

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME (ALMANCA) ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA (ALMANCA) BİLİM DALI

**DIE UMSETZUNG DER KAMPFKUNSTPRINZIPIEN IN DIE
MARKETINGSTRATEGIEN - EIN VORSCHLAG AM BEISPIEL VON
WING TSUN**

Yüksek Lisans Tezi

ÖMER EREN BÜYÜKKAPANCI

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME (ALMANCA) ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA (ALMANCA) BİLİM DALI

**DIE UMSETZUNG DER KAMPFKUNSTPRINZIPIEN IN DIE
MARKETINGSTRATEGIEN - EIN VORSCHLAG AM BEISPIEL VON
WING TSUN**

Yüksek Lisans Tezi

ÖMER EREN BÜYÜKKAPANCI

Danışmanı DOÇ. DR. A. BAHAR CERİTOĞLU

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME (ALMANCA) Anabilim Dalı ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA (ALMANCA) Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi ÖMER EREN BÜYÜKKAPANCI'nın DIE UMSETZUNG DER KAMPFKUNSTPRINZIPIEN IN DIE MARKETINGSTRATEGIEN - EIN VORSCHLAG AM BEISPIEL VON WING TSUN adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 8.05.2019 tarih ve 2019-13/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 27.05.2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. AYŞE BAHAR CERİTOĞLU	<i>AB. Ceritoğlu</i>
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. GÜLPINAR KELEMCI	<i>Gülpinar Kelemci</i>
3.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. ELA SİBEL BAYRAK MEYDANOĞLU	<i>SBayrakt</i>

ÖZET

Günümüzde savaş sanatları pazarı önemli bir büyüme göstermektedir. Müşterileri çekmenin ve elde tutmanın zorluklarının yol açtığı rekabetçi bir ortam oluşmuştur. Savaş sanatları organizasyonlarının pazarlarını iyi analiz edebilmeleri, müşteri ve rekabet odaklı pazarlama stratejileri uygulayarak yeni koşullara adapte olmaları büyük önem taşımaktadır. Bir savaş sanatları akademisi, sadece diğer savaş sanatları organizasyonlarına karşı değil, aynı zamanda diğer spor okullarına karşı da başarılı bir şekilde rekabet etmek için pazarlama planları ve programları hazırlamalıdır.

Daha önce yapılan akademik çalışmalarda pazarda uygulanabilir iş yöntemleri geliştirmek için pazarlama stratejilerinin askeri stratejiler ile benzerlikleri araştırılmış ve pazardaki rekabete yeni bir bakış açısı getirilmiştir. Araştırmalar ortaya koymuştur ki; konum savunması, mobil savunma veya kenar konumlandırma savunması gibi bazı askeri savunma stratejileri yalnızca büyük ve iyi finanse edilmiş endüstri liderleri için uygun iken, Karate, Aikido veya Judo gibi geleneksel savaş sanatlarının prensiplerine uyan pazarlama stratejileri, pazar bölümlerini genişletmek veya savunmak isteyen küçük işletmeler tarafından etkin bir şekilde kullanılabilir.

Bu akademik çalışmada Türkiye'deki savaş sanatları pazarında faaliyet gösteren Wing Tsun organizasyonlarının hangi pazarlama stratejilerini kullandıkları araştırılmış ve Wing Tsun savaş sanatının prensiplerinin müşteri ve rekabet odaklı pazarlama stratejilerine uyarlanması önermesi gerek pazarlama gerekse savaş sanatları alanında uzmanlaşmış 13 kişi ile yapılan görüşmeler aracılığıyla tartışılmıştır. Nitel veri analiz programı "Maxqda 2018" yardımıyla görüşme verileri analiz edilmiş ve bu pazarda ürün-hizmet kalitesi, algı oluşturma, farklılaşma, sinyalizasyon gibi savunmacı, hizmet miktarı, beklenti oluşturma, iletişim ve reklam faaliyetleri gibi saldırgan rekabet odaklı pazarlama stratejileri kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca Wing Tsun prensiplerinin müşteri ve rekabet odaklı pazarlama stratejilerine uyarlanarak pazarda belirlenen probleme çözümler sunabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: *Wing Tsun, savaş sanatları, pazarlama stratejileri, müşteri odaklılık, rekabet odaklılık, savunmacı, saldırgan*

ABSTRACT

Today, the martial arts market shows an important growth. A competitive environment created by the difficulties of attracting and retaining customers. It is of great importance that the martial arts organizations can analyze their markets and adapt to new conditions by applying customer-oriented and competitive marketing strategies. A martial arts academy should prepare marketing plans and programs to compete not only against other martial arts organizations, but also against other sports schools.

In the previous academic studies, the similarities of marketing strategies with military strategies have been investigated and a new perspective has been introduced to the competition in the market. Research has revealed that while some military defence strategies such as location defence, mobile defence or edge positioning defence are only suitable for large and well-funded industry leaders, marketing strategies that follow the principles of traditional martial arts such as Karate, Aikido or Judo can be effectively used by small businesses who want to expand or defend their market segments.

In this academic study, it's investigated which marketing strategies are used by Wing Tsun-organizations operating in the martial arts market in Turkey and the proposition of adapting the principles of the martial art Wing Tsun to customer-oriented and competitive marketing strategies is discussed through interviews with 13 experts specialized in marketing and martial arts. Interview data are analyzed with the help of qualitative data analysis program "Maxqda 2018" and it's found that defensive marketing strategies such as product-service quality, perception creation, differentiation, signalling and offensive marketing strategies such as service amount, expectation creation, communication and advertising activities are used in this market. In addition, it is concluded that Wing Tsun principles can be adapted to customer-oriented and competitive marketing strategies and can provide solutions to the problem determined in the market.

Keywords: Wing Tsun, martial arts, marketing strategies, customer orientation, competitive orientation, defensive, offensive

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu tezi yazmamda bana akademik destek veren danışmanım Doç. Dr. A. Bahar Ceritoğlu, eşdanışmanım ve çok sevdiğim arkadaşım Doç. Dr. Kaya Tokmakçıoğlu ve Maltepe Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Gonca Telli' ye teşekkür etmek istiyorum. Bu süreç boyunca benimle deneyimlerinizi paylaştığınız ve bu yolda bana rehberlik ettiğiniz için teşekkür ederim.

Ayrıca yedi senedir içinde bulunduğum CWTO – Çifci Wing Tsun Organisation ailesine, başta bugüne dek bana destek ve emek veren Sigung Hasan Çifci olmak üzere tüm Sifu'larım, eğitmen arkadaşlarım ve öğrencilerimize teşekkürü bir borç bilirim. Ek olarak, çalışmamda yaptığım mülakatlara katılmayı kabul eden tüm değerli katılımcılara tezime verdikleri katkıdan ötürü minnettarım.

Savaş sanatları yolculuğumda bana ışık tutan, gerek teknik gerekse felsefi anlamda engin bilgi ve deneyimini benimle paylaşarak daima yanımda olan Sifu'm Dai-Sifu Erdal Karaal'a Wing Tsun'u hayatıma kattığı ve bu uzun yolda benimle birlikte yürüdüğü için sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak, bugüne dek hayatımın her aşamasında tüm sevgisi ile yanımda olan biricik eşim Nilay Çerçioğlu Büyükkapancı ve tüm öğrenim hayatımda maddi, manevi her desteği sağlamış olan canım aileme bu süreçte yanımda oldukları için teşekkür etmek istiyorum. İyi ki varsınız.

İstanbul, 2019

Ömer Eren BÜYÜKKAPANCI

INHALTSVERZEICHNIS

Seite Nr.

TABELLENVERZEICHNIS	vi
----------------------------------	----

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	vii
------------------------------------	-----

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	ix
------------------------------------	----

1. EINLEITUNG	1
1.1. Problemstellung.....	6
1.2. Zielsetzung und Forschungsfragestellungen.....	8
1.3. Aufbau der Arbeit.....	8
2. MARKETINGSTRATEGIEN IM ZUSAMMENHANG MIT KAMPFKÜNSTEN	10
2.1. Marketingstrategien.....	10
2.1.1. Kundenorientierte Marketingstrategien.....	11
2.1.2. Wettbewerbsorientierte Marketingstrategien.....	14
2.1.2.1. Defensive Marketingstrategien.....	19
2.1.2.1.1. Überblick über die Literatur.....	19
2.1.2.1.2. Analogien zwischen militärischen Strategien und defensiven Marketingstrategien.....	27
2.1.2.2. Offensive Marketingstrategien.....	32
2.1.2.2.1. Überblick über die Literatur.....	32
2.1.2.2.2. Analogien zwischen militärischen Strategien und offensiven Marketingstrategien.....	34
2.2. Theoretische Grundlagen der Kampfkünste.....	41
2.2.1. Definitionen der Begriffe.....	42
2.2.1.1. Die Kampfkunst.....	42
2.2.1.2. Begriffliche Abgrenzung: Kampfkunst und Kampfsport.....	43
2.2.1.3. Die chinesische Denkweise und die Philosophie in der chinesischen Kampfkunst.....	44
2.2.1.3.1. Ch'an-Buddhismus.....	46
2.2.1.3.2. Konfuzianismus.....	48
2.2.1.3.3. Taoismus.....	49
2.2.2. Die Prinzipien der japanischen Kampfkünste.....	52
2.2.2.1. Aikido.....	52
2.2.2.2. Judo.....	56
2.2.2.3. Karate.....	60
2.2.3. Zusammenhang zwischen japanischen Kampfkunstprinzipien und Marketingstrategien.....	62
2.2.3.1. Die Umsetzung von Aikido-Prinzipien in Marketingstrategien.....	62
2.2.3.2. Die Umsetzung von Judo-Prinzipien in Marketingstrategien.....	68
2.2.3.3. Die Umsetzung von Karate-Prinzipien in Marketingstrategien.....	72

2.2.4. Wing Tsun als historische chinesische Kampfkunst.....	75
2.2.4.1. Definition von Wing Tsun.....	75
2.2.4.2. Die Entstehungsgeschichte von Wing Tsun.....	76
2.2.4.3. Der Aufbau des Wing Tsun-Systems.....	77
2.2.4.4. Die Philosophie im Wing Tsun.....	80
2.2.4.5. Die Prinzipien von Wing Tsun.....	82
2.2.4.5.1. Die Kraftsätze.....	83
2.2.4.5.2. Die Kampfprinzipien.....	84
3. DIE UMSETZUNG VON WING TSUN-PRINZIPIEN	
IN MARKETINGSTRATEGIEN.....	86
3.1. Empirische Untersuchung.....	86
3.2. Analysenergebnisse und ihre Interpretation.....	89
4. SCHLUSSFOLGERUNG.....	121
ANHANG.....	124
LITERATURVERZEICHNIS.....	140

TABELLENVERZEICHNIS

	Seite Nr.
Tabelle 1: Sich entwickelnde Unternehmensorientierungen.....	16
Tabelle 2: Vergleich von defensivem und offensivem Marketing.....	22
Tabelle 3: Analogien zwischen Sun Tzu's „die Kunst des Krieges“ und Marketing.....	30
Tabelle 4: Interpretationsbeispiele für Yin und Yang.....	52
Tabelle 5: Elemente von Wing Tsun im Vergleich zu den Elementen einer Sprache.....	80



ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite Nr.
Abbildung 1: Die fünf Kräfte, die den Wettbewerb der Industrie gestalten.....	18
Abbildung 2: Wahl der richtigen defensiven Strategie.....	24
Abbildung 3: Die defensiven Strategien vor und nach dem Markteintritt.....	25
Abbildung 4: Defensive Strategien.....	31
Abbildung 5: Offensive Strategien.....	37
Abbildung 6: Der buddhistische Weg zur Befreiung.....	49
Abbildung 7: Das Symbol von Yin Und Yang.....	53
Abbildung 8: Die Triangulation im Wing Tsun.....	79
Abbildung 9: Hierarchisches Code-Subcodes-Modell.....	91
Abbildung 10: Der CMB / Vorkommen oder nicht vorkommen.....	92
Abbildung 11: Der CMB / Die Häufigkeit von Wing Tsun-Prinzipien.....	93
Abbildung 12: Der CMB / Die Häufigkeit von kundenorientierten Marketingstrategien.....	94
Abbildung 13: Der CMB / Die Häufigkeit von wettbewerbsorientierten defensiven Marketingstrategien.....	95
Abbildung 14: Der CMB / Die Häufigkeit von wettbewerbsorientierten offensiven Marketingstrategien.....	96
Abbildung 15: Der CRB / Die Häufigkeit der Überschneidungen von Wing Tsun-Prinzipien.....	99
Abbildung 16: Der CRB / Die Häufigkeit der Überschneidungen von kundenorientierten Marketingstrategien und Wing Tsun-Prinzipien.....	105
Abbildung 17: Der CRB / Die Häufigkeit der Überschneidungen von wettbewerbsorientierten defensiven Marketingstrategien und Wing Tsun-Prinzipien.....	108

Abbildung 18: Der CRB / Die Häufigkeit der Überschneidungen von wettbewerbsorientierten offensiven Marketingstrategien und Wing Tsun-Prinzipien.....	110
Abbildung 19: Ähnlichkeitsanalyse von Dokumenten auf der Grundlage von Wing Tsun-Prinzipien.....	114
Abbildung 20: Ähnlichkeitsanalyse von Dokumenten auf der Grundlage von Marketingstrategien.....	115
Abbildung 21: Ähnlichkeitsanalyse von Dokumenten auf der Grundlage von allen codierten Teilen.....	116
Abbildung 22: Das Zwei-Fälle-Modell zwischen G. T. und H. Ç.....	117
Abbildung 23: Das Zwei-Fälle-Modell zwischen A. P. und E. KA.....	119
Abbildung 24: Das Zwei-Fälle-Modell zwischen O. K. und Y. Ş.....	120
Abbildung 25: Codewolke.....	122

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BZW	BEZIEHUNGSWEISE
CMB	CODE-MATRIX-BROWSER
CRB	CODE-RELATIONS-BROWSER
ET AL.	UND ANDERE
EWTO	EUROPÄISCHE WING TSUN ORGANISATION
MAXQDA	MAX QUALITATIVE DATENANALYSE
P&G	PROCTER & GAMBLE
S.	SEITE
U. Ä.	UND ÄHNLICH
US	UNITED STATES
USA	UNITED STATES OF AMERICA
Z.B.	ZUM BEISPIEL

1. EINLEITUNG

Als Kampfkunst bezeichnet man die Verwendung aller verfügbaren Mitteln zur Abwehr eines Angriffs in kürzester Zeit. Die Techniken, die in den Kampfkünsten durchgeführt werden, werden nicht durch Regeln begrenzt, wodurch sich Kampfkünste von den sogenannten Kampfsportarten unterscheiden (Schönberger, 1992: 412).

Der Kampfkunstmarkt hat zunehmendes Wachstum und erhöhende Teilnahme seit seiner Einführung in die Öffentlichkeit in den 1940er Jahren in Amerika. Im Jahr 2005 wurde gemeldet, dass acht Millionen Amerikaner traditionelle Kampfkünste praktizierten. 2015 gab es geschätzte 8.533 Kampfkunstorganisationen in den Vereinigten Staaten. Darüber hinaus wurde der Kampfkunstmarkt ab 2011 auf 50 Milliarden US-Dollar geschätzt und es steigt weiter (Thomas, 2016). In den letzten fünf Jahren ist die Anzahl der Organisationen um 6,6% und die Anzahl der Mitarbeiter um 6,0% gestiegen (<https://www.ibisworld.com/industry-trends/specialized-market-research-reports/consumer-goods-services/education-providers/martial-arts-studios.html>).

Nach den Ergebnissen der Befragung, die zwischen dem Oktober 2015 und dem September 2016 in England durchgeführt wurde, wird festgestellt, dass von den ca. 163000 befragten Erwachsenen ca. 103000 Personen zwischen 2007 und 2016 eine Art der Kampfkünste mindestens einen Monat praktiziert haben (<https://www.statista.com/statistics/934935/martial-arts-participation-uk/>).

Eine andere Statistik zeigt, dass ungefähr 232000 Menschen im Jahr 2018 in England an einer Kampfkunst teilgenommen haben. (<https://www.statista.com/statistics/934935/martial-arts-participation-uk/>)

Gemäß einer Marktforschung im Jahre 2013 unter den Lizenzsportlern in der Türkei gibt es rund 13000 Lizenzsportler, von denen rund 4000 mit den Kampfsportarten wie Taekwondo, Judo, Ringkampf, Karate-Do, Boxen tätig sind. Das entspricht also 31% unter allen Lizenzsportlern (<http://www.milliyet.com.tr/turkiye-spor-tarihini-en-kapsamli-arastirmasi-1653651-skorerhaber/>).

Bei einem von seinen Interviews äußert Sifu Emre Kosif, ein Wing Tsun-Meister in der Türkei, dass die Kampfkunst „Wing Tsun“ heute in über 50 Ländern auf der ganzen Welt von hunderttausenden Schülern gelernt wird.

(<https://www.sabah.com.tr/cumartesi/2015/11/28/wing-chun-ile-guc-bizde-artik>)

Weltweit anerkannt und von vielen Spezialeinheiten in Europa und den USA zusammen mit 60000 Studenten der EWTO (Europäische Wing Tsun Organisation) durchgeführt, ist Wing Tsun die effektivste Form realistischer Selbstverteidigung (<http://www.martialarts.com.cy/wingtsun/>).

Die chinesische Kampfkunst Wing Tsun ist kein Wettkampfsport, sondern das einzige von einer Frau erfundene System, das die wohl effektivste Art darstellt, sich selbst zu verteidigen. Während ihr Aufbau auf fünf Kampfabstände, vier Kampfprinzipien und vier Kraftsätze beruht, kann ihr Lernprozess in drei Stufen eingeteilt werden:

- Körperliche Selbstverteidigung
- Strategie und Taktik, die z.B. auch im beruflichen Alltag umgesetzt werden können.
- Eigene Selbstvervollkommnung (<https://deine-selbstverteidigung.at/wingtsun/>)

Die drei Lehren der chinesischen Philosophie Taoismus, Konfuzianismus und Ch'an-Buddhismus, die im späteren Kapitel grundsätzlich betrachtet werden, stellen den geistigen Hintergrund des Wing Tsun-Systems. Den aus dem Wu-Wei-Prinzip gestammten Gedanken, mit der Kraft des Gegners und seiner eigenen Kraft umzugehen, drückt man in Wing Tsun in den vier Kraftprinzipien aus (Mack, 1998: 66).

1. Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!

Dieses Prinzip sagt, dass die Muskeln und der Geist völlig entspannt werden sollen, um sich an die äußeren veränderlichen Bedingungen so schnell wie möglich gewöhnen zu können (Kernspecht, 2012: 238).

2. Mache dich frei von der Kraft des Gegners!

Durch die sogenannten Chi-Sao-Übungen lernt der Wing Tsun-Kämpfer, sich von der Kraft des Gegners, die ihn zu ziehen oder stoßen versucht, freizumachen (Kernspecht, 2012: 238).

3. Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst!

Nach diesem Prinzip soll der Wing Tsun-Kämpfer die gegnerische Kraft ausleihen, um diese gegen den Angreifer anzuwenden (Kernspecht, 2012: 238).

Übertragen auf eine wettbewerbsorientierte Marketingstrategie ist die Intensität des Angriffs durch einen Konkurrenten von großer Bedeutung. Die Kraft des Wettbewerbers borgen und gegen ihn nutzen, heißt dabei, den Gegner mit derselben Intensität auf einem anderen gemeinsamen Marktsegment anzugreifen (Mack, 1998: 67).

David Yoffie und Mary Kwak, die Dozenten von Harvard Business School, haben in ihrem Buch „Judo-Strategie: Verwandeln Sie die Stärke Ihres Konkurrenten in Ihren Vorteil“ festgestellt, dass das Grundprinzip von Judo, einer der japanischen Kampfkünste, darum geht, die Kraft oder den Impuls des Gegners zum eigenen Vorteil zu nutzen (<https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/judodan-strateji-dersi-495668>).

Nach Yoffie und Kwak kann das Prinzip von Judo „Schiebe, wenn du gezogen wirst und umgekehrt“ in Marketingstrategie umgewandelt werden. Wenn man gegen eine unwiderstehliche Kraft steht, soll man zuerst nachgeben und dann diese Kraft für seine eigenen Zwecke nutzen. Man sucht Möglichkeiten, den Impuls seines Gegners aufzugreifen und diesen hinzuführen, wohin man will. Wenn man die Produkte, Dienstleistungen oder Technologien eines Wettbewerbers in seinen Angriff integriert, kann man ihn aus dem Gleichgewicht bringen und mit der Frage allein lassen, ob er seine ursprüngliche Strategie aufgeben oder zusehen möchte, wie sie versagt. Mit Hilfe dieses Prinzips bewegt man sich näher an das Hebelwirkungsprinzip heran, indem man die Stärke seines Konkurrenten benutzt, um seine Position zu verbessern (2001: 59).

Yoffie und Kwak geben den Windelhersteller Drypers als ein Beispiel, das dieses Prinzip erfolgreich auf eine kundenorientierte Marketingstrategie übertragen hat. Als Drypers versuchte, den Markt in Texas zu erschließen, wurde er von P&G angegriffen, indem P&G im ganzen Bundesstaat Gutscheine von 2 \$ ausgab. Drypers hatte kein Geld zum Drucken und Verteilen von Gutscheinen. Anstatt sich durch das Verteilen von Gutscheinen gegenseitig zu bekämpfen, kündigte Drypers an, dass er die Gutscheine von P&G annehmen würde. Da Drypers doch schon billiger als P&G verkaufte und noch dazu diese Gutscheine annahm, entstand eine lange Schlange von Kunden. Bald darauf begann Drypers voll ausgelastet zu

arbeiten. Drypers führte also das Prinzip „Ziehe, als du geschoben wirst!“ sehr clever durch, indem er die Macht von P&G gegen ihn nutzte. Je mehr Gutscheine P&G ausgab, desto mehr verkaufte der Windelhersteller Drypers (2002a: 26).

4. Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!

Der ausgeliehenen Kraft soll die eigene Kraft hinzugefügt werden, damit man die Kampfunfähigkeit des Gegners sicherstellt (Kernspecht, 2012: 238).

Die eigene Kraft hinzusetzen, kann so interpretiert werden, dass man die Marketinganstrengungen in diesem Segment weiter steigert, weitere Dienstleistungen oder Produkte anbietet sowie andere Segmente bearbeitet (Mack, 1998: 67).

Man beschreibt die Kampfprinzipien von Wing Tsun in folgenden vier Phasen:

1. Wenn der Weg frei ist, stoße vor!
2. Bleibe kleben, falls der Weg nicht frei ist!
3. Wenn du auf die Kraft des Gegners stößt, gib nach!
4. Folge, wenn der Gegner sich zurückzieht (Kernspecht, 2012: 114, 124, 126, 188)!

1. Wenn der Weg frei ist, stoße vor!

Wenn kein Widerstand dem Wing Tsun-Kämpfer den direkten Weg, also den kürzesten Weg zum Gegner, blockiert, greift dieser unaufhörlich die Achse des Gegners mit Hand und / oder Fuß an (Kernspecht, 2012: 114).

2. Bleibe kleben, falls der Weg nicht frei ist!

Wenn der Angriff des Wing Tsun-Kämpfers auf Widerstand stößt, zieht er seinen Arm nicht zurück, sondern bleibt kleben, das bedeutet, Kontakt und Druck bleiben erhalten (Kernspecht, 2012: 124).

3. Wenn du auf die Kraft des Gegners stößt, gib nach!

Wenn die Kraft des Gegners größer als die des Wing Tsun-Kämpfers ist, gibt dieser sofort nach, aber nicht völlig (Kernspecht, 2012: 126).

4. Folge, wenn der Gegner sich zurückzieht!

Wie Wasser wird wegen des dauernden Vorwärtsdruckes sofort und automatisch in jede auftauchende Lücke gedrungen. Das vierte Prinzip ist also die Folge des Vorwärtsdruckes (Kernspecht, 2012: 188).

Dieses Prinzip kann auf der Unternehmensebene so interpretiert werden, dass man den Weg von der aktuellen Position auf das ursprüngliche Ziel fortführt, nachdem der Widerstand überwunden ist (Mack, 1998: 74).

Die Gleichzeitigkeit von Abwehr- und Gegenangriffsbewegungen kommt als ein charakteristisches Merkmal des Wing Tsun-Systems vor. Es ergibt sich, dass man den Gegner während seines Angriffs gleichzeitig in eine Verteidigungsposition andrückt.

In der Literatur ist untersucht worden, dass die Prinzipien von Karate und Aikido als defensive Marketingstrategien von den westlichen Vermarktern benutzt werden. Da Wing Tsun als die einzige traditionelle Kampfkunst vorkommt, welche die Verteidigung und den Angriff gleichzeitig verwirklicht, beruhen ihre Prinzipien auf dieser Gleichzeitigkeit. Daraus folgt, dass auch die Marketingstrategien, die auf den Wing Tsun-Prinzipien basieren, sowohl als defensiv als auch als offensiv betrachtet werden können.

Aufgrund des Angriffs eines Konkurrenten innerhalb eines bestimmten Marktsegments entsteht sowohl die Notwendigkeit einer Abwehrmaßnahme als auch gleichzeitig ein Gegenangriff auf einem anderen gemeinsamen Marktsegment (Mack, 1998: 68-69).

Das Prinzip der Zentrallinie spielt eine besonders wichtige Rolle im Wing Tsun. Unter Zentrallinie versteht man eine imaginäre Linie, die aus dem Schnittpunkt von der senkrechten Mittelachse und einer waagrechten Achse in Höhe des Zwerchfells kommt und linear nach vorne in Richtung des Gegners geht (Mack, 1998: 68). Geometrisch dargestellt, kann man sie als der kürzeste Weg zwischen zwei Objekten interpretieren.

Als ein besonderes Merkmal von Wing Tsun betrachtet man den Kettenfauststoß, der eine Kette vieler Fauststöße entlang der Zentrallinie bedeutet. Kernspecht vergleicht das Opfer der Kettenfauststöße mit jemandem, der versucht, unter der Dusche die Wasserstrahlen wegzuschlagen und trotzdem nass wird (2012: 91).

Körner, Heil und Staller finden durch ihre Forschung heraus, dass bei den Wing Tsun-Praktizierenden Gesundheit, Fitness, Aktivierung, Freude, Sicherheit, persönliche Weiterentwicklung und Beruf als wichtigste Motivatoren vorkommen. Laut dieser Forschung bevorzugt nur eine kleine Menge von Menschen Wing Tsun dafür, um anderen wehzutun oder nimmt diese Kampfkunst als Wettkampf oder Vergnügen wahr (2017: 155).

Es wird darauf hingewiesen, dass Marketingstrategie mit der Militärwissenschaft verglichen wird, um lebensfähige Geschäftsmethoden zur Marktkonkurrenz zu entwickeln. Während der Zusammenschluss von Marketing und der Militärwissenschaft neuartige Perspektive auf die Marktkonkurrenz anbietet, bietet der Hand zu Hand-Kampf von Aikido des Weiteren einen Einblick auf ein anderes Aussehen der Orientation der japanischen Manager an (Cotter und Henley & Pelham, 1997: 14).

Einige militärische Verteidigungsstrategien, wie Positionsverteidigung, mobile Verteidigung oder Flankenpositionierungsverteidigung können nur für große, gut finanzierte Industrieführer geeignet sein. Die Marketingstrategien, die den Aikido- oder Judo-Prinzipien entsprechen, können jedoch von kleinen Unternehmen, die ihre Marktsegmente erweitern oder verteidigen möchten, effektiv eingesetzt werden (Pelham, 1997: 62).

Cotter und Henley haben in ihrem Artikel festgestellt, dass Karate früher im Licht von den alten Kampfanalogien und später bezüglich ihrer Philosophie als Beitrag zur Marketingstrategie überlegt worden ist. Schließlich sind die Karate-Dimensionen im Licht von der japanischen Marketingstrategie und Taktik untersucht worden (1995: 20).

1.1. Problemstellung

Der Kampfkunstmarkt zeigt heutzutage ein bedeutendes Wachstum, das eine konkurrenzfähige Umgebung schafft, wo die Herausforderungen, die Kunden anzuziehen und zu halten, wichtigen Verlusten und der Unfähigkeit, effektiv zu konkurrieren, führen. Es ist von großer Bedeutung, dass die Kampfkunstorganisationen ihren Markt gut analysieren und sich ständig an die neuen Bedingungen anpassen können, indem sie geeignete kundenorientierte Marketingstrategien durchführen (Thomas, 2017: 1).

Die Kundengewinnung und -bindung sind die größten Herausforderungen in der Fitnessbranche für die Leiter von Fitnesscentern und Marketingmanagern (Williams et al., 2012: 29). Nach Nelson müssen Sportvermarkter die Marktnachfrage verstehen, bevor sie

Marketingpläne erstellen. Er fügt hinzu, dass eine Kampfkunstakademie Marketingpläne und Programme vorbereiten soll, um nicht nur gegen andere Kampfkunstorganisationen, sondern auch gegen Schulen anderer Sportarten erfolgreich anzutreten, was eine wichtige Rolle spielt, aktuelle Kunden zu halten und potentielle Kunden zu gewinnen (2013: 34-41).

Traditionelle Kampfsportorganisationen haben Schwierigkeiten, die Kundenbedürfnisse zu bestimmen sowie zu verstehen und sich an einen neuen Markt anzupassen. Aufgrund ihrer begrenzten Recherchen, die die Kaufmotivation der Kunden identifizieren, und dem Fehlen von Instrumenten zur Messung und Ermittlung der Marktnachfrage sind sie nicht in der Lage, die Kundenbedürfnisse zu erfüllen (Zhang et al., 2003: 26).

Aus einer präzisen Literaturforschung folgt, dass in den USA und den mitteleuropäischen Ländern auf dem Kampfkunstmarkt immer wieder das Problem auftritt, die Kunden in diesen Markt anzuziehen und zu schaffen, dass sie längere Jahre als ein Teil dieser philosophischen Kampfkünste bleiben. Zum Beispiel; wie bei anderen Kampfkünsten wie Taekwondo, auch der Manager vom Judotrainingzentrum im Brasilien macht sich immer Sorgen um die monatlichen Mitgliedsbeiträge der Praktizierenden und hat fast keine Ahnung darüber, wie man diese Mitglieder halten kann (Damacena, Moreira, & Petroll, 2017: 149).

Nach einer Forschung in Nordamerika über die Taekwondo-Schulen stellt man fest, dass der Sport Taekwondo rasch gewachsen und sich entwickelt hat, seitdem die Kampfkünste in die USA eingedrungen waren. Bis heute basiert die Operation einer Taekwondo-Schule vor allem auf den Einkommen, die durch die Mitgliedsbeiträge erzielt werden. Somit erscheint die Mitgliedschaft als ein großer Einkommensfaktor und in den Taekwondo-Schulen ist es eine wichtige Herausforderung, die Mitglieder zu halten (Kim et al., 2009: 149-150).

Der Kampfkunstmarkt wächst von Tag zu Tag und die in vorigen Studien vorgeschlagenen Lösungen für das Problem, aktuelle Kunden zu halten und neue Kunden zu gewinnen, sind nach wie vor unzureichend. Diese Arbeit stellt es in den Mittelpunkt, die Prinzipien der Kampfkünste, die von auf diesem Markt tätigen Organisationen unterrichtet werden, als kunden- bzw. wettbewerbsorientierte Marketingstrategien zu benutzen. Obwohl die Prinzipien der japanischen Kampfkünste Aikido, Judo und Karate in diesem Zusammenhang untersucht worden sind, aber nicht auf dem Kampfkunstmarkt, gab es noch keine Untersuchung darüber, ob die Prinzipien von Wing Tsun in Marketingstrategien übertragen werden können.

1.2. Zielsetzung und Forschungsfragestellungen

Das Ziel dieser Arbeit ist festzustellen, wie die Prinzipien der chinesischen Kampfkunst Wing Tsun in erfolgreiche Marketingstrategien umgewandelt werden können.

Wing Tsun wird als ein Produkt auf dem Kampfkunstmarkt bearbeitet werden und es wird untersucht werden, wie dieses Produkt kunden- und wettbewerbsorientiert vermarktet wird. Mit dieser Arbeit wird danach gestrebt, die Prinzipien dieser Kampfkunst in dafür geeignete Marketingstrategien zu übertragen und zu zeigen, wie man dank dieser Prinzipien einen Geschäftserfolg beim Marketing erreichen kann. Die Darstellung der Prinzipien dieser Kampfkunst soll dazu dienen, ein Beispiel zu geben, wie die Grundmerkmale des chinesischen Denkens in erfolgreiche Marketingstrategien übertragen werden.

Um einen Zusammenhang zwischen den Wing Tsun-Prinzipien und den Marketingstrategien herzustellen, stellt man in dieser Arbeit einige Forschungsfragen.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit folgenden Fragestellungen:

- Wie können die Kampfkunstprinzipien in Marketingstrategien umgesetzt werden und welche von Unternehmen durchgeführte Beispiele dafür gibt es auf der Welt?
- Wie sieht der Kampfkunstmarkt in der Türkei aus und welchen Platz besitzt Wing Tsun auf diesem Markt?
- Welche Marketingstrategien wenden die Wing Tsun-Organisationen auf dem Kampfkunstmarkt in der Türkei an?
- Wie können die Prinzipien der chinesischen Kampfkunst Wing Tsun und die dahinter liegende chinesische Denkweise in erfolgreiche Marketingstrategien übertragen werden?

1.3. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Studie besteht aus vier Abschnitten. Der erste Abschnitt umfasst die Einleitung mit der Problemstellung, Zielsetzung sowie Forschungsfragestellungen, methodischem Vorgehen und dem Aufbau der Arbeit. Während der zweite Abschnitt den theoretischen Teil der Studie bildet, tritt der dritte Abschnitt als der empirische Teil der Arbeit auf.

Der theoretische Teil beinhaltet die Marketingstrategien im Zusammenhang mit den Kampfkünsten. Auf dem Kampfkunstmarkt stellt man das Problem fest, die Kunden in diesen Markt anzuziehen und zu schaffen, dass sie längere Jahre als ein Teil dieser philosophischen Kampfkünste bleiben. Im Rahmen der Problemstellung werden in dieser Studie die zwei wesentlichen Arten von Marketingstrategien untersucht, nämlich die kunden- und wettbewerbsorientierten Marketingstrategien. Wegen ihrer engen Beziehung zu den Kampfkünsten werden dabei die defensiven und offensiven Marketingstrategien sowie ihre Ähnlichkeit mit den militärischen Strategien unter wettbewerbsorientierten Marketingstrategien behandelt.

Im zweiten Abschnitt werden noch die theoretischen Grundlagen der Kampfkünste dargestellt. Darunter werden die Begriffe wie Kampfkunst, Kampfsport und die chinesischen Philosophien, auf denen die chinesischen Kampfkünste basieren, beschrieben. Die Prinzipien der japanischen Kampfkünste Aikido, Karate und Judo werden grundsätzlich dargestellt und ihre Umwandlung in Marketingstrategien wird durch Beispiele von verschiedenen Unternehmen auf verschiedenen Märkten durchgenommen. Anschließend wird die chinesische Kampfkunst Wing Tsun durch ihre Definition, Entstehungsgeschichte, ihren Aufbau, ihre Philosophie und ihre Prinzipien ausführlich erzählt.

Der dritte Teil, die Umsetzung von Wing Tsun-Prinzipien in Marketingstrategien, ist der empirische Teil der Studie und enthält eine allgemein induktive Untersuchung basierend auf einem semistrukturierten Interviewprotokoll mit offenen Fragen, die einerseits die aktuellen Marketingstrategien auf diesem Markt untersuchen, andererseits die Umwandlung von Wing Tsun-Prinzipien in Marketingstrategien diskutieren. Die Analyseergebnisse aus der qualitativen Datenanalysesoftware MAXQDA 2018.2 werden festgestellt und interpretiert.

Der vierte und letzte Abschnitt ist die Schlussfolgerung, in der die aus der empirischen Untersuchung herausgefundenen Antworten auf die Forschungsfragen der Arbeit und die Vorschläge für die zukünftigen Forschungen zusammengefasst werden.

2. MARKETINGSTRATEGIEN IM ZUSAMMENHANG MIT KAMPFKÜNSTEN

2.1. Marketingstrategien

Marketing ist eine Reihe von Prozessen und Organisationsfunktionen, die darauf abzielen, Wert für Kunden zu schaffen, zu fördern und zu präsentieren sowie Kundenbeziehungen zum Nutzen der Organisation zu verwalten (Özmen et al., 2013: 7).

Unter Marketingstrategien versteht man mehrere vorausgesetzte Planungsperioden, die verbindliche Verhaltenspläne von Unternehmen für ausgewählte Planungsobjekte wie Produkte, strategische Geschäftseinheiten oder Unternehmen als Ganzes enthalten, Entscheidungen zur Marktwahl und -bearbeitung beinhalten und den Weg bestimmen, wie ein Unternehmen seine strategische Marketingziele erreichen kann (Bruhn, 2010: 53).

Die strategischen Entscheidungen müssen in Hinsicht auf den Aufbau der Marketinginstrumente wie Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionsstrategien getroffen werden. Durch den Einsatz dieser Strategien wird der Kundennutzen versachlicht (Bruhn, 2010: 55).

Marketinginstrumente können unterschiedlich strukturiert sein. Man kann sie in drei Kategorien unterteilen, die als Wert, Beziehung und Marke bezeichnet werden. Nach dieser Unterteilung können die Wertinstrumente als Produkte, Preise und Dienstleistungen definiert werden. Die Beziehungsinstrumente umfassen die Maßnahmen, die darauf abzielen, die Kundenbeziehungen zu verbessern und zu erweitern. Die Markeninstrumente beziehen sich auf die Kommunikationsaktivitäten, die darauf zielen, das Markenimage durch Werbung, Events oder Sponsoring zu etablieren. Innerhalb dieser drei Kategorien wird angenommen, dass die jeweiligen Instrumente die entsprechenden Kundenwahrnehmungen beeinflussen. Unter Wertwahrnehmungen wird verstanden, wie die Kunden das Produkt, den Service und den Preis wahrnehmen. Beziehungswahrnehmungen berücksichtigen, wie die Kunden die Instrumente zur Pflege der Kundenbeziehungen wahrnehmen. Im Bereich der Markenaktivitäten fokussiert man auf die wahrgenommene Markenkommunikation, welche die Kundenwahrnehmung hinsichtlich verschiedener Markenkommunikationsinstrumente untersucht (Bruhn et al., 2009: 53 zitiert nach: Rust et al., 2004: 117).

Marketingtheorie und -praxis sind in den letzten 40 Jahren zunehmend kundenorientiert geworden. Das Marketing hat seinen Fokus auf langfristige Kundenbeziehungen erhöht (Rust et al., 2004: 110).

Bruhn unterscheidet zwischen Marktwahl- und Marktbearbeitungsstrategien, wobei die Marktwahlstrategien bestimmen, auf welchen Märkten das Unternehmen anwesend sein will oder welche Märkte nicht bearbeitet werden sollen. Die Marktbearbeitungsstrategien stellen das Verhalten gegenüber den Kunden, Wettbewerbern, Absatzmittlern und weiteren Anspruchsgruppen fest (Bruhn, 2010: 55).

Um eine effektive Marketingstrategie auszuarbeiten, muss ein Unternehmen sowohl seine Wettbewerber als auch seine aktuellen und potenziellen Kunden berücksichtigen. Es muss einerseits seine Wettbewerber dauernd analysieren und wettbewerbsfähige Vermarktungsstrategien entwickeln, um sich effektiv gegen Wettbewerber zu positionieren und einen möglichst starken Wettbewerbsvorteil zu erzielen, um neue Kunden zu gewinnen (Kotler et al., 1999: 539). Andererseits liegt die Verteidigungslinie des Unternehmens in der Kundenzufriedenheit und in einer starken Kundenbindung, um die aktuellen Kunden zu halten (Kotler et al., 1999: 483).

In dieser Arbeit werden nur die kunden- und wettbewerbsorientierten Marketingstrategien untersucht.

2.1.1. Kundenorientierte Marketingstrategien

Wenn man betrachtet, wie das heutige moderne Marketingdenken erreicht wird, sieht man, dass die Unternehmen von den Zeiten, in denen das Marketing produktionsorientiert durchgeführt wurde, zu der Zeit, in der die Unternehmen kundenorientiertes Marketing betreiben, gekommen sind (Özmen et al., 2013: 16).

Nach Oxenfeld und Moore versteht die Kundenorientierung Märkte als Kommunikationsnetzwerke, in denen Kunden sorgfältig nach Angeboten suchen, die ihren Bedürfnissen entsprechen und die Anbieter dieser Angebote treu unterstützen (1978: 44).

Laut Bruhn versteht man unter einer kundenorientierten Marketingstrategie einen langfristigen Verhaltensplan, der das Verhalten der Kunden dadurch beeinflusst, indem er eines oder mehrere Wettbewerbsvorteile implementiert. Es taucht die Frage auf, durch welche Maßnahmen und Verhaltensweisen das Unternehmen in die Lage gebracht wird, Einfluss auf

den Markt zu haben (Bruhn, 2010: 75). Mit Hilfe der kundenorientierten Marketingstrategien bestimmen die Unternehmen, welchen Nutzen sie ihren Kunden durch ihre Leistungen anbieten (2010: 55).

Marketing-Führungskräfte haben die Kundenorientierung seit Jahren als Leitphilosophie verarbeitet. Wachstum, Gewinne und andere organisatorische Ziele lassen sich am besten erreichen, wenn die Kundenbedürfnisse ganzheitlich befriedigt werden (Oxenfelt und Moore, 1978: 43). Effektive Unternehmen gehen beim persönlichen Verkauf kundenorientiert vor. Sie bilden ihre Verkäufer aus, um Kundenbedürfnisse zu erkennen und Lösungen zu finden (Kotler et al., 1999: 864).

Es wird danach abgestrebt, nach kundenorientierten Vorteilen zu suchen. Man entscheidet, ob der Hauptvorteil gegenüber der Konkurrenz auf Qualitäts- oder Kostenvorteilen basiert.

- Die Qualitätsvorteile

Die Unternehmen zielen darauf, die Qualitätsvorteile wie hohe Produktqualität oder Dienstleistungen auf dem gesamten Markt zu realisieren.

- Die Kostenvorteile

Darunter versteht man die Kostenerniedrigung auf dem Gesamtmarkt durch Standardisierung, Verfahrensinnovationen oder neue Technologien. Somit ist es möglich, diese den Kunden günstiger anzubieten (Bruhn, 2010: 75-76).

Oxenfelt und Moore stellen fest, dass die meisten Anbieter wenig über die Wünsche, Bedürfnisse, Ängste, Beschwerden und Träume ihrer Kunden in Bezug auf ihre Angebote wissen und deshalb eine kundenorientierte Sicht für sie erforderlich ist (1978: 43). Sie fassen den Weg zur Kundenbefriedigung in vier Punkten zusammen. Um den Kunden das bieten zu können, was sie wollen, muss ein Unternehmen

- lernen, was potenzielle Kunden wollen.
- lernen, wie sehr sie die verschiedenen Dinge schätzen, die sie wollen.
- Angebote entwerfen, die die Kundenwünsche enthalten.

- die Kunden effektiv darüber informieren, dass die gewünschten Dinge verfügbar sind (1978: 44).

Im Hinblick auf die strategischen Perspektiven des Beziehungsmarketings sind die Kundenbindungs- und Kundenrückgewinnungsstrategien von großer Bedeutung (Bruhn, 2010: 77). Nach Özmen et al. hat Marketing zwei Zwecke:

1. Aktuelle Kunden zu halten und für das Unternehmen wertvoller machen, indem man die Kundenzufriedenheit sicherstellt.
2. Den Kunden einen Wert zu versprechen, der ihre Bedürfnisse und Anforderungen erfüllt, um neue Kunden zu gewinnen (2013: 4).

Die Kundenorientierung kann auch große Schwächen mitbringen, wenn die Unternehmen gleichzeitig keinen differenziellen Vorteil anstreben. Das bedeutet, dass andere Fragen des Wettbewerbs bei der Formulierung der Marketingstrategie nicht außer Acht gelassen werden sollten (Oxenfelt und Moore, 1978: 46).

Nach Kotler et al. basiert die kundenorientierte Strategie auf den Bewegungen der Wettbewerber. Daher bewegt das Unternehmen sich nicht in einer geplanten Richtung auf ein Ziel zu, sondern hängt von den Konkurrenten ab. Das kundenorientierte Unternehmen ist in der Lage, neue Chancen zu erkennen und eine langfristige Strategie zu setzen. Durch die Beobachtung der Kundenbedürfnisse kann es sich für die wichtigsten Kundengruppen entscheiden (1999: 538).

Tabelle 1
Sich entwickelnde Unternehmensorientierungen

		Kundenorientiert	
		Nein	Ja
Wettbewerbsorientiert	Nein	Produktorientierung	Kundenorientierung
	Ja	Wettbewerbsorientierung	Marktorientierung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler et al., 1999: 539

Heutige Unternehmen müssen marktorientierte Unternehmen sein, sie beobachten sowohl ihre Kunden als auch ihre Konkurrenten. Unternehmen müssen marktorientiert sein und sowohl Kunden als auch Wettbewerber in gleichem Maße berücksichtigen (Kotler et al., 1999: 539).

2.1.2. Wettbewerbsorientierte Marketingstrategien

Der Wettbewerbsdruck zwingt die Unternehmen zu einer immer höheren Kosteneffizienz, um den Produktentwicklungsprozess zu beschleunigen und den Produktionsprozess kontinuierlich zu entwickeln und zu überwachen (Saka, 2015: 11).

Dank der wettbewerbsorientierten Marketingstrategien wird das Verhalten gegenüber den Konkurrenten festgelegt (Bruhn, 2010: 55). Wettbewerbsorientierte Marketingstrategien streben danach, sich bei der Realisierung des Kundennutzens klar vom Wettbewerb zu differenzieren und das zukünftige Verhalten des Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern und damit seine Position in der Wettbewerbsumgebung zu bestimmen (Bruhn, 2010: 77).

Der Anfangspunkt für wettbewerbsstrategische Entscheidungen ist eine ausführliche Wettbewerbsanalyse, durch die die Stärken und Schwächen der Konkurrenten herausgefunden werden und die Wettbewerbsposition festgestellt wird (Bruhn, 2010: 78). Nachdem die

wichtigsten Wettbewerber identifiziert und bewertet wurden, muss das Unternehmen nun wettbewerbsfähige Marketingstrategien entwickeln, die sein Angebot am besten mit den Angeboten der Wettbewerber positionieren (Kotler et al., 1999: 516).

Nach Porter geht der Wettbewerb jedoch um Gewinne über etablierte Konkurrenten hinaus und umfasst auch vier weitere Wettbewerbskräfte: Kunden, Lieferanten, potenzielle Marktteilnehmer und Ersatzprodukte. Die ausgedehnte Konkurrenz, die sich aus allen fünf Kräften ergibt, definiert die Struktur einer Branche und gestaltet die Art der Konkurrenzinteraktion innerhalb einer Branche (2008: 79). Die kollektiven Auswirkungen dieser Kräfte bestimmen letztlich das Gewinnpotenzial einer Branche (Özmen et al., 2013: 131).

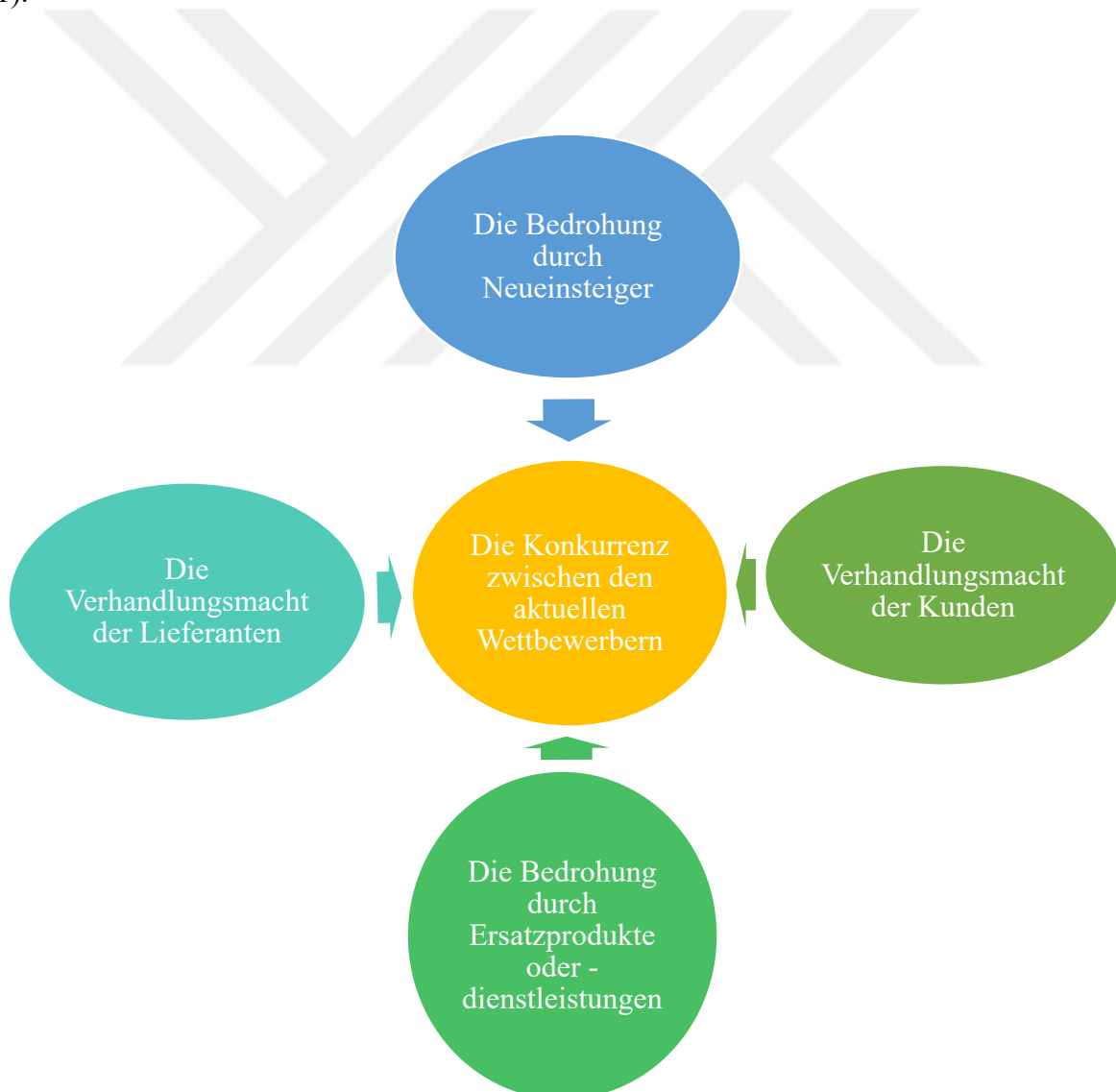


Abbildung 1: Die fünf Kräfte, die den Wettbewerb der Industrie gestalten

Quelle: Porter, 1979: 141

Die Verteidigung gegen die Wettbewerbskräfte und deren Gestaltung zugunsten eines Unternehmens sind für die Strategie von entscheidender Bedeutung (Porter, 2008: 80).

1. Die Bedrohung durch Neueinsteiger

Neue Marktteilnehmer in einer Branche bringen neue Kapazitäten, den Wunsch, Marktanteile zu gewinnen, und oft erhebliche Ressourcen (Porter, 1979: 138). Trotz der Risiken werden die innovativen Unternehmen weniger anfällig für Angriffe neuer Teilnehmer, die neue Wege der Wertschöpfung, Vorteile und Lösungen für die Kundenprobleme entdecken (Kotler et al., 1999: 604).

Die Bedrohung des Eintritts in eine Industrie hängt von der Höhe der vorhandenen Eintrittsbarrieren und von den Reaktionen ab, die die Marktteilnehmer von den etablierten Unternehmen erwarten können. Wenn die Bedrohung groß ist, müssen die etablierten Unternehmen ihre Preise niederdrücken oder Investitionen erhöhen, um neue Wettbewerber abzuhalten. Wenn die Bedrohung relativ niedrig ist, müssen die Unternehmen aggressiv in die Modernisierung von Geschäften und Menüs investieren (Porter, 2008: 81).

Zu den sechs Hauptquellen für Eintrittsbarrieren zählt man die Größenvorteile, die Produktdifferenzierung, die Kapitalanforderungen, die Kostennachteile unabhängig von der Größe, der Zugang zu Vertriebskanälen und die Regierungspolitik (Porter, 1979: 138-139).

2. Die Verhandlungsmacht der Lieferanten

Leistungsstarke Lieferanten können Verhandlungsmacht auf die Teilnehmer ausüben, indem sie höhere Preise verlangen, die Qualität oder Dienstleistungen einschränken oder die Kosten auf die Teilnehmer der Branche verlagern (Porter, 2008: 82).

Die Verhandlungsmacht einer Lieferantengruppe hängt von den folgenden Bedingungen ab:

- Wenn sie von wenigen Unternehmen dominiert wird und konzentrierter ist als die Industrie, an die sie verkauft.

- Wenn sie für seine Einnahmen nicht stark von der Industrie abhängig ist, also wenn ihr Produkt einzigartig oder zumindest differenziert ist.
- Wenn sie nicht verpflichtet ist, mit anderen Produkten zu konkurrieren, die an die Industrie verkauft werden.
- Wenn sie eine glaubwürdige Bedrohung für die Integration nach vorne in das Geschäft der Industrie darstellt.
- Wenn die Industrie kein wichtiger Kunde der Lieferantengruppe ist (Porter, 1979: 140).

3. Die Verhandlungsmacht der Kunden

Leistungsstarke Kunden können mehr Wert gewinnen, indem sie die Preise senken, bessere Qualität oder mehr Service fordern und die Industrieteilnehmer gegeneinander ausspielen (Porter, 2008: 83).

Die Verhandlungsmacht einer Kundengruppe hängt von den folgenden Bedingungen ab:

- Wenn sie in großen Mengen kauft.
- Wenn sie von der Industrie die undifferenzierten Produkte kauft.
- Wenn sie von der Industrie die Produkte kauft, die einen Bestandteil ihres Produkts bilden und einen erheblichen Teil der Kosten ausmachen.
- Wenn sie niedrige Gewinne macht, was einen großen Anreiz zur Senkung ihrer Einkaufskosten schafft.
- Wenn das Produkt der Branche für die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen des Kunden keine Rolle spielt.
- Wenn das Produkt der Branche dem Kunden kein Geld spart.
- Wenn die Kunden eine glaubwürdige Bedrohung darstellen, sich rückwärts zu integrieren, um das Produkt der Branche herzustellen (Porter, 1979: 140-141).

4. Die Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -dienstleistungen

Ein Ersatz erfüllt die gleiche oder eine ähnliche Funktion wie ein Industrieprodukt auf andere Weise. Manchmal besteht die Gefahr der Substitution indirekt, wenn ein Ersatzprodukt das Produkt einer Abnehmerindustrie ersetzt (Porter, 2008: 84).

Die Ersatzprodukte, die strategisch die größte Aufmerksamkeit verdienen, haben folgende Eigenschaften:

- Sie unterliegen Trends, die ihr Preis-Leistungs-Verhältnis mit dem Produkt der Industrie verbessern.
- Sie werden von den Industrien, die hohe Gewinne erzielen, produziert (Porter, 1979: 142).

5. Die Konkurrenz zwischen den aktuellen Wettbewerbern

Die Konkurrenz zwischen den aktuellen Wettbewerbern kommt als viele bekannte Formen wie Preisnachlässe, Produkteinführungen, Werbekampagnen und Service-Verbesserungen vor (Porter, 2008: 85).

Die Intensität der Konkurrenz hängt von folgenden Faktoren ab:

- Es gibt unzählige Wettbewerber, die in Größe und Leistung ungefähr gleich sind.
- Das Industriewachstum ist langsam und führt zu Auseinandersetzungen um Marktanteile, an denen expansionsorientierte Mitglieder beteiligt sind.
- Es mangelt dem Produkt oder der Dienstleistung an Differenzierungs- oder Wechselkosten, was die Käufer bindet.
- Die Fixkosten sind hoch oder das Produkt ist verderblich, was die Preise senkt.
- Die Kapazität wird normalerweise in großen Schritten erhöht.
- Die Ausgangsbarrieren, die die Unternehmen zwar am Markt halten, aber niedrige oder negative Erträge erzielen können, sind hoch.
- Die Wettbewerber unterscheiden sich in ihren Strategien, Ursprüngen und Persönlichkeiten (Porter, 1979: 143).

Nach Porter besteht der Schlüssel zu Wachstum und Überleben darin, die Informationen über diese fünf Wettbewerbskräfte zu nutzen, um die Angriffe neuer und alter Konkurrenten umzugehen, die Verhandlungsmacht von Lieferanten und Kunden zu schwächen

und eine Position zu schaffen, um die negativen Auswirkungen von Substitutionsprodukten oder alternativen Produkten zu minimieren (Özmen et al., 2013: 131).

Die wettbewerbsorientierten Marketingstrategien können sowohl defensiv eingesetzt werden, um die aktuellen Kunden des Unternehmens zu halten, als auch offensiv durchgeführt werden, um neue Kunden anzuziehen (Erickson, 1993: 285). Man unterscheidet zwischen defensiven und offensiven wettbewerbsorientierten Marketingstrategien.

2.1.2.1. Defensive Marketingstrategien

2.1.2.1.1. Überblick über die Literatur

Die Unternehmen, die als Verteidiger betrachtet werden, richten ihre Aufmerksamkeit auf die Aufrechterhaltung ihrer Position im etablierten Produktmarkt und weniger auf die Entwicklung neuer Produktmärkte (Segev, 1987: 260 zitiert nach: Miles und Snow, 1978: 31-48). Die Marketingaktivitäten, die sich darauf konzentrieren, die aktuellen Kunden eines Unternehmens zu halten oder die Markentreue zu fördern, werden als defensive Marketingaktivitäten bezeichnet (Herran et al., 2012: 210).

Viele große aktuelle Unternehmen wollen die Profitabilität ihres neu eingeführten Produkts vor dem Angriff des neuen Produkts schützen (Hauser, 1984). Frühere Modelle vom defensiven Marketing wurden durchgeführt, um Marktanteile vor dem Angriff der Konkurrenz zu schützen (Woodall, 2004: 566).

Nach Fornell und Wernerfelt wird die defensive Marketingstrategie immer wichtiger, da in vielen Branchen niedriges Wachstum und wettbewerbsintensive Märkte immer häufiger werden. Anstatt neue Kunden zu gewinnen, geht es beim defensiven Marketing darum, den Kundenaustritt zu reduzieren. Die Kosten für die Generierung eines neuen Kunden können die Kosten für die Aufrechterhaltung eines aktuellen Kunden erheblich übersteigen (1987: 337).

Defensive Marketingstrategien umfassen wirksame Programme zur Entgegennahme und Beantwortung von Kundenbeschwerden, zur aktiven Analyse von Kundenzufriedenheitsdaten sowie zur Entwicklung langfristiger strategischer Kundenbeziehungen, um den sich ändernden Bedarf der Kunden durch Weiterentwicklung zu decken (Woodall, 2004: 566).

Defensive Strategien konzentrieren sich auf die Stärkung der Beziehungen mit dem Ziel, das Geschäft der aktuellen Kunden zu halten und möglicherweise zu steigern. Daher sind die Aktivitäten, die zu einem stärkeren Engagement von Mitarbeitern und Kunden führen, von Natur aus defensiv (Bridges und Freytag, 2009: 745).

Eine defensive Strategie wird angewendet, wenn der Konkurrent stärker ist und die Organisation nicht bereit ist, in den Krieg zu ziehen (Ho und Choi, 1997: 44).

Nach Ho und Choi sollen sich die Organisationen darauf konzentrieren, ihre Stärken und Schwächen sowie die Geschäftsgeheimnisse und wichtige Informationen über die Organisation und ihr Geschäft zu verbergen. Zudem sollen sie die organisatorische interne Struktur stärken, um das Engagement und die Moral der Mitarbeiter zu erhöhen. Die Humanressourcen sollen auch durch bessere Schulungen für Mitarbeiter gestärkt werden, um den menschlichen Aspekt der Organisation zu verbessern, da Sun Tzu betont hat, dass ein fähiger General das entscheidende Element für den Kampf ist (1997: 44).

Tabelle 2
Vergleich von defensivem und offensivem Marketing

Eigenschaften	Offensives Marketing	Defensives Marketing
Hauptorientierung	Erwartungsschaffung	Wahrnehmungsschaffung
Aktion zur Zufriedenheit	Potenzial erkennen	Potenzial realisieren
Verhältnis zum Wert	Versprechung	Lieferung
Zeitraumen	Vordringlich vor dem Kauf	Vor dem Kauf, Verbrauch und nach dem Kauf
Dienstleistungsorientierung	Dienstleistungsquantität	Dienstleistungsqualität
Auswirkungen auf den Ruf	Kommunizieren	Aufbauen
Kommunikationsmedium	Werbeaktivitäten	Leistung
Gegenstand der Innovation	Produktmerkmale	Produktqualität
Kundenkontakt	Dritt-	Erst- oder Zweit-
Beziehungsschwerpunkt	Gestaltung	Mitgestaltung

Die Rolle eines Vollzeitvermarkters	Vollzeitpraktiker	Berater
Die Rolle eines Teilzeitvermarkters	Berater	Vollzeitpraktiker

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Woodall, 2004: 570

Während durch die Produktmerkmale neue Kunden angezogen werden, dient die Produktqualität dazu, aktuelle Kunden zu halten. Marketingmanager bewerten die Bedürfnisse der Kunden hauptsächlich als Produktmerkmale und nicht als Produktqualitäten. Deshalb bieten sie das Potenzial für Zufriedenheit durch Merkmale und Möglichkeiten anstatt der Zufriedenheit durch Prozess und Leistung (Woodall, 2004: 561). Außerdem legt ein Unternehmen großen Wert auf die Vorteile von Dienstleistungsqualität, Zufriedenheit, Vertrauen und Loyalität, wenn es danach strebt, seine aktuellen Kunden zu halten (Woodall, 2004: 563). Nach Woodall treten Versprechung oder Lieferung der Werte sowie Erwartungs- und Wahrnehmungsschaffung als aussagekräftigere Klassifikationen bei der Kundengewinnung und Kundenbindung auf (2004: 569).

Marketing wird meistens als Werbeaktivitäten wahrgenommen, wobei der Kampagnenmanager Ressourcen sammelt und kreative Truppen organisiert, um in einer sorgfältigen Planung die Verbraucher anzugreifen. Immer wenn andere Produkte oder Organisationen die Marktdominanz oder den Marktanteil bedrohen, werden offensive Marketingstrategien eingesetzt, indem grafische Gestaltungen oder Fernsehprogramme in Bezug auf das Verhalten der Verbraucher vorbereitet werden (Woodall, 2004: 565).

Allan Ray und David Gordon stellen fest, dass das Mehrere mit mehr oder mit weniger zu erreichen als zwei offensive Marketingstrategien vorkommen. Sie fügen hinzu, dass Kommunizieren als eine der Methoden zum Wachstum mit weniger Ressourcen betrachtet wird. Um mit weniger das Mehrere zu erreichen, soll ein Unternehmen seine Mehrwertdienste an seine Kunden kommunizieren, damit die Kunden Bescheid wissen, worin es sich von seinen Konkurrenten unterscheidet und damit das Unternehmen begreift, was es seinen Kunden anbieten muss (2007: 45-47).

Roberts stellt fest, dass defensive Marketingstrategien anhand ihrer Ziele kategorisiert werden können. Es besteht darin, ob eine Strategie darauf ausgelegt ist, Kunden zu binden oder lediglich die Geschwindigkeit ihres Wechsels zu einem neuen Konkurrenten zu verlangsamen.

Sie können auch nach den Mitteln zur Erreichung dieser Ziele kategorisiert werden. Man unterscheidet, ob sich eine Strategie auf die Stärken des etablierten Unternehmens oder auf die wahrgenommenen Stärken des Konkurrenten konzentriert (2005: 154).

		Nutzen Sie Ihre Stärken	Mildern Sie die Stärken Ihres Konkurrenten
Halten Sie die Kunden Verlangsamen Sie den Verlust von Kunden	Halten Sie die Kunden	Positive Strategien: Halten Sie sich an die Kunden, indem Sie die wahrgenommenen Vorteile Ihres Produkts, Ihrer Dienstleistung oder Ihres Unternehmens hervorheben.	Trägheitsstrategien: Erkennen Sie, dass einige Kunden trotz Ihrer Stärken aus dem Unternehmen ausscheiden, bieten Sie jedoch Produkt- oder Serviceverbesserungen an, die ihren Defekt verzögern. Betonen Sie, dass die durch den Umstieg verloren gegangenen Vorteile von großer Bedeutung sein können.
	Verlangsamen Sie den Verlust von Kunden	Gleichheitsstrategien: Halten Sie sich an die Kunden, indem Sie die wahrgenommenen Vorteile des neuen Produkts, des Services oder des Unternehmens ausgleichen, neutralisieren oder stumpf machen.	Verzögerungsstrategien: Erkennen Sie an, dass einige Kunden aufgrund der von Neueinsteigern wahrgenommenen Vorteile abreisen werden, bieten jedoch Produkt- oder Serviceverbesserungen an, die ihren Überlauf verzögern. Betonen Sie, dass die durch die Umstellung erzielten Vorteile möglicherweise geringfügig sind.

Abbildung 2: Wahl der richtigen defensiven Strategie

Quelle: Roberts, 2005: 154

Laut Yannopoulos sollen die Marketingmanager versuchen, ihre Wettbewerber zu entmutigen, bevor diese in den Markt eingetreten sind. Nach dem Eintritt ist es aber schwieriger, neue Marktteilnehmer davon zu überzeugen, den Markt zu verlassen. Deshalb unterteilt man die defensiven Strategien in zwei Arten: Strategien vor dem Markteintritt und Strategien nach dem Markteintritt (2011: 1).



Abbildung 3: Die defensiven Strategien vor und nach dem Markteintritt

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Yannopoulos, 2011: 2

1. Strategien vor dem Markteintritt

Die defensiven Strategien vor dem Markteintritt sind Maßnahmen, die von Unternehmen ergriffen werden, bevor sie von Herausforderern angegriffen werden. Sie streben das Ziel an, potenzielle Marktteilnehmer davon zu überzeugen, dass der Markteintritt schwierig oder unrentabel ist (Yannopoulos, 2011: 2).

Diese Strategien sollen potenzielle Marktteilnehmer davon abhalten, ihre erwarteten Belohnungen zu senken, ihre Erfolgskosten zu erhöhen oder bei einem Eintritt mit Vergeltungsmaßnahmen zu drohen (Gruca und Sudharshan, 2015: 5 zitiert nach Porter, 1985).

Zu den defensiven Strategien vor dem Markteintritt zählt man die Signalisierung, Verstärken und Verteidigen, die Produktverbreitung, kontinuierliche Verbesserung und die Kapazitätserweiterung.

- Die Signalisierung

Die Unternehmen nutzen die Signalisierung häufig, um ihre Absicht zu erklären, Maßnahmen zu ergreifen. Durch Interviews mit der Presse, Pressemitteilungen, Reden, Fachzeitschriften, Zeitungen und andere Mitteln können Ankündigungen gemacht werden, die

der Industrie ein Bekenntnis signalisieren, um Konkurrenten auszuschließen oder abzuschrecken.

- Verstärken und Verteidigen

Diese Strategie versucht, Eintrittsbarrieren für Wettbewerber aufzubauen. Der Angriffsanreiz kann verringert werden, indem die Gewinnerwartungen des Marktteilnehmers verringert werden, weil die höheren Gewinne der etablierten Unternehmen die Motivation der Konkurrenten zum Markteintritt erhöhen.

Zu den häufigsten Markteintrittsbarrieren gehören Größenvorteile, Produktdifferenzierung, Kapitalanforderungen, Umstellungskosten, Kostensenkungen bei Erfahrungskurven, eigene Technologie oder Patente, Zugang zu Rohstoffen und anderen Inputs, Zugang zu Vertriebswegen und der Standort.

- Produktverbreitung

Neue Produkte müssen eingeführt werden, um eine vollständige Produktlinie sicherzustellen oder Marktlücken zu schließen. Mehrere Modelle eines Produkts oder Produkttypen können eingeführt werden. Viele Unternehmen verfügen über vollständige Produktlinien, um Neueinsteigern den Zugang zum Markt zu versperren (Yannopoulos, 2011: 2).

Nach Uusitalo verursachte der Markteintritt von Lidl in Finnland die Expansion in neue Märkte und die Einführung neuer Konzepte (2004: 668).

- Kontinuierliche Verbesserung

Eine kontinuierliche Verbesserungsstrategie erfordert ein ständiges Streben nach Verbesserungen bei den Kosten, der Produktqualität, der Entwicklung neuer Produkte, dem Herstellungsverfahren sowie dem Vertrieb und beinhaltet auch Innovation und Verbesserung des Marketing-Mix. Ein kostengünstiger Wettbewerber versucht ständig nach Wegen zu suchen, um die Kosten durch Größenvorteile, Kostensenkungen und die Einführung neuer Produktionsmethoden zu senken.

Durch eine kontinuierliche Verbesserungsstrategie versuchen Unternehmen, ihren Wettbewerbern einen Schritt voraus zu sein und ihre Wettbewerbsposition vor feindlichen Herausforderern zu schützen.

- Die Kapazitätserweiterung

Wenn ein potenzieller Marktteilnehmer feststellt, dass der Markt Überkapazitäten hat und der eigene Markteintritt nur zu einer Erhöhung der nicht genutzten Kapazitäten des Marktes führt, wird er nur ungern eintreten. Kapazitätserweiterung ist eine glaubwürdige Abschreckungsstrategie, wenn die Kapazitätskosten sehr hoch sind (Yannopoulos, 2011: 3).

2. Strategien nach dem Markteintritt

Die defensiven Strategien nach dem Markteintritt sind Maßnahmen, die von Unternehmen ergriffen werden, um ihre Marktposition vor Unternehmen zu schützen, die bereits in den Markt eingetreten sind oder vor etablierten Unternehmen, die drohen, Marktanteile wegzunehmen (Yannopoulos, 2011: 4).

Die Investitionen des vollständig etablierten neuen Wettbewerbers zielen auf wettbewerbsorientierte Reaktionen auf den Markteintritt, um seine Position zu behaupten und zu verteidigen (Uusitalo, 2004: 668).

Laut Yannopoulos gehören folgende Strategien zu den defensiven Strategien nach dem Markteintritt: Die Verteidigung der Position vor der Etablierung des Wettbewerbers, die Einführung kämpfender Marken und das Querparieren.

- Die Verteidigung der Position vor der Etablierung des Wettbewerbers

Wenn ein Unternehmen in einen bestehenden Markt eintritt, besteht sein Ziel in der Regel darin, sich zunächst im ausgewählten Marktsegment zu etablieren, seine Position zu festigen und dann in andere Marktsegmente zu expandieren (2011: 4 zitiert nach Markides, 2000).

Etablierte Unternehmen müssen ihre Position verteidigen, während ihre neu hinzugekommenen Wettbewerber noch klein und anfällig sind, statt warten zu müssen, bis sie stark werden und eine ernsthafte Bedrohung darstellen.

Die Marktführer senden ein klares Signal an angehende Herausforderer, dass aggressives Verhalten wie Preissenkungen oder das Eintreten in Kernsegmente nicht toleriert werden und strengen und schmerzhaften Vergeltungsmaßnahmen ausgesetzt sein wird.

Die etablierten Unternehmen verteidigen sich häufig, indem sie die Technologie des neuen Gegners umarmen und verbessern, dessen Ruf angreifen und einige seiner besten Mitarbeiter einstellen.

- Die Einführung kämpfender Marken

Kampfmarken werden von Organisationen eingeführt, um die Marke eines Mitbewerbers zu bekämpfen, die eine ihrer Hauptmarken bedroht. Die Einführung von Kampfmarken kann eine ansprechende Strategie sein, da sie dazu beitragen, eine Preissenkungsmarke abzuwehren, die die Kernmarke des Unternehmens bedroht.

Es entstehen jedoch Risiken wegen der Gefahr einer Kannibalisierung, da die kämpfende Marke den Umsatz mit anderen Unternehmensmarken verlieren kann. Außerdem sind die Kosten für die Herstellung und Vermarktung der kämpfenden Marke möglicherweise zu hoch, was zu einem Verlust führt (Yannopoulos, 2011: 4-5).

- Das Querparieren

Viele Unternehmen konkurrieren mit anderen Unternehmen auf mehreren Märkten. Das beeinflusst die Intensität der Konkurrenz und das Ausmaß der Vergeltungsmaßnahmen zwischen diesen Unternehmen (Yannopoulos, 2011: 5 zitiert nach Edwards, 1955).

Diese Strategie wird verwendet, wenn ein Unternehmen, die von einem Konkurrenten in einem Gebiet herausgefordert wird, diesen Konkurrenten in einem anderen Gebiet herausfordert. Wenn zum Beispiel ein Unternehmen in einem seiner Kernmärkte oder Produkte angegriffen wird, greift es im Stärkebereich des Herausforderers an, anstatt sich am Angriffspunkt zu rächen.

In gewisser Weise sagt die Querparieren-Strategie: „Wenn Sie mir weh tun, werde ich Sie dort verletzen, wo es am meisten schmerzt.“ Indem ein verteidigendes Unternehmen seinen Wettbewerber in seinem Kernbereich angreift, lenkt es die Aufmerksamkeit von seinem eigenen Kernbereich ab und greift seinen Wettbewerber dort an, wo es am meisten wehtut.

Wenn der Herausforderer in einem für sein Geschäft wichtigen, aber für seinen Konkurrenten nicht entscheidenden Marktsegment tätig ist, wäre es ein intelligenterer Schritt, den Herausforderer anzugreifen, indem man den Preis in diesem Segment senkt. Nach Yannopoulos wird die Antwort von Goodyear auf die Herausforderung von Michelin als ein Beispiel zur Verwendung vom Querparieren als defensive Strategie betrachtet (2011: 4-5).

2.1.2.1.2. Analogien zwischen militärischen Strategien und defensiven Marketingstrategien

Die Entwicklung militärischer Strategien geht auf Tausende von Jahren zurück. Die älteste Quelle zu diesem Thema ist „die Kunst des Krieges“, die im sechsten Jahrhundert vor Christus vom chinesischen General und Philosophen Sun Tzu über militärische Strategien geschrieben wurde (Ho und Choi, 1997: 38). Das Buch wurde mit dem Ansatz „Siegen ohne Kampf“ verfasst und enthält 13 Kapitel namens Planung, über die Kriegführung, das Schwert in der Scheide, Taktik, Energie, schwache und starke Punkte, Manöver, Taktische Varianten, die Armee auf dem Marsch, Terrain, die neun Situationen, Angriff durch Feuer und der Einsatz von Spionen (Chen und Wells, 1998: 168), dessen Studium von chinesischen Militärführern nach Sun Tzu als ein Muss betrachtet wurden. Man stellte fest, dass zahlreiche Kriegserfolge durch diejenigen erzielt wurden, die die Strategien von Sun Tzu befolgten (Ho und Choi, 1997: 38).

Die militärischen Strategien von Sun Tzu wurden auch auf das Geschäft angewandt, insbesondere auf Werbung und Marketing. Die Chinesen sagen: „Der Marktplatz ist ein Schlachtfeld (Tung, 1994: 56).“ Oxenfelt und Moore betrachteten den Wettbewerb als Kampf um zahlreiche Preise und definierten den Markt als Schlachtfeld, in dem Unternehmen kämpfen, um die Verbraucher zu ergreifen. Sie behaupteten, dass die Unternehmen wettbewerbsorientierte Strategien entwickeln müssen, um Marktanteile zu gewinnen und die Manager in Richtung Militärwissenschaften zu ziehen (1978: 46).

Tabelle 3

Analogien zwischen Sun Tzu's „die Kunst des Krieges“ und Marketing

Sun Tzu „Die Kunst des Krieges“	Das Marketing
Planung	Strategische Planung
die Kriegführung	Marketingbudget
offensive Kriegsstrategie	Marketingstrategie
Taktische Varianten	Marketingtaktiken
Energie	Integriertes Marketing
Schwache und starke Punkte	Portfoliomanagement
Manöver	Die Änderung der Taktiken
Die Armee auf dem Marsch	Aggressive Marketingstrategien
Terrain	Marktfeld und Marktsegmentierung
Die neun Situationen	Positionierung
Angriff durch Feuer	Verwendung aggressiver Marketinginstrumente
Der Einsatz von Spionen	Verwendung eines Marketinginformationssystems

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ho und Choi, 1997: 39

Kotler und Singh stellten fest, dass man zu den sechs Verteidigungsstrategien, die aus militärischer Literatur an das Marketing angepasst wurden, Positionsverteidigung, mobile Verteidigung, vorbeugende Verteidigung, Flankenpositionierungsverteidigung, Gegenoffensive und strategischer Rückzug zählt. Die in der Abbildung 4 gezeigten Verteidigungsstrategien sind unten zusammengefasst (1981: 75):

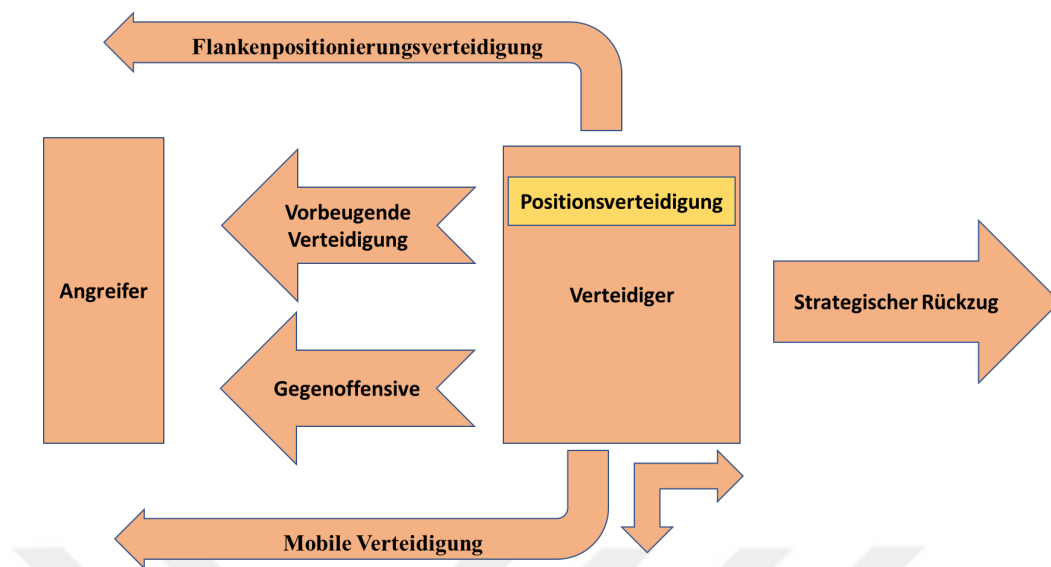


Abbildung 4: Defensive Strategien

Quelle: Özmen et al., 2013: 149

1. Positionsverteidigung:

Das traditionelle Verteidigungskonzept ist eng mit der Verstärkung der Festung verbunden. Fast alle großen Festungen der Geschichte sind in Kriegssituationen gescheitert. Diese Strategie ist eine der riskantesten militärischen Strategien.

Es ist offensichtlich der größte Fehler, den ein angegriffener Marktführer machen kann, alle seine Ressourcen zu nutzen, um die Festung um seine aktuellen Produkte zu verstärken (Kotler und Singh, 1981: 75). Der beste Ansatz für Unternehmen, die diesen Fehler vermeiden wollen, besteht darin, das Risiko durch Expansion in ähnliche oder andere Bereiche zu reduzieren (Bozkurt und Ergen, 2014: 42).

Um sich gegen die Angriffe eines Konkurrenten in der Positionsverteidigung zu schützen, schafft das Unternehmen Hindernisse in seinem Tätigkeitsbereich, um die Angriffe, die die Produkte des Unternehmens beeinträchtigen, zu verhindern (Özmen et al., 2013: 149).

Bei einer Positionsverteidigung geht es darum, dass ein Unternehmen an seiner Position festhält, indem es Befestigungen rund um seine Märkte errichtet (Kotler et al., 1999: 526). Im Rahmen des Marketings wird die Positionsverteidigung am effektivsten durchgeführt, indem man die Produkte des Unternehmens von Konkurrenzprodukten oder potenziellen Produkten differenziert (Özmen et al., 2013: 149).

Die Weisheit, sich auf Positionsverteidigung im Kampf zu verlassen, wird im folgenden Zitat in Frage gestellt: "Wenn Sie dem Feind den Eintritt unmöglich machen wollen, machen Sie es uns unmöglich, herauszukommen (Pelham, 1997: 49).“

Die Tatsache, dass japanische Automobilhersteller wegen der Vernachlässigung ihrer kleinen Autos von den amerikanischen Automobilherstellern leicht in den US-Markt einsteigen können, zeigt die Wichtigkeit dieser Verteidigung. Ein anderes Beispiel für diese Verteidigungsstrategie geben Özmen et al. aus dem türkischen Waschmittelmarkt. Anstatt den Preis der Marke Ariel zu brechen, hat P&G aus Angst vor Imageschäden begonnen, die Marke Mintaks auf den Markt zu bringen, um mit den billigen Waschmitteln konkurrieren zu können, die von Unternehmen wie Hayat Kimya, Hes Kimya und Başer Kimya auf den Markt gebracht werden (2013: 149).

2. Mobile Verteidigung:

In einer mobilen Verteidigung verhält sich ein Unternehmen offensiv in einer aggressiven Abwehr von seiner aktuellen Marktposition (Kotler et al., 1999: 528).

Mobile Verteidigung ist die Ausweitung auf neue Bereiche, die das Unternehmen in Zukunft für Verteidigung oder Gegenangriff nutzen kann. Diese Expansion erfolgt durch Markterweiterung und Diversifizierung und nicht durch die Erhöhung der Anzahl der Marken (Kotler und Singh, 1981: 76). Das Ziel der mobilen Verteidigung ist es, ein bewegliches Ziel zu schaffen, das nicht leicht angreifbar ist und die Fähigkeit zu erlangen, auf einen Angriff flexibel zu reagieren (Özmen et al., 2013: 150).

Der Nachteil dieser Strategie ist die Verletzung der militärischen Maxime "Massenprinzip", bei der es um die Konzentration der Ressourcen des Unternehmens zur Überwindung von Angriffen geht. Diese Art der Verteidigung widerspricht auch dem östlichen Prinzip von "Chi", dem zentralen Kern, auf den sich der Kampfkünstler Kraft und Fokus für die Verteidigungstechnik stützt (Pelham, 1997: 50).

Als Beispiel betrachtet man die Waschmittelhersteller, die ihre Produkte ständig umformulieren, da sich die Erwartungen und Konsumgewohnheiten der Verbraucher sowie die Auswirkungen des Wettbewerbs ändern (Özmen et al., 2013: 151).

3. Vorbeugende Verteidigung:

Nach Kotler und Singh betrachtet man diese Strategie als offensive Verteidigung und sie basiert auf dem Prinzip, dass die Vorbeugung vorteilhafter als Kampfhandlungen ist und viele offensive Strategien beinhaltet. Zum Beispiel kann ein Unternehmen einen Wettbewerber blockieren, dessen Marktanteil steigt, indem er seine Schwächen erkennt oder diese einschließt. Ein weiteres Beispiel für diese Strategie sind die Marktführer, die ihre Wettbewerber mit neuen Technologien blockieren (1981: 77).

Diese Verteidigungsstrategie fand zwischen einer Supermarktkette in Europa und Coca-Cola statt. Die Marktkette verkündete, dass er Cola an den Eigenmarkenmarkt verkaufen würde. Coca-Cola warnte sie davor, diese Strategie aufzugeben und fügte hinzu, dass das Unternehmen Coca-Cola sonst Cola der Wettbewerber dieser Marktkette um 20 % günstiger verkaufen würde. Daraus folgte, dass die Marktkette diese Initiative aufgeben musste (Özmen et al., 2013: 150).

4. Flankenpositionierungsverteidigung:

Die Verteidigungsposition der Flankenpositionierung schafft eine Blockade, die den Feind aufhalten wird. In dieser Strategie sollten potenzielle Bedrohungen sorgfältig analysiert und die Flanken entsprechend verstärkt werden (Bozkurt und Ergen, 2014: 42). Der Marktführer soll die schwächeren Flanken genau beobachten, da kluge Konkurrenten normalerweise die Schwächen des Unternehmens angreifen (Kotler et al., 1999: 526).

Es ist leicht, Beispiele für Unternehmen (z. B. Coca-Cola) zu finden, die in der Geschäftswelt Flankenpositionierungsverteidigung einsetzen. Das Unternehmen führte Diät-Cola bevor Pepsi-Cola ein und gewann in diesem Segment die Macht, bevor sein Konkurrent es konnte. Der Marktführer für Rasierklingen Gillette trat in den Markt für weibliche Produkte ein und verschaffte sich einen Vorteil gegenüber Wettbewerbern, die später auf den Markt kamen (Bozkurt und Ergen, 2014: 42).

5. Gegenoffensive:

Dies ist die Gegenoffensive eines Unternehmens, das sich in der defensiven Position befindet. Ein Verteidiger kann auf einen Angriff reagieren, indem er seine Reserven mobilisiert

und den Gegner kontert (Kotler und Singh, 1981: 78). Wenn ein Marktführer trotz seiner flankierenden oder vorbeugenden Anstrengungen angegriffen wird, muss er möglicherweise reaktiv sein und eine Gegenoffensive starten (Kotler et al., 1999: 527). Als Beispiel kann man das Unternehmen Oxy-5 betrachten, welches seine Akne-Medikamente mit starken Werbemaßnahmen verstärkte. Sein Wettbewerber Clearasil reagierte darauf mit einer Verstärkung seiner Werbemaßnahmen. Wenn der Marktanteil manchmal zu schnell verloren geht, muss mit der Gegenoffensive reagiert werden. Als Gillette auf dem türkischen Markt an Macht gewann, reagierte Derby gegenoffensiv mit einer intensiven Marketingkampagne mit dem neu geschaffenen Ali Desidero-Charakter (Bozkurt und Ergen, 2014: 42).

Eine produktivere Gegenoffensive-Verteidigung würde eines der Grundprinzipien der modernen offensiven Kriegsführung und des Karate anwenden, den Gegenangriff der Zange, wobei die Kräfte sich auf die schwächsten Stellen des Angreifers konzentrieren (Pelham, 1997: 51 zitiert nach Liddell, 1967: 347).

6. Strategischer Rückzug:

Von Kotler und Singh wird diese Strategie als Igel-Verteidigung bezeichnet (1981: 79). Ein strategischer Rückzug wird weder als Angriff noch als Abwehr angesehen. Er ist ein Manöver, bei dem sich ein Unternehmen auf wichtige Punkte konzentrieren kann, um seine Marktmacht zu sichern und Gegenoffensive starten zu können. Westinghouse nutzte diese Strategie, indem es die Anzahl seiner Kühlschranksmodelle von 40 auf 30 reduzierte (Bozkurt und Ergen, 2014: 42).

2.1.2.2. *Offensive Marketingstrategien*

2.1.2.2.1. *Überblick über die Literatur*

Die Marketingaktivitäten, die auf das Anziehen der Kunden des Konkurrenten ausgerichtet sind, werden als offensives Marketing bezeichnet (Herran et al., 2012: 210).

Während defensives Marketing danach strebt, den Marktanteil zu halten, ist offensives Marketing erforderlich, um den Marktanteil auszubauen (Erickson, 1993: 293).

Wenn Unternehmen versuchen, ihre Position zu verbessern, treten sie mit offensiven Strategien in Konkurrenzkämpfen auf. Der erfolgreiche Einsatz von offensiven Strategien kann

einem Unternehmen helfen, seine Wettbewerbsposition zu verbessern, Marktanteile zu gewinnen und Gewinne zu steigern (Yannopoulos, 2011: 1).

Offensive Strategien werden normalerweise für zweit- und drittplatzierte Unternehmen auf dem Markt empfohlen. Sie basieren darauf, die Schwäche des Führers zu finden. Die Schwäche des Marktführers kann in einer Reihe von Bereichen liegen, von Produktfunktionen bis zum Verbraucherservice. Der Herausforderer kann sein Produkt mit neuen Funktionen verbessern oder versuchen, einen besseren Kundenservice anzubieten (Bozkurt und Ergen, 2014: 42 zitiert nach Garsombke, 1987: 136).

Der Erfolg der offensiven Strategie beruht einerseits auf die Anzahl neuer Kunden, die ein Unternehmen auf Kosten des Konkurrenten gewinnt (Boyd, 1996: 29), andererseits kostet offensives Marketing in der Regel mehr als defensives Marketing, da es sehr viel Aufwand und Ausgaben erfordert, um zufriedene Kunden von Mitbewerbern abzubringen (Kotler et al., 1999: 483). Forner und Wernerfelt stellen fest, dass eine Investition in das Beschwerdemanagement zur Vermeidung von Kundendefekten die Notwendigkeit reduziert, in offensives Marketing zu investieren, um neue Kunden zu gewinnen. Sie fügen hinzu, dass offensives Marketing jedoch erforderlich sein kann, um neue Kunden auf die Treueprogramme eines Unternehmens aufmerksam zu machen (1987: 337).

Offensive Strategien erhöhen in der Regel die Investitionen in die Marketinginstrumente mit der Absicht, neue Kunden zu gewinnen, häufig von Wettbewerbern. Als Beispiele dafür kann man die Produktlinienerweiterungen, die Werbekampagnen und zusätzliche Lieferoptionen geben (Bridges und Freytag, 2009: 745).

Offensive Strategien umfassen direkte und indirekte Angriffe oder die Erschließung neuer Märkte, um etablierte Wettbewerber zu vermeiden (Yannopoulos, 2011: 5).

Özmen et al. stellen fest, dass der Erfolg von offensiven Marketingstrategien auf drei Grundprinzipien basiert:

1. Das Prinzip der Macht

Mehr Macht als die Macht des Wettbewerbers muss in einem kritischen Moment und in einem kritischen Punkt intensiviert werden, um ein genaues Ergebnis zu erhalten.

2. Das Prinzip der Aggression

Man muss an die schwachen Stellen des Gegners angreifen, um Druck und Kontrolle über den Gegner zu erlangen.

3. Das Prinzip der Überraschung

Der Angriff auf den Gegner muss zu einem unerwarteten Zeitpunkt und an einem unerwarteten Ort erfolgen (2013: 145).

2.1.2.2. Analogien zwischen militärischen Strategien und offensiven Marketingstrategien

Unter den heutigen Markt- und Wirtschaftsbedingungen ist das Marketing und die Bedeutung eines Unternehmens selbstverständlich. Geschäft ist Krieg und Marketing ist ein wichtiger Teil des gesamten Schlachtfeldes. Man muss die Marketingmittel wie Verteidigungskrieg, Offensivkrieg, Flankenkrieg, Guerillakrieg beherrschen und Bescheid wissen, dass es um Marketing-Offensivkriegsstrategien und Strategien zur Umsetzung der offensiven Kriegsführungsstrategien geht (Zhang, 2012: 137).

Der Beitrag dieser Konzepte besteht darin, die Aufmerksamkeit des Managements direkt auf die Auswirkungen der Bereitstellung wettbewerbsfähiger Ressourcen eines Unternehmens zu richten, indem man die Auswirkungen der Marketingstrategien berechnet. In einem wettbewerbsorientierten Markt wie in einem militärischen Bereich kann eine Strategie in Bezug auf das Verhalten von Konkurrenten definiert werden (Cook, 1983: 69).

Nach Kotler und Singh verfolgen militärische Strategen beim Angriff auf den Feind das sogenannte Massenprinzip, das besagt, dass überlegene Kampfkraft zu einem kritischen Zeitpunkt und an einem entscheidenden Ort konzentriert werden muss. Sie stellen fest, dass die Marketing-Manager Fortschritte erzielen müssen, indem sie sich einen Mitbewerber vorstellen, der ein bestimmtes Marktgebiet besetzt (1981: 67). Um diese Fortschritte zu implementieren, können fünf offensive Strategien durchgeführt werden. Diese offensive Strategiearten sind der Frontalangriff, der Flankenangriff, die Einkreisung, der Umgehungsangriff und der Guerillakrieg (Bozkurt und Ergen, 2014: 42).

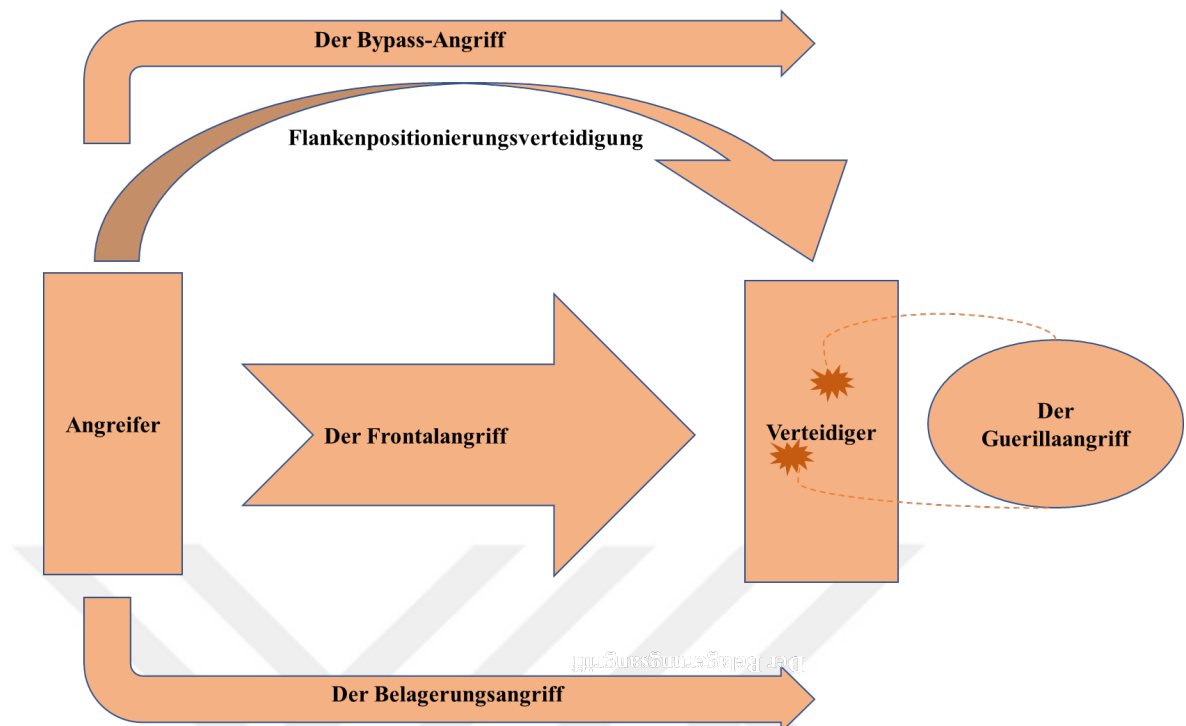


Abbildung 5: Offensive Strategien

Quelle: Kotler und Singh, 1981: 67

1. Der Frontalangriff

Bei einem Frontalangriff greift der Herausforderer die Frontlinien des Anführers mit voller Wucht an (Bozkurt und Ergen, 2014: 43). Ein Angreifer soll einen Frontalangriff starten, wenn er seine Kräfte gegen die Kräfte seines Gegners anlegt. Diese Angriffsmethode legt mehr Wert auf den Vergleich von Stärken und Schwächen (Zhang, 2012: 139). Man greift die Stärken des Gegners an und nicht seine Schwächen. Damit ein reiner Frontalangriff erfolgreich sein kann, benötigt der Angreifer einen Stärkenvorteil gegenüber dem Konkurrenten (Kotler und Singh, 1981: 67).

In anderen Worten besagt das „Kraftprinzip“, dass die Seite mit den größeren Ressourcen den Wettbewerb gewinnen wird (Kotler und Singh, 1981: 34). Laut dem Militärdoktrin ist es für einen erfolgreichen Frontalangriff notwendig, dreimal mehr Macht als der Konkurrent zu besitzen (Bozkurt und Ergen, 2014: 43). Wenn der Angreifer über eine geringere Streitmacht als der Verteidiger verfügt, macht ein Frontalangriff keinen Sinn (Kotler und Singh, 1981: 67).

Der Erfolg des Frontalangriffs hängt von bestimmten Bedingungen wie von relativ homogener Marktstruktur, von geringer Kundenbindung, vom schwachen Markenimage, von geringer Differenzierung und vom relativ schwachen angreifenden Gegner ab (Özmen et al., 2013: 145).

Kotler und Singh stellen fest, dass der Eintritt von S. C. Johnson & Son in den Shampoo-Markt mit seiner neuen Marke Agree als Beispiel für einen erfolgreichen reinen Frontalangriff vorkommt. Im Jahr 1977 griff S. C. Johnson zuerst Colgate und andere erfahrene Führungskräfte an. Dann wurde der Markt mit einer 14-Millionen-Dollar-Aktion, die 30 Millionen Probenflaschen seines neuen Haarspülers enthielt, durchbrochen (1981: 69). Dagegen haben GE und Xerox die mächtige Verteidigung von IBM übersehen und ihr Frontalangriff hat versagt (Bozkurt und Ergen, 2014: 43).

Özmen et al. geben die türkische Margarinemarke Luna als Beispiel für einen Frontalangriff, wobei Luna gegen ihre Konkurrenzmarke Sana mit dem Slogan „Oder benutzen Sie immer noch die Margarine Ihrer Mutter?“ kämpft (2013: 145).

Da diese Strategie riskant ist, kann ein modifizierter Frontalangriff die geeignetere Wahl sein. Modifizierte Frontalangriffe können preisbasiert sein, wenn der Angreifer in Bezug auf Eigenschaften und Qualität mit dem Produkt des Konkurrenten übereinstimmt, aber einen niedrigeren Preis bietet (Yannopoulos, 2011: 6).

2. Der Flankenangriff

Laut Yannopoulos kann ein direkter Angriff dann erforderlich sein, wenn ein Unternehmen überlegene Ressourcen besitzt. Wenn ein Unternehmen jedoch überlegenen Konkurrenten gegenübersteht, sind indirekte Angriffe wie z.B. Flankenangriffe geeigneter als direkte Frontangriffe (2011: 6).

Während man bei einem Frontalangriff auf das stärkste Gebiet des Gegners abzielt, greift man bei einem Flankenangriff die schwachen Gebiete des Gegners an (Özmen et al., 2013: 146). Bei einem Flankenangriff geht es darum, den umstrittenen Punkt umzugehen und in ein verwundbares Gebiet einzudringen (Bogdan et al., 2008: 157).

Flankenangriffe sind eine der stärksten Traditionen moderner Marketingphilosophie und haben eine höhere Erfolgchance als Frontalangriffe. Der stärkste Punkt einer Armee auf dem Schlachtfeld ist der Punkt, an dem sie angreifen wird oder wo sie angegriffen werden will.

Flanken und Seiten sind von Natur aus schwach, daher sind sie die besten Angriffspunkte. Im modernen Angriffskrieg besteht das Hauptprinzip darin, die Macht auf die schwache Seite zu konzentrieren (Bozkurt und Ergen, 2014: 43).

Flankenangriffe sind immer sinnvoll und besonders attraktiv für den Angreifer, der über weniger Ressourcen als der Gegner verfügt. Wenn er den Verteidiger nicht mit brutaler Kraft überwältigen kann, kann er ihn mit Täuschung überlisten (Kotler und Singh, 1981: 70).

Wenn die Wettbewerber ihren Kunden z.B. einen schlechten Service oder unflexible Konditionen anbieten, könnten flankierende Unternehmen diese Gelegenheit nutzen, indem sie den Service verbessern und bessere Konditionen anbieten. Wenn das Produkt des etablierten Betreibers zu teuer ist, könnte ein flankierendes Unternehmen sein Produkt zu niedrigeren Preisen anbieten (Yannopoulos, 2011: 7). Nach Pelham sahen japanische Unternehmen reife US-Märkte für eine Marktdurchdringung, da amerikanische Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Kunden vernachlässigten. Viele US-Manager in diesen Branchen, die sich mit kurzfristigen Kapitalrenditen beschäftigten, schwächten die defensive Haltung ihrer Unternehmen gegenüber flankierenden Angriffen ausländischer Produzenten (1997:47).

Flankenangriffe können auf zwei strategische Dimensionen angewendet werden. Die erste besteht darin, geographische Gebiete anzugreifen, in denen der Wettbewerber abwesend ist, und die zweite umfasst, Marktsegmente anzugreifen, die der Wettbewerber nicht zur Verfügung stellt (Kotler und Singh, 1981: 70).

Die wichtigste Schwäche dieser Strategie besteht jedoch darin, dass ein möglicher Frontalangriff des Gegners das Unternehmen in ernsthafte Schwierigkeiten bringen kann, da das angreifende Unternehmen seine Quellen auf die Flankenverteidigung übertragen hat (Özmen et al., 2013: 146).

3. Der Belagerungsangriff

In Flankenangriffen werden Orte angegriffen, an denen der Wettbewerber abwesend ist, während in der Belagerung der Konkurrent aus mehreren Richtungen angefahren wird (Bozkurt und Ergen, 2014: 43). Die Belagerung bedeutet, einen Konkurrenten anzugreifen und zu umgeben, um ihn vollständig zu besiegen (Yannopoulos, 2011: 7).

Der Belagerungsangriff ist als Strategie nur dann sinnvoll, wenn die Ressourcen des Angreifers denjenigen des Gegners überlegen sind und wenn der Angreifer glaubt, dass die Einkreisung vollständig und schnell genug sein wird, um den Widerstand des Gegners zu brechen (Kotler und Singh, 1981: 71).

Nach Özmen et al. erfolgt der Belagerungsangriff im Allgemeinen auf drei Arten:

- Die Aufmerksamkeit des Verbrauchers auf sich zu ziehen und einen Marktanteil von der Produktpalette des Gegners zu kriegen, indem man bessere Produkte auf die Märkte einführt, auf denen der Wettbewerber tätig ist.
- Auf der Grundlage von Marktnischen anzugreifen, um neue Nischenmärkte in dem Bereich, in dem der Wettbewerber tätig ist, zu entdecken und damit den Marktanteil des Gegners an sich zu bringen.
- Die Wettbewerbsfähigkeit des Gegners auf dem Markt zu verhindern oder zu schwächen, indem man seine Versorgungskanäle abschneidet oder schwächt (2013: 146).

Strategisches Ziel der Belagerungsstrategien ist eine langfristige Marktdominanz (Yannopoulos, 2011: 7). Ein Beispiel dafür ist Seikos Angriff auf den Uhrenmarkt, wodurch die Marke seit mehreren Jahren in allen großen Uhrengeschäften im Vertrieb ist und ihre Konkurrenten mit einer enormen Vielfalt ständig wechselnder Modelle überwältigt (Kotler und Singh, 1981: 71).

4. Der Bypass-Angriff

Diese Strategie zielt darauf ab, Wettbewerber insgesamt zu umgehen und als erster in Märkte einzutreten, die derzeit nicht von aktuellen Lieferanten bedient werden oder radikal neue Technologien zu entwickeln, um den Wettbewerb zu überspringen und neue Märkte zu schaffen (Yannopoulos, 2011: 9).

Der Bypass-Angriff ist der indirekteste Angriff auf den Konkurrenten und ähnelt dem kalten Krieg während des Friedens (Bozkurt und Ergen, 2014: 44). Der Herausforderer fordert das Objektfeld unabhängiger Produkte heraus oder kann seinen eigenen Markt übertragen (Zhang, 2012: 139). Kotler und Singh fügen hinzu, dass dieser Typ des Angriffs auch die Diversifizierung in neue geografische Märkte für vorhandene Produkte als ein Ansatz bietet (1981: 72).

Das bekannteste Beispiel für diese Strategie ist die im Jahr 1999 von Kim und Mauborgne vorgeschlagene Blaue Ozean-Strategie. Diese Strategie sieht vor, neue Verbrauchermärkte ohne Wettbewerb zu erschließen oder das bestehende Verbrauchersystem zu ändern und bestehende Produkte und Wettbewerbsformen bedeutungslos zu machen (Özmen et al., 2013: 147).

Diese Strategie wurde 1971 erfolgreich angewendet, als Colgate seinen Heimatmarkt aufgab, neue Märkte betrat und seiner Produktlinie neue Produkte hinzufügte, um mit P&G zu konkurrieren (Bozkurt und Ergen, 2014: 44).

Ein weiteres Beispiel, das dieser Strategie folgte, ist das Unternehmen Pepsi-Cola. Es konzentrierte sich auf aufstrebende unbestrittene Märkte, stellte Restaurants ab und den Abfüllbetrieb auf (Yannopoulos, 2011: 9).

5. Der Guerillaangriff

Der Guerillaangriff ist eine weitere Option, die einem Aggressor am Markt zur Verfügung steht und zielt darauf ab, einen Gegner durch zufällige Angriffe zu belästigen und zu schwächen, um ihn aus dem Gleichgewicht zu bringen und ständig herauszufinden, wo der nächste Angriff stattfinden wird (Yannopoulos, 2011: 7).

Zu den Grundprinzipien der Guerillastrategien gehören perfektes Grundwissen, Zusammenarbeit von Menschen sowie der Aufbau von Beziehungen und Sympathien mit lokalen Menschen (Cummings, 2007:58).

Guerillaangriffe sind geeignet für kleine Unternehmen mit begrenzten Ressourcen, da sie ethisch, kundenorientiert und mitarbeiterorientiert sind sowie ihre Flexibilität, Beweglichkeit und Innovationsfähigkeit aufrechterhalten, um einen verstärkten Markt erreichen zu können (Vutete und Vutete, 2016: 102). Bei dieser Strategie werden kleine, diskontinuierliche Angriffe gegen verschiedene Aspekte des Feindes organisiert, um den Konkurrenten zu stören und zu demoralisieren (Bozkurt und Ergen, 2014: 44). Beispielsweise nutzt man Abschlüsse oder Promotionen, um das Ziel einer Herausforderung zu stören und zu beeinflussen (Zhang, 2012: 139).

Es geht darum, den Feind anzugreifen, sich zurückzuziehen, sich zu verstecken und dann wieder zu tun, bis die Konkurrenten müde sind oder nach anderen Märkten suchen (Vutete und Vutete, 2016: 104).

Jay Conrad Levinson, die erste Person, die dies im Marketing ansprach, behauptete im Jahr 1985, dass ein Unternehmen seine Energie und Ressourcen auf den Kunden anstatt auf den Wettbewerb konzentrieren sollte, und beschrieb verschiedene Methoden für kleine und mittlere Unternehmen, um potenzielle Kunden zu beeinflussen. In der Geschäftswelt taucht diese Strategie als gezielte Preissenkungen, Eingriffe in Zulieferer, Druck auf das Management, intensive Werbeangriffe und verschiedene rechtliche Schritte gegen den Konkurrenten auf (Bozkurt und Ergen, 2014: 44 zitiert nach Levinson, 1985).

Nach Bogdan, Gabriela und Alina beruht die Effektivität des Guerillakriegs auf folgende Stärken:

- Eine vollständige Konfrontation mit dem Konkurrenten findet niemals statt, sodass der Guerillaangreifer seine Ressourcen bewahrt.
- Ein Guerillaangriff ist sehr flexibel und kann sowohl an offensive als auch an defensive Operationen angepasst werden.
- Ein Guerillakämpfer kann mit klassischen Mitteln schwer auf den Krieg reagieren (2008: 157).

Für einige ist es offensichtlich, dass im Marketingkrieg, wo der Markt als das Schlachtfeld, die Konkurrenten als Feinde und CEOs als Generäle betrachtet werden können, traditionelle Marketingwaffen strategischer eingesetzt werden müssen (Bozkurt und Ergen, 2014: 46).

Offensive und Defensive Strategien deuten darauf hin, dass der Einsatz militärischer Strategien und Prinzipien den Markteintritt begünstigte (Bogdan et al., 2008: 159) und bieten den Marketingmanagern neue Perspektiven und Orientierungshilfen unter den heutigen harten Wettbewerbsbedingungen (Bozkurt und Ergen, 2014: 46). Es gibt andere militärische Strategien und Taktiken, die nicht in dieser Arbeit enthalten sind und jedoch von den Marketingmanagern durchgeführt werden könnten.

2.2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER KAMPFKÜNSTE

Die Kampfkünste, deren Traditionen vor Hunderten von Jahren stammen und die sich bis heute entwickeln, zeigen einen historischen und philosophischen Hintergrund (Ting, 1995: 31). Die ersten Beweise der Kampfkunst betrachtete man schon vor 6000 Jahren in Hieroglyphen der ägyptischen Pyramiden, wo die Kampftechniken der Krieger vom Ägypten in Erscheinung traten. Im fünften Jahrhundert v. Chr. erschien die griechische Kampfkunst Pankration in Griechenland, was danach von den Römern im Gladiatorenkampf wiederaufgelebt wurde. Die griechischen Kampfmethoden hatten sich in Indien mit indischen Yoga-Praktiken vermischt (Kernspecht, 2012: 297-298-306) und zur indischen Kampfkunst Kalaripayat entwickelt. Die Theorien stellen fest, dass die Kampfkunst durch den ökonomisch-kulturellen Austausch von Indien ins China gewandert ist und sich dort als eine Form vom Zweikampf durch die Auswirkung vom Buddhismus im philosophisch-ethischen Sinn zu Kampfkünsten entwickelt hat (Kral, 2009: 12).

Unterschiedliche japanische und koreanische Stile entwickelten sich aus den chinesischen Kampfkünsten, da China wegen seiner besonderen strategischen Lage oft von seinen Nachbarn angegriffen wurde (Hintelmann, 2009: 52). Da die Waffen der Landbevölkerung im alten China über Jahrhunderte verboten waren, führte es sie dazu, die waffenlose Selbstverteidigung zu beherrschen. Dadurch entstanden Hunderte von verschiedenen Schulen und Richtungen (Schanze und Schuster, 2014: 19).

Die Kampfkunst erscheint seit mehreren Jahrzehnten als ein Teil des physischen und akademischen Bildungsprogramms in Ostasien, wo ihr psychologischer und physischer Nutzen von Wissenschaftlern untersucht werden (Thomas, 2016: 38 zitiert nach Ko und Kim, 2010).

In Bezug auf andere Schulen des chinesischen Buddhismus spielt die Shaolin-Ch'an-Schule eine wichtige Rolle auf dem Weg der Erleuchtung und aus dieser Sicht bieten die Kampfkünste ein besonders umfassendes Feld. Es führte dazu, dass zahlreiche Kampfkünste sich im Zusammenhang mit dem Ch'an-Buddhismus entwickelten (Filipiak, K. 2001: 260).

Nach Gottschalck und Trossen verfügen alle Arten der Kampfkünste über eine dahinterliegende Philosophie, daraus abgeleitete Prinzipien und ein dazu geeignetes Umsetzungssystem (2014: 43). In den Kampfkünsten spricht man von den asiatischen Werten,

die sowohl den Chinesen als auch den Japanern gehören und zusammen die Grundlage der Prinzipien der Kampfkünste aufbauen (Markowetz und Nathusius, 2016: 6).

2.2.1. Definitionen der Begriffe

2.2.1.1. Die Kampfkunst

Als Kampfkunst bezeichnet man die Verwendung aller verfügbaren Mitteln zur Abwehr eines Angriffs in kürzester Zeit (Schönberger, 1992: 412). Kampfkunst wird als verschiedene Systeme definiert, die entweder mit oder ohne Waffen zur Selbstverteidigung ausgeübt werden (Woodward, 2009: 40) und deren Wurzeln man in der asiatischen Philosophie findet (Qasim, 2015: 53 zitiert nach Lawler, 1996).

Kampfkunst wird auch als jedes offensive und defensive System zur Selbstverteidigung definiert, das aus bewaffneten und unbewaffneten Techniken der physischen Konfrontation mit einem Gegner besteht und dessen Inhalt weitere Themen wie Philosophie, Kultur, religiöse Elemente, Denkweise, Alltagsleben und Gesundheit erfasst (Crudelli, 2009: 10-12).

Man versteht Kampfkunst als kulturelles Phänomen, das von kulturellen Werten abhängt und mit diesen Werten verändert werden kann. Daraus folgt die Frage, welche sozialen und persönlichen Einflüsse die Kampfkünste verursachen (Hintelmann, 2009: 8).

Frantz fasst die Kriterien einer Kampfkunst in vier Punkten zusammen:

1. Man spricht von einer Kunst, wenn man den kreativen Teilen seiner Eigenständigkeit eine materielle oder geistige Form gibt.
2. Wenn man eine Kampfkunst praktiziert, muss die innere Kraft auftauchen und sich entwickeln.
3. Eine Kampfkunst muss die Schaffung höherer Bewusstseinszustände ermöglichen, damit die Seele sich durch den Körper ausdrücken kann.
4. Wenn man eine Kampfkunst praktiziert, fährt man fort, ständig zu lernen und sich zu entwickeln, um sich kreativ und künstlerisch auszudrücken (2008: 49).

2.2.1.2. *Begriffliche Abgrenzung: Kampfkunst und Kampfsport*

Unter Kampfsport versteht man eine sportliche Konfrontation zwischen zwei Sportlern oder Sportlerinnen, die sich darauf entsprechend vorbereiten und bestimmte Regeln einhalten, um den Sieg zu erreichen (Schnabel und Thieß, 1993: 998).

Im Gegensatz zur Kampfkunst, die auf einem philosophischen und sozialen Hintergrund basiert, geht es in einem Kampfsport um Regeln für einen Sportwettbewerb und um die Unterstützung der Gesundheit und Fitness (Crudelli, 2009: 10). Der Sicherheitsaspekt nimmt in der Motivstruktur der Kampfkünste zur Selbstverteidigung eine höhere Priorität ein (Körner et al., 2017: 146).

Marquardt stellt fest, dass die asiatischen Kampfkünste sich von den westlichen Kampfsportarten dadurch unterscheiden, dass sie nicht nur sportliche Aktivitäten umfassen, sondern auch auf einer künstlerischen und philosophischen Denkweise beruhen (1999: 3).

Während es im Kampfsport unter den Bedingungen der sportlichen Fairness um die Konkurrenz, immer das Höhere, Schnellere oder Weitere zu schaffen, geht (Kersten, 1997: 65), zielen die Kampfkünste nicht auf die Bestleistungen, sondern auf die richtige einzuhaltende Form hin, die man nicht zu überschreiten versucht. Die Kampfkünste legen im Vergleich zu den Kampfsportarten einen ästhetischen Gesichtspunkt dar, der das Praktizieren der Kampfbewegungen in Kunst umwandelt. Im Kampfsport kommt Sieg oder Niederlage als Ziel vor und die Rekordergebnisse werden mit Medaillen belohnt, dagegen steht der Weg im Mittelpunkt in den Philosophien der Kampfkünste, was auf die dauernden Übungen hinweist (Schettgen, 2000: 138).

Nach Lind haben einige traditionelle Kampfsportarten wie Karate das grundlegende bedeutsame Konzept der klassischen Kampfkünste verlassen und werden nur mehr als Wettkampfsport getrieben (Neskovic, 2010: 26, zitiert nach Lind, 1997: 159). Mit den folgenden Punkten kann man die westliche Orientierung von Karate am Wettkampfsport betrachten:

- Die Wettkämpfe werden als Zweikampf mit den Unterkategorien Nichtkontakt, Semikontakt und Vollkontakt sowie als Kata-Formen klassifiziert.
- Eine feste Regelung des Wettkampfs wird dadurch bestimmt, indem man die Sportler nach Gewicht und Alter klassifiziert.

- Eine gründliche Siegerehrung findet am Ende der Organisation statt.
- Die Sportler werden hierarchisch graduert und ein detailliertes Prüfungssystem wird eingeführt, um ihnen Gürteln in verschiedenen Farben zu vergeben.
- Der Organisationsaufbau der Vereine wird nach dem Muster anderer Sportvereine gestaltet.
- Kurse und Seminare werden organisiert (Filipiak, 2001: 310).

Kernspecht legt den Unterschied zwischen einer Kampfkunst und einer Kampfsportart an einem Zitat von Kano, dem Gründer von Judo, dar. Kano äußere, dass Judo an den Olympischen Spielen nicht teilnehmen und keine Gewichtsklassen besitzen dürfe. Nach seiner Meinung sollte ein kleiner Mensch gegen einen großen oder eine Frau gegen einen Mann kämpfen, was nur in einer Kampfkunst möglich sein könnte (Kernspecht, 2014: 19).

2.2.1.3. *Die chinesische Denkweise und die Philosophie in der chinesischen Kampfkunst*

Da China für die Weltwirtschaft immer wichtiger wird, wird es immer von größerer Bedeutung, die Denkweise der Chinesen zu verstehen (Rarick, 2009: 65), wobei westliche Unternehmen immer noch Probleme haben. Es führt dazu, dass es für sie nicht zu vermeiden ist, sich mit chinesischer Denkweise und Kultur zu beschäftigen (Nölting, 1997: 68). Die chinesische Weltanschauung zeichnet sich durch einen starken Zusammenhalt aus (Gamsa, 2018: 44).

Die Praktikabilität kommt als ein wichtiges Merkmal des chinesischen Geistes vor. Die chinesische Philosophie, Kunst oder Literatur beschäftigen sich entweder mit der Bedeutung oder dem Zweck des Lebens (Manuel, 1975: 68).

Es ist für den westlichen analytischen Verstand unvorstellbar, wie man gleichzeitig gebogen und gerade, leer und voll, abgenutzt und erneuert werden kann. Man kann nur dann begradigt werden, wenn man gebogen wird oder etwas kann nur dann gefüllt werden, wenn es leer ist. Der Geist der Chinesen ist nicht von der Natur entfernt, sondern steht im Einklang mit der Natur. Für ihren intuitiven Geist kann das Leben weder schwarz noch weiß sein, sondern es besteht aus Graustufen (Manuel, 1975: 69). Laut Watts unterscheidet sich die chinesische Denkweise vom westlichen Denken darin, mit der Umwelt umzugehen und die neuen Technologien bewusst einzusetzen (2011: 32).

Die chinesische Schriftsprache besteht aus Symbolen, die dazu dienen, das Denken zu gestalten. Das Begriffspaar „Yin und Yang“ kommt als ein fundamentales Symbol in der chinesischen Denkweise vor und hilft den Chinesen, die Zusammenhänge zwischen Raum- und Zeitabschnitten weiterzuführen und sie als eine Zusammenarbeit von gegenseitig bedingten Bewegungen zu verstehen (Granet, 1971: 60).

Um ein tieferes Verständnis der chinesischen Kultur und ihrer Geschäftspraktiken zu erlangen, muss man sich mit der chinesischen Geschichte vertraut machen (Rarick, 2009: 65). Die ersten Jahrhunderte der chinesischen Geschichte sind als Tradition ein wichtiger Faktor für China und haben in der chinesischen Philosophie immer noch eine große Bedeutung (Vaszkun und Koczka, 2018: 29).

Für die Chinesen liegt die Wurzel aller sozialen Beziehungen in der Familie. Nirgendwo in der Geschichte der Philosophie wurde die Familie stärker betont als in der chinesischen Philosophie. In jedem chinesischen Kung Fu-Film geht es darum, dass ein Sohn den Tod seines Vaters rächt oder ein Schüler Rache über den Tod seines Meisters sucht, da der Meister in den chinesischen Kampfkünsten als Vater gilt (Manuel, 1975: 72).

Hyams stellt fest, dass es ein großer Fehler wäre, die Kampfkünste nur als ein physischer Wettkampf zwischen zwei Gegnern wahrzunehmen, bei dem es darum geht, einem anderen Schaden zuzufügen. Karate, Kung-Fu, Aikido, Wing Tsun und alle anderen Kampfkünste sind Wege, auf denen man spirituelle Gelassenheit, mentale Ruhe und das tiefste Selbstvertrauen erreichen kann (1982: 4). Er fügt hinzu, dass für diese Art von Vertrauen das chinesische Wort „sai“, was auch als "Präsenz" bezeichnet werden kann, vorkommt. Es zeigt sich in den Kampfkünstlern, die sich ihrer Fähigkeiten sicher sind, wenn sie mit bestimmten Situationen aufeinandertreffen (1982: 65). Nach Kernspecht bezieht sich die Philosophie in der chinesischen Kampfkunst auf das Hier und Jetzt (2012: 258).

Um eine andere Kultur tief zu verstehen, müssen die historischen Hintergründe, aus denen die Kultur besteht, als Quellen der Werte von Menschen erforscht werden (Rarick, 2009: 59). Die Chinesen hatten damals die Idee, das Geistige und den Kampf zusammen zu kultivieren und perfektionieren, wobei der Beweis der Perfektion eine mühelose Beherrschung der Gewalt darstellt. Völlig realistische Kampftechniken werden mit spirituellen Lehren synthetisiert (Allen, 2014: 251).

Konfuzianismus, Taoismus und Ch'an-Buddhismus tragen zur Aufrechterhaltung der chinesischen Zivilisation und zur Vereinigung eines der größten Länder der Welt bei (Miller und Zhu, 2011: 322). Die chinesische Denkweise wird von diesen drei Philosophien stark beeinflusst. Sie umfassen die Erscheinungen der Welt und der Umwelt, die sich auch heute auf alle Bereiche unseres Lebens übertragen lassen. Diese drei Lehren basieren auf dem Prinzip der Polarität, das man nicht mit dem Begriff „Widerstreit“ verwechseln soll (Hesse, 1989: 32), und bilden die Grundlage der chinesischen Kampfkünste.

2.2.1.3.1. Ch'an-Buddhismus

Der Buddhismus wurde von Siddharta Gautama, Buddha, der ca. 500 v.Chr. in Nepal geboren wurde, gegründet und entwickelte sich zu einer Weltreligion (Lind, 1991: 157).

Gemäß dem Buddhismus ist das Hauptmerkmal des menschlichen Lebens Leiden oder Unzulänglichkeit (Kovács, 2014: 752), was man mit Hilfe vom achtfachen Weg von Buddha überwinden kann (Kernspecht, 2012: 260):

1. Rechte Ansicht dazu, klar zu erkennen, was falsch ist.
2. Richtiger Zweck
3. Richtiges, freundliches Sprechen
4. Rechtes Handeln
5. Richtige Lebensweise
6. Richtige Anstrengung
7. Richtige Kontrolle über die Gedanken
8. Rechte Konzentration und Meditation

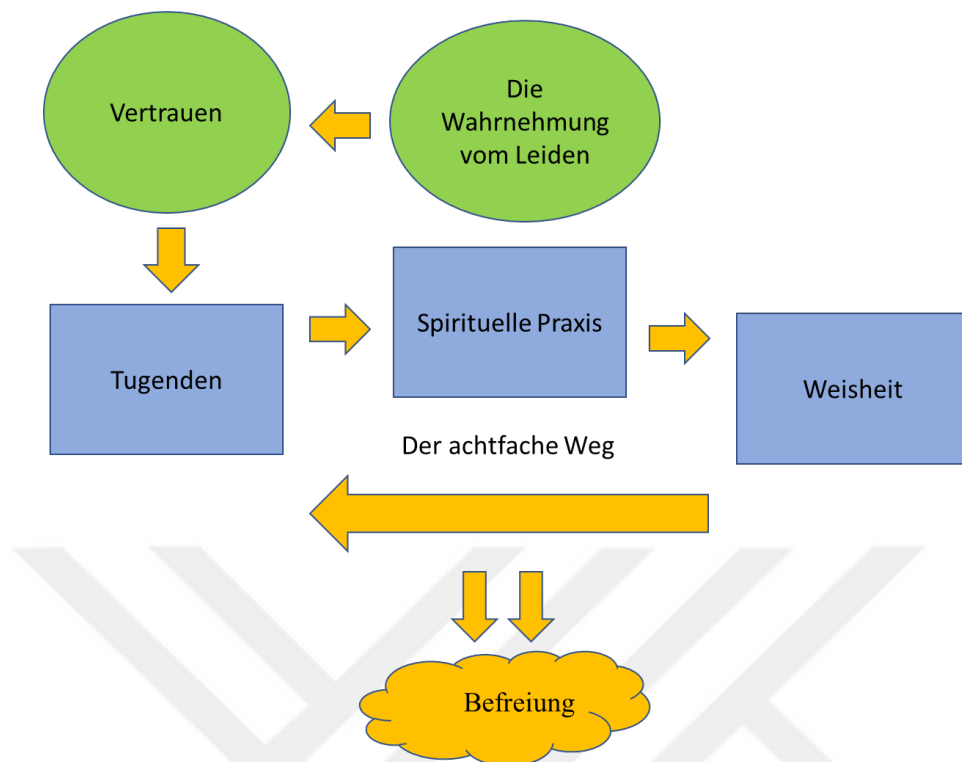


Abbildung 6: Der buddhistische Weg zur Befreiung

Quelle: Kovács, 2014: 752

Im Zuge des Aufstiegs der Religionen in der Volksrepublik China entwickelte sich der Ch'an-Buddhismus, der seit den 1980er-Jahren vom Mönch Jing Hui (1933-2013) gefördert wurde, zu einem weltorientierten Buddhismus (Renger, 2014: 295).

Ch'an, der sogenannte „Zen“, ist eine Lebenshaltung, bei der man aktiv handelt und geradlinig strebt (Lind, 1991: 157). Kernspecht weist darauf hin, dass der Ch'an-Buddhismus, für die chinesische Kampfkunst von großer Bedeutung ist, da er dem Praktizierenden die richtige Einstellung zum Kampf lehrt, bei der man weder an Sieg noch an Niederlage denkt (2012: 261).

Der Mensch muss laut der Ch'an-Schule seine Mitte, seine Buddha-Natur, finden und das rationale Denken während der Meditation verhindern. In der traditionellen chinesischen Kampfkunst Wing Tsun ermöglicht man es durch Chi-Sao¹-Reflexe (2012: 261). Kernspecht

¹ Die Bindung der Partner durch klebende Hände, um die Kampftechniken ohne Seh- und Hörsinn anzuwenden, sobald man mit dem Gegner zum ersten Mal Kontakt hat (Ting, 1995: 86).

fügt hinzu, dass die Auswirkung vom Buddhismus auf Kung-Fu beim Training durch Leiden gespürt wird, wobei die Siu-Nim-Tau-Form² von Wing Tsun als eine Meditation im Stand gilt und sich auf die kleine Bewegung konzentriert (2012: 261).

Nach Deshimaru muss die Angriffstechnik in den Kampfkünsten unbewusst, automatisch und natürlich geschehen und das Denken darf nicht dazwischentreten, damit keine Lücke wegen der Wartezeit entsteht (1985). Kernspecht gibt Wing Tsun als ein Hauptbeispiel zu diesem Prinzip, indem er äußert, dass man im Wing Tsun durch Vorwärtsdruck wie Wasser in jede Lücke spontan einfließt (2012: 262).

2.2.1.3.2. Konfuzianismus

Konfuzius, einer der äußerst eindrucksvollen chinesischen Denker und Philosophen, wurde 551 v.Chr. in Shantung geboren. Er unterrichtete in seiner eigenen Schule Dichtkunst, Geschichte sowie anständiges Verhalten und lebte selbst als ein Muster seiner Philosophie (Kernspecht, 2012: 265).

Von 206 n.Chr. bis 1912 war der Konfuzianismus die offizielle Lehre vom Staat China, die nicht nur philosophische und religiöse, sondern auch sozialpolitische und lebensanschauliche Aspekte umfasst (Jahrmarkt, 1989: 57). Das gesellschaftliche Zusammenleben in China ordnen die konfuzianistischen Ausbildungskonzepte mit pädagogisch unterstützten Lernprojekten (Peng, 2017: 477), in deren Mittelpunkt das gute Verhalten, das gesellschaftliche Dienen und das Streben nach Verbesserung stehen (Jahrmarkt, 1989: 57).

Für die Übertragung dieser Philosophie auf den Markt gibt Koch als Beispiel die Rede vom Professor Ting Shen Lin, Chairman des taiwanesischen Elektronikunternehmens Tatung, bei der er Konfuzius zitierte: „Ich muss mich selbst jeden Tag dreifach prüfen, ob ich meine Pflichten verantwortlich erfülle, ob ich im Umgang mit Freunden aufrichtig bin und ob ich selbst praktiziere, was ich lehre (1990: 56).“ Diese können als Grundsätze verantwortungsvoller Führung interpretiert werden.

Miller und Zhu stellen fest, dass Professor Wang Keping in seinem Buch „Chinese Way of Thinking“ die wichtigsten Elemente der chinesischen Denkweise in drei Gruppen klassifiziert: Die Beziehung zwischen Natur und Menschheit, zwischen Regierung und

² Kleine Idee-Form, die lehrt, wie entspannte Bewegungen gemacht werden können und durch die man Wichtiges über die Maße seines Körpers lernen kann (Kernspecht, 2012: 270).

Kriegsführung sowie zwischen Kunst und Ästhetik. Die Harmonievorstellung von Konfuzius wird in China als die höchste Strategie in der Kunst der Führungs- oder politischen Philosophie angesehen. Diese Harmonie basiert auf gegenseitigem Verständnis und Respekt und lehrt, die Stärken zu entwickeln und die Schwächen zu ergänzen, indem man von den anderen lernt (2011: 320-321).

Der Respekt, den die Jünger gegenüber den Älteren erweisen, betrachtet man auch auf dem Gebiet der chinesischen Kampfkunst, des Kung-Fu, wobei To-Dai (der Schüler) auf Si-Hing (den Bruder, den Ausbilder) und die beiden auf Si-Fu (den Vater, den Meister) Rücksicht nehmen (Kernspecht, 2012: 266). Laut ihrer Forschung legen Körner, Heil und Staller dar, dass die Praktizierenden die chinesische Kampfkunst Wing Tsun als ein Familiensystem beschreiben, was sich in chinesischen Traditionen widerspiegelt (2017: 159).

Nach Kernspecht soll Yip Man, der Großmeister von Wing Tsun, ein Konfuzianer sein, da man den Zustand des Gleichmuts, der laut Konfuzianismus in allen Lebenslagen von einem Weisen bewiesen werden soll, im ganzen Leben von Yip Man erkennen kann (2012: 266).

2.2.1.3.3. Taoismus

Man unterscheidet zwischen dem religiösen und philosophischen Taoismus. Die chinesischen Kampfkünste haben einen Zusammenhang mit dem philosophischen Taoismus, dessen Ursprung in der Gedichtsammlung „Tao Te King“ von Lao Tse, einem chinesischen Weisen, liegt (Kernspecht, 2012: 263).

Nach Kernspecht bezeichnet man den Taoismus als eine vernünftige und empfehlenswerte Lebensphilosophie, die die Menschen und ihr Leben laut den Naturgesetzen versteht und interpretiert (2012: 263-264). Der Taoismus ist das Naturgesetz, das auf die elementarsten menschlichen Wahrheiten hinweist und alle Bereiche menschlichen Handelns, einschließlich des Geschäfts und des Managements beleuchtet (Autry und Mitchell, 1998: xvi).

Der Taoismus zeigt der Menschheit den Weg vom Freimachen der Lebensenergie und rät ihr, körperlich und geistig gesund zu bleiben, um die Ziele gegenüber den Angriffen der Gegner erfolgreich zu erreichen (Kernspecht, 2012: 263).

Bereits im 17. Jahrhundert bauten buddhistische Shaolin-Mönche in China taoistische Langlebkeitspraktiken in ihre tägliche Kampfkunst ein, um ihre Nahkampffähigkeiten zu

entwickeln. Die Entwicklung dieser Techniken in Verbindung mit taoistischen Praktiken machte den Weg für die Durchführung der Kampfkunst als Weg zum spirituellen Erwachen möglich (Shahar, 2008: 137-147-149).

Taoistische Konzepte sind in der Kampfkunst allgegenwärtig und aus der Perspektive der Kampfkunst folgt, wie sie sich zum philosophischen Denken über diese Praxis eignen. Im 20. Jahrhundert kommt die Harmonie von Körper und Geist als grundlegendes Ziel der Kampfkunst vor (Wile, 2007: 25-26). Die Harmonie in menschlichen Beziehungen entsteht aus der Einhaltung der Prinzipien des Taoismus, von denen das wesentlichste als „Yin und Yang“ bezeichnet wird.

Das Prinzip „Yin und Yang“ erklärt die Paare komplementärer, aber entgegengesetzter Naturkräfte. Es existiert nichts, was dieser Dualität vom Positiven und Negativen, vom Männlichen (Yang) und Weiblichen (Yin) entgehen kann (Durlabhji, 2004: 402 zitiert nach Valentine-Marshall und Walker, 2000: 3). Ursprünglich stellten „Yin und Yang“ die Schatten- und Sonnenseite des Berges dar. Sie können mit magnetischen Nord- und Südpolen verglichen werden, die nicht auseinandergehen (Wolfrum, 2010: 17).

Mack interpretiert die Übertragung dieses Prinzips auf die Unternehmensebene, indem er feststellt, dass ein besonderer Entwicklungstrend gleichzeitig einen Gegenstromfluss im Unternehmen bewirkt. Grundsätzlich kann aus dem Polaritätsprinzip von Yin und Yang geschlossen werden, dass Aktionen innerhalb von Organisationen immer darauf abzielen sollten, die Pole jedes Systems auszugleichen (1998: 76).

Tabelle 4
Interpretationsbeispiele für Yin und Yang

Interpretationsbeispiele für Yin und Yang	
Yin	Yang
weiblich	männlich
negativ	positiv
passiv	aktiv
weich	hart
Gefühl	Verstand
Kälte	Hitze

feucht	trocken
schwach	stark
Winter	Sommer
Kooperation	Konkurrenz
Hierarchie	Teamorientierung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mack, 1998: 49



Abbildung 7: Das Symbol von Yin Und Yang

Quelle: Mack, 1998: 50

Ein grundsätzliches Prinzip vom Taoismus nennt man das „Wu-Wei-Prinzip“, das Autry und Mitchell von Tao Te Cheng zitieren: „Wenn zwei große Mächte sich widersetzen, geht der Sieg zu der, die wissen kann, wie man nachgibt.“ In den Kampfkünsten wird darauf Wert gelegt, die Energie des Gegners zu verwenden, um sich zu verteidigen. In Selbstverteidigung oder in wettbewerbsintensiven Geschäftssituationen schwächt man seine strategische Position, wenn man nur angreift. Man kann kreativ auf viele verschiedene Situationen reagieren, indem man flüssig genug ist, um einfach von einer Situation zurückzutreten (1998: 138-139).

Wolfrum bezeichnet „Wu-Wei“ als zweckloses Handeln und stellt seine Bedeutung in der Kampfkunst fest. Nach seiner Meinung folgt man nach diesem Prinzip dem Gegner, wohin dieser geht, indem man dabei immer mit dem Gegner im Kontakt bleibt sowie ihm nicht widersteht (2010: 42).

Laut Lao Tse sei es besser, nachzugeben, wenn der Gegner eine größere Kraft besitzt. Man muss vermeiden, gegen Kraft mit Kraft zu kämpfen. In den Kampfprinzipien von Wing Tsun, wobei es um Nachgeben und Benutzen der gegnerischen Kraft geht, findet man die Spuren dieser Philosophie (Kernspecht, 2012: 263).

In den Kampfkünsten Aikido und Judo begegnet man den Anwendungen vom Wu-Wei-Prinzip, bei denen man seine eigene Kraft nur dann einsetzt, wenn der Gegner aus dem Gleichgewicht gekommen ist (Mack, 1998: 54).

2.2.2. Die Prinzipien der japanischen Kampfkünste

2.2.2.1. Aikido

Die japanische Kampfkunst Aikido wurde in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts von dem Japaner Morihei Ueshiba (1883-1969) begründet. Dieses Bewegungssystem stammte aus verschiedenen traditionellen Kampfkünsten, die dieser Japaner miteinander kombinierte, um es zu entwickeln.

Der Begriff Aikido teilt sich in einzelne Silben mit verschiedenen Bedeutungen (Neskovic, 2010: 31 zitiert nach Kraus und Wagner, 1998). Die Silbe „Ai“ bedeutet die Harmonie, „ki“ heißt die universelle spirituelle Energie oder Lebensenergie und „do“ steht für die Methode oder den Weg. Das Wort Aikido bezeichnet man als Weg für die Harmonie von der universellen spirituellen Energie.

Die Aikido-Philosophie lässt sich am besten durch die Untersuchung ihrer Merkmale, ihrer Verteidigungstheorie und ihrer Prinzipien verstehen (Cotter et al., 1997: 15).

Nach Stenudd nimmt Aikido eine besondere Position ein, da man die meisten Besonderheiten von Aikido als Negationen beschreiben kann. Es kommt im Aikido keine Konkurrenz, keine Angriffstechniken, keinen Gegner, keine körperliche Kraft oder keine Wegverkürzung, sodass Aikido als eine unmögliche Kampfkunst genannt werden kann (2004: 16).

Die Aikido-Prinzipien erklären, wie ein erfahrener Aikidoka, der Aikido-Praktizierende, einen Angriff bewältigt und die Gewalt eines Angreifers gegen sich selbst ausübt (Cotter et al., 1997: 18). Diese Grundprinzipien, auf denen die japanische Kampfkunst Aikido basieren, können wie folgt eingeordnet werden.

1. Zirkularität oder „Sphärizität“

Aikido unterscheidet sich von anderen japanischen Kampfkunstarten dadurch, dass sie als Selbstverteidigung völlig reaktiv ist und keine Angriffsstrategie besitzt (Cotter et al., 1997: 15). Aikido wird als eine weiche und sanfte Kampfkunst bezeichnet (Neskovic, 2010: 31), deren ausweichende Bewegungsstrategie auf Zirkularität oder „Sphärizität“ beruht (Cotter et al., 1997: 15).

Es geht um eine persönliche Sphäre, die sich um den eigenen Körper ausbreitet und in der man allein in Ruhe gelassen wird. In ihrer Ausgangsposition wählen zwei Kämpfer voneinander eine bestimmte Entfernung, die man „ma-ai“ also Distanzharmonie oder Gleichgewicht nennt. Das Grundprinzip von „ma-ai“ besteht darin, dass die Kämpfer so weit auseinander liegen müssen, dass niemand mit einem Angriff den anderen erreichen kann. Wenn der Angreifer die Peripherie der Sphäre des Verteidigers durchbricht, verliert er die Kontrolle über sein eigenes Zentrum und wird durch die kreisenden Aikido-Bewegungen des Verteidigers wieder nach draußen gebracht. Um eine stärkere Position zu bekommen, muss es dem Angreifer gelingen, das Zentrum des Verteidigers durch sein eigenes zu ersetzen (Stenudd, 2004: 120-122).

2. Das Wohlergehen des Angreifers

Im Vergleich zu manchen anderen japanischen Kampfstilen ist Aikido verantwortlich für das Wohlergehen des Angreifers. Es handelt sich darum, dass die körperliche Aggression schnell neutralisiert und die Kontrolle über den Angriff so effektiv ist, dass die Selbstverteidigung möglich ist, ohne den Angreifer schwer zu verletzen (Cotter et al., 1997: 15).

3. Dynamischer Konvergenzimpuls

Dynamischer Konvergenzimpuls bedeutet, einen stärkeren, aber langsameren Gegner dazu zu zwingen, sich schneller und rücksichtsloser zu bewegen, was zu einem größeren Verlust an Gleichgewicht und Kontrolle führt. Die vom Angreifer erzeugte Kraft wird vom Aikido-Meister in einer kreisenden Bewegung weiter, aber leicht geführt und beschleunigt (Pelham, 1997: 54 zitiert nach Westbrook und Ratti, 1970).

Der Aikidoka ist sich bewusst, dass ein menschlicher Körper in Bewegung extrem leicht zu manövrieren ist und seine vertikale Stabilität stark reduziert wird (Cotter et al., 1997: 15).

4. Das Prinzip der führenden Kontrolle: Beherrschung des Angriffs durch Führung

Das Wesentliche des Prinzips der "führenden Kontrolle", das in der japanischen Aikido-Kunst einzigartig ist, besteht darin, den Schlag zu vermeiden, bis der Schlag an Dynamik verliert, während er die Energie in eine vorteilhafte Richtung bringt (Cotter et al., 1997: 16). Im Laufe der Aikido-Techniken zielt ein Aikidoka weiterhin auf diese Kontrolle ab und richtet sein Zentrum so gut wie möglich gegen den Angreifer aus (Stenudd, 2004: 145).

Um seine potenziell gefährliche Energie in harmlose Kanäle zu leiten, muss der Verteidiger seinen Schwung durch eine geeignete „Führung“ kontrollieren. Diese glatte und kontinuierliche Führung muss niemals in direktem Gegensatz zur Angriffskraft stehen (Cotter et al., 1997: 16 zitieren nach Westbrook und Ratti, 1970).

Dieses Prinzip besteht aus entscheidenden Faktoren:

- Kontrollpunkte

Wie die Militärstrategen, die den Wert einer guten militärischen Intelligenz betonen, um die Absichten und Handlungen des Feindes vorwegzunehmen, hebt Aikido hervor, wie wichtig es ist, einen Kontrollpunkt festzulegen, bevor eine Straftat eingeleitet wird (Pelham, 1997: 55).

Beim Aikido richten sich die Kontrollpunkte, die bei der Annäherung eines Angriffs festgelegt werden, auf die anfälligsten Bereiche des Angreifers (Cotter et al., 1997: 16).

Die Kontrolle wird über den Angreifer an den "äußeren Grenzen" des Angriffs über den Punkt der maximalen Ausdehnung hinaus aufgebaut, wobei die Kraft erheblich nachlässt. Diesem Prinzip folgt man auch im Judo, indem man die Technik erst dann beginnt, wenn der Gegner aus dem Gleichgewicht geraten ist und durch den Vorwärtsschwung geschwächt wird (Pelham, 1997: 55).

- Mischen mit dem Angriff

Nach Pelham basiert das Mischen mit dem Angriff auf dem Prinzip der Harmonie und der Verwendung der Geschwindigkeit und Richtung von Bewegungen des Angreifers (1997: 55 zitiert nach Westbrook und Ratti, 1970).

Dabei geht es um eine Kunst, die Flexibilität zu haben, um sich an die Kraft und den Fluss der Gegenkraft anzupassen. Der Aikidoka baut zuerst Kontakt und Kontrolle auf und lenkt dann die aggressive Konvergenz des Angriffs in einen geeigneten Neutralisierungskreislauf (Cotter et al., 1997: 17 zitieren nach Westbrook und Ratti, 1970).

- Die Widerstandslosigkeit

Dieses den westlichen Militär- oder Sportstrategien fremde Aikido-Prinzip beruht darauf, dass der Verteidiger nachgibt, indem er vom Angreifer in die entgegengesetzte Richtung geht und nicht in derselben Art antwortet (Pelham, 1997: 57).

Der Aikido-Sinn des "Führens" bedeutet nicht "Kraft" im physischen Sinne des Drucks wie Ziehen oder Drücken, sondern ein Aikidoka erkennt, dass jede direkte Maßnahme gegen eine Person fast zwangsläufig in die entgegengesetzte Richtung führt (Cotter et al., 1997: 17).

- Die tangentiale Bewegung zum Angreifer

Wenn der Angreifer einen direkten Stoß auf den Bauch oder den Unterleib des Ziels ausübt, bewegt sich der Aikidoka tangential in Richtung des sich nähernden Schlags, während er sich gleichzeitig vertikal dreht. Ein solcher Spin macht das Ziel äußerst schwer fassbar und wirkt sich auf den Angreifer ziehend aus (Pelham, 1997: 57).

- Ein anziehendes Ziel anbieten

Sobald die Kontrolle gesichert ist, indem die Bewegung des Verteidigers mit der Angriffslinie vermischt wird, entwickelt sich die führende Bewegung des Aikidokas leicht vor der aggressiven Energie. Die Führung ist nicht so knapp, dass sie leicht erobert werden kann, und doch nicht so weit, dass der Verteidiger die Kontrolle über den dynamischen Schwung des Angreifers verliert (Cotter et al., 1997: 17).

2.2.2.2. *Judo*

Die japanische Kampfkunst Judo, die sich aus dem klassischen japanischen Jiu-Jitsu entwickelte, wurde im Jahr 1860 vom Prof. Jigoro Kano gegründet (Jahn, 2009: 17-18) und auf zwei Grundsätze zurückgeführt (Weinmann, 1995: 108):

- die effektivste Nutzung von körperlichen und geistigen Kräften
- Wohlergehen für jeden Menschen durch gegenseitige Hilfe und gegenseitiges

Verständnis

Diese Kampfkunst hat sich heutzutage von seinem Ursprung und von der Philosophie ihres Begründers weit entfernt und wird von vielen Leuten als Wettkampfsportart praktiziert (Neskovic, 2010: 39 zitiert nach Putin et al., 2004).

Der Begriff Judo teilt sich in einzelne Silben mit unterschiedlichen Bedeutungen. Die Silbe „Ju“ bedeutet das Nachgeben und „do“ steht für die Methode oder den Weg (Neskovic, 2010: 39). Nach Carr ist „do“ ein Weg der reinen und direkten Spiritualität, was ein wesentlicher Bestandteil eines Krieges ist. Das Wort Judo bezeichnet man als Weg der Nachgiebigkeit (1993: 169).

Judo wird oft als sanfter Weg bezeichnet, was jedoch missverstanden werden kann (Yoffie und Kwak, 2001a: 9). Laut ihres Begründers Kano bedeutet Judo zuerst nachgeben, um letztendlich den Sieg zu erringen (Yoffie und Kwak, 2001a: 9 zitieren nach Kano, 1937:11).

Der Erfolg von Judo hängt von der Fähigkeit ab, die Stärke eines Gegners gegen ihn einzusetzen, sodass ein schwacher Mensch einen körperlich überlegenen Gegner überwinden kann (Yoffie und Kwak, 2001a: 1). Nach Yoffie und Kwak beruht Judo auf drei Grundprinzipien, um diese Fähigkeit in Erfolg zu verwandeln. Sie werden als Bewegung, Gleichgewicht und Hebelwirkung bezeichnet und bieten jeweils ein anderes Stück vom Strategierätsel (2001a: 3).

1. Das Bewegungsprinzip

Bewegung dient im Judo sowohl offensiven als auch defensiven Zielen. Der Olympiasieger Jimmy Pedro hebt hervor, dass Bewegung im Judo danach strebt, einen Gegner aus seinem Spiel zu nehmen (Yoffie und Kwak, 2002a: 21).

Das Bewegungsprinzip erklärt, dass der Gegner in eine unausgeglichene Position geführt und durch irgendeine Art von Hebelwirkung geworfen wird (Yerkow, 1942: 44). Der Judoka, der Judo-Praktizierende, bewegt sich schnell, um ihre Gegner zu überraschen und ihre Vorteile zu neutralisieren (Yoffie und Kwak, 2001b: 28).

Man identifiziert drei Techniken, die verschiedene Aspekte des Bewegungsprinzips verkörpern: Nicht zum Angriff einzuladen, den Wettbewerbsraum zu definieren und schnell durchzugehen (Yoffie und Kwak, 2001a: 12).

- Nicht zum Angriff einzuladen

Nach Yoffie und Kwak soll ein relativ schwacher Verteidiger es vermeiden, stärkere Gegner zu einem potenziell tödlichen Schlag zu provozieren. Stattdessen muss man sich darauf konzentrieren, die Anschlagversuchungen des Angreifers zu vermindern, damit diese Technik dem Verteidiger Zeit und Raum bringt (2001a: 20).

- Das Schlachtfeld zu definieren

Während man einer defensiven Strategie folgt, indem man den Gegner nicht zum Angriff einlädt, kommt die Offensive bei dieser Technik ins Spiel. Man ergreift die Initiative, indem man ein Schlachtfeld definiert, wo man die Führung übernehmen kann. Der Judoka nutzt damit die Schwachpunkte seines Gegners, um ein Spiel zu definieren, das er gewinnen kann (Yoffie und Kwak, 2002a: 22).

- Schnell durchzugehen

Schnell durchzugehen bedeutet, sich schnell zu bewegen, ohne sich zu überdehnen oder das Gleichgewicht zu verlieren (Yoffie und Kwak, 2002a: 24). Man nutzt den Vorteil des Gegners aus, indem man mit rasender Geschwindigkeit durchzieht (Yoffie und Kwak, 2001a: 12).

Yoffie und Kwak stellen fest, dass die Kombination der ersten beiden Techniken dem Judoka Zeit und Raum bringt. Um diese Gelegenheit optimal nutzen zu können, muss der Vorsprung durch einen kontinuierlichen Angriff ausgebaut werden (2001a: 35).

2. Gleichgewichtsprinzip

Durch die Aufrechterhaltung des Gleichgewichts kann der Verteidiger erfolgreich auf die Angriffe des Gegners reagieren. Grundsätzlich ist die Aufrechterhaltung des Gleichgewichts ein zentraler Punkt, um eine Niederlage zu vermeiden. Beim Gleichgewicht geht es jedoch nicht nur darum, auf den Beinen zu bleiben, sondern auch es bedeutet, sich in der Offensive zu befinden, während die Angriffe der Gegner abgelenkt werden (Yoffie und Kwak, 2002b: 10).

Im Judo gibt es einen natürlich stabilen Stand namens „Shizentai“. Bei diesem Stand ist der Körper entspannt, aber bereit für den Kampf. Wenn der Judoka seinen Gegner plötzlich aus dem Gleichgewicht bringt, kann er seine Kraft zerstören, um die Initiative zu ergreifen und ihn stürzen zu lassen (Yoffie und Kwak, 2001a: 35).

Drei Techniken werden erstellt, um die unterschiedlichen Aspekte des Gleichgewichtsprinzips zu zeigen: Den Gegner zu greifen, den Widerstand zu vermeiden und in gezogener Position zu schieben.

- Den Gegner zu greifen

Den Gegner zu greifen bildet den ersten Schritt zur Schwächung seiner Position. Durch Greifen kann man seinen Gegner fühlen und es wird leichter, die nächste Aktion des Gegners zu schätzen (Yoffie und Kwak, 2001a: 44).

Am Anfang kämpft jeder Judoka, um den anderen am Kragen oder Ärmel festzuhalten, mit dem Ziel, seinen Gegner aus dem Gleichgewicht zu bringen (Yoffie und Kwak, 2002b: 10).

- Den Widerstand zu vermeiden

Wenn es dem Judoka gelingt, seinen Gegner zu greifen, ist es für ihn immer noch möglich, angegriffen zu werden.

Wenn ein Verteidiger mit stärkeren Angreifern kämpfen würde, wäre es der schnelle Weg zur Niederlage, der Kraft gegenüberzustehen. Wenn er sich jeder Bewegung widersteht, wird sein Widerstand gebrochen. Er wird in die Defensive geraten und der Kampf wird in eine Kraftprobe umgewandelt. Stattdessen bleibt er in der Offensive und reagiert auf die Angriffe

nach seinen eigenen Vorstellungen (Yoffie und Kwak, 2001a: 44), sodass die Auswirkungen der Schläge des Gegners minimiert werden (Yoffie und Kwak, 2002b: 11).

- In gezogener Position zu schieben

Wenn man gegen eine unwiderstehliche Kraft steht, soll man zuerst nachgeben und dann diese Kraft für seine eigenen Zwecke nutzen. Dieses Prinzip beruht darauf, dass man dem Impuls seines Gegners nachgibt und in gezogener Position schiebt sowie in geschobener Position zieht. Indem er sich als Reaktion auf einen Stoß zurückstößt, öffnet er sich der Niederlage. Nachgeben ist keine passive Handlung, sondern hält den Verteidiger wach und aktiv, sodass er einen stärkeren Angreifer aus dem Gleichgewicht bringen kann, indem er dessen Impuls erfasst (Yoffie und Kwak, 2001a: 44-45).

Der Grundgedanke besteht darin, zu lernen, wie man einem Angriff nachgeben kann, bevor tödliche Verletzungen auftreten (Yoffie und Cusumano, 1999: 75).

3. Hebelwirkungsprinzip

Ein alter Judo-Meister sagte damals, dass in einem Kampf nicht zu fallen bedeutet, dass man nicht geschlagen wird, aber es bedeutet nicht, dass man gewonnen hat. Um einen Kampf zu gewinnen, muss man mit Hilfe des Hebelwirkungsprinzips den Körper des Gegners als Hebel benutzen (Yoffie und Kwak, 2002a: 27).

Im Judo spricht man von einem Hebel, wenn zwei Teile des Körpers eines Angreifers, die durch ein Gelenk verbunden sind, durch die Aktion des Judokas in eine ihnen ungeeignete Position gebracht werden. Je größer der Widerstand des Angreifers ist, desto größer spürt er den Schmerz. Durch dieses Prinzip zielt man darauf ab, den Gegner in die Richtung zu zwingen, die der Verteidiger wünscht, damit der Angriff nicht fortgesetzt werden kann (Wolf, 1960: 24-25).

Es geht darum, dass der Judoka seinen Gegner nicht abstoppt, sondern die Bewegung seines Gegners nutzt, um ihn werfen zu können. Im Judo nutzt man die Stärke seines Partners zu seinem Vorteil. Man sucht nach allen Punkten der Hebelwirkung (Barnes und Richardson, 2003: 17). Der Judoka nutzt also die Hebelwirkung, die das Gewicht und die Strategie von Gegnern gegen sie verwendet (Yoffie und Cusumano, 1999: 77).

2.2.2.3. *Karate*

Karate ist eine japanische Kampfkunst, die auf der Insel Okinawa stammt und nicht nur zur Selbstverteidigung, sondern auch einer ganzheitlichen Charakterbildung, einer geistigen Perfektion und der Selbsterfahrung im Sinne des Zen-Buddhismus dient (Kral, 2009: 13 zitiert nach Deshimaru, 1985: 9).

Auf Japanisch bedeutet das Wort Karate „leere Hand“ (Cotter und Henley, 1995: 21 zitiert nach Mattson, 1963). Die Silbe „Kara“ beinhaltet philosophische Prinzipien zur Perfektion des Charakters und zur Einheit von Körper sowie Geist (Grupp, 2003: 18). Das Wort Karate-do bezeichnet man als Weg der leeren Hand (Kral, 2009: 13 zitiert nach Beghetto und Fromm, 2004: 16). Der Begriff „leere Hand“ steht für alle Teile des Körpers, die man als eine Waffe zum Schlagen, Stoßen, Treten oder Blockieren gegen einen Angreifer verwendet (Nagamine, 1998: 14).

Ein Karateka, der Karate-Praktizierende, trainiert spezifische körperliche Bewegungen in den drei sogenannten karatespezifischen Bereichen Kihon, Kata und Kumite. Kihon beinhaltet die Basistechniken, Kata besteht aus den traditionellen Formen und Kumite steht für Partnerübungen (Kral, 2009: 14). Neskovic stellt fest, dass Katas der Ausdehnung der Muskelkraft, der Verbesserung der Reflexe und schneller Bewegung dienen sowie Vertrauen und Mut aufbauen (2010: 28).

Die Karatetechniken beruhen auf Schlägen, Stößen, Tritten, Blöcken und Fegen. Weiters praktiziert man auch Hebeltechniken und Würfe (Grupp, 2003: 10-18).

Beim ersten Anblick kann man sagen, dass Aikido und Judo einander ähneln und als Nachfolger von Karate betrachtet werden können. Als der Judo-Gründer Jigoro Kano die von Morihei Ueshiba gegründete Kampfkunst Aikido erst sah, sagte er: „Das ist mein Judo“. Danach bedankten sich die beiden bei Gichin Funakoshi, dem Karate-Gründer, für die geehrte moderne Kampfkunst Karate (Koch, 2017: 56).

Nach Cotter und Henley können die Prinzipien von Karate in drei Grundsätzen zusammengefasst werden: Mu-Shin (Die Gedankenbefreiung), der weiche Blick und die Nichtunterbrechung (1995: 20).

1. Mu-Shin (Die Gedankenbefreiung)

Das Wort „Shin“ bedeutet der Geist, deren Kraft im Karate eine wichtige Rolle spielt, eine perfekte Technik hervorzubringen (Deshimaru, 1985: 66-71). Dieses Prinzip bezieht sich darauf, alles wahrzunehmen, während man von nichts abgelenkt wird (Cotter und Henley, 1995: 20) und stammt aus der buddhistischen Philosophie, die darauf hinweist, dass das Fehlen von Gedanken zu einer spontanen und kreativen Reaktion auf Lebenssituationen führt (Keenan, 1989: 286-287).

Im Karate geht es um die Fähigkeit, den Geist von allen Gedanken zu befreien. Die Vorurteile verzerren die Realität und verhindern im Kampf, die Bewegungen der Gegner vorzeitig vorherzusagen und entsprechend zu reagieren. Ein Karate-Meister hat sozusagen die Fähigkeit, einen klaren Geist ohne Vorurteile zu bewahren (Mattson, 1963: 38).

2. Der weiche Blick

Es ist die Fähigkeit, viele Informationen gleichzeitig zu überwachen und aufzunehmen. Durch den weichen Blick kann der Verteidiger alle Bewegungen des Angreifers überwachen, indem er seine Augen leicht unscharf wirft und sich auf die periphere Sicht verlässt. Im Kampf verwendet ein Karateka den weichen Blick, um sich durch ein wachsames Bewusstsein vor den Angriffen besser zu schützen und sich für die in der Nähe stattfindenden Ereignisse oder Kräfte zu entwickeln. Ein Karate-Meister konzentriert sich nicht auf das Objekt, das ihm schaden kann, sondern auf die dahinter versteckte Kraft (Cotter und Henley, 1995: 22).

3. Die Nichtunterbrechung

In diesem Prinzip geht es darum, ein defensives Bewusstsein zu bilden, das einen Verteidiger auf die Überraschungsangriffe immer aufmerksam macht (Mattson, 1963: 39). Durch drei alltägliche Beispiele kann dieses Prinzip gelernt werden. Mit Essstäbchen isst man defensiv, indem man die Speisen in den Mund legt, wobei die Essstäbchen auf die Mundöffnung zeigen, aber nicht auf die Mundöffnung gerichtet sind. Ein anderes Beispiel wäre das Trinken von heißem Tee, indem der Tee so gehalten wird, dass ein Angreifer den Inhalt beim Trinken nicht ins Gesicht spritzen kann. Das letzte Beispiel erklärt, dass man ständig in einer geeigneten

Körperposition sein soll, um am Anfang eines Angriffs in eine defensive Haltung springen zu können (Cotter und Henley, 1995: 23).

2.2.3. Zusammenhang zwischen japanischen Kampfkunstprinzipien und Marketingstrategien

Die Marketingstrategien basierend auf östlichen Kampfkunstprinzipien und den zugrunde liegenden Philosophien können am besten von kleineren, schwächeren Unternehmen in dynamischeren Branchen durchgeführt werden, indem man überlegene Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gegen größere, langsamer laufende, bürokratischere Wettbewerber mit eingeschränkter Flexibilität und Anpassungsfähigkeit einsetzen könnte (Pelham, 1997:62).

Es wird darauf hingewiesen, dass die Marketingstrategie mit der Militärwissenschaft verglichen wird, um lebensfähige Geschäftsmethoden zur Marktkonkurrenz zu entwickeln. Während der Zusammenschluss von Marketing und der Militärwissenschaft neuartige Perspektive auf die Marktkonkurrenz anbietet, bietet der Hand zu Hand-Kampf von Aikido des Weiteren einen Einblick auf ein anderes Aussehen der Orientation der japanischen Manager an (Cotter und Henley & Pelham, 1997: 14).

Einige militärische Verteidigungsstrategien, wie Positionsverteidigung, mobile Verteidigung oder Flankenpositionierungsverteidigung können nur für große, gut finanzierte Industrieführer geeignet sein. Die Marketingstrategien, die den Aikido- oder Judo-Prinzipien entsprechen, können jedoch von kleinen Unternehmen, die ihre Marktsegmente erweitern oder verteidigen möchten, effektiv eingesetzt werden (Pelham, 1997: 62).

2.2.3.1. Die Umsetzung von Aikido-Prinzipien in Marketingstrategien

Beim Aikido besteht das Trainingsziel darin, die Fähigkeiten eines Menschen so zu verbessern, dass Wahrnehmung, Bewertungsentscheidung und Reaktion fast gleichzeitig auftreten. Ein Aikidoka bemüht sich, ein immer wachsameres Bewusstsein zu entwickeln, um körperliche Angriffe zu vermeiden. Diesem Prinzip folgen auch die Marketingmanager, die danach streben, die Marketing-Kurzsichtigkeit zu vermeiden, um unerwartete Marketingangriffe zu verteidigen (Cotter et al., 1997: 15).

Nach Pelham bedeutet der dynamische Konvergenzimpuls im Aikido, einen stärkeren, aber langsameren Gegner dazu zu zwingen, sich schneller und rücksichtsloser zu bewegen, was zu einem größeren Verlust an Gleichgewicht und Kontrolle führt.

Im Geschäftsbereich betrachtet man dieses Prinzip dort, wo die Flexibilität und Geschwindigkeit japanischer Automobilhersteller die amerikanischen Konkurrenten trotz der Fortschritte von den US-amerikanischen Autoherstellern übertreffen (1997: 54). Die kürzeren Entwicklungszeiten ermöglicht es ihnen, die Betriebskosten zu senken, immer modernere Technologien herzustellen, einen sehr großen Druck auf die US-amerikanischen Wettbewerber zu richten und Autos frühzeitig auf den Markt kommen lassen, um Trends zu nutzen, bevor sich der Geschmack der Verbraucher ändert. General Motors beschloss, das Modell Fiero vor anderen preiswerten zweisitzigen Sportwagen auf den Markt zu drängen (Cotter et al., 1997: 15 zitieren nach Bussey und Sease, 1988: 94-95), da GM das Bestreben hatte, ihre schnelleren japanischen Konkurrenten bei der Verkürzung der Entwicklungszeiten nachzubilden. Diese Aktion führte zu erheblichen Fehlern, die sein Qualitätsimage beschädigten (Pelham, 1997: 55).

Laut Cotter et al. trägt Aikido die Verantwortung für das Wohlergehen des Gegners, wobei die körperliche Aggression schnell neutralisiert und die Kontrolle über den Angriff so effektiv ist, dass der Gegner durch die Selbstverteidigung nicht schwer verletzt wird.

Diese japanische Haltung in Bezug auf Marketingpraktiken könnte sich als vorteilhaft erweisen, wenn diese Praktiken gegen stark sichtbare US-Unternehmen in Oligopolen wie in der Auto-, Stahl- oder Computerindustrie durchgeführt werden. Japanische Firmen könnten bei einem Unternehmen wie Chrysler einen Karate-artigen „Todesstreik“ durchführen, was zu erheblichen Massenfeindseligkeiten in den USA und letztendlich zu einem Verlust von dem Firmenwert und den Verkäufen führen könnte. Dieses Beispiel stellt den Unterschied zwischen Aikido und anderen japanischen Kampfkünsten im Verhalten gegenüber dem Gegner. Angriffe im Geschäftsleben müssen manchmal diplomatisch behandelt werden, indem das angreifende Unternehmen nicht "getötet" wird, sonst wirkt die Aggression des Verteidigers letztendlich gegen sich selbst (1997: 15).

Stenudd stellt fest, dass man im Aikido darauf abzielt, den Schlag zu vermeiden, während man die Energie in eine vorteilhafte Richtung bringt (2004: 145).

Das Prinzip der "führenden Kontrolle" lautet, die potenziell gefährliche Energie des Angreifers in harmlose Kanäle zu leiten. Nach Cotter et al. demonstrierte die japanische Firma

Kawasaki Steel dieses Aikido-Prinzip in einem nützlichen Geschäftskontext. Das Unternehmen Kawasaki Steel wechselte vom Stahlverkauf im Ausland zum Verkauf von Technologie im Ausland. Die Kawasaki-Ingenieure nahmen einige Jahre lang ein neues Stahlwerk in einem fremden Land in Betrieb und somit haben sich die Forschungs- und Entwicklungsmitarbeiter von Kawasaki über die derzeit installierte Technologie hinaus entwickelt. Die Kawasaki-Strategie zwingt ihre Konkurrenten dazu, in ihrer Forschung und Entwicklung ihrer Technologie zu folgen. Im Laufe der Zeit verlassen sich die Käufer der Technologie auf die Fortschritte von Kawasaki in Forschung und Entwicklung und daraus folgt, dass Kawasaki die Kontrolle über die Situation behalten kann (1997: 16 zitieren nach Business Week, 1979: 119).

Beim Aikido richten sich die Kontrollpunkte, die bei der Annäherung eines Angriffs festgelegt werden, auf die anfälligsten Bereiche des Angreifers (Cotter et al., 1997: 16).

Diese Strategie wird vom japanischen Unternehmen Komatsu, das als das weltweit zweitgrößte Unternehmen für Erdbewegungsmaschinen und der größte Konkurrent von Caterpillar vorkommt, verwendet. Komatsu bildete ein Überwachungssystem, indem es die wichtigste Tageszeitung in Caterpillars Heimatstadt Illinois namens Journal Star abonnierte. Zu den aus dem Papier gewonnenen Informationen gehörten Berichte über Stellungnahmen der Geschäftsführung von Caterpillar, die Anzahl der zum Verkauf stehenden Häuser, den Umfang der Geschäftsausweitung in der Region, die Benennung neuer Führungskräfte für den Hauptsitz von Caterpillar und dergleichen. Dieses Überwachungssystem hilft Komatsu dabei, auf die umgesetzten Geschäftsstrategien zu reagieren, die Auswirkungen auf die weltweite Industrie für Erdbewegungsmaschinen haben können (Cotter et al., 1997: 16). Wie Pelham festgestellt hat, legt Komatsu auf Aikido-ähnliche Weise einen Kontrollpunkt fest (1997: 55), bevor das Momentum des Angriffs von Caterpillar unkontrollierbar wurde und es einem erfolgreichen Angriffsschlag führte.

Nach Pelham betrachtet man als ein anderes Beispiel über den Kontrollpunkt im Aikido die Strategie des japanischen Pharmaunternehmens Esei, das ein Verbindungsbüro in der Schweiz eröffnete. Für das japanische Unternehmen ist es wichtig, die Fortschritte seiner Wettbewerber bei der entscheidenden Finanzierung internationaler Forschung genau zu überwachen. Je näher sich der Verteidiger im Aikido oder im Geschäft dem "Zentrum des Kreises" nähert, desto geschickter können die Japaner auf Aggressionen reagieren (1997: 55).

Die Kontrolle wird über den Angreifer an den "äußeren Grenzen" des Angriffs über den Punkt der maximalen Ausdehnung hinaus aufgebaut, wobei die Kraft erheblich nachlässt.

Nach der erfolglosen Einführung von ungesüßtem Wyler wurde Country Time durch General Food in den von Wyler dominierten Markt für gesüßte Limonaden eingeführt. Wylers Drink bildet dabei ein Beispiel für die Kontrollstrategie von Aikido (Pelham, 1997: 55).

Cotter et al. heben hervor, dass dieses Aikido-Prinzip als Marketingstrategie auf dem Automobilmarkt durchgeführt worden ist. Dank dieser Strategie gelang es dem kleinsten japanischen Automobilhersteller Daihatsu, in den Ländern wie Polen und Ungarn Marktführer für importierte Autos zu werden. Anstatt zu versuchen, einen konfrontativen Kopf-an-Kopf-Kampf mit Giganten auf dem Automobilmarkt zu führen, zog Daihatsu über die maximale Ausdehnung der Autovermarkter hinaus, um an einem Punkt wettbewerbsfähig zu werden, an dem der Gegner über eine wirkungsvolle Schlagkraft verfügt. Zu diesem Zeitpunkt konnte Daihatsu die Kontrolle und Führung erlangen, einen kleinen, aber rentablen Markt zu erschließen (1997: 16 zitieren nach Financial Times, 1986: 4).

Beim Mischen mit dem Angriff geht es im Aikido um die Flexibilität, um sich an die Kraft und den Fluss der Gegenkraft anzupassen. Der japanische Computerhersteller Hitachi zeigte den Erfolg dieses Prinzips im Geschäftsbereich. Japanische Computerhersteller bauten ihre Maschinen mit speziellen Softwarepaketen, die eine Mischung aus japanischen und englischen Bedürfnissen japanischer Kunden waren und für die Exportmärkte nicht leicht übersetzt werden konnten. Hitachi erkannte die Notwendigkeit einer Anpassung und begann Computer herzustellen, die steckkompatibel mit IBM-Maschinen waren und IBM-Softwarepakete ausführen konnten. Durch dieses Aikido-Prinzip verwandelte Hitachi sich in die Bewegung seiner Konkurrenten, um den US-Markt zu treffen (Cotter et al., 1997: 17 zitieren nach Uttal, 1978: 138).

Laut Pelham setzten die japanischen Autohersteller dieses Prinzip in eine erfolgreiche Marketingstrategie um, indem sie sich dafür entschieden, die Anzahl der US-amerikanischen Produktionsstätten und die Importe von Komponenten zu erhöhen, was nicht nur den US-Handelsdruck senkte, sondern auch die Kosten senkte. Sie nutzten den Feind, indem sie ihre Abhängigkeit von japanischen Firmen verstärkten (1997: 56).

Die Widerstandslosigkeit taucht als den westlichen Militär- oder Sportstrategien fremdes Aikido-Prinzip auf, die darauf beruht, dass der Verteidiger nachgibt, indem er vom

Angreifer in die entgegengesetzte Richtung geht und nicht in derselben Art antwortet (Pelham, 1997: 56). Nach Cotter et al. sollen westliche Manager versuchen, die Widerstandslosigkeitstechniken zu erkennen, die japanische Firmen bei der Marktentwicklung einsetzen (1997: 18).

Pelham äußert, dass die westliche Reaktion auf eine wettbewerbsfähige Produkteinführung oder Preissenkung ein Gegenangriff mit derselben Strategie oder Taktik, jedoch mit größeren Ressourcen ist (1997:56). Im Gegensatz zur westlichen Reaktion versuchen die japanischen Hersteller des Lexus-Automobils, das Gefühl zu vermeiden, gegen die Industrie zu drücken oder zu ziehen. Lexus folgt dem Prinzip, nicht zu konkurrieren, sondern zu übertreffen (Cotter et al., 1997: 17 zitieren nach Zellner, 1989: 137).

Ein weiteres Beispiel für die Widerstandslosigkeit kann man bei der Heubleins Verteidigung betrachten, wobei das Unternehmen seinen Smirnoff-Wodka gegen den Angriff einer günstigeren Marke Wolf Schmidt abwehrte. Anstatt Tylenols effektive Preissenkung nachzubilden, erhöhte Heublein seinen Preis und verlagerte seine Position weiter von Wolf Schmidt in Richtung Premium-Segment und führte zwei preiswerte Kampfmarken unterhalb von Wolf Schmidt ein. An diesem Beispiel erkennt man das scheinbare Nachgeben des Verteidigers, indem er vom Angreifer in die entgegengesetzte Richtung geht und nicht in derselben Art antwortet (Kotler und Singh, 1981: 30-42).

Die tangential Bewegung zum Angreifer ermöglicht es dem Aikidoka, sich tangential in Richtung des sich nähernden Schlags des Angreifers zu bewegen, während er gleichzeitig vertikal dreht (Pelham, 1997: 57). Die Haltung der japanischen Firmen mag dem westlichen Strategen als nicht bedrohlich und harmlos erscheinen, wenn die japanischen Bewegungen tangential sind. Diese indirekten Bewegungen könnten einen westlichen Beobachter erst alarmieren, wenn es zu spät ist, um zu reagieren (Cotter et al., 1997: 18).

Dieses Prinzip von Aikido wird durch japanische Methoden des Umgangs mit dem Druck der US-Regierung auf die Japaner veranschaulicht, ihre Heimatmärkte zu öffnen und das Handelsdefizit zu reduzieren. Die japanische Antwort auf diesen Druck scheint zwar eine Zustimmung, aber eine tangential Kontrolle zu sein, um die USA zur Erreichung dieses Ziels zu führen. Die japanischen Vorschriften schreiben vor, dass Waren, die nach Japan gebracht werden, von einem japanischen Unternehmen gehandhabt werden müssen, das als autorisierter Importagent fungiert. Japan hilft beim Lösen des US-Japan-Handelsproblems, indem es

japanische Produkte aus den USA kauft. Durch diese Verordnung wird die US-amerikanische Nachfragekraft für den Import nicht vollständig blockiert, sondern in eine andere Richtung abgelenkt und kanalisiert (Pelham, 1997: 57-58 zitiert nach Jeannet und Hennessey, 1988). Die Japaner haben die Angriffstaktik der USA übernommen und sie in ihre eigene profitable Offensive verwandelt (Cotter et al., 1997: 18 zitieren nach The Wall Street Journal, 1993: A7A).

Ein anziehendes Ziel anzubieten kommt als ein anderes Prinzip vor, in dem es sich darum handelt, dass die führende Bewegung des Aikidokas sich leicht vor der aggressiven Energie entwickelt, sobald die Kontrolle gesichert ist, indem die Bewegung des Verteidigers mit der Angriffslinie vermischt wird.

In der japanischen Fernsehindustrie kann man ein Beispiel für die Umsetzung dieses Aikido-Prinzips in eine Marketingstrategie betrachten. In den späten fünfziger Jahren wurden Farbfernsehsysteme erstmals in den USA auf den Markt gebracht. Deutschland und Frankreich haben in kleineren Märkten überlegene Systeme hervorgebracht. Die japanische Rundfunkbranche entschied sich aber für das US-amerikanische System und produzierte Sets für Japan und die USA, was den Japanern ermöglicht, sich an den US-Markt anzupassen, Erfahrungen zu machen und Vorteile zu nutzen, die dazu beigetragen haben, den europäischen Markt zu führen und letztendlich zu erobern.

Japan kam zu einem späteren Zeitpunkt mit einem Fernseher nach Europa, der beide in Europa verwendeten Signale empfangen konnte, bevor die europäischen Hersteller den Markt kontrollieren konnten. Japan wurde dann in allen drei Schlüsselregionen zum dominanten Konkurrenten (Cotter et al., 1997: 17-18 zitieren nach Jeannet und Hennessey, 1988).

Die Anwendung dieser Strategien setzt voraus, dass kleine Unternehmen den Fokus, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Aikido-Strategien nutzen (Pelham, 1997: 62). Cotter et al. stellen fest, dass die Manager der US-amerikanischen Unternehmen es für profitabel halten könnten, einige der Aikido-Strategien im Wettbewerb mit westlichen Konkurrenten anzuwenden. Um die Aikido-Strategien in wettbewerbsorientierte Marketingstrategien umzusetzen, soll das Unternehmen die Richtung der Wettbewerbsabsichten genau überwachen, die Kompetenzen des Unternehmens verstehen, um die von Aikido geforderte Harmonie und Zentralisierung zu erreichen, Flexibilität entwickeln, um sich an die veränderlichen Marktbedingungen schnell anzupassen (1997: 18).

2.2.3.2. *Die Umsetzung von Judo-Prinzipien in Marketingstrategien*

Yoffie und Kwak behaupten, dass Unternehmen gegen drei oder mehr Wettbewerber gewinnen können, indem sie drei Kernprinzipien von Judo beherrschen: Bewegung, Gleichgewicht und Hebelwirkung (Yoffie und Kwak, 2002a: 21).

Durch das Bewegungsprinzip können Manager die Führung ergreifen und ihren anfänglichen Vorteil nutzen (Yoffie und Kwak, 2002b: 10). Was im Judo nicht zum Angriff einzuladen bedeutet, setzen Judo-Strategen den sogenannten Hündchen-Trick um, indem sie die Marktdynamik stetig steigern und gleichzeitig ein unschädliches Image entwickeln, um einen Angriff nicht zu provozieren.

Als Beispiel für die Umsetzung dieses Prinzips in eine Marketingstrategie geben Yoffie und Kwak das Unternehmen Palm Computing auf dem Computermarkt. Durch das Herunterspielen seines Potenzials gelang es dem Unternehmen Palm Computing, einen Großangriff zu behindern. Im Gegensatz zu Apple bezeichnete Palm seine Produkte als Begleiter und nicht als Ersatz für PCs. Auf diese Weise hoffte das Unternehmen darauf, Wettbewerber wie Microsoft und Compaq davon abzuhalten, Palm als bedeutende Bedrohung zu definieren (2002a: 22).

Das Schlachtfeld zu definieren kommt als ein anderes Bewegungsprinzip von Judo vor, wobei die Marketing-Manager das Schlachtfeld als Wettbewerbsraum interpretieren. Zum Beispiel hatte das Unternehmen Intuit die Führung auf dem Markt für persönliche Finanzsoftware übernommen, indem es die Standards für seine Kategorie neu definiert hatte (Yoffie und Kwak, 2001a: 28). Das Unternehmen wählte eine kurze Liste von Funktionen aus, die von den Kunden genutzt wurden, z. B. das Schreiben von Schecks und das Führen eines Scheckregisters, und konzentrierte sich darauf, diese Dinge schnell und einfach zu erledigen (Yoffie und Kwak, 2002a: 23). Intuit machte es für seine etablierten Konkurrenten äußerst schwierig, an dem Wettbewerb teilzunehmen, indem es die Regeln geändert hatte (Yoffie und Kwak, 2001a: 29).

Laut Barnes und Richardson ist schnelle Bewegung ein grundlegendes Prinzip von Judo. Je schneller ein Judoka lernt, sich auf den Beinen zu bewegen, desto schwieriger ist es, ihn einzuholen. Als Beispiel geben sie die Luftfahrtindustrie in Europa, wo die kleinen Unternehmen wie Easyjet und Ryanair sich viel schneller als die großen Fluggesellschaften wie

Swissair und Sabena bewegen können, da große Unternehmen langsame und mühsame Entscheidungsprozesse haben. Kleine Unternehmen haben die großen ausmanövriert, indem sie realistische Preise anbieten (2003: 73).

Yoffie und Kwak führen ein anderes Beispiel von der Computerindustrie an. Sie stellen fest, dass das Unternehmen Palm Computing sich zu einem bewegenden Ziel entwickelt, indem es mindestens einmal im Jahr neue Produktgenerationen auf den Markt bringt, um sich vor Microsoft zu behaupten (2002a: 23).

Jedes Unternehmen kann wirksamer mit größeren oder stärkeren Wettbewerbern konkurrieren, indem es das Gleichgewichtsprinzip angesichts eines Angriffs durchführt (Yoffie und Kwak, 2002b: 8). Kleine Unternehmen sind viel besser in der Lage, in diesem Umfeld ihr Gleichgewicht zu erhalten (Barnes und Richardson, 2003: 93).

Den Gegner zu greifen kann als eine Strategie des Gleichgewichtsprinzips betrachtet werden, die eine Vielzahl von Zielen erfüllt. Es gelingt dem Judoka, den Wettbewerb zu verhindern und den Kampf unnötig zu machen, sodass der Sieg gesichert wird. Ein Manager kann durch diese Strategie die Wettbewerber unter Kontrolle bringen, indem er Beziehungen zu aktuellen oder zukünftigen Konkurrenten aufbauen, die ihren Handlungsspielraum einschränken oder es dem Manager ermöglichen, auf ihre Kosten zu profitieren. Microsoft hatte seinen Konkurrenten Apple früh in den Griff bekommen. In der Mitte der 80er Jahre wurde Microsoft durch die Zusammenarbeit mit Apple zur Entwicklung von Anwendungen für den Macintosh zum wichtigsten Softwarelieferant von Apple und gewann dadurch eine enorme Verhandlungsmacht (Yoffie und Kwak, 2002b: 11).

Die gleiche Strategie hatte bei eBay nachhaltigere Ergebnisse. Meg Whitman, der Präsident und CEO von eBay, hat sich als erfahrener Praktiker von Greiftechniken von Judo erwiesen. Das Unternehmen eBay hatte das Ziel, den Vertrieb zu erhöhen und seinen starken Konkurrenten AOL vom Markt fernzuhalten (Yoffie und Kwak, 2001a: 49-50). Ab Herbst 1997 bemühten sich die Führungskräfte von eBay streng darum, mit drei aufeinanderfolgenden Deals den Wettbewerb mit dem Unternehmen AOL zu verhindern. Im Frühjahr 1999 hatte eBay das Unternehmen AOL fest im Griff, was wenig Anreiz hatte, die Räume seines Partners zu betreten (Yoffie und Kwak, 2002a: 24).

Den Widerstand zu vermeiden ist wiederum ein Teil des Gleichgewichtsprinzips von Judo und taucht auf dem Markt als eine Verteidigungsstrategie auf, bei der es darum geht,

Schlachten zu vermeiden, aber es bedeutet nicht, auf die Angriffe nicht zu reagieren. Stattdessen muss man den Gegner sorgfältig studieren, bevor man sich dafür entscheidet, durch welche Angriffe und wie man kontern soll.

Scott Cook, der Gründer von Intuit beschreibt, wie Intuit wiederholte Angriffe von Microsoft seit mehr als einem Jahrzehnt überwunden hat. Nach seiner Meinung ist mit Microsoft zu kämpfen ein Spiel mit niedrigem Prozentsatz. Statt nur zu kopieren, was Microsoft bisher getan hatte, hat Intuit Paradigmenwechsel vorgenommen und Kunden mit Taktiken nachgegangen, von denen sein Konkurrent Microsoft noch nie gehört hatte (Yoffie und Kwak, 2001a: 52).

Ein anderes Beispiel, an dem diese Strategie implementiert wurde, kann man beim Angriff von Yahoo!, das weltweit führende Portal, gegen eBay betrachten. Yahoo! kündigte Pläne für den Einstieg in das Personen-zu-Personen-Auktionsgeschäft an. Während eBay den Verkäufern Gebühren für den Verkauf berechnete und eine Provision für die abgeschlossenen Verkäufe erhielt, wären die Yahoo!-Auktionen völlig kostenlos. Der erste Schritt von Meg Whitman, dem Präsidenten und CEO von eBay, bestand darin, ein SWAT-Team zu bilden, das sich jeden Montag, Mittwoch und Freitag am Nachmittag von fünf bis sieben traf. Es war die Aufgabe des Teams, das Angebot von Yahoo! auseinanderzunehmen, jeden Aspekt seines Geschäfts zu untersuchen und sorgfältig nachzuverfolgen, ob Yahoo! an Zugkraft und Anteilnahme gewann (Yoffie und Kwak, 2002b: 16).

Barnes und Richardson stellen fest, dass das Judotraining den Judoka zum Ziehen auffordert, wenn er geschoben wird, und zum Schieben, wenn er gezogen wird, um sein Gleichgewicht zu erhalten (2003: 79).

Nach Yoffie und Kwak kann dieses Prinzip in eine Marketingstrategie umgewandelt werden. Man sucht Möglichkeiten, den Impuls seines Gegners aufzugreifen und diesen hinzufügen, wohin man will. Wenn man die Produkte, Dienstleistungen oder Technologien eines Wettbewerbers in seinen Angriff integriert, kann man ihn aus dem Gleichgewicht bringen und mit der Frage allein lassen, ob er seine ursprüngliche Strategie aufgeben oder zusehen möchte, wie sie versagt. Mit Hilfe dieses Prinzips bewegt man sich näher an das Hebelwirkungsprinzip heran, indem man die Stärke seines Konkurrenten benutzt, um seine Position zu verbessern (2001a: 59).

Als ein Beispiel geben Yoffie und Kwak den Windelhersteller Drypers, der dieses Prinzip erfolgreich auf eine kundenorientierte Marketingstrategie übertragen hat. Als Drypers versuchte, den Markt in Texas zu erschließen, wurde er von P&G angegriffen, indem P&G im ganzen Bundesstaat Gutscheine von 2 \$ ausgab. Drypers hatte kein Geld zum Drucken und Verteilen von Gutscheinen. Anstatt sich durch das Verteilen von Gutscheinen gegenseitig zu bekämpfen, kündigte Drypers an, dass er die Gutscheine von P&G annehmen würde. Da Drypers doch schon billiger als P&G verkaufte und noch dazu diese Gutscheine annahm, entstand eine lange Schlange von Kunden. Bald darauf begann Drypers voll ausgelastet zu arbeiten. Drypers führte also das Prinzip „Ziehe, wenn du geschoben wirst!“ sehr clever durch, indem er die Macht von P&G gegen ihn nutzte. Je mehr Gutscheine P&G ausgab, desto mehr verkaufte der Windelhersteller Drypers (2002a: 26).

Im Judo wird der Körper des Gegners zu einem Hebel in den Händen des Judokas. Yoffie und Kwak konzentrieren sich auf drei verschiedene Arten, wie man diesen Hebel auf dem Markt einsetzen kann. In jedem Fall zielt man darauf ab, die Stärke eines Wettbewerbers zu seinem Vorteil zu nutzen. Übertragen auf eine Marketingstrategie kann diese Stärke als die Vermögenswerte, Partner und Wettbewerber eines Konkurrenten betrachtet werden (2001a: 67).

Größte Vermögenswerte eines Unternehmens kann oft zu seinen größten Verbindlichkeiten werden. Sie können immateriell wie Markennamen und geistiges Eigentum oder greifbar wie Eigentum und Betriebsanlage vorkommen. Michael Dell, der Vorsitzender und CEO von Dell Computer äußerte: "In der einen oder anderen Form sammeln Vermögenswerte Risiken um die Unternehmen herum."

Bei der Implementierung dieser Technik hat Sega Anfang der 90er Jahre die Investitionen von Nintendo in der Technologie und im Marketing genutzt. In der Hardware nutzte Sega Nintendos Monopol in der Acht-Bit-Technologie, indem es schnellere 16-Bit-Maschinen auf den Markt brachte. In der Software nutzte es die Markenwerte von Nintendo, indem es eine ältere, modischere Zielgruppe mit ihnen entsprechenden Spieltiteln ansprach (Yoffie und Kwak, 2002a: 27).

Barnes und Richardson geben ein anderes Beispiel für die Durchführung des Hebelwirkungsprinzips. Sie stellen fest, dass Caffè Nero die anderen Kaffee Ketten überlistet, indem er die Macht der Marke „Italien“, das Land vom berühmten Kaffee, und die Macht ihrer

Mitarbeiter nutzt, die an italienische Speisen, Kaffee und Italien erinnern. Daraus folgt, dass die Marken mit Gehirn und nicht mit großen Marketingbudgets aufgebaut werden können (2003: 25-49).

Yoffie und Kwak zeigen, dass das alte Motto „der Feind von meinem Feind ist mein Freund“ als eine Judo-Strategie durchgeführt werden kann, indem man die Stärke der Konkurrenten seines Wettbewerbers nutzt. Das Unternehmen Netscape hat diese Strategie im Kampf gegen Microsoft erfolgreich eingesetzt (2001a:85). UNIX war der Hauptkonkurrent von industrietauglichem Windows NT von Microsoft. Die Konkurrenz in Betriebssystemen bot den Wettbewerbern von Microsoft eine wertvolle Hebelwirkung, die das Unternehmen Netscape als eine Gelegenheit gegen Microsoft benutzt, indem es seine Software auf mehr als sechzehn UNIX-Versionen anpasst und einen Markt eröffnet, den es besitzen könnte (Yoffie und Cusumano, 1999: 77).

Zusammenfassend kann man feststellen, dass die Teilnehmer sich im Judo schnell bewegen, um ihre Gegner zu überraschen und ihre Vorteile zu neutralisieren. Sie bleiben im Gleichgewicht, um auf den Angriff eines Feindes rasch reagieren zu können. Sie greifen fest und verwenden die Kraft ihrer Gegner gegen sie, um sie zu Boden zu werfen.

Die Kampfkunstmetaphern werden auf dem Markt eingesetzt und wie im Judo ist das Spiel auch im Geschäftsbereich nicht vorbei, wenn ein schwacher Kämpfer einen stärkeren Gegner über seine Schulter wirft. Ein Unternehmen kann plötzlich flach auf dem Rücken liegen und in den Himmel starren, als es glaubt, dass der Kampf vorbei ist und es schon gewonnen hat (Hamm, 2001: 28).

2.2.3.3. *Die Umsetzung von Karate-Prinzipien in Marketingstrategien*

Eines der Grundprinzipien der modernen Offensivkriegführung und von Karate beinhaltet den Gegenangriff, wobei man sich auf die Kräfte an der schwächsten Stelle des Angreifers konzentriert (Pelham, 1997: 53).

Die Grundlage von Karate bezieht sich auf das Konzept der Dualität, die im Taoismus als „Yin und Yang“ bezeichnet wird. Der Gedanke unter dieser Philosophie kann mit Wasser in einen Zusammenhang gebracht werden. Das Wasser besitzt einerseits eine ungeheure Kraft, mit der es Leben erzeugen und schreckliche Zerstörungen verursachen kann, andererseits sieht

es schön und beruhigend aus, während man einen sanften Strom beobachtet, der um die rauen Felsen herumfließt (Chun, 1976: 62).

Um erfolgreich mit japanischen Kollegen verhandeln zu können, müssen amerikanische Geschäftsmanager ein Verständnis dafür entwickeln, wie diese Philosophien das japanische Leben durchdringen (Pelham, 1997: 53). Nach Anderson kommen die wesentlichen Geschäftsprinzipien an einem Dojo vor, wo Japanische Kampfkünste wie Karate gelehrt werden. Anderson begründet, dass Karate Prinzipien die Individualität und Kreativität entwickeln und im Geschäftsleben benutzt werden können, sodass die Mitarbeiter Respekt für ihr Unternehmen, ihre Führungskräfte und Kollegen haben sowie die Auswirkungen einer schlechten Leistung verstehen (1999: 7).

Cotter und Henley haben in ihrem Artikel festgestellt, dass Karate früher im Licht von den alten Kampfalogien und später bezüglich ihrer Philosophie als Beitrag zur Marketingstrategie überlegt worden ist. Während die Militärwissenschaft eine neuartige Perspektive für die Beurteilung wettbewerbsfähiger Marketing-Situationen bietet, könnte die japanische Kampfkunst Karate den Entscheidungsträgern von Western weitere Einsichten in Marketingstrategien und -taktiken verschaffen (1995: 20).

Mu-Shin wird von Karate-Meistern und japanischen Geschäftsführern als die Fähigkeit, einen klaren Geist ohne Vorurteile zu bewahren, betrachtet. In der Geschäftswelt kommt es als die japanische Fähigkeit vor, ein Gut oder eine Dienstleistung ständig neu zu bewerten, als wäre es das erste Mal (Cotter und Henley, 1995: 21 zitieren nach Alderson, 1965).

Zenith, ein US-amerikanischer Fernsehhersteller, betrachtet man als Beispiel dafür, dass das Prinzip von Mu-Shin von den US-amerikanischen Firmen nicht umgesetzt wurde. Zenith nahm an, dass es aufgrund seiner herausragenden Stellung in den USA der Marktführer im Markt für Farbfernseher war. Im Laufe der Zeit hatte Zenith Schwierigkeiten, mit japanischen Unternehmen zu konkurrieren, die im Weltmaßstab operierten. Indem das Unternehmen die japanischen Erfahrungen auf dem eigenen Inlandsmarkt nicht anerkannte, gewährte es den japanischen Unternehmen eine überlegene Volumensituation, die den US-amerikanischen Markt öffnete (Cotter und Henley, 1995: 21-22 zitieren nach Keegan, 1989).

Als eine erfolgreiche Durchführung dieses Prinzips kann man das Unternehmen 7-Eleven Japan geben, das die Denkweise eines Menschen zeigte, der die Vorteile von Mu-Shin nutzte. Es gab keine Vorurteile, willkürliche Richtlinien, Annahmen über die Bedürfnisse der

Kunden oder Methoden zur Bewältigung der Situation. Dadurch konnten neue Informationen von Kunden empfangen werden und man konnte sich an die sich ändernden Kundenwünsche anpassen.

Ein weiteres Karate-Prinzip „das weiche Aussehe“ kann als die Fähigkeit interpretiert werden, die Bedeutung der Signale, die von anderen angeboten werden, zu absorbieren. Die Umsetzung dieses Prinzips trägt dazu bei, alle Aspekte einer bedrohlichen Situation zu berücksichtigen und hilft den japanischen Unternehmen dabei, sich einen Überblick über die gesamte Situation zu verschaffen (Cotter und Henley, 1995: 22).

Die Parallelität zwischen den japanischen Kampfkünsten Aikido und Karate besteht darin, dass das Prinzip der führenden Kontrolle im Aikido und das Prinzip des weichen Blicks im Karate auf denselben Grundgedanken beruhen. Bei beiden Prinzipien geht es darum, ein Überwachungssystem aufzubauen und die Wettbewerber ständig unter Kontrolle zu halten.

Im Geschäftsbereich fällt das japanische Unternehmen Honda auf, das das Konzept aller zusammenarbeitenden Abteilungen institutionalisiert. Die Interaktion, die durch alle Abteilungsinteressen hervorgerufen wird, wird Wai-Gaza genannt und wird häufig als „Hub-Bub“ übersetzt. Der Wai-Gaza-Stil ermöglicht den Abteilungsmitgliedern, die Interaktion zu nutzen, die ihnen einen weichen Blick auf ihre eigenen Fähigkeiten verleiht. Im Vergleich zu westlichen Grundlagen des analytischen Denkens basiert das japanische Managementdenken darauf, die Arbeit von Individuen mit unterschiedlichen Perspektiven auf einen gemeinsamen Fokus zu richten (Cotter und Henley, 1995: 23 zitieren nach Bussey und Sease, 1988: 95-95).

Nach Cotter und Henley ist es nicht schwer, das Prinzip der Nichtunterbrechung auf westliche Arbeits- und Wettbewerbsformen zu übertragen. Dieses Prinzip handelt davon, ein defensives Bewusstsein zu bilden, das die Unternehmen auf die Überraschungsangriffe ihrer Konkurrenten immer aufmerksam macht. Ein Karate-Meister verzögert die körperliche Verteidigung bis zum richtigen Moment. Diese Fähigkeit, eine verzögerte Reaktion zu zeigen, hat erhebliche Vorteile bei der Selbstverteidigung. Dadurch kann der Karate-Meister seine Verteidigungstaktik erst im letzten Moment verraten und der Gegner wird dazu ermutigt, sich mehr Impuls für einen Angriff zu erzeugen, was letztendlich zum Vorteil des Verteidigers genutzt wird. Der defensive Fluss ist kontinuierlich und in Beziehung mit den situativen Elementen wie Angriffsgeschwindigkeit oder Richtung.

Als Beispiel können westliche Firmen gegeben werden, die das Prinzip der Nichtunterbrechung im Wettbewerb mit japanischen Gegnern erfolgreich anwenden. Pizza California Co., das größte Pizza-Franchise in Japan, und Domino's mit Sitz in den USA haben sich erfolgreich an die japanischen Konsumenten angepasst und üben Geduld ein, keine kurzfristige Rentabilität zu erwarten (1995: 23-24).

Westlichen Managern wird empfohlen, zu versuchen, die Karate-Prinzipien zu erkennen, die bei japanischen Marketingfirmen für Marketingaktivitäten eingesetzt werden (Cotter und Henley, 1995: 25).

2.2.4. Wing Tsun als historische chinesische Kampfkunst

2.2.4.1. Definition von Wing Tsun

Das Wort Wing Tsun oder Wing Chun bedeutet in der chinesischen Sprache „schöne Frühlingsbrise“ oder „endloser Frühling“.

Kernspecht zitiert von Peter L. Koenig, Arzt für Sportmedizin und Karate-Meister, dass Wing Tsun als ein faszinierendes Nahkampfsystem vorkommt, der mit seinen logischen und schachspielartigen Techniken effektiv durchgeführt wird (2012: 336).

Die beispiellose Mentalität von Wing Tsun erkennt man in biomechanischen Vorgängen, Winkeln und im Feingefühl mit dem Zweck, Aggressionen abzubauen. Wing Tsun strebt als eine Wissenschaft des Kampfes danach, den Gegner kampfunfähig zu machen (Gibson, 2011: 11).

Die chinesische Kampfkunst Wing Tsun ist kein Wettkampfsport, sondern das einzige von einer Frau erfundene System, das die wohl effektivste Art darstellt, sich selbst zu verteidigen. Während ihr Aufbau auf fünf Kampfabstände, vier Kampfprinzipien und vier Kraftsätze beruht, kann ihr Lernprozess in drei Stufen eingeteilt werden:

- Körperliche Selbstverteidigung
- Strategie und Taktik, die z.B. auch im beruflichen Alltag umgesetzt werden kann.
- Eigene Selbstvervollkommnung (<https://deine-selbstverteidigung.at/wingtsun/>).

2.2.4.2. *Die Entstehungsgeschichte von Wing Tsun*

Vor etwa 300 Jahren wurde das Shaolin-Kloster in China von den Soldaten der Manchu-Regierung belagert und abgebrannt, wobei viele Shaolin-Kung Fu-Meister gestorben waren. Eine von den Überlebenden war die einzige Frau im Shaolin-Kloster, die buddhistische Nonne und Kung Fu-Meisterin Ng Mui, die erfolgreich davonlief, nachdem das Kloster vernichtet worden war. Sie ließ sich im Weißen Kranich-Tempel an einem Berg an der Grenze zwischen den Provinzen Szechwan und Yunnan nieder, wo sie sich ungestört auf Kampfkunst und Zen konzentrieren konnte.

Eines Tages beobachtete sie einen Kampf zwischen einem Fuchs und einem Kranich, bei dem der Fuchs im Kreis um den Kranich herumlief und der Kranich in der Mitte dieses Kreises sich dauernd mit seiner Brustseite dem Fuchs zuwendend drehte. Er verteidigte sich mit einem Flügel und greift gleichzeitig mit seinem Schnabel an. Durch diesen Kampf wurde Ng Mui inspiriert, um eine neue Kampfkunst zu entwickeln.

Ng Muis Kampfkunst strebt danach, den Gegner statt mit Kraft mit entsprechenden Methoden zu bewältigen, indem sie kurze Verfolgungsschritte und Nahkampftechniken einsetzt (Ting, 1999: 31-33).

Kurz vor ihrem Tod lehrte sie ihrer Schülerin Yim Wing Tsun ihre Kampfkunst, damit diese sich vor einem wohl bekannten Schläger schützen konnte. Sie riet ihr, nur den richtigen Schülern diese Kampfkunst zu unterweisen. Diese Kampfkunst wurde seither mit dem Namen von Wing Tsun genannt und wurde über 200 Jahre lang nur in persönlicher Umgebung gelehrt (Schönberger, 1992: 61).

Der letzte Schüler dieser Familie war Yip Man. Unter ihm begann das goldene Zeitalter von Wing Tsun und er wurde der unumstrittene Großmeister dieser Kampfkunst, der von allen als Oberhaupt anerkannt wurde (Ting, 1999: 40). Die chinesische Kampfkunst Wing Tsun wurde durch Yip Man von China nach Hongkong gebracht, wo er zwei besonders wichtige Schüler, Bruce Lee und Leung Ting, unterrichtete. Während Bruce Lee diese Kampfkunst in Amerika bekanntmachte, verbreitete Leung Ting das System dank seinem Schüler, dem Großmeister Keith Kernspecht, in Deutschland (Kernspecht, 2012: 306-308).

Die chinesische Kampfkunst Wing Tsun wurde in der Mitte der siebziger Jahre nach Europa gebracht und zu einer der effektivsten Formen der Selbstverteidigung entwickelt. Heute

wird das System auch von den Polizei- und Militärspezialeinheiten geübt („Keith Kernspecht erhielt den Titel“, 1999).

2.2.4.3. *Der Aufbau des Wing Tsun-Systems*

Nach Gibson liegt die Stärke von Wing Tsun in seinem Aufbau, der im Zusammenhang mit dem menschlichen Skelett steht. Der feste und stabile Stand im Wing Tsun stammt von der dreieckförmigen Haltung des Körpers, was man als Triangulation bezeichnet. Die Hand- und Armbewegungen, die in Dreiecke eingeteilt werden, haben wegen der Form des Oberkörpers eine feste Ausgangsposition. Die Triangulation hat die Aufgabe, die Gliedmaßen in richtig gewählten Winkeln mit niedriger Muskelkraft entspannt zu bewegen, um schnell und fließend den Gegner zu erreichen (2011: 22-23).



Abbildung 8: Die Triangulation im Wing Tsun

Quelle: <http://qonemartialartsacademy.blogspot.com/>

In jeder Kampfkunst, die über ihre Vor- und Nachteile bzw. Stärken und Schwächen verfügt, wird auf verschiedene Aspekte besonderen Wert gelegt. Kampfkunstsysteme werden in vier Gruppen klassifiziert. Man unterscheidet in Körperbausysteme, die sich auf Kraft und Elastizität beruhen, Opersysteme, die aus künstlerischen sowie artistischen Kampfbewegungen bestehen und in Kung Fu-Filmen von Bruce Lee beobachtet werden können, Gesundheitssysteme, in deren Mittelpunkt Gesundheit, langes Leben sowie Meditation stehen und Kampfsysteme, die darauf abzielen, ohne unnötige Bewegungen direkt und in kürzester Zeit den Gegner zu bewältigen (Ting, 1999: 24).

Die chinesische Kampfkunst Wing Tsun zählt man zu der vierten Gruppe, die als Kampfsysteme genannt wird. Das Wing Tsun-System umfasst mehrere Bestandteile und Formen, die Kernspecht mit dem Prozess des Erlernens einer Sprache vergleicht (2012:272).

Tabelle 5

Elemente von Wing Tsun im Vergleich zu den Elementen einer Sprache

	Wing Tsun	Sprache
1. Form	Siu-Nim-Tau (Kleine Idee)	ABC
2. Form	Cham-Kiu (suchende Arme)	Wort
Geschicklichkeit	Chi-Sao (Klebende Hände)	Grammatik
Anwendung	Lat-Sao (Freikampf)	Unterhaltung
Philosophie	Philosophie	Sprachkultur

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kernspecht, 2012: 272

- Die Siu-Nim-Tau-Form

Sie ist die erste Form von Wing Tsun, die als kleine Idee-Form bezeichnet wird und lehrt, wie entspannte Grundbewegungen gemacht werden können. Man kann durch diese Form Wichtiges über die Maße seines Körpers lernen (Kernspecht, 2012: 270). Nach Ting wird ein Wing Tsun-Kämpfer in einem Kampf versagen, wenn die kleine Idee falsch ist (1999: 96).

Diese Form strebt danach, beim Üben der Handtechniken sowohl den Unterkörper zu trainieren, als auch im Stand zu meditieren. Man kann ihren Zusammenhang mit dem Buddhismus genau erkennen, wobei man einige Bewegungen wie beim dreifachen Beten zu Buddha dreimal hintereinander wiederholt (Ting, 1999: 96).

- Die Cham-Kiu-Form

Sie ist die zweite Form von Wing Tsun, die als suchende Arme-Form bezeichnet wird und lehrt, unterschiedliche Elemente miteinander zu verbinden. Dabei entstehen bestimmte

Kombinationen dadurch, indem sich die beiden Arme gleichzeitig zur Verteidigung bewegen (Kernspecht, 2012: 271).

Laut Ting zielt diese Form darauf ab, die Arme des Gegners zu suchen, über die der Wing Tsun-Kämpfer eine Brücke zum Gegner aufbaut, um den Angriff zu ihm zu tragen (1999: 167).

- Die Biu-Tze-Form

Sie ist die dritte und entwickeltste Form von Wing Tsun, die als stoßende Finger bezeichnet wird. Bei dieser Form geht es um aggressive und gefährliche Angriffsbewegungen, um sich zu verteidigen, was wiederum darauf basiert, dass der Angriff die beste Verteidigung ist (Ting, 1999: 206).

- Chi-Sao

Chi-Sao ist die bedeutendste Übung im Wing Tsun, die als klebende Arme bezeichnet und im Unterschied zu den drei oben erwähnten Formen mit dem Partner geübt wird. Der Zweck dieser Übung ist es, schnelle Reflexe zu erzeugen, die später von sich aus in Kampftechniken umwandeln (Ting, 1999: 242).

Nach Ting bedeutet Chi-Sao die Bindung der Partner durch klebende Hände, um die Kampftechniken ohne Seh- und Hörsinn anzuwenden, sobald man mit dem Gegner zum ersten Mal Kontakt hat (1995: 86). Durch die Chi-Sao-Übungen lernt der Wing Tsun-Kämpfer, wie er sich von der Kraft des Gegners freimachen kann (Kernspecht, 2012: 238).

Bei einer Gefahrensituation legt man einen großen Wert auf den Zeitfaktor, da ein Angreifer dem Verteidiger keine Gelegenheit bietet, über seine Verteidigungs- oder Angriffsaktionen zu überlegen. Da die entsprechenden Techniken durch die Chi-Sao-Übungen unter Durchführung der Kampfprinzipien im Unterbewusstsein verankert werden, wird es für einen Wing Tsun-Kämpfer möglich, auf einen unerwarteten äußeren Reiz blitzschnell zu reagieren (Ting, 1999: 242-244).

- Lat-Sao

Die Lat-Sao-Übung entsteht durch den Einsatz der ersten und zweiten Form von Wing Tsun und wird als Freikampf bezeichnet. Der Wing Tsun-Praktizierende übt im Lat-Sao, die Wing Tsun-Prinzipien anzuwenden (Kernspecht, 2012: 274).

Lat-Sao kann als Simulation eines Zweikampfs betrachtet werden, um zu unterrichten, das Abstandsgefühl zu erfahren und diesen Abstand so schnell wie möglich zu überbrücken (Ting, 1995: 86).

2.2.4.4. Die Philosophie im Wing Tsun

Die drei Lehren der chinesischen Philosophie Ch'an-Buddhismus, Konfuzianismus und Taoismus stellen den geistigen Hintergrund des Wing Tsun-Systems (Mack, 1998: 66). In vorigen Kapiteln erwähnt der Autor, inwieweit diese Lehren die Kampfkunst Wing Tsun beeinflusst haben.

Wenn man genau untersucht, fällt die Bedeutung des im Taoismus vorkommenden Prinzips „Yin und Yang“ für Wing Tsun besonders auf. Mack gibt Beispiele für die Einheit der sichtbaren Gegenstücke im Wing Tsun und stellt fest, dass die Kampftechniken und die gewaltlose Philosophie, die Kraft des Körpers und die Begabung im Nachgeben sowie der Angriff und die Verteidigung zueinander in einheitlicher Beziehung stehen. Die Einheit vom Angriff und von der Verteidigung betrachtet man besonders in den Chi-Sao-Übungen, wobei einer die Lücke des anderen benutzt und ihm gleichzeitig ausweicht (1998: 65).

Außerdem findet die Polarität des Prinzips „Yin und Yang“ im Wing Tsun als Weichheit und Härte Platz. Um die Kraft des Gegners zu spüren und sie zu benutzen, soll man weicher werden. Dagegen soll man sich beim Angriff verhärten.

Ein anderes beachtenswertes Prinzip in der Philosophie von Wing Tsun ist das Wu-Wei-Prinzip vom Taoismus. Nach diesem Prinzip handelt man eins mit dem Gegner entsprechend der Situation, ohne vorher über den Aktionsverlauf nachzudenken (Kernspecht, 2012: 13).

Die Auswirkung des Ch'an-Buddhismus auf die Philosophie im Wing Tsun beobachtet man auf dem achtfachen Weg von Buddha.

1. Rechte Ansicht dazu, klar zu erkennen, was falsch ist:

Man weiß nicht nur über die einzelnen Bewegungen, sondern auch über ihre richtige Durchführung in der Kampfsituation Bescheid.

2. Richtiger Zweck:

Die gelernten Techniken werden durchgeführt, um eine gefährliche Situation zu überwinden.

3. Richtiges, freundliches Sprechen:

In einer bedrohlichen Situation spricht man deutlich und selbstsicher mit dem Gegner, ohne eine feindliche Handlung zu verursachen.

4. Rechtes Handeln:

Man beherrscht den Handlungsspielraum, um im Fall eines Kampfs richtig zu handeln.

5. Richtige Lebensweise:

Die Lebensweise des Wing Tsun-Kämpfers und die Philosophie dieser Kampfkunst überdecken einander. Man vermeidet ein aggressives oder provokatives Verhalten.

6. Richtige Anstrengung:

Man konzentriert sich auf die kleinen Bewegungen und übt dauernd. Man verzichtet nie darauf, auf seinem langen und mühevollen Weg weiterzugehen.

7. Richtige Kontrolle über die Gedanken:

Der Wing Tsun-Kämpfer ist sich den eigenen Vermögen bewusst, um eine Gefahrsituation rechtzeitig zu erkennen.

8. Rechte Konzentration und Meditation:

In einer gefährlichen Situation konzentriert man sich nur auf jeden einzelnen Bewegungsteil und dessen Verlauf. Man denkt nicht an Sieg oder Niederlage.

2.2.4.5. Die Prinzipien von Wing Tsun

Da Wing Tsun als die einzige traditionelle Kampfkunst vorkommt, welche die Verteidigung und den Angriff gleichzeitig verwirklicht, beruhen ihre Prinzipien auf diese Gleichzeitigkeit.

Die benötigte Zeit zur Abwehr eines Angriffs nennt man Reaktionszeit. Diese kann der Gegner nutzen, um einen weiteren Angriff durchzuführen. Der Verteidiger befindet sich somit in einer ständigen Verteidigungsposition, die dem unaufhörlichen Ausgleichen von Wettbewerbsvorteilen der Konkurrenten gleichkommt (Mack, 1998: 68).

Die Gleichzeitigkeit von Abwehr- und Gegenangriffsbewegungen kommt als ein charakteristisches Merkmal des Wing Tsun-Systems vor. Es ergibt sich, dass man den Gegner während seines Angriffs gleichzeitig in eine Verteidigungsposition andrückt. Sonst würde der Verteidiger sich dauernd in Abwehrposition befinden, da der Angreifer die Reaktionszeit, die der Verteidiger zur Abwehr eines Angriffs braucht, benutzen, um weitere Angriffe auszuprobieren (Mack, 1998: 68-69).

Das Prinzip der Zentrallinie spielt eine besonders wichtige Rolle im Wing Tsun. Unter Zentrallinie versteht man eine imaginäre Linie, die aus dem Schnittpunkt von der senkrechten Mittelachse und einer waagrechten Achse in Höhe des Zwerchfells kommt und linear nach vorne in Richtung des Gegners geht (Mack, 1998: 68). Geometrisch dargestellt, kann man sie als der kürzeste Weg zwischen zwei Objekten interpretieren.

Gibson beschreibt die Zentrallinie als die Richtung, in die die Achtung oder der Zweck fokussiert wird. Sie hat die Aufgabe zu schätzen, von welcher Richtung der Angriff des Gegners kommt und gibt dem Wing Tsun-Kämpfer die Möglichkeit, sich für die geeignete Reaktion zu entscheiden. Außerdem zwingt die Zentrallinie den Gegner dazu, den längeren Weg anzugreifen (2011: 23-24).

Als ein besonderes Merkmal von Wing Tsun betrachtet man den Kettenfauststoß, der eine Kette vieler Fauststöße entlang der Zentrallinie bedeutet. Kernspecht vergleicht das Opfer

der Kettenfauststöße mit jemandem, der versucht, unter der Dusche die Wasserstrahlen wegzuschlagen und trotzdem nass wird (2012: 91).

2.2.4.5.1. Die Kraftsätze

Den aus dem Wu-Wei-Prinzip gestammten Gedanken, mit der Kraft des Gegners und seiner eigenen Kraft umzugehen, drückt man in Wing Tsun in den vier Kraftprinzipien aus (Mack, 1998: 66).

1. Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!

Dieses Prinzip sagt, dass die Muskeln und der Geist völlig entspannt werden sollen, um sich an die äußeren veränderlichen Bedingungen so schnell wie möglich gewöhnen zu können (Kernspecht, 2012: 238). Die Muskeln sollen nicht unnötig angespannt werden, da sie wichtige Wahrnehmungsorgane zum Tasten und Fühlen sind (Kernspecht, 2013: 3).

2. Mache dich frei von der Kraft des Gegners!

In diesem Kraftprinzip geht es um die Widerstandslosigkeit. Wo man dem Gegner Widerstand leistet, wird der Gegner dort stärker und fühlt man dort seine eigene Kraft (Kernspecht, 2013: 3).

Durch die sogenannten Chi-Sao-Übungen lernt der Wing Tsun-Kämpfer, sich von der Kraft des Gegners, die ihn zu ziehen oder stoßen versucht, freizumachen (Kernspecht, 2012: 238).

3. Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst!

Nach diesem Prinzip soll der Wing Tsun-Kämpfer die gegnerische Kraft ausleihen, um diese gegen den Angreifer anzuwenden (Kernspecht, 2012: 238). Man begegnet zuerst der Kraft des Gegners und versucht, ihr mit eigener Kraft entgegenzuhalten. Somit speichert man seine eigene Kraft und eine Vorspannung wird in der Muskulatur aufgebaut (Kernspecht, 2013: 3).

4. Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!

Zu der Kraft, die der Wing Tsun-Kämpfer durch diese Vorspannung mit Hilfe des Gegners gewonnen hat, addiert er seine eigene gespeicherte Energie.

Der ausgeliehenen Kraft soll die eigene Kraft hinzugefügt werden, damit man die Kampfunfähigkeit des Gegners sicherstellt (Kernspecht, 2012: 238).

2.2.4.5.2. Die Kampfprinzipien

Mit dem folgenden Zitat wird der Weg des geringsten Widerstandes erklärt:

„Was ist es also, was alles vermag? Es ist das Wasser. Nicht eines der verschiedenen Dinge gibt es, das nicht aus ihm hervorkommt. Nur derjenige, der weiß, mit seinen Prinzipien umzugehen, kann in korrekter Weise handeln (Watts, 2011: 55).“

Man beschreibt das Fließen vom Wasser als Kampfprinzipien von Wing Tsun in folgenden vier Phasen:

1. Wenn der Weg frei ist, stoße vor!

Im Wing Tsun-System soll dauernd in die Richtung der senkrechten Achse des Gegners gedrückt werden. Wenn kein Widerstand dem Wing Tsun-Kämpfer den direkten Weg, also den kürzesten Weg zum Gegner, blockiert, greift dieser unaufhörlich die Achse des Gegners mit Hand und / oder Fuß an (Kernspecht, 2012: 114).

2. Bleibe kleben, falls der Weg nicht frei ist!

Wenn der Angriff des Wing Tsun-Kämpfers auf Widerstand stößt, zieht er seinen Arm nicht zurück, sondern bleibt kleben, das bedeutet, Kontakt und Druck bleiben erhalten (Kernspecht, 2012: 124).

3. Wenn du auf die Kraft des Gegners stößt, gib nach!

Wenn die Kraft des Gegners größer als die des Wing Tsun-Kämpfers ist, gibt dieser sofort nach, aber nicht völlig (Kernspecht, 2012: 126). Das heißt, er gibt sein ursprüngliches Ziel nicht auf, sondern sucht mögliche Alternativen eines Weges, damit das ursprünglich verfolgte Ziel noch erreicht werden kann (Mack, 1998: 72).

Der Reiz dabei ist direkt die Angriffshandlung des Gegners. Damals meinte dasselbe der legendäre Großmeister Bruce Lee: „Meine Technik ist die Technik des Gegners.“ In anderen Worten kann man beschreiben, dass die Aktion des Verteidigers die direkte reflexartige Reaktion auf die Aktion des Angreifers ist (Kernspecht, 2012: 126).

Ein Verlassen der eigenen Mitte durch eine Wendung des Oberkörpers um den Winkel von 45° ermöglicht dem Wing Tsun-Kämpfer, dass seine eigenen Angriffsbewegungen effektiv ins Ziel kommen und sich gleichzeitig von der Angriffsrichtung des Gegners entfernen (Mack, 1998: 73).

4. Folge, wenn der Gegner sich zurückzieht (Kernspecht, 2012: 114, 124, 126, 188)!

Wie Wasser wird wegen des dauernden Vorwärtsdruckes sofort und automatisch in jede auftauchende Lücke gedrungen. Das vierte Prinzip ist also die Folge des Vorwärtsdruckes (Kernspecht, 2012: 188).

3. DIE UMSETZUNG VON WING TSUN-PRINZIPIEN IN MARKETINGSTRATEGIEN

3.1. Empirische Untersuchung

Das benannte Problem war die Gewinnung potentieller Kunden sowie die Bindung aktueller Kunden auf dem Kampfkunstmarkt. Die Kundengewinnung und -bindung sind die größten Herausforderungen auf diesem Markt für die Leiter von Organisationen und Marketingmanagern (Williams et al., 2012: 29).

Traditionelle Kampfsportorganisationen haben Schwierigkeiten, die Kundenbedürfnisse zu bestimmen sowie zu verstehen und sich an einen neuen Markt anzupassen. Aufgrund ihrer begrenzten Recherchen, die die Kaufmotivation der Kunden identifizieren, und dem Fehlen von Instrumenten zur Messung und Ermittlung der Marktnachfrage sind sie nicht in der Lage, die Kundenbedürfnisse zu erfüllen (Zhang et al., 2003: 26).

Um zu untersuchen, wie die Prinzipien der chinesischen Kampfkunst Wing Tsun in dafür geeignete Marketingstrategien übertragen werden können, wurde in dieser Arbeit ein semistrukturiertes Interviewprotokoll verwendet. Das Interviewprotokoll bestand aus Fragen, die einerseits die aktuellen Marketingstrategien auf diesem Markt untersuchten, andererseits die Umwandlung von Wing Tsun-Prinzipien in Marketingstrategien diskutierten.

Diese Studie ist eine qualitative und allgemein induktive Untersuchung basierend auf einem semistrukturierten Interviewprotokoll mit offenen Fragen. Der induktive Ansatz ermöglicht es dem Forscher, in die Daten einzutauchen, bestimmte Themen zu identifizieren und Daten ohne Vorurteile zu analysieren (Hsieh und Shannon, 2005: 1279).

Eine qualitative Forschung wird bevorzugt, da es keine starke Grundlage der Forschung gibt, um Daten zu ziehen. Außerdem befinden sich wenig Marktdaten, die zum Erstellen von Instrumenten wie Umfragen für quantitative Studien verwendet werden können.

Die Interviewmethode ist eine Datenerhebungsmethode, die häufig in der qualitativen Forschung eingesetzt wird (Yıldırım und Şimşek, 2006: 119). Dies liegt daran, dass diese Methode eine wichtige Rolle spielt, um Informationen über Erfahrungen, Meinungen, Beschwerden, Gefühle und Überzeugungen der Personen zu gewinnen (Briggs, 1986).

In einem semistrukturierten Interview geht es darum, dass der Forscher seinem Gesprächspartner sowohl spezifische, vorher vorbereitete Fragen, als auch gegebenenfalls während des Interviews neue Fragen stellt (Yüksel et al., 2007: 8). Da Fragen bei dieser Methode keiner bestimmten Reihenfolge folgen, spricht man von einer flexibleren Struktur (Yüksel et al., 2007: 30 zitieren nach Smith, 2003).

In dieser Arbeit wurde eine datenbasierte Triangulationsmethode verwendet. Die Daten wurden zweckmäßig mit Hilfe von halbstrukturierten Interviews erhoben, die mit drei Arten von Teilnehmern wie Wing Tsun-Ausbilder, Besitzer der Wing Tsun-Organisationen und Marketingspezialisten an der Universität oder in den Unternehmen durchgeführt wurden. Die wohl bekannteste und am häufigsten angewandte Strategie zur Erhöhung der internen Validität einer Studie ist die Triangulationstechnik. Durch die datenbasierte Triangulationsmethode werden Personen verschiedener Gruppen zum selben Thema befragt, um die Zuverlässigkeit der Forschung zu gewährleisten (Mays und Pope, 2000: 51).

Der Autor verwendete offene Fragen, die auf der Grundlage einer umfassenden Literaturrecherche entwickelt und in einen Interviewleitfaden aufgenommen wurden. Der Leitfaden enthält die Liste der Fragen und Themenbereiche, die im Interview untersucht werden sollen und dient als Grundlage für den Aufbau von Gesprächen. Dies ermöglicht, dass die Befragungen der Interviews konsistent und fließend sind und erhöht die Möglichkeit, eingehende Informationen zu erhalten. Der Interviewleitfaden trägt dazu bei, zeitnahe und effiziente Interviews zu führen (Thomas, 2016: 76 zitiert nach Rubin und Rubin, 2012).

Nach Robinson ist die Stichprobenerhebung von zentraler Bedeutung für die Durchführung qualitativer Methoden und die Auswahl des Kriteriums sowie zweckmäßige Datenerhebung stehen für qualitative Forschung (2014: 25). Diese Studie beinhaltet die Anwendung einer Strategie für die Auswahl von Kriterien.

In der qualitativen Forschung versuchen die Forscher, die täglichen, realen Erfahrungen der Teilnehmer durch Interviews oder Beobachtungen mit kleinen Stichproben zu ermitteln (Başkale, 2016: 26). In dieser Arbeit wurde die Stichprobe auf dreizehn Personen geschätzt, die sieben Ausbilder, zwei Besitzer, einen Marketingspezialist an der Uni und drei Unternehmensmanager umfasste. Diese Population wurde für diese Untersuchung ausgewählt, weil die Ausbilder und die Besitzer der Wing Tsun-Organisationen sowie die Spezialisten an

der Universität und in Unternehmen die Umsetzung von Wing Tsun-Prinzipien in Marketingstrategien als eine Außensicht interpretierten.

Die Interviews wurden von Angesicht zu Angesicht aufgezeichnet und dauerten durchschnittlich 35 Minuten. Die erhaltenen Audiodateien wurden transkribiert sowie angeordnet. Die transkribierten Interviewdaten wurden mit der qualitativen Datenanalyse-Software MAXQDA 2018.2 gesammelt, kategorisiert und analysiert.

MAXQDA ist seit 1989 weltweit führend in der qualitativen Datenanalyse und kommt als fester Bestandteil der internationalen Forschungslandschaft vor. Diese Software benutzt man, Daten wie Interviews, Fokusgruppen, Feldnotizen, Online-Umfragen, Tabellen, Bilder, Video- und Audioaufnahmen, bibliographische Datenbanken und Ähnliche qualitativ zu analysieren (<https://www.maxqda.de/>).

MAXQDA ist eine beschreibende Analysetechnik, die viele Mittel für Benutzer bietet und dazu dient, Einblick in die Daten zu erhalten, codieren und den Inhalt zu analysieren. In MAXQDA werden die codierten Segmente als „Code“ bezeichnet, die in einer hierarchischen Organisation geboten werden. Die funktionale Codierungsschema-Hierarchie ermöglicht den Abruf aller in einer Hierarchie verbundenen Daten (Saillard, 2011: 4).

Die Codes, die den Textsegmenten zugeordnet sind, können als thematische Kategorien gekennzeichnet werden. Sie dienen dazu, Themen in den transkribierten Interviews zu identifizieren. Diese vergleichende Analyse der Themen zielt darauf ab, Ähnlichkeiten zwischen Individuen, Besonderheiten von Einzelfällen und Beziehungen zwischen Kategorien zu identifizieren (Kuckartz und Kuckartz, 2002: 10).

Im Vergleich zu NVIVO, einer anderen qualitativen Datenanalyse-Software, unterstützt MAXQDA den Zusammenhang zwischen Daten und Codes besser und geeigneter, um theoretische Zwecke aufzubauen (Saillard, 2011: 20).

Mit Hilfe von MAXQDA wurden die codierten Texte in Häufigkeitsverteilungen konvertiert, die Zusammenhänge von Häufigkeitsverteilungen sowie die Beziehungen innerhalb von Zusammenhängen und die resultierenden Karten wurden grafisch angezeigt.

Aus den zwei bei der Literaturforschung untersuchten wesentlichen Arten von Marketingstrategien, kunden- sowie wettbewerbsorientiert, und den beschriebenen Wing Tsun-Prinzipien wurden Codes gebildet, mit denen der Autor die entsprechenden Teile der Interviews codierte.

Durch ein hierarchisches Code-Subcodes-Modell werden die Codes mit ihren Unterodes veranschaulicht. Das hierarchische Code-Subcodes-Modell eignet sich zur Darstellung der hierarchischen Struktur eines Codes und seiner Unterodes zusammen mit den Codefrequenzen (<https://www.maxqda.de/hilfe-max18/maxmaps/das-hierarchische-code-subcodes-modell>).

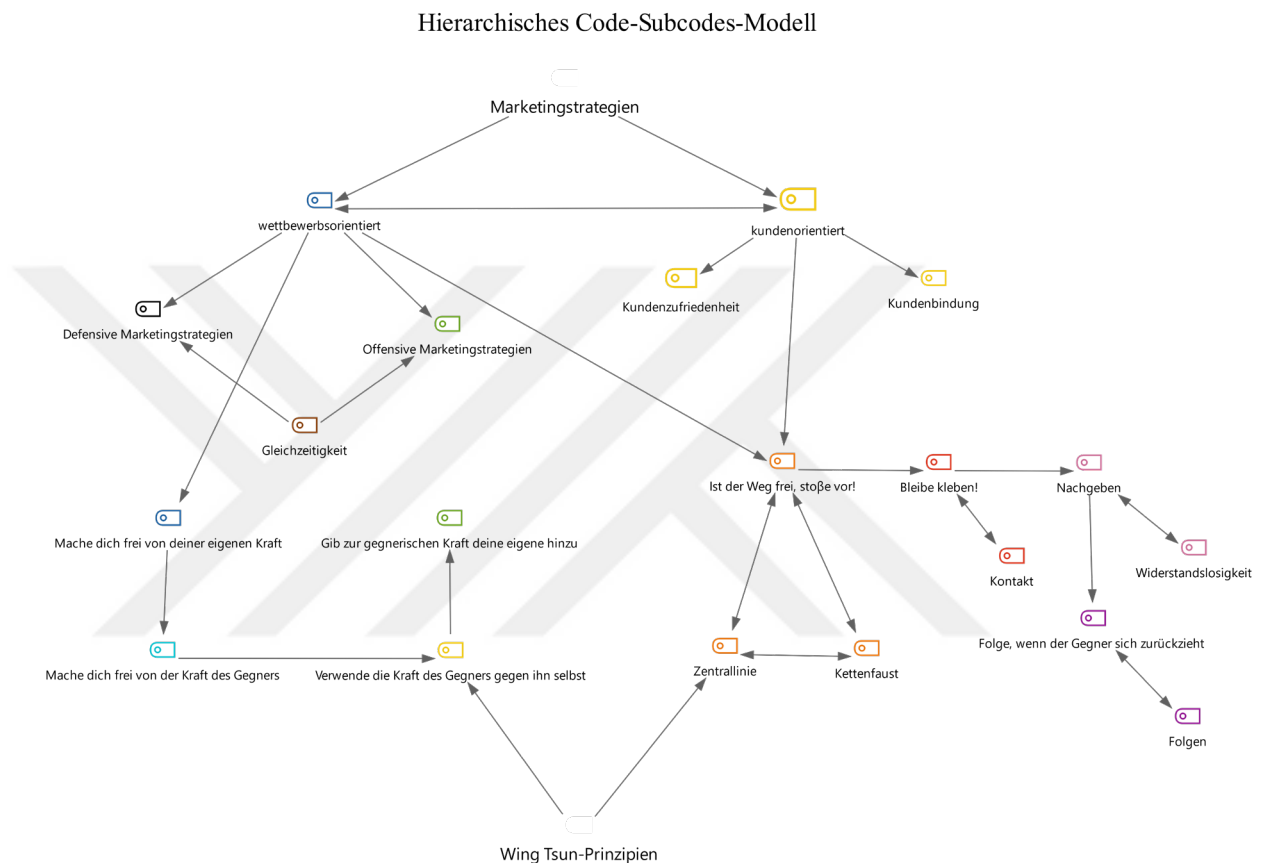


Abbildung 9: Hierarchisches Code-Subcodes-Modell

Quelle: Eigene Darstellung des Autors

3.2. Analyseergebnisse und ihre Interpretation

- Der Code-Matrix-Browser (CMB)

Gemäß den Antworten auf die Interviewfragen, die im Anhang-1 dargestellt werden, stellt man fest, wie oft die Codes in den Interviews vorkommen.

Der Code-Matrix-Browser (CMB) dient zur Visualisierung der Codierungen in den Dokumenten. Aus dieser graphischen Darstellung kann auf einen Blick ausgelesen werden, wie

häufig die Codes in den Dokumenten vorkommen. Die Struktur vom CMB sieht so aus, dass die Spalten die Dokumente und die Zeilen die gebildeten Codes enthalten. Die Häufigkeiten können entweder nach der Größe der geometrischen Formen oder in Zahlen dargestellt werden (<https://www.maxqda.de/hilfe-max18/visual-tools/code-matrix-browser>).

Codesystem	R. U.	Y. Ş.	H. Ç.	H. Y.	M. K.	H. K.	M. C.	S. H.	G. T.	A. P.	E. KA.	O. K.	E. K.	SUMME
Wing Tsun-Prinzipien														0
Bleibe kleben!	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	10
Mache dich frei von deiner eigenen Krz	1		1	1			1	1	1	1	1	1		9
Kontakt	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	10
Gib zur gegnerischen Kraft deine eigen	1		1	1			1	1	1	1	1	1		8
Verwende die Kraft des Gegners gegen	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	10
Mache dich frei von der Kraft des Gegn	1		1	1			1	1	1	1	1	1		7
Ist der Weg frei, stoße vor!	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	10
Zentrallinie	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	9
Kettenfaust	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	9
Gleichzeitigkeit	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	7
Folge, wenn der Gegner sich zurückzieht	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	9
Folgen	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Nachgeben	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	9
Widerstandslosigkeit	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	9
Σ SUMME	14	1	14	14	1	1	14	13	13	9	12	13	10	129

Abbildung 10: Der Code-Matrix-Browser / Vorkommen oder nicht vorkommen

Quelle: Maxqda 2018

Während die Teilnehmer R. U., A. P. und O. K. für die Gruppe der Unternehmensmanager stehen, stehen Y. Ş., H. Y., H. K., M. C., S. H., E. KA. und E. K. für die Gruppe der Ausbilder. Die Teilnehmer H. Ç. und M. K. stehen für die Gruppe der Besitzer. Die Teilnehmerin G. T. steht für die Marketingspezialistin an der Universität.

Es wird dargestellt, dass der Untercode „Folgen“ in den Interviews von allen Teilnehmern vorkommt, während nur 7 Teilnehmer auf die Codes „Mache dich frei von der Kraft des Gegners“ und „Gleichzeitigkeit“ Bezug nehmen.

Codesystem	R. U.	Y. Ş.	H. Ç.	H. Y.	M. K.	H. K.	M. C.	S. H.	G. T.	A. P.	E. KA.	O. K.	E. K.	SUMME
Wing Tsun-Prinzipien														0
Bleibe kleben!														21
Mache dich frei von deiner eigenen Krz														29
Kontakt														49
Gib zur gegnerischen Kraft deine eigen														19
Verwende die Kraft des Gegners gegen														28
Mache dich frei von der Kraft des Gegn														19
Ist der Weg frei, stoße vor!														34
Zentrallinie														33
Kettenfaust														24
Gleichzeitigkeit														15
Folge, wenn der Gegner sich zurückzieht														11
Folgen														38
Nachgeben														26
Widerstandslosigkeit														23
Σ SUMME	37	1	41	38	1	1	30	43	33	21	25	67	31	369

Codesystem	R. U.	Y. Ş.	H. Ç.	H. Y.	M. K.	H. K.	M. C.	S. H.	G. T.	A. P.	E. KA.	O. K.	E. K.	SUMME
Wing Tsun-Prinzipien														0
Bleibe kleben!	2		1	1			2	4	2	2	1	4	2	21
Mache dich frei von deiner eigenen Kr	2		3	5			2	2	2	1	2	10		29
Kontakt	5		2	3			2	7	7	3	1	15	4	49
Gib zur gegnerischen Kraft deine eigen	4		4	1			1	2	1	2		4		19
Verwende die Kraft des Gegners gegen	2		2	2			3	2	4	2	1	9	1	28
Mache dich frei von der Kraft des Gegn	4		3	4			1		2		3	2		19
Ist der Weg frei, stoße vor!	1		5	2			4	2	1	5	3	6	5	34
Zentrallinie	1		2	4			6	5	3		3	6	3	33
Kettenfaust	5		3	3			2	4	1	2	3		1	24
Gleichzeitigkeit	5		1	4			1	1	2			1		15
Folge, wenn der Gegner sich zurückziel	1		1	1			1	2		1	1	1	2	11
Folgen	3	1	2	4	1	1	3	5	5	3	4	2	4	38
Nachgeben	1		6	2			1	3	2		1	4	6	26
Widerstandslosigkeit	1		6	2			1	4	1		2	3	3	23
SUMME	37	1	41	38	1	1	30	43	33	21	25	67	31	369

Abbildung 11: Der Code-Matrix-Browser / Die Häufigkeit von Wing Tsun-Prinzipien

Quelle: Maxqda 2018

Es wird festgestellt, dass unter den codierten Wing Tsun-Prinzipien der Untercode „Kontakt“ am häufigsten auftritt. Die Wing Tsun-Prinzipien werden in 13 Interviews insgesamt 369-Mal wiederholt, von denen 49 codierte Teile zum Code „Kontakt“ gehören. Der Code „Kontakt“ steht als Untercode von „Bleibe kleben!“, da es in diesem Prinzip um einen dauernden Kontakt mit dem Gegner geht.

Es fällt auf, dass 15 Teile von diesen 49 im Interview mit O. K. vorkommen. Er gehört zur Teilnehmergruppe von Unternehmensmanagern. Er ist ein Aikido-Lehrer des schwarzen Gürtels und stellt seine Ausbildung und Erfahrungen in dieser fernöstlichen Kampfkunst den professionellen Managern durch die Ausbildung „Aikido im Arbeitsleben“ vor (http://2012.insankaynaklarizirvesi.com/ozan_kuscu.asp).

Auf dem zweiten und dritten Platz kommen der Untercode „Folgen“ mit der Frequenz von 38 und der Code „Ist der Weg frei, stoße vor!“ mit der Frequenz von 34. Der Untercode „Folgen“ kommt in den Interviews mit S. H., einem Wing Tsun-Ausbilder, und mit G. T., einer Marketingprofessorin und Dekan der Fakultät für Wirtschafts- und Managementwissenschaften an einer Universität, jeweils 5-Mal vor. Der Code „Ist der Weg frei, stoße vor!“ kommt wiederum im Interview mit O. K. 6-Mal vor.

Diese Ergebnisse zeigen, dass die Antworten von Personen unterschiedlicher Teilnehmergruppen besonders auf bestimmten Wing Tsun-Prinzipien beruhen.

Außerdem fällt es noch auf, dass die meisten Kodierungen im Interview mit O. K. vorkommen. Es beträgt 67 Teile aus insgesamt 369 codierten Teilen. Von diesen 67 Teilen tritt am häufigsten der Untercode „Kontakt“ auf. Obwohl O. K., ein Aikido-Lehrer des schwarzen

Gürtels, sich in seinem Leben nie mit Wing Tsun beschäftigt hat, benutzt er die meisten Wing Tsun-Prinzipien in seinem Geschäftsleben, was die enge Beziehung zwischen den Kampfkünsten feststellt.

Codesystem	R. U.	Y. Ş.	H. Ç.	H. Y.	M. K.	H. K.	M. C.	S. H.	G. T.	A. P.	E. KA.	O. K.	E. K.	SUMME
Marketingstrategien														0
kundenorientiert														57
Kundenbindung														8
Kundenzufriedenheit														16
Σ SUMME	13	6	7	6	1	5	2	8	16	4	7	4	2	81

Codesystem	R. U.	Y. Ş.	H. Ç.	H. Y.	M. K.	H. K.	M. C.	S. H.	G. T.	A. P.	E. KA.	O. K.	E. K.	SUMME
Marketingstrategien														0
kundenorientiert	10	3	5	3		3	2	4	15	4	4	2	2	57
Kundenbindung	3	1	1		1			2						8
Kundenzufriedenheit		2	1	3		2		2	1		3	2		16
Σ SUMME	13	6	7	6	1	5	2	8	16	4	7	4	2	81

Abbildung 12: Der CMB / Die Häufigkeit von kundenorientierten Marketingstrategien

Quelle: Maxqda 2018

Es wird festgestellt, dass unter den codierten kundenorientierten Marketingstrategien der Code „kundenorientiert“ am häufigsten auftritt. Die kundenorientierten Marketingstrategien werden in 13 Interviews insgesamt 81-Mal wiederholt, von denen 57 codierte Teile zum Code „kundenorientiert“ gehören. Der Code „kundenorientiert“ bezieht sich auf alle Abschnitte der Interviews, die Ausdrücke für Kunden enthalten. Es fällt auf, dass 15 Teile von diesen 57 im Interview mit G. T. vorkommen.

Codesystem	R. U.	Y. Ş.	H. Ç.	H. Y.	M. K.	H. K.	M. C.	S. H.	G. T.	A. P.	E. KA.	O. K.	E. K.	SUMME
Marketingstrategien														0
wettbewerbsorientiert														29
Defensive Marketingstrategien														17
Defensive Militärische Strategie														2
Differenzierung														37
Wahrnehmungsschaffung														18
Dienstleistungsqualität														19
Verstärken und Verteidigen														1
Signalisierung														1
Produktverbreitung														3
Produktqualität														11
Aktuelle Kunden zu halten														27
Σ SUMME	22	12	15	21	5	6	18	16	17	4	11	8	10	165

Codesystem	R. U.	Y. Ş.	H. Ç.	H. Y.	M. K.	H. K.	M. C.	S. H.	G. T.	A. P.	E. KA.	O. K.	E. K.	SUMME
Marketingstrategien														0
wettbewerbsorientiert	5	3	1	4	3		3		3	2	1		4	29
Defensive Marketingstrategien	2					1	3	2	4			4	1	17
Defensive Militärische Strategie									2					2
Differenzierung	3	5	7	7	1	1	2	3	4		2	1	1	37
Wahrnehmungsschaffung	1	2		6			2	3			2		2	18
Dienstleistungsqualität	4	1	3	1	1		1	4		2	1		1	19
Verstärken und Verteidigen							1							1
Signalisierung											1			1
Produktverbreitung				1			1	1						3
Produktqualität	4		2	1		2	1	1						11
Aktuelle Kunden zu halten	3	1	2	1		2	4	2	4		4	3	1	27
SUMME	22	12	15	21	5	6	18	16	17	4	11	8	10	165

Abbildung 13: Der CMB / Die Häufigkeit von wettbewerbsorientierten defensiven Marketingstrategien

Quelle: Maxqda 2018

Es wird festgestellt, dass unter den codierten wettbewerbsorientierten defensiven Marketingstrategien der Untercode „Differenzierung“ am häufigsten auftritt. Die wettbewerbsorientierten defensiven Marketingstrategien werden in 13 Interviews insgesamt 165-Mal wiederholt, von denen 37 codierte Teile zum Untercode „Differenzierung“ gehören. Es fällt auf, dass jeweils 7 Teile von diesen 37 in den Interviews mit H. Ç., dem Besitzer einer Wing Tsun-Organisation und dem Wing Tsun-Meister, sowie H. Y., einem Wing Tsun-Ausbilder, vorkommen.

Auf dem zweiten und dritten Platz kommen der Code „wettbewerbsorientiert“ mit der Frequenz von 29 und der Untercode „Aktuelle Kunden zu halten“ mit der Frequenz von 27. Der Code „wettbewerbsorientiert“ kommt im Interview mit R. U., dem Manager einer Versicherungsagentur, 5-Mal vor. Der Untercode „Aktuelle Kunden zu halten“ kommt in den Interviews mit G. T., M. C., einem Wing Tsun-Ausbilder, sowie E. KA., dem Cheftrainer einer Wing Tsun-Organisation und dem Wing Tsun-Meister, jeweils 4-Mal vor.

Im Abschnitt 2.2. tritt der Code „Differenzierung“ in der Literaturforschung auf. Nach Porter betrachtet man die Differenzierung als eine der Hauptquellen für Eintrittsbarrieren, was als eine Verteidigungsstrategie gegen die Bedrohung durch Neueinsteiger, eine der fünf Kräfte, die den Wettbewerb der Industrie gestalten, vorkommt (1979: 138-139).

Codesystem	R. U.	Y. Ş.	H. Ç.	H. Y.	M. K.	H. K.	M. C.	S. H.	G. T.	A. P.	E. KA.	O. K.	E. K.	SUMME
Marketingstrategien														0
wettbewerbsorientiert														29
Offensive Marketingstrategien														19
Offensive Militärische Strategie														4
Dienstleistungsquantität														10
Kommunizieren														7
Erwartungsschaffung														5
Neue Kunden zu gewinnen														38
Werbeaktivitäten														44
Σ SUMME	11	11	8	21	6	9	25	9	16	7	23	4	6	156

Codesystem	R. U.	Y. Ş.	H. Ç.	H. Y.	M. K.	H. K.	M. C.	S. H.	G. T.	A. P.	E. KA.	O. K.	E. K.	SUMME
Marketingstrategien														0
wettbewerbsorientiert	5	3	1	4	3		3		3	2	1		4	29
Offensive Marketingstrategien						1	8	2	2	1	5			19
Offensive Militärische Strategie									4					4
Dienstleistungsquantität			2	2	1	1	2	1					1	10
Kommunizieren		1			1	1					3	1		7
Erwartungsschaffung		1		2			2							5
Neue Kunden zu gewinnen	4	2	3	5		2	5	3	2	3	6	3		38
Werbeaktivitäten	2	4	2	8	1	4	5	3	5	1	8		1	44
Σ SUMME	11	11	8	21	6	9	25	9	16	7	23	4	6	156

Abbildung 14: Der CMB / Die Häufigkeit von wettbewerbsorientierten offensiven Marketingstrategien

Quelle: Maxqda 2018

Es wird festgestellt, dass unter den codierten wettbewerbsorientierten offensiven Marketingstrategien der Untercode „Werbeaktivitäten“ am häufigsten auftritt. Die wettbewerbsorientierten offensiven Marketingstrategien werden in 13 Interviews insgesamt 156-Mal wiederholt, von denen 44 codierte Teile zum Untercode „Werbeaktivitäten“ gehören. Es fällt auf, dass jeweils 8 Teile von diesen 44 in den Interviews mit E. KA. und H. Y. vorkommen.

Auf dem zweiten Platz befindet sich der Untercode „Neue Kunden zu gewinnen“ mit der Frequenz von 38. Dieser Untercode kommt am häufigsten im Interview mit E. KA. vor.

Im Abschnitt 2.2.1.1. tritt dieser Code in der Literaturforschung auf. In der Tabelle 2 zählt Woodall die Werbeaktivitäten zu den offensiven Marketingstrategien (2004: 570).

Außerdem fällt es auf, dass die meisten Kodierungen im Interview mit M. C. vorkommen. Es beträgt 25 Teile aus insgesamt 156 codierten Teilen. Von diesen 25 Teilen tritt am häufigsten der Code „Offensive Marketingstrategien“ auf.

- Survey-Antworten kategorisieren

MAXQDA 2018.2 tabelliert und kategorisiert die Antworten auf offene Fragen aus Umfragen mit gebildeten Codes und stellt eine effektive und effiziente Analyse an (<https://www.maxqda.de/hilfe-max18/19-tweets-und-surveys-analysieren/survey-antworten-kategorisieren>).

Da aus dem Code-Matrix-Browser (CMB) folgt, dass der Code „Kontakt“ unter den codierten Wing Tsun-Prinzipien in den 13 Dokumenten am häufigsten vorkommt, werden die mit dem Code „Kontakt“ codierten Teile der Interviews durch diese tabellarische Darstellung gezeigt (siehe Anhang 3). Aus dieser Tabelle kann man lesen, dass alle Teilnehmer auf das Wing Tsun-Prinzip „Bleibe kleben!“ einen großen Wert legen, indem sie verschiedene Beispiele geben, die die Bedeutung, mit den Gegnern, Kunden oder dem Markt in Kontakt zu bleiben, aufklären.

Wenn der Angriff des Wing Tsun-Kämpfers auf Widerstand stößt, zieht er seinen Arm nicht zurück, sondern bleibt kleben, das bedeutet, Kontakt und Druck bleiben erhalten (Kernspecht, 2012: 124).

In diesem Sinne heißt Druck, trotz des Widerstandes den vorher skizzierten Weg erreichen zu wollen (Mack, 1998: 72). Auf dem Kampfkunstmarkt betrachtet man diesen Widerstand zum Beispiel als die Gruppe der Organisationsmitglieder, die die Organisation verlassen wollen. Übertragen auf eine kundenorientierte Marketingstrategie kann dieses Wing Tsun-Prinzip so interpretiert werden, dass man mit dieser Kundengruppe in Kontakt bleibt und untersucht, warum sie die Organisation verlassen wollen sowie neue Strategien herstellt, um sie wieder zu gewinnen.

Kommt die Wettbewerbssituation als Widerstand vor, dann soll man nach diesem Prinzip dem Konkurrenten kleben bleiben und ständig Informationen über dessen Preis- und Kommunikationspolitik sammeln.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass der Kontakt mit den Kunden ermöglicht, ihre Bedürfnisse zu kennen und ihre Zufriedenheit zu messen, um aktuelle Kunden zu halten. Durch die Aufrechterhaltung dieser Verbindung werden sowohl Inhalte verwaltet als auch neue Kunden gewonnen. Bei der Durchführung dieser Strategie muss aber die Frequenz korrekt eingestellt werden, sodass nicht ständig gedrückt wird.

Außerdem wird noch betont, dass die Trennung der Verbindung mit den Kunden, Konkurrenten oder dem Markt es verursacht, sich vom Zentrum weg zu bewegen, was auf die Relevanz der Zentrallinie im Wing Tsun hinweist. Zusätzlich wird dieses Prinzip auch so interpretiert, dass man dem Preis der Wettbewerber folgen soll, was bei der Festlegung der eigenen Preispolitik berücksichtigt wird.

In der Tat bewertet man den Kontakt sowohl mit den Wettbewerbern auf dem Markt, als auch mit dem Kunden aus Sicht der Zusammenarbeit. Durch die Zusammenarbeit mit den Konkurrenten kann der Wettbewerb beide Seiten entwickeln.

Falls der Widerstand schwach ist, so wird dieser nachgeben und der Weg auf das ursprüngliche Ziel wird wieder frei sein. Ist der Widerstand jedoch zu stark, so wird dem dritten Kampfprinzip gefolgt (Mack, 1998: 72), was lautet: „Wenn du auf die Kraft des Gegners stößt, gib nach!“

- Der Code-Relations-Browser (CRB)

Der Code-Relations-Browser (CRB) ist eine Visualisierung der Beziehungen zwischen Codes. Es wird graphisch dargestellt, wie oft die aktivierten Codes in den Dokumenten gleichzeitig vorkommen. Die Darstellung erfolgt ähnlich wie beim Code-Matrix-Browser durch kleine Quadrate / Kreise oder durch Zahlen (<https://www.maxqda.de/hilfe-max18/visual-tools/code-relations-browser>).

Zuerst wird untersucht, wie oft die Wing Tsun-Prinzipien aufeinander folgen, um die Beziehungen zwischen ihnen festzustellen.

Codesystem	Wing ...	Bleibe...	Mach...	Kontakt	Gib z...	Verwe...	Mach...	Ist der...	Zentr...	Kette...	Gleic...	Folge,...	Folgen	Nach...	Wider...	SUMME
Wing Tsun-Prinzipien																0
Bleibe kleben!																364
Mache dich frei von deiner eigenen Kraft																385
Kontakt																526
Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu																325
Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn se																432
Mache dich frei von der Kraft des Gegners																228
Ist der Weg frei, stoße vor!																429
Zentrallinie																375
Kettenfaust																328
Gleichzeitigkeit																157
Folge, wenn der Gegner sich zurückzieht																212
Folgen																458
Nachgeben																377
Widerstandslosigkeit																354
SUMME	0	364	385	526	325	432	228	429	375	328	157	212	458	377	354	4.950

Codesystem	Wing ...	Bleibe...	Mach...	Kontakt	Gib z...	Verwe...	Mach...	Ist der...	Zentr...	Kette...	Gleic...	Folge...	Folgen	Nach...	Wider...	SUMME
Wing Tsun-Prinzipien																0
Bleibe kleben!			31	61	22	36	10	37	28	27	11	15	42	23	21	364
Mache dich frei von deiner eigenen Kraft		31		51	33	46	22	33	29	23	12	11	37	29	28	385
Kontakt		61	51		34	56	19	47	40	37	23	24	68	34	32	526
Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu		22	33	34		36	20	32	27	20	11	11	27	27	25	325
Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn se		36	46	56	36		22	41	32	25	14	14	40	37	33	432
Mache dich frei von der Kraft des Gegners		10	22	19	20	22		16	17	13	12	9	25	23	20	228
Ist der Weg frei, stoße vor!		37	33	47	32	41	16		37	39	8	24	43	37	35	429
Zentrallinie		28	29	40	27	32	17	37		35	11	17	34	35	33	375
Kettenfaust		27	23	37	20	25	13	39	35		11	16	30	27	25	328
Gleichzeitigkeit		11	12	23	11	14	12	8	11	11		8	20	8	8	157
Folge, wenn der Gegner sich zurückzieht		15	11	24	11	14	9	24	17	16	8		30	17	16	212
Folgen		42	37	68	27	40	25	43	34	30	20	30		32	30	458
Nachgeben		23	29	34	27	37	23	37	35	27	8	17	32		48	377
Widerstandslosigkeit		21	28	32	25	33	20	35	33	25	8	16	30		48	354
SUMME	0	364	385	526	325	432	228	429	375	328	157	212	458	377	354	4.950

Abbildung 15: Der CRB / Die Häufigkeit der Überschneidungen von Wing Tsun-Prinzipien
Quelle: Maxqda 2018

Aus dem CRB folgt, dass die Untercodes „Folgen“ und „Kontakt“ sich am häufigsten in einem Absatz in Dokumenten überschneiden. Die Überschneidung der Codes mit ihren eigenen Untercodes lässt man außer Betracht, um die Ergebnisse signifikant zu interpretieren. Es fällt auf, dass die Wing Tsun-Prinzipien sich insgesamt 4950-Mal in allen Dokumenten überschneiden und diese zwei Codes die ersten zwei Plätze davon haben.

Der Untercode „Folgen“ bezieht sich auf das Wing Tsun-Prinzip „Folge, wenn der Gegner sich zurückzieht!“. Die mit dem Code „Folgen“ codierten Teile der Interviews werden durch eine tabellarische Darstellung gezeigt (siehe Anhang 4).

Wie Wasser wird wegen des dauernden Vorwärtsdruckes sofort und automatisch in jede auftauchende Lücke gedrungen. Das vierte Prinzip ist also die Folge des Vorwärtsdruckes (Kernspecht, 2012: 188).

Einerseits kann dieses Prinzip auf der Unternehmensebene so interpretiert werden, dass man den Weg von der aktuellen Position auf das ursprüngliche Ziel fortführt, nachdem der Widerstand überwunden ist (Mack, 1998: 74). Andererseits kann dieses Prinzip auf eine Marketingstrategie auf dem Kampfkunstmarkt übertragen werden. Z.B. wenn eine Wettbewerbsorganisation ihren Betrieb an der gemeinsamen Lokation aufgibt, also sich zurückzieht, soll man ihr folgen und Informationen über sie weitersammeln. M. C., ein Wing Tsun-Ausbilder und Wing Tsun-Meister, drückt das folgende Beispiel aus: „z.B. Eine Schule zu schließen und an einen anderen Ort zu verlegen, ist definitiv eine Situation, die man verfolgen muss. Der Grund ist sehr wichtig. Wie wirkt es sich auf uns aus und hat es einen strategischen Vorteil? Diese Daten geben uns eine gute Straßenkarte.“

Außerdem kann man aus der Abbildung 15 lesen, dass der Untercode „Kontakt“ und der Code „Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst“ sich 56-Mal überschneiden. Daraus folgt, dass man die Wing Tsun-Prinzipien „Bleibe kleben!“ und „Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst“ in einen Zusammenhang bringen kann.

Nach dem Prinzip „Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst“ soll der Wing Tsun-Kämpfer die gegnerische Kraft ausleihen, um diese gegen den Angreifer anzuwenden (Kernspecht, 2012: 238).

Übertragen auf eine wettbewerbsorientierte Marketingstrategie ist die Intensität des Angriffs durch einen Konkurrenten von großer Bedeutung. Die Kraft des Wettbewerbers borgen und gegen ihn nutzen, heißt dabei, den Gegner mit derselben Intensität auf einem anderen gemeinsamen Marktsegment anzugreifen (Mack, 1998: 67).

David Yoffie und Mary Kwak, die Dozenten von Harvard Business School, haben in ihrem Buch „Judo-Strategie: Verwandeln Sie die Stärke Ihres Konkurrenten in Ihren Vorteil“ festgestellt, dass es im Judo, einer der japanischen Kampfkünste, darum geht, die Kraft oder den Impuls des Gegners zum eigenen Vorteil zu nutzen (<https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/judodan-strateji-dersi-495668>).

Nach Yoffie und Kwak kann das Prinzip von Judo „Schiebe, wenn du gezogen wirst und umgekehrt“ in Marketingstrategie umgewandelt werden. Wenn man gegen eine unwiderstehliche Kraft steht, soll man zuerst nachgeben und dann diese Kraft für seine eigenen Zwecke nutzen. Man sucht Möglichkeiten, den Impuls seines Gegners aufzugreifen und diesen hinzuführen, wohin man will. Wenn man die Produkte, Dienstleistungen oder Technologien eines Wettbewerbers in seinen Angriff integriert, kann man ihn aus dem Gleichgewicht bringen und mit der Frage allein lassen, ob er seine ursprüngliche Strategie aufgeben oder zusehen möchte, wie sie versagt. Mit Hilfe dieses Prinzips bewegt man sich näher an das Hebelwirkungsprinzip heran, indem man die Stärke seines Konkurrenten benutzt, um seine Position zu verbessern (2001: 59).

Yoffie und Kwak geben den Windelhersteller Drypers als ein Beispiel, das dieses Prinzip erfolgreich auf eine kundenorientierte Marketingstrategie übertragen hat. Als Drypers versuchte, den Markt in Texas zu erschließen, wurde er von P&G angegriffen, indem P&G im ganzen Bundesstaat Gutscheine von 2 \$ ausgab. Drypers hatte kein Geld zum Drucken und Verteilen von Gutscheinen. Anstatt sich durch das Verteilen von Gutscheinen gegenseitig zu

bekämpfen, kündigte Drypers an, dass er die Gutscheine von P&G annehmen würde. Da Drypers doch schon billiger als P&G verkaufte und noch dazu diese Gutscheine annahm, entstand eine lange Schlange von Kunden. Bald darauf begann Drypers voll ausgelastet zu arbeiten. Drypers führte also das Prinzip „Ziehe, als du geschoben wirst!“ sehr clever durch, indem er die Macht von P&G gegen ihn nutzte. Je mehr Gutscheine P&G ausgab, desto mehr verkaufte der Windelhersteller Drypers (2002a: 26).

Die mit dem Code „Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst“ codierten Teile der Interviews werden durch eine tabellarische Darstellung gezeigt (siehe Anhang 5). Aus dieser Tabelle kann man lesen, dass alle Teilnehmer auf das Wing Tsun-Prinzip „Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst“ einen großen Wert legen, indem sie verschiedene Beispiele geben, von denen einige im Zusammenhang mit dem Prinzip, mit den Gegnern, Kunden oder dem Markt im Kontakt zu bleiben, stehen.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass man die Stärken und Schwächen des Kunden erfahren kann, indem man mit ihnen im Kontakt bleibt. Dann kann man zum Beispiel wirtschaftliche Schwächen von Kunden benutzen, indem man ihnen eine bequemere Option als die Billigste, auf dem Markt Verfügbare bietet.

Nach H. Ç., dem Besitzer einer Wing Tsun-Organisation und dem Wing Tsun-Meister, kann man z.B. die Macht der Föderation verwenden, indem man seine Transaktionen in Regierungsämtern vereinfacht.

M. C., ein Wing Tsun-Ausbilder, bewertet dieses Prinzip: „Seine Macht einzusetzen bedeutet für uns Werbung. Wenn wir nicht viel in einem Bereich tätig sind, erhöht die Arbeit der Wettbewerber in diesem Bereich unsere Anerkennung. Wir bevorzugen es, sie zu unterstützen, anstatt sie auszuschließen. Auf diese Weise erhöhen wir die Anzahl freundlicher Unternehmen und entwickeln uns auf diesem Gebiet weiter. Am Ende haben wir uns in einem bestimmten Prozess auf diesem Markt entwickelt, die Arbeitsweise des Marktes analysiert und gleichzeitig Unternehmen erworben, die uns unterstützen werden, wenn wir in den Markt eintreten.“

Wie M. C. interpretiert auch O. K., ein Unternehmensmanager und Aikido-Lehrer des schwarzen Gürtels, dieses Prinzip als Zusammenarbeit mit dem Gegner. Er sagt: „Wenn Sie starken Kontakt mit Wettbewerbern haben, können Sie auch zusammenproduzieren. Zum Beispiel werden wir heute zusammen mit einem unserer Konkurrenten in Izmir Geschäfte

machen. Wenn wir unsere Konkurrenten gut kennen, richten wir unser Geschäft an unsere Konkurrenten aus.“

S. H., ein Wing Tsun-Ausbilder, stellt die Beziehung zwischen dem Code „Kontakt“ und diesem Wing Tsun-Prinzip fest, indem er für besonders wichtig hält, mit dem Gegner im Kontakt zu bleiben, um seine Stärke später gegen ihn verwenden zu können. Er äußert: „Eine der Ansätze, die ich für unsere Konkurrenten für angemessen halte, ist folgende: Wir sollen nicht vollständig in unserer eigenen Hülle sein, wir können uns so gut wie möglich mit ihnen anfreunden, und im Kontakt mit dem Schüler und seinen Lehrern bleiben, den eigenen Vorteilen und den Aspekten, die sie für vorteilhaft halten, sowie den Aspekten, die sie an sich kritisieren, zuhören und gegebenenfalls eine Lösung herbeiführen. Wir arbeiten zusammen, wenn sie gut sind. Wenn wir sie gut kennen, können wir Maßnahmen ergreifen, wenn sie uns an einem Ort verletzen können, den sie nicht wirklich verdienen.“

Zusätzlich bildet G. T., die Marketingprofessorin und Dekan der Fakultät für Wirtschafts- und Managementwissenschaften an einer Universität, einen Zusammenhang zwischen diesem Wing Tsun-Prinzip und dem Prinzip „Kettenfaust“, während sie erklärt, was sie unter „Kettenfaust“ versteht. Sie sagt: „Durch die Kombination von Kräften und die Schaffung einer Einheit der Macht erreichen Sie mit der richtigen Zusammenarbeit die richtigen Lösungen. Ich denke, das ist eine Kettenfaust.“ Aus der Abbildung 15 liest man, dass der Code „Mache dich frei von der Kraft des Gegners gegen ihn selbst“ und der Code „Kettenfaust“ sich in allen Dokumenten insgesamt 25-Mal überschneiden.

Als ein besonderes Merkmal von Wing Tsun betrachtet man den Kettenfauststoß, der eine Kette vieler Fauststöße entlang der Zentrallinie bedeutet. Kernspecht vergleicht das Opfer der Kettenfauststöße mit jemandem, der versucht, unter der Dusche die Wasserstrahlen wegzuschlagen und trotzdem nass wird (2012: 91).

Die mit dem Code „Kettenfaust“ codierten Teile der Interviews werden durch eine tabellarische Darstellung gezeigt (siehe Anhang 6). Zusammenfassend kann man sagen, dass man in der Wettbewerbssituation die Kettenfauststöße als Handlungen ansehen kann, die in einer schnellen und kurzen Zeit ausgeführt werden, sodass sie dem Konkurrenten nicht erlauben, sinnvolle Abwehrmaßnahmen zu treffen oder seine eigenen Strategien einzusetzen.

S. H., H. Y. und M. C., die drei Teilnehmer aus der Gruppe von Wing Tsun-Ausbildern, treffen sich auf demselben Punkt, der den Kettenfaust als Mühe und Beständigkeit, die dem Konkurrenten keine Chance gibt, beschreibt.

R. U., ein Unternehmensmanager, erklärt: „Bei der Entwicklung der Beziehung zum neuen Kunden ziehen wir es vor, in vielen Bereichen einen Ketteneffekt zu erzielen. Zum Beispiel können wir ein Treffen telefonisch vereinbaren. Wir versenden E-Mails, SMS. Wir können in Branchenverbänden oder auf Websites werben, Werbeartikel in Branchenmagazinen verfassen, in Organisationen wie Messen und Veranstaltungen einen Werbungsstand eröffnen, Broschüren verteilen, unsere Referenzen auswerten. Wir stehen überall vor dem Kunden, wie bei unaufhörlichen Fauststößen. Das führt uns zu einem Verkauf.“

E. KA., der Chef-Trainer einer Wing Tsun-Organisation und der Wing Tsun-Meister, stellt fest, in welcher Logik der Kettenfaust im Wing Tsun funktioniert. Nach ihm ähneln die Kettenfauststöße den Tsunami-Wellen. Zuerst dringt eine Welle ein, aber sie ist schwach und kann nicht in Übermaß geraten. Nachfolgende Wellen beginnen, die erste Welle vorwärts zu treiben, wodurch deren Zerstörung zunimmt. Der erste Fauststoß tritt ein und verstärkt seine Kraft bei der Verfolgung der anderen, um einen Weg nach vorne zu machen.

Diesbezüglich gibt H. Ç. ein Beispiel vom Kampfkunstmarkt aus Deutschland und weist darauf hin, dass man mit der Verteidigungskunst wirbt, wenn in Deutschland von Gewalt gegen Frauen die Rede ist, um diese Gelegenheit zu bewerten. Er fügt hinzu, dass man damit einen Weg nach vorne macht. Da kann man einen Zusammenhang zwischen diesem Wing Tsun-Prinzip und dem Prinzip „Ist der Weg frei, stoße vor!“ herstellen.

Aus der Abbildung 15 liest man, dass der Code „Kettenfaust“ und der Code „Ist der Weg frei, stoße vor!“ sich in allen Dokumenten insgesamt 39-Mal überschneiden. Die mit dem Code „Ist der Weg frei, stoße vor!“ codierten Teile der Interviews werden durch eine tabellarische Darstellung gezeigt (siehe Anhang 7).

Im Wing Tsun-System soll dauernd in die Richtung der senkrechten Achse des Gegners angedrückt werden. Wenn kein Widerstand dem Wing Tsun-Kämpfer den direkten Weg, also den kürzesten Weg zum Gegner, blockiert, greift dieser unaufhörlich die Achse des Gegners mit Hand und / oder Fuß an (Kernspecht, 2012: 114).

Übertragen auf eine beliebige Situation bedeutet das, dass man sich auf dem Weg zum Ziel immer weiterbewegen soll, bis ein Hindernis auf diesem Weg entsteht. Im Rahmen der

Distributionspolitik kann es so interpretiert werden, dass eine Kampfkunstorganisation sofort neue Schulen an den Orten eröffnet, wo die Konkurrenten wirkungslos bleiben. Mögliche Chancen im Hinblick auf neue Produkte oder bei einem Angriff durch einen Wettbewerber in einem Marktsegment sollen auf kürzestem Weg zum Ziel bewertet werden. H. Ç. gibt ein Beispiel dafür, indem er erklärt, dass seine Organisation in Chile ein anderes Produkt „Escrima“, Philippinische Stockkampfkunst, hinzufügt, das andere Organisationen nicht haben. Seine Organisation hat es als Chance gesehen und zu unterrichten begonnen.

Dann wird untersucht, wie oft die Wing Tsun-Prinzipien und die codierten kundenorientierten Marketingstrategien aufeinander folgen, um die Beziehungen zwischen ihnen festzustellen.

Codesystem	Mark...	kund...	Kund...	Kund...	Wing ...	Bleibe...	Mach...	Kontakt	Gib z...	Verwe...	Mach...	Ist der...	Kette...	Zentr...	Gleic...	Folge...	Folgen	Nach...	Wider...	SUMME
Marketingstrategien																				0
kundenorientiert																				709
Kundenbindung																				113
Kundenzufriedenheit																				292
Wing Tsun-Prinzipien																				0
Bleibe kleben!																				442
Mache dich frei von deiner eigenen Kraft																				457
Kontakt																				647
Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu																				384
Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn se																				507
Mache dich frei von der Kraft des Gegners																				281
Ist der Weg frei, stoße vor!																				502
Kettenfaust																				402
Zentrallinie																				455
Gleichzeitigkeit																				202
Folge, wenn der Gegner sich zurückzieht																				233
Folgen																				550
Nachgeben																				442
Widerstandslosigkeit																				422
Σ SUMME	0	709	113	292	0	442	457	647	384	507	281	502	402	455	202	233	550	442	422	7.040

Codesystem	Mark...	kund...	Kund...	Kund...	Wing ...	Bleibe...	Mach...	Kontakt	Gib z...	Verwe...	Mach...	Ist der...	Kette...	Zentr...	Gleic...	Folge...	Folgen	Nach...	Wider...	SUMME
Marketingstrategien																				0
kundenorientiert		15	39		47	49	69	44	53	40	51	50	52	32	18	59	45	46		709
Kundenbindung	15		6		10	4	17	4	4		6	11	7	7	4	7	5	6		113
Kundenzufriedenheit	39	6			22	19	36	11	19	13	17	14	22	6	8	27	16	17		292
Wing Tsun-Prinzipien																				0
Bleibe kleben!	47	10	22			31	61	22	36	10	37	27	28	11	14	42	23	21		442
Mache dich frei von deiner eigenen Kraft	49	4	19		31	51	33	46	22	33	23	29	12	11	37	29	28			457
Kontakt	69	17	36		61	51		34	56	19	47	37	40	23	23	68	34	32		647
Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu	44	4	11		22	33	34		36	20	32	20	27	11	11	27	27	25		384
Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn se	53	4	19		36	46	56	36		22	41	25	32	14	13	40	37	33		507
Mache dich frei von der Kraft des Gegners	40		13		10	22	19	20	22		16	13	17	12	9	25	23	20		281
Ist der Weg frei, stoße vor!	51	6	17		37	33	47	32	41	16		39	37	8	23	43	37	35		502
Kettenfaust	50	11	14		27	23	37	20	25	13	39		35	11	15	30	27	25		402
Zentrallinie	52	7	22		28	29	40	27	32	17	37	35		11	16	34	35	33		455
Gleichzeitigkeit	32	7	6		11	12	23	11	14	12	8	11	11		8	20	8	8		202
Folge, wenn der Gegner sich zurückzieht	18	4	8		14	11	23	11	13	9	23	15	16	8		29	16	15		233
Folgen	59	7	27		42	37	68	27	40	25	43	30	34	20	29		32	30		550
Nachgeben	45	5	16		23	29	34	27	37	23	37	27	35	8	16	32		48		442
Widerstandslosigkeit	46	6	17		21	28	32	25	33	20	35	25	33	8	15	30	48			422
Σ SUMME	0	709	113	292	0	442	457	647	384	507	281	502	402	455	202	233	550	442	422	7.040

Abbildung 16: Der CRB / Die Häufigkeit der Überschneidungen von kundenorientierten Marketingstrategien und Wing Tsun-Prinzipien

Quelle: Maxqda 2018

Aus der Abbildung 16 folgt, dass der Code „kundenorientiert“ und der Untercode „Kontakt“ sich am häufigsten in einem Absatz in Dokumenten überschneiden. Die

Überschneidung der Codes mit ihren eigenen Untercode lässt man außer Betracht, um die Ergebnisse signifikant zu interpretieren. Es fällt auf, dass die Wing Tsun-Prinzipien und die codierten kundenorientierten Marketingstrategien sich insgesamt 7040-Mal in allen Dokumenten überschneiden und diese zwei Codes die ersten zwei Plätze davon haben. Außerdem kann man daraus lesen, dass der Untercode „Folgen“ und der Code „kundenorientiert“ sich 59-Mal überschneiden.

Daraus folgt, dass die Wing Tsun-Prinzipien „Bleibe kleben!“ und „Folge, wenn der Gegner sich zurückzieht!“ in kundenorientierte Marketingstrategien umgewandelt werden können, da „Kontakt“ und „Folgen“ als Untercode dieser beiden Wing Tsun-Prinzipien auftreten.

Es ist ein weiterer Punkt zu beachten, dass sich das Wing Tsun-Prinzip „Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!“ mit dem Code „kundenorientiert“ 44-Mal überschneidet.

In diesem Wing Tsun-Prinzip geht es darum, dass der ausgeliehenen Kraft die eigene Kraft hinzugefügt werden soll, damit man die Kampfunfähigkeit des Gegners sicherstellt (Kernspecht, 2012: 238).

Die eigene Kraft hinzusetzen, kann so interpretiert werden, dass man die Marketinganstrengungen in einem Segment weiter steigert, weitere Dienstleistungen oder Produkte anbietet sowie andere Segmente bearbeitet (Mack, 1998: 67). Die mit dem Code „Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!“ codierten Teile der Interviews werden durch eine tabellarische Darstellung gezeigt (siehe Anhang 8).

Es fällt noch auf, dass der Untercode „Zentrallinie“ und der Code „Kundenzufriedenheit“ sich 22-Mal überschneiden.

Das Prinzip der Zentrallinie spielt eine besonders wichtige Rolle im Wing Tsun. Unter Zentrallinie versteht man eine imaginäre Linie, die aus dem Schnittpunkt von der senkrechten Mittelachse und einer waagrechten Achse in Höhe des Zwerchfells kommt und linear nach vorne in Richtung des Gegners geht (Mack, 1998: 68). Geometrisch dargestellt, kann man sie als der kürzeste Weg zwischen zwei Objekten interpretieren.

Die mit dem Code „Zentrallinie“ codierten Teile der Interviews werden durch eine tabellarische Darstellung gezeigt (siehe Anhang 9). Übertragen auf eine Marketingstrategie kann es als der kürzeste Weg zum Ziel interpretiert werden. Man kann die Zentrallinie auch als

eine grundlegende Orientierung am Kern des Unternehmens und an seinem Wettbewerbsverständnis betrachten. Die Etablierung dieser Grund- und Leitidee in Unternehmen kann eine aktive Rolle bei der Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten spielen.

O. K. deutet darauf, dass ein Unternehmen sich von seinem Zentrum entfernt, wenn er den Kontakt mit dem Kunden verliert und G. T. interpretiert die Zentrallinie als der Weg zum Kunden.

S. H. beschreibt die Zentrallinie seiner Wing Tsun-Organisation, indem er äußert, dass im Mittelpunkt der Organisation steht, diese Kampfkunst allen zukünftigen Generationen, Studenten und möglichst vielen Menschen auf der Welt richtig zu vermitteln.

Diese Beispiele stellen den Zusammenhang zwischen der Zentrallinie im Wing Tsun und der Kundenorientierung im Marketing dar.

Aus der Abbildung 16 folgt, dass der Code „kundenorientiert“ und der Code „Gleichzeitigkeit“ sich 32-Mal in einem Absatz in Dokumenten überschneiden.

Da Wing Tsun als die einzige traditionelle Kampfkunst vorkommt, welche die Verteidigung und den Angriff gleichzeitig verwirklicht, beruhen ihre Prinzipien auf diese Gleichzeitigkeit. Daraus folgt, dass auch die Marketingstrategien, die auf den Wing Tsun-Prinzipien basieren, sowohl als defensiv als auch als offensiv betrachtet werden können.

Die benötigte Zeit zur Abwehr eines Angriffs nennt man Reaktionszeit. Diese kann der Gegner nutzen, um einen weiteren Angriff durchzuführen. Der Verteidiger befindet sich somit in einer ständigen Verteidigungsposition, die dem unaufhörlichen Ausgleichen von Wettbewerbsvorteilen der Konkurrenten gleichkommt (Mack, 1998: 68).

Die Gleichzeitigkeit von Abwehr- und Gegenangriffsbewegungen kommt als ein charakteristisches Merkmal des Wing Tsun-Systems vor. Es ergibt sich, dass man den Gegner während seines Angriffs gleichzeitig in eine Verteidigungsposition andrückt. Sonst würde der Verteidiger sich dauernd in Abwehrposition befinden, da der Angreifer die Reaktionszeit, die der Verteidiger zur Abwehr eines Angriffs braucht, benutzen, um weitere Angriffe auszuprobieren.

Aufgrund des Angriffs eines Konkurrenten innerhalb eines bestimmten Marktsegments entsteht sowohl die Notwendigkeit einer Abwehrmaßnahme als auch

gleichzeitig ein Gegenangriff auf einem anderen gemeinsamen Marktsegment (Mack, 1998: 68-69).

Die mit dem Code „Gleichzeitigkeit“ codierten Teile der Interviews werden durch eine tabellarische Darstellung gezeigt (siehe Anhang 10). R. U. stellt fest: „Wir wehren uns gegen den Preis, indem wir einen günstigeren Preis geben. Gleichzeitig bieten wir einen Qualitätsangriff an.“ H. Ç. äußert: „Wir unterstützen unsere Schulen mit verschiedenen Kampagnen, die gleichzeitig in den Vordergrund treten können.“

Übertragen auf eine Marketingstrategie auf dem Kampfkunstmarkt bedeutet es nach M. C. beispielsweise, dass wenn eine Wettbewerbsorganisation eine Promotion bei ihren Schülern macht, soll man zwar eine Verteidigungsmaßnahme treffen, indem man z.B. auch eine Promotion bei seinen eigenen Schülergruppen macht, aber auch gleichzeitig soll man in einem anderen gemeinsamen Marktsegment einen Gegenangriff durchführen. Bei den Ausbildern kann z.B. eine Promotion gemacht werden, um den Konkurrenten während seines Angriffs gleichzeitig in eine Verteidigungsposition zu drängen.

Danach wird untersucht, wie oft die Wing Tsun-Prinzipien und die codierten wettbewerbsorientierten defensiven Marketingstrategien aufeinander folgen, um die Beziehungen zwischen ihnen festzustellen.

Codesystem	wet...	Def...	Def...	Diff...	Wa...	Die...	Vers...	Sig...	Pro...	Pro...	Akt...	Win...	Bleb...	Mach...	Kont...	Gib z...	Verw...	Mac...	Ist d...	Zent...	Kett...	Fol...	Gel...	Fol...	Nach...	Wider...	SUMME
Marketingstrategien																											0
wettbewerbsorientiert																											361
Defensive Marketings																											360
Defensive Militär																											82
Differenzierung																											568
Wahrnehmungsc																											273
Dienstleistungsqu																											349
Verstärken und V																											7
Signalisierung																											52
Produktverbreit																											118
Produktqualität																											193
Aktuelle Kunden																											498
Wing Tsun-Prinzipien																											0
Bleibe kleben!																											515
Mache dich frei von deine																											552
Kontakt																											752
Gib zur gegnerischen Kraf																											448
Verwende die Kraft des G																											598
Mache dich frei von der Ki																											334
Ist der Weg frei, stoße vc																											598
Zentrallinie																											541
Kettenfaust																											457
Gleichzeitigkeit																											229
Folge, wenn der Gegner s																											266
Folgen																											678
Nachgeben																											514
Widerstandlosigkeit																											493
SUMME	361	360	82	568	273	349	7	52	118	193	498	0	515	552	752	448	598	334	598	541	457	266	229	678	514	493	9.836

Codesystem	wet...	Def...	Def...	Diff...	Wa...	Die...	Vers...	Sig...	Pro...	Pro...	Akt...	Win...	Bleb...	Mach...	Kont...	Gib z...	Verw...	Mac...	Ist d...	Zent...	Kett...	Fol...	Glei...	Fol...	Nach...	Wider...	SUMME
Marketingstrategien																											0
wettbewerbsorientiert		11	5	31	15	14		2	3	7	16		15	28	25	19	25	18	25	18	17	5	5	29	14	14	361
Defensive Marketings	11		6	16	10	9			6	7	29		25	19	37	17	24	6	20	23	13	6	13	30	18	15	360
Defensive Militär	5	6		6									4	4	9	3	6	4	3	5	3		4	7	4	3	82
Differenzierung	31	16	6		19	21		3	6	12	30		25	40	36	29	37	24	37	38	28	10	12	35	36	37	568
Wahrnehmungscs	15	10			19	12		3	8	8	16		15	17	25	7	12	7	14	13	12	8	6	26	9	11	273
Dienstleistungsqu	14	9			21	12		2	7	18	18		16	18	23	17	17	15	22	17	18	13	12	26	16	18	349
Verstärken und V																				4	3						7
Signalisierung	2			3	3	2					5		2	3	2		2	4	4	4	2		5	2	3	52	
Produktverbreit	3	6			6	8	7			4	6		8	6	11	5	7	7	6	5	3	2	9	4	5	118	
Produktqualität	7	7			12	8	18			4	12		7	8	12	10	9	10	8	10	7	5	4	14	10	11	193
Aktuelle Kunden	16	29	6	30	16	18		5	6	12			35	24	47	16	28	18	30	29	20	11	14	40	25	23	498
Wing Tsun-Prinzipien																											0
Bleibe kleben!	15	25	4	25	15	16		2	8	7	35		31	61	22	36	10	37	28	27	14	11	42	23	21	515	
Mache dich frei von deine	28	19	4	40	17	18		3	6	8	24		31		51	33	46	22	33	29	23	11	12	37	29	28	552
Kontakt	25	37	9	36	25	23		2	11	12	47		61	51		34	56	19	47	40	37	23	23	68	34	32	752
Gib zur gegnerischen Kraf	19	17	3	29	7	17			5	10	16		22	33	34		36	20	32	27	20	11	11	27	27	25	448
Verwende die Kraft des G	25	24	6	37	12	17		2	7	9	28		36	46	56	36		22	41	32	25	13	14	40	37	33	598
Mache dich frei von der Ki	18	6	4	24	7	15		4		10	18		10	22	19	20	22		16	17	13	9	12	25	23	20	334
Ist der Weg frei, stoße vc	25	20	3	37	14	22		4	7	8	30		37	33	47	32	41	16		37	39	23	8	43	37	35	598
Zentrallinie	18	23	5	38	13	17	4	4	6	10	29		28	29	40	27	32	17	37		35	16	11	34	35	33	541
Kettenfaust	17	13	3	28	12	18	3	4	5	7	20		27	23	37	20	25	13	39	35		15	11	30	27	25	457
Gleichzeitigkeit	5	13	4	12	6	12			2	4	14		11	12	23	11	14	12	8	11	11	8		20	8	8	229
Folge, wenn der Gegner s	5	6		10	8	13		2	3	5	11		14	11	23	11	13	9	23	16	15		8	29	16	15	266
Folgen	29	30	7	35	26	26		5	9	14	40		42	37	68	27	40	25	43	34	30	29	20		32	30	678
Nachgeben	14	18	4	36	9	16		2	4	10	25		23	29	34	27	37	37	35	27	16	8	32		48	514	
Widerstandlosigkeit	14	15	3	37	11	18		3	5	11	23		21	28	32	25	33	20	35	33	25	15	8	30	48		493
SUMME	361	360	82	568	273	349	7	52	118	193	498	0	515	552	752	448	598	334	598	541	457	266	229	678	514	493	9.836

Abbildung 17: Der CRB / Die Häufigkeit der Überschneidungen von wettbewerbsorientierten defensiven Marketingstrategien und Wing Tsun-Prinzipien
Quelle: Maxqda 2018

Aus der Abbildung 17 folgt, dass der Untercode „Aktuelle Kunden zu halten“ und der Untercode „Kontakt“ sich am häufigsten in einem Absatz in Dokumenten überschneiden. Das kann so interpretiert werden, dass der Wing Tsun-Prinzip „Bleibe kleben!“ eine Lösung zum benannten Problem, aktuelle Kunden auf dem Kampfkunstmarkt zu halten, anbieten kann.

Es fällt auf, dass die Wing Tsun-Prinzipien und die codierten wettbewerbsorientierten defensiven Marketingstrategien sich insgesamt 9836-Mal in allen Dokumenten überschneiden.

Außerdem kann man daraus lesen, dass der Untercode „Differenzierung“ mit fast allen Wing Tsun-Prinzipien häufig überschneidet. Daraus folgt, dass die Wing Tsun-Prinzipien als Differenzierungsstrategie durchgeführt werden können. Am häufigsten tritt die Überschneidung des Untercodes „Differenzierung“ mit dem Code „Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!“ mit 40-Mal auf.

Dieses Wing Tsun-Prinzip sagt, dass die Muskeln und der Geist völlig entspannt werden sollen, um sich an die äußeren veränderlichen Bedingungen so schnell wie möglich gewöhnen zu können (Kernspecht, 2012: 238). Man kann die Kraft des menschlichen Organismus auf verschiedene Weise auf der Organisationsebene interpretieren (Mack, 1998: 67). In dieser Arbeit kann sie als sämtliche Marketingressourcen einer Kampfkunstorganisation betrachtet werden.

Die mit dem Code „Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!“ codierten Teile der Interviews werden durch eine tabellarische Darstellung gezeigt (siehe Anhang 11). Nach diesem Prinzip wird die Loslösung von einer trägen Verwaltung als eine Strategie angeboten, wenn die Marketingressourcen der Organisation durch starre Ordnungsprinzipien und überdimensionale Kontrollinstanzen geleitet werden. Wie M. C. feststellt: „Wenn Sie strenge Regeln haben und bestimmte Methoden anwenden möchten, werden Sie sicherlich hinter dem Zeitalter zurückbleiben.“

Zusammenfassend folgt daraus, dass dieses Wing Tsun-Prinzip sich darauf bezieht, nicht voreingenommen zu sein, nicht auf etwas zu bestehen, das Ego zu besiegen, mit den Veränderungen des Marktes Schritt zu halten, auf dem neuesten Stand zu sein, frei von Obsessionen zu sein, die Blickwinkel zu ändern, sich an den Marktfluss und die Erwartungen der Kunden anzupassen.

Zuletzt wird untersucht, wie oft die Wing Tsun-Prinzipien und die codierten wettbewerbsorientierten offensiven Marketingstrategien aufeinander folgen, um die Beziehungen zwischen ihnen festzustellen.

Codesystem	Mar...	wet...	Off...	Die...	Off...	Ko...	Erw...	Ne...	Wer...	Wing...	Bleibe...	Mach...	Kontakt	Gib z...	Verwe...	Mach...	Ist der...	Zentr...	Kette...	Gleic...	Folge...	Folgen	Nach...	Wider...	SUMME
Marketingstrategien																									0
wettbewerbsorientiert																									325
Offensive Marketings																									393
Offensive Militär																									113
Dienstleistungsqu																									115
Kommunizieren																									103
Erwartungsschaff																									20
Neue Kunden zu																									511
Werbeaktivitäten																									567
Wing Tsun-Prinzipien																									0
Bleibe kleben!																									493
Mache dich frei von deine																									507
Kontakt																									710
Gib zur gegnerischen Kraf																									397
Verwende die Kraft des G																									551
Mache dich frei von der Ki																									303
Ist der Weg frei, stoße vc																									556
Zentrallinie																									493
Kettenfaust																									454
Gleichzeitigkeit																									210
Folge, wenn der Gegner s																									255
Folgen																									627
Nachgeben																									456
Widerstandslosigkeit																									437
Σ SUMME	0	325	393	115	113	103	20	511	567	0	493	507	710	397	551	303	556	493	454	210	255	627	456	437	8.596

Codesystem	Mar...	wet...	Off...	Die...	Off...	Ko...	Erw...	Ne...	Wer...	Wing	Bleibe...	Mach...	Kontakt	Glb z...	Verwe...	Mach...	Ist der...	Zentr...	Kette...	Gleic...	Folge...	Folgen	Nach...	Wider...	SUMME
Marketingstrategien																									0
wettbewerbsorientiert			19	2	7	4		15	21		15	28	25	19	25	18	25	18	17	5	5	29	14	14	325
Offensive Marketings	19		7	6	10	5	34	38		22	20	31	12	23	12	25	24	23	9	12	30	15	16	393	
Offensive Militär	7	6					6	9		6	6	11	5	8	6	5	7	5	6		9	6	5	113	
Dienstleistungsqu	2	7				5	11	14		9	5	13	3	3		5	6	5	4	3	11	4	5	115	
Kommunizieren	4	10					11	15		4	5	4		6	6	6	6	6		4	7	4	5	103	
Erwartungsschaff			5	5			6	2											2					20	
Neue Kunden zu g	15	34	11	6	11	6		68		37	25	50	17	25	15	28	29	35	12	14	38	17	18	511	
Werbeaktivitäten	21	38	14	9	15	2	68			37	33	51	16	30	18	34	29	36	15	14	46	20	21	567	
Wing Tsun-Prinzipien																									0
Bleibe kleben!	15	22	9	6	4		37	37			31	61	22	36	10	37	28	27	11	14	42	23	21	493	
Mache dich frei von deine	28	20	5	6	5		25	33		31		51	33	46	22	33	29	23	12	11	37	29	28	507	
Kontakt	25	31	13	11	4		50	51		61	51		34	56	19	47	40	37	23	23	68	34	32	710	
Gib zur gegnerischen Kraf	19	12	3	5			17	16		22	33	34		36	20	32	27	20	11	11	27	27	25	397	
Verwende die Kraft des G	25	23	3	8	6		25	30		36	46	56	36		22	41	32	25	14	13	40	37	33	551	
Mache dich frei von der Ki	18	12		6	6		15	18		10	22	19	20	22		16	17	13	12	9	25	23	20	303	
Ist der Weg frei, stoße v	25	25	5	5	6		28	34		37	33	47	32	41	16		37	39	8	23	43	37	35	556	
Zentrallinie	18	24	6	7	6		29	29		28	29	40	27	32	17	37		35	11	16	34	35	33	493	
Kettenfaust	17	23	5	5	6		35	36		27	23	37	20	25	13	39	35		11	15	30	27	25	454	
Gleichzeitigkeit	5	9	4	6		2	12	15		11	12	23	11	14	12	8	11	11		8	20	8	8	210	
Folge, wenn der Gegner s	5	12	3		4		14	14		14	11	23	11	13	9	23	16	15	8		29	16	15	255	
Folgen	29	30	11	9	7		38	46		42	37	68	27	40	25	43	34	30	20	29		32	30	627	
Nachgeben	14	15	4	6	4		17	20		23	29	34	27	37	23	37	35	27	8	16	32		48	456	
Widerstandlosigkeit	14	16	5	5	5		18	21		21	28	32	25	33	20	35	33	25	8	15	30	48		437	
Σ SUMME	0	325	393	115	113	103	20	511	567	0	493	507	710	397	551	303	556	493	454	210	255	627	456	437	8.596

Abbildung 18: Der CRB / Die Häufigkeit der Überschneidungen von wettbewerbsorientierten offensiven Marketingstrategien und Wing Tsun-Prinzipien
Quelle: Maxqda 2018

Aus der Abbildung 18 folgt, dass der Untercode „Werbeaktivitäten“ sich mit dem Untercode „Kontakt“ 51-Mal und mit dem Untercode „Neue Kunden zu gewinnen“ 68-Mal in einem Absatz in Dokumenten überschneiden. Zusätzlich überschneiden sich die Untercodes „Kontakt“ und „Neue Kunden zu gewinnen“ 50-Mal. Diese Ergebnisse können so interpretiert werden, dass das Wing Tsun-Prinzip „Bleibe kleben!“ durch die Werbeaktivitäten durchgeführt werden kann und eine Lösung zum benannten Problem, neue Kunden auf dem Kampfkunstmarkt zu gewinnen, anbieten kann.

Es fällt auf, dass die Wing Tsun-Prinzipien und die codierten wettbewerbsorientierten offensiven Marketingstrategien sich insgesamt 8596-Mal in allen Dokumenten überschneiden.

Außerdem kann man daraus lesen, dass die Untercodes „wettbewerbsorientiert“ und „Offensive Marketingstrategien“ mit fast allen Wing Tsun-Prinzipien häufig überschneiden. Nur bei den Wing Tsun-Prinzipien „Gleichzeitigkeit“ und „Folge, wenn der Gegner sich zurückzieht“ betrachtet man, dass sie in schwacher Beziehung mit den codierten wettbewerbsorientierten offensiven Marketingstrategien stehen.

Aus der Abbildung 18 folgt noch, dass der Code „Mache dich frei von der Kraft des Gegners!“ sich 18-Mal mit dem Untercode „wettbewerbsorientiert“ überschneidet, was zeigt, dass es ein Mangel an der Durchführung dieses Wing Tsun-Prinzips auf dem Markt gibt.

Durch die sogenannten Chi-Sao-Übungen lernt der Wing Tsun-Kämpfer, sich von der Kraft des Gegners, die ihn zu ziehen oder stoßen versucht, freizumachen (Kernspecht, 2012: 238).

Die mit dem Code „Mache dich frei von der Kraft des Gegners“ codierten Teile der Interviews werden durch eine tabellarische Darstellung gezeigt (siehe Anhang 12). Die eigene Kraft zielt auf die Schwächen des Gegners. Dieses Prinzip kann auf eine wettbewerbsorientierte Marketingstrategie übertragen werden. In einem Marktsegment, wo die Wettbewerbsorganisation stark positioniert ist, soll man sich nicht auf ihre Stärken, sondern auf ihre Schwächen konzentrieren. Wie H. Ç. ausdrückt: „Die Schwachpunkte des Gegners zu nutzen, ist eine Aufgabe, die wir erledigen. Wir definieren es sogar als das Erfolgsgeheimnis. Wenn der Gegner stark ist, gehen wir nicht in eine Kraftprobe, sondern wir fangen den schwachen Winkel des Gegners ein und setzen unsere Ziele in diese Richtung.“

E. KA. fügt hinzu: „Wenn Sie entsprechend der Arbeit Ihres Gegners handeln, müssen Sie Ihre Blickwinkel ändern. Sie müssen Ihre Taktik entsprechend dem Ort ändern, damit Sie nachgeben, wenn es nötig ist oder angreifen, wenn der Weg frei ist.“

Der Code „Nachgeben“ überschneidet sich mit dem Code „kundenorientiert“ 45-Mal und mit dem Untercode „Differenzierung“ 32-Mal in demselben Absatz in allen Dokumenten. Dieser Code bezieht sich auf das Wing Tsun-Prinzip „Wenn du auf die Kraft des Gegners stößt, gib nach!“.

Wenn die Kraft des Gegners größer als die des Wing Tsun-Kämpfers ist, gibt dieser sofort nach, aber nicht völlig (Kernspecht, 2012: 126). Das heißt, er gibt sein ursprüngliches Ziel nicht auf, sondern sucht mögliche Alternativen eines Weges, damit das ursprünglich verfolgte Ziel noch erreicht werden kann (Mack, 1998: 72).

Der Reiz dabei ist direkt die Angriffshandlung des Gegners. Damals meinte dasselbe der legendäre Großmeister Bruce Lee: „Meine Technik ist die Technik des Gegners.“ In anderen Worten kann man beschreiben, dass die Aktion des Verteidigers die direkte reflexartige Reaktion auf die Aktion des Angreifers ist (Kernspecht, 2012: 126).

Ein Verlassen der eigenen Mitte durch eine Wendung des Oberkörpers um den Winkel von 45° ermöglicht dem Wing Tsun-Kämpfer, dass die eigenen Angriffsbewegungen effektiv ins Ziel kommen und sich gleichzeitig von der Angriffsrichtung des Gegners entfernen. Für die Unternehmensebene ermöglicht der Wendungsbereich eine Position, um die betrieblichen

Ressourcen, die für die Fortsetzung des ursprünglichen Weges erforderlich sind, zu erreichen (Mack, 1998: 73).

Die mit dem Code „Nachgeben“ codierten Teile der Interviews werden durch eine tabellarische Darstellung gezeigt (siehe Anhang 12). H. Ç. sagt: „Wir wenden keine Gewalt gegen Macht an, wir konzentrieren uns auf Nischenbereiche gegen starke Gegner. Wenn das Material unserer Konkurrenten stark ist, bringen wir unser Wissen in den Vordergrund.“ Diese Aussage stellt den Zusammenhang zwischen dem Nachgeben und der Differenzierung dar.

G. T. bewertet dieses Prinzip als eine Verteidigungsstrategie, bei der man einfach widerstandslos steht und Lösungen sucht, um mit den Veränderungen des Marktes Schritt zu halten. Wenn man diese Lösungen produziert, hat man die Verteidigungsstrategie durchgeführt.

S. H., ein Wing Tsun-Ausbilder, gibt ein Beispiel, indem er ausdrückt: „Zum Beispiel sollte unsere Wettbewerbsorganisation von einem Standort zurückgezogen werden. Wenn die Anzahl unserer Ausbilder für eine Schule, die wir hier eröffnen werden, nicht ausreicht, wenn unsere Quellen dafür nicht ausreichen oder wenn wir unsere aktuellen Kunden verlieren könnten, wenn die bestehende Schule ersetzt würde, machen wir diesen Schritt nicht. Indem wir diesmal defensiv bleiben, behalten wir sowohl unsere Schüleranzahl als auch uns selbst bei.“ Dieser Ansatz kann als eine kundenorientierte Marketingstrategie interpretiert werden, indem man darauf abzielt, die aktuellen Kunden zu halten.

H. Ç. äußert: „Wir gehen bestimmt nicht in eine Preisrallye, von der wir glauben, dass es uns schaden wird.“ Wenn es z.B. eine Wettbewerbssituation im Rahmen der Preispolitik auf dem Kampfkunstmart entsteht und die Wettbewerbsorganisation die monatlichen Mitgliedsbeiträge stark reduziert oder erhöht, soll man diesem Widerstand nachgeben, indem man die eigene Preispolitik unverändert weiterführt, um große Verluste zu vermeiden. Gleichzeitig ändert man seine Richtung und untersucht die möglichen Alternativen und Lösungswege, mit deren Hilfe das ursprüngliche Ziel erreicht werden kann. Dafür bilden die Chancen-Risiken-Analyse und die Stärken-Schwächen-Analyse geeignete Mittel (Mack, 1998: 73).

Nach E. K., einem Wing Tsun-Ausbilder und dem Wing Tsun-Meister, soll man dem Konkurrenten, der Dienstleistungen und Produkte zu günstigeren und besseren Bedingungen anbieten kann, nicht widerstehen. Stattdessen muss man ihn richtig analysieren und den richtigen Platz finden, um sich zu positionieren.

Zusammenfassend folgt daraus, dass dieses Wing Tsun-Prinzip sich darauf bezieht, mit der Dynamik des Marktes, mit der Entwicklung der Welt, der Anpassung an die Erwartungen der Kunden zu harmonisieren, mit den Innovationen Schritt zu halten, den täglichen Herausforderungen entsprechend flexibel zu sein und auf sich verändernde Marktbedingungen die richtigen Reflexe zu entwickeln.

- **Ähnlichkeitsanalyse**

Die Ähnlichkeitsanalyse für Dokumente kann man verwenden, um zu untersuchen, wie ähnlich oder unähnlich unterschiedliche Dokumente in Bezug auf die Frequenz von Codes sind (<https://www.maxqda.de/hilfe-max18/mixed-methods/aehnlichkeitsanalyse-fuer-dokumente>).

Zuerst wird die Ähnlichkeit von allen Interviewdaten nur auf der Grundlage von Wing Tsun-Prinzipien analysiert. Eine Ähnlichkeitsmatrix wird erstellt, wobei nur berücksichtigt wird, ob der ausgewählte Code im Dokument enthalten ist. Die Analyse wird mit der Methode „Einfache Übereinstimmung“ durchgeführt, wobei es darum geht, dass das Vorhandensein und das Nicht-Vorhandensein als Übereinstimmung gewertet werden. Das Ergebnis entspricht der prozentualen Übereinstimmung.

Die standardmäßig eingeschaltete Farbschattierung hilft bei der Interpretation von Zellen mit einem Wert von 0 (keine Ähnlichkeit) bis 1 (identisch) für die Ähnlichkeitsmatrix. Je dunkler das Grün, desto ähnlicher sind die beiden Dokumente in Bezug auf die ausgewählten Codes und Variablenwerte.

(<https://www.maxqda.de/hilfe-max18/mixed-methods/aehnlichkeitsanalyse-fuer-dokumente>)

Dokumentname	R. U.	Y. Ş.	H. Ç.	H. Y.	M. K.	H. K.	M. C.	S. H.	G. T.	A. P.	E. KA.	O. K.	E. K.
R. U.	1,00	0,46	0,93	0,93	0,46	0,46	0,93	0,89	0,89	0,75	0,86	0,89	0,79
Y. Ş.	0,46	1,00	0,46	0,46	0,93	0,93	0,46	0,50	0,50	0,64	0,54	0,50	0,61
H. Ç.	0,93	0,46	1,00	0,93	0,46	0,46	0,93	0,89	0,89	0,75	0,86	0,89	0,79
H. Y.	0,93	0,46	0,93	1,00	0,46	0,46	0,93	0,89	0,89	0,75	0,86	0,89	0,79
M. K.	0,46	0,93	0,46	0,46	1,00	0,93	0,46	0,50	0,50	0,64	0,54	0,50	0,61
H. K.	0,46	0,93	0,46	0,46	0,93	1,00	0,46	0,50	0,50	0,64	0,54	0,50	0,61
M. C.	0,93	0,46	0,93	0,93	0,46	0,46	1,00	0,89	0,89	0,75	0,86	0,89	0,79
S. H.	0,89	0,50	0,89	0,89	0,50	0,50	0,89	1,00	0,86	0,79	0,82	0,86	0,82
G. T.	0,89	0,50	0,89	0,89	0,50	0,50	0,89	0,86	1,00	0,71	0,82	0,86	0,75
A. P.	0,75	0,64	0,75	0,75	0,64	0,64	0,75	0,79	0,71	1,00	0,75	0,71	0,75
E. KA.	0,86	0,54	0,86	0,86	0,54	0,54	0,86	0,82	0,82	0,75	1,00	0,82	0,86
O. K.	0,89	0,50	0,89	0,89	0,50	0,50	0,89	0,86	0,86	0,71	0,82	1,00	0,75
E. K.	0,79	0,61	0,79	0,79	0,61	0,61	0,79	0,82	0,75	0,75	0,86	0,75	1,00

Abbildung 19: Ähnlichkeitsanalyse von Dokumenten auf der Grundlage von Wing Tsun-Prinzipien

Quelle: Maxqda 2018

Die Ähnlichkeitsanalyse ermöglicht, die Interviewdaten unterschiedlicher Teilgruppen miteinander zu vergleichen.

Es fällt auf, dass die Wing Tsun-Prinzipien betreffenden Interviewausgaben von G. T., der Marketingprofessorin und Dekan der Fakultät für Wirtschafts- und Managementwissenschaften an einer Universität, mit den Ausgaben von H. Ç., dem Besitzer einer Wing Tsun-Organisation und dem Wing Tsun-Meister, mit 89% übereinstimmen. Ebenfalls sieht man, dass die Antworten in Bezug auf die Wing Tsun-Prinzipien bei O. K. und den meisten Wing Tsun-Ausbildern in großem Maße übereinstimmen. Da O. K. sowohl ein Aikido-Lehrer des schwarzen Gürtels als auch ein Unternehmensmanager ist und seine Ausbildung und Erfahrungen in dieser fernöstlichen Kampfkunst den professionellen Managern durch die Ausbildung „Aikido im Arbeitsleben“ vorstellt, sind seine Kommentare über die Wing Tsun-Prinzipien von großer Bedeutung.

Außerdem stellt die Ähnlichkeitsmatrix dar, dass die Interviewdaten von A. P., aus der Teilnehmergruppe der Unternehmensmanager, mit allen anderen Teilnehmern eine durchschnittlich 70-prozentige Ähnlichkeit zeigt. Hingegen zeigt die Antworten von R. U., einem Unternehmensmanager, auf der Grundlage von Wing Tsun-Prinzipien eine 93-prozentige Ähnlichkeit mit den Antworten von H. Ç., H. Y. und M. C.

Dann wird die Ähnlichkeit von allen Interviewdaten nur auf der Grundlage von Marketingstrategien analysiert.

Dokumentname	R. U.	Y. Ş.	H. Ç.	H. Y.	M. K.	H. K.	M. C.	S. H.	G. T.	A. P.	E. KA.	O. K.	E. K.
R. U.	1,00	0,77	0,82	0,73	0,64	0,64	0,73	0,77	0,64	0,68	0,68	0,64	0,82
Y. Ş.	0,77	1,00	0,77	0,77	0,68	0,59	0,59	0,64	0,59	0,64	0,82	0,68	0,68
H. Ç.	0,82	0,77	1,00	0,82	0,73	0,73	0,64	0,77	0,64	0,68	0,68	0,64	0,73
H. Y.	0,73	0,77	0,82	1,00	0,55	0,64	0,82	0,77	0,55	0,59	0,68	0,55	0,73
M. K.	0,64	0,68	0,73	0,55	1,00	0,55	0,45	0,50	0,45	0,68	0,59	0,55	0,73
H. K.	0,64	0,59	0,73	0,64	0,55	1,00	0,64	0,77	0,73	0,59	0,68	0,82	0,64
M. C.	0,73	0,59	0,64	0,82	0,45	0,64	1,00	0,77	0,55	0,59	0,59	0,45	0,73
S. H.	0,77	0,64	0,77	0,77	0,50	0,77	0,77	1,00	0,59	0,55	0,64	0,59	0,68
G. T.	0,64	0,59	0,64	0,55	0,45	0,73	0,55	0,59	1,00	0,68	0,68	0,73	0,64
A. P.	0,68	0,64	0,68	0,59	0,68	0,59	0,59	0,55	0,68	1,00	0,73	0,59	0,68
E. KA.	0,68	0,82	0,68	0,68	0,59	0,68	0,59	0,64	0,68	0,73	1,00	0,68	0,68
O. K.	0,64	0,68	0,64	0,55	0,55	0,82	0,45	0,59	0,73	0,59	0,68	1,00	0,64
E. K.	0,82	0,68	0,73	0,73	0,73	0,64	0,73	0,68	0,64	0,68	0,68	0,64	1,00

Abbildung 20: Ähnlichkeitsanalyse von Dokumenten auf der Grundlage von Marketingstrategien

Quelle: Maxqda 2018

Es fällt auf, dass die Marketingstrategien betreffenden Interviewausgaben von den zwei Teilnehmern, H. Ç. und M. K., die als Besitzer verschiedener Wing Tsun-Organisationen in der Türkei vorkommen, mit 73% übereinstimmen. Ebenfalls sieht man, dass die Antworten in Bezug auf die Marketingstrategien bei Y. Ş., einer Wing Tsun-Ausbilderin und der einzigen Wing Tsun-Meisterin in der Türkei, und E. KA. mit 82% übereinstimmen. Daraus folgt, dass zwei verschiedene Ausbilder und Meister aus derselben Organisation ähnlichen Marketingstrategien in ihren Schulen folgen.

Es ist noch bedeutsam, dass die Einblicke von O. K. und H. K., einem Wing Tsun-Ausbilder, in Marketingstrategien mit 82% übereinstimmen.

Aus dieser Ähnlichkeitsmatrix liest man auch, dass die prozentuale Übereinstimmung der durch Marketingstrategien codierten Antworten im Allgemeinen niedriger als die Übereinstimmung der Antworten, die durch Wing Tsun-Prinzipien codiert sind.

Danach wird die Ähnlichkeit von allen codierten Teilen aller Teilnehmer analysiert.

Dokumentname	R. U.	Y. Ş.	H. Ç.	H. Y.	M. K.	H. K.	M. C.	S. H.	G. T.	A. P.	E. KA.	O. K.	E. K.
R. U.	1,00	0,51	0,89	0,84	0,43	0,43	0,84	0,84	0,76	0,68	0,76	0,76	0,78
Y. Ş.	0,51	1,00	0,51	0,51	0,81	0,76	0,41	0,46	0,43	0,57	0,59	0,49	0,57
H. Ç.	0,89	0,51	1,00	0,89	0,49	0,49	0,78	0,84	0,76	0,68	0,76	0,76	0,73
H. Y.	0,84	0,51	0,89	1,00	0,38	0,43	0,89	0,84	0,70	0,62	0,76	0,70	0,73
M. K.	0,43	0,81	0,49	0,38	1,00	0,73	0,32	0,38	0,35	0,59	0,46	0,41	0,59
H. K.	0,43	0,76	0,49	0,43	0,73	1,00	0,43	0,54	0,51	0,54	0,51	0,57	0,54
M. C.	0,84	0,41	0,78	0,89	0,32	0,43	1,00	0,84	0,70	0,62	0,70	0,65	0,73
S. H.	0,84	0,46	0,84	0,84	0,38	0,54	0,84	1,00	0,70	0,62	0,70	0,70	0,73
G. T.	0,76	0,43	0,76	0,70	0,35	0,51	0,70	0,70	1,00	0,65	0,73	0,78	0,65
A. P.	0,68	0,57	0,68	0,62	0,59	0,54	0,62	0,62	0,65	1,00	0,70	0,59	0,68
E. KA.	0,76	0,59	0,76	0,76	0,46	0,51	0,70	0,70	0,73	0,70	1,00	0,73	0,76
O. K.	0,76	0,49	0,76	0,70	0,41	0,57	0,65	0,70	0,78	0,59	0,73	1,00	0,65
E. K.	0,78	0,57	0,73	0,73	0,59	0,54	0,73	0,73	0,65	0,68	0,76	0,65	1,00

Abbildung 21: Ähnlichkeitsanalyse von Dokumenten auf der Grundlage von allen codierten Teilen

Quelle: Maxqda 2018

Aus dieser Ähnlichkeitsmatrix folgt, dass sich die Antworten von G. T. auf die offenen Interviewfragen mit den Antworten von O. K. mit 78% und mit den Antworten von H. Ç. mit 76% übereinstimmen. Andererseits fällt auf, dass die Antworten von H. Ç. mit einem Verhältnis von 89% der Antworten von R. U., einem Unternehmensmanager, ähneln. Zusätzlich bemerkt man, dass die Übereinstimmung zwischen den Antworten von A. P., einem Unternehmensmanager, und E. KA. bei 70 Prozent bleibt.

Wenn man die Besitzer verschiedener Organisationen miteinander vergleicht, sieht man, dass die Übereinstimmung zwischen H. Ç., Besitzer einer Wing Tsun-Organisation, und M. K., Besitzer einer Wing Tsun-Organisation, nur bei 49% bleibt, während die Antworten von M. K. mit Y. Ş. 81% und mit H. K. 73% übereinstimmen. Diese beiden Ausbilder sind Mitarbeiter derselben Wing Tsun-Organisation. Das kann so interpretiert werden, dass H. Ç. in Deutschland lebt und über viele Schulen in verschiedenen Ländern verfügt, während M. K. und die genannten Mitarbeiter in der Türkei leben. Der Unterschied zwischen den Ergebnissen kann sich auf unterschiedliche Regionen beziehen.

- **Das Zwei-Fälle-Modell**

Das Zwei-Fälle-Modell ist eine Darstellung, mit der zwei Dokumente kontrastierend gegenübergestellt werden. Dank dieses Modells kann man visualisieren, wie oft die Codes in zwei verschiedenen Fällen vorkommen, wobei sich die Häufigkeiten der Codes pro Fall ausgeben lassen (<https://www.maxqda.de/hilfe-max18/maxmaps/das-zwei-faelle-modell>).

Die Ähnlichkeit zwischen den Antworten von Teilnehmern auf die offenen Fragen des Autors wird analysiert und durch Zwei-Fälle-Modelle dargestellt.

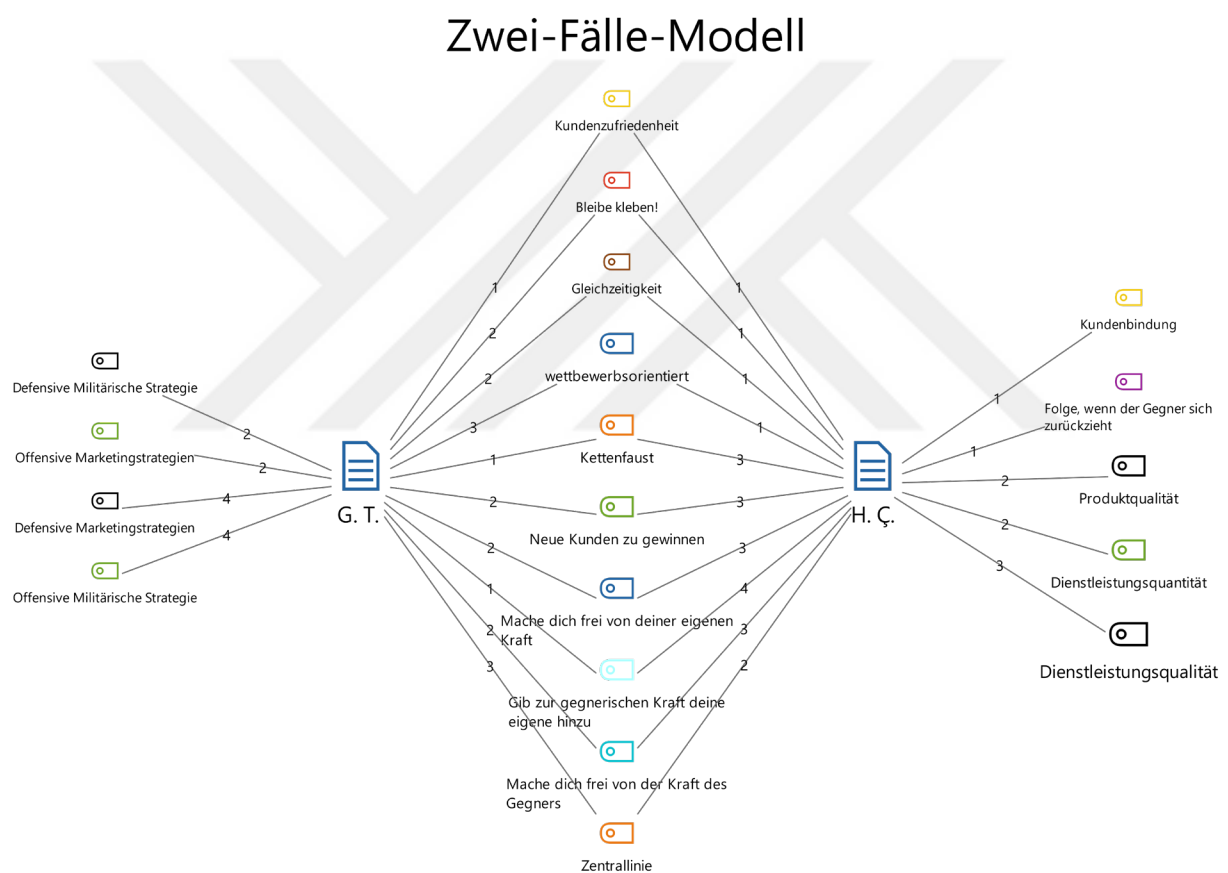


Abbildung 22: Das Zwei-Fälle-Modell zwischen G. T. und H. Ç.

Quelle: Maxqda 2018

In der Mitte zwischen zwei Teilnehmern befinden sich die Codes, die in beiden Dokumenten auftreten. An den Seiten befinden sich nur die Codes, die in den Antworten von

einem der beiden Teilnehmer auftreten. Die Verbindungslinien geben die Häufigkeit der Codeverwendung an.

An der linken Seite sieht man G. T., die Marketingprofessorin und Dekan der Fakultät für Wirtschafts- und Managementwissenschaften an einer Universität, und an der rechten Seite steht H. Ç., der Besitzer einer Wing Tsun-Organisation und der Wing Tsun-Meister. Es fällt auf, dass die gemeinsam benutzten Codes in beträchtlichem Ausmaß aus Wing Tsun-Prinzipien bestehen, was die Signifikanz der Durchführung dieser Prinzipien als Marketingstrategien auf dem Markt darstellt.

An der linken Seite stehen die Codes, die nur von G. T. verwendet werden. Diese stellen die Analogien zwischen militärischen Strategien und defensiven bzw. offensiven Marketingstrategien, die in den Abschnitten 2.2.1.2. und 2.2.2.2. ausführlich untersucht werden.

Zusätzlich bemerkt man an der rechten Seite, wo nur die von H. Ç. verwendeten Codes vorkommen, dass Produkt- und Dienstleistungsqualität als defensive wettbewerbsorientierte Marketingstrategien angewandt werden. Nach Bruhn werden Produkt- und Dienstleistungsqualität als kundenorientierte Qualitätsvorteile gegenüber der Konkurrenz betrachtet (siehe Abschnitt 2.1.1.). Laut H. Ç. wird Dienstleistungsquantität als offensive wettbewerbsorientierte Marketingstrategie auf dem Kampfkunstmarkt in der Türkei durchgeführt. Er legt großen Wert auf die Kundenbindung und schlägt das Wing Tsun-Prinzip „Folge, wenn der Gegner sich zurückzieht!“ als Marketingstrategie vor.

Ein anderes Zwei-Fälle-Modell erhält man zwischen einem Unternehmensmanager und einem Wing Tsun-Meister.

Zwei-Fälle-Modell

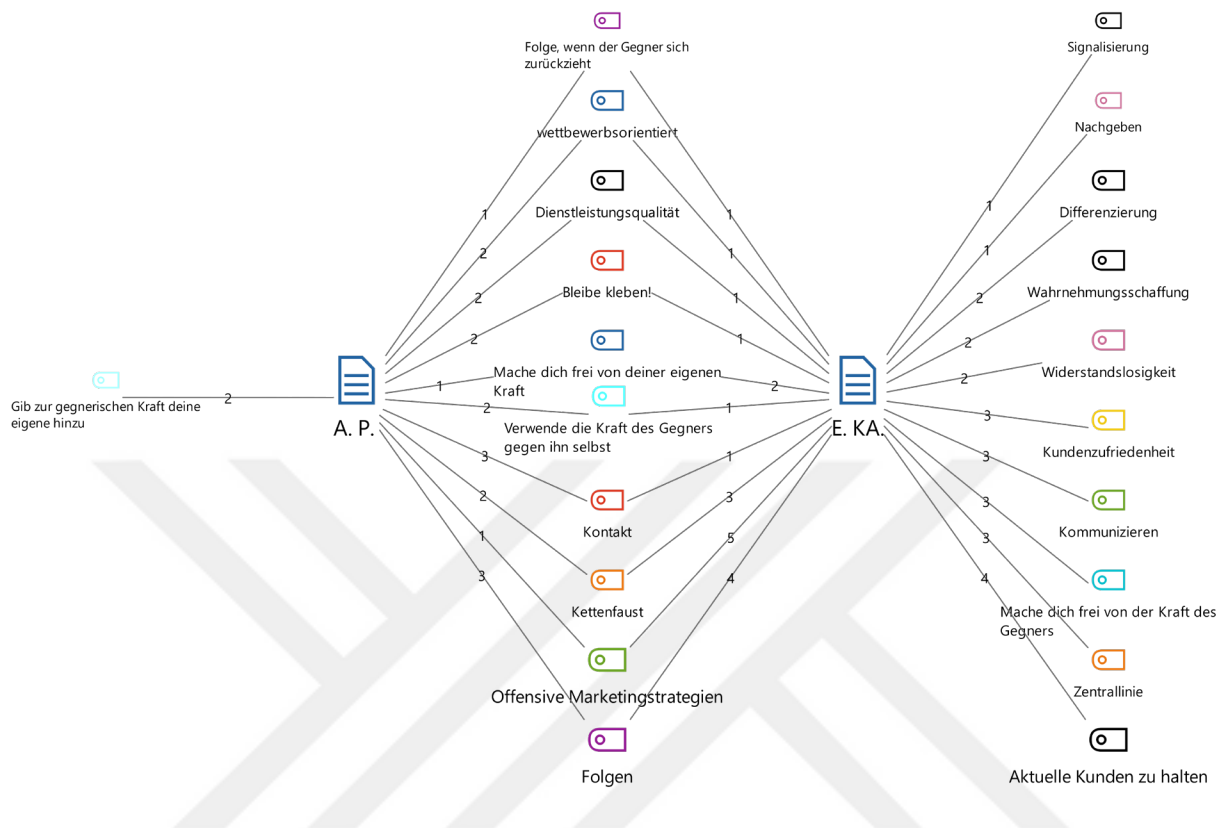


Abbildung 23: Das Zwei-Fälle-Modell zwischen A. P. und E. KA.

Quelle: Maxqda 2018

An der linken Seite sieht man A. P., einen Unternehmensmanager, und an der rechten Seite steht E.KA., der Türkei-Cheftrainer einer Wing Tsun-Organisation und der Wing Tsun-Meister.

Es fällt auf, dass die gemeinsam benutzten Codes sowohl aus Wing Tsun-Prinzipien als auch aus Marketingstrategien bestehen. Außerdem bemerkt man, dass der Unternehmensmanager im Gegensatz zum Wing Tsun-Meister nur einen verschiedenen Code verwendet. Es ist aber bedeutsam, dass dieser Code als das Wing Tsun-Prinzip „Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!“ vorkommt.

Andererseits sieht man, dass der Wing Tsun-Meister im Unterschied vom Unternehmensmanager von vielen verschiedenen Strategien spricht, die sich auf kundenorientierte und defensive sowie offensive wettbewerbsorientierte Marketingstrategien

beziehen. Während er die Wahrnehmungsschaffung, Differenzierung und Signalisierung von defensiven wettbewerbsorientierten Marketingstrategien zählt, legt er Wert auf Kommunizieren von offensiven Wettbewerbsstrategien. Für ihn ist es von großer Bedeutung, aktuelle Kunden zu halten. Er schlägt vor, die Wing Tsun-Prinzipien „Wenn du auf die Kraft des Gegners stößt, gib nach!“, „Zentrallinie“ und „Mache dich frei von der Kraft des Gegners!“ als Marketingstrategien auf dem Kampfkunstmarkt einzusetzen.

Durch ein drittes Zwei-Fälle-Modell wird O. K. mit Y. Ş. verglichen und ihre Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede werden festgestellt.

Zwei-Fälle-Modell

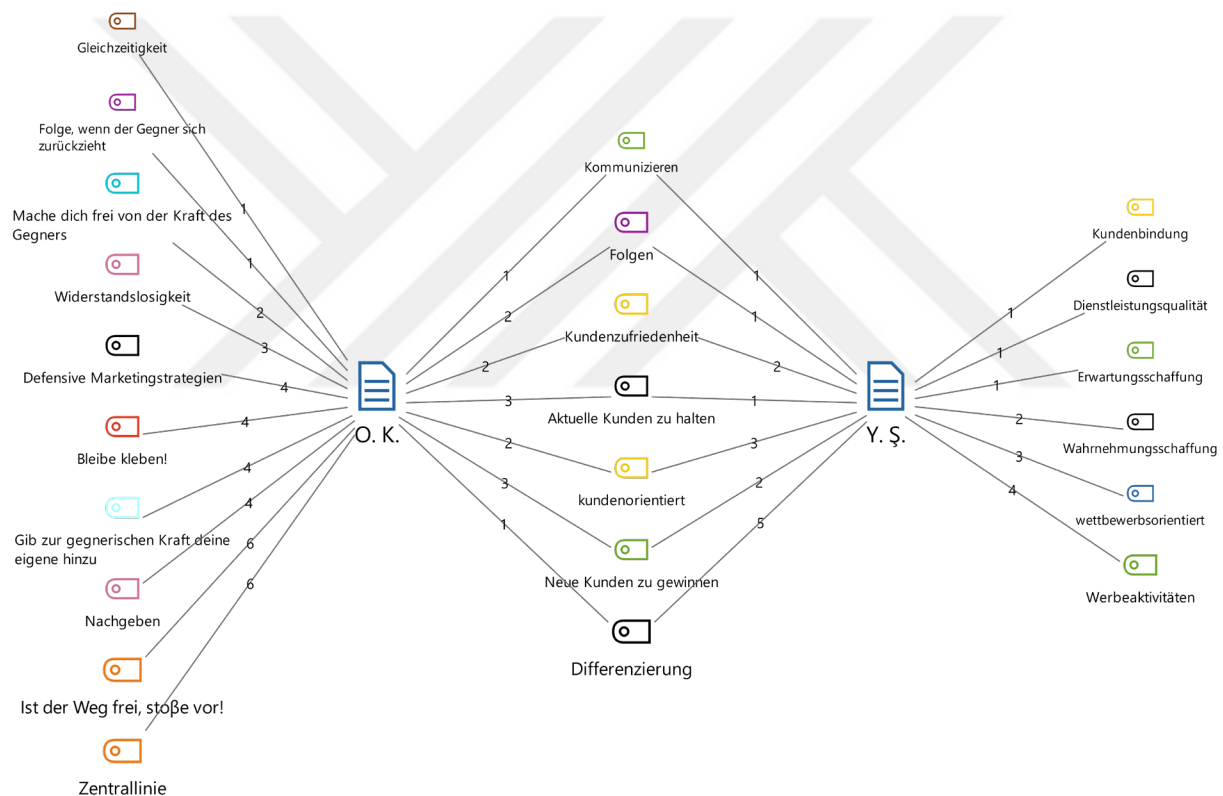


Abbildung 24: Das Zwei-Fälle-Modell zwischen O. K. und Y. Ş.

Quelle: Maxqda 2018

An der linken Seite sieht man O. K., einen Unternehmensmanager und Aikido-Lehrer des schwarzen Gürtels, und an der rechten Seite steht Y. Ş., eine Wing Tsun-Ausbilderin und die einzige Wing Tsun-Meisterin in der Türkei.

Es fällt auf, dass die beiden die zwei Probleme, aktuelle Kunden zu halten und neue Kunden zu gewinnen, in den Mittelpunkt stellen. Die kundenorientierten Marketingstrategien, Kundenzufriedenheit, die offensive wettbewerbsorientierte Marketingstrategie „Kommunizieren“, „Differenzierung“ als defensive wettbewerbsorientierte Marketingstrategie und unter den Wing Tsun-Prinzipien der Code „Folgen“ werden als Lösungen dieser Probleme angeboten.

Welche Marketingstrategien auf dem Kampfkunstmarkt in der Türkei durchgeführt werden, kann man an der rechten Seite dieses Modells betrachten, wo sich die Codes, die nur von Y. Ş. verwendet werden, befinden. Y. Ş. tritt als die Betreiberin des Zentrums einer Wing Tsun-Organisation in der Türkei auf und betont am häufigsten die defensiven wettbewerbsorientierten Marketingstrategien „Wahrnehmungsschaffung“ sowie „Dienstleistungsqualität“ und die offensiven wettbewerbsorientierten Marketingstrategien „Werbeaktivitäten“ und „Erwartungsschaffung“. Für sie ist auch die Kundenbindung ein relevanter Faktor.

Außerdem liest man daraus, dass fast alle Wing Tsun-Prinzipien in den Antworten von O. K. vorkommen, was darauf hinweist, dass er diese Prinzipien als erfolgreiche Marketingstrategien interpretiert. Da er seine Ausbildung und Erfahrungen in der fernöstlichen Kampfkunst „Aikido“ den professionellen Managern durch die Ausbildung „Aikido im Arbeitsleben“ vorstellt, bewertet er die Umsetzung von Wing Tsun-Prinzipien in Marketingstrategien mit den Augen eines Experten.

- **Die Codewolke**

Codewolken werden verwendet, um die häufigsten verwendeten Codes als Wortwolke zu visualisieren.

(<https://www.maxqda.de/hilfe-max18/codes-und-codieren/codewolke>)



Abbildung 25: Codewolke

Quelle: Maxqda 2018

Zusammenfassend wird in der folgenden Codewolke, die aus den Ober- und Unter-codes besteht und in der die in den Interviewdaten häufiger vorkommenden Codes größer geschrieben werden, visualisiert, dass die Marketingstrategien und Wing Tsun-Prinzipien als Teile einer Gesamtheit in Relation zueinander dargestellt werden können.

4. SCHLUSSFOLGERUNG

Heutzutage betrachtet man, dass der Kampfkunstmarkt ständig wächst und das Problem, neue Kunden anzuziehen und aktuelle Kunden zu halten, ein Wettbewerbsumfeld schafft. Deshalb ist es von großer Bedeutung, dass die Kampfkunstorganisationen ihren Markt gut analysieren und sich ständig an die neuen Bedingungen anpassen können, indem sie geeignete kunden- bzw. wettbewerbsorientierten Marketingstrategien durchführen.

Es gibt heutzutage eine Menge von verschiedenen Kampfkünsten wie Wing Tsun, Muay Thai, Aikido, Jiu-Jitsu, Nin-Jitsu, Jeet Kundo, Krav Maga u. ä. in der Türkei. Gemäß den Interviews mit den Besitzern und Ausbildern der Wing Tsun-Organisationen in der Türkei ist der Kampfkunstmarkt heutzutage ein dauernd wachsender Markt mit 300000 Schülern, die verschiedene Kampfkünste praktizieren. Die chinesische traditionelle Kampfkunst „Wing Tsun“ hat einen ca. 1,2%igen Platz auf diesem Markt mit seinen rund 3500 Schülern in der Türkei. Die Wing Tsun-Organisationen dominieren rund 30% des Kampfsportmarktes auf der Welt. Es gibt professionell erprobte, weltweit anerkannte drei Organisationen und schätzungsweise gibt es insgesamt 10 große Organisationen.

„Das Problem, aktuelle Kunden zu halten und neue Kunden zu gewinnen, tritt auch bei den Wing Tsun-Organisationen in der Türkei auf“ sagt der Türkei-Cheftrainer einer Wing Tsun-Organisation und der Wing Tsun-Meister bei seinem Interview mit dem Autor und fügt hinzu, dass man einen systematisierten Marketingaufbau braucht, um einen Geschäftserfolg beim Marketing zu erreichen.

Das Ziel dieser Arbeit war festzustellen, wie die Kampfkunstprinzipien in erfolgreiche Marketingstrategien umgewandelt werden können. Mit dieser Arbeit wurde danach gestrebt, die Prinzipien der historischen asiatischen Kampfkunst „Wing Tsun“ in dafür geeignete Marketingstrategien zu übertragen und zu zeigen, wie man dank dieser Prinzipien einen Geschäftserfolg beim Marketing erreichen kann.

Um es zu untersuchen, wurde eine qualitative und allgemein induktive Untersuchung mit einem semistrukturierten Interviewprotokoll aus offenen Fragen durchgeführt. Die transkribierten Interviewdaten wurden mit der qualitativen Datenanalyse-Software MAXQDA 2018.2 gesammelt, kategorisiert und analysiert. Die Analysen haben die Zusammenhänge zwischen den Marketingstrategien und Wing Tsun-Prinzipien gestellt.

Als Ergebnis kann man feststellen, dass Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität, Wahrnehmungsschaffung, Differenzierung und Signalisierung als defensive wettbewerbsorientierte Marketingstrategien sowie Dienstleistungsquantität, Kommunizieren, Werbeaktivitäten und Erwartungsschaffung als offensive wettbewerbsorientierte Marketingstrategien auf dem Kampfkunstmarkt in der Türkei durchgeführt werden, um aktuelle Kunden zu halten und neue Kunden zu gewinnen. Zusätzlich legt man großen Wert auf die Kundenbindung.

Die Analysen der Interviewdaten haben gezeigt, dass eine Marketingspezialistin die Wing Tsun-Prinzipien mit einem Wing Tsun-Meister in beträchtlichem Ausmaß ähnlich interpretiert, was die Signifikanz der Durchführung dieser Prinzipien als Marketingstrategien auf dem Markt darstellt. Außerdem hat es aufgefallen, dass ein Unternehmensmanager, der als ein Aikido-Lehrer des schwarzen Gürtels vorkommt und seine Ausbildung und Erfahrungen in dieser fernöstlichen Kampfkunst den professionellen Managern durch die Ausbildung „Aikido im Arbeitsleben“ vorstellt, die meisten Wing Tsun-Prinzipien in seinem Geschäftsleben benutzt, was die enge Beziehung zwischen verschiedenen Kampfkünsten feststellt.

Zusammenfassend taucht der Zusammenhang zwischen den Wing Tsun-Prinzipien und Marketingstrategien als ein Gesamtbild (siehe Abbildung 36) auf, in dessen Mittelpunkt steht, mit den Kunden, Konkurrenten und dem Markt im Kontakt zu bleiben, was sich auf das Wing Tsun-Prinzip „Bleibe kleben!“ bezieht. Dieses Schlüsselwort ist von einigen anderen Wing Tsun-Prinzipien sowie von der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit umgeben, was seine enge Beziehung zur Kundenorientierung feststellt. Außerdem bemerkt man, dass die offensive wettbewerbsorientierte Marketingstrategie „die Werbeaktivitäten“ mit dem Wing Tsun-Prinzip „Ist der Weg frei, stoße vor!“ in einen Zusammenhang gebracht werden kann. Man kann noch feststellen, dass während die defensive wettbewerbsorientierte Marketingstrategie „Differenzierung“ und das Wing Tsun-Prinzip „Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst!“ zum Problem, neue Kunden anzuziehen, Lösungen anbieten, treten die defensiven wettbewerbsorientierten Marketingstrategien und das Wing Tsun-Prinzip „Mache dich frei von der Kraft des Gegners!“ als Lösungen zum Problem, aktuelle Kunden zu halten, auf. Es ist noch bedeutsam, dass das Wing Tsun-Prinzip „Zentrallinie“, auf dem der Aufbau des Wing Tsun-Systems in großem Ausmaß beruht, sich im Zentrum vom Gesamtbild der Zusammenhänge zwischen Wing Tsun-Prinzipien und Marketingstrategien befindet.

Aus den Analysen wurde im Allgemeinen erhalten, dass die Wing Tsun-Prinzipien mit den Marketingstrategien in einer engen Beziehung stehen und Wing Tsun dank seiner philosophischen Prinzipien einen Geschäftserfolg beim Marketing erreichen kann. Die Darstellung der Prinzipien dieser Kampfkunst gibt ein Beispiel dafür, wie die Grundmerkmale des chinesischen Denkens in erfolgreiche Marketingstrategien übertragen werden.

In früheren Studien, die auf diesem Markt durchgeführt wurden, wurde das Problem, aktuelle Kunden zu halten und neue Kunden zu gewinnen, untersucht und die Faktoren, die die Kundenmotivation oder Kundenbindung beeinflussen, wurden in qualitativen Forschungen ermittelt. Diese Arbeit unterscheidet sich von ähnlichen Studien darin (Thomas, 2016; Thomas, 2017; Zhang et al., 2003; Williams et al., 2012; Nelson, 2013; Kim et al., 2013), dass sie untersucht, wie die Prinzipien einer Kampfkunst in Marketingstrategien umgesetzt werden können, um Lösungen zum benannten Problem anzubieten.

In dieser Studie wurde jedoch eine kleine Stichprobe verwendet, und es wurden nur die Wing-Tsun-Organisationen in der Türkei untersucht. In der Zukunft können andere Kampfkünste in weiteren Studien auf diesem Markt in die Forschung einbezogen werden. Außerdem kann der Einsatz dieser Prinzipien als Marketingstrategie auf verschiedenen Märkten untersucht werden.

Es wird erwartet, dass diese Arbeit den am Kampfkunstmarkt teilnehmenden Organisationen unter den hoch kompetitiven Bedingungen des 21. Jahrhunderts eine verschiedene strategische Sicht auf die Vermarktung der Kampfkünste bieten und der Marketingliteratur einen Beitrag leisten wird.



ANHANG 1 - Der Interviewleitfaden-Instrument zur qualitativen Datenerfassung / auf Deutsch

Bestehende Kunden zu halten und neue Kunden zu gewinnen, ist eines der grundlegendsten Probleme auf dem Kampfkunstmarkt. Diese Studie soll aufzeigen, welche Marketingstrategien die Wing-Tsun-Organisationen in der Türkei auf diesem Markt anwenden und wie die Wing Tsun-Prinzipien in Marketingstrategien umgesetzt werden können.

Typ 1 - Interviewfragen für die Ausbilder und Besitzer der Organisationen

1. Könnten Sie sich kurz vorstellen?
2. Was können Sie über die Vergangenheit und Gegenwart des Kampfkunstmarkts in der Türkei sagen? Welche Branchen sind auf diesem Markt tätig? Was ist der Platz von Wing Tsun auf diesem Markt und können Sie die geschätzten Daten wie den Marktanteil und die Anzahl der Wing Tsun-Organisationen wenn möglich mitteilen?
3. Wie bewerten Sie den Wettbewerb auf diesem Markt? Wen bezeichnen Sie als Konkurrenten?
4. Was halten Sie von den Wettbewerbsbedingungen auf dem Markt? Wie ergreifen Sie Maßnahmen gegen den sich verändernden Wettbewerb? Können Sie uns einige Beispiele nennen?
5. Welchen Preisstrategien folgen Sie? Welche Faktoren sind für Sie wichtig, um diese zu bestimmen? Können Sie sie mit einigen Beispielen erklären? Folgen Sie der Preispolitik von Wettbewerbsorganisationen genau?
6. Welche Strategien verfolgen Sie bei der Eröffnung neuer Schulen? Können Sie ein paar Beispiele nennen?
7. Könnten Sie Ihre Produkt- bzw. Dienstleistungspolitik mitteilen? Welche Produkte bzw. Dienstleistungen bieten Sie Ihren Mitgliedern an und wie können Sie Ihre Marketingaktivitäten veranschaulichen?
8. Was sind die Werbeaktivitäten für die Produkte bzw. Dienstleistungen, die Sie in Ihrer Organisation anbieten? Können Sie Beispiele davon mitteilen?
9. Wing Tsun kommt als die einzige Kampfkunst vor, die eine Frau gefunden hat. Was sind die Vor- und Nachteile dieses Systems für Frauen? Können Sie durch Beispiele erklären?

Typ-2-Interviewfragen für die Spezialisten

1. Können Sie sich kurz vorstellen?
2. Welche Marketingstrategien werden angewandt, um bestehende Kunden zu halten oder um neue Kunden zu gewinnen? Können Sie einige Beispiele nennen?
3. Welche Preisstrategien können verfolgt werden? Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle? Können Sie mit einigen Beispielen erklären?
4. Welche Produkt- bzw. Dienstleistungsrichtlinien können durchgeführt werden? Können Sie einige Beispiele nennen?
5. Welche Werbeaktivitäten können durchgeführt werden? Können Sie mit einigen Beispielen erklären?
6. Welche wesentlichen Distributionsstrategien gibt es und welche Faktoren sind für ihre Bestimmung wichtig?
7. Wie können Maßnahmen gegen die sich verändernden Wettbewerbsbedingungen auf dem Markt ergriffen werden? Können Sie uns einige Beispiele nennen?
8. Wie beurteilen Sie die Verwendung von Prinzipien und Strategien der Kampfkünste als Marketingstrategien in Unternehmen? Wenn Sie Erfahrung damit haben, können Sie sie mitteilen?
9. Was halten Sie von der Position, den Vor- und Nachteilen von Frauen im Geschäftsleben? Was sind die Unterschiede, wenn Sie die Strategien von weiblichen Führungskräften mit den strategischen Einstellungen der männlichen Führungskräfte vergleichen?

ANHANG 2 - Der Interviewleitfaden-Instrument zur qualitativen Datenerfassung / auf Türkisch

Mevcut müşterileri tutabilmek ve yeni müşteriler kazanmak savaş sanatları pazarında en temel sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma Wing Tsun organizasyonlarının bu pazarda hangi pazarlama stratejilerini uyguladığını araştırmakta ve Wing Tsun prensiplerinin pazarlama stratejilerine uyarlanmasını tartışmaktadır.

Typ 1 – Eğitimciler ve organizasyon sahiplerine yönelik görüşme soruları

1. Bize kendinizi kısaca tanıtabilir misiniz?
2. Türkiye’deki savaş (savunma) sanatları pazarının geçmişi ve bugünü hakkında neler söyleyebilirsiniz? Bu pazarda hangi branşlar faaliyet göstermektedir? Wing Tsun’un bu pazardaki yeri nedir ve pazar payı, Wing Tsun (Chun)- Organizasyonları sayısı gibi tahmini verileri mümkünse paylaşabilir misiniz?
3. Bu pazardaki rekabeti nasıl değerlendirirsiniz? Kimleri rakip olarak adlandırırsınız?
4. Pazardaki rekabet koşulları hakkında ne düşünüyorsunuz? Değişen rekabet koşullarına karşı nasıl tedbirler alıyorsunuz? Bizimle birkaç örnek paylaşabilir misiniz?
5. Nasıl fiyatlama stratejileri izliyorsunuz? Bunları belirlemede hangi faktörler sizin için önemli? Birkaç örnekle açıklayabilir misiniz? Rakip organizasyonların fiyat politikalarını yakından takip eder misiniz?
6. Yeni okullar açarken nasıl stratejiler izliyorsunuz? Bunlarla ilgili birkaç örnek paylaşabilir misiniz?
7. Ürün/hizmet politikanızı bizimle paylaşır mısınız? Üyelerinize hangi ürün/hizmetleri sunuyorsunuz, bunlarla ilgili pazarlama faaliyetlerinizi örneklendirebilir misiniz?

8. Organizasyonunuzda sunduğunuz ürün/hizmetlere yönelik gerçekleştirdiğiniz tanıtım faaliyetleri nelerdir? Bunlarla ilgili örnekler paylaşabilir misiniz?

9. Wing Tsun (Chun) bir kadının bulduğu yegane savaş sanatı olarak öne çıkmaktadır. Bu sistemin kadınlar açısından avantaj ve deavantajları nelerdir? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?

Typ 2 – Uzmanlara yönelik görüşme soruları

1. Bize kendinizi kısaca tanıtabilir misiniz?
2. Mevcut müşterileri tutabilmek (defansif) veya yeni müşteriler kazanabilmek (ofansif) amacıyla hangi pazarlama stratejileri uygulanmaktadır? Birkaç örnekle paylaşabilir misiniz?
3. Nasıl fiyatlama stratejileri izlenebilir? Bunları belirlemede hangi faktörler önemlidir? Birkaç örnekle açıklayabilir misiniz?
4. Hangi ürün/hizmet politikaları uygulanmaktadır? Birkaç örnek paylaşabilir misiniz?
5. Sunulan ürün/hizmetlere yönelik gerçekleştirilen tanıtım faaliyetleri nelerdir? Bunlarla ilgili örnekler paylaşabilir misiniz?
6. Uygulanan başlıca dağıtım stratejileri nelerdir ve bunları belirlemede hangi faktörler önemlidir?
7. Pazardaki değişen rekabet koşullarına karşı nasıl tedbirler alınabilir? Bizimle birkaç örnek paylaşabilir misiniz?
8. Savunma sanatlarının prensip ve stratejilerinin şirketler tarafından pazarlama stratejileri olarak kullanılması hakkında ne düşünüyorsunuz? Bununla ilgili bir deneyiminiz varsa bizimle paylaşabilir misiniz?
9. Kadının iş hayatındaki yeri, avantaj ve dezavantajları hakkında ne düşünüyorsunuz? Kadın yöneticilerin izlediği stratejileri erkek yöneticilerin stratejik tutumlarıyla karşılaştırdığınızda sizce ne gibi farklılıklar bulunmaktadır?

ANHANG 3 – Survey-Antworten kategorisieren - Kontakt

MAXQDA 2018 Survey-Antworten kategorisieren – Kontakt

Dokument	Antworten	Codes
R. U.	Wir stellen eine Beziehung zu unseren aktuellen Kunden her, wie wir sie vor dem Verkauf aufgebaut haben.	Kontakt
R. U.	Wir müssen eine Vorstellung davon haben, wer vor uns steht. Wir bemühen uns, die Finanzkraft, Kaufkraft, Gewohnheiten, Schwächen dieser Person oder Institution zu untersuchen.	Kontakt
R. U.	Wenn die Zeit für die Erneuerung der Richtlinie kommt, wird der Grund für die Beziehung mit dem Kunden die Orientierung des Kunden, den Einkauf zu beenden.	Kontakt
R. U.	Wir verbinden uns mit unseren Kunden, die zuvor eine obligatorische Erdbebenversicherung abgeschlossen haben, und führen gleichzeitig ein attraktives Produkt für den Zeitraum ein, zum Beispiel eine ergänzende Krankenversicherung.	Kontakt
R. U.	z.B. Wir können ein Treffen telefonisch vereinbaren. Wir versenden E-Mails, SMS. Wir können in Branchenverbänden oder auf Websites werben, Werbeartikel in Branchenmagazinen verfassen, in Organisationen wie Messen und Veranstaltungen einen Werbungsstand eröffnen, Broschüren verteilen, unsere Referenzen auswerten.	Kontakt
H. Ç.	Selbstverständlich sind wir verpflichtet, dem Preis unserer Wettbewerber zu folgen, weil wir dies bei der Festlegung unserer eigenen Preispolitik berücksichtigen.	Kontakt
H. Ç.	Die Gründe für das Verlassen unserer aus verschiedenen Gründen ausgeschiedenen Mitglieder sind für uns sehr wichtig, wir bleiben mit ihnen in Kontakt.	Kontakt
H. Y.	Wir müssen zwangsläufig die Preisstrategien konkurrierender Organisationen verfolgen.	Kontakt
H. Y.	Je mehr wir einen Schüler berühren, desto mehr dringen wir in seine Seele ein, desto freiwilliger bringt er die Menschen um ihn herum zum Dojo.	Kontakt
H. Y.	Wir folgen unseren Schülern. Wenn sie nicht zu einigen Klassen kommen, rufen wir sie an. Wir fragen, wie es ihnen geht oder ob es ein Problem gibt. Dies ist eine große Freude für unsere Schüler.	Kontakt
M. C.	Wir untersuchen auf jeden Fall, warum unsere Mitglieder unsere Organisation verlassen und eine andere Organisation bevorzugt haben.	Kontakt
M. C.	Wir sind ständig in Kontakt mit unseren Studenten, die in andere Städte gehen, und wir nehmen ihre Bewertungen über ihre neue Organisation vor. Ich glaube, das hält uns	Kontakt

ANHANG 4 – Survey-Antworten kategorisieren - Folgen

MAXQDA 2018 Survey-Antworten kategorisieren – Folgen

Dokument	Antworten	Codes
R. U.	Sigortacılık mevzuatında ya da sigortalımızın temin ettiği teminatlar dairesinde vücut bulan değişiklikleri takip ederiz.	Folgen
R. U.	Önce karşımızda kimin olduğu konusunda bir fikrimizin olması, bu kişinin veya kurumun mali gücü, alım gücü, alma alışkanlıkları, zayıf noktaları gibi özellikleri incelemeye dönük bir çaba oluşturmuyoruz.	Folgen
R. U.	Müşteriyi takibi esas alıyoruz. Takibi bırakırsak, müşteri bizden uzaklaştığında daha ucuz poliçe gibi neticelerle firmamızla kurduğu ilişkiyi sonlandırabilir.	Folgen
Y. Ş.	Rakip organizasyonların fiyat politikaları için özel bir takip gayretimiz bulunmamaktadır.	Folgen
H. Ç.	Elbette rakiplerimizin fiyatlarını da takip etmeye mecburuz, çünkü kendi fiyat politikamızı belirlerken bunu göz önünde bulunduruyoruz.	Folgen
H. Ç.	Hali hazırda bulunduğu konumdaki okulunu kapatıp giden bir rakip organizasyonu takibe devam ederiz, neden geri çekildiğini analiz ederiz	Folgen
H. Y.	Rakip organizasyonların fiyat stratejilerini ister istemez takip etmek zorundayız.	Folgen
H. Y.	Öğrencilerimizi takip ediyoruz. Birkaç ders gelmeyince arıyoruz, nasılsın iyi misin, bir sorun mu var diye soruyoruz. Bu da öğrencilerimizin çok hoşuna gidiyor.	Folgen
H. Y.	Yeni çıkan eğitimleri takip ediyoruz, örneğin Türkiye'ye yeni hocalar geldiğinde bunlara gitmek istiyoruz, bunların seminerlerine gitmek istiyoruz.	Folgen
H. Y.	Sürekli takip etmeli.	Folgen
M. K.	Rakip sıfatıyla değerlendirdiğimiz bir organizasyon olmadığı için fiyat politikalarını da bilmiyor, takip etmiyor ve merak da etmiyoruz.	Folgen
H. K.	Değişen rekabet koşullarını yakından takip etmek bizim için son derece önemli. Daha önce de ifade ettiğim gibi Wing Tsun'a teknolojinin adaptasyonu sayesinde pazarda daha güçlü olabiliyoruz.	Folgen
M. C.	Biz Wing Tsun Akademi olarak savaş sanatlarındaki gelişmeleri yakından takip ediyoruz.	Folgen
M. C.	Biz firma olarak diğer organizasyonların kampanyalarından ziyade kalite-fiyat karşılaştırmasına bakıyoruz.	Folgen
M. C.	Örneğin; bir salonun kapanması ve başka bir yere taşınması kesinlikle takip edilmesi gereken bir durum. Nedeni çok önemli. Tutunamamış olması bizi nasıl etkiler ve gittiği	Folgen

ANHANG 5 – Survey Antworten kategorisieren – Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst

MAXQDA 2018 Survey-Antworten kategorisieren – Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst

Dokument	Antworten	Codes
R. U.	Rekabet, biz ve bizimle birlikte aynı pazarda faaliyet gösteren diğer firmalar arasında iken biraz önce söylediklerim açısından meseleye yeniden yaklaşacak olursak, bu rekabetten kendi adımıza çıkardığımız tüm sonuçlar bize yarar sağlayacaktır.	Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst
R. U.	Örneğin zayıf noktası ekonomik meseleler olan müşteriye piyasada bulabileceği en ucuz poliçeden bile daha uygun bir seçenek sunuyoruz.	Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst
H. Ç.	Örneğin; bir federasyonun gücü varsa, onu arkamıza alıp devlet dairelerinde işlemlerimizi daha kolay şekilde yapabiliriz.	Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst
H. Ç.	Diğer taraftan biz o zamanı kendi lehimize kullanmayı tercih ederiz.	Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst
H. Y.	Son yıllarda aikido, işte rakibin gücünü ona karşı kullan diye güzel bir sloganla işin içine girdi.	Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst
H. Y.	2 çekirdekli telefonlardan sonra bir anda dört çekirdekli başka bir firmanın telefon çıkarması, diğer firmanın da 3-4 gün içinde hemen aynı şekilde dört çekirdekli bir telefon çıkarması bu eşzamanlı saldırıdır.	Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst
M. C.	Rakip firmaların stratejilerini anlamak, bizim açımızdan onlarla rekabetin temel prensibidir.	Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst
M. C.	Tabiki arzın değer politikası ciddi bir öneme sahip, haliyle kampanyaları göz önünde bulundurarak bizler de stratejik bir karşılık veriyoruz. Örneğin özel ders rakamlarımızı düşürmeden ilave ders hediye etmeyi tercih ediyoruz.	Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst
M. C.	Onun gücünü kullanmak bizim için reklam anlamına geliyor yani; biz bir alanda çok faaliyet göstermiyorsak onların bu alandaki çalışmaları bizim de bilinirliğimizi artırıyor. Onları ekarte etmek yerine desteklemeyi tercih ediyoruz. Böylelikle hem dost firma sayımızı artırıyor, hem de o alanda kendimizi geliştirmiş oluyoruz. En sonunda o pazarda belirli bir süreç içerisinde kendimizi geliştirmiş, pazarın işleyişini çözümlemiş, aynı zamanda da pazara girdiğimizde bize destek olacak firmalar edinmiş oluyoruz.	Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst
S. H.	Rakiplerimize karşı da benim uygun gördüğüm yaklaşım şekillerinden bir tanesi şu: Biz ayrıyız, biz tamamen kendi kabuğumuzdayız gibi değil de, olabildiğince onlarla arkadaşlık kurup, gerek öğrenci ve gerek eğitmenleriyle bir temas halinde olarak, kendi avantajlarını da avantajlı buldukları yönleri de dinleyip, kendilerinde eksik bulduğu, eleştirdiği yönlerini de dinleyip, gerekirse bunlara karşı bir çözüm üretebilmek.	Verwende die Kraft des Gegners gegen ihn selbst
S. H.	Yani sadece onun güçlü ya da zayıf olduğu yönleri kullanarak	Verwende die Kraft des

ANHANG 6 – Survey-Antworten kategorisieren - Kettenfaust

MAXQDA 2018 Survey-Antworten kategorisieren – Kettenfaust

Dokument	Antworten	Codes
R. U.	Yani müşteri kazanma planımız, wing Tsun'daki zincir yumrukla birebir örtüşmektedir.	Kettenfaust
R. U.	Yeni müşteri ile ilişki geliştirirken onun karşısına pek çok alandan zincirleme bir etki oluşturarak çıkmayı yeğleriz.	Kettenfaust
R. U.	Örneğin; telefonla bilgilendirip, randevuyla bir toplantı tertip ederiz. E-posta, sms gönderimi yaparız, meslek birlikleri, odalar vb. web sitelerine reklam verip, sektörel dergilerinde tanıtım yazısı yazıp, fuar ve etkinlik gibi organizasyonlarda tanıtım standı açıp, broşür dağıtımı yapar, referanslarımızı değerlendiririz.	Kettenfaust
R. U.	Ardı arkası kesilmeyen yumruklar gibi her yerde müşterinin karşısına çıkarız. Bu da bizi sonuca yani satışa ulaştırır.	Kettenfaust
R. U.	Atik ve hızlı bir davranış sergileyebilirsek, bu bizi rakiplerimiz karşısında güçlü kılar.	Kettenfaust
H. Ç.	Sürekli atak halindeyiz, bu da işletmemizi sürekli zinde ve aktif tutuyor.	Kettenfaust
H. Ç.	Zamanına göre doğru kampanyalar mevsimsel hedeflere ulaşmamızı sağlıyor.	Kettenfaust
H. Ç.	Örneğin Almanya'da kadın şiddeti haberleri olduğunda, bu fırsatı değerlendirmek adına savunma sanatları reklamı veriyoruz ve bu şekilde ilerleyebileceğimiz bir yol açmış oluyoruz.	Kettenfaust
H. Y.	Zincir yumruk iki yumruğun birbirini desteklemesidir, merkezden çıkar ve sürekli yapılır.	Kettenfaust
H. Y.	Sürekli olarak yaparsan bunu yani araya es vermezsen ve sürekli sen saldırıya devam edersen illa ki bi açık bulursun.	Kettenfaust
H. Y.	Kesinlikle ve kesinlikle diğer planınızı kollayacak arkada bir B planınız yoksa ve sürekli değilseniz buradan bir birliktelik doğamaz ve başarısız olabilirsiniz. Süreklilik karşı tarafa da fırsat vermez.	Kettenfaust
M. C.	Bir konu üzerine yoğunlaştığımızda bütün mecralardan bunu ard arda yapıyoruz.	Kettenfaust
M. C.	Ardarda gerçekleştirerek rakiplerimizin o alanda faaliyet göstermesinden önce davranıyoruz.	Kettenfaust
S. H.	Ben zincir yumruğu, aslında günlük hayatımızdaki çaba ve süreklilik olarak yorumluyorum. Bir işte başarının gelmesi için en önemli şeylerden bir tanesinin süreklilik olduğuna inanıyorum.	Kettenfaust
S. H.	Bir işin aynı hedefle, yani yola çıktıktan sonra hedefi değişse dahi yine aynı noktayı kaçırmadan, sürekli bir şekilde üstüne	Kettenfaust

ANHANG 7 – Survey-Antworten kategorisieren – Ist der Weg frei, stoße vor!

MAXQDA 2018 Survey-Antworten kategorisieren – Ist der Weg frei, stoße vor!

Dokument	Antworten	Codes
R. U.	Atik ve hızlı bir davranış sergileyebilirsek, bu bizi rakiplerimiz karşısında güçlü kılar.	Ist der Weg frei, stoße vor!
H. Ç.	Sürekli atak halindeyiz, bu da işletmemizi sürekli zinde ve aktif tutuyor.	Ist der Weg frei, stoße vor!
H. Ç.	Diğer organizasyonların zayıf olduğu bölgelerde iyi eğitmenlerimiz varsa ve o bölgelerde talep potansiyeli varsa açıkçası bu fırsatı değerlendirip okul açmayı uygun görüyoruz. Bunu farklı ülke ve şehirlerde uygulamaya geçirdik.	Ist der Weg frei, stoße vor!
H. Ç.	Boşluğu doldurarak hakimiyetimizi arttırmak isteriz.	Ist der Weg frei, stoße vor!
H. Ç.	Ayrıca farklı bir ürünümüz varsa mutlaka ekliyoruz, mesela Şili’de diğer organizasyonlarda Eskrima yok, biz bunu bir fırsat olarak gördük. Bu yüzden orada bunu da öğretiyoruz.	Ist der Weg frei, stoße vor!
H. Ç.	Örneğin Almanya’da kadın şiddeti haberleri olduğunda, bu fırsatı değerlendirmek adına savunma sanatları reklamı veriyoruz ve bu şekilde ilerleyebileceğimiz bir yol açmış oluyoruz.	Ist der Weg frei, stoße vor!
H. Y.	Sürekli olarak yaparsan bunu, yani araya es vermezsen ve sürekli sen saldırıya devam edersen illa ki bir açık bulursun.	Ist der Weg frei, stoße vor!
H. Y.	Kesinlikle ve kesinlikle diğer planınızı kollayacak arkada bir B planınız yoksa ve sürekli değilseniz buradan bir birliktelik doğamaz ve başarısız olabilirsiniz. Süreklilik karşı tarafa da fırsat vermez.	Ist der Weg frei, stoße vor!
M. C.	Başka okulların olmadığı lokasyonları tabiki değerlendiriyoruz.	Ist der Weg frei, stoße vor!
M. C.	Bölge okul açmaya elverişliyse kesinlikle o alana okul açıyoruz. Örneğin merkezden uzak ve elit bir kesimin yerleşkesi olan Batıkent bölgesinde lüks bir spor salonu açıldı ve savaş sanatları dersi veren bir eğitmenleri yoktu, biz de eğitmenlerimizden uygun gördüğümüz bir arkadaşımızı oraya yönlendirdik ve şu anda o bölge bizim oldu.	Ist der Weg frei, stoße vor!
M. C.	Onların günlük hayatlarında da bizi hatırlaması ve aidiyet duygularının artması için tsirtler, kupalar ve patch şeklinde armalar yaptırdık, herkes severek aldı.	Ist der Weg frei, stoße vor!
M. C.	Daha etkili olabileceğimiz yolun açık olduğu bir kanaldan devam etmek.	Ist der Weg frei, stoße vor!
S. H.	Hem yol boşa ilerleyebiliriz, fırsatları değerlendirmeyi biliriz ve bu konuda kendimize güvendiğimiz için bundan çekinmiyoruz.	Ist der Weg frei, stoße vor!
S. H.	Gerçekten ne istiyorsunuz onu görmeye çalışın ve daha sonra o yolda doğrudan hedefe gidin.	Ist der Weg frei, stoße vor!
G. T.	Mesela bir ürünü ilk ortaya koyan için yol boştur, yol nereye kadar gidiyorsa oraya kadar ilerler. Sonra bir bakıyor; ilerliyor, ilerliyor ve çevredeki insanlar görüyor ki; bu adam bu kadar	Ist der Weg frei, stoße vor!

ANHANG 8 – Survey-Antworten kategorisieren – Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!

MAXQDA 2018 Survey-Antworten kategorisieren – Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!

Dokument	Antworten	Codes
R. U.	Atik ve hızlı bir davranış sergileyebilirsek, bu bizi rakiplerimiz karşısında güçlü kılar.	Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!
R. U.	Biz ne ölçüde biliyorsak o ölçüde güçlüyüz.	Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!
R. U.	Rakiplerimizin sahip oldukları bilgiyi referans kabul etmiyoruz. Yoksa pek çok ürünü ilk defa oluşturup piyasaya süremezdik.	Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!
R. U.	Demek istediğim; bizi rakipler karşısında güçlü kılan en büyük etken, bu rekabetin merkezine firmamızı koymamızdır.	Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!
H. Ç.	Kendi güçlü yönlerimizi rakibin zayıf taraflarına yönlendirmeliyiz.	Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!
H. Ç.	Yani, güce karşı güç kullanmıyoruz, güçlü rakipler karşısında niş alanlara odaklanıyoruz, rakiplerimizin maddiyatları güçlüyse o zaman bilgimizi ön plana alıyoruz.	Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!
H. Ç.	Mesela fiyat kıran bir organizasyonda işlerin kötüye gittiği ve öğrenci çıkışları olduğu açıktır ve fiyatlar düşünce kalite de düşmektedir. Böyle bir durumda biz kalitemizi ön plana çıkarıyoruz.	Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!
H. Ç.	Kaliteli bir salon daima bir adım daha öndedir, böyle durumlarda yarışabileceğimiz konu hizmet bilgi ve ders kalitesidir.	Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!
H. Y.	Karşı taraftan gelen bir hamleyle karşı aynı anda aynı güçte ve belki de daha iyi yapabilirseniz daha kaliteli bir hamle çıkarmaktır.	Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!
M. C.	Böylelikle bu pazarda edindiğimiz bilgiye kendi güçlü yönlerimizi eklediğimizde ciddi bir fark ortaya koymuş yerimizi sağlamlaştırmış olup o alanda aranan ekip konumuna geçiyoruz.	Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!
S. H.	Ona kendi güçlü olabileceğim, kendi üstünlük sağlayabileceğim bir alanda yaklaşayım.	Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!
S. H.	Kendi farklarımızı da ön plana çıkararak, rekabet halinde olmayı tercih ederim.	Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!
G. T.	Aynı rakip gibi yapmak zorunda değilsin, rakipten çok da farklı bir uygulamayla bunu çözebilirsin.	Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!
A. P.	Ama siz de kendinize güveniyorsanız, doğru hamleleri doğru zamanda yapabileceğinize inanıyorsanız, bu anlamda bir vizyonunuz misyonunuz, ekibiniz varsa, kesinlikle süreç sizin için daha akıcıdır.	Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!
A. P.	Son olarak kendinizden de gelen bir hamle ile belki bir anda rekabette öne geçme şansını yakalayabiliyorsunuz.	Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!
O. K.	Burada en önemli şey kendi uzmanlık alanını ve kuvvetli alanlarını anlayıp bunu merkeze koyup, tam da bunu kaldırarak olarak kullanıp değer katacağın alanlar yaratmak.	Gib zur gegnerischen Kraft deine eigene hinzu!

ANHANG 9 – Survey-Antworten kategorisieren - Zentrallinie

MAXQDA 2018 Survey-Antworten kategorisieren – Zentrallinie

Dokument	Antworten	Codes
R. U.	Demek istediğim; bizi rakipler karşısında güçlü kılan en büyük etken, bu rekabetin merkezine firmamızı koymamızdır.	Zentrallinie
H. Ç.	Bu hedeflere ulaşmak için ilk olarak en kısa yolu deneriz, olmuyorsa diğer yolları denemeye başlarız.	Zentrallinie
H. Ç.	Merkezi yerlerde pozisyon almak önemli.	Zentrallinie
H. Y.	Merkez çizgi vücudumuzun tam ortasında olduğu için silahlarımızı genelde burada konumlandırırız. Ve saldırı olarak da en kısa mesafe olduğu için her zaman buradan saldırırız.	Zentrallinie
H. Y.	Merkez çizgimiz kendi yaptığımız tekniklerimizin sağlamlığıdır. Tam ortaya alırız onları. Yani biri gelip bize neden sizin organizasyona gelelim diye sorduğunda, merkez çizgi olarak tekniklerimizi gösteririz, olumlu yanlarımızı gösteririz.	Zentrallinie
H. Y.	Birşey yönetirken de merkezde bir karar olması gerekir ve etrafında diğer şeylerin toplanması gerekir.	Zentrallinie
H. Y.	Zincir yumruk iki yumruğun birbirini desteklemesidir, merkezden çıkar ve sürekli yapılır.	Zentrallinie
M. C.	Ancak Wing Tsun bir fikirden doğan tamamen strateji ağırlıklı bir sistem.	Zentrallinie
M. C.	Açıldığımızdan bu yana tek bir hedefimiz vardı, o da savunma sanatlarını 7'den 70'e herkesle buluşturmak. Kısım bu hedefimizi gerçekleştirdik; gerçekten hem 7 yaşında hem 64 yaşında öğrencimiz hali hazırda savunma sanatları çalışıyor. Bu çizgimizi değiştirmeden şubeleşmeyi hedefliyoruz, çünkü insanlar sadece ilgi duydukları bu branşın olduğu ve başka branşların olmadığı salonları tercih ediyorlar artık.	Zentrallinie
M. C.	Organizasyonumuz kendisini dağıtmadan tek branş üzerinden salonlar açmaya devam ederse pazarda dünya markası olacaktır diye düşünüyorum.	Zentrallinie
M. C.	Stratejik olarak lokasyonun iyi olduğunu düşündüğümüz semtlerde okullar açmayı bir hedef olarak görüyoruz.	Zentrallinie
M. C.	Hedefimiz en kısa zamanda merkez çizgimizi koruyarak büyümek.	Zentrallinie
M. C.	Wing Tsun, bir fikirden oluşur ve fikirler çığ gibi büyür. Bir fikri güçlü kılan doğuş koşulları ve alanının genişliğidir.	Zentrallinie
S. H.	İstediğiniz neyse, yani sadece bir soruna karşı sadece bir rekabete karşı değil, istediğiniz her şeyle alakalı, bu başarı olabilir, bu sağlık olabilir, bu mutluluk olabilir, aşk olabilir, sevgi olabilir, istediğiniz şeyle alakalı aranızda düz bir çizgi oluşturun.	Zentrallinie
S. H.	Gerçekten ne istiyorsunuz onu görmeye çalışın ve daha sonra o yolda doğrudan hedefe gidin.	Zentrallinie
S. H.	Merkez çizgide, en kısa yolda, olduğunuzu görmek, harekete	Zentrallinie

ANHANG 10 – Survey-Antworten kategorisieren - Gleichzeitigkeit

MAXQDA 2018 Survey-Antworten kategorisieren – Gleichzeitigkeit

Dokument	Antworten	Codes
R. U.	Onun elde edebileceği tüm fiyat ve teminatları önceden elde eder, en iyi ve en ucuz hale getirir, müşterinin karşısına bu şekilde çıkarır. Savunma ve saldırıyı eş zamanlı gerçekleştiririz.	Gleichzeitigkeit
R. U.	Ancak savunmayla eş zamanlı olarak, saldırı odaklı bir hamle bize daha uygun fiyatta olan sigorta poliçesini teminatlar bakımından da daha zengin ve müşteriye tam ve doğru şekilde koruyacak bir şekle büründürmeye zorluyor.	Gleichzeitigkeit
R. U.	Fiyata karşı savunmamızı daha uygun fiyatla gerçekleştirirken aynı anda sunduğumuz kaliteyle de saldırı gerçekleştirmiş oluyoruz.	Gleichzeitigkeit
R. U.	Çarpaz satış adını verdiğimiz, sigorta şirketleriyle de üzerine hassasiyetle eğildiğimiz bir pazarlama stratejisi var. Bu ise başka faktörler açısından hem eş zamanlılığı bize dayatmakta hem de müşteri açısından cazip fiyat politikaları oluşturmaktadır.	Gleichzeitigkeit
R. U.	Yenileme gerekçesiyle bağ kurduğumuz, daha önce bizden zorunlu deprem sigortası yaptıran müşterimize o dönem için cazip görünen bir ürünü, örneğin tamamlayıcı sağlık sigortası poliçesini eşzamanlı olarak tanıtır, satmaya çalışırız.	Gleichzeitigkeit
H. Ç.	Aynı anda ve aynı türde öne çıkabileceğimiz farklı kampanyalarla okullarımızı destekliyoruz.	Gleichzeitigkeit
H. Y.	Gerek gerçek yaşamda olsun gerek Wing Tsun'da olsun, bir saldırı geldiğinde aynı anda karşılık vermek gerekir, çünkü karşılık vermediğinizde ikinci saldırı da gelecektir.	Gleichzeitigkeit
H. Y.	Karşıdaki bir rakip size karşı bir ürün çıkardığında veya yeni bir şey geliştirdiğinde siz tepki vermezseniz, ikinciye geliştirdikten sonra çok geride kalacaksınız ve rakibiniz sizden çok çok önde olduğu için sizin enerjiniz bayağı bir harcanacaktır.	Gleichzeitigkeit
H. Y.	Karşı taraftan gelen bir hamleye karşı aynı anda aynı güçte ve belki de daha iyi yapabilirsiniz daha kaliteli bir hamle çıkarmaktır.	Gleichzeitigkeit
H. Y.	İki çekirdekli telefonlardan sonra bir anda dört çekirdekli başka bir firmanın telefon çıkarması, diğer firmanın da 3-4 gün içinde hemen aynı şekilde dört çekirdekli bir telefon çıkarması bu eşzamanlı saldırdır.	Gleichzeitigkeit
M. C.	Başka bir örnek verecek olursam; rakip firmaların kursiyerlerine yaptığı kampanıları siz eğitmen odaklı da yaparsanız eş zamanlı bir atak olur tabiki.	Gleichzeitigkeit
S. H.	Eş zamanlı olarak bir aksiyon almak gerekiyor.	Gleichzeitigkeit
G. T.	Hatta aynı anda hem saldırı hem savunma stratejisi kullanabilirler. Çünkü aslına bakarsanız bir savaşa giderken de, düşündüğünüz zaman, iki tarafa da hazır olmak zorundasın.	Gleichzeitigkeit

ANHANG 11 – Survey-Antworten kategorisieren – Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!

MAXQDA 2018 Survey-Antworten kategorisieren – Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!

Dokument	Antworten	Codes
R. U.	Yani rekabet edecek kimsenin olmamasından ötürü kimi sektörlerde ne yazık ki tekel pozisyonu ile yürüttüğümüz faaliyetler var. Ancak bu koşullarda da istediğimiz şekilde davranırız gibi bir rahatlığa asla bürünmedik.	Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!
R. U.	Müşteri odaklı yaklaşımlarımızda da bu durum bize daha büyük bir sorumluluk yükledi. Bu sorumluluk da bize kendimizle rekabet etmemizi eylemsel olarak yüklüyor.	Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!
H. Ç.	Ön yargılı yaklaşmamaya ve doğru kararları refleks haline getirmeye çalışıyoruz, bu şekilde daha hedef odaklı çalışabiliyoruz, açıkçası bu yaklaşım, kişinin de işletmenin de işleme tarzını değiştirir.	Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!
H. Ç.	Benim düşünceme göre; insanın hedefe ulaşmada attığı her adım, günlük zorluklara göre esnek olmalıdır.	Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!
H. Ç.	Bazı durumlarda bir şeyde ısrarcı olmak zaman kaybı demektir.	Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!
H. Y.	Çünkü dünya geliyor, biz olduğumuz yerde durduğumuz andan itibaren kaybedeceğimize inanıyoruz.	Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!
H. Y.	Sonuçta egomuzu yenmeye çalışıyoruz	Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!
H. Y.	Şu an dünya bir karar alsa, herkesin bıçak taşıması serbest olsa, o zaman belki çıplak elle teknik değil de herkese bıçak kullanmayı öğretmek zorunda kalırız, bu da felsefenin temeli zaten. Ayak uyduramazsak kayboluruz.	Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!
H. Y.	Onun haricinde mesela savaş sanatlarında meditasyon yeni bir konu. Bunun üzerine gidiyoruz, kendimizi sürekli geliştiriyoruz, organizasyonumuzu da sürekli geliştirmek zorundayız. Yani dediğim gibi sürekli ileri bakmadan hiçbir şey yapamayacağımızı düşünüyorum.	Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!
H. Y.	O yüzden güncel olmalıyız.	Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!
M. C.	Eğer katı kurallarınız varsa sadece size özgü metotlarla ilerlemeye çalışıyorsanız mutlaka çağın gerisinde kalacaksınız. Tekniğiniz ne kadar iyi olursa olsun bilinirliğiniz yoksa o teknik siz ve etrafınızdaki küçük bir kitleden daha fazla insana ulaşamaz. Örneğin; bizler denge çalışması yaparken önceden silindirik şekilde boruları kullanıyorduk, artık sadece denge çalışması için bile onlarca ekipman üretiliyor. Eğer bu gelişmeye ayak uydurmayı başaramasaydık yeterince verimli antrenman yapamaz ve diğer salonlara yetişemezdik.	Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!
M. C.	Rakibin gücünden arınmak her zaman pazarı ona bırakmak anlamına gelmez, ancak firmaların güçlü ve zayıf olduğu yönlerinin bilinmesi buna göre hareket edilmesi mecburi bir davranıştır. Örnek verecek olursak bir organizasyon kolluk kuvvetlerine ders vermekte bizden daha ileri seviyede, çünkü baş antrenörlerinin bu konudaki saha tecrübesi fazla ve teknikleri tamamen bu alana yönelik. Şimdi bu konuda güçlü	Mache dich frei von deiner eigenen Kraft!

ANHANG 12 – Survey-Antworten kategorisieren – Mache dich frei von der Kraft des Gegners!

MAXQDA 2018 Survey-Antworten kategorisieren – Mache dich frei von der Kraft des Gegners!

Dokument	Antworten	Codes
R. U.	Müşterinin bir fiyat-teminat araştırmasına giderse elde edebileceği fiyatlara göre pozisyon almaktansa,	Mache dich frei von der Kraft des Gegners!
R. U.	kendimizi güncel gelişmelere uyum sağlayarak ne kadar geliştirirsek, çağı takip edebilirsek, bilgiye ve bilgiye bağlı değişkenleri ne kadar içkinleştirebilirsek, değişen piyasa koşullarına doğru refleksler geliştirebiliriz.	Mache dich frei von der Kraft des Gegners!
R. U.	Rakiplerimizin ne yaptığından ziyade, bizim vizyonumuz bizim ne yaptığımıza odaklıdır.	Mache dich frei von der Kraft des Gegners!
R. U.	Rakiplerimizin sahip oldukları bilgiyi referans kabul etmiyoruz. Yoksa pek çok ürünü ilk defa oluşturup piyasaya süremezdik.	Mache dich frei von der Kraft des Gegners!
H. Ç.	Rakibin zayıf noktalarını kullanmak sürekli yaptığımız bir iş. Hatta başarının sırrı olarak tanımlıyoruz. Rakip güçlü ise güç denemsine girmiyoruz, rakibin zayıf açısını yakalayıp hedefler koyarak çalışıyoruz.	Mache dich frei von der Kraft des Gegners!
H. Ç.	Örneğin, bize zarar vereceğini düşündüğümüz bir fiyat yarışına kesinlikle girmeyiz.	Mache dich frei von der Kraft des Gegners!
H. Ç.	Rakip organizasyonun eğer aynı lokasyonda çok daha iyi bir salon kullanma olanakları varsa, onunla bu konuda yarışa girmekten sakınırsınız.	Mache dich frei von der Kraft des Gegners!
H. Y.	Örnek veriyorum; o organizasyon bunu veriyor, ben daha iyiyim, daha yüksek fiyat talep edeceğim diyemeyiz.	Mache dich frei von der Kraft des Gegners!
H. Y.	Gücün önünde durmamak gücün önünden çekilmek harika bir miras.	Mache dich frei von der Kraft des Gegners!
H. Y.	Karşıdaki bir rakip size karşı bir ürün çıkardığında veya yeni bir şey geliştirdiğinde siz tepki vermezseniz, ikinciye geliştirdikten sonra çok geride kalacaksınız ve rakibiniz sizden çok çok önde olduğu için sizin enerjiniz bayağı bir harcanacaktır.	Mache dich frei von der Kraft des Gegners!
H. Y.	2 çekirdekli telefonlardan sonra bir anda dört çekirdekli başka bir firmanın telefon çıkarması, diğer firmanın da 3-4 gün içinde hemen aynı şekilde dört çekirdekli bir telefon çıkarması bu eşzamanlı saldırıdır.	Mache dich frei von der Kraft des Gegners!
M. C.	Diğer grupları çok takip etmesekte tabiki rakamları duyuyoruz ancak onlara göre bir strateji izlemiyoruz çünkü bulunduğumuz yerin dinamiklerini biz belirliyoruz yani burda örnek teşkili biziz.	Mache dich frei von der Kraft des Gegners!
G. T.	rakibin farkına vararak hareket ederseniz, daha doğru bir çalışma yapabilirsiniz diye düşünüyorum.	Mache dich frei von der Kraft des Gegners!
G. T.	Aynı rakip gibi yapmak zorunda değilsin, rakipten çok da farklı bir uygulamayla bunu çözebilirsin.	Mache dich frei von der Kraft des Gegners!
E. KA.	Rakibin silahı ile rakiple savaşmak biraz mantıksız, yani boksörle boks yaparsanız kaybedersiniz. Wing Chun yapanla	Mache dich frei von der Kraft des Gegners!

ANHANG 13 – Survey-Antworten kategorisieren - Nachgeben

MAXQDA 2018 Survey-Antworten kategorisieren – Nachgeben

Dokument	Antworten	Codes
R. U.	Kendimizi güncel gelişmelere uyum sağlayarak ne kadar geliştirirsek, çağı takip edebilirsek, bilgiyi ve bilgiye bağlı değişkenleri ne kadar içkinleştirebilirsek, değişen piyasa koşullarına doğru refleksler geliştirebiliriz.	Nachgeben
H. Ç.	Örneğin; Türkiye’de tüm organizasyonlar federasyona bağlı olmak zorundadır. Hedef odaklı olabilmemiz için federasyona bağlı olmamız ve federasyonla uyumlu şekilde çalışmamız gerekiyor.	Nachgeben
H. Ç.	Benim düşünceme göre; insanın hedefe ulaşmada attığı her adım, günlük zorluklara göre esnek olmalıdır.	Nachgeben
H. Ç.	Tüm ülkelerde farklı kanunlar olduğu için organizasyonumuzun olduğu ülkelerin çalışma biçimlerine uyum sağlıyoruz.	Nachgeben
H. Ç.	Yani, güce karşı güç kullanmıyoruz, güçlü rakipler karşısında niş alanlara odaklanıyoruz, rakiplerimizin maddiyatları güçlüyse o zaman bilgimizi ön plana alıyoruz.	Nachgeben
H. Ç.	Örneğin, bize zarar vereceğini düşündüğümüz bir fiyat yarışına kesinlikle girmeyiz.	Nachgeben
H. Ç.	Rakip organizasyonun eğer aynı lokasyonda çok daha iyi bir salon kullanma olanakları varsa, onunla bu konuda yarışa girmekten sakınırsınız.	Nachgeben
H. Y.	Şu an dünya bir karar alsaydı herkesin bıçak taşıması serbest olsa, o zaman belki çıplak elle teknik değil de herkese bıçak kullanmayı öğretmek zorunda kalırız, bu da felsefenin temeli zaten. Ayak uyduramazsak kayboluruz.	Nachgeben
H. Y.	Gücün önünde durmamak gücün önünden çekilmek harika bir miras.	Nachgeben
M. C.	Karşı koymanın anlamsız ve zaman kaybı olacağına inanıyorum. Daha etkili olabileceğimiz yolun açık olduğu bir kanaldan devam etmek her zaman daha mantıklı olacaktır	Nachgeben
S. H.	Örneğin rakip organizasyon bir lokasyondan geri çekilmişti. Ve bizim de yeni bir yer olarak burayı açacak belki eğitmen sayımız belki gerekli kaynağımız yoksa mevcut bir okulumuzun yerini değiştirmek eğer ki bize mevcut öğrencilerimizden bir kayıp sağlayacaksa, bu adımı atmıyoruz. Yani bu sefer defansif kalarak hem öğrenci sayımızı hem kendimizi korumuş oluyoruz.	Nachgeben
S. H.	Sadece rakibin istediği alanda onunla savaşıyoruz, rakip o alanda savaşmak istiyorsa, evet o alanda cevap verebiliriz ama bu bizim çıkarımıza olacaksa. Eğer bu bize gerekli kazancı sağlamıyorsa onun istediği alanda savaşmak durumunda değiliz.	Nachgeben
S. H.	Farklı bir savaş var ve o savaşın yeni koşullarına ayak uydurmamız gerekiyor.	Nachgeben

LITERATURVERZEICHNIS

- Alderson, W. (1965). *Dynamic Marketing Behavior*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Allen, B. (2014). Daoism and Chinese Martial Arts. *Dao: A Journal of Comparative Philosophy*. 13(2), S. 251-266.
- Anderson, L. (1999). Karate teaches leadership principles useful in practicing good business. *Business Journal Serving Fresno & The Central San Joaquin Valley*. 28. Juni (322478), S.7.
- Autry, J. A., Mitchell, S. (1998). *Real Power: Business Lessons from the Tao Te Ching*. New York: Riverhead Books.
- Barnes, J., Richardson, R. (2003). *Marketing Judo: Building your business using brains not budget*. Great Britain: Pearson Education L.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlilik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*. 9(1), S. 23-28.
- Beghetto, G., Fromm, M. (2004). *Neue Enzyklopädie des Karate Do. Die Philosophie des Karate Do*. Norderstedt: Books on Demand.
- Bogdan, C. G., Gabriela, C. L., Alina, C. (2008). To the Edge of Marketing Warfare. Applying Military Strategies in a Company from the Mobile Telecommunication Sector in Romania. *Economic Science Series*. 17(4), S. 155-159.
- Bozkurt, F., Ergen, A. (2014). Art of War and Its Implications on Marketing Strategies: Thinking like a Warrior. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 3(3), S. 37-47.
- Bridges, E., Freytag, P. V. (2009). When do firms invest in offensive and/or defensive marketing? *Journal of Business Research*. 62, S. 745–749.
- Bruhn, M. (2010). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. 10. Auflage. Gabler Verlag.
- Bruhn, M., Georgi, D., Tuzovic, S. (2009). The Link Between Marketing Instruments and Customer Perceptions. *Journal of Relationship Marketing*. 8, S. 50-67.
- Boyd, D. E. (1996). Defensive Marketing's Use of Post-Purchase Telecommunications to Create Competitive Advantages: A Strategic Analysis. *The Journal of Consumer Marketing*. 13(1), S. 26-34.
- Business Week (1979). Kawasaki Steel: Using Technology as a Tool to Bolster Exports. January (29), S. 119.
- Bussey, J., Sease, D. R. (1988). Speeding Up. *Applications in Basic Marketing*. 1990 Edition, S. 94-95.
- Carr, K. (1993). Making Way: War, Philosophy and Sport in Japanese "Jūdō". *Journal of Sport History*. 20(2), S. 167-188.
- Chen, Q., Wells, W. D. (1998). The wisdom of two sages: Sun tzu and confucius on marketing strategy. *Asian Journal of Communication*. 8(2), S. 168-193.
- Chun, R. (1976). *Tae Kwon Do: The Korean Martial Art*. New York: Harper and Row.
- Cook, V. J. (1983). Marketing Strategy and Differential Advantage. *Journal of Marketing*. Spring, S. 68-75.

- Cotter, M. J., Henley, J. A. (1995). Japanese Business Strategy Derived From Karate Principles: Controlling Western Advances. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 3(2), S. 20-27.
- Cotter, M. J., Henley, J. A., Pelham, A. M. (1997). The Philosophy and Practice of Aikido: Implications for Defensive Marketing. *Sam Advanced Management Journal*. 62(1), S. 14-18.
- Crudelli, C. (2009). *Die Kunst des Kampfes: 300 Kampfsportarten-Tradition, Entwicklung, Techniken*. München: DK Verlag.
- Cummings, S. (2007). Shifting Foundations: Redrawing Strategic Management's Military Heritage. *Critical Perspectives on International Business*. 3(1), S. 41-62.
- Deshimaru, T. (1985). *Zen in den Kampfkünsten Japans*. München: Knaur.
- Durlabhji, S. (2004). The Tao of Organization Behavior. *Journal of Business Ethics*. 52(4), S. 401-409.
- Edwards, D. (1955). *Conglomerate Bigness as a Source of Power, In Business Concentration and Price Policy*. The National Bureau of Economics Research Conference Report Princeton: Princeton University Press.
- Erickson, G. M. (1993). Offensive and Defensive Marketing: Closed-Loop Duopoly Strategies. *Marketing Letters*. 4(4), S. 285-295.
- Filipiak, K. (2001). *Die chinesische Kampfkunst: Spiegel und Element traditioneller chinesischer Kultur*. 6. Bd. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag.
- Financial Times (1986). Daihatsu Sets Sights on Europe. March (5), S. 4.
- Forner, C., Wernerfelt, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*. 24(November), S. 337-346.
- Frantzis, B. (2008). *Die Kraft der inneren Kampfkünste und des Chi: Kampf- und Energietechniken im Ba Gua, Tai Chi und Hsing-I*. Aitrang: Windpferd Verlag.
- Gamsa, M. (2018). A Chinese Way of Thinking. *Philosophy East & West*. 68(1), S. 42-58.
- Garsombke, T. W. (1987). Military Marketing Warfare: A Comparative Review of the Use of Combative Philosophies and Terminology. *Journal of Marketing*. 51(1), S. 135-138.
- Gibson, A. (2011). *Wing Chun Für Einsteiger und Fortgeschrittene*. 3. Auflage. Berlin, Deutschland: Verlag Weinmann.
- Gottschalck, J., Trossen, A. (2014). *Qi-Management – Die Kata der Manager: Wie Erfolgstechniken aus asiatischen Philosophien, Kampfkünsten und der modernen Stressforschung Ihr Unternehmen verändern*. German Edition. Springer Gabler.
- Granet, M. (1971). *Das chinesische Denken - Inhalt, Form, Charakter*. 2. Auflage. München: Piper.
- Gruca, T. S., Sudharshan, D. (2015). Defensive Marketing Strategy as a Sequential Investment Process: Determinants of Risk and Reward. <https://www.researchgate.net/publication/275042395>. April, S. 1-32.
- Grupp, J. (2003). *Shotokan Karate Kata*. 2. Band. Aachen: Meyer & Meyer Verlag.
- Hamm, S. (2001). Martial Arts in the Corner Office. *BusinessWeek*. 17. September, S. 28.
- Hauser, J. R. (1984). Theory and Application of Defensive Strategy. *Massachusetts Institute of Technology Working Paper*. 1642-85. S. 1-37.
- Herran, G. M., McQuitty, S., Sigue, S. P. (2012). Offensive versus defensive marketing: What is the optimal spending allocation? *Intern. J. of Research in Marketing*. 29, S. 210-219.

- Hesse, H. (1989). Yin und Yang: Polarität statt Widerstreit? *Technologie & Management*. 2, S. 32-35.
- Hintelmann, J. P. F. (2009). Fernöstliche Kampfkunst, Lebenskraftkonzepte und Selbsttransformationstechnologien: Theorie und Praxis asiatischer Sinnsysteme, *Dissertation*. Hamburg, Deutschland: Universität Hamburg.
- Ho, S. K., Choi, A. S. F. (1997). Achieving marketing success through Sun Tze's Art of Warfare. *Marketing Intelligence & Planning*. 15(1), S. 38-47.
- Hsieh, H. F., Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*. 15(9), S. 1277-1288.
- Hyams, J. (1982). *Zen in the Martial Arts*. New York, USA: Bantam.
- Jahn, T. (2009). Extremgruppenvergleich von Jiu-Jitsukas, Judokas und Nichtsportlern hinsichtlich ausgewählter Persönlichkeitsmerkmale, *Diplomarbeit*. Wien, Österreich: Universität Wien.
- Jahrmarkt, M. (1989). *Das TAO-Management: Erfolgsschritte zur ganzheitlichen Führungspraxis*. Breisgau: Haufe.
- Jeannet, J., Hennessey, H. D. (1988). *International Marketing Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kano, J. (1937). *Judo (Jujutsu)*. Tokyo: Maruzen Co. Ltd.
- Keegan, W. J. (1989). *Global Marketing Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Keenan, J. P. (1989). Spontaneity in Western Martial Arts: A Yogacara Critique of Mushin (No-Mind). *Japanese Journal of Religious Studies*. 16(4), S. 285-298.
- Keith Kernspecht erhielt den Titel eines „Doktors der Kampfkunst“. (1999). *Der Spiegel*. 50, S. 289.
- Kernspecht, K. (2012). *Vom Zweikampf: Strategie, Taktik, Physiologie, Psychologie, Philosophie und Geschichte der waffenlosen Selbstverteidigung*. 17. Auflage. Ostheim, Deutschland: EWTO-Verlag.
- Kernspecht, K. (2013). Muskelkraftverächter? *Wing Tsun Welt: Das Magazin der EWTO*. 36, S. 1-117.
- Kernspecht, K. (2014). *Kampflogik: Vom Treffen und Nicht-Getroffen-Werden*. 3., überarb. Auflage. Ostheim, Deutschland: EWTO-Verlag.
- Kersten, J. (1997). Schwarzer Gürtel für alle? Angst vor Gewalt treibt immer mehr Menschen in Selbstverteidigungskurse. *Psychologie heute*. 12, S. 62-67.
- Kim, M., Zhang, J. J., Jackson, N., Connaughton, D. P. (2013). Modification and Revision of the Scale of Market Demand for Taekwondo Schools. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*. 17, S. 187-207.
- Ko, Y. J., Kim, Y. K. (2010). Martial Arts Participation: Consumer Motivation. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 11(2), S. 2-20.
- Koch, H. (1990). Auf Konfuzius' Spuren: Philosophie als Credo eines Weltkonzerns? *Manager Magazin*. 1, S. 56-63.
- Koch, T. (2017). Common Ground: Learn the 3 Rules and 3 Strategies That All Martial Arts Share. *Black Belt*. August/September, S. 54-59.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. 2. European Edition. Prentice Hall Europe.
- Kotler, P., Singh, R. (1981). Marketing warfare in the 1980's. *Journal of Business Strategy*. 1(3), S. 30-41.

- Kovács, G. (2014). The theoretical foundation of Buddhist management practices. *Journal of Management Development*. 33(8/9), S. 751-762.
- Körner, S., Heil, V., Staller, M. S. (2017). Motive in der Selbstverteidigung: Eine qualitative und quantitative Studie am Beispiel Krav Maga und Wing Chun. *Schriften der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft*. 266(6), S. 146-159.
- Kral, K. (2009). Gesundheitsbezogene Wirkungen von asiatischen Kampfkünsten am Beispiel der Sportart Karate in Österreich: Das fernöstliche Bewegungskonzept als multiples Instrument zur Förderung der Gesundheit: eine empirische Studie, *Dissertation*. Wien, Österreich: Universität Wien.
- Kraus, A., Wagner, W. (1998). *Aikido: Die elegante Bewegungskunst*. Berlin: SVB Sportverlag Berlin.
- Kuckartz, A. M., Kuckartz, U. (2002). Qualitative Text Analysis with Maxqda. *Sevilla: Fundación Centro de Estudios Andaluces*. S. 1-29.
- Lawler, J. (1996). *The martial arts encyclopedia*. Indianapolis, IN: Masters Press.
- Levinson, J. (1985). *Guerrilla Marketing*. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Liddell, H. (1967). *Strategy*. New York: Praeger.
- Lind, W. (1991). *Die Tradition des Karate*. Heidelberg: Werner Kristkeitz Verlag.
- Lind, W. (1997). *Okinawa Karate: Geschichte und Tradition der Stile*. Berlin: Sportverlag Berlin.
- Mack, J.-U. (1998). Chinesische Kampfprinzipien als Leitbild einer flexiblen Strategie zur Unternehmensführung, *Diplomarbeit*. Universität Hohenheim.
- Manuel, B. D. (1975). A Way of Thinking and Living Called Chinese. *Philippine Studies*. 23(1/2), S. 66-75.
- Markides, C. (2000). *All The Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Markowetz, F., Nathusius, U. (2016). *Kampfkunst als Lebensweg*. 4. Auflage. Heidelberg, Deutschland: Werner Kristkeitz-Verlag.
- Marquardt, A. (1999). Psychoanalytische Pädagogik und Kampfsport – eine mögliche Allianz? *Behindertenpädagogik*. 38(2), S. 187-202.
- Mattson, G. E. (1963). *The Way of Karate*. Rutland, Vermont: Charles E. Tuttle Company.
- Maxqda 2018 - Professionelle Software für Qualitative Datenanalyse.
- Mays, N., Pope, C., (2000). Qualitative research in health care: Assessing quality in qualitative research. *BMJ Journals*. 320 (January), S. 50-52.
- Miles, R., Snow, C., (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York.
- Miller, G., Zhu, Q. (2011). Book Reviews. *Journal of Chinese Philosophy*. 38(2), S. 320-323.
- Nagamine, S. (1998). *The essence of Okinawan Karate-do*. Tuttle Publishing.
- Nelson, C. A. (2013). Services Marketing in Mixed Martial Arts, Developing in Jiu Jitsu in Seoul, Korea. *Journal of Marketing and Management*. 4(1), S. 31-44.
- Neskovic, A. (2010). Persönlichkeit von Praktizierenden der japanischen Kampfkünste Karate, Jiu Jitsu, Aikido, Judo und Kendo, *Diplomarbeit*. Wien, Österreich: Universität Wien.
- Nölting, A. (1997). Lektion für die Deutschen. *Manager Magazin*. 5, S. 68.
- Oxenfelt, A. R., Moore, W. L. (1978). Customer Or Competitor: Which Guideline For Marketing? *Management Review*. August, S. 43-48.

- Özmen, M., Uz Kurt, C., Özdemir, Ş., Altunışık, R., Torlak, Ö. (2013). *Pazarlama İlkeleri*. 1. Auflage. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Qasim, S. H. (2015). The Effect of Martial Arts Practice on Global Self-Esteem in People with Visual Impairment and the Associated Mechanisms and Strategies, *Doktorarbeit*. Edinburgh, Schottland: Universität von Edinburgh.
- Pelham, A. M. (1997). Eastern and Western Business Tactics. *Journal of East-West Business*. 3(3), S. 45-65.
- Peng, Z. (2017). Über Lernen und Sorge in Traditionen des Konfuzianismus. *Zeitschrift für Pädagogik*. 4, S. 476-491.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. March-April: S. 137-145.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. January: S. 78-93.
- Putin, V., Shestakov, V., Levitsky, A. (2004). *Judo: History, Theory, Practice*. California: North Atlantic Books.
- Rarick, C. A. (2009). The Historical Roots of Chinese Cultural Values and Managerial Practices. *Journal of International Business Research*. 8(2), S. 59-66.
- Ray, A., Gordon, D. (2007). Creative Offense Supports Strong Defense. *Electrical Wholesaling Magazine*. Juli, S. 45-47.
- Renger, A. B. (2014). Buddhismus im Rahmen staatlicher Vorgaben. *Zeitschrift für Religions- und Geistesgeschichte*. 66(3/4), S. 295-296.
- Roberts, J. H. (2005). Defensive Marketing: How a Strong Incumbent Can Protect Its Position. *Harvard Business Review*. November, S. 150-157.
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*. 11, S. 25-41.
- Rubin, H. J., Rubin, I. S. (2012). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. 3. Auflage. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., Zeithaml, V. A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*. 68(1), S. 109-127.
- Saillard, E. K. (2011). Systematic Versus Interpretive Analysis with Two CAQDAS Packages: NVivo and MAXQDA. *FQS – Forum: Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*. 12(1), Art. 34, S. 1-21.
- Saka, L. (2015). Competitive Strategy in Marketing. *Global Business Research Congress*. 4(5), S. 11-22.
- Schanze, J., Schuster, J. (2014). *Der Weg zur Meisterschaft in der Führung*. DOI 10.1007/978-3-658-04332-2_2, Wiesbaden: Springer.
- Schettgen, P. (2000). *Der alltägliche Kampf in Organisationen: Psychologische Hintergründe und Alternativen am Beispiel der japanischen Kampfkunst "Aikido"*. ISBN 978-3-322-90805-6 (eBook). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schnabel, G., Thieß, G. (1993). *Lexikon Sportwissenschaft*. 1. Auflage. Bd. 2. Berlin: Sportverlag.
- Schönberger, G. (1992). *Karate: Ursprünge, Geschichtliche Entwicklung und Tradition einer fernöstlichen Kampfkunst*. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Dee Axel Schönberger Verlag.

- Segev, E. (1987). Strategy, Strategy Making, and Performance - an Empirical Investigation. *Management Science*. 33, S. 258-269.
- Shahar, M. (2008). The Shaolin Monastery: History, Religion, and the Chinese Martial Arts. Honolulu: University of Hawai'i Press.
- Smith, M. (2003). *Research Methods in Accounting*. 1. Auflage. London, England: Sage Publications.
- Stenudd, S. (2004). *Aikido: die friedliche Kampfkunst*. 2., überarbeitete Auflage. Malmö: Arriba Verlag.
- The Wall Street Journal (1993). Sales of Vehicles Imported into Japan Rose 11% in February. March (5), S. A7A.
- Thomas, J. E. (2016). Exploring Primary Target Market Segment Buyer Motivation for Martialarts Business, *Dissertation*. Prescott Valley, Arizona: Northcentral University Graduate Faculty of the School of Business & Technology Management.
- Thomas, J. E. (2017). Exploring Buyer Motivation to Improve Management, Marketing, Sales, and Finance Practices in the Martial Arts Industry. *International Journal of Marketing Studies*. 9(2), S. 1-23.
- Ting, L. (1995). *Wings Tsun Kuen*. 7. Auflage. Deutschland: Wu Shu Verlag.
- Ting, L. (1999). *Wing Tsun Kuen: Gesamtwerk*. 12. Auflage. Burg/Fehmarn, Deutschland: Wu Shu Verlag Kernspecht.
- Tung, R. L. (1994). Strategic Management Thought in East Asia. *Organizational Dynamics*. 17, S. 55-65.
- Uttal, B. (1978). Exports Won't Come Easy for Japan's Computer Industry. *Fortune*. October (9), S. 138.
- Uusitalo, O. (2004). Competitive reactions to market entry: The case of the Finnish grocery retailing industry. *British Food Journal*. 106(9), S. 663-672.
- Valentine-Marshall, S. C., Walker, B. L. (2000). An Introduction to Chinese Medicine. <http://www.jungtao.edu/resources/ccm/manual.pdf>.
- Vaszkun, B. G., Koczkaś, S. (2018). The Influence of Ideologies on Chinese Management Characteristics and Its Relevance in Cross-Cultural Management Between China and The European Union. *Budapest Management Review*. 49(5), S. 28-37.
- Vutete, C., Vutete, C. (2016). Conquering the Market through Guerrilla Strategies: The Success Story of Small Paint Manufacturers in Zimbabwe. *IOSR Journal of Business and Management*. 18(2), S. 102-109.
- Watts, A. (2011). *Tao: The Watercourse Way*. 1. Auflage. London, England: Souvenir Verlag.
- Weinmann, W. (1995). *Das Kampfsport-Lexikon: von Aikido bis Zen*. 3. Auflage. Berlin: Weinmann.
- Westbrook, A., Ratti, O. (1970). *Aikido and the Dynamic Sphere*. Rutland, Vermont: Charles E. Tuttle Company.
- Wile, D. (2007). Taiji Quan and Daoism. *Journal of Asian Martial Arts*. 16(4), S. 8-45.
- Williams, A. S., Pedersen, P. M., Walsh, P. (2012). Brand associations in the fitness segment of the sports industry in the United States: extending spectator sports branding conceptualizations and dimensions to participatory sports. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. October, S. 34-50.
- Wolf, H. (1960). *Judo-Selbstverteidigung*. Berlin, Deutschland: Sportverlag.

- Wolfrum, P. (2010). *Taijiquan Prinzipien für Menschen in Unternehmen und Organisationen: Fundamentale Prinzipien der inneren Kampfkunst Taijiquan im Management anwenden*. 2. Auflage. Norderstedt, Deutschland: Books on Demand GmbH.
- Woodall, T. (2004). Why Marketers Don't Market: Rethinking Offensive and Defensive Archetypes. *Journal of Marketing Management*. 20, S. 559-576.
- Woodward, T. W. (2009). A review of the effects of martial arts practice on health. *Wisconsin Medical Journal*. 108(1), S. 40-43.
- www.2012.insankaynaklarizirvesi.com/ozan_kuscu.asp
- www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/judodan-strateji-dersi-495668
- www.deine-selbstverteidigung.at/wingtsun/
- www.ibisworld.com/industry-trends/specialized-market-research-reports/consumer-goods-services/education-providers/martial-arts-studios.html
- www.martialarts.com.cy/wingtsun/
- www.maxqda.de/
- www.maxqda.de/hilfe-max18/codes-und-codieren/codewolke
- www.maxqda.de/hilfe-max18/19-tweets-und-surveys-analysieren/survey-antworten-kategorisieren
- www.maxqda.de/hilfe-max18/maxmaps/das-hierarchische-code-subcodes-modell
- www.maxqda.de/hilfe-max18/maxmaps/das-zwei-faelle-modell
- www.maxqda.de/hilfe-max18/mixed-methods/aehnlichkeitsanalyse-fuer-dokumente
- www.maxqda.de/hilfe-max18/visual-tools/code-matrix-browser
- www.maxqda.de/hilfe-max18/visual-tools/code-relations-browser
- www.milliyet.com.tr/turkiye-spor-tarihinin-en-kapsamli-arastirmasi-1653651-skorerhaber/
- www.qonemartialartsacademy.blogspot.com/
- www.qonemartialartsacademy.blogspot.com/
- www.sabah.com.tr/cumartesi/2015/11/28/wing-chun-ile-guc-bizde-artik
- www.statista.com/statistics/934935/martial-arts-participation-uk/
- Yannopoulos, P. (2011). Defensive and Offensive Strategies for Market Success. *International Journal of Business and Social Science*. 2(13), S. 1-12.
- Yerkow, C. (1942). *Modern Judo: The Complete Ju-Jitsu Library*. Harrisburg, PA: The Military Service Publishing Co.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yoffie, D. B., Cusumano, M. A. (1999). Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time. *Harvard Business Review*. January-February, S. 71-81)
- Yoffie, D. B., Kwak, M. (2001a). *Judo Strategy: Turning Your Competitor's Strength to Your Advantage*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Yoffie, D. B., Kwak, M. (2001b). Martial Arts in the Corner Office. *BusinessWeek*. 17. September, S. 28.
- Yoffie, D. B., Kwak, M. (2002a). Judo Strategy: 10 Techniques for Beating a Stronger Opponent. *Business Strategy Review*. 13(1), S. 20-30.
- Yoffie, D. B., Kwak, M. (2002b). Mastering Balance: How to Meet and Beat a Stronger Opponent. *California Management Review*. 44(2), S. 8-24.
- Yüksel, A., Mil, B., Bilim, Y. (2007). *Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin?* 1. Auflage. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Zellner, W. (1989). Two Days in Boot Camp - Learning to Love Lexus. *Applications in Basic Marketing*. 1991-1992 Edition, S. 137.
- Zhang, Y. (2012). Discussion on Marketing Principle of Offensive Warfare. *IERI Procedia*. 3, S. 137-141.
- Zhang, J. J., Lam, E. T. C., Connaughton, D. P. (2003). General market demand variables associated with professional sport consumption. *International Journal of Sport Marketing & Sponsorship*. 5(1), S. 33–55.

