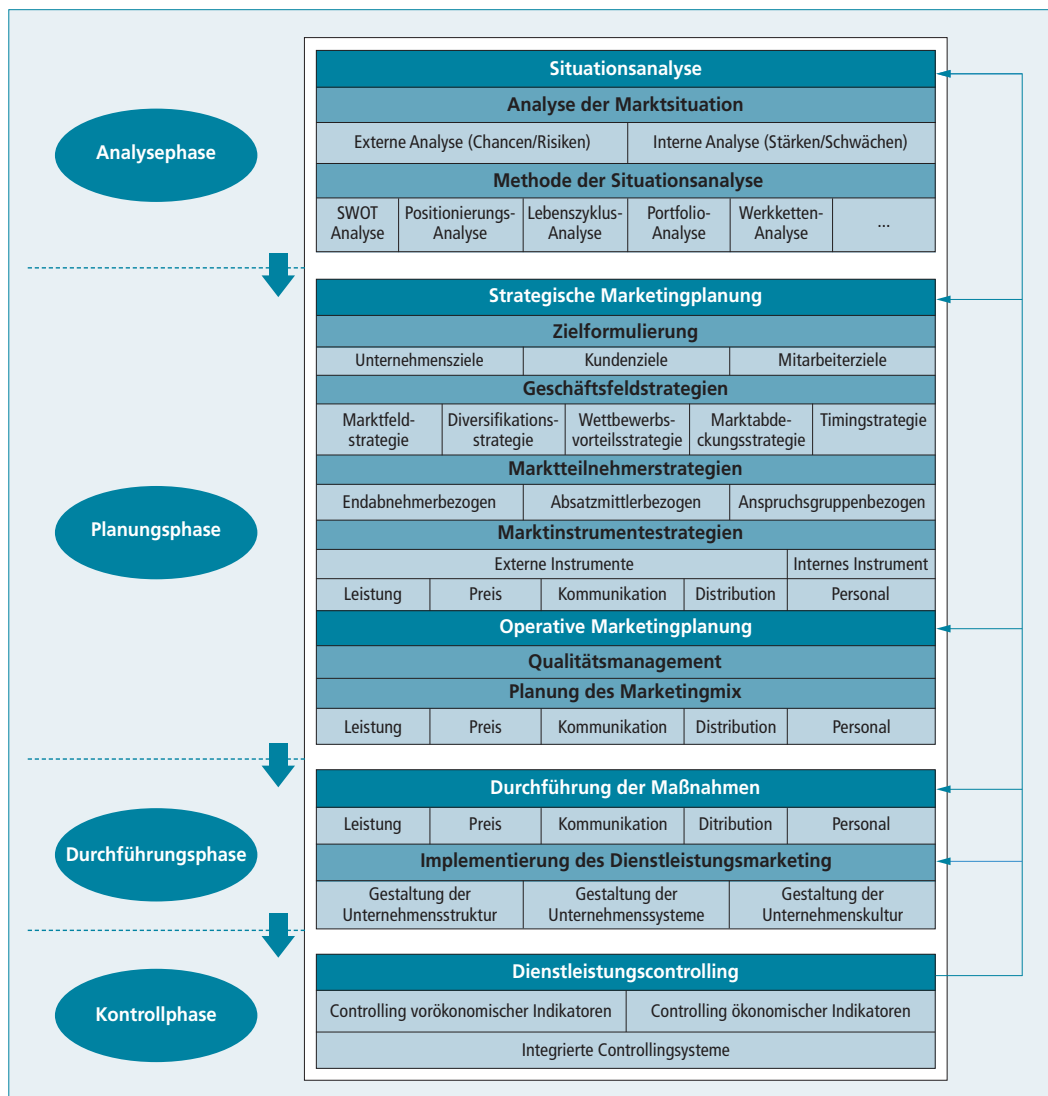


Abb. 6: Die einzelnen Phasen der Strategieentwicklung (Meffert et al. 2018, S. 131)

Die vierte Möglichkeit ist die **Diversifikation**, bei der ein neues Produkt auf einem neuen Markt angeboten wird (Ansoff 1966).

Häufig handelt es sich bei nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen um Produkte, die es in ähnlicher Form bereits vorher gab, jedoch unter Berücksichtigung höherer Umwelt- und Sozialstandards. Bei gleichzeitiger Erschließung neuer Märkte wäre die Marktfeldstrategie für ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen also eine horizontale Diversifikation. Diese zeichnet sich durch die relative Ähnlichkeit zwischen bereits bestehenden Leistungen und den neu in das Portfolio aufgenommenen Leistungen aus (Meffert et al. 2019, S. 309–310). Zwar ist eine Diversifikationsstrategie die risikoreichste der vier möglichen Strategien, doch bietet sie gleichzeitig auch die größten Chancen (Griese 2015, S. 163). Des Weiteren wird nach der Festlegung der Marktfeldstrategie die Wettbewerbsvorteilsstrategie festgelegt. Hier differenzieren Meffert et al. in die sechs Kategorien Qualitäts-, Innovations-, Markierungs-, Programmbreiten-, Kosten- und Zeitvorteil (Meffert et al. 2018, 166 ff.). Da es jedoch nur selten sinnvoll oder möglich ist, sich auf eine dieser sechs Kategorien zu beschränken, bietet sich eine Clusterung an, sodass ein Modell entsteht bei dem zwischen Zeit-, Kosten- und Differenzierungsvorteilen unterschieden wird.

Der **Zeitvorteil** besteht aus zwei wesentlichen Komponenten. Zum einen kann ein Zeitvorteil bedeuten, dass die Dienstleistung an sich schneller als von anderen Unternehmen durchgeführt wird. Vor allem im umgekehrten Fall, wenn also eine Leistung wesentlich länger als er-

wartet dauert oder das eigene Unternehmen deutlich langsamer ist als andere Unternehmen, die die gleiche Leistung anbieten, kann sich der Zeitvorteil in einen starken Nachteil umkehren und führt zur Abwanderung der Kunden. Andererseits besteht auch dann ein Zeitvorteil, wenn besonders schnell auf Kundenanfragen reagiert wird, auch wenn diese nicht direkt abgearbeitet werden können (Backhaus und Schneider 2009, S. 149).

**Kostenvorteile** lassen sich dabei vor allem durch Standardisierung, Automatisierung und Rationalisierung in den Herstellungsprozessen sowie ein sorgfältiges Kostenmanagement realisieren (Meffert et al. 2018, 168 f.; Meyer 1998, 30 ff.)

Die **Differenzierungsvorteile** fassen Qualitäts-, Innovations-, Markierungs- und Programmbreitenvorteil zusammen und können im Wesentlichen durch Qualität und Innovation im Erstellungsprozess erzielt werden. Allerdings ist die Qualität einer Dienstleistung insgesamt nur schwer mess- und objektivierbar, sodass eine erbrachte Leistung von unterschiedlichen Personen sehr unterschiedlich bewertet werden kann. Den jeweiligen Qualitätsanspruch des Kunden gilt es also möglichst im Vorhinein zu ermitteln. Leichter fällt in diesem Zusammenhang schon die Differenzierung anhand von Innovationsmerkmalen, da es im Dienstleistungssektor meist vielfältige Möglichkeiten zur Innovation gibt. Zum einen können neue Dienstleistungen entwickelt werden, zum anderen können auch bereits angebotene Dienstleistungen neu kombiniert und so als Gesamtpaket vermarktet werden. Besonders die so entwickelten Komplettlösungen erweisen sich als attraktiv, da sich die

Geschäftsfeldstrategie	Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder		Funktion		Technologie		Kundengruppen		Regionen	
	Marktfeldstrategie		Marktdurchdringung		Marktentwicklung		Dienstleistungsentwicklung		Diversifikation	
	Wettbewerbvorteilsstrategie		Qualitätsvorteil	Innovationsvorteil	Markierungsverte	Programmbreitenvorteil	Kostenvorteil	Zeitvorteil		
	Marktabdeckungsstrategie		Gesamtmarkt		↔				Nische	
			Unfokussiert		↔				Fokussiert	
Timingstrategie		Pionier		↔				Folger		
Marktteilnehmerstrategie	Marktbearbeitungsstrategie		Undifferenziert			Differenziert		Segment of One		
	Kundenstrategie		Neukundenaquise			Kundenbindung		Kundenrückgewinnung		
	Verhaltensstrategie	Abnehmergerichtet	Präferenzstrategie	↔				Preis-Mengen-Strategie		
		Wettbewerbsgerichtet	Ausweichen		Kooperation	Konflikt	Anpassung			
		Absatzmittlergerichtet	Ausweichen		Kooperation	Konflikt	Anpassung			
		Anspruchgruppengerichtet	Innovation		Anpassung	Ausweichen	Widerstand			

Abb. 7: Zur Strategieentwicklung sollten Fragen zur Geschäftsfeldstrategie und zur Marktteilnehmerstrategie beantwortet werden (Graphik verändert nach Meffert et al. 2018, S. 158)

Möglichkeit bietet, das Cross-Selling-Potenzial umfänglich auszuschöpfen. Stets gilt es dabei jedoch die eigenen Kernkompetenzen nicht aus dem Fokus zu verlieren. Um dies zu gewährleisten ist es möglich, einen Teil der Leistung an Subunternehmer zu vergeben (Meffert et al. 2018, S. 168).

Ein anderer, jedoch ähnlich schwierig wie der Qualitätsvorteil zu gestaltende Aspekt der Differenzierungsstrategie, ist der Markierungsverte. Dabei soll eine Marke erzeugt werden, um so die eigene Kompetenz und Leistungsfähigkeit zu präsentieren und gleichzeitig das durch den Kunden wahrgenommen Risiko zu minimieren.

Durch die Immaterialität der Leistung im Bereich der Dienstleistungen, sollte nicht eine Produktmarke erzeugt, sondern das Unternehmen als Marke stilisiert werden. Wenn sich das Management entscheidet, das Unternehmen als Marke zu präsentieren, muss dies sehr konsequent durch die Kommunikationspolitik unterstützt werden und der Markenmehrwert nach außen kommuniziert werden (Meffert et al. 2018, S. 168).

Ergänzend zur Wettbewerbvorteilsstrategie muss zur Erstellung einer erfolgreichen Geschäftsfeldstrategie die Festlegung der Marktabdeckungsstrategie erfolgen.