

Bettina Ernst

Themenstellung:

Bedeutung und Notwendigkeit der Positionierung des Projekts
iv.future der Industriellenvereinigung

BACHELORARBEIT



HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

BUSINESS MANAGEMENT

Matrikel-Nr.: 20941

Mittweida, 2013

Bettina Ernst

Themenstellung:

Bedeutung und Notwendigkeit der Positionierung des Projekts
iv.future der Industriellenvereinigung

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

BUSINESS MANAGEMENT

Matrikel-Nr.: 20941

Korneuburg, 2013

Erstprüfer: Prof. Dr. Klaus Vollert

Zweitprüfer: Prof. Dr. Johannes Stelling

Bibliographische Beschreibung:

Ernst, Bettina:

Bedeutung und Notwendigkeit der Positionierung des Projekts iv.future der Industriellenvereinigung. – 2013 – 66 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachbereich Business Management,
Bachelorarbeit, 2013

Vorwort

Als das Konzept des Projektes „iv.future“ im Bereich Gesellschaftspolitik der Industriellenvereinigung fertig war und in die Umsetzungsphase ging, erhielt ich als Assistentin des Bereichsleiters und somit Teammitarbeitern einen Einblick in die Wichtigkeit dieses Themas. Die Industriellenvereinigung hat sich zwar bereits immer schon als Vorreiterin in zukunftsrelevanten Fragen gesehen, jedoch nicht in dieser stark öffentlichen Art und Weise.

Durch Pressekonferenzen und Folder wurde das Projekt den Mitgliedern und der Öffentlichkeit vorgestellt sowie erste Veranstaltungen abgehalten. Das Echo war stets sehr positiv, dass die Industriellenvereinigung die Initiative ergreift und sich an Themen herantastet, die erst in den nächsten fünf bis 20 Jahren Österreich nachhaltig prägen werden. Nach Betrachtung der Anwesenheitslisten bei Veranstaltungen wurde meiner Meinung nach die Abwesenheit relevanter Personen aus den Mitgliedsunternehmen ersichtlich. Die Industriellenvereinigung will genau diesen Personen das Wissen aus den diversen Untersuchungen des iv-future Projekts näher bringen bzw. aufmerksam darauf machen, welche Richtweisen eruiert wurden.

Auch intern, sprich die Bereichsleiter sowie Experten der Industriellenvereinigung, wurden zu Beginn der Umsetzungsphase des Projektes „iv.future“ mittels Vorstellungsveranstaltung informiert.

Leider konnte man feststellen, dass sehr wenige der eingeladenen Personen anwesend waren und nur einige wirkliches Interesse bekundeten.

Genau dieses Desinteresse, sowohl intern als auch extern, an dem für mich sehr wichtigen Zukunftstool, hat mich dazu veranlasst meine Bachelorarbeit darüber zu verfassen. In der Arbeit mit dem Titel „Bedeutung und Notwendigkeit der Positionierung des Projekts iv.future der Industriellenvereinigung“ beleuchte ich daher sowohl die wissenschaftliche als auch marketingtechnische Seite.

Ich bedanke mich bei meinem Hochschulbetreuer dieser Arbeit, Klaus Vollert, sowie den Bereichsleiter für Marketing und Kommunikation in der Industriellenvereinigung, Raffael Drashtak, welche mich beide bestärkt haben dieses Thema zu behandeln und durch deren Unterstützung diese Arbeit verfasst werden konnte.

In der vorliegenden Arbeit sind alle Personenbezeichnungen geschlechtsneutral verwendet. Gemeint sind also jeweils der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin, der Unternehmer und die Unternehmerin usw.

Inhaltverzeichnis

Vorwort.....	III
Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
1. Einleitung.....	7
1.1. Problemstellung.....	7
1.2. Zielsetzung.....	8
1.3. Vorgehensweise.....	9
2. Hauptteil.....	10
2.1. Positionierung.....	10
2.1.1. Grundlagen der Positionierung.....	10
2.1.2. Positionierungsmodelle	14
2.1.3. Positionierungseigenschaften.....	16
2.1.4. Positionierungsmanagement.....	19
2.1.4.1. Klassisch, reaktives Positionierungsmanagement.....	19
2.1.4.2. Modernes Positionierungsmanagement.....	20
2.1.5. Positionierungsstrategien.....	22
2.2. iv.future.....	27
2.2.1. Grundpositionierung.....	27
2.2.1.1. Ist-Zustandsanalyse.....	28
2.2.1.2. Unternehmensphilosophie.....	34
2.2.2. Markenstruktur.....	35
2.2.3. Konkurrenzanalyse.....	40
2.2.3.1. Wirtschaftskammer Österreich.....	40
2.2.4. Empfehlung.....	46
2.2.4.1. Zielgruppenanalyse.....	46
2.2.4.2. Zusatzpositionierung „DIE Zukunftsdenkstatt“.....	48
2.2.4.3. Entwurf Kommunikationsmedien.....	51
2.2.4.4. Integration Zusatzpositionierung in Grundpositionierung..	55
3. Schluss.....	58
3.1. Schlussfolgerung.....	58
3.2. Marketing-und Kommunikationserfolg.....	59
3.3. Fragebogen.....	60
Literaturverzeichnis.....	71

Abbildungsverzeichnis

Abb.1:	Positionierungsmodelle.....	15
Abb.2:	Positionierung in Abhängigkeit des Involvements.....	19
Abb.3:	Positionierungsmanagement im klassischen Positionierungsmodell.....	19
Abb.4:	Aktive Positionierung.....	20
Abb.5:	Dynamische Positionierung.....	21
Abb.6:	Positionierungsstrategien.....	25
Abb.7:	iv.future Bausteine.....	28
Abb.8:	future.lab Modell.....	29
Abb.9:	Zielgruppenanalyse der IV, eigene Grafik.....	46
Abb.10:	Zielgruppenanalyse NEU der IV, eigene Grafik.....	47
Abb.11:	Dynamische Positionierung iv.future.....	49
Abb.12:	IV-Website, Startseite.....	53
Abb.13:	Markensteuerrad.....	55

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Die Industriellenvereinigung (IV) ist die freiwillige Interessenvertretung der österreichischen Industrie mit derzeit rund 3.500 Mitgliedern und Sitz in Wien. Neben den neun eigenständigen Landesgruppen werden die IV-Mitglieder von der Bundesorganisation und dem Brüsseler Büro betreut. Gegründet im Jahr 1946, gilt die IV bei ihren Mitgliedern als Vordenkstätte für politische und unternehmerische Fragen. Einer ihrer besonderen Zwecke obliegt der Vertretung der Interessen ihrer Mitglieder.

Die inhaltlichen Schwerpunkte der IV stellen jene europäischen und nationalen Themen dar, von denen die IV-Mitglieder und das Industrieland Österreich besonders betroffen sind. Um die Vertretung vor Ort weiterhin effizient gestalten und professionalisieren zu können, wurde die Arbeit der IV darauf erweitert, welche Zukunftsthemen die Mitglieder betreffen. Diese Erarbeitung wurde in der IV-Broschüre „Den Wandel gestalten-Themenschwerpunkte 2011/12“ und in deren inhaltlichen Gliederungspunkt „Zukunft der Industrie gestalten“ zusammengefasst.

Die Industriellenvereinigung richtete 2001 den Bereich Gesellschaftspolitik ein und nimmt auch dadurch ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr. Eine der Aufgaben dieses Bereichs umfasst die Erarbeitung von gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Zukunftsthemen. Das Projekt „iv.future“ wurde 2009 in der Gesellschaftspolitik erarbeitet und den IV-Mitgliedern vorgestellt. Ziel von „iv.future“ ist es, dass die IV-Mitglieder die erarbeiteten Zukunftsthemen rechtzeitig in ihre Unternehmensphilosophie und ihr strategisches Management einarbeiten können. Leider wird dieses Service eher selten von den IV-Mitgliedern beziehungsweise deren direkten Vertretern wahrgenommen.

Auch bei den IV-Mitarbeitern wird das Projekt „iv.future“ nur mäßig angenommen und in den Medien der Industriellenvereinigung nur als Randthema behandelt. Die Industriellenvereinigung soll bei diesem Kernthema eine Vorreiterrolle bei den österreichischen Interessenvertretungen einnehmen und sich als „DIE Zukunftsdenkstatt“ für ihre Mitglieder und auch Mitarbeitern profilieren. Anhand einer präziseren Ausrichtung der Unternehmensidentität bzw. der Positionierung dient „iv.future“ als Werkzeug für die Zusatzpositionierung.

Anhand der Ausarbeitung des Themas „Bedeutung und Notwendigkeit des Projekts iv.future der Industriellenvereinigung“ wird klar dargelegt, welche Bedeutung es für eine Interessensvertretung hat, ihre Corporate Identity und langfristigen Kernthemen zu wissen sowie weitervermitteln zu können. Mittels einer genauen Analyse der unterschiedlichen Positionierungsmodelle, -eigenschaften und -strategien soll die Zusatzpositionierung „iv.future“ bestens in die Unternehmensidentität einfließen.

Um diese Arbeit erfolgsversprechend auszuführen, bedarf es auch einer detaillierten Analyse der Ist-Situation, der Einflussfaktoren sowie der Konkurrenz. Durch die erhaltenen Daten ist es möglich, neue Kommunikationsmedien zu erarbeiten, welche die Interessensvertretung optimal positioniert.

Die Zusatzpositionierung, stellt wie bereits erwähnt die Herausforderung dieser Arbeit dar. Diese muss so gestaltet werden, dass die derzeitige Grundpositionierung nicht in den Hintergrund gestellt wird, jedoch die Wichtigkeit einer Implementierung sichtbar macht. Der Fokus der Industriellenvereinigung, die Vertretung der Mitgliederinteressen, muss weiterhin in den unterschiedlichen Kommunikationskanälen bestehen bleiben, jedoch muss mit sanftem Druck das Thema „Zukunft“ immer wieder angemerkt werden.

1.2. Zielsetzung

Als Ziel dieser Arbeit habe ich mir gesetzt, der Industriellenvereinigung als meinem Arbeitgeber aufzuzeigen, wie wichtig es ist, das Thema iv.future für die Mitglieder aufzuarbeiten und zu erläutern. Themenfelder, die hierbei besonders berücksichtigt werden, sind Außen- und Innenpositionierung. Um die Attraktivität dieser Interessensvertretung bei den Mitgliedern zu erhalten sowie neue Mitglieder auf die Zukunftsthematik aufmerksam zu machen, gilt es die Emotionen und Sympathie der Mitglieder zu erreichen. Es bedarf hierfür der Analyse, Neuausrichtung und Implementierung der bisherigen Kommunikationsmedien. Die Zusatzpositionierung „Die Zukunftsdenkstatt“ wird mittels Bezug auf die wissenschaftlichen Grundlagen der Positionierung erarbeitet

Die Konzeption der Kommunikationsmedien, wie z.B. Website, Inserate und Artikel, liefert der Industriellenvereinigung eine Basis sowie ein Werkzeug, eine neu definierte Unternehmensidentität vollständig zu verankern. Damit eine langfristig ausgerichtete Strategie erzielt wird, muss es ein ständigen Prozess sein, die Zusatzpositionierung in dieser Interessenvertretung wirklich zu leben und sie muss in der Außenwirkung erkennbar sein. Außerordentliches Engagement im Bereich Zukunftsthemen, verbunden mit einem starken Markenlogo und einer persönlichen „Stimme“ ist das Ziel des IV-Projekts „iv-future“ zur Positionierung extern und intern.

1.3. Vorgehensweise

Die Erläuterung der Fragestellung betreffend der Relevanz einer klaren Positionierung erfolgt anhand einschlägiger wissenschaftlicher Literatur. Um das Ergebnis dieser Arbeit auch Außenstehenden vermitteln zu können, fließen persönliche Ideen und, aus Mitarbeiterinnensicht, kritische Überlegungen ein. Damit die unterschiedlichen Ausführungen der verschiedenen Autoren zum Thema Positionierung dem Titel dieser Arbeit gerecht werden, versuche ich zu einer Übereinstimmung zu gelangen.

Eine Kontrolle, ob die Zusatzpositionierung in ihrer Umsetzung erfolgreich stattfand, kann festgestellt werden, wenn zuerst die Ist-Position der Marke erarbeitet wurde. Da die Industriellenvereinigung kein Unternehmen mit einem Absatzmarkt ist, können keine Zahldaten verglichen werden. Die Ergebnisse aus Zugriffen auf die IV-Website, verschiedene Auswertungen von Fragebögen bzw. Anwesenheitslisten bei Veranstaltungen geben Aufschluss darüber, wie die Identität der Interessensvertretung wahrgenommen wird. Eine Erhöhung der Attraktivität durch die Zusatzpositionierung kann dann festgestellt werden, wenn eine Gegenüberstellung der Ist- und Sollposition erfolgt ist.

Die Positionierung hat in der Literatur eine umfangreiche Auflistung. Damit die Thematik eingegrenzt werden kann, wurden vor allem Werke von folgenden Autoren für die Erarbeitung dieser Arbeit herangezogen: Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (2001), Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane/Bliemel, Friedhelm (2007), Esch, Franz-Rudolf (2012), Vollert, Klaus (2006), Trommsdorf, Volker (2007), Bruhn, Manfred (2009), Wilkesmann, Uwe (2011).

2. Hauptteil

2.1. Positionierung

2.1.1. Grundlagen der Positionierung

Die Leitidee der Positionierung besteht darin, die Besonderheiten und Unterschiede zur Konkurrenz darzustellen sowie diese offensiv und geschickt zu kommunizieren. Nicht immer stellt ein Unterschied oder eine Positionierung einen Vorteil dar, hierzu müssen vor allem Kosten und wahrnehmbare Chancen erörtert werden.

Die „Positionierung“ kann folgendermaßen definiert werden: Positionieren ist die Zuordnung von Merkmalen zu Vergleichsobjekten durch die Käufer im Zielmarkt¹.

Auch wenn die Industriellenvereinigung kein Unternehmen mit Umsatz,- bzw. Absatzvorgaben ist, so gelten auch hier die **Kriterien der Differenzierung** wie für Handels-, bzw. Produktionsunternehmungen.

Die relevanten Merkmale des Marketingmanagements untergliedern sich in Substantialität, Hervorhebbarkeit, Kommunizierbarkeit, Überlegenheit, Vorsprungssicherung, Bezahlbarkeit, Nachhaltigkeit sowie Gewinnbeitragspotenzial².

Die Positionierung auf die Wahrnehmung der Konsumenten abstimmen ist von strategischer Relevanz. Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse geben Aufschluss über die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung einer Information und sind somit von Bedeutung für die Umsetzung einer Positionierungsstrategie. Nur wenn der Konsument die gesetzten Maßnahmen wahrnimmt, wurde das Positionierungskonzept richtig erarbeitet³.

Anhand eines zweistufigen Vorgehens kann die Marketing-Maßnahme in Bezug auf die positionsadäquate Wahrnehmung sichergestellt werden. Zuerst ist zu überprüfen, welche Positionierungseigenschaften der Konsument in seiner Vorstellung z.B. mit dem Wort „elitär“ assoziiert (z.B. teuer, Prestige,...). Diese Verbindung wird als Grundlage für die erste Umsetzung der Positionierung herangezogen.

¹ vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 470

² vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 402

³ vgl. Esch (2012)

Im nächsten Vorgehen wird analysiert, ob die Umsetzung der Positionierung wahrgenommen und auch verstanden wurde. Durch Häufigkeiten, Muster und Reihenfolgen der Assoziation ist dies messbar. Damit eine deutlich erkennbare Wahrnehmung erfolgt, gilt als relevanter Einflussfaktor die Art der Positionierungsvermittlung durch Sprache und/oder Bilder. Durch die leichtere Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung werden generell Bildinformationen beim Konsumenten Sprachinformationen vorgezogen. Bildinformation erfolgen mit geringer kognitiver Kontrolle und ganzheitlich.

Doch nicht das Produkt ist entscheidend für die Positionierung, sondern wie dieses in den Köpfen der möglichen Konsumenten platziert wird. Eine Veränderung des Produkts durch Verpackung oder Form ist nur eine kosmetische Verschönerung, denn das Hauptaugenmerk liegt darauf, beim Kunden eine gute Position in der Vorstellung zu sichern. Als Problem beim Positionieren stellt sich die kommunikationsüberflutete Gesellschaft dar und hier ist die Positionierung das erste Konzept, um sich Gehör zu verschaffen⁴.

Als Methode gilt, nicht etwas Neues oder Einmaliges zu schaffen. Gedankenverbindungen, welche bereits vorhanden sind, sollen anders gestaltet und damit neue Assoziationen verknüpft werden. Als wichtig gilt, dass die Botschaft klar und scharf formuliert ist und im Gehirn eine Verbindung bei der Zielgruppe stattfindet.

Daher gilt es, eine richtige Auswahl zu treffen, welche Eigenschaften des Produkts am besten zum Konsumenten durchdringen. Einen wichtigen Stellenwert nimmt die Fähigkeit ein, objektiv zu erkennen und zu bewerten, wie das Produkt bei Kunden gesehen wird.

Das Positionieren und Bestimmen von Markenposition bedeutet, im entsprechenden wichtigen Markt, eine aktive Gestaltung der Marke. Prägnante Eigenheiten der Marke in Bildern und spezieller Kommunikation sind von wesentlicher Relevanz für den Konsumenten. Das Image muss klar konzipiert sein, damit die Marke erfolgreich vertreten werden kann und bei den Kunden eine bevorzugte Stellung in den Köpfen einnimmt.

⁴ vgl. Ries/Trout (1986)

Das eigene Unternehmensmanagement der Marke muss daher auch richtig zuordnen können, welche Leistungsmerkmale aus Kundensicht Wichtigkeit haben. Oft werden diese Kundeninformationen falsch vom Management wahrgenommen und somit die Marke nicht korrekt positioniert. Dabei ist es bei der Positionierung vor allem wesentlich, die Bedürfnisse und Vorstellungen der Konsumenten zu kennen.

Von besonderer Bedeutung sind auch (Kommunikations-) Maßnahmen, wie die Marke im Markt vermittelt wird. Hierbei spielen die Unternehmensmanager eine tragende Rolle. Durch sie wird die Markenidentität festgeschrieben und eine Modifikation herbeigeführt. Hierzu wird auch der Fokus auf Einflussfaktoren, wie z.B. den kommunikativen Gesamteindruck oder mit welchem Involvement die Anspruchsgruppen der Marke gegenüberstehen, gerichtet.

Positionierung darf immer nur im Zusammenhang mit Markenidentität und Markenimage gesehen werden, um in Gesamtkontext verstanden werden zu können.

Markenidentität und Markenpositionierung stellen aus Sicht des Unternehmens die sogenannte Aktionsebene dar, während die Zuordnung auf Wirkungsebene das Markenimage betrifft⁵.

Eine klar definierte Positionierung ist relevant um eine Marke stark aufbauen zu können. Um diese positionieren zu können muss zuerst die Markenidentität herangezogen werden. Diese gibt den Ausgangspunkt vor. Ihr Merkmal besteht darin, für die Anspruchsgruppen relevante Eigenschaften klar zu fokussieren, im Vergleich mit der Konkurrenz hervorzuheben und erfolgreich umzusetzen. Es darf nicht außer Acht gelassen werden, dass das Markenimage für den erfolgreichen Transfer „von Identität zur Positionierung“ verantwortlich ist und somit die entscheidende Maßgröße für Erfolg oder Nichterfolg der Positionierung einer Marke im Markt ist.

Die Markenpositionierung selbst ist als Abgrenzung zu Konkurrenzmarken zu sehen. Die Eigenschaften der Positionierung müssen so gesetzt sein, dass diese die Kundenwünsche sowie Kundenbedürfnisse erfüllen und von Wichtigkeit für diese Anspruchsgruppe sind. Eine ständige Weiterentwicklung dieser Parameter ist erstrebenswert, um die Markenidentität zu spezifizieren und zu festigen.

⁵ vgl. Esch (2012)

Nur einige wenige Merkmale sollen für eine gelungene Markenpositionierung herangezogen werden damit eine Fokussierung der Marke klar dargestellt wird.

Anhand zweier geeigneter Ansatzpunkte zur Entscheidungsfindung von Positionierungsmerkmalen kann deren Suche und Auswahl erleichtert werden⁶:

- sachlich-funktionale Eigenschaften (z.B. Haltbarkeit, Ergiebigkeit)
- emotionale Eigenschaften (z.B. Notwendigkeit, Exklusivität)

Erstrebenswert ist eine mittel- bis langfristige Positionierung. Nur dadurch entstehen anhand von Lernprozessen klare Markenimages. Die gesetzten Markenmaßnahmen sollten nicht beständig sein, sondern sich durch Umsetzungsmaßnahmen bewegen und dem Zeitgeist entsprechend reformiert werden.

Positionierungsziele

Ziele der Markenposition sind daher

- in den Köpfen der Konsumenten positiv verankert zu sein und
- eine klare Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz.

Damit wird die eigene Marke der Konkurrenzmarke bevorzugt⁷.

Die Leistungen des Unternehmens in einer geeigneten Positionierung sind für die Verwirklichung der Marketingziele, aus deren wirtschaftlicher und psychografischer Sicht, ausschlaggebend.

Der Aufbau sowie die Pflege des im Konsumenten verankerten Vorstellungsbildes einer Leistung unterliegen ständiger Aufmerksamkeit. Bezug genommen wird hierbei auf sachorientierte Eigenschaften der Positionierung, wie z.B. Design, Funktionalität, Größe, usw., beziehungsweise emotionale Eigenschaften der Positionierung (Prestige, Abenteuer, Erotik usw.).⁸

⁶ Esch (2012), S. 161

⁷ Esch (2012), S. 157

⁸ vgl. Vollert (2006), S. 48

Zusätzlich haben die Autoren Crego und Schiffrin Merkmale ermittelt, wie man sich von der Konkurrenz abhebt. Es bedarf einer ständigen Erfassung, was dem Kunden wichtig ist und entsprechend darauf die Angebote zu setzen. Diese müssen die Kundenerwartungen übersteigen. Als Ansatz geben sie folgende zwei Punkte vor⁹:

- *die Definition des Kundennutzenmodells* (d.h. alle Produkte und Dienstleistungsfaktoren werden zusammengetragen, die die Kundenauffassung von Wert prägen und beeinflussen).
- *die Aufzeichnung der Kundenwerthierarchie*, welche mit „fundamental“, „erwartet“, „begehrt“ und „unvorhergesehen“ benannt sind.

2.1.2. Positionierungsmodelle

Im vorherigen Teil wurden die methodischen Grundlagen der Positionierung, spezifische und bedürfnisrelevante Gedächtnisinhalte für die Marke zu schaffen, ausführlich behandelt.

Der Grundgedanke bzw. die methodische Grundlage der Positionierung kann anhand von **Positionierungsmodellen** dargestellt werden. Hierfür werden die Anordnungen der wichtigsten Positionierungseigenschaften herangezogen und festgelegt. Mit Hilfe von zwei- oder mehrdimensionalen Positionierungsmodellen kann die Grundidee der Positionierung erklärt werden.

Mehrdimensionale Positionierungsmodelle entstehen durch die Verknüpfung methodischer Grundlagen der Positionierung. Unter Joint Space, welches hier im Vordergrund steht, wird verstanden, wenn subjektiv wahrgenommene Leistungseigenschaften und Bevorzugung des Konsumenten anhand ausgewählter Positionierungseigenschaften aufgezeichnet werden¹⁰.

⁹ vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 404

¹⁰ vgl. Vollert (1999)

Dem **Idealpunktmodell** wird eine besondere Stellung zugewiesen und es wird daher näher erarbeitet¹¹:

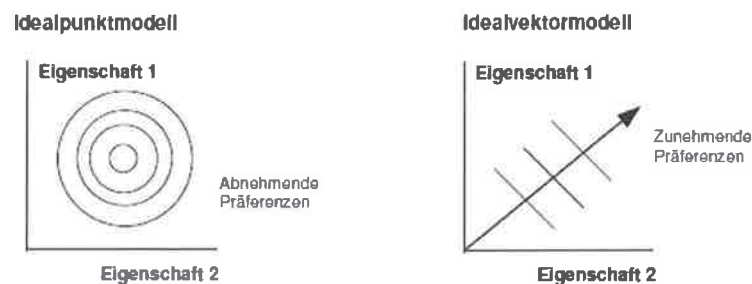


Abb. 1: Positionierungsmodelle (Quelle: Vollert (1999))

Abb 1: Positionierungsmodelle (Quelle:Vollert (1999))

Konzentrische Kreise, welche einen Idealpunkt (die ideal betrachtete Position) bilden stellen die subjektiv wahrgenommenen Leistungseigenschaften und Bevorzungen des Konsumenten dar. Eine Entfernung vom Idealpunkt bedeutet eine Abnahme der Präferenz. Ein geringes Niveau der Bevorzung entsteht, wenn die Positionierungseigenschaften zu hohe und gleichzeitig zu geringe Eigenschaften der Positionierung aufweisen.

Die Richtung steigender Präferenz sowie die gesetzten Positionierungseigenschaften und deren Bedeutung werden beim Idealvektormodell betrachtet. Dies bedeutet, dass gleichgestellte Marken sich auf derselben, zum Vektor senkrecht verlaufenden Isopräferenzlinie, befinden. Eine Nichtsättigungshypothese geht diesem Modell voraus. Zusätzliche klassische Positionierungsmodelle sind das komponierende Verfahren der Faktorenanalyse und das dekomponierende Verfahren (MDS, Conjoint-Analyse usw.) Diese werden in dieser Ausarbeitung nicht näher betrachtet¹².

Als austauschbar gelten Marken, deren räumliche Nähe eng beieinander liegt. Als Idealpunkt gilt der Grad der Übereinstimmung der Anspruchsgruppen mit den von ihnen gesetzten Idealvorstellungen. Durch dieses Modell können einige, jedoch nicht alle, Positionierungseigenschaften näher betrachtet werden.

¹¹ vgl.Vollert (1999)

¹² vgl.Vollert (2003a)

Daher kann man wieder auf den Kern der Positionierung zurückzukommen: Wenige wichtige Eigenschaften der Marke sind bevorzugt zu positionieren, eben dort, wo klar ein Wettbewerbsvorteil erkennbar ist.

Durch das Setzen mehrerer Positionierungseigenschaften, kann verfolgt werden, dass¹³

- fast keine durchgehenden Richtlinien der Positionierung erkennbar sind,
- kaum ein Imageaufbau beim Konsumenten zustande kam und
- die Strategie durch erhöhte Kosten der Implementierung nicht durchgesetzt werden konnte, was nicht passiert wäre, wenn nur wenige Positionierungseigenschaften herangezogen werden.

Das Positionierungsmodell beinhaltet auch Schwächen, wie das Fehlen der Zukunftsorientierung durch das Nichterkennen von eventuell neuen Marktsegmenten.

2.1.3. Positionierungseigenschaften

Das Involvement des Konsumenten, im kognitiven oder emotionalen Bereich, ist vorrangig für die Auswahl der vorgegebenen Positionierungseigenschaften.

Als **Involvement** wird das Kundenengagement bezeichnet, mit welchem dieser sich dem Angebot zuwendet. Ein **geringes Involvement** bedeutet Passivität des Konsumenten, kein inneres Engagement und Gleichgültigkeit gegenüber dem Angebot. Bei **großem Involvement** findet man beim Konsumenten Aktivität, inneres Engagement und Interesse gegenüber dem Angebot vor.

Eine Anpassung an das Unternehmen, die Relevanz für den Kunden und dessen subjektive Wahrnehmung, eine ersichtliche Konkurrenzabgrenzung sowie eine langfristige Besetzung gelten als Kernpunkte der Positionierungseigenschaften.

¹³ vgl. Esch (2012)

Damit ein langfristiges Involvement erzielt werden kann, muss der Konsument geprägt sein durch

- Werte und Persönlichkeitsmerkmale einer Person, welche persönliches Involvement erzeugt
- die soziale Auffälligkeit des Produkts sowie Preis und Risiken im sogenannten Produktinvolvement
- die persönliche Wichtigkeit des Produkts anhand von Markeninvolvement

Da das persönliche Involvement bei jeder Person unterschiedlich gesetzt ist, gilt es, sich auf das Produkt- und Markeninvolvement zu konzentrieren.

Es kann zusätzlich noch **zwischen hohem kognitiven Involvement** und **hohem emotionalen Involvement** differenziert werden.

Das **kognitive Involvement** ist gekennzeichnet durch eine aktive Informationsaufnahme und Verarbeitung, auf hohem Niveau, beim Konsumenten. Dies betrifft meist Produkte mit starker Unterscheidung zu Konkurrenzmarken, um ein Kaufrisiko zu vermeiden.

Persönliche Werte, Einstellungen und Motive des Konsumenten prägen als Eigenschaften das **emotionale Involvement**. Der Konsument möchte es einfach haben. Als Beispiel können Schmuck und Kleidung herangezogen werden, welche Lustbedürfnisse befriedigen und meist auch einen gewissen Lebensstil der Umwelt zeigen.

Die Ausprägung des Involvements, welches als anhaltend gilt, bestimmt demnach die Auswahl folgender vier Positionierungsziele¹⁴:

1. Gemischte Positionierung

Es besteht ein hohes emotionales und kognitives Involvement. Von Wichtigkeit für den Konsumenten sind das Bedürfnis nach einem Produkt und die Information zum bestimmten Angebot. Die gemischte Positionierung bezieht sich auf die Verhaltensbeeinflussung und deren Grundlagen. Diese sind, das entsprechende Bedürfnis zu wecken und eine Bedürfnisbefriedigung durch Information über gezielte Angebotseigenschaften zu schaffen.

¹⁴ vgl. Esch (2012)

2. Sachorientierte Positionierung

Wenn hohes kognitives Involvement und geringes emotionales Involvement vorzufinden sind, heißt dies, dass die Angebotsinformationen von Bedeutung sind. Ein entsprechendes Bedürfnis ist bereits vorhanden. Hier kommt die sachorientierte Positionierung zum Einsatz, welche auch die klassische Form ist. Sie ist dort von Wichtigkeit, wo es sich um Kommunikation für Innovationen oder Angebote auf weniger entwickelten Märkten handelt.

3. Erlebnisbetonte Positionierung

Eine besondere Gefühlswahrnehmung durch ein spezielles Erlebnis führt zur Produktaufmerksamkeit des Konsumenten und wird vor allem in gesättigten Märkten eingesetzt. Ein Zusatznutzen gegenüber dem Grundnutzen wird vermittelt. Das ist der Fall, wenn hohes emotionales Involvement und geringes kognitives Involvement besteht.

4. Positionierung durch Aktualität

Bei geringem emotionalen und kognitiven Involvement gilt es, das Angebot durch gezielte Kommunikation zum Thema zu machen. Vor allem bei der Aktualisierung einer Marke wird auf diese Positionierung zurückgegriffen, denn die Bedürfnisse und Informationen sind trivial.

Durch die bestehende Informationsüberlastung in unserer Zeit und durch geringes Konsumenteninvolvement ist die Aktualität ein Ziel der Positionierung.

Sie zielt nicht darauf ab, spezielle Eigenschaften des Produkts mit der Marke zu verbinden, sondern nur auf die Thematisierung der Marke. Es soll vor allem zu einer Einstellungsverbesserung kommen, die Marke soll „Top of Mind“ werden, was sich mittels häufigen Zusammentreffens mit einem Objekt erreichen lässt.

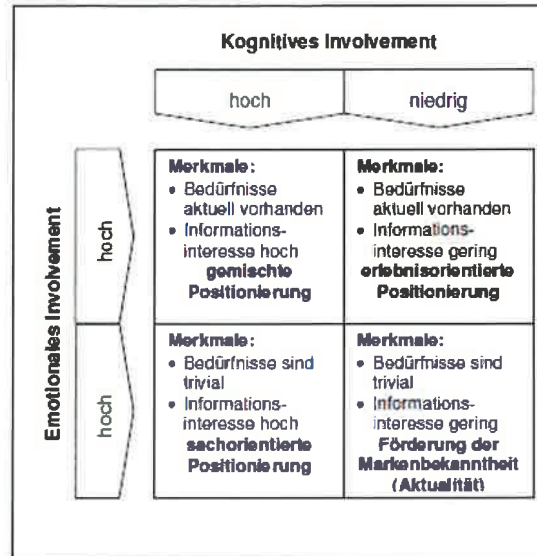


Abb.2: Positionierung in Abhängigkeit des Involvements (Quelle: in Anlehnung an Esch (2001))¹⁵

In der Realität werden nur einige **Positionierungseigenschaften** aufgegriffen, welche beim Konsumenten und auf dem Markt besser festzusetzen sind.

2.1.4. Positionierungsmanagement

2.1.4.1. Klassisch, reaktives Positionierungsmanagement

Wie bereits in Kapitel 2.1.2 näher ausgeführt, wird mittels Einsatzes von Marketinginstrumenten die Real - bzw. Idealmarke in Idealpunktnähe positioniert. Somit soll der geringste Abstand zwischen Realmarke und Idealmarke erzielt werden.

Zusätzlich kann ein Schritt der Unternehmung sein, dass es zu einer Beeinflussung in der Konsumentenwahrnehmung der Realmarke kommt und eine Veränderung der Präferenzen (Idealposition) des Konsumenten erfolgt¹⁶.

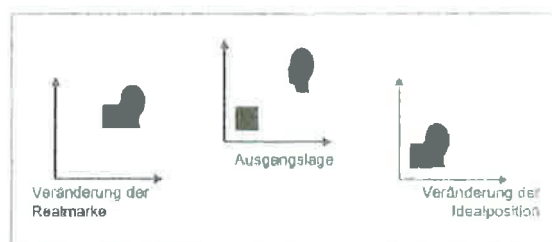


Abb.3.: Positionierungsmanagement im klassischen Positionierungsmodell (Quelle: Vollert (2006))¹⁷

¹⁵ vgl. Esch (2000)

¹⁶ vgl. Vollert (2006)

¹⁷ vgl. Vollert (2006)

Dieser Vorgang wird als „reaktive Positionierung“ bezeichnet. Auf Kundenpräferenzen sowie Konkurrenzaktivitäten und mögliche Veränderungen der gesetzten Positionierungseigenschaften wird besonders geachtet und reagiert. Als Schwierigkeit bei der klassisch, reaktiven Positionierung gilt, dass alle Konkurrenten die Positionierungseigenschaften mit sehr identen Informationen besetzt haben. Auch das Abfragen der Konsumenten von Positionierungseigenschaften vermittelt keine Echtheit aufgrund der Tatsache, dass Konsumenten meist Produkteigenschaften nennen und keine technologischen oder sozialtechnischen Innovationen zusätzlich in Verbindung gebracht werden. Somit kann ein Bild der **falschen Annahme zum Kundenverhalten** gezeichnet werden. Die Positionierungseigenschaften in die subjektive Wahrnehmung des Kunden zu transferieren kann Probleme beinhalten. Im wirklichen Sinn ist die klassische Positionierung dafür gedacht, eine Identifikation einer Marke im derzeitigen Stand zu ermitteln. Einem modernen Ansatz der Position kann man aufgrund einer dynamischen Umwelt nicht aus dem Weg gehen.

2.1.4.2. Modernes Positionierungsmanagement

Eine dynamische und aktive Positionierung kennzeichnet diesen Positionierungsstil und wird nachstehend ausführlich erarbeitet¹⁸.

- **Aktive Positionierung**

Die Positionierung erfolgt anhand wichtiger sachorientierter und/oder emotionaler Eigenschaften des Kunden und sind für ihn, bis dahin unbekannt, in Verbindung mit der Marke gewesen. Eine Bearbeitung des Marktes durch eine Veränderung oder sogar einer neuen Marktschaffung ist erforderlich. Das Hauptmerkmal liegt für die Unternehmung darin, alte Eigenschaften der Positionierung durch neue zu ersetzen bzw. neue Positionierungseigenschaften an bereits vorhandene hinzuzufügen.

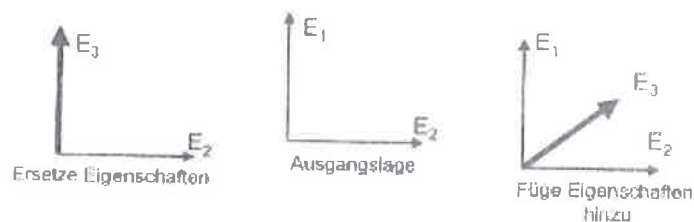


Abb.4.: Aktive Positionierung (Quelle: Vollert (2006))

¹⁸ vgl. Vollert (2006)

- **Dynamische Positionierung**

Im Zeitablauf werden Bedürfnisse des Kunden sowie eine veränderte Kundenstruktur und die Konkurrenzsituation berücksichtigt. Es gilt, die Marke immer aktuell zu halten (innovativer Teil der Positionierungspflege). Dazu wird die Kernpositionierung herangezogen und, in einem Zeitablauf werden, sich verändernde zusätzliche Positionierungseigenschaften verwendet. Es darf die Kernpositionierung dadurch in den Hintergrund geraten und die Zusatzpositionierung an erster Stelle stehen.

Als Ziel gilt es, im Kundenbewusstsein die Leistung des Unternehmens als Besonderheit aufzuzeigen und in der heutigen dynamischen Umwelt zu fixieren und zu erweitern (Positionierungspflege).

Voraussetzung für eine dynamische Positionierung ist, eine Grundpositionierung zu nehmen, welche keinen Widerspruch mit weiteren Positionierungseigenschaften darstellt, und dass das bisher gesetzte Leistungsbild erhalten bleibt. Probleme betreffen zumeist die Erlebnispositionierung, welche durch eine emotionale Grundpositionierung entsteht. Auch Anforderungen an die Zusatzpositionierung müssen bedacht werden, wie Bedürfnisorientierung, Kompatibilität, Kommunizierbarkeit, Eigenständigkeit, Glaubwürdigkeit sowie Aktualität. Wichtigkeit erlangt die dynamische Positionierung auch bei der Bearbeitung verschiedener Marktsegmente. Mittels einer einheitlichen Grundpositionierung erfolgt durch segmentspezifische, zusätzliche Positionierungseigenschaften eine Zufriedenstellung der Bedürfnisse und Wünsche der Kunden in speziellen Segmenten. Eine Einbindung dieser unterschiedlichen Zusatzpositionierungen in die Grundpositionierung muss neben der Abstimmung mit der Grundposition erfolgen.

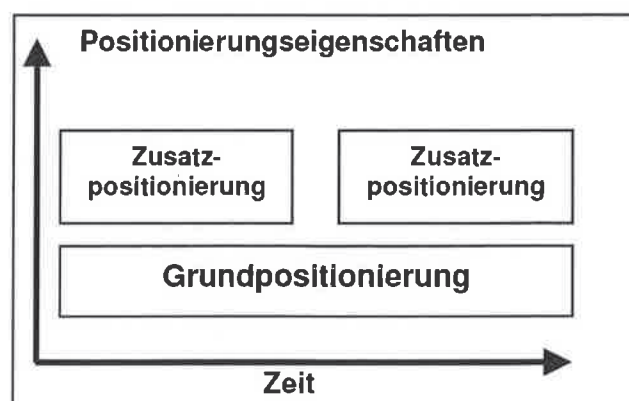


Abb.5: Dynamische Positionierung (Quelle: in Anlehnung an Vollert (2006))

2.1.5. Positionierungsstrategien

Wie Strategieoptionen zur Positionierung sinnvoll einzusetzen sind, wird in diesem Kapitel erarbeitet.

Zuerst gilt es Kommunikationsmaßnahmen auszuarbeiten, welche die Markenpositionierung zum erwünschten Soll-Image der Marke führen. Ein erfolgreiches Selbstbild der Markenidentität wird erreicht, wenn Eigenschaften der Marke für die Anspruchsgruppe erfahrbar werden. Anhand von Kommunikation, persönlichen Kontakten, Gestaltung usw. wird dieses Selbstbild geschaffen¹⁹.

Ein weiterer Aspekt liegt somit darin, beim Konsumenten spezifische und bedürfnisrelevante Gedächtnisinhalte aufzubauen und dadurch die Marke psychisch zu verankern. Dies nennt man die **Soll-Positionierung**.

Dem gegenüber steht die **Ist-Positionierung**, welche bereits beim Konsumenten abgespeicherte Gedächtnisinhalte in Verbindung mit der Marke enthält, die durch bereits erfolgtes Marketing oder direkter Erfahrung mit der Marke entstand.

Hierbei wird die Ist-Position der Marke mit der Konkurrenzmarke verglichen und die ideale Vorstellung der Konsumenten im Imageraum aufgenommen. Dadurch lassen sich zwei Strategien zur Ist-Position einer Marke festlegen, welche auch kombinierbar sind.

- Die Bedürfnisse und Wünsche des Konsumenten werden an das Angebot angepasst.
- Das Angebot wird an die Bedürfnisse und Wünsche des Konsumenten angepasst.

Bei der ersten Strategie wird die Marke so gestaltet, dass die Idealvorstellung der Wahrnehmung der Konsumenten näher rückt. Anwendung findet diese Strategie bei der Neubesetzung einer Marktnische.

¹⁹ vgl. Esch (2012), S. 170 ff.

Die zweitgenannte Strategie beinhaltet als Ziel, durch Veränderung der Bedürfnisse, die Stellung der Marke anzunähern. Konkret gesetzte Marketinginstrumente sind ausschlaggebend, damit eine Bedürfnisverschiebung erfolgt. Erstrebenswert ist die Alleinstellung.

Als Hauptziel der beiden Positionierungsstrategien gilt, es den wahrgenommenen Abstand zwischen der Idealvorstellung der Zielgruppe und der eigenen Marke zu verringern.

Es bestehen drei Positionierungsstrategien für Handlungsoptionen:

- Die Markenposition beibehalten
- Die Marke wird umpositioniert durch
 - eine Anpassungs-, bzw. Beeinflussungsstrategie im alten Positionierungsraum
 - durch eine Anbaustrategie im neuen Positionierungsraum
- die Marke wird neupositioniert

Markenposition beibehalten

Wenn die Idealvorstellung der wirtschaftlich wichtigen Zielgruppe der Markenposition entspricht und nicht bereits durch eine Marke belegt wird, ist die Beibehaltung der Position sinnvoll. Auf eine Erstarrung der Marketingmaßnahmen ist Acht zu geben. Hierfür bedarf es der Aktualität sowie dem Zeitgeist gerecht zu werden ohne die Markenidentität oder das Markenimage zu verändern. Anpassungen sind auf dem vorhandenen Image aufzubauen.

Marke um positionieren

Dies ist dann notwendig, wenn die Idealvorstellung des Konsumenten zu weit von der Markenposition abweicht. Zur Verfügung stehen dazu Anpassungs- und Beeinflussungsstrategien in einem vorgegebenen Positionierungsraum. Die bereits bestehenden Positionierungseigenschaften sowie der Zielgruppenkern bleiben erhalten.

Eine sogenannte Anbaustrategie ist dann möglich, wenn für eine bestimmte Teilzielgruppe die Marke um eine zusätzliche wichtige Eigenschaft erweitert wird. Dadurch erfolgt eine zusätzliche Abhebung von der Konkurrenz und Positionierung der Marke in einem neuen Imageraum.

Marke neu positionieren

Dies wird dann sinnvoll, wenn der Aufbau des Markenimages durch bisher erfolgte Markeninvestition nicht gegriffen hat und auch nicht mehr zu erwarten ist. Die Ist-Position steht nicht mehr in Bezug zur Idealposition der Zielgruppe und die Marke wird nicht den wichtigen Eigenschaften zugeordnet.

Weitere Marketinginvestitionen versprechen kaum Erfolg im entsprechenden Image-raum aufgrund der starken Position einer anderen Marke. Daher ist es erforderlich, einen neuen, für eine andere wirtschaftlich relevante Zielgruppe, Imageraum für die Marke zu belegen.

Markenpositionierung wirksam umsetzen

Die Unterscheidung der Positionierung von Konzept- und Realisationsebene

Eine Strategie in Maßnahmen umzusetzen ist nicht allein durch Positionierungsstrategien erreichbar. Sogenannte strategische Dreiecke zur Positionierung erleichtern dem Anwender bei der Umsetzung und Konzeption einer Positionierung seine Gedanken zu ordnen und damit einen systematischen Prozess für eine wirksame Positionierungsumsetzung herbeizuführen. Zwei dafür in Verbindung stehende strategische Dreiecke gibt es: Konzeptebene und Realisationsebene.

Die Unterscheidung zwischen diesen beiden ist wesentlich, um eine Entwicklung der Positionierungsstrategie zu erlangen. Die Schwierigkeit besteht in der Realisation von verbalen Konzepten (Transformationsproblem) und beide bieten Anhaltspunkte für eine diagnostische Erfolgsbewertung im Sinne eines Strategie-Audit. Anhand einer Top-Down- und Bottom-Up-Betrachtungsweise wird vermieden, dass Strategien, welche Top-Down geplant sind, aufgrund geringer Umsetzungsmöglichkeiten in eine Sackgasse führen.

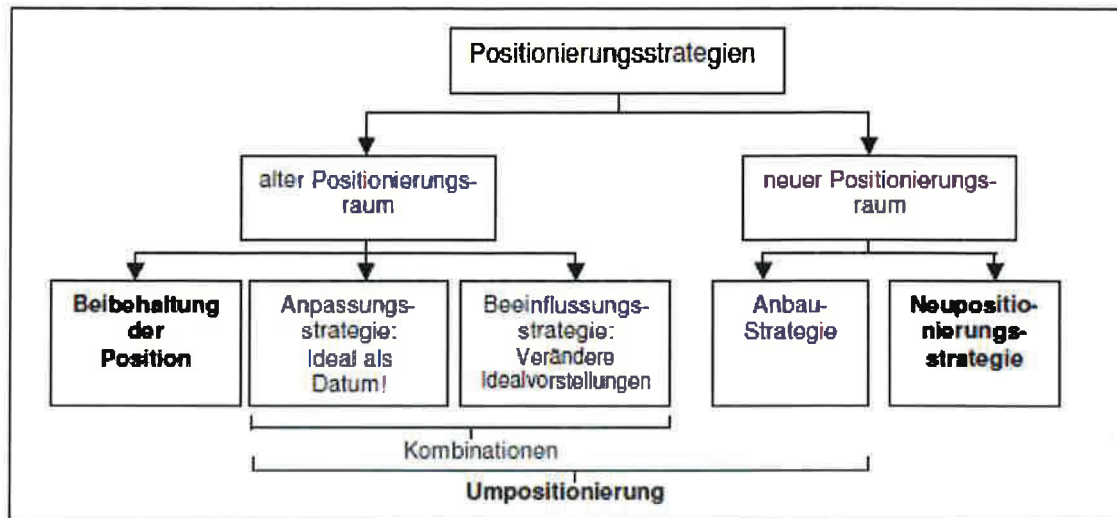


Abb. 6: Positionierungsstrategien (Quelle: Esch (2007 a, S. 160))

Die Berücksichtigung der Verhaltensprozesse des Konsumenten ist erforderlich, damit eine Konzeption der Positionierung sowie die Realisation im Marketing-Mix erfolgen. Weiters darf auf die Betrachtung der Konkurrenz sowie des Technologiemanagements oder die unternehmensspezifischen Aspekte der Positionierung nicht vergessen werden. Doch grundsätzlich sind die Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten, deren subjektive Wahrnehmung bezüglich der Akzeptanz eines neuen Produkts sowie die Unterscheidung zur Konkurrenz entscheidend.

Bei der konzeptionellen Entwicklung einer Positionierung gilt es, die vorhandenen Probleme zu beachten und relevante Fragen der Konzeptebene zu klären, wie²⁰

- heutige und zukünftige Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe.
- die Analyse der Konkurrenzunternehmen. (Welche Positionierung nehmen sie ein? Wie wird ihr Verhalten bei Änderungen der Angebots- und Nachfragestruktur sein?)
- die eigene Zukunftssicht des Unternehmens. (Markenidentität anhand welcher Positionierungen?)

²⁰ vgl. Esch (2012), S. 174 ff.

Die Problematik bei der Entwicklung von Positionierungskonzepten besteht vor allem darin, dass die Ist-Situation zu sehr im Mittelpunkt steht. Somit verliert man den Blick auf zukünftige Entwicklungen bei Konsumenten und den Mitbewerbern. Auch der richtige Transfer der Positionierungsüberlegungen von der Konzeptebene auf die Umsetzungsebene stellt ein Kernproblem dar.

Die mangelnde Verankerung von Positionierungseigenschaften auf Top-Management-Ebene ist zu vermeiden. Das heißt, dass die Ebene des Top-Managements erforderlich ist, damit Positionierungsüberlegungen organisatorisch verankert werden.

Auch Anforderungen an die Umsetzung der Positionierung sind zu berücksichtigen, sodass das Realisationsdreieck zu tragen kommt. Hierfür müssen die konzeptionellen Fragen zur Entwicklung schlüssiger Positionierungskonzepte geklärt sein.

Die relevanten Kernfragen auf Realisationsebene sind:

- Wird die Zielgruppe die verschiedenen Marketinginstrumente im umgesetzten Positionierungskonzept wahrnehmen?
- Erfolgt eine deutliche Konkurrenzabgrenzung durch die Umsetzung des Positionierungskonzepts in den Marketinginstrumenten?
- Ergeben sich für das Unternehmen relevante Synergieeffekte durch eine aufeinander abgestimmte Positionierung der differenzierten Marketinginstrumente?

Marketing-Maßnahmen integrieren

Verschiedene Marketinginstrumente zu integrieren, um eine gezielte Kommunikation mit Synergieeffekt zu bewirken, ist für Positionierungskonzepte von Bedeutung, damit der Eindruck beim Konsumenten verstärkt wird. Es erfolgt eine schnellere Verankerung der Markenpositionierung in den Köpfen der Konsumenten, sofern die Kommunikationsmaßnahmen klar und leicht verständlich für ihn gesetzt sind.

Mit Marken zu wachsen garantiert eine Weiterentwicklung von Marken, um auf veränderte Kundenansprüche, Wettbewerbssituationen und Marktanforderungen rechtzeitig reagieren zu können.

2.2. iv.future



2.2.1. Grundpositionierung

Die Initiative „iv-future“ ist in der Industriellenvereinigung dem Bereich Gesellschaftspolitik zugeordnet und steht in der Verantwortung des Bereichsleiters sowie des Projektteams.

Damit wirtschafts- und gesellschaftspolitische Schlüsselthemen aufgegriffen, analysiert und gestaltet werden können, wurde dieses Projekt initiiert. Den Hintergrund liefert die Tatsache, dass ein ständiger Wandel und Brüche in unserer Gesellschaft ersichtlich sind. Diese Veränderungen sind von Bedeutung für die österreichische Zukunftsgestaltung und stellt die Gesellschaft, Politik und Wirtschaft in Österreich vor neue Herausforderungen. Damit bedeutende gesellschaftliche Zukunftsfragen aufgegriffen werden können, hat die Industriellenvereinigung ein Monitoringsystem erarbeitet.

Priorität des Projekts ist es, für Wirtschaft und Gesellschaft entscheidende Trends zu filtern, damit diese Chancen wahrnehmen können. iv.future soll auch den Rahmen geben, sich mit Wandlungskräften und Herausforderungen zu beschäftigen.

Die Zielsetzung stellen nachstehende Punkte dar:

- die Antizipation wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Themen zur Risikominimierung und Chancengenerierung
- das frühzeitige Erkennen relevanter Entwicklungen
- die Konzeption von Lösungssätzen für Wirtschaft und Gesellschaft, die diese Entwicklungen berücksichtigen.²¹

²¹ Daten stammen von der Quelle <http://www.iv-future.at>

Als Bausteine zur Umsetzung dieser Ziele dienen:

- der Think Tank future.lab,
- der future.monitor,
- die Veranstaltungsreihe future.forum

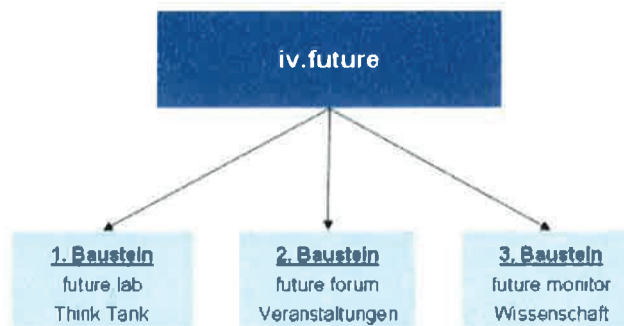


Abb.7: iv.future Bausteine

(Quelle: <http://www.iv-future.at/bm2/15.04.2013>)

2.2.1.1. Ist-Zustandsanalyse

Der Think Tank

Der Think Tank iv.future.lab²² soll mit Hilfe einer Gruppe von wichtigen Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Gesellschaft anhand ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten künftige Trends und Veränderungsmechanismen eruieren. Das Ergebnis dieser Gruppe soll die Antizipation relevanter Zukunftsthemen sein. Von Wichtigkeit ist hier, dass der Zeitrahmen mit mehr als 10 Jahren angesetzt ist. Dies stellt eine Konzentration auf Zukunftstrends mit langfristiger Auswirkung dar.

future.lab Modell

Damit Zukunftstrends erarbeitet werden können, wurde das Modell des future.lab²³ als Ideenkonstrukt entwickelt. Neu aufkommende Trends werden anhand eines Horizon Scanning der Think Tank Mitglieder diskutiert sowie eingehend erarbeitet. Diese Arbeitsweise wurde als Zielsetzung des future.lab Modells festgelegt.

Zur Eruierung der Thesenentwicklung dient somit das Horizon Scanning.

²² Daten stammen von der Quelle <http://www.iv-future.at/bm3>

²³ Daten stammen von der Quelle <http://www.iv-future.at/bm12>

Damit eine Thesenentwicklung stattfinden kann, werden die folgenden Punkte abgearbeitet:

- die Zukunft erahnen und beschreiben,
- die Zukunft entwerfen und mitgestalten sowie
- eine Projektion der Zukunft schaffen

Das Modell für das Horizon Scanning als Basis sieht so aus:

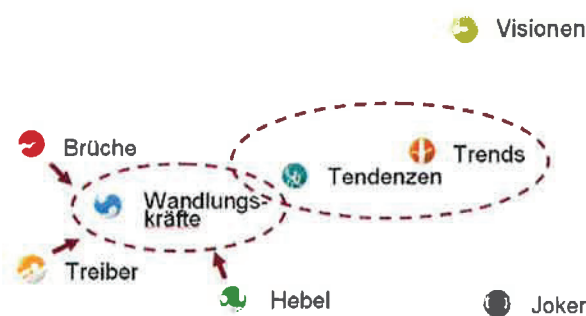


Abb.8: future.lab Modell

(Quelle: <http://www.iv-future.at/bm12/15.04.2013>)

Sieben Gestaltungselemente stehen dem future.lab Modell zur Verfügung:



Wandlungskräfte: Diese zeigen eine Phase der gesellschaftlichen Entwicklung auf, welche anhand einer kritischen Masse in Bewegung gesetzt wurde. Zum Beispiel: Europa befindet sich in einer alternden Gesellschaft, wodurch neue Herausforderungen anzunehmen sind.



Treiber beeinflussen Wandlungskräfte. Diese Treiber sind schwierig zu verändern, denn sie wirken „von außen“ auf gesellschaftliche Entwicklungen. Der Fortschritt in Innovation und Technologie kann hier als Beispiel genannt werden.



Wenn bestehende Werte, Normen und Traditionen aufbrechen, wird dies als gesellschaftlicher Bruch bezeichnet. Das traditionelle Familienbild zum Beispiel, befindet sich in Auflösung.



Bei der **Tendenz** ist eine erkennbare Neigung oder Absicht erkennbar, diese ist jedoch noch nicht als Richtung festlegbar. Diese Tendenzen haben die Ausrichtung der Steigung oder des Fallens. Die Tendenz ergibt sich aufgrund der Tatsache, dass es immer mehr Singlehaushalte gibt und sich das traditionelle bisherige Familienbild auflöst



Ein weiterer Treiber ist der **Trend**. Dieser zeigt bereits einen genauen Weg einer Entwicklung auf. Voraussetzung hierfür ist eine starke Tendenz, welche sich durch Wandlungskräfte bereits entwickelt hat. Zum Beispiel ist eine niedrige Geburtenrate bereits festlegbar. Dieser Trend findet aufgrund des Aufbrechens des klassischen Familiensystems statt.



Mittels **Hebeln** können Wandlungskräfte, Tendenzen und Trends beeinflusst werden. Hierfür gibt es drei Instrumente:

- durch Lobbying,
- mittels Öffentlichkeitsarbeit und Bewusstseinsbildung,
- auch Ergebnisse von iv.future können über die IV in der Politik als Hebel fungieren.



Ein erwünschtes und gut erkennbares Zukunftsbild liefert eine Vision. Damit eine nachhaltige Entwicklung, welche bereits als Vision definiert ist, weiter erfolgreich umgesetzt werden kann, bedarf es drei, in Abhängigkeit zueinander stehenden, gesellschaftlichen Dimensionen. Diese sind unabdingbar im Gleichgewicht zu halten:

- eine dauerhaft erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung
- der soziale Ausgleich, zwischen Nord und Süd, Arm und Reich.
- eine dauerhafte Lösung von ökologischen Problemen



Der Joker dient als Sonderelement. Mit ihm besteht die Möglichkeit, in das Gesamtbild neue Gestaltungselemente zu implementieren und fest zu verankern.

iv.junior.lab – Ein Think Tank von Jugendlichen für die Zukunft Österreichs

Im Frühjahr 2010 wurde das Projekt iv.junior.lab²⁴ lanciert und steht in unmittelbarer Verbindung mit dem iv.future.lab. Visionen und ihre Entwicklungen sollen durch die Sicht von Jugendlichen und ihren dazu entstanden Ideen generiert werden. Um Zukunftskonzepte zu erarbeiten ist es besonders wichtig, die heutigen Heranwachsenden einzubinden, ihre Gedanken und Werte interessiert zu diskutieren und aufzunehmen. Denn diese Jugendlichen stellen die Erwerbstätigen von morgen dar.

Die Ziele des iv.junior.lab sind:

- anhand der Vorstellungen der einzelnen Schülerinnen und Schüler eine gemeinsame Vision für Österreich zu entwickeln,
- Jugendliche unterschiedlicher Herkunft sollen mittels Rollenspielen gegenseitiges Verständnis erfahren,
- eine achtbare Umgebung zu schaffen, damit die unterschiedlichsten Meinungen, Wichtigkeiten und Interessen der Jugendlichen Platz haben und die Zukunft Österreichs eruiert werden kann,
- gemeinsam Zukunftstrends der Schüler und Schülerinnen, arbeitslosen Jugendlichen und Lehrlingen zu erarbeiten,
- ein Abgleich und eventueller Austausch der entstandenen Ideen und Visionen mit den Resultaten des Think Tanks iv.future.lab
- Impulse für Lösungsansätze und die Weiterarbeit des iv.future.labs zu liefern.

²⁴ Daten stammen von der Quelle <http://www.iv-future.at/bm17>

Der future.monitor dient, auf Grundlage einer wissenschaftlichen Fundierung, der Generierung einer (Fakten-) Basis bezüglich demografischer und volkswirtschaftlicher Entwicklungen und wirft somit indirekt konkrete Fragen nach den Auswirkungen der Demografie und ökonomischer Entwicklung auf den künftigen Lebensalltag (Daseinsvorsorge, Standortfrage) auf. Auf Basis der Ergebnisse des Monitors können Prognosen abgegeben werden. Dadurch zeigt die Industriellenvereinigung in Kombination mit dem future.lab auf, welche Szenarien sich in Zukunft abspielen könnten.²⁵

Zur näheren Erläuterung dient folgendes Beispiel:

Damit die Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme auch in Zukunft erhalten bleibt, welche aufgrund einer alternden und dadurch schrumpfenden Gesellschaft eine Herausforderung darstellt, bedarf es einer ausreichenden Wirtschaftsleistung. Diese kann nur auf Basis einer leistungsorientierten und sozialen Marktwirtschaft erfolgen. Innovationen und neue Technologien, deren Verknüpfung mit einer offenen und optimistischen Gesellschaft sowie Effizienz und Produktivität, sind die Herausforderungen unserer Zeit. Weiters gilt es im Bereich der Staats- und Verwaltungsreform oder der Zuwanderung voran zu gehen, damit eine Aufrechterhaltung bzw. Erweiterung des Systems erfolgen kann.

Das Ziel einer ausreichenden Wirtschaftsleistung kann nur dann erreicht werden, wenn an folgenden „Rädern“ gedreht wird:

- Fertilität (Steigerung)
- Mortalität (Korrelation Bildung und Gesundheitszustand)
- Migration (qualifizierte Zuwanderung)
- Bildung (höherer Anteil an Spezialisten und tertiärer Ausbildung)
- Arbeitsmarktintegration (Migranten, Frauenerwerbsquote, ältere ArbeitnehmerInnen)

²⁵ Daten stammen von der Quelle <http://www.iv-future.at/bm4>

Wenn an den „einzelnen Rädern“ gedreht wird, zeigt der future.monitor die künftige Zusammensetzung der österreichischen Gesellschaft. Zusätzlich wird auch der Zustand dieser Bevölkerung z.B. in Bezug auf das Bildungsprofil dargestellt. Auch Rückschlüsse auf Produktivität und das Gesundheitsprofil lassen sich im Zusammenhang mit den Ergebnissen des future.monitor ermitteln.

Durch den future.monitor ist es möglich, einen Blick in Gegenwart und Zukunft zu erhalten und sich mit den hier ersichtlichen wesentlichen Themengebieten auseinanderzusetzen. Er ist somit ein bewusstseinsbildendes Informationsinstrument, welches anhand eines EDV-gestützten Indikatorenkatalogs wichtige demografische, soziale und volkswirtschaftliche Themen abzudecken ermöglicht.

Als Ausgangsjahr gilt 2010, die Alternativszenarien werden bis 2050 für Österreich berechnet. Die Klassifizierungen dieses Modells unterteilen sich in Alter, Geschlecht, Bildungs- und Erwerbsstatus sowie Migrationshintergrund (EU/nicht EU). Eine sogenannte Multistate-Bevölkerungsprojektion dient hierfür als Grundlage.

Zielsetzung ist es, Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, welche durch die Resultate der unterschiedlichen Szenarien erkennbar werden (z.B. Forderung der Anzahl der tertiären Bildungsabschlüsse für 2020). Wegweisende Zukunftsziele sind damit gegeben, welche mittels Pushfaktoren (weg von) um die Pullfaktoren (hin zu – dahin wollen wir) erweitert werden. Durch zusätzliche Bausteine, wie z.B. Wertestudien, kann dieses Konzept vertieft werden.

Die visuelle Umsetzung des quantitativen Modells des future.monitor erfolgte 2010 und wurde an der Wirtschaftsuniversität Wien unter der Leitung von Univ.Prof.Dr. Wolfgang Lutz (Department für Mathematik und Statistik) konzipiert.

Bisher wurden vier Themenbereiche Bildung, Erwerbstätigkeit, Migration und Gesundheit, anhand dieses Modells ausgearbeitet.

Die Themen des iv.future werden durch die Veranstaltungsreihe iv.future.forum²⁶ aufgegriffen und diskutiert. Eine aktive Einbindung der Experten und Expertinnen aus dem Publikum, welche neben den Podiumsteilnehmern und –teilnehmerinnen vom Moderator befragt werden, zeichnet das future.forum aus. Als Diskussionsgrundlage dienen die Ergebnisse des future.labs, des future.monitors sowie allgemein wichtige Zukunftsfragen.

2.2.1.2 Unternehmensphilosophie



Unter dem Leitmotiv „Leistung mit Verantwortung“ engagiert sich die Industriellenvereinigung für Rahmenbedingungen in Österreich und Europa, die Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand fördern. Ehrenamtlich tätige Funktionärinnen und Funktionäre sind hierfür die Stütze, genauso wie hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In den neun eigenständigen Landesgruppen, der Bundesorganisation und dem Brüsseler Europa-Büro wird dieser Arbeitsauftrag umgesetzt.

Die Industriellenvereinigung nimmt als eine der Sachpolitik und dem Standort verpflichtete Organisation eine aktive gesellschaftspolitische Rolle ein. Als Ziel gilt es, die Mitgliederinteressen gezielt und nachhaltig in Europa und Österreich zu vertreten. Die österreichische Industrie bezahlt 61 Prozent der heimischen Ausgaben für Forschung und Entwicklung.²⁷

²⁶ Daten stammen von der Quelle <http://www.iv-future.at/bm5>

²⁷ Industriellenvereinigung, Folder (2010)

Zusätzlich steht die Industriellenvereinigung zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und hat hierfür im Jahr 2001 den Bereich Gesellschaftspolitik eingeführt. Eine Kernaufgabe dieses Bereichs ist die Erarbeitung von gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Zukunftsthemen sowie der Transfer von prioritären Themen gegenüber Politik, Zivilgesellschaft und Unternehmen.²⁸

2.2.2. Markenstruktur

Ich möchte, bevor die einzelnen Marken der IV näher erläutert werden, auf die Geschichte der Industriellenvereinigung eingehen, damit ein zusammenhängender Überblick erfolgen kann.

Bereits 1862 wurde mit dem „Verein der Industriellen“ die erste überregionale industrielle Interessenvertretung Österreichs gegründet. Dieser vertrat die Interessen der Groß- und Schwerindustrie. Der Großteil der bestehenden rund 600 lokalen, regionalen und branchenmäßigen Industrieorganisationen schloss sich im „Centralverband der Industriellen Österreichs“, (gegr. 1892, als Vertretung einzelner Fachverbände) oder im „Bund der österreichischen Industriellen“, einem Verband für Klein- und Mittelbetriebe, zusammen. Die freiwillige Mitgliedschaft, im Gegensatz zur Pflichtmitgliedschaft der Kammern, stellte schon damals die Basis der heutigen Industriellenvereinigung dar.

Das von Kaiser Franz Josef 1911 eröffnete „Haus der Industrie“ diente allen drei genannten Verbänden als Sitz. Die Widrigkeiten des 2. Weltkrieges bewirkten mehrere Namensänderungen. Jedoch schrieb das Haus dadurch Geschichte, dass der Alliierte Rat hier seine Sitzungen und 1955 die entscheidenden letzten Verhandlungen für den Abschluss des Staatsvertrages abhielt. Letztlich ist der 23. Mai 1966 ein zusätzliches historisches Datum. Die Vollversammlung legte den bis heute bestehenden Verbandsnamen „Vereinigung der Österreichischen Industrie“ fest. Dieser Name entstand aufgrund der veränderten heimischen Industrielandschaft sowie in Bezug auf die internationalen Tätigkeiten,

²⁸ Gesellschaftspolitik der IV, Infofolder (2006)

Die Funktion dieses Verbandes wurde bereits 1911 bei der Eröffnung durch den Festredner Ministerpräsident von Bienerth folgendermaßen beschrieben:

„Von der österreichischen Industrie aus eigener Kraft errichtet, wird ihr neues Heim in Hinkunft die wichtigste Stätte der industriellen Interessenvertretung bilden. Einen natürlichen Sammelpunkt jener Bestrebungen, die sich in freiem Zusammenwirken zum Wohle und Gedeihen der heimischen Produktion betätigen und damit eine der wichtigsten Aufgaben im Bereich des wirtschaftlichen und staatlichen Lebens erfüllen.“²⁹

Nun wende ich mich den Marken der IV zu und spanne den Bogen in die heutige Zeit.

Das Hauptgewicht der Markenstruktur der Industriellenvereinigung liegt in der Marke „IV“. Diese kann als strategische Marke angesehen werden. Als zusätzliche Marken gibt es die Jugendorganisationen „Junge Industrie“ und „gruppe 1031“, welche als taktische Marken fungieren. Nachdem die Markenstruktur als Basis aller strategischen Überlegungen und Entscheidungen gilt, wird dieses Kapitel näher betrachtet.

Strategische Marke:



Positionierung: österreichische Unternehmer, der „Club“ mit freiwilligen Mitgliedsbeiträgen

Die strategische Marke „IV“ ist das Flaggschiff dieser Interessensvertretung und wird bei den Mitgliedern mit folgenden Schwerpunkten verbunden:

- Industriepolitik/Re-Industrialisierung
- Steuern & Finanzen
- Arbeit, Soziales, Gesundheit
- Wirtschaftspolitischer Diskurs
- Bildung, Innovation & Forschung
- Europa & Internationales
- Gesellschaftspolitik
- Infrastruktur, Energie & Umwelt
- Rechtspolitik & Verwaltungsreform

²⁹ Daten stammen von der Quelle <http://www.iv-net.at>



Zusätzlich gibt es noch die untergeordneten „IV-Fokusgruppen“:

- Gesundheitssystem
- Zukunft bilden
- Rohstoffe
- Nachwuchssicherung in Naturwissenschaften und Technik
- Umwelt 2020: Energie-Effizienz-Wachstum

Als primären Interessen der IV gelten

- Investitionen in Aus-und Weiterbildung sowie
- Forschung und Entwicklung und
- Maßnahmen in Verwaltung, Gesundheit und Pensionen,

damit die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, um notwendige Zukunftsinvestitionen erarbeiten zu können.

Taktische Marken:



Positionierung: junge Leistungsträger der Industrie und deren Umfeld

1947 wurde die Junge Industrie (JI) als „Jugendsektion“ der Industriellenvereinigung gegründet. In den letzten Jahrzehnten haben die JI-Bundesorganisation sowie die JI-Landesgruppen starke Akzente in gesellschaftlichen und inhaltlichen Bereichen des industriellen Nachwuchses in Österreich gesetzt.

Derzeit gibt es mehr als 1.000 Mitglieder, welche Unternehmer oder Manager sind und im industriellen und produzierenden Sektor bzw. industrienahen Dienstleistungsbereich tätig sind. Die Altersgrenze ist mit 18 bis 40 Jahren festgelegt. Die JI gilt als Interessenvertretung für Jungunternehmer, Manager und Studenten und stellt ein wichtiges nationales und internationales Netzwerk dar.

Die Mission der JI ist, den Wissenstransfer gezielt zu fördern sowie Position zu beziehen bei Themen, welche aktuell oder zukünftiger industrie- und gesellschaftspolitischer Natur sind. Die eigenen Standpunkte selbstbewusst und engagiert zu vertreten und sich somit eigenständig Raum zu verschaffen, sind weitere Schwerpunkte.

Die Aktivitäten der Jungen Industrie beziehen sich auf Österreich. Als Befürworter der Europäischen Union ist die Umsetzung des europäischen Gemeinschaftsgedankens in österreichische Strukturen ein Arbeitspunkt der JI. Offenheit gegenüber Neuem und Denken in innovativen und lösungsorientierten Ansätzen sind Grundwerte dieser Plattform sowie auch netzwerkorientiertes Arbeiten im Sinne von Teamorientierung und Kooperation als Gemeinschaft.

Damit unternehmerisches Handeln erfolgreich sein kann, bedarf es eines liberalen Umfeldes und eines eigenständigen erfolgs- und zielorientierten Wirkens einer Person.

Die Industrie hat in der JI die Bedeutung, Leistungen entlang der Wertschöpfungskette erfolgreich unter effizientem Ressourceneinsatz und international zu erbringen.

Als Vision gilt es, die innovativsten unternehmerisch agierenden Persönlichkeiten aus der Industrie und deren Umfeld zu den aktiven Mitgliedern zu zählen³⁰.

Die Arbeitsschwerpunkte 2013 sind:

- Frühkindliche Bildung
- Pensionen
- Generationengerechtigkeit
- Demokratie
- Stimme der Jugend

³⁰ Daten stammen von der Quelle <http://www.jungeindustrie.at/bm96>

Positionierung: kleiner Mitgliederkreis für Wiener Jungunternehmer und Führungskräfte

Als Teilorganisation der Industriellenvereinigung wurde die gruppe1031 im Jänner 1973 gegründet. Ihr Bestreben ist es, die Anliegen junger Unternehmer und Führungskräfte in Wien zu vertreten. Als Netzwerk ist sie politisch neutral und wirtschaftlich gut verbunden. Der Kreis der Mitglieder wird bewusst klein gehalten, damit soll ein hoher Standard bei intensiven Arbeiten gewährleistet werden. Mittels Alterslimit soll die Möglichkeit geschaffen werden, ständig Raum für jungen Neuzugang zu ermöglichen.

Seit 1988 ist die gruppe1031 ein Verein und kann anhand der dadurch erworbenen Rechtsfähigkeit mit klarer Identität und mehr Spielraum die Themenführerschaft einnehmen. Auch im europäischen Dachverband junger Unternehmer, kurz YES genannt, ist die gruppe1031 vertreten.

Das Credo lautet „etwas bewegen zu wollen“ durch Offenheit, Zielorientierung und Geradlinigkeit³¹.

Clubabende im Haus der Industrie wo hochkarätige Persönlichkeiten ihre interessanten Vorträge präsentieren, dienen als Plattform und Inspiration, um wichtige Kontakte zu knüpfen. Lösungswege, die unkonventionell erscheinen, werden in Arbeitskreisen zu brisanten Themen mit Engagement erarbeitet. Die Resultate der Arbeitskreise werden der Öffentlichkeit vorgestellt und auch den Medien präsentiert. Durch Exkursionen zu Institutionen und Unternehmen wird das Clubgeschehen zusätzlich interessant und attraktiv gehalten.

³¹ Daten stammen von der Quelle <http://www.gruppe1031.at>

2.2.3. Konkurrenzanalyse

Die relative Konkurrenzanalyse und teilweise Interessensdeckung erfolgt mit der Wirtschaftskammer Österreich. Diese unterscheidet sich vor allem darin, dass deren Mitglieder zur Bezahlung von Mitgliedsbeiträgen verpflichtet sind.

Anhand der Daten aus Website und Broschüren der Wirtschaftskammer Österreich wurde eine detaillierte Analyse durchgeführt.

2.2.3.1. Wirtschaftskammer Österreich

Bereits 1848 wurde die erste österreichische Handelskammer in Wien mit zwei Elementen errichtet: die obligatorische Mitgliedschaft sowie der Interessenausgleich. Nach einigen gesetzlichen und gesellschaftlichen Umbrüchen konnte 1946 das neue Handelskammergesetz verabschiedet werden. Dieses beinhaltete die Errichtung der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft, die Einbeziehung der Fachorganisationen (FO) mit einer eigenständigen Rechtspersönlichkeit sowie Budgethoheit und das Zugeständnis der Sozialpartnerschaft. Erst 1993 wurde der Name „Wirtschaftskammer Österreich“ (kurz: WKO) eingetragen und im Jahr 2010, durch die Wirtschaftskammerwahlen, die neue bis heute bestehende Fachorganisationsstruktur wirksam.

Alle Personen, die zum selbständigen Betrieb einer Unternehmung des Gewerbes und Handwerks, der Industrie, des Bergbaus, des Handels, des Geld-, Kredit- und Versicherungswesens, des Verkehrs, des Nachrichtenverkehrs, des Rundfunks, des Tourismus und der Freizeitwirtschaft sowie sonstiger Dienstleistungen berechtigt sind, gehören der Wirtschaftskammer kraft Gesetzes als Mitglieder an.³²

Mehr als 400.000 Mitgliedsbetriebe sind in der Wirtschaftskammer Österreich vertreten. Jedes Mitglied ist der Wirtschaftskammer seines Bundeslandes, wie der für seinen Bereich zuständigen Fachgruppe sowie dem Fachverband zugeordnet. Alle Mitglieder sind somit Mitglieder in mehreren Organisationen der WKO.

³² Daten stammen von der Quelle <http://portal.wko.at/wkwirueberuns>

Die Pflichten der Mitglieder setzen sich zusammen aus:

- der Zahlung der Kammerumlage sowie
- der Auskunftserteilung an die jeweilige Standesvertretung, welche diese zur Aufgabenerfüllung benötigen.

Zur Finanzierung der bestehenden 10 Wirtschaftskammern dienen die Kammerumlagen. Mit der sogenannten Grundumlage werden die Fachorganisationen (Fachvertretung, Fachgruppen und Fachverbände) finanziert.

Die Mitglieder haben durch die genannten Pflichten den Anspruch darauf, dass ihre gemeinsamen Interessen durch die Wirtschaftskammer wahrgenommen und vertreten werden. Zusätzlich kann mittels Bezirksstellen (Regionalstellen), Fachgruppen, Landessparten und Wirtschaftskammern in den Bundesländern ebenso eine direkte Interessenvertretung erfolgen. Bei den Wirtschaftskammerwahlen besitzen die Mitglieder ein aktives und passives Wahlrecht.

Die Umlagen der Wirtschaftskammer sind folgende:

- **Kammerumlage 1 (KU1):**

Der jährliche Nettoumsatz darf € 150.000 des Kammermitgliedes nicht übersteigen. Als Bemessungsgrundlage dienen die „Vorsteuern“. Dies wäre zum einen die Umsatzsteuerschuld anhand von Vorleistungen durch Lieferungen und Leistungen an das Kammermitglied sowie die Erwerbssteuer und Einfuhrumsatzsteuer. Auch die durch Vorleistungen übergangene Umsatzsteuerschuld beinhaltet die KU1.

- **Kammerumlage 2 (KU2):**

Der KU2-Anteil wird durch einen Bundeskammeranteil, welcher für alle Bundesländer Gültigkeit hat, sowie einen festgesetzten Anteil der jeweiligen Landeskammer ermittelt. Die Lohn- und Gehaltssumme wird als Ausgangswert nach § 41 herangezogen.

- **Grundumlage**

Einmal jährlich hat jedes Kammermitglied die Pflicht für die Zugehörigkeit zu einer Fachorganisation die Grundumlage zu überweisen. Die Höhe dieser wird in der Fachtagung der Fachgruppe beschlossen, welcher das Mitglied angehört, bzw. im Fachverbandsausschuss, wenn es sich um eine Fachvertretung handelt.

Hier gibt es mehrere differenzierte Bemessungsgrundlagen wie z.B. Lohnsumme, Umsatz, Sozialversicherungsbeitrag. Auch die Möglichkeit eines festen Betrages ist gegeben.

Eingehoben werden die Beiträge (KU1 und KU2) durch das Finanzamt und prozentuell an die Wirtschaftskammern weitergegeben. Landeskammern schreiben die jeweilige Grundumlage vor und heben diese auch direkt ein.

Als Gegenleistung für die oben angeführten verpflichtenden Mitgliederabgaben setzt sich die Wirtschaftskammerorganisation für Ihre Mitglieder in folgenden **strategischen Geschäftsbereichen ein:**

Als Interessenvertretung nimmt sie sich der aktiven Gestaltung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Österreich an. Sie verpflichtet sich der interessenpolitischen Angelegenheiten ihrer Mitglieder und bezeichnet sich in der österreichischen Wirtschaft als Themenführer in der Interessenvertretung mit dem Ziel, die Mitgliederinteressen erfolgreich umzusetzen. In Branchen auf regionaler, nationaler und EU-Ebene verfolgt die Wirtschaftskammerorganisation das Ziel, die treibende Kraft im interessenpolitischen Willensbildungsprozess zu sein.

Als Serviceleistung bietet die Wirtschaftskammerorganisation die Unterstützung bei zukunftsweisenden Entwicklungen an. Sie ist für die Mitglieder die ersten Ansprechpartner bezüglich Information und Beratung und agiert als Vermittler, Partner und Initiator bei regionalen, nationalen und globalen Wirtschaftsförderungsaktivitäten, welche der österreichischen Wirtschaft zu Gute kommen.

Im Bereich der **Bildung** stellt die Wirtschaftskammerorganisation für ihre Mitglieder die professionelle Aufbereitung von Expertenwissen zur Verfügung. Zusätzlich ist sie in den Anforderungen der Wirtschaft aktiver Wissensvermittler und nützt hierfür zukunftsorientierte und modernste Formen von Medien, Methoden, Prozessen und Technologien. Die Wirtschaftskammerorganisation ist für ihre Mitglieder als Qualifizierungspartner von hoher Wichtigkeit und ist betreffend Expertenwissen auf einfache Weise (z.B. via www.wko.at), zeitunabhängig und weltweit verfügbar.

Die gesetzlichen Grundlagen beruhen auf das Wirtschaftskammergesetz, Verordnungen (Satzungen) gemäß dem Wirtschaftskammergesetz sowie Verordnungen laut der Gewerbeordnung und den Kammerumlagen.

Die Grundsätze der Wirtschaftskammer Österreichs

Als Vertretung der Interessen der Unternehmen, Wirtschaftsförderer und Wissensvermittler steht die WKO für folgende Grundwerte ein:

- Leistung fördern und solidarisch handeln
- europäisch denken
- international agieren
- selbst verwalten und Subsidiarität leben
- Sozialpartnerschaft weiterentwickeln – Wandel aktiv gestalten
- soziale Verantwortung übernehmen

Das **Hauptziel** der WKO ist es, die Interessen aller Unternehmerinnen und Unternehmer zu vertreten und ihre Unterstützung anzubieten. Die WKO hat folgende Hauptaufgaben:

- Treffen von Maßnahmen für ein stetiges *Wirtschaftswachstum* unter dem Blick der Nachhaltigkeit
- eine Garantie der unternehmerischen Freiheit durch den *Schutz des Privateigentums*
- die Beschränkung der wirtschaftlichen Machtkonzentration und Missbrauchsverhinderung durch eine *Wettbewerbsordnung*.
- Förderung des *Gleichgewichts der Wirtschaftsstruktur* zwischen Groß,- und mittleren Betrieben sowie kleinen Unternehmen
- eine Berücksichtigung von *flexiblen Arbeitsmodellen*, damit Erfordernisse der branchen- und betriebsspezifischen Eigenheiten abgedeckt werden
- die Rücksichtnahme der Bedürfnisse der Arbeitnehmer und Arbeitgeber zur Gestaltung einer *menschengerechten Arbeitswelt*
- der Aus- und Weiterbildung auf beruflichem, schulischem und universitärem Niveau
- Förderung der *Forschung und Entwicklung* bezüglich neuer Informations- und Kommunikationstechnologien sowie der Kreativwirtschaft. Somit können innovative künftige Dienstleistungen und Produkte entstehen.
- eine *verantwortungsbewusste Umweltpolitik* sowie aller Menschen die *soziale Absicherung*

Als **taktische Marken** der Wirtschaftskammer Österreich gibt es die Serviceunternehmen Außenwirtschaft Austria, Wirtschaftsförderungsinstitut, Enterprise Europe Network, Frau in der Wirtschaft, Junge Wirtschaft sowie Gründerservice.

Der Arbeitsschwerpunkt der WKO für das Jahr 2013 gilt dem Thema „Unternehmertum“. Als Kernpunkte gelten, dass optimale Voraussetzungen für die Wirtschaft in ihrem unternehmerischen Engagement vorgefunden werden. Die bürokratischen Belastungen sollen minimal sein und weitere Entlastungen für Ein-Personen-Unternehmen, Klein- und Mittelbetriebe sowie Industrie- und Großunternehmen erfolgen. Ein weiteres Hauptaugenmerk liegt darauf, die dringend erforderlichen Fachkräfte in der notwendigen Anzahl und mit den erforderlichen Qualifikationen der heimischen Wirtschaft zur Verfügung zu stellen.

Der **Bereich Gesellschaftspolitik** ist unter der Stabsabteilung Wirtschaftspolitik³³ in die Wirtschaftskammer Österreich eingegliedert. Der Arbeitsschwerpunkt liegt in der Erkennung und Thematisierung von Handlungsbedarf sowie der Entwicklung und Gestaltung von Lösungsansätzen für den Standort und das Mitglied. Der gesellschaftliche Fokus ist auf

- den Fortschritt der Gesellschaft,
- die Demografie und Trendforschung,
- die Gestaltung von wirtschaftspolitischen Blättern sowie
- Wissenschaft und Wirtschaft

gerichtet.

Als Ziel gilt es, attraktive Rahmenbedingungen zu schaffen, damit ein erfolgreiches Handeln von Unternehmern und ein starker Wirtschaftsstandort Österreich vorzufinden sind. Die Stabsabteilung setzt sich auch aktiv für die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Wirtschaft sowie eine innovationsorientierten Wachstumspolitik ein. Diese gilt als Garant für hohen Wohlstand. Zu den **Aufgaben des Bereiches** zählt die Erstellung von Grundlagen, das Bewerten von Fakten und Erarbeiten von Strategien und Lösungsvorschlägen im Rahmen von wirtschafts- und gesellschaftspolitisch wichtigen Fragen sowie die Kommunikation. Die Umsetzung der erarbeiteten Lösungen wird in Österreich, auf EU-Ebene und international unterstützt.

³³ Wirtschaftskammer Österreich, Stabsabteilung Wirtschaftspolitik, Broschüre

Die Stabsabteilung Wirtschaftspolitik hat sich auch der demografischen Entwicklung in Österreich angenommen und für ihre Mitglieder ein Tool, den „**Demografie-Check**“,³⁴ zur betrieblichen Altersstrukturanalyse und Fachkräftesicherung, entwickelt.

Ausschlaggebend ist die Tatsache, dass durch eine steigende Lebenserwartung, niedrige Fertilität sowie zunehmende Migration ein Wandlungsprozess stattfindet. Dieser hat in der österreichischen Gesellschaft weitreichende Auswirkungen auf Wirtschaft, Unternehmen und Arbeitsmarkt, Politik- und Sozialsysteme.

Mit Hilfe des „Demografie-Check“ finden Unternehmen die Möglichkeit vor, eine erste Bestandsaufnahme zu erstellen, wie die demografische Situation in ihrem Unternehmen derzeit ist, und sie können spezifische Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf ihr Unternehmen veranschaulichen.

Die Varianten der Angaben sind möglich für

- den Altersstruktur-Check, wo für das Unternehmen mittels der eingegebenen Daten bezüglich der aktuellen Personenstruktur eine Prognose der Entwicklung für die folgenden Jahre bis 2050 erstellt wird.
- den Branchen-Check, welcher einen Vergleich mit der Altersstruktur gegenwärtig und zukünftig im Vergleich mit dem Branchendurchschnitt ermittelt.
- den Bundesländer-Check, der hilft, offene Stellen durch die Erfassung der demografischen Entwicklung im gewünschten Bundesland zu besetzen.

Im Vergleich zur Initiative „iv-future“ der Industriellenvereinigung ist die Ausrichtung des „Demografie-Check“ der Wirtschaftskammer Österreich jedoch sehr einseitig auf den demografischen Wandel ausgerichtet.

³⁴ Flyer „Demografie-Check“, Wirtschaftskammer Österreich, Eigenvervielfältigung

2.2.4. Empfehlung

Die bisher gesammelten Daten, Analysen und Verbesserungsvarianten werden als Empfehlung gesehen und dienen der Industriellenvereinigung als Grundlage zur Implementierung in ihre Unternehmensidentität sowie für Neustrukturierungen.

2.2.4.1. Zielgruppenanalyse

Zuerst ist eine genaue Betrachtung der Zielgruppe erforderlich. Da es sich um eine Anpassungsstrategie handelt und keine Neupositionierung in Betracht gezogen wird, ist der Zielgruppenkern unverändert.

Die Attribute der strategischen Marke Industriellenvereinigung für bestehende Mitglieder und interessierte Personen sind anhand der folgenden Schlagworte definiert:



Abb.9: Zielgruppenanalyse der IV, eigene Grafik

Die Zielgruppenanalyse der IV ergibt, dass sich diese an alle österreichischen Unternehmer wendet, welche die Möglichkeit der aktiven Mitgestaltung einer österreichischen Interessenvertretung als erstrebenswert ansehen. Ein Zusatznutzen soll deswegen geschaffen werden, damit der Kreis der Neumitglieder sich vergrößert und aktuelle Mitglieder ihre Mitgliedschaft beibehalten. Die bisher vermittelten Werte der Marke IV sollen für die Zielgruppe weiterhin ausschlaggebend sein, IV-Mitglied zu bleiben bzw. zu werden.

Anhand einer Zielgruppenanalyse NEU soll vor allem das Involvement, also der Anteil der Ich-Beteiligung an einem bestimmten Sachverhalt, zu tragen kommen. In Anlehnung des Involvementansatzes von Kroeber-Riel habe ich nun eine eigene Darstellung der Zielgruppenanalyse NEU für die Industriellenvereinigung entworfen.

Diese setzte sich aus den drei Mitgliedstypen „Langjährig“, „Seit kurzem“ und „Anwerben“ zusammen. Die eigene Verbindlichkeit mit der Interessenvertretung Industriellenvereinigung sowie die Gründe, weshalb jemand IV-Mitglied ist oder wird und welcher Altersgruppe er angehört, werden durch die Grafik dargestellt.

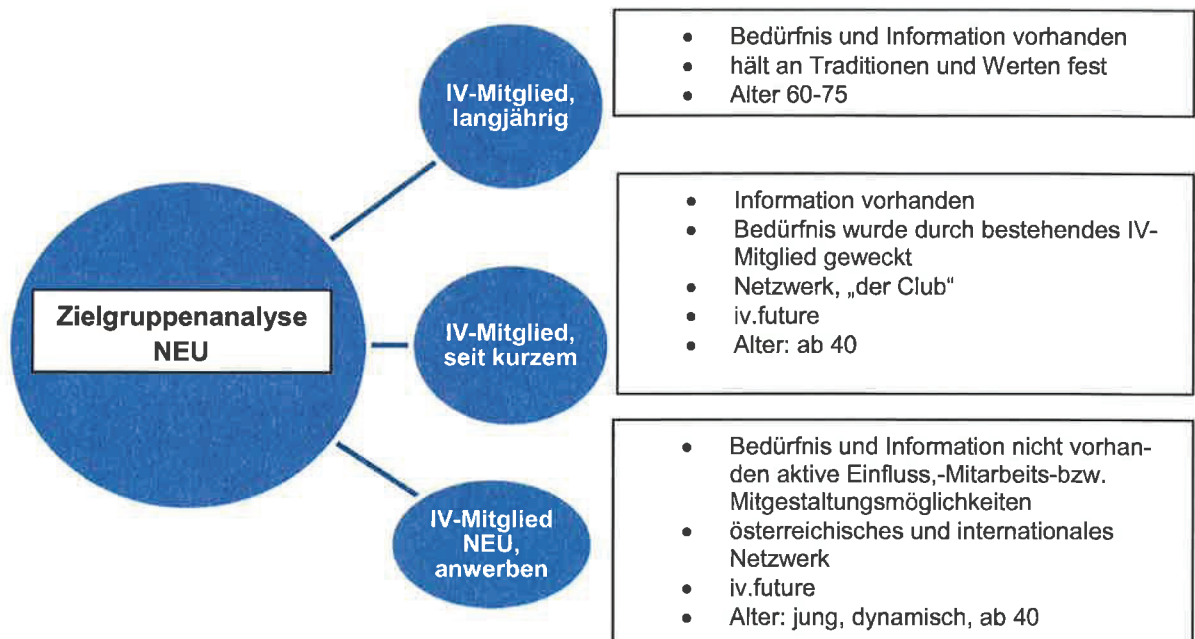


Abb.10: Zielgruppenanalyse NEU der IV, eigene Grafik

Ziel dieser Darstellung ist es, dass dem Involvement entsprechend agiert werden kann, damit die **Zusatzpositionierung iv.future** durch differenzierte Kommunikationsmaßnahmen ihre Wichtigkeit vermittelt.

Alle drei Zielgruppen sind für die Industriellenvereinigung von besonderer Bedeutung und es bedarf keiner Vernachlässigung einer einzelnen. Als Zugpferd werden die **langjährigen Mitglieder** gesehen, welche durch ihre Verbundenheit mit der Interessenvertretung elitären Flair und Statement vermitteln. Sie sorgen aktiv dafür, dass ihre Unternehmensnachfolger weiterhin IV-Mitglieder bleiben und geben die Werte und Erfahrungen weiter.

Die **IV-Mitglieder seit kurzem** sind durch Personen aus ihrem Netzwerk, welche bereits IV-Mitglied sind, aufmerksam geworden und schätzen die Vernetzung unterschiedlicher Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Industrie sowie die zahlreichen Informationsdienstleistungen und die Mitarbeit in Gremien und Fokusgruppen, wie z.B. iv.future.

Die Gruppe **IV Mitglied NEU, anwerben** ist als junge dynamische Generation anzusehen, welche die aktiven Einfluss-, Mitarbeit- bzw. Gestaltungsmöglichkeiten besonders anzieht. Sie steht im internationalen und nationalen Kontext und ist durch moderne Kommunikationsmedien (facebook, apps, twitter, etc.) gut vernetzt.

Die Zusatzpositionierung „iv.future“ ist vor allem auf die Gruppe „IV-Mitglied seit kurzem“ ausgerichtet. Sie ist federführend darin, auf die veränderten gesellschaftlichen Strukturen, vor allem bei neuen Mitgliedern, aufmerksam zu machen.

2.2.4.2. Zusatzpositionierung „DIE Zukunftsdenkstatt“

Wenn man die Grundpositionierung der Industriellenvereinigung eingehender studiert, kommt man zu dem Ergebnis, dass diese auf dem Engagement in wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Belangen, dem Pflegen von Netzwerken sowie internen Werten aufgebaut ist. Durch die freiwillige Zahlung von Mitgliedschaftsbeiträgen ist der Anteil an motivierten Mitgliedern im Vergleich zu anderen Interessenvertretungen mit Beitragsverpflichtung ein herausragendes Merkmal.

Es bedarf einer erhöhten Aufmerksamkeit, da die IV in Zukunft mit diesen Grundhaltungen immer schwerer neue Mitglieder werben kann. Die Herausforderungen für Unternehmen haben sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten sehr verändert. Dem Druck im internationalen Wettbewerb standhalten zu können, Investitionen und Innovationen im Unternehmen zu wagen sowie versiertes Personal einzustellen und langfristig zu halten sind nur einige Herausforderungen für Unternehmen. Damit auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Umbrüche rechtzeitig reagiert werden kann, ist es die Aufgabe der Zusatzpositionierung iv.future der Industriellenvereinigung ihre Mitglieder zu unterstützen und ihnen einen Arbeitsschritt voraus zu sein.

Wenige Unternehmen haben eine eigene Stelle, wo man sich mit gesellschaftlichen Entwicklungen mit langfristigem Zeithorizont beschäftigt. Die Eigeninteressen betreffen meist die ökonomischen Zahlen wie Umsatz und Gewinn, welche selbstverständlich von Bedeutung sind, um ein Bestehen von Jahr zu Jahr gewährleisten zu können.

Jedoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass ein rechtzeitiges Handeln bei Eintreffen von etwaigen Zukunftsprognosen, die „Überlebenschance“ für das Unternehmen immens steigert. Dadurch entsteht eine neue Dynamik in der Beziehung zwischen Mitglieder und der Interessenvertretung. Die Industriellenvereinigung selbst wird als moderne und kompetente Informationsquelle für Zukunftsprognosen wahrgenommen und kann dadurch neue Mitglieder gewinnen.

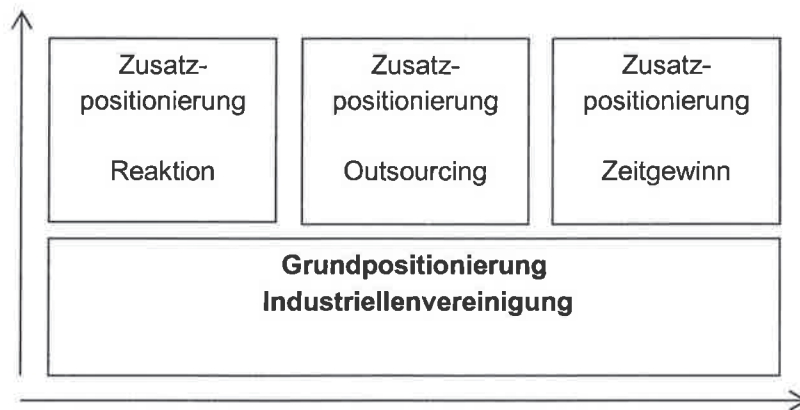


Abb.11: Dynamische Positionierung iv.future (Quelle: in Anlehnung an Vollert (2006) S. 54)

Für das Fundament der Grundpositionierung wurden nun ergänzende Merkmale geschaffen. Die Industriellenvereinigung wird in ihrer Grundstruktur als Interessenvereinigung mit Einfluss auf wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen und als elitäres Netzwerk wahrgenommen. Diese bisher verankerten Eigenschaften der Marke dürfen nicht in den Hintergrund rücken, denn sie sind bei den Mitgliedern bereits fest verankert.

Eine Marke symbolisiert und verspricht dem Kunden das, was er mit ihr assoziiert. Diese Assoziationen entstehen bei Marken hauptsächlich durch persönliche Erfahrungen mit dem Produkt und durch analoge Erfahrungen und Berichte anderer Personen.³⁵ Durch Positionstransfers kann ein schon aufgebautes Markenkapital einer bestehenden Marke genutzt werden.

³⁵ vgl. Kotler, P./Keller, K./Bliemel, F., (2007) S. 511

Durch Neueinführungen unter einer Dachmarke werden nicht nur Bekanntheit und Image der Dachmarke auf das neue Produkt übertragen, sondern so kann auch die Originalmarke veränderten Kundenbedürfnissen angepasst und zeitgemäß gehalten werden.³⁶

Die Zusatzpositionierungen dienen als zusätzliche positive Assoziation mit der Grundpositionierung, damit zeigt die Industriellenvereinigung ihre Verantwortung mit Zukunftsthemen auf und belebt die traditionellen Merkmale.

Dem Projekt iv.future werden als Zusatzpositionierung die Begriffe **Reaktion, Outsourcing und Zeitgewinn** zugeordnet. Diese Worte vermitteln vor allem, dass das Thema „Zukunft“ in der Industriellenvereinigung wahrgenommen und bearbeitet wird und Mitglieder sich eine eigene Recherche von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Daten ersparen.

Anhand der Ergebnisse, auf welche die Mitglieder online zugreifen können bzw. durch die Möglichkeit der persönlichen Kontaktaufnahme mit IV-MitarbeiterInnen zur näheren Erläuterung der Resultate, werden die Mitglieder auf dem aktuellsten Entwicklungsstand des Projekts gehalten.

Die Industriellenvereinigung kann sich als „DIE Zukunftsdenkstatt“ bezeichnen und einen deutlichen Mehrwert ihrer Marke erlangen.

Hier werden nun die drei neuen Zusatzpositionierungen näher erklärt:

- **Reaktion:** iv.future liefert Ergebnisse, worauf IV-Mitglieder in ihrem Unternehmen aufbauen können.
- **Outsourcing:** Es bedarf keiner eigenen Ermittlungen von zukunftsrelevanten Daten für wirtschaftliche und gesellschaftliche Umbrüche.
- **Zeitgewinn:** Durch das Outsourcing der Recherche erlangen die Mitglieder mehr Zeit, sich mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen und wie sich diese auf ihre Unternehmen auswirken.

³⁶ vgl. Trommsdorff, V./Steinhoff, F. (2007), S. 131

Im hart umkämpften Wettbewerb von Unternehmen werden die Zusatzpositionierungen von Bedeutung bei Unternehmen sein, sofern sie sich intensiv mit den Resultaten auseinandersetzen, um einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu erlangen.

Im nächsten Kapitel werden die neuen Kommunikationsmaßnahmen dargestellt und man erkennt, dass das Projekt iv.future der Industriellenvereinigung aufgrund der neu entworfenen Merkmale, eine erhöhte Mitgliederbindung sowie ein Gewinn an Neumitgliedern möglich macht.

Durch den einzigartigen Aufbau der verschiedenen Elemente (iv.future.monitor, iv.future.forum) hat die IV beim Thema Zukunft die Vorreiterrolle gegenüber der Interessensvertretung Wirtschaftskammer Österreich.

2.2.4.3. Entwurf Kommunikationsmedien

Ich nehme noch auf die wissenschaftliche Ausrichtung von Kommunikationsbotschaften Bezug, damit dann die visuellen Medien der Industriellenvereinigung besser verständlich sind.

Eine Kommunikationsbotschaft wird durch Text, Bild, Ton usw. vermittelt und soll beim Rezipienten durch Aussagen über Produkte, Leistungen, Marken und das Unternehmen die gewünschten Wirkungen im Sinne der unternehmenspolitisch wichtigen Ziele der Kommunikation hervorbringen.

Wieder spielt das Involvement des Adressaten eine entscheidende Rolle, wie das gewählte Kommunikationsmittel wahrgenommen wird. Folgende Faktoren sind dafür von Wichtigkeit:

- die jeweilige **Persönlichkeit** des Konsumenten, insbesondere seine Wertvorstellungen, Motive und Persönlichkeitszüge
- das **Produkt**, welches im Rahmen der Kommunikation beworben wird und
- die **Entscheidungs-** und **Aufnahmesituation** des Kommunikationsmittels.³⁷

³⁷ vgl. Bruhn, M. (2009)

Bei der Betrachtung auf die Sozialtechniken der Werbung wird auf die Grundprinzipien dieser zugegriffen, um einen Überblick zu erhalten, wie die neuen Kommunikationsmittel entstanden sind. Die Werbemittelgestaltung bedient sich der Erfahrungswerte der Werbemittelgestalter. Auch die Anwendung der Sozialtechniken der Werbung ist aufschlussreich.

Die sozial- und verhaltenswissenschaftlichen Gesetzmäßigkeiten kommen systematisch zum Einsatz, damit die Gestaltung der sozialen Umwelt besser verstanden wird. Einen besonderen Stellenwert nimmt die Beeinflussung von Menschen ein.

Den entscheidenden Faktor stellen Bilder dar, diese werden rascher wahrgenommen als der Text. Zusätzlich werden sie als Gesamteinheit angesehen, was dazu führt, dass sie im Gehirn automatisch in hohem Maß verarbeitet werden. Eine Untergliederung der Sozialtechniken der Werbung erfolgt in die Kontaktherstellung, der Aufnahmesicherung der Werbebotschaft, der Vermittlung von Emotionen, der Gedächtnisverankerung und dem Erreichen von Verständnis.³⁸

Auf wissenschaftlicher Basis gibt es drei Kommunikationsziele der Kommunikationspolitik:

- **Kognitiv-orientierte Kommunikationsziele** bestehen aus der Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung von Botschaften beim Empfänger.
- Kognitive Prozesse sowie deren Wirkung lassen sich durch **effektiv-orientierte Kommunikationsmittel** erläutern. Hier wird auf Gefühle, Einstellungen, Werthaltungen und Interessenslage des Empfängers Rücksicht genommen.
- Bei **konativ-orientierten Kommunikationszielen** wird die entscheidungsbezogene Absicht des Empfängers, eine Handlung zu tätigen, definiert. Dies sind vor allem verhaltensbezogene Ziele und die Beeinflussung des Informations- und Kommunikationsverhaltens und der Weiterempfehlung.³⁹

³⁸ vgl. Vollert (2006)

³⁹ vgl. Bruhn, M. (2005)

In der heutigen Zeit ist der einfachste Weg, sich mit Produkten oder Dienstleistungen auseinanderzusetzen, die Website des jeweiligen Unternehmens aufzurufen. Auf der Startseite sind zumeist die wichtigsten Daten und Informationen ersichtlich und mittels Navigationspunkten kann man sich weitere Details ansehen.

Mit der visuellen Abbildung der aktuellen IV-Website⁴⁰ (Darstellung der Startseite) möchte ich nun den Blick darauf lenken, wie man das Thema „Zukunft“ hier unterbringen kann, denn es ist erkennbar, dass auf der IV-Website kein Hinweis auf *iv.future* ersichtlich ist.



Abb.12: IV-Website, Startseite
(Quelle: www.iv-net.at/ 15.04.2013)

Erst durch das Anklicken des Navigationspunktes „Schwerpunkte“ – „Gesellschaftspolitik“ scheint der Inhaltspunkt **iv.future** mit all seinen Gliederungen (*future.monitor*, *future.forum*) auf. Unternehmen, die sich besonders für dieses Thema interessieren, könnten rasch das Interesse verlieren. Das allgemeine Credo der heutigen Zeit ist, schnellstens an die relevanten Informationen zu kommen und eine gut strukturierte Aufarbeitung dieser zu erhalten.

⁴⁰ Daten stammen aus der Quelle: <http://iv-net.at>

Bei einer Implementierung des Buttons iv.future, mit welchem Interessierte direkt auf die Inhalte gelangen, wird diesen sofort der Eindruck vermittelt, dass die Industriellenvereinigung sich dieses Themas annimmt und entsprechende Informationen zur Verfügung stellt.



Dieser Button sollte links oben auf der Startseite der IV-Website platziert werden, denn der Blick des Betrachters geht immer von links oben nach rechts unten. Ein kurzes, prägnantes **Schlagwort**, wie z.B. „Ihr Vorteil – unser Bestreben!“, wäre dabei sinnvoll.

Auf der Startseite von iv.future wäre ein zusätzlicher Vorteil das Tool Skype anzubieten. Durch eine vorherige Terminvereinbarung besteht durch Skype die Möglichkeit, direkt mit dem Themenverantwortlichen in Kontakt zu treten und sein Anliegen zu erläutern. Momentan erfolgt die Kontaktaufnahme an Mitglieder und Interessierte sehr einseitig mittels Website oder Versand von Informationsmaterial über elektronische Post (E-Mail). Meines Erachtens ist es nach wie vor erfolgreich, Dienstleistungsprodukte direkt „von Angesicht zu Angesicht“ zu präsentieren, um ein Gefühl zu schaffen, wie die Wertigkeiten bei iv.future gesetzt sind und wie IV-Mitglieder davon profitieren.

Durch diese erweiterte Strategie kann die Interessensvertretung Industriellenvereinigung verstärkt die Begriffe „Zukunft“ und „Engagement“ in ihrer Unternehmensphilosophie festigen. Der derzeitige Ist-Zustand setzt auf das Thema „Industrie und Entlastung“ und wird mit den verankerten Werten der IV nach außen transportiert.

Es ist hier aber anzumerken, dass die Thematik der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbrüche und deren Auswirkung auf österreichischen Unternehmen von hoher Relevanz ist. Nicht nur der emotionale Mehrwert, sondern vor allem ein spürbarer Zusatznutzen ist von Wichtigkeit für die Mitglieder.

Die Vorteile für die IV sind erkennbar in der Erhöhung der Imagewerte sowie der Erweiterung der traditionellen Rolle des „elitären Clubs“ mit der Zusatzpositionierung „DIE Zukunftsdenkstatt“. Eine positive Bereicherung des Fremdbildes, eine stärkere Mitgliederbindung und der Gewinn neuer Mitglieder erfolgen.

2.2.4.4. Integration Zusatzpositionierung in Grundpositionierung

Die Kernaufgabe besteht, wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit erläutert, darin, die Stellung der Industriellenvereinigung zu festigen und die Integration der Zusatzpositionierung zu ermöglichen. Von Bedeutung ist, dass in dieser Phase der Neustrukturierung die bisher verankerten Markenwerte in den Hintergrund rücken. Der echte Mehrwert liegt darin, dass anhand der Zusatzpositionierung neue unverkennbare Werte vermittelt werden, welche die erworbenen Werte bestens ergänzen. Eine vorsichtige Integration des Schlagwortes „DIE Zukunftsdenkstatt“ ist zu gewährleisten, damit das Vertrauen der Mitglieder gewahrt bleibt und nicht der Verdacht entsteht, die IV möchte sich neu positionieren.

Mit Hilfe des sogenannten Markensterrads⁴¹ werden die Implementierung der Zusatzpositionierung iv.future und ihre Attribute **Reaktion, Zeitgewinn, Outsourcing** dargestellt. Diese werden im Bereich des Benefit & Reason Why hinzugefügt.

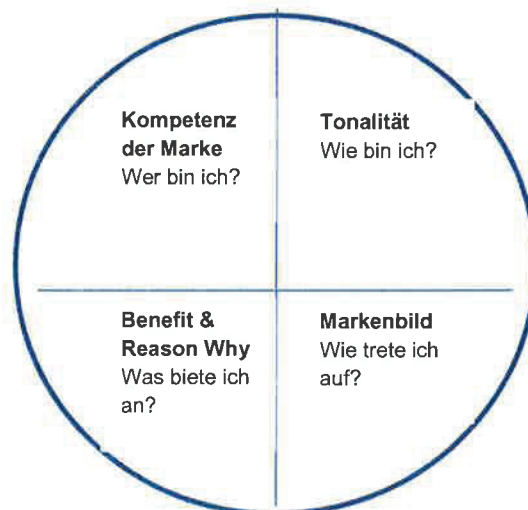


Abb.13: Markensterrad (Quelle:Esch (2006))

Die **Kompetenz der Marke** zeigt die Charakteristika und die Wurzeln der Marke anhand ihrer Historie auf. Die Industriellenvereinigung ist verknüpft mit der Vertretung der Industrie und industrienaher Unternehmen sowie dem Grundsatz der freiwilligen Mitgliedschaft seit 1911.

⁴¹ vgl. Esch, F.R. (2006), S. 70

Die **Tonalität** zeigt auf, welche Emotionen und Gefühle mit einer Marke verknüpft werden und stellt das Selbstbild dar. Für die IV wären dies Merkmale wie österreichisch, elitär, traditionell, progressiv und up to date.

Mit **Benefit & Reason Why** wird erläutert, welche Nutzungsversprechen die IV den Mitgliedern anbietet und warum es sinnvoll ist, ihr beizutreten. Schlagworte hierzu sind: Einfluss und Mitgestaltung der österreichischen Industrielandschaft.

Hier ist das Projekt iv.future zu kommunizieren. Die IV bietet den Mitgliedern durch die Information über wirtschaftliche und gesellschaftliche Umbrüche einen Vorteil für die rechtzeitige Reaktion in ihrem Unternehmen an.

Das **Markenbild** wird geprägt durch zahlreiche Eindrücke, die auf persönliche Kommunikation und Massenkommunikation zurückführbar sind, wie z.B. haptische Bilder, die Farbe Blau des IV-Logos.

Die Integration der Zusatzpositionierung iv.future in die Grundpositionierung der Industriellenvereinigung kann zusammenfassend als relevant und erfolversprechend angesehen werden.

Doch damit die Zusatzpositionierung erfolgreich im Unternehmen implementiert werden kann, bedarf es der besonderen Aufmerksamkeit der **Kommunikationspolitik**. Als Kommunikationspolitik wird die Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen einer Organisation bezeichnet, die eingesetzt werden, damit diese ihre Leistungen den relevanten Anspruchsgruppen darstellen und/oder mit diesen in Interaktion treten können.⁴²

Die hohe Bedeutung der Kommunikationspolitik ist damit begründet, dass die Leistungen von Organisationen auf dienstleistungsspezifische Merkmale aufgebaut sind wie z.B. die Immaterialität oder die Nichttransportfähigkeit von Leistungen. Vor allem psychologische Ziele der Kommunikationspolitik führen zum Erfolg. Im Folgenden werden zwei der bestehenden **vier Kommunikationsaufgaben** (einseitig ausgerichtete Massenkommunikation, wechselseitig ausgerichtete Massenkommunikation, einseitig anspruchsspezifische Massenkommunikation und wechselseitig anspruchsspezifische Massenkommunikation), näher erläutert:

⁴² vgl. Bruhn, M. /Esch, F.R./Langner, T. (2009), S. 1156

Die **einseitig anspruchsruppenspezifische Massenkommunikation** verfolgt die Aufgabe, den Kenntnisstand der Organisation sowie deren Leistungen bei den Mitgliedern zu erhöhen. Bei der **wechselseitig anspruchsruppenbezogenen Kommunikation** wird der Prozess der Leistungserstellung in den Mittelpunkt gestellt und somit eine Interaktion zwischen den Mitarbeitern und den Mitgliedern hervorgerufen.

Damit die Mitarbeiter der Organisation die internen Projekte wahrnehmen und externen Personen entsprechend vermitteln können, bedarf es einer gut funktionierenden **integrierten Kommunikation**. Diese umfasst die Einbindung von Kommunikationsinstrumenten in die Gesamtheit der Kommunikation sowie eine Koordination, also die Abstimmung der Kommunikationsinstrumente untereinander.⁴³

Einige besondere Punkte der integrierten Kommunikation umfassen die Festlegung der Verantwortlichkeiten, damit der gesamte Entscheidungsprozess von der Planung bis zur Umsetzung in einer Hand liegt. Diese Tätigkeit beinhaltet auch die Koordination und Kooperation innerhalb der Organisation sowie die Förderung der Kreativität und Innovationsbereitschaft der Kommunikationsmitarbeitenden. Damit Kommunikationsinstrumente zielführend eingesetzt werden, darf dies nicht außer Acht gelassen werden.

In der Industriellenvereinigung wurden beim Start des Projekts iv.future alle internen Experten zu einer Präsentation eingeladen. Die Möglichkeiten abteilungsübergreifend iv.future.forum Veranstaltungen abzuhalten oder eigene Themenfelder anhand des future.monitor ausarbeiten zu lassen, wurde angeboten. In der Arbeitsaufteilung wurde festgelegt, dass der Bereich Gesellschaftspolitik die Expertise des Veranstaltungskonzepts sowie Hilfeleistung bei Briefings, Einladungen und dem Einladungsverband zur Verfügung stellt. Der kooperierende Bereich wäre verantwortlich für die inhaltliche Erklärung der Thematik sowie Ziel und Podiumsteilnehmer aufzustellen. In den ersten beiden Jahren war die Resonanz intern sehr gering und andere Aufgaben in den IV-Bereichen hatten Priorität.

⁴³ vgl. Bruhn, M. (2006)

In den letzten beiden Jahren konnte durch intensive interne Kommunikationsarbeit die Wichtigkeit von iv.future vermittelt werden und mittlerweile wurden einige abteilungsübergreifende iv.future.forum Veranstaltungen erfolgreich abgehalten.

Auch der iv.future.monitor wird, nach Abklärung mit dem Verantwortlichen, um Themengebiete erweitert, die demografische oder volkswirtschaftliche Prognosen anzeigen.

3. Schluss

3.1. Schlussfolgerung

Anhand dieser Arbeit ist gut erkennbar, worin die Schwierigkeiten bestehen, eine Zusatzpositionierung in eine Grundpositionierung zu implementieren. Interessenvertretungen haben die besondere Herausforderung, dass sich die verschiedenen Interessen der Mitglieder in ihrer Intensität unterscheiden. Die Erwartungshaltungen untergliedern sich in zwei Arten von Grundtypen. Bei prädikativen Erwartungen handelt es sich um den möglichen Standard bei der Leistungsbeurteilung, während normative Erwartungen den erwünschten Standard darstellen („Welche Leistung wird wahrscheinlich erbracht?“ gegenüber „Welche Leistung sollte erbracht werden?“).⁴⁴ Eigene Bedürfnisse beeinflussen vor allem normative Erwartungen.

Die Industriellenvereinigung ist sich ihrer Verantwortung bewusst, auch Themen aufzugreifen, welche nicht unmittelbar, sondern erst in ferner Zukunft zu Tragen kommen. Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbrüche unserer Zeit werden sowohl bei IV-Mitgliedern als auch bei IV-Mitarbeitern auf der emotionalen Ebene wahrgenommen und bedürfen einer besonders sensiblen Kommunikationsgestaltung. Der Hintergrund der vertiefenden Ausarbeitung dieser Thematik ist jener, dass sich Mitgliedsunternehmen vor allem mit ihrer aktuellen wirtschaftlichen Lage beschäftigen und damit, wie sie im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen können. Unternehmensinterne Veränderungen geschehen zumeist aus wirtschaftlichen Kostengründen und nicht aufgrund von Trendprognosen.

⁴⁴ vgl. Wilkesmann, U./Wilkesmann, M./Virgillito, A./Bröcker, T. (2011)

Ziel dieser Arbeit soll sein, Mitarbeitern von IV-Mitgliedsunternehmen, welche sich in ihrem Arbeitsgebiet mit diesen Veränderungen beschäftigen und Prozesse ausarbeiten, ein Werkzeug zu geben, um auf fundierten Daten aufbauen zu können.

3.2. Marketing- und Kommunikationserfolg

Als Marketingmittel zu dieser Bachelorarbeit wurde ein Fragebogen entwickelt, welcher sich damit beschäftigt, wie Unternehmen intern die Thematik der Zukunftsprognosen sowie wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen behandeln. Da dieser Fragebogen noch nicht an die IV-Mitglieder kommuniziert wurde, können keine Rückschlüsse eine Auswertung betreffend gezogen werden.

Sofern das Projekt iv.future einen größeren Aufmerksamkeitsradius in der Industriellenvereinigung intern (interne Kommunikationspolitik durch laufende Informationsarbeit) und extern (Darstellung auf der Startseite der IV-Website, Fragebogen) erhält kann ein Erfolg der Marketing- und Kommunikationsaufgaben erkennbar werden.

Der Mehrwert besteht darin neue Mitglieder zu gewinnen bzw. Bestehende zu halten und diese als Träger des Projekts iv.future mit seinen Inhalten zu sehen. Als Resultat soll hervorgehen, dass die IV als wichtiger Informationslieferant zu dieser Thematik gesehen wird und dies zu einer Imageaufwertung der Marke IV führt.

Als Erfolg kann meines Erachtens schon jetzt angeführt werden, dass die Ist-Situation und Soll-Situation des Projekts iv.future der Industriellenvereinigung anhand dieser Bachelorarbeit detailliert und auf wissenschaftlicher Basis erarbeitet wurde.

3.3. Fragebogen

Der Fragebogen setzt sich inhaltlich damit auseinander, wie Unternehmen die Thematik „Zukunftsmanagement“ behandeln. Damit die Initiative iv.future der Industriellenvereinigung mit neuen Impulsen vorangetrieben werden kann, sollen auch die IV-Mitglieder mit eingebunden werden. Der Wichtigkeit der Implementierung einer internen Position zu den Fragen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbrüche und ihren Auswirkungen auf Unternehmen kann dadurch Raum gegeben werden. Für den Bereich Gesellschaftspolitik, welchen die Initiative iv.future in der Industriellenvereinigung bearbeitet, soll durch die Auswertung des Fragebogens ersichtlich sein, wie sich Unternehmen mit Zukunftsmanagement auseinandersetzen. Auch das Wissen über iv.future wird abgefragt und welche Verbesserungsvorschläge es gibt. Damit erhält man einen Blick, wie die Initiative von den Mitgliedern wahrgenommen wird und kann gezielter Kommunikationsmaßnahmen setzen.

Die Übermittlung dieses Fragebogens sollte über die Mitgliederzeitschrift iv.positionen an die IV-Mitglieder geschehen. Dies wäre die bevorzugte Marketing- und Kommunikationstechnik. Beim Versand via E-Mail oder Online-Fragebogen besteht die Gefahr, dass aufgrund der Überflutung an täglichen elektronischen Nachrichten dieser Information nicht die erforderliche Beachtung geschenkt wird. Die Mitgliederzeitschrift hat den Vorteil, dass sie in Ruhe und als Handout durchgeblättert werden kann und bereits einen Bekanntheitsgrad bei den Mitgliedern hat. Mittels Rückantwortkuvert sowie Perforierung des Fragebogens zur schnellen Abtrennung sollte die Rücksendequote den Erwartungen entsprechen, damit eine Auswertung der Daten einen qualitativen Ansatz bietet.

Fragebogen:

Zukunftsmanagement

Sehr geehrte Mitglieder,

die Industriellenvereinigung setzt sich mit der Thematik der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbrüche und deren Auswirkungen auf Unternehmungen auseinander. **Zukunftsmanagement** dient hierbei als Brücke zwischen dem strategischen Management einerseits und der Zukunftsforschung andererseits. Es bezeichnet die Gesamtheit aller Systeme, Prozesse, Methoden und Werkzeuge zur Früherkennung und Analyse zukünftiger Entwicklungen und ihrer Einbringung in Strategien.

Sie, als geschätztes IV-Mitglied, haben durch diesen Fragebogen die Möglichkeit, die Stellung Ihres Unternehmens betreffend Zukunftsmanagement zu bewerten.

Hierzu bitten wir Sie um ca. 20 Minuten Ihrer Zeit für die Beantwortung unserer Fragen. Wir möchten uns gerne mit Ihnen austauschen, um Ihre Erfahrungen in unsere weitere Arbeit einzubauen. Die Fragen richten sich an Führungspersonen und werden mittels anonymer Fragebogen evaluiert.

Als Wertungskriterium verwenden wir das Schulnotensystem (1-5). Eine volle Übereinstimmung mit den getroffenen Aussagen bedeutet hier eine 1, während ein klares NEIN eine 5 bedeutet.

Wir bitten Sie diesen Fragebogen bis xxx auszufüllen.

Für Rückfragen stehen wir unter unserer E-Mail Adresse zur Verfügung (Titel/Vorname/Nachname, gp@iv-net.at)

1. Allgemein

1.1. Größenklassifizierung

	<500	500-1000	1000-3000	>3000
Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2. Was verstehen Sie unter Zukunftsmanagement für Sie persönlich?

1.3. Was verstehen Sie unter Zukunftsmanagement für Ihr Unternehmen?

2. Externe Sicht

2.1. Wie sehen Sie Ihr Unternehmen bzgl. Zukunftsmanagement im Vergleich zu den Mitbewerbern aufgestellt?

	sehr gut	gut	befriedigend	genügend	ungenügend
national	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>					
international	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Interne Sicht

Verständnis, Einstellung zu Nachhaltigkeitsmanagement

3.1. Was erwarten Sie sich vom Nachhaltigkeitsmanagement?

3.2. Finden Sie es notwendig, dass Unternehmen ihre Zukunftsmanagementaktivitäten auch kommunizieren?

- ja
- nein

3.2.1. Bitte begründen Sie Ihre Antwort kurz!

3.2.2. Wie soll diese Kommunikation geschehen?

3.3. Finden Sie, dass Zukunftsmanagement ein Stabilitätsfaktor für die Unternehmensstrategie darstellt?

	1	2	3	4	5	
trifft sehr zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu

3.4. Glauben Sie, dass in den kommenden 5 Jahren Zukunftsmanagement für die Unternehmensstrategie eine wesentliche Rolle übernehmen wird?

	1	2	3	4	5	
trifft sehr zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu

3.5. Wie wichtig ist der Zukunftsgedanke im Rahmen der Unternehmensführung (für Ihre Kunden)?

	1	2	3	4	5	
trifft sehr zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu

3.5.1. Wird dieser Zukunftsgedanke ausreichend kommuniziert?

	1	2	3	4	5	
trifft sehr zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu

3.5.2. Könnten Sie sich durch eine bessere Kommunikation einen Vorteil im Kundengeschäft vorstellen?

	1	2	3	4	5	
trifft sehr zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu

3.6. Ist Zukunftsmanagement eher eine strategische Aufgabe oder eine marketingtechnische Maßnahme?

eher strategische Aufgabe

eher marketingtechnische Maßnahme

3.7. Inwieweit sehen Sie eine Verbindung von einem Zukunftsmanagementsbericht zu...?

	trifft sehr zu	trifft zu	neutral	trifft weniger zu	trifft nicht zu
Leitbild	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissensbilanz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderbilanz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagefolder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftsbericht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.8. Wie sehr verbinden die Mitarbeiter, Kunden, Mitglieder den Zukunftsgedanken mit Ihrem Unternehmen?

	trifft sehr zu	trifft zu	neutral	trifft weniger zu	trifft nicht zu
Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitgliedern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.9. Entsteht aus der Anwendung des Zukunftsmanagement-Konzeptes ein Marktvorteil gegenüber...?

	trifft sehr zu	trifft zu	neutral	trifft weniger zu	trifft nicht zu
Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitglieder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.10. Wo sehen Sie die Chancen für Differenzierung Ihres Unternehmens gegenüber den Mitbewerbern?

3.11. Glauben Sie, dass sich Zukunftsmanagement rechnet?

	1	2	3	4	5	
trifft sehr zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu

4. Vision, Leitbild zu Zukunftsmanagement

4.1. Wie sehen Sie die Positionierung Ihres Unternehmens in Bezug auf Zukunftsmanagement in Zukunft?

4.2. Ist das Leitbild Ihres Unternehmens mit Zukunftsmanagement verknüpft?

1 2 3 4 5

trifft sehr zu trifft nicht zu

4.3. Ist die Investitionspolitik in Ihrem Unternehmen auf Zukunftsmanagement ausgerichtet?

1 2 3 4 5

trifft sehr zu trifft nicht zu

4.4. Werden den Mitarbeitern im Rahmen ihrer Ausbildung die Zukunftswerte nähergebracht?

1 2 3 4 5

trifft sehr zu trifft nicht zu

4.5. Was könnte man in Richtung Zukunftsmanagement in Ihrem Unternehmen besser machen?

5. Umsetzung und Prozesse

5.1. Wäre ein Zukunftsmanagement-Bericht ein geeignetes Transportmittel zur Kommunikation Ihrer Unternehmenswerte?

1 2 3 4 5

trifft sehr zu trifft nicht zu

5.2. In welcher Form sollte Zukunftsmanagement transportiert werden (Medium)?

5.3. In welchen Abteilungen sehen Sie Zukunftsmanagement beheimatet?

- Geschäftsleitung
- Marketing
- Vertrieb
- Organisation
- Sonstiges

5.4. Halten Sie es für sinnvoll, dass ein Zukunftsmanagement-Bericht in Ihrem Unternehmen erstellt wird?

- | | | | | | | |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| trifft sehr zu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | trifft nicht zu |

5.5. Wie würden Sie einen Zukunftsmanagement-Bericht (nach außen) kommunizieren?

Mehrfachantworten möglich

- als eigener kleiner Bericht
- als eigener Bereich in der Homepage
- als Einschaltung in regionalen Medien
- als Handout für Kunden
- im Rahmen der Mitgliederveranstaltungen
- Sonstiges

6. Die Initiative iv.future der Industriellenvereinigung www.iv-future.at

6.1. Kennen Sie das Projekt iv.future der Industriellenvereinigung?

- ja
- nein

6.1.1. Gibt es Ihrerseits einen Kommentar bzw. Verbesserungsvorschläge dazu?

6.2. Kennen Sie das Modell des future.monitor der Industriellenvereinigung? www.future.monitor.at

ja

nein

6.2.2. Gibt es Ihrerseits einen Kommentar bzw. Verbesserungsvorschläge dazu?

Danke!

Danke, dass Sie sich für diesen Fragebogen Zeit genommen haben.
Aufbauend auf den Auswertungen dieses Fragebogens wollen wir unsere Arbeit zum Thema Zukunftsmanagement weiter vorantreiben.

Mit freundlichen Grüßen

Industriellenvereinigung

Titel/Vorname/Nachname
Bereich

Literaturverzeichnis

- Bruhn, M. (2006):** Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 4. Aufl., Stuttgart, 2006, S. 19
- Bruhn, M. (2005):** Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen-Konzepte-Instrumente, Stuttgart, 2005
- Bruhn, M. (2009):** Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 5. Aufl., München, 2009, S. 463
- Bruhn, M./Esch F.-R./Langner, T. (2009):** Handbuch Kommunikation. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 1. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 1156
- Esch, F.-R. (2012):** Strategie und Technik der Markenführung, 7. Aufl., München 2012, S. 90-91, S. 157-158, S. 160-172
- Esch, F.-R. (2004):** Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden 2004. S. 70
- Industriellenvereinigung (2006):** Gesellschaftspolitik der IV, Infofolder pdf., Hsg. Industriellenvereinigung, Wien, 2006,
http://www.iv-net.at/iv-all/publikationen/file_416.pdf
- Industriellenvereinigung (2010):** Die Industriellenvereinigung. Leistung mit Verantwortung, Folder pdf., Hsg. Industriellenvereinigung, Wien, 2010,
http://www.iv-net.at/show_publications.php?grp=84&id=268435466&wa=1
- Kotler, K./Bliemel, F. (2001):** Marketing-Management, 10. Aufl., Stuttgart 2001
- Kotler, K./Keller K.L./Bliemel F. (2007):** Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Auflage, München 2007, S. 511
- o.V. (2013):** <http://www.iv-future.at/> (15.04.2013)
- o.V. (2013):** <http://www.iv-net.at/> (18.04.2013)
- o.V. (2013):** <http://www.jungeindustrie.at/bm96> (20.04.2013)
- o.V. (2013):** <http://www.gruppe1031.at> (20.04.2013)
- o.V. (2013):** <http://portal.wko.at/wk/wirueberuns> (20.04.2013)
- Ries, A./Trout, J. (1986):** Positioning. Die neue Werbestrategie, Hamburg 1986, S. 21-26

Trommsdorff, V./Steinhoff, F. (2007): Innovationsmarketing, München 2007, S. 131-132

Vollert, K. (2006): Marketing. Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, Bayreuth 2006

Vollert, K. (1999): Grundlagen des strategischen Marketing. Komparative Konkurrenzvorteile aufbauen und erhalten, 2. Aufl., 1999

Vollert, K. (2003a): Markenpositionierung. Applied Marketing, Berlin 1993, S. 48-53

Wilkesmann, U./Wilkesmann, M./Virgillito, A./Bröcker, T. (2011): Erwartungen an Interessenvertretungen, Berlin 2011, S. 27u.38

Wirtschaftskammer Österreich (ohne Datum): Broschüre pdf., Stabsabteilung Wirtschaftspolitik, 2013
http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=724986&dstid=19&opennavid=53045, (20.04.2013)

Wirtschaftskammer Österreich: Flyer „Demografie-Check“ pdf., Wirtschaftskammer Österreich, Eigenvervielfältigung,
http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=714316&dstid=19&opennavid=52957, (20.04.2013)

Erklärung zur selbständigen Anfertigung der Arbeit:

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Korneuburg, 31. Mai 2013

Ort, Datum

.....

Unterschrift