

Schriftenreihe der Universität Passau

**Betriebswirtschaftslehre und Marketing
an der Universität Passau**

Zum Gedenken an

Professor Dr. Dr. h. c. Helmut Schmalen

© 2004

Schriftenreihe der Universität Passau, Heft Nr. 28

ISSN 1614-3450

Herausgeber:

Professor Dr. Gerhard D. Kleinhenz,
Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Passau

Redaktion:

Patricia Mindl, Universität Passau

Druck:

Druckerei Ostler, Passau

Schriftenreihe der Universität Passau

**Betriebswirtschaftslehre und Marketing
an der Universität Passau**

**Zum Gedenken an
Professor Dr. Dr. h. c. Helmut Schmalen**



Professor Dr. Dr. h. c. Helmut Schmalen (*10.04.1944 – † 30.10.2002)

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Gerhard D. Kleinhenz	
Einführung	9
Walter Schweitzer	
Zum Gedenken an Professor Dr. Dr. h. c. Helmut Schmalen – ein langjähriger Kollege und Freund	11
Horst Albach	
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Internationale Betriebs- wirtschaftslehre und Internationalität der Betriebswirtschaftslehrer	15
Klaus Brockhoff	
Helmut Schmalens Beiträge zum Marketing	27
Hans Reischl	
Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis	39
Judit Simon	
Der Deutschsprachige Studiengang in Betriebswirtschaftslehre an der WVU und die ungarische Wirtschaft in den 90er Jahren	43
Alexander Michailin und Tatjana Markova	
Die Bedeutung des deutschsprachigen BWL-Studienganges an der Staatsuniversität für Management (SUM) Moskau	51
Hans Pechtl	
Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses	53
Lebenslauf und Schriftenverzeichnis von Professor Dr. sc. pol. Dr. h. c. Helmut Schmalen	55

Professor Dr. Gerhard D. Kleinhenz

**Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät,
Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschafts- und
Sozialpolitik an der Universität Passau**

Einführung

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Universität Passau

Die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Passau veranstaltete am 31. Oktober 2003 ein akademisches Gedenk-Symposium für Professor Dr. Dr. h. c. Helmut Schmalen (*10.04.1944 – † 30.10.2002).

Am 30. Oktober 2002 war Professor Schmalen, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Absatzwirtschaft und Handel, plötzlich und unerwartet verstorben. Der Tod unseres Kollegen Helmut Schmalen, der so mitten aus seinem Leben und aus der Fakultätsgemeinschaft gerissen wurde, war auch für die ganze Fakultät, für seine Kollegen, für die Mitarbeiter seines Lehrstuhls und der Fakultät sowie für die Studenten ein großer Schock. Sein Bild, sein Wirken als Hochschullehrer, seine Persönlichkeit werden in der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät noch lange lebendig in Erinnerung bleiben. Dieses Andenken ist zugleich die Einladung an seine Frau Ulla Schmalen und an seine Töchter Kerstin und Caroline, der Fakultät auch weiterhin verbunden zu bleiben.

Die akademische Veranstaltung zur Erinnerung an Professor Dr. Dr. h. c. Helmut Schmalen ein Jahr nach seinem Tod sollte vor allem einem fachlich-wissenschaftlichen Gedenken gewidmet sein. Wir folgten dabei dem auch von Helmut Schmalen geteilten Max Weberschen Motto, als „Wissenschaftler von Beruf“ immer nur und ganz der Sache zu dienen. Gleichwohl wurde der immer auch persönlich bestimmte Charakter der Beiträge zu dieser Gedenkfeier beibehalten.

Die Würdigung des Hochschullehrers und Wissenschaftlers Professor Schmalen im Programm des Gedenksymposiums geht einer guten akademischen Tradition entsprechend von Helmut Schmalens akademischen Lehrern aus, denen er sich immer besonders verbunden fühlte. Die Reihe der Beiträge von Wegbegleitern Helmut Schmalens wird dann von einem seiner akademischen Schüler abgeschlossen.

Der Rektor unserer Universität, Professor Dr. Walter Schweitzer, den seit den Anfangsjahren der Universität Passau Nachbarschaft und viele gemeinschaftliche Unternehmungen mit Helmut Schmalen verbanden, übernahm stellvertretend für die Professoren als Wegbegleiter des Verstorbenen in der Universität Passau die persönliche Würdigung.

Der Beitrag Helmut Schmalens zur Betriebswirtschaftslehre und zum Marketing wurde von seinen Lehrern dargestellt. Kollege Professor Dr. Dres h. c. Horst Albach, ein Nestor der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, nahm sich den Prozess der Internationalisierung der Betriebswirtschaftslehre vor mit dem Thema „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Internationale Betriebswirtschaftslehre und Internationalität der Betriebswirtschaftslehre“. Kollege Professor Dr. Klaus Brockhoff, als Betreuer der Habilitation von Helmut Schmalen referierte über „Helmut Schmalens Beiträge zum Marketing“.

Die von Professor Dr. Dr. h. c. Helmut Schmalen aufgebauten und intensiv gepflegten Kontakte zur Praxis fanden u. a. im Neuburger Gesprächskreis „Wissenschaft und Praxis“ und in einem regelmäßigen Kontaktseminar ihren Niederschlag. Im Rahmen der Gedenkfeier wurde diese intensive Verbindung zur Wirtschaftspraxis exemplarisch durch Hans Reischl, Vorstandsvorsitzender der REWE, in seinem Vortrag „Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis“ dargestellt.

Professorin Dr. Judit Simon und Professor Dr. Alexander Michailin würdigten Helmut Schmalen als Partner für die von ihm aufgebauten deutschsprachigen Studiengänge in Budapest und Moskau. Seit Anfang der 1990er Jahre war der Aufbau der Betriebswirtschaftlichen Studiengänge in den liberalisierten und sich neu orientierenden Ländern Mittel- und Osteuropas ein wesentliches Anliegen von Professor Schmalen. Helmut Schmalen gelang in einem Jahrzehnt die Entwicklung einer außergewöhnlich intensiven Zusammenarbeit und eines fruchtbaren Austausches in Forschung und Lehre mit Russland und Ungarn. Über seinen Tod hinaus bleibt sein Anliegen der Förderung ungarischer und russischer Studenten für ein betriebswirtschaftliches Studium an der Universität Passau auch weiterhin das Anliegen der Universitätsleitung (Spendenkonto Nr. 240 007 005, Sparkasse Passau, BLZ 740 500 00).

Professor Dr. Hans Pechtl, Universität Greifswald, sprach als dienstältester Schüler von Helmut Schmalen für den wissenschaftlichen Nachwuchs und die Schüler von Kollegen Schmalen über „Förderung des wissenschaftliche Nachwuchses“. Mit diesem Beitrag soll die Rolle von Professor Schmalen als akademischer Lehrer gewürdigt werden.

Wir hoffen, dass diese Schrift dazu beitragen wird, bei den Mitgliedern der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät sowie den Angehörigen und Freunden der Universität Passau das Andenken an unseren Kollegen Professor Dr. Dr. h. c. Helmut Schmalen wach und lebendig zu erhalten.

Professor Dr. Walter Schweitzer

Rektor der Universität Passau

Zum Gedenken an Professor Dr. Dr. h. c. Helmut Schmalen – ein langjähriger Kollege und Freund

Angesichts des Charakters dieser Veranstaltung soll auf eine namentliche Begrüßung vollständig verzichtet werden – statt dessen heiße ich Sie in cumulo alle herzlich willkommen. Sie haben zum Teil lange Anfahrtswege auf sich genommen – dafür danke ich Ihnen aufrichtig.

Da wir in dieser Gedenkveranstaltung das wissenschaftliche Werk des Verstorbenen würdigen wollen, gilt mein besonderer Dank den Referenten, die sich spontan bereit erklärt haben, zum wissenschaftlichen Charakter dieser Veranstaltung mit einem Referat beizutragen. Als akademische Lehrer des Verstorbenen werden Professor Dr. Horst Albach zur Internationalisierung der Betriebswirtschaftslehre und Professor Dr. Klaus Brockhoff zu Entwicklung und Perspektiven des Marketings referieren. Professorin Judit Simon und Professor Alexander Michailin sprechen als Partner für die von Kollegen Schmalen aufgebauten deutschsprachigen Studiengänge in Budapest und Moskau, Professor Dr. Hans Pechtl wird sich für den wissenschaftlichen Nachwuchs und die Schüler von Kollegen Schmalen äußern und Hans Reischl, Vorstandsvorsitzender der REWE, wird die von Herrn Schmalen aufgebauten und gepflegten intensiven Kontakte zur Praxis repräsentieren.

Danken möchte ich aber auch dem Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Herrn Kollegen Kleinhenz, für den es eine selbstverständliche Pflicht war, ein Jahr nach dem Tod von Helmut Schmalen eine solche Gedenkfeier zu organisieren, die Vorbereitung zu übernehmen und die Referenten einzuladen. In diesen Dank einbeziehen will ich hier aber auch die Mitarbeiter im Dekanat der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät sowie in unserem Veranstaltungsreferat.

Der Tod von Helmut Schmalen liegt nun genau ein Jahr und einen Tag zurück. Damals traf uns dieses Ereignis buchstäblich wie ein Blitz aus heiterem Himmel, und viele von uns können sich auch heute noch nicht an den Gedanken gewöhnen, dass er nicht mehr unter uns ist. Dass er eine riesige Lücke nicht nur an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, sondern an der gesamten Universität, aber auch in seinem außeruniversitären Umfeld bei Freunden und Bekannten hinterließ, wurde uns allen sofort bewusst, das tatsächliche Ausmaß dieser Lücke ist uns aber erst im Laufe dieses Jahres deutlich geworden, als es galt, diese Lücke – soweit das überhaupt möglich war – auszufüllen. Sehr schnell wurde uns klar, dass das riesige Arbeitspensum, das bisher auf seinen Schultern allein ruhte, auf mehrere, sogar auf viele Schultern verteilt werden musste, um es bewältigen zu können. Auch hier wurde uns nochmals überdeutlich, mit welchem unermüdlichen Arbeitseinsatz bis zur Selbstaufopferung der Verstorbene in Forschung und Lehre sowie im Wissenschaftsmanagement tätig war.

Seine bereits für das vergangene Wintersemester angelaufene Lehr- und Prüfungstätigkeit in seinem Fachgebiet sowie die Betreuung der Diplom- und Promotionsarbeiten mussten vom einen auf den anderen Tag gesichert werden. Für die deutschspra-

chigen Studiengänge in Moskau und Budapest musste entschieden werden, ob und unter wessen Verantwortung diese Studiengänge weitergeführt werden sollen. Die Kontaktpersonen zu der sich in der Startphase befindlichen deutschsprachigen Andrassey-Universität für postgraduale Studiengänge in Budapest, für die die Universitäten Bayreuth und Passau – die Universität Passau in der Person von Helmut Schmalen – besondere Verantwortung übernommen hatten, musste neu organisiert werden. Gleiches gilt für die Lehr- und Prüfungstätigkeit an der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Ostbayern, für die ebenfalls die Lehrveranstaltungen kurzfristig fortgeführt und schriftliche und mündliche Prüfungen organisiert werden mussten. Das von Helmut Schmalen begründete Zentrum marktorientierte Tourismusforschung CenTouris benötigte eine neue wissenschaftliche Leitung, um die so erfolgreich begonnene Arbeit im Interesse der Tourismusregion Ostbayern fortsetzen zu können. Und schließlich – ohne Anspruch auf eine vollständige Aufzählung – mussten die vom Verstorbenen in zahlreichen Fakultäts- und Universitätsgremien wahrgenommenen Funktionen ebenfalls neu verteilt werden.

Deshalb möchte ich die Gelegenheit nutzen und herzlich Dank sagen, an erster Stelle an Professor Pechtl von der Universität Greifswald, der die vom Verstorbenen im Wintersemester 2002/03 begonnenen Lehrveranstaltungen spontan und bereitwillig fortgesetzt hat. Auch wenn Herr Pechtl ein Schüler von Professor Schmalen war, ist eine solche Geste keine Selbstverständlichkeit und verdient hohe Anerkennung. In diesen Dank darf ich auch Herrn Dr. Binniger einschließen, ebenfalls ein Schüler von Professor Schmalen, der in diesem Wintersemester Lehraufgaben in Marketing und Absatzwirtschaft als Lehrauftrag übernommen hat. Mein herzlicher Dank gilt aber auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Absatzwirtschaft und Handel sowie dem Geschäftsführer von CenTouris, Sie alle haben dafür gesorgt, dass die Lehrveranstaltungen weiterliefen, dass mündliche und schriftliche Prüfungen abgehalten werden konnten und dass die Betreuung der Diplomarbeiten gesichert war. Namentlich nennen möchte ich hier in alphabetischer Reihenfolge Frau Daniel, Herrn Federhofer, Herrn Dr. Hribek (Geschäftsführer CenTouris), Herrn Meyer, Herrn Sauter und bis Ende 2002 Herrn Dr. Schachtner, die alle dazu beigetragen haben, dass der Lehr- und Prüfungsbetrieb trotz des plötzlichen Todes von Helmut Schmalen ohne Nachteile für die betroffenen Studierenden fortgesetzt und dass begonnene Forschungsprojekte abgeschlossen werden konnten. In diesen Dank möchte ich auch ausdrücklich die beiden Sekretärinnen am Lehrstuhl, Frau Biber und (bis März dieses Jahres) Frau Wacker, einbeziehen, die in den vergangenen Monaten mit erheblichen Zusatzaufgaben belastet waren, die immer wieder in hohem Maße selbständige Entscheidungen erforderlich machten.

Dass die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät eine gewisse Zeit benötigte, um sorgfältig zu prüfen, ob sie ohne den verstorbenen Kollegen in der Lage wäre, die beiden deutschsprachigen Studiengänge in Moskau und Budapest fortzusetzen, spricht nur für ihr Verantwortungsbewusstsein. Ich bin den Kollegen der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät deshalb besonders dankbar, dass sie sich nach reifer Prüfung entschlossen haben, dieses wichtige Element der internationalen Ausrichtung unserer Universität trotz des damit verbundenen Arbeitsaufwandes fortzuführen; mein Dank gilt hier den Kollegen Wilhelm und Lüdeke für Budapest sowie den Kollegen Bühner, Haase und Lüdeke für Moskau. Ich danke aber auch den Hochschulleitungen in Budapest und Moskau, insbesondere den dortigen Dozentinnen und Dozenten

– namentlich will ich für Budapest nochmals Frau Professorin Simon und für Moskau Frau Dozentin Markowa nennen –, dass sie trotz des auch für sie schmerzlichen Verlustes diese Zusammenarbeit bei den deutschsprachigen Studiengängen sofort und ohne jegliches Zögern fortsetzen wollten und sich dafür intensiv einsetzten. Kollege Lüdeke wird darüber hinaus die Zusammenarbeit mit der deutschsprachigen Andraszy-Universität in Budapest organisieren. In diesen Dank einschließen will ich aber auch die Mitarbeiter am Lehrstuhl von Professor Schmalen, Herrn Diplom-Kaufmann Meyer sowie Herrn Diplom-Kaufmann Sauter, die über mehrere Monate die Betreuung dieser Studiengänge fortsetzten, bevor dann die Verantwortung dafür auf die genannten Kollegen übergegangen ist.

Auch die Lehrveranstaltungen sowie die Prüfungsvorbereitungen für die Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Ostbayern waren beim Tod von Helmut Schmalen in vollem Gange, so dass auch hier bezüglich der Fortführung schnelle Entscheidungen notwendig waren. Dankbar bin ich hier auch wieder den Mitarbeitern am Lehrstuhl von Professor Schmalen, aber auch den Mitarbeitern am Lehrstuhl von Professor Schildbach, sowie Herrn Dr. Hribek und Herrn Dr. Binninger, dass Sie hier für Kontinuität gesorgt haben. Wesentliche Teile der Lehrveranstaltungen der VWA, die bisher von Professor Schmalen angeboten worden sind, wurden von den Professoren Jochen Wilhelm, Schildbach und Haase übernommen, auch dafür bin ich außerordentlich dankbar.

Danken möchte ich schließlich auch Herrn Kollegen Kleinhenz sowie Frau Kollegin Moosmüller, dass sie die wissenschaftliche Leitung des Centrums für marktorientierte Tourismusforschung CenTouris gemeinsam übernommen haben, so dass dieses Institut, das für die Entwicklung des Tourismus in Ostbayern wichtige Impulse geben kann, den von Professor Schmalen eingeschlagenen Erfolgskurs sicher fortsetzen wird. Voraussetzung dafür war wiederum, dass sowohl der Geschäftsführer Dr. Hribek als auch die Mitarbeiter am Institut CenTouris auch in dieser Phase der Unsicherheit ihre Arbeit fortsetzten, auch dafür sei ihnen gedankt.

Das wissenschaftliche Werk von Helmut Schmalen wird von anderen Referenten sicher kompetent gewürdigt werden, so dass ich mich hier auf wenige Bemerkungen beschränken kann. Im Kreis seiner Fachkollegen war er hoch angesehen, seine Aufsätze und Monographien wurden intensiv zitiert und bildeten die Grundlage für bahnbrechende weitere Forschungsarbeiten. Für den Verstorbenen war die Wissenschaft aber nie Selbstzweck, die im berühmten „Elfenbeinturm“ stattfand, für ihn war es immer selbstverständlich, dass sie den Bezug zur Praxis suchen musste. Für mich persönlich wird der von ihm definierte Begriff des Hybriden Käufers immer mit seiner Person verbunden sein, den er so humorvoll charakterisieren konnte. Zur Information für diejenigen, die mit diesem Begriff nichts anfangen können: Es handelt sich hier um eine(n) Verbraucher/Verbraucherin, der nur Designerkleidung trägt, die teuersten Urlaubsreisen unternimmt, nur in den besten Hotels absteigt und ein Auto der obersten Oberklasse mit einem Preis von vielen 10.000 € fährt und dann mit diesem Auto wegen einer Preisdifferenz bei Joghurt von 2 Cent diesen nicht bei SPAR, sondern bei ALDI kauft und dann noch kurzfristig umdisponiert, wenn er feststellt, dass dieser bei LIDL nochmals um einen Cent billiger ist. Ich habe als Beispiel SPAR und nicht REWE gewählt, weil ich natürlich weiß, sehr geehrter Herr Reischl, dass REWE in jedem Fall am billigsten gewesen wäre. Dieses Verhalten – prüfen Sie sich einmal selbst – wurde von Helmut Schmalen meisterhaft empirisch beobachtet, dann aber auch verhaltenspsychologisch und mit entsprechenden Kaufverhaltensmodellen theoretisch analysiert.

In seine Forschungs- und Lehrtätigkeit bezog er immer anspruchsvolle quantitative Verfahren ein: Faktorenanalyse, Varianzanalyse, Multidimensionale Skalierung, Clusteranalyse, Conjoint-Analyse und andere komplexe Multivariate Verfahren aus der Statistik waren für ihn gängiges Handwerkszeug, das er modelladäquat und zielgerichtet einzusetzen verstand. Beneidet habe ich ihn dabei immer um seine Fähigkeit, die komplexen Ergebnisse gerade dieser Verfahren in Lehrveranstaltungen, Vorträgen und Präsentationen vor Praxisvertretern so darzustellen, dass sie jedem verständlich wurden, bei dem Anspruchsniveau dieser Verfahren wirklich keine Selbstverständlichkeit.

Bei der Praxisnähe des Verstorbenen war es deshalb auch konsequent, dass er sein Fachwissen in seine Beratungstätigkeit für die Region Ostbayern in Wirtschaft, Politik, Tourismus und Regionalplanung einbrachte und damit einen unverzichtbaren Beitrag leistete, unsere Universität auch in ihrem unmittelbaren regionalen Umfeld zu verankern.

Kollegialität war für ihn keine hohle Phrase, sondern eine tagtäglich gelebte Einstellung, die das Arbeitsklima an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät stets positiv beeinflusst hat. Wie sehr er uns fehlt, hat sich in den Sitzungen verschiedener Berufungskommissionen in den letzten Monaten gezeigt, als wir alle seine immer befreiende Bemerkung „Ich hab‘ schon eine Liste“ schmerzlich vermissen, nicht weil er damit die Entscheidung vorwegnehmen wollte, sondern um deutlich zu machen, dass alle Argumente bereits ausgetauscht sind und dass es jetzt an der Zeit wäre, die Diskussion auf den entscheidenden Punkt, nämlich der Listenformulierung, zu bringen.

Auch bei der Sitzung der Arbeitsgruppe des Neuburger Gesprächskreises Wissenschaft und Praxis zur Vorbereitung des nächsten Jahressymposiums vor wenigen Wochen im September dieses Jahres haben wir auf seine spontanen Eingebungen für geeignete Themenvorschläge, die alle Teilnehmer schnell überzeugten und die die Diskussion immer abkürzten, verzichten müssen.

Helmut Schmalen war ein Kollege, der sich im persönlichen Gespräch auf seine humorvolle Art durchaus auch schon mit der Lebensphase nach dem Ausscheiden aus dem aktiven Dienst beschäftigte. Seine kabarettistische Art der Beschreibung der Gründung einer Seniorenuniversität auf Mallorca gegenüber Ballermann 6 oder seine Schilderung, wie er seinen letzten Vorlesungstag gestalten wollte, mit Versenken des Vorlesungsmanuskripts im Inn und anschließendem Davonbrausen in den Süden zusammen mit seiner Frau im Golf-Kabriolett hat uns alle immer wieder amüsiert, genauso wie sein Spruch mit Bezug auf dieses Kabriolett „Es gibt ein Leben jenseits der Limousine“. Er hätte das alles wohl doch nicht so gestaltet, aber dass er darüber nicht mehr selbst entscheiden kann, macht uns als Kollegen sehr traurig.

Persönlich habe ich einen Kollegen und Freund verloren, mit dem ich vom ersten Tag an hervorragend zusammengearbeitet habe und der mir in den letzten Jahren meines Rektorats in vielen vertraulichen Gesprächen wichtige Ratschläge gegeben hat. Dass die Lücke groß sein wird, die er hinterlässt, wurde uns im letzten Jahr schnell bewusst, dass sie ein solches Ausmaß annehmen würde, haben wir zwar geahnt und unsere Befürchtungen haben sich bestätigt. Auch ein Jahr nach seinem Tod vermisse wir ihn schmerzlich und wir werden mit ihm immer verbunden sein.

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Internationale Betriebswirtschaftslehre und Internationalität der Betriebswirtschaftslehrer

A. Einleitung

Es ist nun ein Jahr her, dass Helmut Schmalen von uns gegangen ist. Gleichwohl war es mir bei der Vorbereitung meines Vortrags für diese akademische Trauerfeier, als unterhielte ich mich mit ihm über das, was ich heute sagen möchte. Ich diskutierte mit ihm über seine „Grundlagen“¹, die schon zwölf Auflagen erreicht haben und ins Russische und Bulgarische übersetzt sind – ein bemerkenswertes Signal nationaler und internationaler Anerkennung. Schmalens „Grundlagen“ sind wie Gutenbergs „Grundlagen“ eine „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“. Aber sind sie zugleich auch eine „Internationale Betriebswirtschaftslehre“? In weiten Teilen: ja. In den Kapiteln über „Mitbestimmung“ oder „Geschäftsbuchhaltung“ stehen nationale Bezüge im Vordergrund. Die Frage, ob unsere „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ globale Gültigkeit besitzt, bewegt mich. Deshalb habe ich sie mit Helmut Schmalen anhand seiner „Grundlagen“ diskutiert.

Wenn Helmut Schmalen aber weiterhin – „virtuell“, würde man heute wohl sagen – bei uns ist: warum sollte ich dann bei dieser akademischen Feier einen wissenschaftlichen Nekrolog halten? Warum nicht mit ihm und mit Ihnen allen, die Sie seine wissenschaftliche Arbeit kennen und sicher so hoch schätzen wie ich, eine Rede über „Allgemeine“ und „Internationale“ Betriebswirtschaftslehre halten? Gibt es eine „globale“ Betriebswirtschaftslehre?

I. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Also nun zu meinen „Reden“. Liest man heute die „Erwartungen an eine Allgemeine Betriebswirtschaftslehre aus der Sicht von Forschung und Lehre“ nach, die anlässlich der Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft im Jahre 1989 geäußert wurden, so ist man beeindruckt von der bemerkenswerten Uneinigkeit unter den Fachvertretern über Inhalt und Aufgabe einer Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Bei den einen ist sie nichts als die Subsumtion von 10 Arbeitsgebieten mit 78 Stoffbereichen unter das von der Prüfungsordnung vorgeschriebene Fach „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, bei den anderen ist sie „die Lehre von den Institutionen menschlichen Zusammenlebens mit dem Ziel der Verringerung von Einkommensunsicherheiten“². In der jüngsten Literatur ist sie sogar die Wissenschaft von der Verhinderung von Trittbrettfahrerproblemen³.

II. Internationale Betriebswirtschaftslehre

Der „Internationalen Betriebswirtschaftslehre“ widmete die Zeitschrift für Betriebswirtschaft im Jahre 1981 ein Ergänzungsheft⁴. Darin wird festgestellt: „Die Lehrbücher des International Management enthalten keine Lehre der besonderen Instrumente

internationaler Unternehmensführung, sondern arbeiten vor allem die Unterschiede in den Rahmenbedingungen heraus, welche die (global gültigen) Instrumente der Unternehmensführung berücksichtigen müssen“. Die Internationale Betriebswirtschaftslehre wurde damals wie heute als eine „Spezielle Betriebswirtschaftslehre“ bezeichnet. Klaus Macharzina attestiert diesem Fach noch im Jahre 1997 „theoretische Unschärfe“ und „inhaltliche Unreife“⁴⁵. Ein Blick in die gängigen Lehrbücher des „International Management“ bestätigt auch heute noch diese Aussage⁶. Das Werk von Shapiro und Varian über „Information Rules“ mit dem Untertitel „A Strategic Guide to the Network Economy“⁷ bietet sich so „faute de mieux“ als einziges konsistent internationales Lehrbuch an.

III. Ergebnis

Das erste Ergebnis lautet: Die „Internationale Betriebswirtschaftslehre“ ergänzt die „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ nicht in der Weise, dass beide zusammen eine „Globale Betriebswirtschaftslehre“ bildeten. Folglich muss die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre zu einer Theorie der Unternehmung für ein globales Umfeld ausgebaut werden.

Als „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ möchte ich zum einen die Theorie der Unternehmung von Erich Gutenberg bezeichnen. Sie sei hier wegen ihrer Grundlage im Kombinationsprozess „Prozesstheorie“ genannt. Zum anderen verstehen heute viele Betriebswirte die „Vertragstheorie“ von Grossman und Hart⁸, als eine Allgemeine Theorie der Unternehmung. Viele Vertreter unseres Faches würden auch die Komplementaritätstheorie von Milgrom und Roberts⁹ als eine „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ bezeichnen. Im Folgenden gehe ich nur auf die Prozesstheorie und die Vertragstheorie ein.

IV. Aufbau

Zwei Fragen möchte ich in meinem Vortrag beantworten: Erstens: Ist die Vertragstheorie oder die Prozesstheorie eine globale Theorie der Unternehmung? Zweitens: Welchen Beitrag leisten deutsche Betriebswirte zu der internationalen Verbreitung einer globalen Theorie der Unternehmung?

Die erste Frage im Sinne der Prozesstheorie zu beantworten, ist die Aufgabe, der sich die Mitglieder der Gutenberg-Arbeitsgemeinschaft gewidmet haben. Dabei handelt es sich um eine Art wissenschaftliche Familie. Helmut Schmalen gehörte dieser Familie an. Er war der „wissenschaftliche Urenkel“ Erich Gutenbergs. Helmut Schmalen hat mit seinem wissenschaftlichen Wirken diese Familie – und nicht nur diese – ganz wesentlich bereichert.

Die zweite Frage hat Helmut Schmalen mit seinem Wirken in Budapest und Moskau eindrucksvoll beantwortet. Er war ein Botschafter der deutschen Betriebswirtschaftslehre in den Transformationsländern. Das verdient höchste Anerkennung. Dank gilt an diesem Tage aber auch der Fakultät, mit deren Unterstützung diese Leistungen erbracht wurden.

B. Die Theorie des Außenhandels von Adam Smith

Ich beginne mit der Beantwortung der ersten Frage. Ist die Vertragstheorie eine globale Theorie der Unternehmung?

Hierzu sind zunächst einige Bemerkungen über die Theorie des globalen Handels bei Adam Smith zu machen. Dann wende ich mich der Vertragstheorie zu und schließe mit der Prozesstheorie der Unternehmung die Beantwortung der ersten Frage ab.

In Kapitel 1 des Vierten Buches von Adam Smith über den Wohlstand der Nationen¹⁰ wird der Außenhandel mit dem Produktivitätsfortschritt in der heimischen Produktion begründet: „The narrowness of the home market does not hinder the division of labour in any particular branch of art or manufacture from being carried to the highest perfection. By opening a more extensive market for whatever part of the produce of their labour may exceed the home consumption, it encourages them to improve its productive powers, and to augment its annual produce to the utmost, and thereby to increase the real revenue and wealth of the society“. Die Globalisierung der Wirtschaft wird also mit Produktivitätsfortschritten durch internationale Arbeitsteilung begründet. Diese Produktivitätsfortschritte kommen allen Menschen in der Welt zugute.

C. Die Vertragstheorie

I. Die theoretischen Grundlagen der Vertragstheorie

1. Individuelle Nutzenmaximierung

Die wichtigste Grundlage der Vertragstheorie ist die Annahme individueller Nutzenmaximierung. Diese Annahme wird formal so interpretiert, dass der Einzelne seinen Vorteil auch dann sucht, wenn er durch sein Verhalten andere Menschen schädigt. Diesen „moral hazard“ erkennen die anderen und versuchen, sich dagegen zu schützen. Das kann durch Verhaltenskontrolle geschehen. Das kann durch Verträge geschehen. Die Vertragstheorie geht davon aus, dass Verträge effizienter sind als Verhaltenskontrolle.

2. Anreizkompatible Verträge

Verträge sind Institutionen im Sinne der Institutionentheorie. Sie sollen so formuliert werden, dass sie „Moral Hazard“ ausschließen. Das geschieht dadurch, dass das opportunistische Verhalten des Geschäftspartners durch Anreize so beeinflusst wird, dass die Ziele der individuellen Nutzenmaximierung beider Geschäftspartner zur Deckung gebracht werden. Solche Verträge nennt man anreizkompatibel.

3. Die Unternehmung: Vertrauen und Loyalität

Wenn beide Partner erkennen, dass ein kurzfristiger Vertrag auch mit Effizienzverlusten für beide Partner verbunden ist, schließen sie einen langfristigen Vertrag ab. Dieser birgt natürlich stets das Risiko, dass einer der Partner nachverhandeln will (Hold-up) oder dass er den Vertrag heimlich bricht (opportunistisches Verhalten). Ein langfristiger Vertrag wird also nur geschlossen, wenn Vertrauen in den anderen Partner gesetzt und dieses Vertrauen mit Loyalität belohnt wird. Wenn man nun noch die Unternehmung als ein „Netzwerk von langfristigen Verträgen“ versteht, ist die Institution „Unternehmen“ eine auf Dauer angelegte Einheit arbeitsteiligen Handelns, also ein „going concern“. Dauerhaftigkeit bedeutet langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Wenn die Unternehmenskultur durch Loyalität und gegenseitiges Vertrauen geprägt ist, kann die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig gesichert werden.

4. *Der Markt: Antagonistische Kooperation*

Damit kommt der Markt als die dritte wichtige Institution der Vertragstheorie ins Bild. Anders als die Unternehmung, die letztlich die Kooperation aller Mitglieder voranstellt, stellt der Wettbewerb das individuelle Nutzenstreben, die reine Profitmaximierung, in den Vordergrund. Gilt das auch global? Die japanische Übersetzung des englischen Wortes „competition“ lautet „kyoso“, was so viel wie Kampf bis zum Tode des Gegners bedeutet. Die Japaner hielten einen solchen Wettbewerb für unvereinbar mit dem japanischen Geist und verboten die Aufnahme dieses Begriffs in das erste Englisch-Japanische Wörterbuch. Auch die katholisch geprägten Industrieländer haben um die Vereinbarkeit von Wettbewerb und Nächstenliebe gerungen. Selbst die durch Individualismus geprägten westlichen Industrieländer verstehen unter Wettbewerb ein Verhalten der Marktteilnehmer, das David Riesman als „antagonistic cooperation“ bezeichnet hat¹¹. Märkte setzen den Konsens in der Gesellschaft voraus, eine solche Institution zu schaffen. Dieser Konsens ist freilich ein bedingter: Der Staat muss Wettbewerbsnachteile ausgleichen und wirtschaftliche Macht kontrollieren. Auch der Markt ist eine auf Dauer angelegte Institution. Er ist jedoch in dauernder Gefahr, durch dirigistische Eingriffe des Staates und durch missbräuchliches Verhalten dominanter Firmen seiner Funktionsfähigkeit beraubt zu werden.

II. **Mathematische Beweisführung oder empirische Theorie?**

Der Ausdruck „Moral Hazard“ scheint mir darauf hinzudeuten, dass die Annahme der individuellen Nutzenmaximierung von den Vertretern der Vertragstheorie selbst als „unmoralisch“ empfunden wird. Moralisch ist offenbar auch nach ihrer Ansicht ein „individuelles Vorteilsstreben in langfristiger und kooperativer, sozialer Perspektive“, wie Karl Homann sagt¹².

In diesem Sinne ist die Annahme individueller Nutzenmaximierung (im kurzfristigen Sinne) keine empirisch nachprüfbare Hypothese, sondern eine rein formale Prämisse im Sinne mathematischer Beweisführung „e contrario“.

Die Vertragstheorie beweist also nur das, was wir auch vorher schon gewusst haben: Unternehmen müssten als Vertrauen und sogar Frieden (vgl. die Friedenspflicht des Betriebs-Verfassungs-Gesetzes) stiftende Institutionen geschaffen werden, wenn es sie nicht schon gäbe.

Aber selbst als Mittel der Beweisführung würde nicht jeder Betriebswirt auf der Welt die Annahme der individuellen Nutzenmaximierung akzeptieren. Der buddhistische Bauer im Himalaya maximiert nicht seinen individuellen Nutzen und der hinduistische Bauer am Ganges nicht den kollektiven Nutzen, sondern beide maximieren die Überlebenschancen ihrer menschlichen Gemeinschaft unter den jeweiligen Umweltbedingungen von Lawinengefahr hier und Wasserknappheit dort¹³.

Betriebswirte in anderen Kulturbereichen würden auch nicht verstehen, dass man die Unternehmung als ein Netzwerk von Verträgen definiert. Mir hat ein chinesischer Kollege einmal gesagt: „Ich verstehe Euch Deutsche nicht. Warum müsst Ihr alles in Verträgen regeln? Wir sind doch Brüder!“ Im Hindukusch gelten mit Ungläubigen geschlossene Verträge nichts, selbst wenn sie vom Innenministerium in Kabul gekennzeichnet sind. Das jedenfalls waren die Erfahrungen, die wir im Jahre 1967 machen mussten.

III. Ergebnis

Als Ergebnis ist festzuhalten: Die Vertragstheorie ist im „Rugged Individualism“ Nordamerikas verwurzelt. Das amerikanische Vertragsrecht bildet ihr geistiges Fundament. Die Vertragstheorie mag wohl einen globalen Geltungsanspruch stellen, faktisch aber ist sie auf einen engen Kulturkreis begrenzt. Die Vertragstheorie ist keine ökonomische Theorie für die globale Wirtschaft.

D. Die Theorie der Unternehmung

I. Die axiomatischen Grundlagen der Theorie der Unternehmung

Ich wende mich nun der Prozesstheorie zu. Erich Gutenberg war in seinen „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“ der Ansicht, eine raum- und zeitlose Theorie der Unternehmung geschaffen zu haben. Die systemindifferenten Tatbestände sichern, so meinte er, seiner Theorie universelle Gültigkeit.

1. Die systemindifferenten Tatbestände

Zu den systemindifferenten Tatbeständen gehört das Prinzip der Wirtschaftlichkeit. Als Ausfluss des Rationalitätsprinzips besitzt es generelle Gültigkeit in der Wirtschaft, selbst wenn man akzeptiert, dass es unterschiedliche Begriffe von Rationalität gibt. Auf die beiden weiteren systemindifferenten Tatbestände, also Kombinationsprozess und finanzielles Gleichgewicht, braucht hier nicht eingegangen zu werden. Es ist evident, dass sie globale Gültigkeit besitzen, auch in reinen Tauschwirtschaften.

2. Die systembezogenen Tatbestände

Bei den drei systembezogenen Tatbeständen handelt es sich um das erwerbswirtschaftliche Prinzip, das Prinzip der Autonomie und das Prinzip der Alleinbestimmung. Sie umklammern „kategorial“ die systemindifferenten Tatbestände und prägen die konkreten Erscheinungsformen des Betriebs in einer realtypischen Wirtschaftsordnung, nämlich den kapitalistischen, den gemeinwirtschaftlichen und den plandeterminierten Betriebstyp.

Betrachten wir das erwerbswirtschaftliche Prinzip etwas genauer. Es ist nicht identisch mit individueller Nutzenmaximierung. Gutenberg lässt bewusst offen, welche Ausprägung dieses Prinzip in der jeweiligen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, ja, sogar von Unternehmen zu Unternehmen, erhält. Diese Offenheit lässt es zu, dass unterschiedliche Verhaltensweisen gegenüber dem Risiko unter das erwerbswirtschaftliche Prinzip subsumiert werden können. Die jeweilige Einstellung zum Risiko wird durch den sozialen Kontext geprägt, in dem der Handelnde, hier: der Unternehmer, steht. Da der soziale Kontext auch als Kultur eines Landes bezeichnet wird, könnte man füglich behaupten, dass kulturelle Unterschiede für die jeweilige Ausprägung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips maßgeblich sind. Die Frage, ob der soziale Kontext, in dem Unternehmen entscheiden, sich auf ihr Innovationsverhalten auswirkt, hat eine Forschungsgruppe der Berliner Akademie der Wissenschaft untersucht und bejaht¹⁴. Es erscheint gleichwohl nicht sinnvoll, kulturelle Unterschiede vollständig im Risikoverhalten auszudrücken. Die Kultur eines Landes prägt nämlich vor allem die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns. Sie stellt daher einen eigenen systembezogenen Tatbestand dar.

Das Prinzip der Autonomie soll auf das autonome Verhalten an den globalen Kapitalmärkten beschränkt werden. In diesem Prinzip kommt die Risikobeurteilung durch den Markt zum Ausdruck. Autonomie bedeutet, so eingeschränkt, die autonome Beeinflussung des Kapitalmarkt-Beta. Empirische Erfahrungen scheinen zu belegen, dass das unternehmensspezifische Risiko eines Unternehmens und seiner Tochtergesellschaften je nach Nähe zum Standort der Börse, an der das Unternehmen notiert ist, verschieden beurteilt wird. Bei diesem Verständnis des Autonomie-Prinzips sind in ihm auch regionale Gesichtspunkte enthalten. Das steht der Aussage nicht entgegen, dass das Prinzip der Autonomie kapitalmarkttheoretisch gesehen globale Gültigkeit in Marktwirtschaften hat.

Das Prinzip der Alleinbestimmung heißt in der Theorie der Unternehmung, dass der Unternehmer frei ist in seiner Entscheidung über den Abschluss von Verträgen mit Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern, vor allem letzteren, sowie mit Belegschaftsvertretungen wie den Gewerkschaften. Er ist frei, im Rahmen dieser Verträge unternehmerische Entscheidungen zu treffen, die seinen Zielvorstellungen und seiner Strategie entsprechen. Das heißt konkret: Die Interessen der Stakeholder werden vollständig in Verträgen berücksichtigt. Die Interessen der Shareholder sind folglich allein ausschlaggebend bei unternehmerischen Entscheidungen, seien sie nun kurzfristiger oder langfristiger Natur. Die Vertragstheorie, wonach die Unternehmung ein Netz von Verträgen ist, ist folglich vollständig in dem Prinzip der Alleinbestimmung enthalten. Sie füllt das Prinzip aber nicht voll aus. Selbst in Japan, wo Aktionäre bisher wenig Rechte hatten, leitet sich die Alleinbestimmung des CEO letztlich von der Hauptversammlung ab; allerdings verstehen sich die Aktionäre wohl immer noch als Treuhänder des Kaisers wie zu der Zeit, als dieser die Samurai damit beauftragte, Unternehmen zu gründen und zu führen.

II. Pfadabhängigkeit als systembezogener Tatbestand

Gutenbergs Theorie der systembezogenen Tatbestände entstand aus den Erfahrungen, die er mit den Unternehmen im Deutschen Kaiserreich, mit den Betrieben unter dem Nationalsozialismus und schließlich mit den Unternehmungen in der Sozialen Marktwirtschaft gemacht hatte. Von diesen ist heute nur der kapitalistische Betriebstyp, die Unternehmung, übrig geblieben.

In der gegenwärtigen Diskussion spielen diese historischen Reminiszenzen praktisch keine Rolle mehr. Es werden vielmehr verschiedene Erscheinungsformen des kapitalistischen Betriebs unterschieden: der europäische, der amerikanische, der japanische Betrieb. Ich rechne auch das islamische Unternehmen dem kapitalistischen Betriebstyp¹⁵ zu. Es geht um den Vergleich von kapitalistischen Betrieben mit unterschiedlicher kultureller und gesellschaftlicher Tradition. Das kommt besonders deutlich in der Diskussion um den Einuss der Corporate Governance von Unternehmen auf ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zum Ausdruck.

Unter diesem Gesichtspunkt ist auch die Prozesstheorie keine allgemeine Theorie der Unternehmung. Um ihren globalen Geltungsanspruch zu rechtfertigen, bedarf es der Ergänzung der systembezogenen Tatbestände um ein viertes Prinzip. Ich möchte es das Prinzip der Pfadabhängigkeit nennen.

Pfadabhängigkeit umfasst zum einen die Unternehmensgeschichte, zum anderen die Kulturgeschichte der Unternehmung.

1. Unternehmensgeschichte

Unternehmensgeschichte wird hier als die Geschichte der strategischen Entscheidungen des Unternehmens verstanden. Sie prägen letztlich die „Corporate Culture“ als System eingeübter Verhaltensregeln im Unternehmen. Die heutige Ausstattung eines Unternehmens mit Ressourcen weist, so kann man auch sagen, „asset specificity“ in dem Sinne auf, dass sie das Ergebnis der gesamten Vergangenheit des Unternehmens ist. Asset specificity gilt also nicht nur für das „Organisationskapital“ im Sinne Sadowskis¹⁶, sondern auch für alle Sachgüter einschließlich der fungiblen Güter und der Kasse, die zusammen die Ressourcen in einem unternehmensspezifischen Kombinationsprozess bilden.

2. Kulturgeschichte

Dass die Pfadabhängigkeit auch die Kulturgeschichte eines Landes umfasst, hat uns die Transformation der ehemals sozialistischen Betriebe in marktwirtschaftliche Unternehmen deutlich vor Augen geführt. Es war die Pfadabhängigkeit, welche den Übergang auf einen anderen Pfad so sehr erschwerte. Es war die so verschiedene Kultur- und Sozialgeschichte der osteuropäischen Länder, die dazu führte, dass die Organisation der Transformationsprozesse sich von Land zu Land so stark unterschied und dass ein intensiver Erfahrungsaustausch zwischen den Transformationsbehörden als wenig hilfreich angesehen wurde. Es war die mangelnde Kenntnis der Pfadabhängigkeit der ehemaligen Staatsbetriebe, welche das Scheitern amerikanischer Berater in der russländischen Föderation zur Folge hatte.

III. Ergebnis

Das Ergebnis lautet: Die Prozesstheorie ist, so erweitert, eine Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Ihre systemindifferenten Tatbestände sind allgemein gültig, ihre systembezogenen Prinzipien: Erwerbswirtschaftliches Prinzip, Prinzip der Autonomie, Prinzip der Alleinbestimmung und Prinzip der Pfadabhängigkeit sind die allgemein gültigen Kategorien, welche eine situative Differenzierung in der globalen Wirtschaft ermöglichen. Globalität heißt nämlich nicht Homogenität. Wie Peter Witt gezeigt hat¹⁷, hat Globalität staatliche Differenzierung zur Folge. Im globalen Wettbewerb bleibt zuletzt nicht ein globaler Hegemon übrig. Die Welt wird gerade wegen Coca Cola und McDonalds bunt bleiben. Die Betriebswirtschaftslehre ist eine Erklärungstheorie für diese Heterogenität im globalen Wettbewerb.

E. Die Internationalität der Betriebswirtschaftslehrer

Lassen Sie mich nunmehr zur Beantwortung der zweiten Frage kommen. Es erscheint mir für die Beantwortung der Frage bedeutsam, an das Wirken der deutschen Betriebswirte in der Zeit vor den fünfziger Jahren zu erinnern. Man möge mir verzeihen, wenn ich hierbei vor allem an die internationale Wirkung der Schmalenbach-Schule denke.

I. Die Internationalität der ersten Generationen deutscher Betriebswirte

1. Die Schmalenbach-Schule

Eugen Schmalenbach unterrichtete seit dem Jahre 1903 an der Handelshochschule zu Köln. Einer seiner ersten Studenten war Oskar Sillén. Er war entscheidend an der Gründung der Handelshochschule Stockholm im Jahre 1909 beteiligt. Bereits

im Jahre 1908 erhielt Eugen Schmalenbach einen Ruf auf diese neu zu gründende Hochschule. Schmalenbach schlug seinen Schüler Ernst Walb vor, der den Ruf annahm und bis zum Jahre 1911 in Stockholm lehrte¹⁸. Im Jahre 1923 wurde die Handelshochschule Göteborg gegründet, und wieder war es ein Schmalenbach-Schüler, Walter Mahlberg, der einen Ruf auf einen betriebswirtschaftlichen Lehrstuhl erhielt. Er wirkte von 1923 bis 1925 in Göteborg¹⁹.

Auch in Japan fanden die Werke der deutschen Betriebswirte Beachtung. Das galt insbesondere für Schmalenbach und Nicklisch. Den Durchbruch in Japan aber bewirkten die Werke von Erich Gutenberg, auf deren internationale Wirkung ich nun kurz eingehen möchte.

2. Die Gutenberg-Schule

Gutenbergs dreibändige „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“ wurden ins Japanische übersetzt²⁰ und hatten einen nachhaltigen Einfluss auf die Betriebswirtschaftslehre in Japan. Auch andere Werke Gutenbergs wurden ins Japanische übertragen²¹. Die feinsinnige Übersetzung des Kleinods „Über japanische Unternehmungen“²² durch Yujiro Shinoda²³ fand große Verbreitung in Japan und große Bewunderung. Über die Schüler Gutenbergs haben Kuriyama und Nakahara in einem Buch²⁴ ausführlich informiert. Auch in Spanien und in Lateinamerika fanden die „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“ weite Verbreitung²⁵. Eine französische Übersetzung des ersten Bandes der „Grundlagen“ erschien im Jahre 1967 unter dem Titel „Économie de l'Entreprise: La Production“²⁶.

II. Das gegenwärtige internationale Netzwerk deutscher Betriebswirtschaftslehrer

1. Die deutsche Präsenz auf dem amerikanischen „Markt“

Auch für die heutige Generation von Betriebswirten gilt das Ziel, ihre Forschungsergebnisse international bekannt zu machen. Es sei daran erinnert, dass die Erich Gutenberg Arbeitsgemeinschaft eine Auswahl von Beiträgen zur Festschrift aus Anlass des 100. Geburtstages von Erich Gutenberg²⁷ unter dem Titel „Theory of the Firm. Erich Gutenberg's Foundations and Further Developments“ herausgebracht hat²⁸.

Die heutige Generation von Betriebswirtschaftlern ist in ein weltweites akademisches Netzwerk der Lehrenden und Forschenden integriert, in welchem die Arbeiten der deutschen Wissenschaftler verbreitet werden können. Die Marketing-Theorie lehrt uns, dass man Strategische Wettbewerbsvorteile auf demjenigen Markt erringen und verteidigen muss, den der stärkste Wettbewerber seinen Heimatmarkt nennt. Das gilt auch für den Markt der wissenschaftlichen Ideen. Für den Betriebswirt ist das zweifellos der Markt der amerikanischen Fachzeitschriften. Die Zusammenarbeit mit amerikanischen Kollegen an Forschungsprojekten erleichtert den Zugang zu diesen Publikationsorganen.

2. Die deutsche Präsenz in den Transformationsländern Osteuropas

Die Theorie des Internationalen Marketing lehrt uns auch, dass die Strategie des „First to Market“ meistens eine erfolgreiche Markteintritts- und Innovationsstrategie ist. Helmut Schmalen und seine Fakultät haben diese Strategie in Ungarn verfolgt. Schon 1982 knüpfte Schmalen erste Kontakte, und im Jahre 1989 kam es zum Partnerschaftsvertrag mit der Wirtschafts- und Verwaltungs-Universität Budapest über

einen deutschsprachigen Studiengang in Betriebswirtschaftslehre. Heute gehört er mit seinen 153 Ehemaligen zum festen Programm der Passauer Fakultät. Ich bin glücklich darüber, dass Jochen Wilhelm und Reinard Lüdeke die Programmverantwortung nach dem Tode von Helmut Schmalen übernommen haben. Das ist keineswegs selbstverständlich.

Das Marketing lehrt uns drittens, dass der Wettbewerb auf Drittmärkten von entscheidender Bedeutung in der globalen Wirtschaft ist. Der „Drittmarkt“ für die deutsche Betriebswirtschaftslehre hat sich mit dem Ende des Kalten Krieges beträchtlich erweitert. Es gehören alle ehemals sozialistischen Länder dazu. Wieder waren es Helmut Schmalen und seine Kollegen in Passau, die mit ihrem deutschsprachigen Studiengang in Passau und an der Staatsuniversität für Management in Moskau Pionierarbeit leisteten. Mit der Übernahme der Programmverantwortung durch Rolf Bühner und Klaus Dittmar Haase gedenkt die Fakultät in akademisch beispielhafter Weise des Gründers dieser Partnerschaft.

Helmut Schmalen hatte Vorbildfunktion über Passau hinaus. Er regte, ganz im Sinne seiner dynamischen Oligopoltheorie mit ihren Pionieren und Nachzögern, die Gründung anderer deutscher Programme in den ehemals sozialistischen Ländern an. Ich denke dabei an das MBA-Programm, das Wolfgang Schüler an der Moskauer Akademie für Volkswirtschaft geschaffen hat und das heute von der Universität Magdeburg fortgeführt wird. Ich denke auch an den Doppel-Diplom-Studiengang, den die Universität Halle-Wittenberg und der Wirtschaftsuniversität Bratislava. Man mag einwenden, das sei wenig angesichts der dominierenden Präsenz amerikanischer Business Schools auf diesem Markt. Ich sehe das anders, und ich bin sicher, auch Helmut Schmalen verstand seine Mission anders. Er wollte aus den Transformationsländern nicht „Klein-Amerika“ machen, wie ein amerikanischer Kollege mir gegenüber seine Aufgabe einmal charakterisierte. Wir kennen die Geschichte dieser Länder, und wir versuchen, sie immer besser zu verstehen. Ohne die Erforschung des ausgehenden 18. und des frühen 19. Jahrhunderts durch Götz Uebe²⁹ wüssten wir wohl nicht, dass deutsche Professoren zu jener Zeit in Russland lehrten, Joseph Lang (1774–1819) in Charkov und Hellmuth Winter (1770–1847) in Kasan. Wir wüssten auch nicht, dass ihre Bücher neben anderen Werken deutscher Wirtschaftswissenschaftler in der Moskauer Historischen Bibliothek zu finden sind. Wir wissen, dass ohne Berücksichtigung der Pfadabhängigkeit dieser Länder und ihrer Unternehmen jede Ausbildung, jede Forschung und jede Beratung zum Scheitern verurteilt ist.

Globale Gültigkeit und Pfadabhängigkeit habe ich als Merkmale der globalen Theorie der Unternehmung bezeichnet. Das ist eine Theorie mit „Bodenhaftung“. „Bodenhaftung“ ist aber auch eine wichtige Eigenschaft von Wissenschaftlern, vor allem von Betriebswirten. Helmut Schmalen hatte mit seinen Büchern, seinen wissenschaftlichen Beiträgen und mit seiner internationalen Tätigkeit so viel Bedeutung und Einfluss, weil er die Bodenhaftung nie verlor. Bodenhaftung in Passau, Vertrautheit mit dieser Region, die er als Norddeutscher zunächst fälschlich und später verschmitzt „Unterbayern“ nannte. Ich entsinne mich sehr lebhaft an seine Schilderung eines Gutachtens über die Frage, ob der „Ein-Tages-Tourismus“ der Stadt Passau wirklich wirtschaftliche Vorteile brächte und ob nicht der dafür erforderliche Busparkplatz in der Innenstadt besser einer anderen Verwendung zugeführt würde. Die Diskussion war so lebhaft und anregend, dass sie im gastfreien Hause der Schmalens fortgeführt wurde. Sie endete schließlich ziemlich hilarisch mit Gesang und Trommelklang und mit vielfachen „Hochs auf Passau“.

Helmut Schmalen war ein guter Wissenschaftler und ein international anerkannter Betriebswirt. Aber er war mehr als das. Er war ein humorvoller, frohsinniger Mensch – ein Freund. Er fehlt uns.

Fußnoten

- ¹ Schmalen, Helmut: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 12. Auflage, Stuttgart 2002
- ² Podiumsdiskussion, in: Adam, Dietrich u.a. (Hrsg.): Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1990, S. 137 – S. 180
- ³ Kräkel, Matthias: Organisation und Management, Tübingen 1999, S. 220 f.
- ⁴ Albach, Horst (Hrsg.): Internationale Betriebswirtschaftslehre, Ergänzungsheft 1/81 der ZfB, Wiesbaden 1981
- ⁵ Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg: Das Konzept der Internationalisierung im Spannungsfeld zwischen praktischer Relevanz und theoretischer Unschärfe, in: Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, Wiesbaden 1997, S. 3 – S. 21, hier S. 11
- ⁶ Vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, Wiesbaden 1995; Lück, Wolfgang; Trommsdorff, Volker (Hrsg.): Internationalisierung der Unternehmung, Berlin 1982; Dülfer, Eberhard: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 5. Auflage, München – Wien 1997; Perlit, Manfred: Internationales Management, 2. Auflage, Stuttgart – Jena 1995; Welge, Martin K.; Holtbrügge, Dirk: Internationales Management, Landsberg/Lech 1998; Hill, Charles W.L.: International Business. Competing in the Global Marketplace, 3. Auflage, Boston et al. 2000; Mead, Richard: International Management, 2. Auflage, Oxford (UK) 1998
- ⁷ Shapiro, Carl; Varian, Hel R.: Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy, Boston, Mass., 1999
- ⁸ Grossman, Sanford; Hart, Oliver: The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, in: Journal of Political Economy 1986, S. 691 – S. 719; vgl. auch: Hart, Oliver; Morre, John: Property rights and the Nature of the Firm, in: Journal of Political Economy 1990, S. 1119 – S. 1158; Hart, Oliver; Holmstrom, Bengt: The Theory of Contracts, in: Bewley, T. (Hrsg.): Advances in Economic Theory, Cambridge 1987; Schweizer, Urs: Vertragstheorie, Tübingen 1999
- ⁹ Milgrom, Paul; Roberts, John: Economics, Organization Management, Englewood Cliffs, N.J., 1992
- ¹⁰ Smith, Adam: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, New Edition, Edinburgh 1863, S. 195 f.
- ¹¹ Riesman, David: The Lonely Crowd – A Study of the Changing American Character, New York 1953; Riesman, David: Selected Essays from Individualism Reconsidered, Garden City, NY, 1955
- ¹² Homann, Karl: Grundlagen einer Ethik für die Globalisierung, in: v. Pierer et al. (Hrsg.): Zwischen Profit und Moral – Für eine menschliche Wirtschaft, München – Wien 2003, S. 35 – S. 72, hier S. 49
- ¹³ Vgl. dazu Thompson, Michael: Aesthetics of Risk: Culture or Context, in: Schwing, Richard C.; Albers, Walter A. Jr. (Hrsg.): Societal Risk Assessment. How Safe is Safe Enough? New York – London 1980, S. 273 – S. 285

- ¹⁴ Vgl. Albach, Horst: Culture and Technical Innovation. A Cross-Cultural Analysis and Policy Recommendations, in: Akademie der Wissenschaften zu Berlin (Hrsg.): Research Report 9, Berlin – New York 1994
- ¹⁵ Albach, Horst: Islamic and Western Economics: Reactions after September 11, 2001, Vortrag gehalten vor der Alumni-Vereinigung der WHU „In Praxi“, Vallendar, 17. Oktober 2001
- ¹⁶ Sadowski, Dieter: Personalökonomie und Arbeitspolitik, Stuttgart 2002, S. 333 ff.
- ¹⁷ Witt, Peter, Corporate Governance, Wiesbaden 2002
- ¹⁸ Albach, Horst: Ernst Walb – den förste professoren i handelsteknik, in: Engwall, Lars (Hrsg.): Föregångare inom företagsekonomi, Stockholm 1995, S. 49 - 66
- ¹⁹ Albach, Horst: Walter Mahlberg – den förste företagsekonomiprofessorn i Göteborg, in: Engwall, Lars (Hrsg.): Föregångare inom företagsekonomi, Stockholm 1995, S. 87 – 108
- ²⁰ Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I: die Produktion, 2. Auflage 1955, übersetzt von Kaoru Takada, Kasuo Misoguti, Katusi Yamashita, Tokio 1957; Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II: Der Absatz, 2. Auflage 1956, übersetzt von Kaoru Takada, Kasuo Misoguti, Katusi Yamashita, Tokio 1958; Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band III: Die Finanzen, 3. Auflage 1969, übersetzt von Jiro Ono, Akio Mori, Kazuo Mizoguchi, Tokio 1977
- ²¹ Gutenberg, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958, übersetzt von Nobuo Sugihara, Kazuo Yoshida, Nobuyuki Ikeuchi, Tokio 1959; Gutenberg, Erich: Unternehmensführung, Wiesbaden 1962, übersetzt von Kiyoshi Ogawa/Kyoichi Futagami, Tokio 1963
- ²² Gutenberg, Erich: Über japanische Unternehmungen, Wiesbaden 1960; übersetzt von Yujiro Sinoda, Tokio 1961
- ²³ Es ist mir nicht erklärlich, warum in der Übersetzung der Name des Übersetzers als Y.Sinoda geschrieben wird. Es handelt sich offenbar um einen Druckfehler.
- ²⁴ Kuriyama, Morihiko; Nakahara, Hideto (Hrsg.): Die neue Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland (auf Japanisch), Tokio 1987
- ²⁵ Gutenberg, Erich: Fundamentos de la Economía de Empresa, Tomo I: La Producción, (Übersetzer: Guillermo H. Arnold), Buenos Aires, Lima, Rio de Janeiro etc., 1961; Gutenberg, Erich: Fundamentos de la Economía de Empresas, Tomo II: La Venta (Übersetzer: Guillermo H. Arnold), Buenos Aires, Lima, Rio de Janeiro etc., 1960; Gutenberg, Erich: Financiación de la Empresa (Tomo III de los “Fundamentos de la Economía de la Empresa”) (Übersetzer: Eugenio Recio Figueiras, Madrid 1972; Gutenberg, Erich: La Financiación de la Empresa (Übersetzung der 8. Auflage des dritten Bandes der “Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre durch Santiago Garcia Echevarria und Eugenio Recio Figueras, Madrid 2000. Gutenbergs „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“ erschien im Jahre 1964 unter dem spanischen Titel „Economía de la Empresa. Teoría y práctica de la gestión empresarial (Bilbao 1964); Gutenbergs Buch „Absatzplanung in der Praxis“ wurde in den Ediciones Deusto unter dem Titel „La planificación de ventas en la práctica“ im Jahre 1966 veröffentlicht.
- ²⁶ Gutenberg, Erich: Économie de l'Entreprise: La Production (Übersetzer: Louis Rives und Dominique Ploux), Paris 1967
- ²⁷ Albach, Horst; Eymann, Egbert; Luhmer, Alfred; Steven, Marion (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, Berlin-Heidelberg-New York 1999

- ²⁸ Albach, Horst; Brockhoff, Klaus; Eymann, Egbert; Jungen, Peter; Steven, Marion; Luhmer, Alfred (Hrsg.): *Theory of the Firm. Erich Gutenberg's Foundations and Further Developments*, Berlin-Heidelberg-New York u.a. 2000.
- ²⁹ Uebe, Götz: *Ökonomische Literatur aus den Beständen der Historischen Bibliothek*, in: *Kulturstiftung der Länder (Hrsg.): Deutschsprachige Bücher in der Moskauer Historischen Bibliothek*, PATRIMONIA 266, 2001, S. 99 – S. 132

Professor Dr. Klaus Brockhoff

**Rektor der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung
– Otto Beisheim-Hochschule, Valendar**

Helmut Schmalens Beiträge zum Marketing

A. Einführung

Das Gedenken an Helmut Schmalen, meinem ersten Habilitanden, richtet sich hier auf seine Beiträge zum Marketing. Diese Einschränkung wird einerseits durch den Hinweis verständlich, dass seine 1971 der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel vorgelegte Dissertation und einige daraus folgende Beiträge der ökonomischen Erklärung der Berufswahl¹, daraus folgender Arbeitsmarkteffekte und der Motivation durch Gewinnbeteiligung gewidmet waren. Andererseits kündigt der Hinweis auch an, auf eine Würdigung des kurz vor seinem Tode in 12. Au age erschienenen und auf 778 Seiten angewachsenen Werkes „Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft“² zu verzichten. Dieser Verzicht fällt um so schwerer, als dieses didaktische Meisterstück viele Menschen ohne betriebswirtschaftliche Vorbildung und vor allem auch außerhalb von Universitäten an grundlegende Erkenntnisse heran führte und ihnen jeweils mit von Au age zu Au age aktualisierten Beispielen auch ein Verständnis für das Funktionieren einer Marktwirtschaft vermittelte. Dies gilt nicht nur für Deutschland, sondern auch für Länder, in denen russisch, bulgarisch und ungarisch gesprochen wird, weil die entsprechenden Übersetzungen vorliegen. Eine weitere Übersetzung in das Chinesische soll folgen.

Die Veränderung der inhaltlichen Aspekte im wissenschaftlichen Interesse Schmalens von der Personalökonomik zum Marketing in vielfältigen Ausprägungen war eine bewusste, strategische Entscheidung. Sie entsprach zugleich Schmalens persönlichen Interessen. Nachdem die große Welle der Berufungen als Folge des Ausbaus der Universitäten zu Beginn der 70er Jahre ausgelaufen war, erschien es strategisch richtig, nicht nur eine fachliche Spezialisierung nachzuweisen, um die Chancen einer Berufung zu steigern. Dies galt insbesondere dann, wenn eine Lehrbefugnis für die Betriebswirtschaftslehre als Ganzes angestrebt wurde. Marketing, ein betriebswirtschaftliches Teilgebiet, das sich in gewaltigem Aufschwung befand und sich anschickte, die gesamte Unternehmensführung auf Kundenorientierung hin auszurichten, übte eine große Faszination aus. Beobachtung der Realität, Analyse des Beobachteten mit Hilfe ökonomischer Theorien, Suche nach methodisch abgeleiteten Handlungsempfehlungen – osen hier zusammen, wobei der unbefriedigende Erkenntnisstand sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis beklagt wurde. Man muss zum besseren Verständnis in Erinnerung rufen, dass der erste Lehrstuhl, der mit der Bezeichnung „Marketing“ in Deutschland eingerichtet und mit diesem Begriff auch programmatisch geführt wurde, erst 1968 durch H. Meffert in Münster besetzt worden war³. Hinzu kam der Reiz, in der gesellschaftlichen Auseinandersetzung eine klare marktwirtschaftliche Position zu beziehen, ein Reiz, dem Schmalen in seiner ersten, noch kleinen Veröffentlichung zum Marketing über „Werbung im Meinungsstreit“⁴ bereits nachkam.

B. Methodik

Eine Vorbemerkung zu der von Schmalen bevorzugten Methodik erlaubt es, die weiteren Ausführungen auf das Inhaltliche zu konzentrieren. Dazu ist ein Bild sehr nützlich.

Die Titelpuffer von Werken des 17. Jahrhunderts sind in der Regel nicht nur einfach schöne Bilder, sondern enthalten Botschaften. Ein bekanntes Titelblatt ist das des Hauptwerks von Francis Bacon, die „Instauratio Magna“ von 1620. Es zeigt im Vordergrund ein mit geblähten Segeln zwischen zwei Säulen auf eine stürmische See auslaufendes Schiff. Das Schiff wird als die Wissenschaft interpretiert, die Säulen als Schicksalssäulen, die die Segelstrecke in den und aus dem Hafen der Erkenntnis begrenzen und behindern. In der einen Säule werden diejenigen Empiriker gesehen, die „in ihren Experimenten blind herumsuchten, ohne ihre Arbeit nach einem verlässlichen Gesetz oder Plan durchzuführen“: Mangel an Methode sowie an theoretischer Erkenntnisabsicht werden hier kritisiert⁵. Die andere Säule wird als neuerungsfeindliche Sterilität und Autoritätsgläubigkeit klassischer Disziplinen der Universitäten interpretiert⁶. Das Schiff ist das des damaligen Autors, das seine „große Erneuerung“ der Wissenschaft trägt, das ist die von ihm gewünschte legitime Ehe „zwischen empirischen und rationalen Fähigkeiten“⁷. Damit wird eine Vorgehensweise angesprochen, die durch nachprüfbare Forschungsmethodik, kritische Instanzen, insbesondere der peers der Wissenschaft, und eine detaillierte Beschreibung der von der Wissenschaft zu erfüllenden Funktionen, die den Transfer des Wissens einschließen, gekennzeichnet ist⁸. Am Horizont, dem Hintergrund der Darstellung, ist ein weiteres Schiff zu erkennen, das der betrachteten Allegorie der neuen Wissenschaft zu folgen versucht. Nicht erkennbar ist, wer sich auf diesem Schiff befindet.

Dieses Bild beschreibt die methodische Position und Vorgehensweise von Helmut Schmalen erstaunlich präzise. Für seine Vorgehensweise ist dreierlei kennzeichnend, wobei dieser Dreiklang in mehreren Veröffentlichungen vereint aufklingt.

Erstens geht Schmalen von den für ihn ohne Zweifel gesicherten Grundlagen mikroökonomischer Theorie aus. Insbesondere die klassische Marginalanalyse wird immer wieder zur Erkenntnisgewinnung ebenso wie zur Verhaltensinterpretation herangezogen⁹.

Zweitens bevorzugt Schmalen die Simulationstechnik als Methode, weil sie die Erfassung dynamischer, interdependenter, stochastischer und nichtlinearer Zusammenhänge auf leichte, anschauliche Weise erlaubt. Damit erlaubt sie, komplexe Probleme und ihre Lösungen besonders nahe an die Realität heranzuführen¹⁰. Allerdings wird vielen Simulationsstudien vorgehalten, dass die abgebildeten Beziehungen und die Parameter nicht empirisch validiert seien. In Bezug auf die Beziehungen werden durch Schmalen durch Bezugnahme auf Theorie und Literatur zunächst andere Validierungen genutzt. In Bezug auf die Parameter bleibt es zunächst bei einer Herausarbeitung von Grenzwerten.

Erst mit fortschreitendem Eindringen in das Marketing nutzt Schmalen, drittens, immer mehr die empirische Forschung. Unter Heranziehung der jeweils verfügbaren multivariaten Methoden werden meist primär erhobene Daten im Rahmen von Hypothesentests analysiert. Auch die Möglichkeit zur Verbesserung der Datengewinnung bei schriftlichen Befragungen hat ihn interessiert¹¹. Unberücksichtigt bleiben hier solche Arbeiten, in denen aus rein praktischen Interessen rein deskriptive Aufgaben

durch die Empirie erfüllt werden, womit vor allem der regionalen Tourismusforschung gedient wurde.

Aus diesem Dreiklang wird klar, dass Schmalen es vermeiden konnte, mit seinem wissenschaftlichen Schiff an einer der Säulen im Bild von Bacons Schrift eine Kollision zu verursachen. Schon in der eingangs erwähnten Dissertation zur rationalen individuellen Berufswahl¹² sind folgende methodische Aspekte ausgeprägt: Rationales, individuelles Entscheidungsverhalten mit mehrperiodiger Orientierung auf Grundlage mikroökonomischer Annahmen, Moderierung der rein ökonomischen Bewertung durch Einbeziehung und Modellierung individueller, außerökonomischer Präferenzen, Untersuchung des formal als Differenzgleichung dargestellten Problems durch Simulation. Die Aussagen zeigen kommentierend, wie es zu konvergierenden oder „explodierenden“ Entwicklungen kommen kann oder wie durch eine gute Berufsberatung die destabilisierenden Effekte gedämpft werden können. Damit wird zu praktisch verwertbaren Ergebnissen vorgedungen.

Als sich Schmalen dem Marketing in seiner Habilitationsschrift intensiv zuwandte, erfolgte dies auch, weil – um im Bild zu bleiben – weit voraus auf der See einige klein erscheinende, aber doch wirklich große Schiffe segelten. Die meisten trugen amerikanische Nationalitäts abgen. Es war herauszufinden, nach welchen Regeln und in welche Richtung auf ihnen gesteuert wurde und ob diese Regeln nachahmenswert erschienen. Dazu sollte sich das früh erworbene Methodenwissen als nützlich erweisen.

C. Schwerpunkte der Marketing-Forschung

Schmalen hat zu vielen Teilgebieten des Marketing geforscht und publiziert. Das Preismanagement, das Marktkommunikationsmanagement und die Marketing-Mix-Optimierung bei der Diffusion von neuen Produkten bilden unter funktionalem Aspekt die Schwerpunkte. Letzteres hat auch zu der Beschäftigung mit der Adoptionsforschung geführt. Unter institutionellen Aspekten sind Handwerk, Tourismus und Handel als Schwerpunkte erkennbar, wobei in dem letztgenannten Schwerpunkt auch die Analyse des Käuferverhaltens einzubeziehen ist. Natürlich durchdringen sich institutionelle und funktionale Aspekte in den Arbeiten. Das Spektrum ist auch so breit, dass es hier nicht voll gewürdigt werden kann. So wird beispielsweise auf das Preismanagement¹³ oder die rechtlichen Schranken für das Marketing und ihre Konsequenzen¹⁴ hier gar nicht eingegangen. Besonderes Gewicht ist allerdings auf die Diffusionsforschung zu legen, da die hierzu vorgelegte Habilitationsschrift die Grundlage für eine große Zahl von Schmalens Arbeiten legte, in denen die ursprünglichen Erkenntnisse differenziert und ausgebaut wurden. Dass dies sein Plan war, entnehme ich dem Widmungsspruch meines Exemplars, in dem das Goethe-Wort „Mit dem Wissen wächst der Zweifel“ zitiert wird.

C.I. Diffusionsforschung

Im Jahre 1977 wurde in der Zeitschrift für Betriebswirtschaft skizziert¹⁵, was zwei Jahre später in erweiterter Form als Monographie¹⁶ veröffentlicht wurde: ein Marketing-Mix-Modell für die Erklärung der Diffusion neuartiger Gebrauchsgüter. Ergänzt um ein Kostenmodell ließ sich daraus ein Gewinnmodell ableiten, das grundsätzlich die gewinnmaximale Planung des Instrumenteneinsatzes ermöglichte.

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Frage, wie das Marketing-Mix für ein einmalig gekauftes Gebrauchsgut zu gestalten ist, um einen gewinnmaximalen Diffusionsverlauf zu initiieren. Die damals vorliegenden Diffusionsmodelle, insbesondere das prominente Modell von Bass¹⁷, entwickelten die Diffusion ohne Berücksichtigung eines aktiven Marketing, allein aus der Annahme verhaltenskonstanter und in zwei Segmenten aufgeteilter potenzieller Nachfragergruppen bei gegebenem Marktpotenzial. Wettbewerbsverhalten war explizit nicht modelliert. In seiner ursprünglichen Form postuliert das Bass-Modell einen Diffusionsprozess, der keinen Marketing-Manager und kein Marketing erfordert. Das war für Helmut Schmalen unakzeptabel, ebenso wie auch für Bass, der sein Modell später weiter entwickelte.

Nach einem kritischen Überblick über Optimierungs- und Simulationsmodelle sucht Schmalen in einem Modell, „einen Mittelweg zu finden zwischen dem Zuviel an Verhaltenswissenschaft in den mikroanalytischen (Simulations-)Modellen und dem Zuwenig an Verhaltenswissenschaft in den makroanalytischen Modellen“¹⁸. Diesen Mittelweg sieht er in einem Modell, das a priori wie bei Bass getrennte Käufersegmente von Innovatoren- und Imitatoren-Käufern vorsieht, wobei aber jede dieser Gruppen unterschiedlich auf die Variablen Preis, Werbeaufwand und – durch Forschungs- und Entwicklungsaufwand beeinflusst – Neuheitsgrad der einzelnen Anbieter reagieren. Außerdem werden die Anbieter von den Nachfragern hinsichtlich der Attraktivität ihres Angebots bei sonst gleichen Variablen um so höher geschätzt, je früher sie an den Markt treten oder je länger sie bereits am Markt vertreten sind. Aus den bisherigen Annahmen können anbietergewichtete, am Markt zu beobachtende Preis- und Werbeniveaus sowie Neuheitsgrade abgeleitet und ihre Wirkung auf die Kaufbereitschaft der Innovatoren und Imitatoren festgestellt werden. Die Marktanteile einzelner Anbieter bestimmen sich aus dem Gewicht ihres Marketingeinsatzes und ihrer Attraktivität. Gewichtet man die Kaufbereitschaft aller Innovatoren- und aller Imitatoren-Käufer mit den Marktanteilen der Anbieter, so kann für jeden Anbieter ein eigener Umsatz bestimmt werden. Später werden auch die Käufersegmente weiter differenziert.

Die einzelnen Modellierungsschritte werden jeweils daraufhin überprüft, ob sich sinnvolle partielle Elastizitäten bilden lassen, die mit klassischen Annahmen rationalen Kaufverhaltens nicht in Konflikt stehen. Nach Aufstellung der Kostenfunktion für jeden Anbieter entsteht ein dynamisches Gewinnplanungsmodell. Es ist hinsichtlich seiner Widerspruchsfreiheit, der Reichhaltigkeit der Variablen und der Differenzierung der Verhaltensannahmen dem Bass-Modell in seiner damaligen Ausprägung deutlich überlegen. Deshalb lag es auch nahe, ein Unternehmensplanspiel auf seiner Grundlage zu entwickeln, das erfolgreich in der Lehre eingesetzt wurde. Der Hinweis auf die Plausibilitätsprüfung der Modellannahmen gegenüber klassischen Verhaltensmustern ist vor allem auch deshalb von Bedeutung, weil die Verhaltensweisen zu Restriktionen der Parameterwerte führen, durch die eine im Chaos mündende Interpretation der bloßen mathematischen Struktur der Modelle verhindert wird. Dies wurde in der Auseinandersetzung mit Weiber gezeigt¹⁹.

Dieses Modell ist in den folgenden Jahren von Schmalen genutzt worden, um eine Vielzahl von Fragen detailgenauer zu untersuchen, als dies in der Habilitationsschrift geschehen war. Zu diesen Fragen gehört:

- die Preis-Mengen-Gleichgewichtsanalyse in dynamischen Oligopolen²⁰,

- die gewinnsteigernde Wirkung freiwilliger Werbebeschränkungen, die zeitweise zur Unterbindung der vermeintlich verschwenderischen Werbung diskutiert wurde²¹,
- die optimale Entwicklungs- und Lizenzpolitik, durch die der Markteintritt eines Wettbewerbers beeinträchtigt werden kann²²,
- die Entwicklung einer Marktöffnungsstrategie für Produktneuheiten²³.

Die Erweiterungs- und Tragfähigkeit des Diffusionsmodells zeigt sich auch darin, dass die Annahmen über die Verhaltensheterogenität von Käufern sehr vielfältig zu nutzen sind. So wurde in jüngster Zeit durch Xander gezeigt, welche Strategien für die Produkteinführung eines Folgers in Märkten mit teilweise umweltsensitiven Käufersegmenten erfolversprechend sind.²⁴

Damit stellt sich die Frage, warum die Diffusion dieses Ansatzes in der wissenschaftlichen Welt nicht weiter vorankam – oder diffundierte – als dies tatsächlich geschah. Hierfür können mehrere Gründe angeführt werden:

- Eine Technik zur Schätzung der Parameter des Modells wurde nicht so weit entwickelt, dass sie standardmäßig einsetzbar geworden wäre. Mit den Maximum-Likelihood-Schätzern liegt eine solche Technik prinzipiell vor. Schmalen hat vermutlich deshalb darauf verzichtet, weil er sein Modell als Planungshilfe für Neuerungen ansah, für die typischerweise keine oder nur sehr wenige Beobachtungen vorliegen, die in einen Schätzansatz eingehen können. Erst sehr viel später haben beispielsweise Ihde²⁵ oder Bähr-Seppelfricke²⁶ gezeigt, wie Parameter für Diffusionsmodelle von Neuerungen aus „verwandten“ Daten geschätzt werden können.
- Die Sensitivitätsanalyse der Modellparameter benutzte noch nicht die multivariaten Auswertungstechniken, die in späterer Zeit hierfür als Standard herangezogen wurden. Damit hätten die Auswirkungen der Unsicherheit über die Parameter überzeugender dargestellt werden können als durch Hinweise auf Bandbreiten von Ausprägungen.

Diese beiden Gesichtspunkte münden in einem nach Rogers klassischen Hindernis der Akzeptanz von Neuheiten²⁷, nämlich einem Mangel an Testmöglichkeiten für eine Neuerung, die von den herkömmlichen Vorgehensweisen und Vorstellungen deutlich abweicht.

- Im Vergleich zum Bass-Modell war das Modell von Schmalen komplexer, einem weiteren Diffusionshindernis nach Rogers²⁸, und er legte zeitgleich mit den Modellveröffentlichungen keine empirischen Anwendungen vor; das tat Bass, auch wenn seine Ergebnisse später heftig, vor allem wegen ihrer Instabilität kritisiert wurden²⁹.
- Die englischsprachige Welt wurde von Schmalen zwar unterrichtet³⁰, aber nicht in einem der besonders weit verbreiteten Journale und nicht kontinuierlich. So war sein „Marktgewicht“, um einen der Parameter seines Diffusionsmodells zu verwenden, nicht ausreichend hoch. Dass damit ein Problem der allermeisten deutschsprachigen Betriebswirte angesprochen wird, sei nur am Rande erwähnt³¹.

C.II. Adoption von neuen Produkten

Nicht weit ist der Weg von der Aufklärung der Diffusion als Massenerscheinung zur Erklärung der Adoption als Individualentscheidung. Die Diffusion könnte als Aggregation von Adoptionen dargestellt werden. Natürlich lassen sich an dem jeweiligen Adoptionsgegenstand anknüpfende Variablen³², wie sie die Diffusionsforschung be-

nutzt, neben denen, die das handelnde Subjekt und seine Umwelt kennzeichnen, als Ein ussgrößen identifizieren. Von vornherein war in diesem Arbeitsgebiet klar, dass die empirische Überprüfung von Annahmen der Adoptionsforschung im Vordergrund stehen sollte. Als Untersuchungsgegenstand wurde die Adoption von PC im Handwerk gewählt, womit zugleich ein sonst selten beachtetes Feld der betriebswirtschaftlichen Forschung beackert wurde.

Das gewählte Strukturmodell des Adoptionsverhaltens beruht auf dem Stimulus-Organismus-Reaktions-Ansatz, der den Rahmen für einen großen Teil der Käuferverhaltensforschung angibt. Ein Teil der Veröffentlichungen aus dem Projekt behandelt die Ergebnisse der schon erwähnten empirischen Überprüfungen von Annahme, die teils der Literatur, teils den aus der Diffusionsforschung entnommenen Hinweisen entstammten. Methodisch wurden vor allem Pfadmodelle getestet.³³

Diese Ergebnisse, die auch der Praxis in deskriptiver Form zugänglich gemacht wurden³⁴, ergänzen den „mainstream“ der Adoptionsforschung. Herausragend ist daneben, dass der Adoptionsbegriff selbst gegenüber seiner herkömmlichen Ausprägung und Beschreibung durch eine dichotome Variable in Frage gestellt und differenziert wurde. Das gilt einmal hinsichtlich der einer Adoption vorhergehenden Vorbereitungen, die die „Überleger“ treffen. Das gilt zum anderen hinsichtlich der Reichweite der Adoption, zum Beispiel hinsichtlich der Einsatzgebiete für einen PC im Handwerksbetrieb, dem „Implementierungsgrad“³⁵. Aus den empirischen Arbeiten zur Adoption wurden Rückschlüsse auf den Diffusionsprozess und seine Modellierung gezogen. Einmal kann bei institutionellen Adoptern der Diffusionsprozess mehrstufig verlaufen: vom Anbieter zum Adopter und sodann innerhalb der Organisation des Adopters. Darauf weisen die unterschiedlichen Implementierungsgrade und Anwendungsfelder derselben adoptierten Innovation in unterschiedlichen Unternehmen hin. Zum anderen konnte erneut gezeigt werden, dass das verbreitete Bass-Modell der Diffusionsforschung die Realität nur ungenügend abbildet.³⁶

C.III. Kommunikationsforschung

Unvorstellbar ist, dass ein Kommunikator wie Helmut Schmalen sich nicht mit der Kommunikationsforschung beschäftigt hätte. Sein ökonomischer Ansatz stand dabei deutlich abgegrenzt den verschiedenen verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen gegenüber, wie sie beispielsweise prominent von Kroeber-Riel vertreten wurden³⁷. In dem selben Verlag wie dessen Bücher erschienen die beiden Au agen von „Kommunikationspolitik. Werbeplanung“³⁸. Wie angedeutet, wird hier von der mikroökonomischen Theorie aus argumentiert, die Erkenntnisse des Diffusionsmodells im Hinblick auf die Wirkung der Werbung bei der Durchsetzung neuer Produkte werden aufgegriffen und eine Reihe rechtlicher Probleme angesprochen, die auch Gegenstand separater Veröffentlichungen waren. Nur zwei Beispiele seien herausgegriffen.

Dass staatliche Rahmenbedingungen auf die Werbung wirken, ist bei Werbeverboten unmittelbar zu erkennen³⁹. Mittelbar können staatliche Maßnahmen aber auch die Inhalte von Werbung beeinflussen. Das zeigt Schmalen am Beispiel der Pharmaindustrie, wo ein Gesundheitsstrukturgesetz die Preissensibilität der Patienten erhöhen sollte, worauf unter anderem bei den Herstellern von Originalpräparaten ebenso wie denen von Generika mit einer Veränderung der Werbeinhalte reagiert wurde.⁴⁰

Den Übergang zu dem als nächstes zu behandelnden Arbeitsgebiet bildet das Thema der Schaufensterwerbung. Wer Helmut Schmalen kannte, stellt sich vor, wie er

aufmerksam und verwundert in einige Schaufenster blickt: Ziehen diese Schaufenster wirklich Kunden in das Geschäft, könnte die Fläche nicht effizienter genutzt werden, gibt es Produktgruppen, für die eine Schaufensterdarbietung von keinem Käufer erwartet wird, leistet der Handel einen Beitrag zur Belebung der Innenstädte durch Schaufenster?⁴¹ Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesen Aspekten der Kommunikationspolitik fehlte praktisch vollständig. Indem er diesen Fragen sowohl theoretisch als auch empirisch nachgeht, erschließt er sich die Handelsforschung und entdeckt die Notwendigkeit, sich dem Phänomen des „hybriden Käufers“ zu widmen.

C.IV. Marketing im Handel

Neben den oben erwähnten Anregungen, die zu Untersuchungen des Marketing im Handel führten, trat als weiterer Umstand hinzu, dass die im Laufe der Zeit zunehmende Verankerung von Helmut Schmalen auch in der regionalen Geschäftswelt ihm den Zugang zu Scannerdaten aus Verbrauchermärkten über die Zeit von mehr als einem Jahr sicherte. Damit war eine empirische Grundlage vorhanden, wie sie nur selten der Forschung zur Verfügung steht. Darüber hinaus interessierte ihn, welche Kundensegmente durch eine Liberalisierung von Ladenöffnungszeiten ihre Wünsche besser befriedigen könnten und ob damit Umlenkungen von Käuferströmen zurück in die Innenstädte zu erreichen seien.⁴² So wuchsen Themen heran, die möglicherweise einmal zu einer umfassenden Schrift über das Marketing im Handel hätten zusammengefasst werden können. Auch hier können nur Hinweise auf wenige Schwerpunkte in den Beiträgen gegeben werden, nämlich das schon angesprochene Thema des „hybriden Käufers“ und die auf den Scannerdaten aufbauenden Arbeiten zur Sonderangebotspolitik.

1. Hybride Käufer

Wie erwähnt, fiel Schmalen der „hybride Käufer“ auf, als er sich mit der Schaufensterwerbung beschäftigte. Es handelt sich um Käufer, die bei bestimmten Produktgruppen auf die Jagd nach besonders preisgünstigen Angeboten gehen, während dieselbe Person bei anderen Produkten hochpreisige Waren wählt. Dieses Verhalten strahlt auch auf die Wahl von Einkaufsstätten aus. Teile der Literatur erklärten diese Beobachtungen mit Wertewandel, mit Unberechenbarkeit von Käufern oder mit demonstrierbarer Verwirklichung eines bestimmten Lebensstils. Ohne solche Erklärungen völlig zurückzuweisen, stellt Schmalen fest, dass sie „in einigen wichtigen Aspekten zu kurz (greifen)“⁴³. Unerschüttert in seinen Grundüberzeugungen setzt Schmalen dem einen Erklärungsansatz entgegen, der größere Kraft hat: „Generell sollte man davon ausgehen, dass der Mensch vernunftbegabt ist und sich deshalb auch bei der Befriedigung seiner – wie auch immer zustande gekommenen – Bedürfnisse nicht zuletzt daran orientiert, ob das in Aussicht genommene Produkt für ihn wichtig und der Erwerb mit einem merklichen Risiko verbunden ist“⁴⁴. Nun wird geprüft, was Wichtigkeit und was Risiko ausmachen kann. Sodann wird gefragt, welche Konsequenzen beide Variablen für die Markenwahl und die Preisbereitschaft haben. Ein empirisches Indiz zur Untermauerung dieser Überlegungen wird in einer faktoren- und clusteranalytischen Auswertung von Befragungsdaten gesehen. Es fehlt aber auch nicht der Hinweis, dass eine individualanalytische Betrachtung des Phänomens noch ausstehe, das hier lediglich in der Art einer notwendigen Bedingung in Bezug auf die Wahl von Handelstätten nachgewiesen wird. Diese Lücken zumindest teilweise zu schließen gelingt dann mit einer Studie, in der jeder Käufer zwei Produkte

wählt. Damit gelingt es zu zeigen, dass ein Produkt Gegenstand hybriden Verhaltens sein kann, dass ein Proband hybrides Verhalten gegenüber mehreren Produkten zeigt und dass Produkt- und Kaufinvolvement, wie im früheren Ansatz durch Wichtigkeit und Risiko beeinflusst, das jeweilige Auftreten der Verhaltensweisen erklärt.⁴⁵

In den hier referierten Arbeiten wird besonders gut erkennbar, wie zunächst ein Phänomen beobachtet wird, sodann eine erste ökonomische Erklärung gesucht und gefunden wird, daraufhin diese durch empirische Studien untermauert wird. Die stets offenen Fragen am Ende eines Forschungsabschnitts führen weiterhin zu einer Vertiefung und Verfeinerung der Analyse, wobei die früheren Erkenntnisse als Grundlage herangezogen werden. Auch bei diesem Thema fehlen nicht die Transferarbeiten in die Praxis.⁴⁶

2. Sonderangebote

Führen Sonderangebote nur zu einer zeitlichen oder örtlichen Verlagerung der Nachfrage, ohne dass es Nettoeffekte gibt? Diese Frage bewegt insbesondere die Unternehmen des Handels, die mit den Instrumenten der Sonderangebote, des Ausverkaufs oder der Dauer-Niedrigpreise versuchen, eine hohe Käuferbindung ebenso zu erreichen wie ein höheres Konsumniveau.

Durch einige Zeitschriftenbeiträge „vor angekündigt“ erschien 1996 das Buch „Sonderangebotspolitik im Lebensmitteleinzelhandel“⁴⁷. Die sorgfältige Grundlegung durch mikroökonomische Argumentation und statistische Analyse der Primär- und Sekundäreffekte von Sonderangeboten im Nahrungsmittelbereich geht der empirischen Studie voraus. Diese ergab, dass von „normalen“ Preisreduktionen bei Sonderangeboten nur vergleichsweise geringe Effekte ausgingen. Allerdings wurde offenbar, dass Sonderangebote zur Erhaltung der Stammkundentreue erforderlich erscheinen, so dass sie in langfristiger, investitionsrechnerischer Perspektive zu betrachten sind. Die ausführlichere Betrachtung reduziert sogar noch das Ausmaß früherer Schätzungen von Effekten. Sie räumt auch mit der Vorstellung auf, dass große Verbundwirkungen durch Sonderangebote zu erzielen seien. Man möchte ergänzen: Jedenfalls nicht in einer Welt, in der die Käufer täglich mit Sonderangeboten im Nahrungsmittelbereich zu rechnen gewohnt sind.

Sowohl der Gedanke der Optimierung des Marketing-Mix ist hier wieder präsent, da die optimale Werberate bei Sonderangeboten abgeleitet wird, als auch das Auftreten des hybriden Käufers, der als Sonderangebotsjäger einen Teil seiner Bedürfnisse befriedigt.

D. Schluss

Der gedrängte Überblick über Helmut Schmalens Beiträge zur Marketing-Forschung musste einige Arbeiten auslassen, vor allem solche, die Einzelthemen zum Gegenstand haben. Sichtbar wurde nicht nur, dass wesentliche Erkenntnisse aus den Arbeiten in den herausgehobenen Themenbereichen gewonnen wurden. Diese Erkenntnisse haben nicht nur die Wissenschaft interessiert, sondern auch der Praxis Hilfestellungen gegeben. Sonst wäre es auch nicht zu erklären, dass die Arbeit zur Sonderangebotspolitik einen von der Praxis gestifteten Preis erringen konnte und die Zusammenarbeit zwischen Schmalens Lehrstuhl und der Praxis generell sehr eng war.

Der Überblick zeigt einen Marketing-Wissenschaftler, der das Bekenntnis zur ökonomischen Forschung ebenso wenig aufgegeben hat, wie die Überzeugung, dass vor Simulation oder empirischer Erhebung eine theoretische Grundlegung zu stehen hat. Diese Ausrichtung war auch immer Leitidee für die Lehre, wodurch eine große Zahl von Studierenden erfahren konnten, dass weder blinder Empirismus noch Theorie um ihrer selbst willen weiter führen. Nicht durch das „anything goes“ eines individuellen Relativismus wurden die Ergebnisse erzielt, sondern durch den kontrollierten Methodeneinsatz zur Hypothesenprüfung.

Die Themenwahl hat darüber hinaus gezeigt, dass dieser Marketing-Wissenschaftler seine Umwelt nicht nur distanziert beobachtete, sondern in ihr die Quelle für Anregungen und Fragen fand. Aus demselben Grunde sind auch seine Interpretationen, mehr die mündlich vorgetragenen als die in abwägendem Schriftdeutsch verfassten, immer nahe an der Realität und nie ohne gute Begründung gewesen.

Die Marketing-Wissenschaft hat viel zu früh einen engagierten Streiter für ihre Sache, besonders für ihre wirtschaftswissenschaftliche Sache, verloren.

Fußnoten:

- ¹ H. Schmalen, Individuelle Berufswahl auf der Grundlage ökonomischer Analysen. Eine Darstellung dieser Verhaltensweise und ihrer Bedeutung im Hinblick auf die langfristige Arbeitsmarktentwicklung, Diss. Kiel 1971; zusammengefasst in: H. Schmalen, Rationale individuelle Berufswahl und die langfristige Entwicklung des Arbeitsmarktes, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 129. Bd., 1973, S. 292-311.
- ² Helmut Schmalen, Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 12.A., Stuttgart 2002.
- ³ Interessant ist festzuhalten, dass sich H. Meffert mit einer Arbeit über „Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen“ 1968 habilitierte und mit einer Dissertation über „Betriebswirtschaftliche Kostentheorie und Kostenrechnung“ 1964 promoviert wurde. Bis zu seiner Berufung an die Universität Münster hatte er keine Arbeit zum Marketing veröffentlicht. Die Beispiele Meffert und Schmalen zeigen, dass Fakultäten bei ihren Berufungen auch ein begründbares Vertrauen in die Fähigkeit von Kandidaten zu Schwerpunktveränderungen entwickeln müssen. Mefferts in Münster erschienenes Manuskript für ein zweibändiges Lehrbuch trug noch 1974 den Titel „Absatzpolitik“.
- ⁴ H. Schmalen, Werbung im Meinungsstreit, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 4. Jg., 1975, S. 496-499.
- ⁵ W. Krohn, Francis Bacon, München 1987, S. 66.
- ⁶ Ebenda.
- ⁷ Ebenda.
- ⁸ Dazu: K. Brockhoff, A utopian view of R&D functions, in: R&D Management, Vol. 33, 2003, S. 31-36.
- ⁹ H. Schmalen, Mathematische Modelle der betriebswirtschaftlichen Forschung (in russischer Sprache), in: Internationale Zeitschrift über Probleme der Theorie und Praxis des Managements, 16. Jg., 1998, 3/S. 77-82.

- ¹⁰ Diese Vorzüge werden in mehreren rein methodisch orientierten Arbeiten angesprochen: H. Schmalen, S. Albers, Analytische Planung und/oder Simulation. In: H. H. Moll et al., Hrsg., RKW-Handbuch Forschung, Entwicklung, Konstruktion, Losebl., Berlin 1978, Sektion 4020; H. Schmalen, Computer-Simulation als Instrument betriebswirtschaftlicher Forschung – am Beispiel eines Gewinnbeteiligungsmodells für mittelständische Unternehmen, in: K.-H. Pollok, Hrsg., Tradition und Entwicklung, Gedenkschrift für Johann Riederer, Passau 1981, S. 289-302.
- ¹¹ H. Schmalen, Fragebogenrücklauf und Gewinnanreiz, in: Marketing ZFP, 11. Jg., 1989, S. 187-193.
- ¹² Siehe Fußnote 1.
- ¹³ H. Schmalen, Preispolitik, 1. A. Stuttgart, New York 1982, 2. A. Stuttgart, Jena 1995.
- ¹⁴ H. Schmalen, Preisbildung und Rechtsordnung, in: F. Böcker, Hrsg., Preistheorie und Preisverhalten, München 1982, S. 233-248; H. Schmalen, Werbebeschränkungsabkommen im Oligopol – eine theoretische Betrachtung, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 31, 1979, S. 219-237.
- ¹⁵ H. Schmalen, Ein Diffusionsmodell zur Planung des Marketing-Mix bei der Einführung langlebiger Konsumgüter auf einem Konkurrenzmarkt, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 47. Jg., 1977, S. 697-714.
- ¹⁶ H. Schmalen, Marketing-Mix für neuartige Gebrauchsgüter. Ein Simulationsmodell zur Wirkungsanalyse alternativer Preis-, Werbe- und Lizenzstrategien, Wiesbaden 1979.
- ¹⁷ F. M. Bass, A New Product Growth Model for Consumer Durables, in: Management Science, Vol. 15, 1969, S. 215-227.
- ¹⁸ H. Schmalen, Marketing-Mix für neuartige Gebrauchsgüter, a.a.O., S. 39.
- ¹⁹ H. Schmalen, F.-M. Binnerger, Ist die klassische Diffusionsmodellierung wirklich am Ende? In: Marketing ZFP, 16. Jg., 1994, S. 5-11; R. Weiber, Chaos: Das Ende der klassischen Diffusionsmodellierung? In: Marketing ZFP, 15. Jg., 1993, S. 35-46.
- ²⁰ H. Schmalen, Marketing-Mix-Entscheidungen im dynamischen Oligopol, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 48. Jg., 1978, S. 1037-1060.
- ²¹ H. Schmalen, Werbebeschränkungen im Oligopol – eine theoretische Analyse, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 31. Jg., 1979, S. 219-237.
- ²² H. Schmalen, Optimale Entwicklungs- und Lizenzpolitik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 50. Jg., 1980, S. 1077-1103.
- ²³ H. Schmalen, Markteröffnungsstrategien für Neuheiten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 54. Jg., 1984, S. 1191-1209.
- ²⁴ H. K. Xander, Marketing-Mix-Strategien in umweltfreundlich-differenzierten Märkten. Computergestützte Simulation und Optimierung eines lebenszyklus-übergreifenden Diffusionsmodells, Wiesbaden 2003.
- ²⁵ O. Ihde, Internationale Diffusion von Mobilfunk – Erklärung und Prognose länderspezifischer Effekte, Wiesbaden 1996.
- ²⁶ U. Bähr-Seppelfricke, Diffusion neuer Produkte. Der Einuss von Produkteigenschaften, Wiesbaden 1999.

- ²⁷ E. M. Rogers, *The Diffusion of Innovations*, 3.A., New York 1983.
- ²⁸ Ebenda.
- ²⁹ Z.B. in: F. Böcker, H. Gierl, *Die Diffusion neuer Produkte – eine kritische Bestandsaufnahme*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 40. Jg., 1988, S. 32-48.
- ³⁰ Z.B. in: H. Schmalen, *Optimal Price and Advertising Policy for New Products*, in: *Journal of Business Research*, Vol. 10, 1982, S. 17-30.
- ³¹ Vgl. H. Simon, *Die deutsche Betriebswirtschaftslehre im internationalen Wettbewerb – ein Schwarzes Loch?* In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Ergänzungsheft 3/1993, S. 73-83.
- ³² Das ist ein Hauptgegenstand der Erfolgsfaktorenforschung, zu der ein in einem internationalen Projektverbund entstandener Beitrag vorliegt: H. Schmalen, Ch. Wiedemann, *Erfolgsdeterminanten von Neuprodukten deutscher Hochtechnologieunternehmen*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Ergänzungsheft 1/1999, S. 69-89. Hierauf kann nicht weiter eingegangen werden.
- ³³ H. Schmalen, H. Pechtl, *Die Rolle der Innovationseigenschaften als Determinanten im Adoptionsverhalten*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48. Jg., 1996, S. 816-836.
- ³⁴ Neben anderen Veröffentlichungen: H. Schmalen, H. Pechtl, *Technologien im Handwerk*, Passauer Hefte für Unternehmensführung und Absatzwirtschaft, Nr. 2, Passau 1989.
- ³⁵ H. Schmalen, H. Pechtl, *Erweiterungen des dichotomen Adoptionsbegriffs in der Diffusionsforschung*, in: *Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung*, 35. Jg., 1989, S: 92-120.
- ³⁶ H. Schmalen, F.-M. Binner, H. Pechtl, *Diffusionsmodelle als Entscheidungshilfe zur Planung absatzpolitischer Maßnahmen bei Neuprodukteinführungen*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 53. Jg., 1993, S. 513-527. H. Schmalen, H. Xander, *Produkteinführung und Diffusion*, in: S. Albers, H. Herrmann, *Handbuch Produktmanagement*, Wiesbaden 2000, S. 411-...
- ³⁷ W. Kroeber-Riel, *Strategie und Technik der Werbung*, 2.A., Stuttgart, Berlin, Köln 1990.
- ³⁸ H. Schmalen, *Kommunikationspolitik. Werbeplanung*, Stuttgart, Berlin, Köln 1.A. 1985, 2.A. 1992.
- ³⁹ H. Schmalen, *Fallbeispiel zu den Auswirkungen staatlich verordneter Werbebeschränkung*, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 7.Jg., 1978, S. 596-598.
- ⁴⁰ H. Schmalen, H. Lang, *Der Einuß des Gesundheitsstrukturgesetzes auf Werbeinhalte der Pharmaindustrie*, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 41. Jg., 1995, S. 187-198.
- ⁴¹ H. Schmalen, *Zur Effizienz der Schaufensterwerbung*, in: *Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung*, 29. Jg., 1983, S. 67-80; H. Schmalen, *Schaufensterwerbung. Theoretische Betrachtung und empirische Analyse*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 45. Jg., 1985, S. 703-709; H. Schmalen, *Die Attraktivität von Innenstädten, Zukunftsperspektiven des City-Einzelhandels*, in: *Passauer Hefte für Unternehmensführung und Absatzwirtschaft*, Heft 1, Passau 1988.

- ⁴² H. Schmalen, Erhöhung der Innenstadt-Attraktivität durch veränderte Ladenöffnungszeiten, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 32. Jg., 1986, S. 392-401; H. Schmalen, Die Liberalisierung des Ladenschlussgesetzes: Was meinen dazu der Münchner und die Münchnerin „auf der Straße“?, ebenda, 35. Jg., 1989, S. 292-313..
- ⁴³ H. Schmalen, Das hybride Käuferverhalten und seine Konsequenzen für den Handel. Theoretische und empirische Betrachtungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg., 1994, S. 1221-1240, hier S. 1224.
- ⁴⁴ Ebenda, S. 1225. Auf den Rationalitätsaspekt wird auch hingewiesen in: H. Schmalen, Hybrid Buying Behavior and the Polarization in Retailing as the Result of Consumer's Rationality, in: Society and Economy, Vol. 16, 1994, S. 171-176.
- ⁴⁵ H. Schmalen, H. Lang, Hybrides Kaufverhalten und das Definitionskriterium des Mehrproduktfalls, in: Marketing ZFP, 20. Jg., 1998, S. 5-14.
- ⁴⁶ Zwei Beispiele: H. Schmalen, Schnäppchenjagd und Polarisierung im Handel, in: Markenartikel, 58. Jg., 1996, 2/S. 50-53; H. Schmalen, Handel zwischen Gestern und Morgen. Ein Spannungsfeld von Kunden, Konkurrenz und Gesetzgeber, in: O. Beisheim, Hrsg., Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven, München 1999, S. 469-488.
- ⁴⁷ H. Schmalen, H. Pechtl, W. Schweitzer, Sonderangebotspolitik im Lebensmitteleinzelhandel, Stuttgart 1996.

Diplom-Kaufmann Hans Reischl

Vorstandsvorsitzender der REWE Zentral AG

Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis

Professor Dr. Dr. h. c. Helmut Schmalen war Inhaber des Lehrstuhls für Absatzwirtschaft und *Handel*. Wie es der Name des Lehrstuhls ausdrückt, widmete Professor Schmalen einen großen Teil seiner Lehr- und Forschungstätigkeit der Handelsforschung – ein Forschungsgebiet, das trotz der zunehmenden Bedeutung des Handels in der Praxis nach wie vor eher eine Ausnahmeerscheinung an deutschen Hochschulen darstellt. Nur jeder dritte Marketinglehrstuhl in Deutschland beschäftigt sich eingehender mit der Handelsforschung. Trotzdem wurde ihr von Professor Schmalen schon immer ein hoher Stellenwert eingeräumt, wie folgende Zahlen eindrucksvoll verdeutlichen.

Insgesamt wurden am Lehrstuhl seit 1979 zu diesem Themenbereich 149 Diplomarbeiten und 7 Dissertationen betreut. Darüber hinaus gelang es Professor Schmalen immer wieder, hochkarätige Unternehmerpersönlichkeiten für Vorträge in die Hörsäle der Universität Passau zu holen. In insgesamt fast 200 Vorträgen, von denen ein Viertel das Themengebiet Handel zum Inhalt hatte, wurde auf diesem Weg den Studenten ein fundierter Einblick in den unternehmerischen Alltag ermöglicht. Eine Vielzahl an Exkursionen – z. B. zu Karstadt nach Hamburg, zur KÖ-Galerie in Düsseldorf, ins Centro Oberhausen, ins Factory-Outlet-Center Parndorf oder ein Besuch bei uns in der Rewe-Zentrale in Köln – ermöglichte den Studenten auch „vor Ort“ einen Einblick in den Bereich des Handels.

Professor Schmalen ging gerne auch den umgekehrten Weg und machte in Form zahlreicher Gutachten und Vorträge wiederum Forschungsergebnisse des Lehrstuhls für Handelsunternehmen zugänglich. Dabei stand stets das Bemühen im Vordergrund, praktikable und problemspezifisch fundierte Lösungen zu generieren. Letzteres wurde in der Regel durch die Erhebung und Analyse von Primärdaten sichergestellt, wobei auch schlagkräftige multivariate Analyseverfahren Anwendung fanden.

Sowohl Handelsforschung als auch -lehre deckten am Lehrstuhl für Absatzwirtschaft und Handel der Universität Passau ein breites Themenspektrum ab. Im Folgenden möchte ich auf einige Bereiche genauer eingehen, die zweifelsohne als „Steckenpferde“ von Professor Schmalen gelten können. Hierzu gehören sicherlich sein „hybrider Käufer“, der Kon- igt zwischen Innenstadt und grüner Wiese, die Sonderangebotspolitik und die Schaufenstergestaltung.

Ein intensives und langjähriges Forschungsthema im Rahmen seiner Handelsforschung ist die Untersuchung des Phänomens vom *hybriden Kaufverhalten* – eng verbunden mit der Dynamik der Betriebstypen und der Polarisierung im Handel. Beim hybriden Käufer handelt es sich um das Verhaltensschema, dass ein und derselbe Konsument bei manchen Produkten genau auf den Preis achtet, während er bei anderen Produkten bereitwillig viel Geld ausgibt. Das Beispiel einer Frau, die ein Kostüm bei Chanel und die dazu passende Bluse bei C&A kauft und mit dem Porsche bei Aldi vorfährt, ist dafür ein plakatives – wenn auch pointiertes – Beispiel. Der Kon-

summent scheint unberechenbar zwischen Luxus und Askese zu pendeln: mal kauft er teuer, dann preiswert und wieder billig.

Professor Schmalen entwickelte basierend auf dem Konstrukt des Involvement einen Erklärungsansatz der zeigt, dass das Einkaufsverhalten von Konsumenten nur scheinbar willkürlich ist: der Konsument handelt vernünftig und vereint alle Facetten vom Teuer- über den Preiswert- bis hin zum Billigkauf; je nachdem, ob das Produkt als wichtig oder unwichtig und der Kauf als risikobehaftet oder als risikolos empfunden wird. Den hybriden Käufer dokumentierte er nicht nur in zahlreichen wissenschaftlichen Publikationen, er war auch Gegenstand für Dissertationen an seinem Lehrstuhl. Alles in allem ist es Professor Schmalen mit seiner Theorie zum hybriden Käufer gelungen, die nach wie vor aktuellen Probleme des Handels – „Vormarsch der Discounter“, „Polarisierung im Handel“, „Verlust-der-Mitte“ oder „Siegeszug der Handelsmarken“ –, um nur einige markante Schlagworte zu nennen, aufzugreifen und erklärbar zu machen wie kein Zweiter.

Die zuletzt angesprochenen Entwicklungen im Handel haben aber nicht in einem veränderten Konsumentenverhalten ihre Ursache. Sie sind auch eng mit der Standortproblematik von Handelsbetrieben verwoben. Im Problemfeld „*Innenstadt contra Grüne Wiese*“, das sich in der öffentlich sehr häufig und oft spannungsgeladen geführten Diskussion wieder findet, hat Professor Schmalen klar Position bezogen. Reglementierungen der Niederlassungsfreiheit akzeptierte er nicht. Bei Podiumsdiskussionen und Stellungnahmen vertrat er stets eine liberale Position. Eingriffe in den Markt lehnte er ab. Entscheidungen sollten von Konsumenten gefällt werden – die durch Abstimmung „mit den Füßen“ ihr Votum pro oder contra eines Betriebes bzw. einer Betriebsform abgeben.

Die Standortproblematik „*Innenstadt – Grüne Wiese*“ wird jedoch in Deutschland von Planern beeinträchtigt, die über Raumordnungs- und Baurecht – eigentlich wirtschaftspolitisch neutrale Rechtsgebiete – Einschränkungen erwirken. Diese basieren auf zwei wesentlichen Gedanken: erstens auf der Erhaltung funktionsfähiger Innenstädte und zweitens auf der Sicherstellung der verbrauchernahen Versorgung.

Eine funktionsfähige Innenstadt wird jedoch nicht nur durch den Handel geprägt. Professor Schmalens Vorstellung einer „gesunden Innenstadt“ basierte auf einer gesunden Mischung von Nutzungen, die nicht nur aus Einkaufen und Dienstleistung besteht, sondern daneben Aufenthaltsqualität durch ansprechende Gestaltung oder Gastronomiebetriebe bietet, aber auch ein Leben und Wohnen in der Innenstadt ermöglicht.

Die These, dass große, neue Konkurrenten auf der Grünen Wiese dazu führen, dass kleinere Betriebe – vorwiegend in der Innenstadt – schließen müssen und somit die „verbrauchernahe Versorgung“ gefährdet sei, hat er nie geteilt. Professor Schmalen hat immer den Kunden in den Vordergrund seiner Argumentation gestellt: Verbrauchernähe heißt heute den Kundenwünschen entsprechen und nicht in möglichst geringer Distanz vom Wohnort erreichbar zu sein.

Die „Verbrauchermarktbremse“ § 11 Abs. 3 BauNVO, durch die Flächen ab 700 m² Verkaufsfläche am Stadtrand verhindert werden sollen, stellt seiner Auffassung nach nur ein Instrument zur Behinderung des Wettbewerbs dar. Verhinderung großstädtischer Neueröffnungen halten Innenstädte intakt, so der Gedanke von Planern. Bestehende – vorwiegend mittelständische – Betriebe würden dadurch geschützt. Die Wirkung von § 11 Abs. 3 BauNVO ist allerdings zu bezweifeln. Fachmärkte und

Discounter – von Verbrauchern heute sehr geschätzt – sind nichts anderes als legale Umgehungsreaktionen des Handels, die politisch ursprünglich nicht gewünscht waren. Ebenso eindeutig war Professor Schmalens Einstellung zu Factory Outlet Centern. Deren übermäßige Konkurrenz zu innerstädtischen Betrieben und der davon ausgehenden Gefahr für die Innenstädte – die es aus raumordnerischen Gesichtspunkten zu verhindern gilt – hat er nie gesehen. FOCs hat er vielmehr als eine Chance für Hersteller und Händler begriffen, ihr Verhältnis zueinander neu zu überdenken. Einerseits machen die Hersteller durch den Verkauf in FOCs ihren Händlern Konkurrenz, andererseits liegt das volle unternehmerische Risiko bei den Händlern. Die dadurch auftretenden Spannungen könnten bei geeigneter Aufteilung des Risikos und ausschließlicher Vermarktung fehlerhafter bzw. last-season Ware dazu führen, dass beide Parteien profitieren. Am meisten profitieren aber die Konsumenten, die im Sinne hybriden Kaufverhaltens „preiswert“ kaufen.

Der Stellenwert dieses Themenkomplexes war für Professor Schmalen sehr hoch. Unterstrichen hat er dies durch die Teilnahme an diversen Tagungen, Konferenzen und Podiumsdiskussionen – zuletzt im Juli 2002 in Backnang zum Für und Wider von Zentrenkonzepten –, bei denen er seine liberalen Ansichten zum Teil gegen heftigsten Widerspruch zu dieser Thematik unbeirrbar vertrat. Darüber hinaus fand der Problemkreis in Verbindung mit hybridem Kaufverhalten immer wieder Eingang in seine Publikationstätigkeit. Auch Studenten haben häufig die Möglichkeit wahrgenommen, in diesem Feld Diplomarbeiten anzufertigen. So wurden z. B. empirische Arbeiten über den Konflikt Innenstadt-Grüne Wiese für die Städte Aschaffenburg, Kettwig, Koblenz, Regensburg, Schweinfurt und Ulm/Neu-Ulm angefertigt.

Als drittes Thema möchte ich das Thema „*Sonderangebotspolitik*“ herausgreifen. Sie rückte vor allem aufgrund der Diskrepanz zwischen ihrer großen praktischen Bedeutung und mangelnder theoretischer Erkenntnisse bezüglich deren Vorteilhaftigkeit ins Zentrum des Interesses. Besonders die Tatsache, dass Sonderangebote nicht nur Auswirkungen auf den Absatz des aktionierten Artikels nach sich ziehen, sondern auch den Verkauf anderer Produkte im Sortiment beeinflussen – hier spricht man von einem Sekundäreffekt – macht deren ökonomische Beurteilung schwierig.

Die Untersuchungen zu diesem Thema, die von Professor Schmalen in Zusammenarbeit mit Professor Pechtl und Professor Schweitzer durchgeführt und in Form eines Fachbuchs sowie mehrerer Aufsätze veröffentlicht wurden, weisen jedoch in eine andere Richtung.

Weder der Sekundäreffekt noch der gesteigerte Absatz des aktionierten Produktes sind für den Erfolg eines Sonderangebots verantwortlich. Hier müssen sogar kurzfristig Verluste in Kauf genommen werden. Vielmehr werden Sonderangebote aufgrund der Anziehung von Sonderangebotsjägern und der Sicherstellung der Stammkundentreue zum unverzichtbaren Instrument der Preispolitik eines Handelsunternehmens.

Ein traditionell und bis heute wichtiges Instrument der Verkaufsförderung durch den Handel ist das Schaufenster. Die „Qualität“ der Schaufensterwerbung wird – auch heute noch – häufig anhand von „künstlerischen“ Maßstäben beurteilt, und Veröffentlichungen zur Schaufensterwerbung preisen immer wieder deren kulturelle und künstlerische Bedeutung.

Professor Schmalen hielt dem entgegen, indem er auf das Schaufenster als Einrichtung kaufmännisch geführter Handelsbetriebe verwies, das damit auch nach kaufmännischen Erfolgskriterien zu beurteilen ist. Professor Schmalen entwickelte hierfür

ein Entscheidungsmodell unter Berücksichtigung der durch Schaufensterwerbung erzielten Erlöse und der Kosten. Es zeigt sich, dass bei der Dimensionierung der Schaufenster auch der Gewinn zu berücksichtigen ist, der durch eine Andersverwendung der Schaufensterfläche erzielt werden könnte. Ein Kriterium, das in der Praxis häufig keine Berücksichtigung fand.

Als praxisorientierter Wissenschaftler untersuchte Professor Schmalen aber auch die Schaufensterwerbung im Rahmen empirischer Untersuchungen. So ergab sich z. B., dass im Münchener City-Einzelhandel immerhin knapp drei Viertel der Geschäfte eine Erfolgskontrolle durchführen und bei 60 % der Geschäfte eine Abstimmung zwischen Schaufenster- und der übrigen Werbung erfolgt. Dass die befragten Geschäfte über ein Drittel ihres Werbeetats für das Schaufenster aufwenden, zeigt die Bedeutung einer ökonomischen Erfolgskontrolle, mit der sich Professor Schmalen im Rahmen mehrerer wissenschaftlicher Veröffentlichungen und Diplomarbeiten auseinandersetzte.

Professorin Dr. Judit Simon

Wissenschaftliche Direktorin des Deutschsprachigen Studienganges in Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschafts- und Verwaltungsuniversität (WVU) Budapest

Der Deutschsprachige Studiengang in Betriebswirtschaftslehre an der WVU und die ungarische Wirtschaft in den 90er Jahren

Wirtschaftslage in Ungarn

Die ungarische Wirtschaft veränderte sich in den letzten 15 Jahren dramatisch: Aus der zentral geleiteten Planwirtschaft wurde eine funktionsfähige Marktwirtschaft. Während dieser Periode erwies sich die Wirtschaft Ungarns als eine der am schnellsten wachsenden Wirtschaften Europas.

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren war die Auswahl der richtigen Privatisierungspolitik. Ungarn entschied sich dafür, den meistbietenden Firmen die staatlichen Vermögensgegenstände im Einzelnen zu verkaufen. Dies ermutigte die ausländischen Anleger, an dem Prozess teilzunehmen. Der Zweck dieser aufgeklärten Privatisierung war nicht nur, attraktiv für die ausländischen Anleger zu sein (obwohl auch dies ein wichtiger Ansatz in dem hoch verschuldeten Land war), sondern es ging eher darum, die Übertragung von Know how und Technologien zu fördern. Als Ergebnis der Privatisierung stieg die Leistung des Privatsektors zwischen 1989 und 2000 von rund 20 % auf über 80 % des Bruttoinlandsproduktes.

Ende 2002 überstieg der Bestand der direkten ausländischen Investitionen 28 Milliarden Euro, wobei die Pro-Kopf-Rate der ausländischen Investitionen bei etwa 2.800 Euro liegt. Die Privatisierung wurde zu 60 % von ausländischen Investitionen getragen, wobei in den letzten Jahren allerdings überwiegend Investitionen auf der „grünen Wiese“ erfolgten. 40 der weltgrößten multinationalen Gesellschaften sind heute auf dem ungarischen Markt präsent. Das meiste Kapital kam aus Deutschland, aus den Vereinigten Staaten, aus Frankreich, aus Österreich und aus Holland, wobei auch Israel, die Schweiz und Italien zu weiteren bedeutenden Investoren zählen.

Deutsch-ungarische Wirtschaftsbeziehungen

Ungarn und Deutschland pflegen seit Jahrtausenden gemeinsame traditionelle Kulturbeziehungen. Ungarns erster König, Stephan I., heiratete im Jahr 996 die bayerische Prinzessin Gisella. Seit dieser Zeit ist Deutschland über alle Jahrhunderte hinweg einer der wichtigsten Handelspartner Ungarns.

Seit 1999 ist Ungarn eines der wenigen Länder, die einen Überschuss in der Handelsbilanz mit Deutschland haben. Im Jahr 2002 stammten 25 % der ungarischen Importe aus Deutschland, 35 % der ungarischen Exporte gingen nach Deutschland.

Seit der Wende stammen über ein Drittel der ausländischen Direktinvestitionen in Ungarn aus Deutschland (etwa 11 Milliarden Euro von insgesamt 28 Milliarden Euro).

Deutsche Unternehmen haben sich vor allem im Automobil- und Maschinenbau engagiert, wobei die Vorzeigefabrik das Audi-Werk in Győr ist. Bei der Privatisierung der ungarischen Dienstleistungsunternehmen sind in erster Linie die Deutsche Telekom, RWE und e.on zu nennen, im Finanzsektor vor allem die Allianz AG. Deutsche Investoren haben somit durch Bereitstellung von Kapital, technischem Know how und Managementwissen zur Umwandlung der ungarischen Wirtschaft in eine moderne und auf dem europäischen Binnenmarkt wettbewerbsfähige Marktwirtschaft beigetragen.

Auf der anderen Seite ist Ungarn natürlich auch in Deutschland tätig und aktiv. Wenn wir das geographisch Ungarn am nächsten liegende deutsche Bundesland betrachten, dann kann festgestellt werden, dass Ungarn mit einem jährlichen Handelsvolumen von rund 8 Milliarden Euro weltweit der sechstwichtigste Wirtschaftspartner des Freistaats Bayern ist. Bayern ist mit rund einem Drittel am deutsch-ungarischen Außenhandel beteiligt und damit einer der wichtigsten Handelspartner Ungarns. Das Handelsvolumen zwischen Bayern und der Republik Ungarn hat sich seit Beginn der 90er Jahre verzehnfacht. Im vergangenen Jahr hat es sich im Vergleich zu 2001 noch einmal um rund 4 % erhöht. Maßgeblich hierfür war die außergewöhnlich starke Exportentwicklung der deutschen Wirtschaft. Bayern fuhr 2002 um 9 % mehr Waren nach Ungarn aus, als im Vorjahr. Das war von allen mittel- und osteuropäischen Ländern der stärkste Zuwachs.

Der Deutschsprachige Studiengang in Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschafts- und Verwaltungsuniversität Budapest

Der Deutschsprachige Studiengang in Betriebswirtschaftslehre (DSG) ist Ergebnis einer langjährigen Kooperation zwischen der Wirtschafts- und Verwaltungsuniversität Budapest und der Universität Passau. Bereits 1982 wurden von Professor Helmut Schmalen erste Kontakte zur damaligen Karl-Marx-Universität (heute: Wirtschafts- und Verwaltungsuniversität Budapest) geknüpft, die im Juni 1989 mit der Unterzeichnung eines Partnerschaftsvertrags gefestigt werden konnten. Die sehr erfolgreiche, aber „nur“ aus einzelnen Maßnahmen bestehende Zusammenarbeit, die auch in Passau immer mehr Lehrstühle der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät einbezog, führte im Oktober 1993 zur Errichtung eines „Deutschsprachigen Studienganges in Betriebswirtschaftslehre an der WVU Budapest“. Das „Sonderprogramm zur Förderung der deutschen Sprache in den Staaten Mittel-, Ost- und Südeuropas und der GUS, Programmteil Deutschsprachige Studiengänge (MOE/DSG)“ wird vom Auswärtigen Amt der Bundesrepublik Deutschland finanziert und vom Akademischen Austauschdienst (DAAD) verwaltet. Insgesamt betreiben deutsche Hochschulen in MOE-Ländern 23 Deutschsprachige Fachstudiengänge, davon aber nur sechs mit einer wirtschaftswissenschaftlichen Ausrichtung: Zwei davon wurden von der Universität Passau in Budapest und in Moskau ins Leben gerufen.

Bezüglich der Ziele und Funktionen des DSG möchte ich deren Initiator Helmut Schmalen zitieren:

„Zielsetzung der beiden DSG in Budapest und Moskau ist eine systematische, fundierte betriebswirtschaftliche Ausbildung in deutscher Sprache als Zusatzqualifikation zum jeweiligen ‚regulären‘ Studiengang. Es handelt sich also nicht um eine deutsche Sprachausbildung, deutsche Sprachkenntnisse werden vielmehr vorausgesetzt. Freilich hat die Erfahrung gezeigt, dass viele Studierende – durch das Angebot

des DSG motiviert – ihre deutschen Sprachkenntnisse ‚freiwillig‘ vertiefen. Der DSG ist insoweit eine ‚Initialzündung‘. Bei der Konzeption des DSG mussten bestimmte Rahmenbedingungen der Partnerländer berücksichtigt werden. Viele Menschen dort – wie übrigens in den neuen Bundesländern – betrachteten den Übergang vom Sozialismus zur Marktwirtschaft als Übergang vom falschen zum richtigen Weg in die Glückseligkeit. Aufgabe einer Hochschulausbildung im Übergang muss es deshalb sein, die Marktwirtschaft als praktikablen Weg aus der Misere und hinein in eine relativ gesicherte, niemals jedoch konfliktfreie Zukunft zu weisen. Dabei muss deutlich werden, dass im Mittelpunkt einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung zwar die Preisbildung als Ergebnis des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage steht, was aber nicht bedeutet, dass der Staat keine Funktion hätte. Dass sich die Anbieter um die ‚Vermarktung‘ ihrer Erzeugnisse selbst kümmern müssen, ist für ehemals sozialistische Betriebe eine neue Erfahrung, weshalb das Fach Marketing – und Marktforschung – wichtiger Bestandteil der Ausbildung sein muss.

Vermarktungsfähige Preise setzen ein Kostenmanagement voraus und damit ein leistungsfähiges betriebliches Rechnungswesen. Hierdurch erst wird es möglich, die Wirtschaftlichkeit des Herstellungsprozesses wirksam zu kontrollieren, den Produkten ihre Herstellungskosten zuzurechnen und den Unternehmensprozess zielgerichtet zu steuern. In diesem Bereich der Kostenrechnung und Bilanzierung gibt es relativ viel Nachholbedarf: in den sozialistischen Betrieben wurde allein die Planerfüllung kontrolliert und zwar anhand eines umfangreichen Kennzahlensystems, durch das sich die Betriebe hindurch zu lavieren versuchten. Ökonomische Sinnhaftigkeit kam meist zu kurz.

Die Betriebe selbst gerieten zu kaum noch überschaubaren Superstrukturen („Kombinaten“), in denen eisern die Fiktion der ‚sozialistischen Arbeit‘ aufrecht erhalten wurde: diese unterscheiden sich ihrem Wesen nach von der Arbeit unter kapitalistischen Bedingungen, da der sozialistische Werktätige nicht nur Produzent, sondern auch gesellschaftlicher Eigentümer der verstaatlichten Produktionsmittel sei. Es bestehe deshalb kein Konflikt zwischen seinen individuellen und den gesellschaftlichen Zielen. Tatsächlich gibt es aber in jedem Betrieb klare Interessensgegensätze zwischen Belegschaft und Leitung, die nach bestimmten Spielregeln ausgetragen werden sollten. Das Fach Organisation und Personalwesen kann die Sensibilität für die Konflikte im Betrieb wecken und Instrumente für deren Bewältigung an die Hand geben.

Die Betriebe sind zudem aufgerufen, meist in Kooperation mit westlichen Partnern in neue Produktionsanlagen zu investieren und deren Finanzierung sicherzustellen. In aller Regel zeigt sich nämlich, dass die alten Produktionsverfahren – und folglich die damit erzeugten Produkte – auf dem Weltmarkt nicht akzeptiert werden. Just-in-time Fertigung, präventive Qualitätskontrolle und Total-Quality-Management sind Begriffe, die zeigen, dass der Produktionsapparat grundlegend modernisiert werden muss. Die Finanzierung hierfür kann national nicht geleistet werden, sondern nur über den internationalen Kapitalmarkt. Diese und andere Fragestellungen sind Gegenstand des Faches Investition und Finanzierung.“

Aufgrund dieser Überlegungen wurde der Studienplan für den DSG in Budapest konzipiert. Neben Allgemeiner Betriebswirtschaftslehre wurden mit Organisation und Personalwesen (betreut von Professor Dr. Rolf Bühner), Marketing (betreut von Professor Dr. Dr. h. c. Helmut Schmalen), Kostenrechnung und Bilanzierung (betreut von Professor Dr. Hans Ziegler und Professor Dr. Thomas Schildbach) sowie Inves-

tion und Finanzierung (betreut von Professor Dr. Jochen Wilhelm) solche Fächer aufgenommen, die für den Transformationsprozess aus betriebswirtschaftlicher Sicht besonders wichtig erscheinen. Mittlerweile ergänzen das Fach Allgemeine Volkswirtschaftslehre (betreut von Professor Dr. Reinar Lüdeke) sowie die Wahlfächer Versicherungswirtschaft (betreut von Professor Dr. Bernhard Kromschröder) und Steuerlehre (betreut von Professor Dr. Klaus Dittmar Haase) den Studienplan in Budapest. So beinhaltet das Programm im Studienjahr 2003/2004 insgesamt 16 Kurse.

Bisher wurden insgesamt 1.970 Leistungsnachweise in den einzelnen Fächern ausgestellt. Insgesamt 170 Absolventen, die alle geforderten 10 bzw. 11 Leistungsnachweise erworben haben, haben bis dato ein Abschlusszertifikat erhalten (vgl. Tabelle 1).

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
9	14	19	28	31	26	26	17*

Tabelle 1: Absolventenzahlen DSG-Budapest von 1996 – 2003

* Die Zeugnisverleihung wurde wegen Einführung des Doppeldiploms von Ende des Sommersemesters auf Ende des Wintersemesters voverlegt.

Seit April 2003 gibt es für die Absolventen des Studienganges die Möglichkeit, im Rahmen eines Doppeldiplomprogramms sowohl das Diplom der WVUB als auch das der Uni Passau zu erwerben. Interessierte Studierende verbringen nach dem Vordiplom 2 Semester des Hauptstudiums an der Partneruniversität. Die zu belegenden Fächer sind vorgeschrieben, wobei ein Teil der erbrachten Prüfungsleistungen für das Diplom der Heimatuniversität anerkannt wird.

Kontakte mit der Wirtschaftspraxis

Der Kontakt mit der Wirtschaftspraxis ist durch zwei Institutionen sichergestellt:

- durch den "Budapester Gesprächskreis für Wissenschaft und Praxis", der bereits im Februar 1993 nach dem Vorbild des "Neuburger Gesprächskreis für Wissenschaft und Praxis an der Universität Passau e. V." gegründet wurde. Dessen Mitglieder sind vor allem Tochterunternehmen von „deutschsprachigen“ Firmen, die in Ungarn tätig sind, oder ungarische Unternehmen mit intensiven deutschen Wirtschaftskontakten;
- durch Absolventen und ehemalige – heute berufstätige – DSG-Studenten, die einen „Verein zur Unterstützung der Deutschsprachigen Wirtschaftsausbildung“ gegründet haben, um die Netzwerk-Kontakte untereinander und mit dem DSG intensiver pflegen zu können.

Vor allem durch die Wirtschaftskontakte können wir überprüfen, ob der DSG wirtschafts- und praxisrelevant ist und ob unsere Studenten gute Einstiegs- und Aufstiegsmöglichkeiten haben. Die entsprechenden Daten zeigen, dass das Programm den Ansprüchen der Wirtschaft entspricht. Die Frage, ob der Studiengang mit den in seinem Sinne ausgebildeten Studenten der Wirtschaftswissenschaften dazu beigetragen hat, dass das Land Ungarn sich den Herausforderungen des Transformationsprozesses erfolgreich stellen konnte, kann bejaht werden.

Ruf und Anerkennung des Studienganges sind schnell gewachsen, die Absolventen mit deutschen Sprach- und vor allem Fachkenntnissen sind gefragt. So sind nicht nur die Berufseinstiegsmöglichkeiten überdurchschnittlich gut. Die bisherigen Karrieren der Absolventen zeigen, dass auch die Aufstiegsmöglichkeiten hervorragend sind. Unsere Absolventen arbeiten in erster Linie bei Banken und Versicherungsgesellschaften, bei Beratungsfirmen, in der Telekommunikation oder in der Logistik. Sie sind meistens bei deutschen oder österreichischen Firmen tätig, wo nicht nur die deutsche Sprache, sondern die Fachkenntnisse ebenso wichtig sind. Die Absolventen, von denen die meisten durch einen halbjährigen Aufenthalt in Passau auch die deutsche Kultur sowie deutsche Gewohnheiten und die Mentalität kennengelernt haben, können die erworbenen Kenntnisse beruflich nutzen. Viele nehmen nach dem Studium an einem Trainee-Programm in Deutschland teil, in dessen Anschluss sie oft längerfristig bei der Firma bleiben. Eine der ersten Absolventinnen hat nach DSG-Studium und Passaufenthalt ein 18-monatiges Trainee-Programm bei REWE in Deutschland durchlaufen. Heute ist sie Leiterin für Beschaffung bei Penny Market in Ungarn.

Der Deutschsprachige Studiengang: das Schaffen von Helmut Schmalen

Der Deutschsprachige Studiengang feiert in diesem Jahr sein 10-jähriges Jubiläum. Aus diesem Anlass wurde eine wissenschaftliche Konferenz mit Vorträgen aus den verschiedenen Gebieten der Betriebswirtschaftslehre veranstaltet.

Ein Gebiet fehlte jedoch auf der Konferenz: es gab keinen Marketing-Vortrag, obwohl Marketing die Keimzelle des DSG war.

Der Deutschsprachige Studiengang ist als Idee und auf Initiative eines Professors zustande gekommen, für den die Gründung und der Aufbau des Studienganges eine echte Herzensangelegenheit war. Selbstverständlich hätte der Studiengang ohne Unterstützung und Engagement der Passauer Kollegen und der Universitätsleitung nicht zustande kommen können. Aber es braucht auch eine dynamische Triebkraft,

einen Motor, der nicht nur einen Traum hat, sondern realistische Ziele vorgibt und für deren Verwirklichung kämpft, indem er sich und seinen Lehrstuhl in den Dienst der Sache stellt und der dafür kämpft, bei den Partnern die notwendige Unterstützung zu finden. Dieser Motor war Helmut Schmalen. Ein Marketing-Professor, der im besten Sinne kundenorientiert war. Der seinen Kunden, den Studierenden, beste Chancen ermöglichen und gleichzeitig der ungarischen Wirtschaft und dem ungarischen Volk beim Transformations- und Anpassungsprozess so viel Unterstützung zukommen lassen wollte, wie nur irgendwie möglich. Aus diesem Grund hat der Deutschsprachige Studiengang und der Gesprächskreis für Wissenschaft und Praxis ein Helmut Schmalen Stipendium und eine Schmalen Plakette ins Leben gerufen.

Was Helmut Schmalen für den DSG in Budapest war, lässt sich wohl kaum treffender beschreiben, als dies einige Absolventen mit ihrem Eintrag in das Online-Kondolenzbuch getan haben:

„Wir haben jemanden verloren, der als Professor uns allen viel bedeutet hat. Von ihm haben wir nicht nur Kenntnisse, Energie und Lebensfreude bekommen, sondern viel mehr. Durch den Deutschsprachigen Studiengang und das Studium in Passau hat er uns eine Möglichkeit eröffnet, die auch heute noch auf unser Leben wirkt. Wir können ihm dankbar sein für die besseren Chancen einen tollen Job zu finden, für Freundschaften, die sich während des Stipendiums geschlossen haben und die bis heute halten.

Dies alles ist mit dem DSG verbunden und der DSG ist für uns vor allem: Professor Schmalen. Wie es schon die Moskauer Studenten gesagt haben: er war der Vater des Studienganges. Er hat sich um uns mit sehr viel Energie, Freude und Liebe gekümmert. Manchmal hatten wir das Gefühl, als ob Ungarn sein Heimatland wäre.

Unsere Universität war für ihn immer ein zu Hause und sie wird es immer sein. Wir waren damals anwesend, als er zum Ehrendoktor ernannt wurde. Er war so glücklich und stolz. Wir sind stolz darauf, dass wir seine Studenten waren.

Die Ausüge in die Puszta, die Präsentationen in Lakitelek, der Frühlingstammtisch, die Weihnachtsfeier. Wer wird jetzt mit uns singen? Der Schnee wird leise ohne ihn rieseln, und unser Weihnachtslied „Kiskarácsony, Nagykarácsony“, das er immer mit einem großen Lächeln versuchte mitzusingen, wird auf der Feier nicht mehr das Gleiche sein. Und der EU-Beitritt von Ungarn. Die ihn kannten wissen genau, wie sehr er ihm am Herzen lag. Wenn einmal ein Förderverein für Ungarn's EU-Beitritt gegründet würde, er sollte ohne Zweifel der Ehrenpräsident sein.

Herrn Professor Schmalen haben wir sehr viel zu verdanken. Danke seiner Familie, die bestimmt sehr viel dazu beigetragen hat, dass er so viel Zeit und Energie mit uns verbringen konnte.“

Der Rektor der Wirtschafts- und Verwaltungsuniversität Budapest, Professor Dr. Attila Chikán, der heute am Symposium persönlich nicht teilnehmen kann, hat den folgenden Brief an Professor Dr. Walter Schweitzer, Rektor der Universität Passau, geschrieben:

Magnifizenz, geehrter Herr Rektor, lieber Kollege!

Traurig ist der Anlass, warum ich Ihnen diesen Brief schreiben soll und kann. Ein Jahr ist schon vergangen, seitdem Professor Dr. Dr. h. c. Helmut SCHMALEN, der Gründer des DSG und Ehrendoktor der Wirtschafts- und Verwaltungsuniversität Budapest so allzu früh unerwartet verstorben ist. In seiner Person haben wir einen

unermüdlichen Arbeiter, einen zuverlässigen Kollegen, einen guten Freund, den aktivsten Ehrendoktor unserer Universität und den wissenschaftlichen Direktor des Deutschsprachigen Studienganges verloren. Seine enorme Leistung kann kaum hoch genug geschätzt werden.

Gerade vor einigen Wochen haben wir mit einer wissenschaftlichen Konferenz in Budapest den 10. Jahrestag des Bestehens des DSG gefeiert und ihn dabei sehr vermisst. Es war beeindruckend zu sehen (was er auch immer wollte), wie gut deutsche und ungarische Kollegen für dasselbe Ziel effektiv zusammenarbeiten können.

Ich möchte Ihnen und den Teilnehmern des Gedenksymposiums mitteilen, dass der DSG in Budapest auf dem selben hohen Niveau weiter funktioniert. Wir versuchen das Unmögliche: sein Fehlen zu kompensieren ... Sein Bild hängt an der Wand des DSG-Büros, damit er immer unter uns sein und bleiben kann. Sein Andenken wird in uns ewig leben!

Budapest, 21. Oktober 2003

Mit herzlichen Grüßen, Professor Dr. Dr. h.c. Attila Chikán (Rektor der Wirtschafts- und Verwaltungsuniversität Budapest)

Die Wirtschafts- und Verwaltungsuniversität, die Helmut Schmalen den Ehrendokortitel verliehen hat, der Deutschsprachige Studiengang, die Kollegen, Studenten und Absolventen werden Helmut Schmalen, dem wissenschaftlichen Direktor, dem Professor, dem Kollegen und dem Freund ein ehrendes Andenken bewahren.

Professor Dr. Alexander Michailin

Lehrstuhl für Außenwirtschaft und Marketing an der Staatsuniversität für Management (SMU) Moskau

und

Tatjana Markova

Projektleiterin des deutschsprachigen Studienganges an der Staatsuniversität für Management (SMU) Moskau

Die Bedeutung des deutschsprachigen BWL-Studienganges an der Staatsuniversität für Management (SUM) Moskau

Nächstes Jahr werden wir den 10. Jahrestag des DSG feiern, ein gemeinsames Projekt der Universität Passau und der Staatsuniversität für Management. Anfang der 90er Jahre stand vor dem Rektorat und vor dem Lehrpersonals der SUM eine völlig neue und komplizierte Aufgabe: Den Aus- und Weiterbildungsprozess an die neuen Anforderungen anzupassen. Herr Schmalen selbst schlug vor, die Erfahrungen des Budapester DSG auf die SUM zu übertragen. Wir stellten uns immer die Frage: Warum ausgerechnet Moskau? Der Weg ist weit, es gibt andere, kompliziertere Lebensbedingungen und Scheremetjewe-Service, doch Helmut war immer offen für Neues und fühlte, dass die Russischen Kollegen und Studenten seine Hilfe brauchen. Das Projekt war von Anfang an für beide Partneruniversitäten nicht gewinnbringend. Uns Professoren und Dozenten hat das Programm viel Zeit und Nerven gekostet. Aber hier hatten Studenten die Möglichkeit, Zusatzkenntnisse zu aktuellsten Problemen des Marketings, der Organisation, Personalführung, Allgemein Betriebswirtschaftslehre, Kostenrechnung und Finanzwirtschaft zu erwerben. Die besten von denjenigen, die alle Klausuren erfolgreich bestanden haben, bekommen die Möglichkeit, ein bis zwei Semester in Deutschland zu studieren.

Viele DSG-Absolventen haben heute interessante und gut bezahlte Jobs, und viele nehmen noch an den regulären Ehemaligentreffen der DAAD-Stipendiaten an der Universität teil.

Doch der DSG hat nicht nur den Studenten, sondern auch den russischen Dozenten geholfen: Wir haben uns mit der aktuellen deutschen Lehrmethodik und -technik bekannt gemacht. Die Staatliche Universität für Management hat wertvolle Lehrmaterialien, Bücher, moderne EDV und Bürotechnik kostenlos von der Universität Passau erhalten. Außerdem kommen jedes Jahr Russische DSG-Dozenten nach Passau, um sich weiterzubilden und die Deutschkenntnisse zu verbessern. Helmut hat uns in Moskau und in Passau allseitig professionell und menschlich vielseitig unterstützt. Diese Hilfe werden wir nie vergessen.

Im Jahr 1995 hatten wir vorgeschlagen, die 9. Auflage des Lehrbuches von Professor Dr. Dr. h. c. Schmalen „Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft“ ins Russische zu übersetzen.

Im Jahr 1996 ist sein Lehrbuch schließlich auf dem russischen Buchmarkt erschienen. Die Auflage hat für die damalige schlechte russische Wirtschaftslage einen Spitzenabsatz gefunden: 10.000 Exemplare. Fast alle sind vergriffen. (Die damalige Durchschnittsausgabe für Wirtschaftsfachliteratur betrug in Russland lediglich Drei- bis Fünftausend Bücher.) Das war eine der ersten Übersetzungen eines Lehrbuches aus den westlichen Industriestaaten. Die Nachfrage unter russischen Wissenschaftlern, Hochschullehrern, Managern und Studenten war dementsprechend enorm groß.

Von großem Interesse für uns alle war nicht nur der Lehrstoff selbst, sondern auch seine Strukturierung und Darlegungstechnik. Seine „Beispiele aus der Praxis“ und die Rubrik „Unter der Lupe“ helfen, die kompliziertesten Fragen in der BWL und im Marketing besser zu verstehen. Die russische Übersetzung hat den Studenten des DSG in Moskau auch geholfen, die schriftlichen Klausuren gut zu bestehen.

Im Jahre 1997 haben die Staatliche Universität für Management und die Universität Passau auf Initiative von Herrn Professor Schmalen eine internationale wissenschaftlich-praktische Konferenz durchgeführt. Er brachte aus Bayern zirka 50 Manager, Beamte und Hochschullehrer mit. Zwei Tage lang wurden die aktuellsten Probleme der Transformation der russischen Wirtschaft und der Perspektiven der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen beider Länder behandelt. Das Russische Fernsehen hat eine Reportage über die Konferenz gemacht, und Millionen von Russen haben die interessante Ansprache von Herrn Professor Schmalen gesehen.

Es sei betont, dass der DSG das erste erfolgreiche Zusammenarbeitsprojekt seiner Art war. Heute gibt es auch verschiedene andere, viele haben auch unsere Erfahrungen genutzt. Doch wir waren die Ersten und uns fiel es am schwersten. Und der DSG hat den Ruf der Staatlichen Universität für Management in Moskau und in ganz Russland erhöht. Immer mehr Studenten kommen im September zur ersten Vorlesung. Und jedes Mal erinnern wir uns an Helmut. Er wird in unseren Taten und unserem Andenken bleiben, solange wir selbst leben.

Wir alle sind Helmut für alles dankbar, was er für die Staatliche Universität für Management und für Russland getan hat. Wir bleiben seiner Sache treu und vergessen ihn nie.

Professor Dr. Hans Pechtl

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Ernst-Mortiz-Arndt-Universität Greifswald

Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses am Lehrstuhl für Absatzwirtschaft an der Universität Passau durch Professor Dr. Helmut Schmalen lässt sich mit den bloßen Zahlen von 19 erfolgreichen Promotionen und einer Habilitation nur unzureichend kennzeichnen. Vielmehr muss man qualitative Aspekte heranziehen, deren Auswahl und Einschätzung jedoch subjektiven Charakter besitzt. Drei Felder scheinen mir als ehemaligen Mitarbeiter für eine solche Darstellung relevant:

- Unterstützung bei Promotionen und Habilitationen
- Initiierung wissenschaftlicher Veröffentlichungen
- Einbindung in den Lehrbetrieb

Die Unterstützung seiner Mitarbeiter bei ihren Promotions- und Habilitationsprojekten durch Professor Schmalen wirkt auf den ersten Blick ambivalent: Zum einen sah er eine Promotion oder Habilitation als eigenverantwortliche Aufgabe des Kandidaten, die neben der Alltagsarbeit am Lehrstuhl zu erbringen war. Er definierte auch keine zeitlichen Fixpunkte, zu denen bestimmte Meilensteine der Arbeit vorzulegen waren. Arbeitsstil und Arbeitsrhythmus beim Verfassen der Arbeit überließ er dem Mitarbeiter.

Auf der anderen Seite konnten wir ihn jederzeit mit Fragen zum Projekt ansprechen. Zumeist mündete dies in – oftmals kurzfristig in den Terminkalender eingeschobenen – Forschungsseminaren, in denen dann in mehreren Stunden die Arbeit im Lehrstuhlkreis diskutiert wurde. Mitunter kam es dabei zu inhaltlichen Umpositionierungen der Arbeit, die kurzfristig dem Bearbeiter schmerzlich erschienen. Man konnte aber sicher sein, dass Professor Schmalen die einmal getroffenen Vereinbarungen, „es so zu machen“, nachträglich nicht mehr änderte. Dies waren inhaltliche Meilensteine, die uns nach „überstandenem“ Forschungsseminar große Sicherheit für die weitere Arbeit gaben. Ferner besaß er ein feines Gespür dafür, wie er einem Mitarbeiter bei den – in einer Promotion oder Habilitation üblicherweise – auftretenden Frust- oder Ermüdungsphasen helfen konnte. Einem Aspiranten verabreichte er Aufmunterungen, bei einem anderen war ein „Schlag aufs Dach“ angebracht. Geholfen hat es meistens, die Hürde dann erfolgreich zu meistern. Auch gewährte er bei empirischen Projekten aus dem sonst sorgsam gehüteten Tresor der Drittmittel großzügige finanzielle Unterstützung für die Durchführung von Befragungen, den Besuch von relevanten Tagungen oder die Anschaffung von Software. Er drängte sich zur Unterstützung nicht auf, half aber, wenn wir ihm entsprechende Signale vermittelten. Deshalb ist nachvollziehbar, dass er es als persönliche Niederlage empfand, wenn ein Mitarbeiter ein angefangenes Promotionsprojekt nicht innerhalb der Zeit am Lehrstuhl erfolgreich beenden konnte oder aufgab.

Hinsichtlich der Wahl des Themas einer Promotion oder Habilitation war Professor Schmalen exibel: Ausgehend von seinem Paradigma des Marketings als Unternehmensführung vom Markt her, stand der gesamte Bereich der Betriebswirtschaftslehre

als potentielles Themengebiet offen. Der Themenvorschlag des Kandidaten musste nicht unbedingt dem „Mainstream“ folgen, das Projekt musste aber interessant, modellierbar und/oder empirisch bearbeitbar sein. Insbesondere durch die quantitative Ausrichtung eines Großteils der akademischen Arbeiten forderte Professor Schmalen, dass der Kandidat nicht nur im Marketingbereich beschlagen war, sondern auch in Statistik und den Verfahren des Operations Research, insbesondere der Simulation, entsprechendes Know How mitbrachte bzw. sich hierin schnell einarbeitete. Aufgrund dieses Anforderungsprofils war klar, dass nur Passauer Absolventen mit exzellentem Abschluss als Promotionskandidaten in Frage kamen.

Professor Schmalen musste jedoch nicht nur fachlich von einem Mitarbeiter überzeugt sein; vielmehr war auch die „richtige Chemie“ wichtig: So sah er uns an seinem Lehrstuhl nicht als bloße Mitarbeiter, sondern als Mitglied des Marketing-Teams, das zusammen Erfolge errang. Dies galt auch für die studentischen Hilfskräfte, aus deren Kreis viele spätere Doktores des Lehrstuhls hervorgingen, da sie während ihrer „Hiwi-Zeit“ nicht nur fachlich, sondern auch von ihrer Persönlichkeit her positiv auffielen.

Häufig eng mit den Projekten der akademischen Laufbahn eines Mitarbeiters war die Beteiligung an wissenschaftlichen Veröffentlichungen verbunden. Hier verhehlte Professor Schmalen nie, dass er sich in der alten Ordinarientradition sah, wenngleich die Publikation selbst als Autorenteam erfolgte: Er gab die strategische Marschrichtung des Papers vor und involvierte sich erst wieder in die inhaltliche und formale Endbearbeitung. So verließ keine Veröffentlichung den Lehrstuhl, mit dem sich Professor Schmalen nicht vollständig identifizieren konnte. In diesem letzten Produktionsschritt einer Veröffentlichung trieb er bisweilen seine Ko-Autoren mit seinen vielfältigen sprachlichen Veränderungen, Verfeinerungen und argumentativen Umstrukturierungen zur Verzweigung. Allerdings trugen diese Modifizierungen immer zur besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit des Textes bei, worauf Professor Schmalen nach dem Motto „ein guter Inhalt muss auch gut verpackt sein“ sehr großen Wert legte. Für uns Mitarbeiter waren diese gemeinsamen Veröffentlichungen eine Feuertaufe für die eigene Promotions- oder Habilitationsarbeit. Hier konnte man das Schreiben üben, um es dann bei den eigenen Veröffentlichungen gelernt zu haben.

Schließlich noch einige Worte zur Einbindung des wissenschaftlichen Nachwuchses in den Lehrbetrieb: Professor Schmalen sah einen Lehrstuhl als Einheit von Forschung und Lehre. Demgemäß waren die Mitarbeiter eng in den Lehrbetrieb mit der Übernahme von Vorlesungen, dem Abhalten von Übungen und der Betreuung der Studierenden in Seminaren und Diplomarbeiten eingebunden. Ein Kneifen des Mitarbeiters „vor der Bütt“ akzeptierte er nicht; vielmehr wertete er das Auftreten in vollen Hörsälen in Passau, Budapest oder Moskau oder den manchmal konfliktträchtigen Kontakt mit (unzufriedenen) Studierenden als „Härtetest für die Praxis“. Hierbei konnte man sich aber als Mitarbeiter der hundertprozentigen Rückendeckung durch Professor Schmalen gegenüber Dritten sicher sein, selbst wenn er intern die Sachlage anders beurteilen mochte.

Zusammenfassend zeigen diese Eindrücke, dass Professor Schmalen die Förderung und Forderung des wissenschaftlichen Nachwuchses am Lehrstuhl für Absatzwirtschaft unter das Leitmotiv „Per aspera ad astra“ stellte. Im Sinne eines seiner Hobbies, dem Bergsteigen, fühlte er sich gegenüber seinen Mitarbeitern als Bergführer, der voranschritt und seine Aspiranten auf den akademischen Gipfel leitete, sie aber am langen Seil hielt und sich mit ihnen freute, wenn der Gipfel erklommen war. Dies war und ist ein Förderungsmodell mit hohem Imitationspotential.

Professor Dr. sc. pol. Dr. h. c. Helmut Schmalen:

Daten seines Lebenslaufs

Geboren 1944 in Würselen/Aachen; mathematisch-naturwissenschaftliches Coven-
gymnasium in Aachen; 1963–1968 Studium der Betriebswirtschaftslehre in Köln und
der Volkswirtschaftslehre in Kiel mit Abschluss als Diplom-Volkswirt (Stipendiat des
Cusanuswerks), 1969–1977 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Betriebs-
wirtschaftslehre der Universität Kiel (Professor Dr. W. Braun und Professor Dr. K.
Brockhoff).

1971 Promotion zum Dr. sc. pol. an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
Universität Kiel mit der Arbeit: „Individuelle Berufswahl auf der Grundlage ökonomi-
scher Analysen – Eine Darstellung dieser Verhaltensweise und ihrer Bedeutung im
Hinblick auf die langfristige Arbeitsmarktentwicklung“ (Kiel 1971).

1976 Habilitation zum Dr. sc. pol. habil. mit einer *venia legendi* für das Fach Betriebs-
wirtschaftslehre – ebenfalls in Kiel – mit der Arbeit: „Marketing-Mix für neuartige Ge-
brauchsgüter“ (Wiesbaden 1979); 1977 Pieroth-Preis zur Förderung der Vermögens-
bildung breiter Schichten für die Arbeit: „Probleme betrieblicher Gewinnbeteiligung
nach dem Darlehenskonten-Modell“.

Im selben Jahr Ernennung zum Dozenten an einer wissenschaftlichen Hochschule
am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel und Ruf auf eine Professur
für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule der Bundeswehr Ham-
burg (abgelehnt).

1978 Ruf auf den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Absatzwirt-
schaft und Handel der Universität Passau; 1. März 1979 Ernennung zum ordentlichen
Professor.

1985 Ruf an die Universität Tübingen (abgelehnt); 1990 Ruf an die Universität Düs-
seldorf (abgelehnt).

1993 wurde Professor Schmalen in den Aufsichtsrat der Weiterbildungsakademie
Dresden und die SWA-Weiterbildungsakademie Sachsen berufen.

Daneben hat er an der Wirtschaftsuniversität Budapest (1993) und der Staatsuni-
versität für Management, Moskau (1994) mit Unterstützung des Auswärtigen Amtes
deutschsprachige Studiengänge in Betriebswirtschaftslehre aufgebaut.

1996 erhielt er die Ehrendoktorwürde der Wirtschaftsuniversität Budapest und wurde
dort 1997 vom Senat zum wissenschaftlichen Direktor des Zentrums für deutschspra-
chige Wirtschaftsausbildung bestellt.

In den Jahren 1995/96 war er Vorsitzender der Kommission Marketing im Verband
der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft.

Mit Mitteln der High-Tech-Offensive des Freistaats Bayern gründete er 2000 das Cen-
trum für marktorientierte Tourismusforschung der Universität Passau (CenTouris).

2000 wurde ihm das Verdienstkreuz am Bande des Verdienstordens der Bundesre-
publik Deutschland verliehen.

Die Forschungsschwerpunkte waren Fragen des Preis- und Kommunikationsmanage-
ments, der Innovations- und Diffusionsforschung, des Käuferverhaltens, der Touris-

musforschung und des Handelsmarketings. Zwei DFG-Projekte konnten erfolgreich abgeschlossen werden: „EDV-Diffusion im Handwerk“ (1992) und „Sonderangebotspolitik im Lebensmitteleinzelhandel“ (1966), beide: Poeschel-Verlag, Stuttgart; die letztgenannte Arbeit wurde mit dem Stinnes-Award ausgezeichnet.

Sein Buch „Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre“ (Köln 1980) ist mittlerweile in der 12. Auflage erschienen (Stuttgart 2002) und in die russische (1996), bulgarische (2000) sowie ungarische Sprache (2002) übersetzt worden.

Professor Schmalen war seit 1970 mit Ulla, geborene Wolff, verheiratet. Der Ehe entstammen die Töchter Kerstin und Caroline.

Schriftenverzeichnis

Bücher:

Individuelle Berufswahl auf der Grundlage ökonomischer Analysen – Eine Darstellung dieser Verhaltensweise und ihrer Bedeutung im Hinblick auf die langfristige Arbeitsmarktentwicklung, Diss. Kiel 1971.

Marketing-Mix für neuartige Gebrauchsgüter – Ein Simulationsmodell zur Wirkungsanalyse alternativer Preis-, Werbe- und Lizenzstrategien, Gabler Verlag: Wiesbaden 1979.

Preispolitik, 2. neubearbeitete und erweiterte Auflage, Gustav Fischer Verlag (UTB), Stuttgart-Jena 1995.

Kommunikationspolitik, 2. erweiterte Auflage, W. Kohlhammer Verlag: Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1992.

Führungseminar Betriebswirtschaftslehre (Schwerpunkt: Organisation, Marketing), Akademie für Führungskräfte der Deutschen Bundespost, Bonn 1986.

Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 12. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart 2002.

- Lizenz der 5. Auflage: AKAD Verlag AG: Zürich 1986.

- Sonderausgabe: Deutscher Verlag der Wissenschaften: Berlin (Ost) 1990.

- Russische Übersetzung der 9. Auflage, Verlag Finanzen und Statistik: Moskau 1996.

- Bulgarische Übersetzung der 11. Auflage, Akademischer Verlag „Zenov“: Svishtov/Bulgarien 2001.

- Ungarische Übersetzung der 12. Auflage, Springer Verlag, Budapest 2004.

- Schulausgabe für die Oberstufe des Gymnasiums unter Mitarbeit von Alois Oelmayer und Peter Riedner, Bachem Verlag: Köln 1992.

Die Attraktivität von Straubing als Einkaufsstadt, 354 Seiten, Passau 1990.

Zusammen mit Hans Pechtl: Technische Neuerungen in Kleinbetrieben. Eine empirische Untersuchung zur Einführung von elektronischer Datenverarbeitung in Handwerksbetrieben (Schriftenreihe „Management von Forschung, Entwicklung und Innovation“), Poeschel Verlag: Stuttgart 1992.

Glossar zu Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, unter Mitarbeit von Herbert Lang, Silke Lebrecht, Susanne Müller, Bachem Verlag: Köln 1994.

Zusammen mit Hans Pechtl, Walter Schweitzer: Sonderangebotspolitik im Lebensmittel-Einzelhandel – Eine empirische Analyse der Wirkungseffekte von Sonderangeboten auf Grundlage von Scanner-Daten, Poeschel Verlag: Stuttgart, 1996.

Übungsbuch zu Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, unter Mitarbeit von Dirk Schachtner und Christine Kollmannsberger, 4., überarb. Au., Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart 2003.

Aufsätze:

Rationale individuelle Berufswahl und die langfristige Entwicklung des Arbeitsmarktes, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 129. Band (2, 1973), S. 292-311.

Werbung im Meinungsstreit, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 4. Jg. (10, 1975), S. 496-499.

In überarbeiteter Form wiederabgedruckt in: A. Kaiser (Hrsg.): Werbung – Theorie und Praxis werblicher Beeinflussung, München 1980, S. 65-75.

Ein Diffusionsmodell zur Planung des Marketing-Mix bei der Einführung langlebiger Konsumgüter auf einem Konkurrenzmarkt, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Band 47 (1977), S. 697-714.

Probleme betrieblicher Gewinnbeteiligung nach dem „Darlehenskonten-Modell“, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 37. Jg. (2, 1977), S. 247-257 (ausgezeichnet mit dem „Preis zur Förderung der Vermögensbildung breiter Schichten“).

Human Resource Accounting und Ausbildungsfinanzierung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Band 29 (1977), S. 805-816.

A Behavior-Oriented Marketing-Mix Decision Model for the Introduction of New Consumer Durables, in: P. Hammann, B. Tietz (Hrsg.), Proceedings of the Annual Meeting of the European Academy for Advanced Research in Marketing, Saarbrücken 1977.

Advertising – its Problems and Some Consequences of its Restriction by Law, Paper Presented at the Annual Meeting of the European Academy for Advanced Research in Marketing, Stockholm May 25-26th 1978.

Deutsche Fassung als: Staatlich verordnete Werbebeschränkung und Unternehmensdisposition, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 7. Jg. (12, 1978), S. 568-573.

Fallbeispiel zu den Auswirkungen staatlich verordneter Werbebeschränkung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 7. Jg. (12, 1978), S. 596-598.

Marketing-Mix-Entscheidungen im dynamischen Oligopol, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Band 48 (1978), S. 1037-1060.

Zusammen mit S. Albers: Analytische Planung und/oder Simulation, in: H. H. Moll, H. J. Warnecke (Hrsg.), RKW-Handbuch Forschung, Entwicklung, Konstruktion (F & E), 6. Lfg. II 79, 4020 Berlin 1978, S. 1-36.

Werbeschränkungsabkommen im Oligopol – eine theoretische Betrachtung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Band 31 (1979), S. 219-237.

Optimal Policy for Development and Licensing, in: M. J. Baker, M. A. Saren (Hrsg.), Marketing into the Eighties, (Proceedings of the Annual Meeting of the European Academy for Advanced Research in Marketing) Edinburgh 1980, S. 527-544.

Deutsche Fassung als: Optimale Entwicklungs- und Lizenzpolitik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 50. Jg. (10, 1980), S. 1077-1103.

Computer-Simulation als Instrument betriebswirtschaftlicher Forschung – Am Beispiel eines Gewinnbeteiligungsmodells für mittelständische Unternehmen, in: K.-H. Pollok (Hrsg.), Tradition und Entwicklung (Gedenkschrift für Johann Riederer), Passau 1981.

Optimal Price and Advertising Policy for New Products, in: Journal of Business Research, Vol. 10 (1, 1982), S. 17-30.

Preisbildung und Rechtsordnung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 11. Jg. (4, 1982), S. 162-168.

In überarbeiteter Form wiederabgedruckt in: F. Böcker (Hrsg.): Preistheorie und Preisverhalten, München 1982, S. 233-248.

Zur Effizienz der Schaufensterwerbung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 29. Jg. (1, 1983), S. 67-80.

Markteröffnungsstrategien für Neuheiten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 54. Jg. (12, 1984), S. 1191-1209.

Schaufensterwerbung – Theoretische Betrachtung und empirische Analyse, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 45. Jg. (6, 1985), S. 703-709.

Stichwort „Erfolgsbeteiligung“, in: Staatslexikon, 7. Au., Band 2, 1986 Freiburg-Basel-Wien 1986.

Erhöhung der Innenstadt-Attraktivität durch veränderte Ladenöffnungszeiten, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 32. Jg. (4, 1986), S. 392-401.

Erfolgskontrolle zur Asam-Ausstellung, in: Fremdenverkehrsverband Ostbayern (Hrsg.): 300 Jahre Asam-Barock in Ostbayern, Regensburg 1987, S. 54-57.

Das Dorfman-Steiner-Theorem, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 17. Jg. (7, 1988), S. 369-371.

Die Entwicklung der Warenhäuser, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 17. Jg. (11, 1988), S. 564-570.

Die Attraktivität von Innenstädten – Zukunftsperspektiven für den City-Einzelhandel, in: Passauer Hefte für Unternehmensführung und Absatzwirtschaft, Nr. 1 (1988).

Zusammen mit H. Pechtl: Einsatz elektronischer Datenverarbeitung im Handwerk, in: Computern im Handwerk, 4. Jg. (12, 1988), S. 10-12.

Zusammen mit H. Pechtl: Die Verbreitung elektronischer Datenverarbeitung im Handwerk – Eine empirische Untersuchung (DBW-Depot), in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 49. Jg. (1, 1989), S. 116 f.

Das Bass-Modell zur Diffusionsforschung. Darstellung, Kritik und Modifikation, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Band 41 (3, 1989), S. 210-226.

Zusammen mit H. Pechtl: Erweiterungen des dichotomen Adoptionsbegriffs in der Diffusionsforschung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 35. Jg. (1, 1989), S. 92-120.

Zusammen mit H. Pechtl: Datenverarbeitungsformen im Handwerk, in: EDV & Handwerk, 5. Jg. (1, 1989), S. 38-39.

Zusammen mit H. Pechtl: Technologien im Handwerk – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Einsatz elektronischer Datenverarbeitung in Handwerks-

betrieben, in: Passauer Hefte für Unternehmensführung und Absatzwirtschaft, Nr. 2 (1989).

Die Liberalisierung des Ladenschlußgesetzes: Was meinen dazu der Münchner und die Münchnerin „auf der Straße“?, in: Schaufenster und Shop Design, 39. Jg. (5, 1989), S. 46-51 und 39. Jg. (6,1989), S. 28-32.

In überarbeiteter Form wiederabgedruckt in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 35. Jg. (3,1989), S. 292-313.

Fragebogenrücklauf und Gewinnanreiz. Ergebnisse einer Ostbayern-Befragung in Düsseldorf, in: Marketing (ZFP), 11. Jg. (3,1989), S. 187-193.

Mehr Profil für das Schaufenster, in: Absatzwirtschaft, 32. Jg. (11,1989), S.130-138.

Erweiterte Fassung als: Der hybride Käufer und die Schauwerbung, in: Schaufenster und Shop Design, 40. Jg. (1,1990), S. 53 ff. und (2,1990), S. 49-52.

Zusammen mit H. Pechtl, W. Schweitzer: Sonderangebote und ihre Ausstrahlung auf die Markenfamilie. Eine empirische Untersuchung mit Scannerdaten, in: V. Trommsdorff (Hrsg.): Handelsforschung 1991, Wiesbaden 1991, S. 225-240.

Zusammen mit A. Radlbeck: Kommunikationspolitik in Frankreich, in: Werbeforschung und Praxis, 36. Jg. (6,1991), S. 223-226.

Zusammen mit M. Nels: Im Direktvertrieb an den Verbraucher, in: Verkauf & Marketing, 19. Jg. (10,1991), S. 78-85.

Stichwortgruppen: „Schaufenstergestaltung“, „Ladenschluß“, „Ladenschlußgesetz“, „Adoptertypologie“, „Adoptionsprozeß“ und Diffusionsmodelle“, in: H. Diller (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, München 1992.

Zusammen mit Ch. Stallmeier: Erfolgsfaktoren des Kurortmanagements. Ergebnisse einer Untersuchung zur Bestimmung und Quantifizierung kritischer Erfolgsfaktoren des Kurortmanagements, in: Passauer Hefte für Unternehmensführung und Absatzwirtschaft, Nr. 3 (1992).

Stichwort: „Preispolitik“, in: H. Corsten (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, München-Wien 1992, S. 696-702.

Zusammen mit Judit Simon (Budapest): Budapest német látogatóiról – Turisztikai magatartási típusok primer piackutatás alapján (Deutsche Besucher in Budapest – empirische Erhebung ihres touristischen Verhaltens), in: Marketing Nr. 5-6, Budapest 1992, S. 277-281.

Managementausbildung im Übergang – Herausforderung an die Universität, in: K.-H. Pollok (Hrsg.): Der Umbruch in Europa – Eine Herausforderung für Wirtschaft und Wissenschaft, Passau 1992.

Wiederabdruck in: Society and Economy, 14. Jg. (3,1992/3), S. 49-57.

Stichwort: „Diffusionsprozesse und Diffusionstheorie“, in: W. Wittmann et. al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1, 5. Au., Stuttgart 1993, S. 775-787.

Mediaselektion, in: Berndt, R.; Hermanns, A.: Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 463-476.

Zusammen mit F. Binnering, H. Pechtl: Diffusionsmodelle als Entscheidungshilfe zur Planung absatzpolitischer Maßnahmen bei Neuprodukteinführungen, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 53. Jg.(4,1993), S. 513-527.

Zusammen mit F. Binninger, H. Pechtl: Wirtschaftspartner Tschechische Republik, Bestimmung des Standorts und empirische Analyse von Kooperationen mit tschechischen Unternehmen, in: Passauer Hefte für Unternehmensführung und Absatzwirtschaft, Nr. 4 (1993).

Zusammen mit F. Binninger: Ist die klassische Diffusionsmodellierung wirklich am Ende?, in: Marketing (ZFP), 16. Jg.(1,1994), S. 5-11.

Das hybride Kaufverhalten und seine Konsequenzen für den Handel. – Theoretische und empirische Betrachtungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Band 64 (1994), S. 1221-1240.

Zusammen mit G. Hillenbrand: Seminar Selling – Neue Wege im Versicherungsmarketing, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 40. Jg.(3, 1994), S. 307-321.

Zusammen mit H. Pechtl: Investieren in der Tschechischen Republik: Erfahrungen mittelständischer Unternehmer, in: Steuern + Gewerbe (4, 1994), S. 7-10.

Zusammen mit S. Müller und J. Simon: Hybrid Buying Behavior and the Polarization in Retailing as the Result of Consumer's Rationality, in: Society and Economy, 16. Jg.(3/1994), S. 171-176.

Stichwort: Media-Analyse und Mediaselektion, in: R. Köhler et. al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Au., Stuttgart 1995.

Zusammen mit H. Lang: Der Einuß des Gesundheitsstrukturgesetzes auf Werbeinhalte der Pharmaindustrie, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 41. Jg. (2, 1995), S. 187-197.

Zusammen mit H. Pechtl: Die Absatzwirkung von Sonderangebotsaktionen im Lebensmitteleinzelhandel. Theoretische Überlegungen und ihre empirische Identifikation mit Scanner-Daten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Band 65 (6, 1995), S. 587-607.

Schnäppchenjagd und Polarisierung im Handel, in: Markenartikel, 58. Jg. (2, 1996), S. 50-53.

Zusammen mit J. Simon: Hybrid Buying Behaviour and the Polarization in Retailing (A Comparison between Germany and Hungary), in: Berács, J.; Bauer, A.; Simon, J. (Hrsg.): Marketing for an Expanding Europe (Proceedings of the 25th EMAC Conference, Budapest 1996, S. 1001-1011.

Zusammen mit H. Pechtl: Die Rolle der Innovationseigenschaften als Determinanten im Adoptionsverhalten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Band 48 (9,1996), S. 816-836.

Zusammen mit H. Lang, H. Pechtl: Gattungsmarken als Profilierungsinstrument im Lebensmittel-Einzelhandel, in: V. Trommsdorff (Hrsg.): Handelsforschung 1996/97, Wiesbaden 1996, S. 239-257.

Wiederabdruck in: F.-R. Esch (Hrsg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 895-914.

Die Passauer betriebswirtschaftliche Ausbildung in Budapest und Moskau, in: W. Schweitzer, K.A. Friedrichs (Hrsg.): Universität Passau. Gestern – Heute – Morgen, Festschrift für K. H. Pollok, Passau 1997.

Wandel im Handel - Ist der Käufer Opfer oder Täter, in Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 26. Jg. (8, 1997), S. 405-411.

Zusammen mit H. Lang: Nutzung der Beilagenwerbung des Einzelhandels für Kaufentscheidungen. Theoretische und empirische Analyse, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 43. Jg. (4, 1997), S. 401-418.

Mathematische Modelle der betriebswirtschaftlichen Forschung (RUS), in: Internationale Zeitschrift über Probleme der Theorie und Praxis des Managements (RUS), 16. Jg. (3,1998), S. 77-82.

Zusammen mit H. Lang: Hybrides Kaufverhalten und das Definitionskriterium des Mehrproduktfalls, in: Marketing (ZFP), 20. Jg.(1,1998), S. 5-13.

Der Einzelhandel im Spannungsfeld von Markt und Politik, in: Senatsverwaltung für Wirtschaft und Betriebe, Berlin (Hrsg.): Entwicklung des Einzelhandels in der Metro-pole Berlin, Berlin 1998, S. 28-42.

Zusammen mit J. Simon: A hibrid vásárlói magatartás és a kereskedelemre levonható követ-keztetések, in: Marketing & Menedzsment Nr. 6, Budapest 1998, S. 67-72.

Zusammen mit D. Schachtner: Discount – vs. Fachhandel im Zeichen des hybriden Konsumenten, in: E. Dichtl, M. Lingenfelder (Hrsg.): Meilensteine im deutschen Handel, Frankfurt am Main 1999, S. 123-146.

Handel zwischen Gestern und Morgen: Ein Spannungsfeld von Kunden, Konkurrenz und Gesetzgeber, in: O. Beisheim (Hrsg.): Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven, München 1999. S. 469-488.

Zusammen mit Chr. Wiedemann: Erfolgsdeterminanten von Neuprodukten deutscher Hochtechnologie-Unternehmen. Eine empirische Erfolgsfaktorenuntersuchung im Rahmen der internationalen Erfolgsfaktorenstudie INTERPROD, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67. Jg.(Ergänzungsheft 1/1999), S. 69-89.

Zusammen mit D. Schachtner: Wie Werbung gemacht wird. Fallstudien und Überlegungen zur Organisation, Planung und Kontrolle kommunikationspolitischer Aktivitäten im Unternehmen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 46. Jg. (1, 2000), S. 59-79.

Zusammen mit G. Hribek: Konzeptualisierung und Operationalisierung der Patientenzufriedenheit mit stationärer Versorgung, in: Marketing (ZFP), 22. Jg. (3,2000), S. 208-226.

Zusammen mit H. Xander: Produkteinführung und Diffusion, in: S. Albers, A. Herrmann (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden 2000, S. 411-440.

Stichwortgruppen: „Smart shopper“, „Hybrider Käufer“, „Ladenschluss“, „Ladenschlußgesetz“, „Schaufenstergestaltung“, „Durchsichtfenster“, in: H. Diller (Hrsg.): Vah lens Großes Marketinglexikon, 2. Au ., München 2001.

Stichwörter „Clusteranalyse“, „Handelsformen“, „Marktforschung“ in: R. Bühner (Hrsg.): Managementlexikon, München-Wien 2001.

Musikkompensation – Revolution im Musikvertrieb, in: D. Möhlenbruch; M. Hartmann (Hrsg): Der Handel im Informationszeitalter (Klaus Barth zum 65. Geburtstag), Wiesbaden 2002, S. 387-411.

Zusammen mit D. Schachtner: Artikel „Preispolitik“ in: H.-U. Küpper, A. Wagenhofer (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Au ., Stuttgart 2002, S. 1497-1508.

Zusammen mit D. Schachtner: Die Auswahl von Werbeagenturen aus informations-ökonomischer Sicht, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 48. Jg. (3, 2002), S. 220-238.

Zusammen mit J. T. Simpson, Chr. Kollmannsberger, D. Berkowitz: New product development in German and US technology firms, in: European Journal of Innovation Management, Vol. 5 (1, 2002), S. 194–207.

Herausgeberschaft:

Passauer Hefte für marktorientierte Unternehmensführung

Schmalen, H.: Die Attraktivität von Innenstädten – Zukunftsperspektiven für den City-Einzelhandel, in: Passauer Hefte für Unternehmensführung und Absatzwirtschaft, Nr. 1 (1988).

Schmalen, H.; Pechtl, H.: Technologien im Handwerk – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Einsatz elektronischer Datenverarbeitung in Handwerksbetrieben, in: Passauer Hefte für Unternehmensführung und Absatzwirtschaft, Nr. 2 (1989).

Schmalen, H.; Stallmeier, Ch.: Erfolgsfaktoren des Kurortmanagements. Ergebnisse einer Untersuchung zur Bestimmung und Quantifizierung kritischer Erfolgsfaktoren des Kurortmanagements, in: Passauer Hefte für Unternehmensführung und Absatzwirtschaft, Nr. 3 (1992).

Schmalen, H.; Pechtl, H.; Binnering, F.: Wirtschaftspartner Tschechische Republik, Bestimmung des Standorts und empirische Analyse von Kooperationen mit tschechischen Unternehmen, in: Passauer Hefte für Unternehmensführung und Absatzwirtschaft, Nr. 4 (1993).

Kehren, O.: Kreative Finanzierung als Marketinginstrument im Anlagenbau: Der Fall ABB, in: Passauer Hefte für marktorientierte Unternehmensführung, Nr. 5 (1999).

Buchbesprechungen:

Dirk Langner: Der Entscheidungs- und Informationsprozeß bei der Markteinführung neuer Produkte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Band 27 (1975), S. 620.

Meinolf Dierkes: Die Sozialbilanz, Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 45. Jg. (9, 1975), S. 589-591.

Joachim Miede: Grundlagen des computergestützten dynamischen Entscheidungssystems der Absatzpolitik, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Band 28 (1976), S. 578 f..

Hermann Simon: Preisstrategien für neue Produkte, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 47. Jg. (1977), S. 722-724.

Franz Böcker: Die Bestimmung der Kaufverbundenheit von Produkten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg. (12, 1979), S. 1188 ff..

C. C. Berg: Beschaffungsmarketing, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 52. Jg. (6, 1982), S. 610 f..

H. Koch (Hrsg.): Neuere Entwicklungen in der Unternehmenstheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 53. Jg. (10, 1983), S. 1012-1016.

G. L. Lilien; Ph. Kotler: Marketing Decision Making. A Model-Building Approach, New York 1983, in: Marketing (ZFP), 8. Jg. (3,1986), S. 199.

J. Bock: Die innerbetriebliche Diffusion neuer Technologien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg. (7, 1988), S. 731 ff..

