

Frank Keuper
Bernhard Hogenschurz (Hrsg.)

Professionelles Sales & Service Management

Vorsprung durch
konsequente Kundenorientierung

2. Auflage



Frank Keuper / Bernhard Hogenschurz (Hrsg.)

Professionelles Sales & Service Management

Frank Keuper
Bernhard Hogenschurz (Hrsg.)

Professionelles Sales & Service Management

Vorsprung durch
konsequente Kundenorientierung

2., aktualisierte
und erweiterte Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Frank Keuper ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenz- und Medienmanagement an der School of Management and Innovation der Steinbeis-Hochschule Berlin und Herausgeber der betriebswirtschaftlichen Fachzeitschrift Business + Innovation – Steinbeis Executive Magazin. Weiterhin ist er Direktor und Akademischer Leiter des Sales & Service Research Center (Kooperationspartner Telekom Shop Vertriebsgesellschaft mbH) und der Business School T-Vertrieb (Kooperationspartner Telekom Deutschland GmbH).

Bernhard Hogenschurz ist Geschäftsleiter HR bei der Telekom Deutschland GmbH, Bereich Geschäftskunden.

1. Auflage 2008

2. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1528-3

Vorwort

Die gegenwärtigen Wettbewerbsbedingungen sind aus Sicht des Sales & Service Management vor allem durch eine Internationalisierung des Wettbewerbs gekennzeichnet. Die Globalisierung führt dazu, dass die Wettbewerbsintensität immer weiter steigt. Gleichzeitig haben sich in den letzten 30 Jahren die Kundenerwartungen massiv verändert. So fordern die Kunden auch im Massengeschäft qualitativ hochwertige Produkte, geringe Preise und kurze Lieferfristen. Darüber hinaus ist TIME-Branchen¹-übergreifend zunehmend ein Trend zur Individualisierung der Produkte festzustellen. Der Konsument wird zum Prosumenten, wobei der Co-Design-Vorgang umfangreiches Wissen über die immer komplexer werdenden Produkte erfordert. Die Komplexität der Produkte ist vor allem durch die technologische Konvergenz (www.konvergenz-management.com) gekennzeichnet, bei der unterschiedliche Basistechnologien in einem Produkt miteinander verschmelzen und so ein Systemprodukt mit einer Vielzahl an Funktionalitäten entsteht (z. B. Mobiltelefone oder Home-Entertainment-Konzepte). Gleichzeitig ist branchenübergreifend eine zunehmende Angleichung der Produkte hinsichtlich ihres Designs und ihrer Funktionalitäten zu verzeichnen. So ist es oftmals aus funktionaler oder auch aus Design-Sicht unerheblich, ob sich der Kunde für das Produkt A oder B und damit auch für das Unternehmen A oder B entscheidet. Problematisch ist zudem, dass die Kundenloyalität gegenüber den bisher präferierten Unternehmen und deren Produkten zunehmend schwindet. Variety Seeking lässt immer häufiger die Kundenbindung erodieren oder erst gar nicht entstehen. Um die Kunden dennoch an sich zu binden, forcieren die Unternehmen zunehmend den technologischen Wandel, weil über First-Mover-Strategien die Innovationskraft eines Unternehmens stark gebrandet wird und damit gleichzeitig Marktbarrieren aufgebaut werden können. Positiv korreliert ist damit jedoch eine Verkürzung der Produktlebenszyklen der immer komplexer werdenden Produkte. Hinzu kommt die allgemeine „Geiz ist geil!“-Mentalität und der Wunsch nach „Luxus für die Masse“. Smart Shopper zu sein ist in!

Die skizzierten Entwicklungen im Handel verdeutlichen, dass Unternehmen, die qualitativ hochwertige Produkte und Leistungen anbieten, zunehmend ihrer Differenzierungswahrnehmung beraubt werden. Die einzige nachhaltige Möglichkeit dieses Problem zu lösen, besteht darin, den kundenindividuellen Service als oberste Maxime im Unternehmen über alle Hierarchie-Ebenen und in allen Funktionsbereichen eines Unternehmens zu verorten und noch wichtiger, zu leben.

Dabei sind die festzustellenden Zielgruppenverschiebungen im Service-Portfolio eines Unternehmens zu berücksichtigen. Die Vielzahl unbekannter Unbekannte, die den gegenwärtigen und vor allem den zukünftigen Wettbewerb ausmachen, erfordern eine Kundenbindung über den persönlichen Zugang und Kontakt zum Kunden. Da nur so wirkliche Barrieren vor den unbekanntem Unbekanntem aufgebaut werden können. Wenn schon Produkte und Leistungen nahezu identisch sind oder aus Sicht des Kunden zumindest identisch erscheinen, dann ist der kundenindividuelle Service vor, während und nach dem Kauf der zentrale Erfolgsfaktor, um im Wettbewerb dauerhaft bestehen zu können. Kundenindividueller Service ist nicht imitierbar! Hinzu kommt, dass nicht nur der persönliche Kontakt zum Kunden von herausragender Bedeutung ist, um sich im Wettbewerb erkennbar zu differenzieren, sondern das gesamte Kaufumfeld. Daher sind zunehmend zielgruppenspezifische Erlebniswelten und Flagship-

¹ TIME steht für Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Entertainment.

stores zu implementieren, die dem Kunden über alle Sinne stimulieren. Eine multiple Sinnesstimulation lässt zudem das Varsity Seeking zunehmend erodieren.

Entsprechend der notwendigen integrierenden Betrachtung von Strategie, Sales und Service teilt sich die vorliegende 2. Auflage des Sammelbands in vier inhaltliche Bereiche auf.

Teil 1:	Marken-Management und Marketing-Management als Erfolgsfaktor
Teil 2:	Sales Management als Erfolgsfaktor
Teil 3:	Service Management als Erfolgsfaktor
Teil 4:	Controlling und IT-Management als Erfolgsfaktoren
Teil 5:	Personalmanagement als Erfolgsfaktor

Abbildung 1: Struktur der 2. Auflage des Sammelbands

Der *erste Teil des Sammelbands* widmet sich dem Marken-Management und Marketing-Management als Erfolgsfaktor einer modernen und nachhaltigen Unternehmensführung. Einleitend widmet sich *FRANK KEUPER* dem strategischen Denkansatz des Market-based View von *PORTER* und untersucht, inwieweit dieser sich zur Ableitung von Wettbewerbsstrategien im Allgemeinen und Servicestrategien im Besonderen eignet. *MARTIN SONNENSCHNEIN*, *HAGEN GÖTZ HASTENTEUFEL* und *FLORIAN DICKGREBER* zeigen anschließend die Erfolgsfaktoren für eine Neuausrichtung des Vertriebs auf. Diese Erfolgsfaktoren sind eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Vertriebsstrategie, ein daran angepasstes Marktangangsmodell, Transparenz über die Budgetverwendung und Zielerreichung sowie die Balance operativer Kontrolle mit vertrieblicher Freiheit. Die Autoren stellen in diesem Zusammenhang den von *A.T. Kearney* entwickelten STEP-Ansatz vor, der aufzeigt, wie über die Ausgestaltung der eruierten Erfolgsfaktoren der Vertrieb professionalisiert und in einen echten Aktivposten verwandelt werden kann. Die *Deutsche Telekom* setzt im Vertrieb hingegen auf ein spezielles Point-of-Sales-Konzept für die junge Zielgruppe. Das dafür entwickelte Konzept und dessen Umsetzung des 2008 in Berlin eröffneten Shops „4010 – Der Telekom Shop in Mitte“ stellen *IRA SCHOMAKER*, *MICHAEL ERNER* und *MARCUS BERLIN* vor. Anschließend verdeutlichen *HENRIK RUTENBECK* und *THORSTEN BALD* am Beispiel der *Loewe AG*, wie eine Markenprofilierung für einen Premium-Produzenten durch werteorientierte Retail-Marketing- und Service-Konzepte erfolgen kann. Schließlich diskutieren *MARTIN STROBEL* und *STEPHAN WEINGARZ* verhaltenswissenschaftliche Phänomene im Marketing von Finanzdienstleistern.

Der *zweite Teil des Sammelbands* widmet sich dem Sales Management als Erfolgsfaktor einer modernen und nachhaltigen Unternehmensführung. Zunächst beschäftigen sich *MARKUS DEUTSCH* und *RENÉ HANS* mit den Vertriebsherausforderungen im regulierten Markt der Gesetzlichen Krankenversicherungen. Sie geben einen Überblick über strategische Handlungsmöglichkeiten und stellen das Vertriebskanalmanagement als zukünftige Kernkompetenz der Gesetzlichen Krankenversicherung vor. Über den Channel Mix in der Telekommunikation informieren anschließend *CHRISTOPH HÜNING* und *STEPHAN KÖHLER*. Die Untersuchung der Bedeutung des Point of Sale ist dabei zentral. *JAN WESEKE* und *TILL HAUMANN* widmen sich

anschließend den Prädikatoren der Preisbereitschaft von Kunden. Sie geben einen Überblick über den Status-quo der aktuellen Sales- und Service-Forschung.

Der *dritte Teil des Sammelbands* widmet sich dem Service Management als Erfolgsfaktor einer modernen und nachhaltigen Unternehmensführung. *BERNHARD HOGENSCHURZ*, *FRANK KEUPER* und *ARNE KOCH* verdeutlichen in ihrem Beitrag die besondere Bedeutung des Service-Gedankens in der TIME-Branche. Anschließend stellt *FRANK BAUMGÄRTNER* neue Chancen im Service Management durch Sprachbiometrie vor. In seinem Beitrag untersucht er auch Sprachbiometrie als Effizienz-, Sicherheits- und Servicetreiber. Im Gegensatz dazu erläutert *CARSTEN VON GLAHN* das Service Management als Erfolgsfaktor des IT-Offshoring. Insbesondere das Service Management als Hebel zur Reduktion von Unsicherheiten steht dabei im Fokus der Betrachtung. Service Excellence ist das Thema von *BERNHARD MÖNCH* und *MARKUS GOLLER*. Aus der Perspektive der Praxiserfahrung stellen die Autoren die vielfältigen Ansatzpunkte eines solchen Gesamtkonzepts dar.

Der *vierte Teil des Sammelbands* widmet sich dem Controlling und dem IT-Management als Erfolgsfaktoren einer modernen und nachhaltigen Unternehmensführung. Das Thema von *ALEXANDRA ZIGIC* und *JENS UWE KRÄMER* ist die variable Vergütung und das Performance Management im Vertrieb. Neben der Darstellung von Anforderungen und Gestaltungsformen der Vertriebsvergütung stellen die Autoren ausführlich ein Praxisbeispiel vor. Mit Value-based Selling als kundenwertorientierten Verkaufsansatz beschäftigen sich *BERND EGGERS* und *SEBASTIAN HOLLMANN*. Auch sie bereichern ihren Beitrag mit einem konkreten Beispiel aus der Praxis. Im Gegensatz dazu diskutiert *MARTIN GRÜNBLATT* das Erfolgspotenzial von Kooperationen zwischen der Markenartikelindustrie und dem Lebensmitteleinzelhandel im Hinblick auf eine Service-orientierte Wertschöpfungskette. Anschließend diskutiert *WILLMS BUHSE* Enterprise 2.0 und seine positiven Auswirkungen auf das Management einer Organisation. Diese sieht er insbesondere in der entstehenden Innovationsdynamik und Kreativität, die die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens steigern.

Der *letzte Teil des Sammelbands* widmet sich dem Personalmanagement als Erfolgsfaktor einer modernen und nachhaltigen Unternehmensführung. Sowohl *MARKUS LECKE* als auch *FRANK KEUPER*, *GITTA HANNIG* und *KLAUS RIELÄNDER* beschäftigen sich in ihren Beiträgen mit dem Thema *Bologna@Telekom*. *MATTHIAS SAKOWSKI* stellt die *Business School Telekom Vertrieb* vor. In allen drei Beiträgen werden die Erfahrungen der *Deutschen Telekom* mit ihrem Angebot akademischer berufsbegleitender Weiterbildung für ihre Mitarbeiter vorgestellt. Anschließend widmen sich *GITTA HANNIG* und *FRANZ KRUMM* der Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit als Einflussfaktor auf die Kundenzufriedenheit. *SABINE SCHWARZ* beschäftigt sich schließlich mit der Reorganisation des Vertriebs. Dabei wird generisch der Einsatz des Change Management zur Konzeptualisierung und Begleitung einer Vertriebsstrategie dargestellt und kritisch reflektiert.

Auch in der 2. Auflage gilt ein besonderer Dank allen Autorinnen und Autoren. Trotz des engen Zeitplans und des in der Literatur nur stiefmütterlich behandelten Themas haben sie mit außerordentlichem Engagement und in hoher Qualität ihre Beiträge für diesen Sammelband erstellt.

Die Einhaltung der Projektdurchlaufzeit vom Projektstart im November 2008 bis zur Abgabe des repropreifen Skripts an den Gabler-Verlag in 2010 war zudem nur möglich, weil wie immer viele „virtuelle Hände“ im Hintergrund agierten.

Vor diesem Hintergrund gilt der außerordentliche Dank der Herausgeber insbesondere Frau *INES WÖLBLING*, die als Mitarbeiterin am Sales & Service Research Center Hamburg (Förderer ist die Telekom Shop Vertriebsgesellschaft mbH) der Steinbeis-Hochschule Berlin die Planung, Koordination und Organisation der mit der Erstellung und Publikation des Sammelbands anfallenden Aufgaben übernahm. Daneben stand sie den Autorinnen und Autoren bei allen Fragen mit Rat und Tat zur Seite.

Besonderen Dank schulden die Herausgeber darüber hinaus auch Frau *BARBARA ROSCHER* und Frau *JUTTA HINRICHSSEN* vom Gabler-Verlag für die angenehme Kooperation bei der Publikation dieses Sammelbands.

Hamburg/Bonn, im März 2010

PROF. DR. FRANK KEUPER und *BERNHARD HOGENSCHURZ*

Inhaltsverzeichnis

Erster Teil

Marken-Management und Marketing-Management als Erfolgsfaktor	1
Die Implosion des Market-based View <i>FRANK KEUPER</i> (<i>Steinbeis-Hochschule Berlin</i>)	3
STEP – Mit Strategie und Transparenz zu mehr Vertriebserfolg <i>MARTIN SONNENSCHNEIN, HAGEN GÖTZ HASTENTEUFEL</i> und <i>FLORIAN DICKGREBER</i> (<i>A.T. Kearney</i>)	47
4010 – Ein Point-of-Sales-Konzept für die junge Zielgruppe am Beispiel der Deutschen Telekom AG <i>IRA SCHOMAKER, MICHAEL ERNER</i> und <i>MARCUS BERLIN</i> (<i>Telekom Shop Vertriebsgesellschaft, Deutsche Telekom Laboratories</i> und <i>Technische Universität Berlin</i>)	71
Markenprofilierung durch wertorientierte Retail-Marketing- und Service-Konzepte am Beispiel der Loewe AG <i>THORSTEN BALD</i> und <i>HENRIK RUTENBECK</i> (<i>Loewe AG</i>)	89
Vertrieb und Marketing von Finanzdienstleistungen aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive <i>MARTIN STROBEL</i> und <i>STEPHAN WEINGARZ</i> (<i>Akademie Deutscher Genossenschaften</i>)	115

Zweiter Teil

Sales Management als Erfolgsfaktor **133**

Vertriebsherausforderungen im regulierten Markt
der Gesetzlichen Krankenversicherungen **135**

MARKUS DEUTSCH UND RENÉ HANS

(TellSell Consulting)

Channel Mix in der Telekommunikation – Renaissance des POS? **151**

CHRISTOPH HÜNING und STEPHAN KÖHLER

(Lischke Consulting)

Prädiktoren der Preisbereitschaft von Kunden –
Status-quo der aktuellen Sales- und Service-Forschung **169**

JAN WIESEKE und TILL HAUMANN

(Ruhr-Universität Bochum)

Dritter Teil

Service Management als Erfolgsfaktor **207**

Service als Erfolgsfaktor in der TIME-Branche **209**

BERNHARD HOGENSCHURZ, FRANK KEUPER und ARNE KOCH

*(Deutsche Telekom, Steinbeis-Hochschule Berlin
und Technische Universität Braunschweig)*

Neue Chancen im Service Management durch Sprachbiometrie **233**

FRANK BAUMGÄRTNER

(TellSell Consulting)

Service Management als Erfolgsfaktor von Offshoring und Internationalisierung der IT	259
<i>CARSTEN VON GLAHN</i> (Siemens)	
Service Excellence – Vom Know-how zum Do-how	283
<i>BERNWARD MÖNCH</i> und <i>MARKUS GOLLER</i> (TMI Training und Consulting)	
Vierter Teil	
Controlling und IT-Management als Erfolgsfaktoren	309
Variable Vergütung und Performance Management im Vertrieb	311
<i>ALEXANDRA ZIGIC</i> und <i>JENS UWE KRÄMER</i> (T-Mobile Austria und Deutsche Telekom)	
Value-based Selling als kundenwertorientierter Verkaufsansatz	343
<i>BERND EGGERS</i> und <i>SEBASTIAN HOLLMANN</i> (EGGERS & PARTNER Management Consultants)	
Kooperationen zwischen Markenartikelindustrie und Lebensmitteleinzelhandel zur Optimierung der Wertschöpfungskette – Konzepte, Status-quo und Perspektiven	363
<i>MARTIN GRÜNBLATT</i> (Electronic Arts)	
Enterprise 2.0 im Management – Frischzellenkur für Sales & Services	405
<i>WILLMS BUHSE</i> (doubleYUU)	

Fünfter Teil

Personalmanagement als Erfolgsfaktor 419

Bologna@Telekom – Ein Beispiel für die Multioptionalität
des Studierens 421

MARKUS LECKE

(Deutsche Telekom)

Bologna@Telekom – Berufsbegleitende Sales-&-Service-
Studiengänge der Telekom Shop Vertriebsgesellschaft 435

FRANK KEUPER, GITTA HANNIG und KLAUS RIELÄNDER

(Steinbeis-Hochschule Berlin und

Telekom Shop Vertriebsgesellschaft)

Business School Telekom Vertrieb – Erfolgsfaktor Know-how:
Moderne Verkäuferqualifizierung nach akademischem Vorbild
– auch ohne Abitur 445

MATTHIAS SAKOWSKI

(Deutsche Telekom)

Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit als Einflussfaktor
auf die Kundenzufriedenheit 467

GITTA HANNIG und FRANZ KRUMM

(Telekom Shop Vertriebsgesellschaft)

Reorganisation des Vertriebs – Change-Management-Perspektiven 501

SABINE SCHWARZ

(BearingPoint. Management & Technology Consultants)

Autorenverzeichnis 537

Stichwortverzeichnis 545

Erster Teil

Marken-Management und Marketing-Management als Erfolgsfaktor

Die Implosion des Market-based View

FRANK KEUPER

Steinbeis-Hochschule Berlin

1	Wettbewerbsstrategische Herausforderungen des Market-based View	5
1.1	Marktkomplexität.....	5
1.1.1	Nachfrager- und Nachfragerstrukturkomplexität.....	7
1.1.2	Massenmarktkomplexität.....	10
1.2	Konvergenzkomplexität	11
1.3	Zwischenfazit.....	14
2	Strategiekontext des Market-based View	15
3	Grundlagen des Market-based View.....	19
4	Kritische Betrachtung des Market-based View.....	26
4.1	Methoden- und Strategieschlüssigkeit	26
4.2	Konvexitäts-Konzentrations-Konsistenz-Stabilität	31
4.3	Gültigkeit der Generik	36
4.4	Nachfrager-, Nachfragerstruktur- und Massenmarktkomplexitätskongruenz	37
4.5	Konvergenzkomplexitätskongruenz.....	39
5	Wettbewerbsstrategischer und methodischer Zusammenbruch des Market-based View	41
	Quellenverzeichnis.....	42

1 Wettbewerbsstrategische Herausforderungen des Market-based View

Der Market-based View von *PORTER*¹ ist der in praxi am weitesten verbreitete und in der Theorie am intensivsten publizierte und herangezogene strategische Denkansatz zur Ableitung von Wettbewerbsstrategien. Aber warum ist dies so? Liegt es an der Klarheit und Einfachheit seines Weltbilds? Ist es die Stabilität seines theoretischen Fundaments? Oder liegt es daran, dass der Market-based View schlicht zu den ersten strategischen Denkschauungen gehört und daher aufgrund seines First-Mover-Charakters weite Verbreitung gefunden hat? Vor dem Hintergrund und dieser offenen Fragen erscheint eine intensive Methodendiskussion unumgänglich. Dies ist insofern vor allem für Service-Organisationen und Dienstleistungs-handelsunternehmen von Bedeutung, als die jeweilige Produkt- und Servicestrategie sich als Funktionalstrategie aus der gewählten Wettbewerbsstrategie dekomponiert. Leitet z. B. ein Unternehmen der TIME-Branche (Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien, Entertainment) mithilfe des Market-based View seine Wettbewerbsstrategie ab und dekomponiert das Unternehmen aus der gewählten Wettbewerbsstrategie seine Servicestrategie, so könnte, wenn der Market-based View methodeninhärente Defizite aufweist, sich die gewählte Servicestrategie als falsch erweisen.

Ziel des Beitrags ist es somit, den Market-based View einer kritischen Methodenanalyse zu unterziehen. Da Wettbewerbsstrategien die Speerspitze eines Unternehmens zur Handhabung der relevanten Markt- bzw. Geschäftsfeldkomplexität sind, ist der Ausgangspunkt einer notwendigen Methodenanalyse die Marktkomplexität.

1.1 Marktkomplexität²

Die Markt- und die Gesellschaftskomplexität bilden die *Umweltkomplexität*, die alles umfasst, was außerhalb eines Unternehmens für das wirtschaftliche Handeln von Bedeutung ist,³ wobei die *Gesellschaftskomplexität* vor allem durch die Ausgestaltung und Stabilität der politischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Systeme sowie durch ökologische und kulturelle Faktoren definiert wird.⁴ Gesellschaftskomplexität und Marktkomplexität unterscheiden sich vor allem darin, dass für ein Unternehmen die Gesellschaftskomplexität im Wesentlichen ein Datum darstellt, wohingegen zwischen einem Unternehmen und der Marktkomplexität ein interdependentes Verhältnis besteht.⁵ Die *Marktkomplexität* setzt sich aus der Nachfragerstruktur-, der Nachfrager- sowie der Wettbewerbsstruktur- und der Beschaffungsmarktstrukturkomplexität zusammen.⁶ Während die *Nachfragerstrukturkomplexität* durch die Unterschiedlichkeit der Teilmärkte sowie die Größe und Stabilität der Zielgruppen charakterisiert ist, wird die *Nachfragerkomplexität* durch die Anzahl, Vielfältigkeit und Stabilität der Präferenzen der Kunden definiert. Im Gegensatz dazu determinieren die Anzahl und Vielfältigkeit

¹ Vgl. *PORTER* (2000) und *PORTER* (2008).

² Die nachfolgenden Ausführungen im Gliederungspunkt 1.1 lehnen sich eng an *KEUPER* (2004), S. 39 ff., an.

³ Vgl. *BEA/HAAS* (2005), S. 74 ff.

⁴ Vgl. *PICOT/FREUDENBERG* (1998), S. 70 f.

⁵ Vgl. *GERYBADZE* (2003), S. 85 ff.

⁶ Vgl. *ADAM* (1998), S. 33 ff., *PICOT/FREUDENBERG* (1998), S. 70 f., und *BLISS* (2000), S. 5 f.

der Wettbewerber sowie die Stabilität der Wettbewerbsstruktur die *Wettbewerbsstrukturkomplexität*. Eine weitere Komponente der Marktplexität ist die *Beschaffungsmarktstrukturkomplexität*, die von der Verfügbarkeit der Ressourcen sowie den Beziehungen zu den Lieferanten beeinflusst wird.⁷

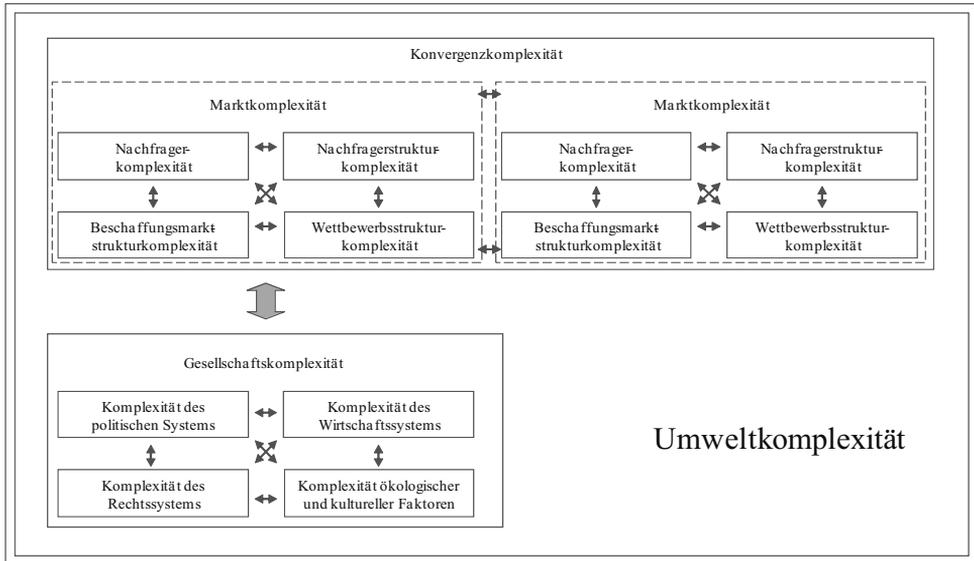


Abbildung 1: Umweltkomplexität⁸

Zwischen der Markt- und der Gesellschaftskomplexität bestehen vielfältige Beziehungen. So haben das Wirtschafts- und das Rechtssystem als Determinanten der Gesellschaftskomplexität z. B. durch Deregulierungsmaßnahmen Einfluss auf die Wettbewerbsstrukturkomplexität. Umgekehrt führen spezifische Wettbewerbsstrukturen, z. B. Monopolisierungstendenzen, u. U. zu einer Liberalisierung des Wirtschafts- und Rechtssystems. Auch zwischen den Parametern der Marktplexität bestehen vielerlei Beziehungen, sodass eine überschneidungsfreie Differenzierung nicht möglich ist. Beispielsweise hat ein Monopolist im Rahmen der Wettbewerbsstrukturkomplexität Einfluss auf die Beschaffungsmarktstrukturkomplexität, indem er z. B. seinen Lieferanten die Lieferung an Wettbewerber untersagt.

Neben den allgemeinen Strukturparametern der Marktplexität sind für die Konzeption einer Wettbewerbsstrategie vor allem die gegenwärtigen wettbewerbsstrategischen Entwicklungen von Bedeutung. Hier ist insbesondere die *Veränderung der Nachfrage und Nachfragestruktur*, die branchenübergreifend seit Mitte der 60er Jahre festzustellen ist und unter dem Begriff *Marktwandel* subsumiert wird,⁹ zu nennen.

⁷ Vgl. PICOT/FREUDENBERG (1998), S. 70 f.

⁸ Vgl. KEUPER (2004), S. 40.

⁹ Vgl. DOYLE (1987), S. 125.

1.1.1 Nachfrager- und Nachfragerstrukturkomplexität

Mitte der 60er Jahre setzte der strukturelle Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt ein, dessen Initialzündung die gesättigten Grundbedürfnisse bei Sachgütern waren. Während in ungesättigten Märkten, die eine geringe Kundenorientierung der Leistungsprogramme aufweisen, eine hohe Kapazitätsauslastung bei Massenfertigung entscheidend für den Markterfolg ist, verlangen gesättigte Märkte – bereits 1997 konnten branchenübergreifend ca. 80 % der Märkte als gesättigt eingestuft werden – danach,¹⁰ die *richtige Leistungsqualität zum richtigen Zeitpunkt kostengünstig bereitzustellen*.¹¹

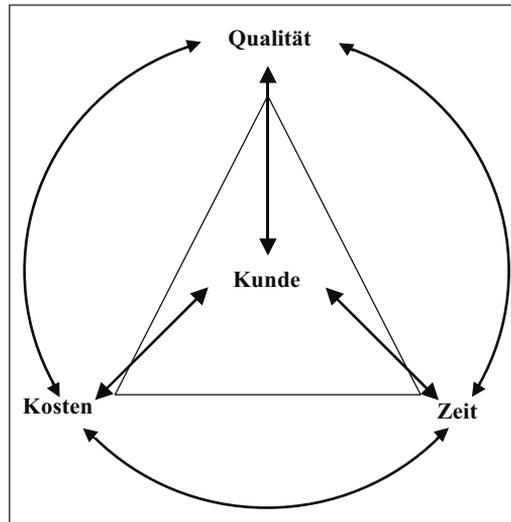


Abbildung 2: *Integratives strategisches Erfolgsfaktorendreieck – Kosten, Qualität und Zeit*¹²

Viele *Industriegütermärkte* sind von jeher durch *heterogene Nachfragebedürfnisse* gekennzeichnet. Dies gilt insbesondere für das Anlagen- und System-, aber auch zunehmend für das Produktgeschäft mit Komponenten.¹³ Dabei zielt eine *Individualisierung* der Gebrauchsgüter im Industriegüterbereich vor allem auf den Auf- und Ausbau *singulärer Prozesse* ab. Dementsprechend sollen die bezogenen Produktionsfaktoren dazu dienen, firmenspezifische Besonderheiten der Wertaktivitäten zu unterstützen, um als *strategisches Erfolgspotenzial*¹⁴, also als Bündel aller produkt-marktspezifischen, erfolgsrelevanten Voraussetzungen, das spätestens dann bestehen muss, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht, Basis für einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu sein. Unter einem *strategischen Wettbewerbsvorteil* wird dabei allgemein eine im Vergleich zu den Wettbewerbern überlegene Leistung verstanden, die sich aus Kundensicht auf ein kaufentscheidendes Merkmal bezieht, die vom Kunden tatsächlich

¹⁰ Vgl. STEINBACH (1997), S. 15.

¹¹ Vgl. ROLLBERG (1996), S. 10 ff.

¹² KEUPER (2004), S. 41.

¹³ Vgl. HILDEBRAND (1997), S. 144 ff.

¹⁴ Vgl. GÄLWEILER (1990), S. 24.

als vorteilhafte Leistung wahrgenommen wird und die für den Initiator dauerhaft ist und somit nicht unmittelbar von Imitatoren substituiert werden kann.¹⁵

Neben der steigenden Individualisierung der Gebrauchsgüter zeichnet sich auch bei den Verbrauchsgütern im Industriegüterbereich eine zunehmend *heterogene Nachfrage* ab, weil die Produktflexibilität als ein sehr wichtiger Wettbewerbsfaktor angesehen wird.¹⁶ Letztlich sind die Gründe für eine Individualisierung der Industriegüternachfrage aber vielschichtig. So ist z. B. eine Ursache darin zu sehen, dass moderne Organisationsformen anstelle einer *Kleinteilebeschaffung* eine *System- oder Modulbeschaffung* präferieren – mit der Konsequenz,¹⁷ dass die komplexeren Vorleistungen stärker an die spezifischen Bedürfnisse des Abnehmers angepasst werden müssen. Bei der *synchronen Beschaffungs- und Produktionsstrategie* ist sogar zunehmend eine Tendenz zur ausschließlichen Beschaffung über einen Zulieferer zu verzeichnen, woraus der Schluss gezogen werden kann, dass eine solche bewusst eingegangene Abhängigkeit im Wesentlichen nur dann erfolgt, wenn der jeweilige Abnehmer mit ganz spezifischen Komponenten und Problemlösungen beliefert wird.¹⁸

Waren in der Vergangenheit die Abnehmer bereit, Wartezeiten für spezielle Problemlösungen hinzunehmen, so werden heute Zulieferer gesucht, die Entwicklung, Produktion und Inbetriebnahme der Industriegüter in Rekordzeit und kostengünstig ermöglichen.¹⁹ Ferner kann davon ausgegangen werden, dass in dem Maße, in dem die Endkunden auf den Konsumgütermärkten individuelle Produkte verlangen, die Hersteller auf ihre Lieferanten ebenfalls mit Druck in Form einer heterogenen Nachfrage reagieren werden, um so die fragmentierte Konsumgüternachfrage zu befriedigen. Darüber hinaus unterliegen auch die Kaufentscheider der Unternehmen als Individuen den kognitiven Veränderungen innerhalb der Konsumgüternachfrage. Entsprechend dem *kulturgebundenen Ansatz*²⁰, bei dem die Mitarbeiter eines Unternehmens gleichzeitig als Teilnehmer des gesellschaftlichen Umsystems betrachtet werden, erscheint es naheliegend, dass der Individualisierungswunsch im privaten Konsum trotz objektiver Herangehensweise bei Kaufentscheidungen im Industriegüterbereich zunehmend internalisiert wird.

Letztlich zeigt sich, dass die Industriegüternachfrage sowohl heterogen als auch hybrid ist. In den Blickpunkt der wettbewerbspolitischen Überlegungen tritt damit zunehmend der *hybride Käufer*²¹, der neben einem niedrigen Preis simultan auch eine hohe Qualität sowie eine rasche und flexible Bedürfnisbefriedigung fordert.

¹⁵ Vgl. SIMON (1987), S. 386.

¹⁶ Vgl. PILLER (2006), S. 80.

¹⁷ Eine Effektivitäts- und Effizienzanalyse verschiedener Beschaffungsstrategien findet sich bei KUHL (1999), S. 175 ff.

¹⁸ Vgl. HILDEBRAND (1997), S. 15.

¹⁹ Vgl. PILLER (2006), S. 81. In der Literatur herrscht Uneinigkeit darüber, ob sich im Industriegüterbereich der Preis oder die Qualität als Entscheidungskriterium in den Vordergrund stellen wird; vgl. hierzu SCHAD (2000), S. 82.

²⁰ Zum kulturgebundenen Ansatz vgl. OBERG (1963), S. 141 ff.

²¹ Vgl. GIERL (1989), S. 422.

Auch *endkonsumentenseitig* wächst die Heterogenität der Kundenanforderungen auf vielen Märkten zu einer Fragmentierung der Zielgruppen heran mit der Konsequenz,²² dass an die Stelle von standardisierten Produkten vermehrt kundenindividuelle Produkte und Dienstleistungen treten. Die Gründe für ein hybrides Käuferverhalten in der Konsumgüterindustrie sind analog zum Käuferverhalten im Industriegüterbereich vielschichtig. So fällt es vielen Kunden immer schwerer, die angebotenen Leistungen objektiv zu unterscheiden. Die *Angleichung der Produkte* äußert sich insbesondere darin, dass die Leistungsmerkmale und das Design standardisierter Massenware häufig nahezu identisch sind.²³

Um der gestiegenen Wettbewerbsintensität auf den Verkäufermärkten entgegenzutreten zu können und sich produktspezifisch von den Wettbewerbern zu differenzieren, zeigen sich demzufolge international agierende Unternehmen verstärkt *technologie- und innovationsorientiert*. An die Stelle eines Wachstumswettbewerbs tritt dabei zunehmend der viel intensivere *Verdrängungswettbewerb*.²⁴ Dabei liegt das Dilemma darin, dass sich auf der einen Seite durch die Wettbewerbsdynamik die Marktzyklen verkürzen, dass sich aber auf der anderen Seite aufgrund der Komplexität der Technologie und der Kundenanforderungen die Entwicklungszeiten und – damit verbunden – auch die Entwicklungskosten erhöhen. Dies bedeutet, dass bei tendenziell sinkenden Marktanwesenheitszeiten die Möglichkeiten zur Amortisierung der Entwicklungskosten bzw. zur Realisierung adäquater Gewinne erschwert werden. Nur derjenige Anbieter, der sein Produkt zum richtigen Zeitpunkt auf den Markt bringt, kann ein ausreichendes Marktvolumen akquirieren. Zudem reicht der Innovationsgrad allein als Differenzierungsmöglichkeit gegenüber der Konkurrenz i. d. R. nicht mehr aus, weil aufgrund quantitativer wie auch qualitativer Sättigungstendenzen die Konsumenten häufig dazu neigen, ganze Produktgenerationen zu überspringen (Leapfrogging-Behavior-Effekt).

Hinzu kommen die steigende Zahl der Einpersonenhaushalte und die Veränderung der Zusammensetzung der Bevölkerung durch internationale Zuwanderungen, die ebenfalls zu einer heterogeneren Nachfrage führen. Ferner ist festzustellen, dass mit zunehmendem Wohlstand, der sich u. a. in einem höheren Einkommen, mehr Freizeit sowie einem höheren Bildungsniveau manifestiert, der Wunsch nach individuellen Produkten wächst.²⁵ Dieser Trend lässt sich zum einen mit der Bedürfnispyramide von MASLOW²⁶ und zum anderen durch die soziologisch begründete Argumentation der Individualisierung untermauern.²⁷ Letztere kommt zu der Erkenntnis, dass die eintönigen standardisierten Massenprodukte dem menschlichen Bedürfnis nach Abwechslung und Neuheit nicht entsprechen. Gerade kaufkräftige Konsumenten versuchen zunehmend, sich durch eine individuelle Produktwahl zu profilieren bzw. ihre Persönlichkeit hervorzuheben. Der Wunsch nach Abwechslung und Neuheit lässt zudem die Markentreue zunehmend erodieren, selbst wenn die Konsumenten mit dem Produkt zufrieden sind (*Variety Seeking*²⁸), was letztlich zu einer Divergenz der Ansprüche verschiedener Nachfrager führt (Interindividualisierung).

²² Vgl. WAMSER (2000), S. 22.

²³ Vgl. STEINBACH (1997), S. 18.

²⁴ Vgl. PILLER (2006), S. 87.

²⁵ Vgl. PILLER (2006), S. 82.

²⁶ Vgl. MASLOW (1943).

²⁷ Vgl. BECK (1986), S. 206 f.

²⁸ Vgl. hierzu insbesondere BÄNSCH (1995), S. 343.

Der *gesellschaftliche Wertewandel*, der Ausdruck in der Forderung nach mehr Lebensqualität erhält, die u. a. durch Freizeit- und Arbeitsqualität sowie durch ein ökologisches Bewusstsein charakterisiert ist, offenbart sich zunehmend in einer verstärkten Hinwendung zur Erlebnis- und Designorientierung.²⁹ So weisen ca. 20 bis 30 % der Käuferschaft ein *hedonistisches Kaufverhalten* auf, das auf individueller Ebene durch kurzfristige und spontane Kaufentscheidungen geprägt ist und bei einer aggregierten Betrachtung zu einer heterogenen Nachfrage führt.³⁰ Durch den wachsenden Freizeitbereich steigt zudem der Wunsch nach einer konsumtiven Erlebniswelt, wobei gleichzeitig ein neues Qualitäts- und Funktionsbewusstsein zutage tritt. Insgesamt ist somit ein deutlicher Wandel in der Gesellschaft weg von der *Entweder-oder-* hin zu einer *Sowohl-als-auch-Mentalität* festzustellen, an dessen Ende eine *multioptionale Gesellschaft* mit einer in allen Lebenslagen unüberschaubaren Vielzahl von Handlungswünschen steht.³¹ Charakteristisch für eine solche Gesellschaftsform ist das *vagabundierende Kaufverhalten*, das sich darin äußert, dass der Konsument seine Kaufentscheidungen nach verschiedensten Mustern trifft, die einmal preis- oder qualitätsorientiert, ein anderes Mal image- oder prestigeorientiert ausgestaltet sein können.³² Damit zielen gegenwärtige Produkte zunehmend auf Nachfrager, die sich einerseits stark von anderen Konsumenten abheben (*interindividuelle Heterogenität*), andererseits aber auch in ihrem eigenen Konsumentenverhalten inkonsistent sind und stark divergieren (*intraindividuelle Heterogenität*).³³

1.1.2 Massenmarktkomplexität

Die vorangehend skizzierte Darstellung und Analyse der Nachfragerstrukturveränderungen lässt die Aussage von KOTLER –

„Der Massenmarkt ist tot“³⁴

– in einem anderen Licht erscheinen, sodass sich vielmehr der Sinnspruch formulieren lässt:

„Der Massenmarkt ist nicht tot! Er ist lediglich individualisiert!“

Generell kann sowohl im Rahmen der Industriegüternachfrage als auch auf der Seite der Konsumgüternachfrage aufgrund gesellschaftlicher, kultureller, informations- und kommunikationstechnologischer Entwicklungen eine zunehmende *inter- und intraindividuelle Heterogenität des Abnehmerverhaltens* festgestellt werden. Gleichzeitig weist das Kaufverhalten eine ausgeprägt *hybride Struktur* auf. Für die Führung und Steuerung von Industrieunternehmen sind somit die zielsetzungsgerecht zu beeinflussenden strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit gleichzeitig und (nahezu) gleichwertig von Bedeutung. Insofern wird insbesondere in der Zukunft das Ziel der strategischen Unternehmensführung und -steuerung darin bestehen müssen, durch kontinuierliche Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit die langfristige Überlebensfähigkeit und damit den Markterfolg der Unter-

²⁹ Vgl. REICHWALD/PILLER (2000), S. 600.

³⁰ Vgl. PILLER (2006), S. 83.

³¹ Vgl. KEUPER (2001c), S. 6.

³² Vgl. HILDEBRAND (1997), S. 13. Im Gegensatz zum zeitraumbezogenen Variety Seeking ist vagabundierendes Kaufverhalten bzw. hybrides Käuferverhalten zeitpunktbezogen; vgl. BÄNSCH (1995), S. 343.

³³ Vgl. HAUSER/KRUG (1996), S. 68.

³⁴ Vgl. KOTLER (1989), S. 47.

nehmen zu sichern.³⁵ Dabei kann die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens an der Effektivität und die Wirtschaftlichkeit an der Effizienz sämtlicher Prozesse gemessen werden, was letztlich bei gleichwertiger Verfolgung von Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten zu einer *Simultaneitätsstrategie* führen muss. Insofern ist es für das „richtige Tun der richtigen Dinge“ unabdingbar, zielgerichtet und simultan auf die mit der Effektivität und der Effizienz korrespondierenden strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit einzuwirken.

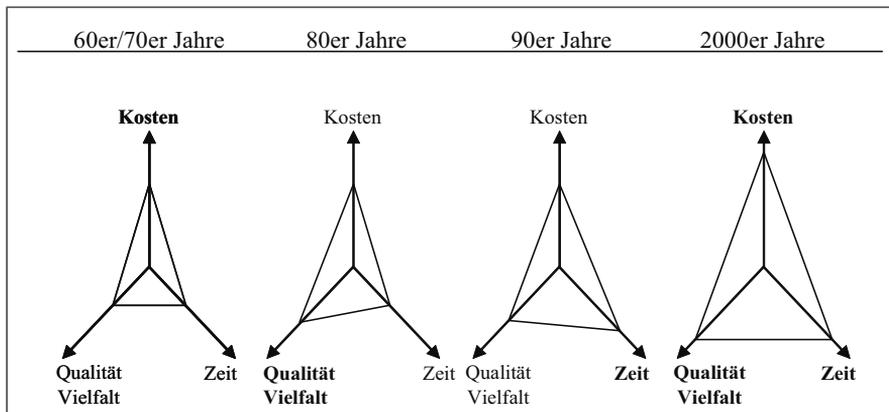


Abbildung 3: Entwicklung der Bedeutung der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit³⁶

1.2 Konvergenzkomplexität

Neben den allgemeinen *Veränderungen der Nachfrager- und Nachfragerstruktur- sowie der Markt Komplexität* ist vor allem die seit einigen Jahren zu verzeichnende *Konvergenz*, die durch die fortschreitende Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK-Technologie) sowie der Fertigungstechnologie seit Beginn der 90er Jahre offenkundig wird und Märkte konvergieren und divergieren lässt, von entscheidender Bedeutung für die Ableitung von Wettbewerbsstrategien.

Allgemein kann im Zusammenhang mit der Diskussion über die Ausgestaltung von Wettbewerbsstrategien unter *Konvergenz* ein „Prozeß der Interaktion zwischen der Unternehmensumwelt bzw. der Wettbewerbsstruktur und der Unternehmensstrategie verstanden werden, der zur strukturellen Verbindung bislang getrennter Märkte führt“³⁷. Basis für die Verschmelzung von bestehenden Märkten zu einem neuen Markt ist zum einen die Kombination neuer Technologien und zum anderen die angebotsinduzierte Bündelung von Teilleistungen und Funktionen sowie das gleichzeitige Vorliegen nachfrageinduzierter Anreize nach dem potenziell verbundenen Bedarf.³⁸ Insofern sind konvergierende Märkte durch eine Kombination von Leistungen verschiedener Branchen in Form von Integration und Kooperation oder durch

³⁵ Vgl. MÜLLER (2009).

³⁶ Vgl. KALUZA (1995), S. 1064, erweitert um die 2000er Sichtweise.

³⁷ THIELMANN (2000), S. 9. Eine ähnliche Definition findet sich bei KRIEB (2001), S. 29 f.

³⁸ Vgl. THIELMANN (2000), S. 9.

Marktbeziehungen sich komplementierender Unternehmen gekennzeichnet.³⁹ Die Integration verschiedener Branchen respektive der damit verbundenen Leistungsoptionen geschieht im Hinblick auf eine mögliche Austauschbarkeit der Leistungen zur Erfüllung von Funktionen in einem gemeinsamen Markt sowie im Hinblick auf eine mögliche Komplementarität der Leistungen zur Erfüllung neuer Funktionen in einem *hybriden* bzw. *einem neuen hybriden Markt*.⁴⁰ Basis dieser Entwicklung sind volkswirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Konvergenztreiber, wie z. B. Deregulierungsmaßnahmen, die zunehmende Tendenz zur Selbstverwirklichung oder die voranschreitende Digitalisierung bzw. die Entwicklung immer leistungsfähigerer Technologien.⁴¹ Damit Märkte letztlich konvergieren, muss gleichzeitig eine technologische, nachfrage- und angebotsseitige Konvergenz vorliegen.⁴²

Technologische Konvergenz beschreibt allgemein die „fortschreitende Diffusion einer Basistechnologie bzw. bestimmter Prozesse in vielfältige Branchen hinein sowie ihre dortige Verankerung, wodurch verschiedene Funktionen in eine Leistung integriert bzw. neue Funktionalitäten initiiert werden“⁴³. Beispiele für die Konvergenz der Technologien sind die *Verschmelzung von Internet und Fernsehen*⁴⁴, die *Fixed Mobile Convergence*⁴⁵ (FMC) oder die Vision des *Pervasive Computing*⁴⁶.

Die Integration der Nachfrage verschiedener Bedürfnisgruppen und damit die Eliminierung bestehender Barrieren zwischen den bisher isolierten Bedarfsgruppen wird als *Konvergenz der Nachfrageseite* bezeichnet.⁴⁷ Entsprechend steht die Konvergenz der Nachfrage in funktional-äquivalentem Zusammenhang mit der Konvergenz der Technologien.⁴⁸ Durch die Angleichung von Bedarfsstrukturen und Kaufmustern führt eine Integration von Funktionen, wovon jede einzelne Funktion bereits auf eine bestimmte Bedürfnisbefriedigung abzielt, zu einer Zusammenfassung ökonomischer Nachfrage.⁴⁹ Dies setzt jedoch eine entsprechende Kaufkraft und die Bereitschaft der Konsumenten voraus, Bedürfnisbefriedigung durch *Leistungsbündel* bzw. neue Funktionen der Bedürfnisbefriedigung nachzufragen.⁵⁰

³⁹ Vgl. THIELMANN (2000), S. 9.

⁴⁰ Vgl. DOWLING/LECHNER/THIELMANN (1998), S. 8, und THIELMANN (2000), S. 10.

⁴¹ Zu den Konvergenztreibern vgl. ausführlich KEUPER/HANS (2003b), S. 37 ff.

⁴² Vgl. hierzu ausführlich KEUPER/HANS (2003a), S. 793 ff.

⁴³ KEUPER/HANS (2003), S. 42.

⁴⁴ Vgl. KEUPER (2002), S. 611 ff.

⁴⁵ Vgl. KEUPER (2002), S. 612 ff.

⁴⁶ Das Pervasive Computing zielt auf die leichte Bedienbarkeit von Technologien ab, greift das Bedürfnis nach Mobilität und nach multimedialen Diensten auf und kann somit als eine Weiterentwicklung der beschriebenen Konvergenztrends bezeichnet werden. Dieses Konzept wurde bereits Ende der 80er Jahre als *Ubiquitous Computing* im *ELECTRONICS AND IMAGING LABORATORY* von XEROX entwickelt; vgl. WEISER/GOLD (1999). Die Grundidee ist, die Informationstechnologie von der Verknüpfung mit Standardrechnern, wie PC oder Notebooks, zu lösen und in die reale Welt und deren Abläufe einzubinden. Insofern kann dieses Konzept als ein gegensätzliches Prinzip zur virtuellen Realität verstanden werden.

⁴⁷ Vgl. THIELMANN (2000), S. 11.

⁴⁸ Vgl. KEUPER/HANS (2003b), S. 55.

⁴⁹ Vgl. KEUPER (2001b), S. 393.

⁵⁰ Vgl. THIELMANN (2000), S. 11.

Die Leistungsbündelung von Funktionalitäten und Komponenten aufgrund antizipativer ökonomischer Rationalität bzw. die potenzielle Substituierbarkeit von Leistungskomponenten initiiert die *Konvergenz auf der Anbieterseite*.⁵¹ Nur so können durch einen Wissenstransfer den verschmelzenden Bedarfsstrukturen adäquate Systemprodukte gegenübergestellt werden.⁵² Insbesondere die zunehmende Bedeutung von Systemleistungen und die damit einhergehende Integration von Sach- und Dienstleistungen erodieren bestehende Branchengrenzen und stellen starre Kompetenz- und Branchenstrukturen in Frage. Ziel der angebotsseitigen Konvergenz ist es, durch die Kombination bisher getrennter Aktivitäten, die in unterschiedlichen Unternehmen z. T. auf unterschiedlichen Märkten erfolgten, die potenziellen Synergien für die beteiligten Unternehmen weitestgehend auszuschöpfen. Die angebotsseitige Konvergenz kann dabei *wertschöpfungsstufenübergreifend vertikal* oder *wertkettenübergreifend horizontal* erfolgen.⁵³ Insofern kommt es zu einer Vielzahl horizontaler und vertikaler Kooperationsformen, wobei vermehrt auch Kooperationen zwischen Unternehmen stattfinden, die bisher meist in unterschiedlichen Branchen agierten. Kooperationen von Unternehmen der gleichen Branche bedingen, dass die Unternehmen sich zunehmend mit dem *Freund/Feind-Gedanken*⁵⁴ befassen müssen, der einerseits eine Konkurrenzsituation auf bestimmten Gebieten und gleichzeitig eine Kooperation auf anderen Gebieten zwischen mehreren Unternehmen zulässt.⁵⁵ Der Freund/Feind-Wettbewerb führt jedoch dazu, dass sich bisher bestehende *Freund/Feind-Bilder* zunehmend auflösen. Die Konkurrenten von heute können somit die Verbündeten von morgen sein – und umgekehrt. „Dies entspricht einem ambivalenten Wettbewerbsverhältnis zwischen Unternehmen bzw. Branchen, was zu paradoxen Wettbewerbsstrukturen führen kann.“⁵⁶

Da die Marktkonvergenz einen Prozess darstellt, sind das *kompetitive Paradigma* und das *komplementäre Paradigma* als zwei konträre Ausprägungen im Rahmen der Konvergenz der Märkte – „jediglich als Zeitpunktbetrachtung innerhalb der zeitraumbeanspruchenden Konvergenz“⁵⁷ – anzusehen.

Während beim komplementären Paradigma durch die Verschmelzung zweier Märkte ein neuer dritter, gemeinsamer Markt entsteht ($1+1=3$), lösen sich beim kompetitiven Paradigma die ursprünglichen Märkte nahezu vollständig auf, um einen neuen Markt zu generieren ($1+1=1$). In beiden Fällen werden komplementäre Leistungen auf Basis einer *technologischen Konvergenz* in einem Systemprodukt verbunden und entweder auf dem gemeinsamen, neu entstandenen Markt oder auf dem neuen Markt angeboten. Charakteristisch für konvergierende Märkte sind die unscharfen und unklaren Marktgrenzen, die darauf zurückzuführen sind, dass eine eindeutige Produktabgrenzung zwischen verschiedenen Märkten nicht mehr möglich ist. Die Frage, ob z. B. Smart-Clothing-Produkte Kleidungsstücke oder Entertainment- oder Telekommunikationsprodukte darstellen, ist nicht eindeutig zu beantworten. Dies wäre aber notwendig, um den Markt für Smart-Clothing-Produkte eindeutig abgrenzen zu können, damit auf Basis der Marktabgrenzung eine Positionierung mit Hilfe von Wettbewerbsstrate-

⁵¹ Vgl. THIELMANN (2000), S. 11.

⁵² Vgl. KEUPER/HANS (2003b), S. 56.

⁵³ Vgl. KEUPER/HANS (2003b), S. 56.

⁵⁴ Der Freund/Feind-Gedanke wird auch als Coopetition bezeichnet, wobei Coopetition eine Wortschöpfung aus Cooperation und Competition ist; vgl. BEST (1990), S. 19.

⁵⁵ Vgl. SCHAD (2000), S. 197.

⁵⁶ KEUPER/HANS (2003b), S. 56.

⁵⁷ KEUPER/HANS (2003b), S. 59.

gien erfolgen kann. Zudem besteht auf konvergierenden Märkten eine hohe Unsicherheit hinsichtlich des Markterfolgs, weil die nachfrageseitige Konvergenz die Nachfrager- und Nachfragerstrukturkomplexität ansteigen lässt. Ferner entwickeln sich die Marktstrukturen aufgrund der Dynamik der Konvergenz nur sehr langsam und latent. Häufig divergieren dabei sogar die Marktstrukturen, bevor sie sich gefestigt haben.

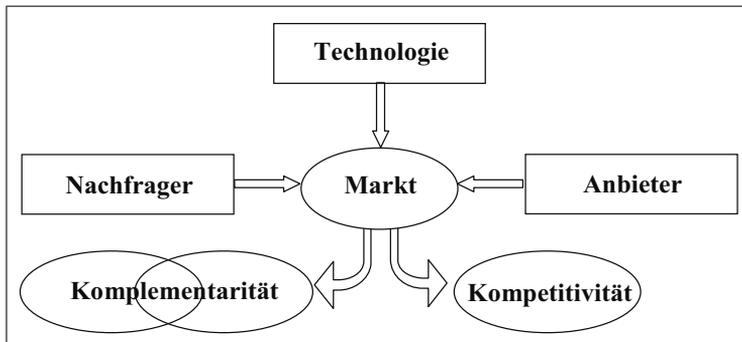


Abbildung 4: Dimensionen und Ausprägungen der Konvergenz⁵⁸

1.3 Zwischenfazit

„Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Konvergenz der Märkte als ein *spezieller Innovationsprozess von Branchen* verstanden werden kann, welcher gekennzeichnet ist durch intensive, branchenübergreifende Wettbewerbsverflechtungen.“⁵⁹ Dabei erodieren zunehmend etablierte Branchenstrukturen, was die Lebenszyklen der betroffenen Branchen dramatisch verkürzt (Divergenz). Wettbewerber von heute können Kooperationspartner von morgen sein, wobei sich die gegenwärtige Konkurrenzbeziehung u. U. nur auf einen (unscharfen dynamischen) Markt bezieht, sodass gleichzeitig auf anderen (unscharfen dynamischen) Märkten kooperiert wird (Freund/Feind-Wettbewerb). Zudem können aufgrund der technologischen, angebots- und nachfrageseitigen Konvergenz sowie der raschen technologischen Diffusion die potenziellen Wettbewerber von morgen, weil sie aus unterschiedlichen Branchen in einen hybriden, neuen oder bestehenden Markt einbrechen, u. U. nicht verifiziert werden. Die gegenwärtigen Marktprozesse sind somit durch rasch wechselnde, strukturverändernde Konvergenz und Divergenz gekennzeichnet, was dazu führt, dass sich die bestehenden Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle⁶⁰ *evolutionär* oder *revolutionär* transformieren.⁶¹

Evolutionäre Veränderungen von Geschäftsmodellen transformieren lediglich lokal Teilbereiche von Wertschöpfungsketten, sodass die wesentlichen Leistungen und Strukturen einer Branche erhalten bleiben. Diese Veränderungen stellen den typischen Prozess der ökonomischen Weiterentwicklung dar und traten bereits in der Vergangenheit auf. Kennzeichen evolu-

⁵⁸ KEUPER/HANS (2003b), S. 60.

⁵⁹ KEUPER/HANS (2003b), S. 62.

⁶⁰ Vgl. KEUPER/HANS (2006).

⁶¹ Vgl. HAERTSCH (2000), S. 33.

tionärer Veränderungen im Rahmen der Konvergenz ist die Häufigkeit, d. h. die Kürze der Abstände, mit denen diese schrittweisen Veränderungen auftreten, sowie deren branchenübergreifende Ubiquität.

Hinzu kommt, dass evolutionäre Wertschöpfungskettenveränderungen in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens bzw. des jeweiligen Geschäftsfelds durchaus revolutionär sein können. Jedoch werden zukünftig evolutionäre Veränderungen weiter an Bedeutung verlieren, weil sich die technologischen Entwicklungen vermehrt in Quantensprüngen vollziehen, was revolutionäre Veränderungen der Wertschöpfungsketten bedingt. Dabei liegt eine revolutionäre Transformation dann vor, wenn, wie dies die Konvergenz der Märkte initiiert, ganze Wertschöpfungsketten bzw. große Bereiche von ihnen beeinflusst und durch neue Geschäftsmodelle ersetzt werden. Dies begründet die große *residuale Unsicherheit*, die trotz einer detaillierten Analyse der Konvergenz der Märkte bestehen bleibt. Besonders emergente Branchen oder Geschäftsfelder, die durch technologische Innovationen getrieben werden, zeichnen sich dadurch aus, dass lediglich eine Schar von *möglichen Zukunftsformen* identifiziert werden kann. Diese werden durch eine Vielzahl von Schlüsselvariablen definiert, sodass die tatsächliche Zukunftsform einer Branche innerhalb des durch die Schlüsselvariablen definierten Bereichs liegt, wobei einzelne, diskrete Szenarien nicht definierbar sind. Im Extremfall kann auch eine echte *Ambiguität* vorliegen, bei der mehrere Unsicherheitsdimensionen interagieren, sodass eine Datensituation entsteht, aus der keine Voraussage dahingehend getroffen werden kann, wohin sich eine Branche bzw. der Markt langfristig entwickeln wird.

Zur komplexen Umfeldsituation von Unternehmen kann somit insgesamt festgehalten werden, dass die gegenwärtige Markt- und Konvergenzkomplexität nicht nur durch eine heterogen-hybride Nachfragestruktur, sondern vor allem auch durch eine hohe Unsicherheit, Dynamik und den Druck, Systemprodukte anbieten zu müssen, gekennzeichnet ist. Systemprodukte erfordern aber, wie dargestellt, das Eingehen von Kooperationen (angebotsseitige Konvergenz). Zudem unterstützt die nachfrageseitige Konvergenz die Tendenz einer heterogen-hybriden Nachfragerstrukturentwicklung, weil im Rahmen der nachfrageseitigen Konvergenz die Präferenzen unterschiedlicher Nachfragergruppen verschmelzen.

2 Strategiekontext des Market-based View⁶²

Das deutsche Wort *Strategie* wurde in Anlehnung an den französischen Begriff *stratégie* gebildet, der dem altgriechischen *strataegeo* entstammt, wobei sich das Ursprungswort aus *stratos* für Heer und *agein* für führen zusammensetzt.⁶³ Ursprünglich war Strategie die Kunst der Staatsführung, wohingegen die begriffliche Einengung auf die Kunst der Kriegsführung, also auf den Militärbereich, erst später stattfand. Über die Spieltheorie hat der Strategiebegriff wahrscheinlich erstmals durch *VON NEUMANN/MORGENSTERN*⁶⁴ Einzug in die betriebswirtschaftliche Literatur gehalten. Allerdings hat sich bislang noch keine einheitliche betriebswirtschaftliche Definition für Strategie herausgebildet.

⁶² Das nachfolgende zweite Kapitel lehnt sich eng an *KEUPER* (2004), S. 51 f., an.

⁶³ Vgl. *GÄLWEILER* (1990), S. 65.

⁶⁴ Vgl. *VON NEUMANN/MORGENSTERN* (1947).

Unter einer *Unternehmensgesamtstrategie* wird die globale Wegbeschreibung verstanden, die planmäßig festlegt, auf welche Weise strategische Erfolgspotenziale aufgebaut bzw. erhalten werden können, um die sich im Umfeld bietenden Chancen unter weitestgehender Abwendung der Risiken auszuschöpfen, wobei dabei die obersten Unternehmensziele⁶⁵ mithilfe strategischer Wettbewerbsvorteile auf den jeweiligen Geschäftsfeldern – verifiziert durch strategische Erfolgsfaktoren – bestmöglich zu erreichen sind.⁶⁶ Kosten, Qualität und Zeit sind hierbei die drei *strategischen Erfolgsfaktoren* im Strategiekontext.

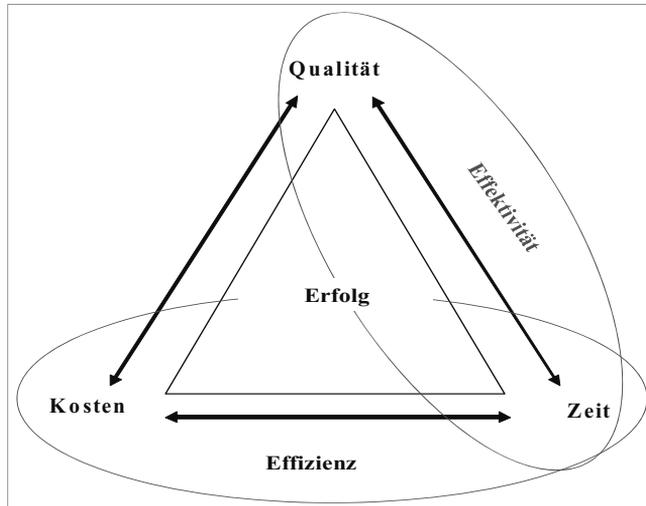


Abbildung 5: Erfolgsfaktorendreieck⁶⁷

Kosten, Qualität und Zeit bilden zudem die Operationalisierung der zwei Seiten des unternehmerischen Erfolgs – nämlich der *Effektivität* und der *Effizienz*. Während die Effektivität darauf abzielt, im Rahmen der marktorientierten Zweckmäßigkeit „die richtigen Dinge zu tun“, fordert die Effizienz als Wirtschaftlichkeitsdimension, „die Dinge richtig zu tun“.

⁶⁵ Allgemein können unter Zielen erwünschte Sollzustände verstanden werden; vgl. KIESER/KUBICEK (1992), S. 10.

⁶⁶ Vgl. ROLLBERG (1996), S. 13 f. Im Weiteren wird die Strategie adaptiv interpretiert, sodass unterstellt wird, dass Strategien zwar sich wandelnden Kontextfaktoren anzupassen sind, ihre konkrete Ausgestaltung jedoch nur zum Teil durch die jeweiligen Umwelterfordernisse determiniert wird. Der andere Teil wird durch Ressourcen des jeweiligen Unternehmens beeinflusst; vgl. ZÄPFEL/PÖLZ (1987), S. 257.

⁶⁷ Vgl. KEUPER/OECKING (2008b), S. VII, und KEUPER/OECKING (2008a), S. 487.

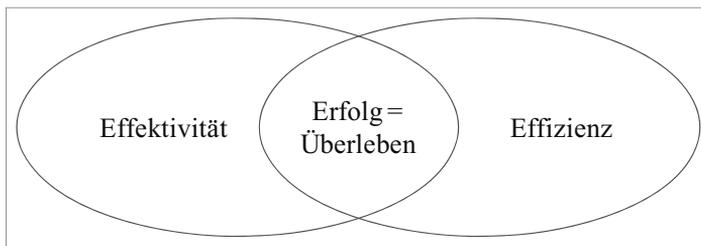


Abbildung 6: Zielsetzung des strategischen Managements⁶⁸

Inhaltlich werden somit durch die Unternehmensgesamtstrategie die Geschäftsfelder und Märkte, in denen das Unternehmen tätig sein möchte, definiert, selektiert sowie die Allokation der Ressourcen auf die verschiedenen Geschäftsfelder so vorgenommen, dass eine vorteilhafte gesamtunternehmerische Wettbewerbsposition eingenommen werden kann.⁶⁹ Darüber hinaus hat die Unternehmensgesamtstrategie insbesondere die Aufgabe, die dynamische, evolutionäre Entwicklung des Unternehmens sicherzustellen. In der Charakterisierung der Unternehmensgesamtstrategie spiegelt sich deutlich eine *ressourcenorientierte Sichtweise* wider, weil sowohl der *ressourcenorientierte Ansatz (Resource-based View)*⁷⁰ als auch der darauf aufbauende *Kernkompetenzansatz* das Unternehmen als Kombination materieller und immaterieller Ressourcen charakterisieren.⁷¹ Beide Ansätze fordern, Strategien so zu formulieren, dass die Ressourcen marktwirksam, also in strategische Wettbewerbsvorteile, charakterisiert durch strategische Erfolgsfaktoren, transformiert werden (Von-Innen-nach-Außen-Perspektive).⁷² Darüber hinaus deutet der Aufbau und Erhalt strategischer Erfolgspotenziale mit der Zielsetzung, strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren, zwangsläufig auf einen langfristigen Planungszeitraum hin, was mit der Pfaddeterminiertheit des Kernkompetenzansatzes korreliert.

Kernkompetenzen sind hochgradig komplexe, organisationale Lernprozesse aufeinander abgestimmter und integrierter Gesamtheiten von Wissen (wie personenabhängiger, intangibler Fähigkeiten, Technologien, oder wie sich gegenseitig bedingender materieller Aktiva und organisatorischer Prozesse), die dem Kunden nutzen, geeignet sind, um sich im Wettbewerb i. w. S. zu differenzieren, dabei schwierig zu imitieren sind und *Tore zu neuen Märkten öffnen*.⁷³ Dementsprechend stellen Kernkompetenzen eine Konfiguration distinktiver Ressourcen dar,⁷⁴ wobei distinktive Ressourcen dadurch gekennzeichnet sind, dass sie einen *überlegenen Kundennutzen* stiften und durch *Informations-, Transfer- und Replikationsbarrieren* geschützt sind.⁷⁵ *Informationsbarrieren* bestehen, wenn ein betrachtetes Unternehmen keine Erkenntnisse darüber hat, welche Zusammenhänge die eigenen strategischen Wettbewerbsvorteile bzw. die der Wettbewerber determinieren. Hingegen basieren *Transfer- und Replikationsbarrieren* vornehmlich auf Patenten sowie auf der sozialen oder technologischen Kom-

⁶⁸ Vgl. ROLLBERG (1996), S. 9.

⁶⁹ Vgl. BECKER (1996), S. 134 f.

⁷⁰ Vgl. PRAHALAD/HAMEL (1990).

⁷¹ Vgl. KEUPER (2008).

⁷² Vgl. BÖRNER (2000), S. 66.

⁷³ Vgl. BÖRNER (2000), S. 79.

⁷⁴ Vgl. PRAHALAD/HAMEL (1990), S. 83 f.

⁷⁵ Vgl. BÖRNER (2000), S. 73.

plexität einer Ressource. Die *soziale* und die *technische Komplexität* bedingen, dass die Ressourcen nur integriert wirksam werden können,⁷⁶ weil z. B. das Wissen für die Produktionsdurchführung auf viele Mitarbeiter verteilt ist und zudem für eine bestmögliche Produktionsdurchführung vielfältige Maschinen und Parameter koordiniert werden müssen.

Aufgrund seiner strukturellen Offenheit können mithilfe des Resource-based View sowohl Unternehmensgesamt- als auch Wettbewerbsstrategien abgeleitet werden.

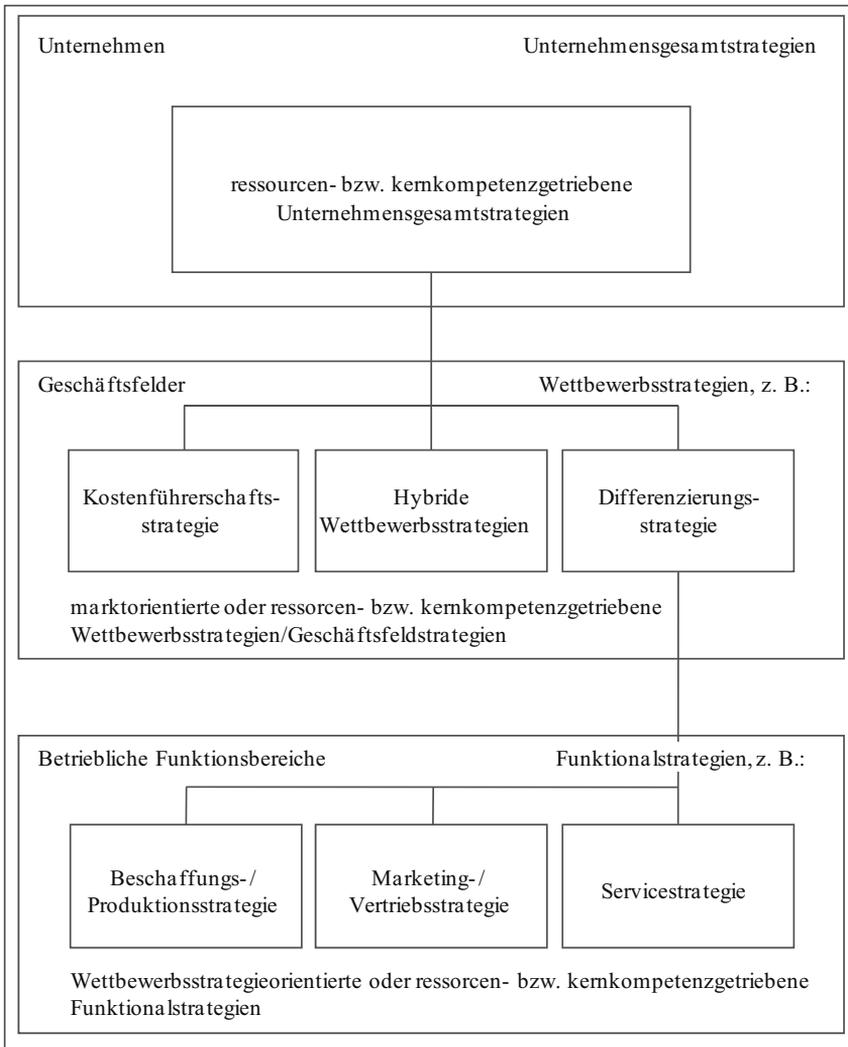


Abbildung 7: Strategie-Ebene

⁷⁶ Vgl. BÖRNER (2000), S. 72 f.

Wettbewerbsstrategien explizieren im Gegensatz zu Unternehmensgesamtstrategien die Art und Weise, mit der ein Unternehmen auf ausgewählten strategischen Geschäftsfeldern (Produkt-Markt-Kombination) mit Wettbewerbern konkurriert. Insofern wird im Rahmen von Wettbewerbsstrategien die Frage geklärt, ob das betrachtete Unternehmen sich auf dem ausgewählten Geschäftsfeld als *Kostenführer*, *Differenzierer* oder *hybrider Anbieter* leistungsseitig positionieren will. Wettbewerbsstrategien haben somit im Gegensatz zu Unternehmensstrategien immer einen eindeutigen Produkt-Markt-Bezug.

Ist die jeweilige Wettbewerbsstrategie getroffen, sind aus der Wettbewerbsstrategie konsistente *Funktionalstrategien* für die betrieblichen Funktionsbereiche (z. B. Beschaffung, Produktion, Absatz und Service) abzuleiten.

3 Grundlagen des Market-based View

Das Ziel marktorientierter Strategieansätze besteht darin, mit Hilfe von Wettbewerbsstrategien unter Beachtung der jeweiligen Wettbewerbssituation in einer Branche bzw. einem Geschäftsfeld strategische Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Insofern dient eine Wettbewerbsstrategie dazu, das bestehende Komplexitätsgefälle zwischen Markt-, konkret Geschäftsfeldkomplexität, und der Komplexität der strategischen Geschäftseinheit bzw. des Unternehmens zweck- und zielorientiert zu handhaben. Hierfür ist jedoch eine eindeutige Produkt-Markt-Abgrenzung bei hinreichender Marktstrukturstabilität zwingend erforderlich.

Der Market-based View, dessen zentraler Vertreter *PORTER*⁷⁷ ist und dessen Erkenntnisse auf den Gedankengängen von *MASON* (1939)⁷⁸ und *BAIN* (1956)⁷⁹ basieren, stellt einen Outside-in-Ansatz dar, bei dem ausgehend von der strategischen Positionierung *final kurzfristig* die Wertschöpfungskette gestaltet wird. Das dem Market-based View zugrunde liegende Structure-Conduct-Performance-Paradigma von *MASON* geht dabei davon aus, dass die Marktstruktur für ein Unternehmen als gegeben anzusehen ist und dass diese Marktstruktur das Verhalten aller Marktteilnehmer und somit auch das des betrachteten Unternehmens im Markt determiniert. Das Verhalten des Unternehmens wiederum beeinflusst dessen Ergebnis. Feedback-Effekte, also Effekte, durch die das Unternehmen die Marktstruktur beeinflusst, werden nivelliert.

Gemäß dem Market-based View erfolgt somit zunächst eine Analyse des möglicherweise relevanten Markts. Weist der betrachtete Markt eine hinreichende Rentabilität auf, so kann sich ein Unternehmen innerhalb des relevanten Markts als Kostenführer oder Differenzierer positionieren. Ausgangspunkt für die Formulierung von Wettbewerbsstrategien ist somit die *Analyse der Branchenstruktur*,⁸⁰ weil die Auswahl der Branche, in der sich das Unternehmen strategisch positionieren will, maßgeblich für den Unternehmenserfolg verantwortlich ist. Die Auswahl und Definition definiert somit den Erfolg und die wettbewerbsstrategische Positionierung! Da die direkte Ermittlung der möglichen Rentabilität einer Branche aus Sicht eines

⁷⁷ Vgl. *PORTER* (2000) und *PORTER* (2008).

⁷⁸ Vgl. *MASON* (1939).

⁷⁹ Vgl. *BAIN* (1956).

⁸⁰ Vgl. *PORTER* (2000), S. 33 ff.

Unternehmens schwierig ist, wählt der Market-based View den indirekten Weg über die Branchenstrukturanalyse. Ziel der Branchenstrukturanalyse ist daher die scorebasierte Ermittlung der Branchenattraktivität. Ist eine Branche aus Sicht des planenden Unternehmens attraktiv, so wird auch die angestrebte Rentabilität hoch sein, so der lineare Gedankenzusammenhang. Die Branchenattraktivität und damit indirekt die Branchenrentabilität wird dabei nach PORTER durch *fünf Wettbewerbskräfte* determiniert.⁸¹

Das Fünf-Kräfte-Modell verdeutlicht, dass das Gewinnpotenzial einer Branche durch die Verhandlungsmacht der Lieferanten und der Abnehmer, die Rivalität zwischen den Wettbewerbern sowie das mögliche Eintreten von Mitbewerbern in den Markt und die Bedrohung durch Substitutionsprodukte determiniert wird. Ist z. B. das Branchenwachstum relativ gering, so ist die *Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern* hoch und damit die Attraktivität der Branche gering. Gleiches gilt u. a., wenn weitgehend homogene Produkte im bestehenden Markt angeboten werden.⁸² Ferner ist die *Bedrohung durch neue Wettbewerber* beispielsweise dann besonders groß, wenn die Marktbarrieren, wie z. B. Wissensvorsprünge oder Kostendegressionseffekte der etablierten Wettbewerber, gering sind. Da neue Wettbewerber die Produktionskapazitäten erhöhen, um Marktanteile zu gewinnen, führt der Zugang neuer Wettbewerber i. d. R. zu Preissenkungen und damit zu einer Verschlechterung der Rentabilität und der Attraktivität der Branche. Existieren für die Abnehmer *alternative Produkte und Leistungen (Substitute)*, so wächst die Wettbewerbsintensität, und die Rentabilität in der betrachteten Branche sinkt. Besteht zudem für die Abnehmer die Möglichkeit, im Rahmen einer Rückwärtsintegration die eigene Fertigungstiefe zu erhöhen, so sinkt die Bedeutung der extern zu beziehenden Produkte. Gleichzeitig wächst jedoch die *Verhandlungsmacht der Abnehmer*, wodurch die Branchenattraktivität sinkt.⁸³ Analog zur Entwicklung der Verhandlungsmacht der Abnehmer wird das Gewinnpotenzial einer Branche durch die *Verhandlungsstärke der Lieferanten* determiniert.⁸⁴ Insbesondere wenn die Qualität der Vorleistungen entscheidend für die Qualität des Enderzeugnisses ist und zudem nur relativ wenige Lieferanten i. d. L. dazu sind, z. B. kurzfristig die benötigten Qualitäten zu liefern, führt dies zu einer Verstärkung der Wettbewerbsintensität innerhalb einer Branche, wodurch die Branchenattraktivität sinkt. Zudem besteht auf der Lieferantenseite ggf. die Option der Vorwärtsintegration, wodurch die Rivalität unter den Wettbewerbern intensiviert wird.⁸⁵

⁸¹ Vgl. PORTER (2008), S. 32.

⁸² Vgl. BOGASCHEWSKY/ROLLBERG (1998), S. 5.

⁸³ Vgl. BOGASCHEWSKY/ROLLBERG (1998), S. 5.

⁸⁴ Vgl. KEUPER/HANS (2003b), S. 90.

⁸⁵ Vgl. KEUPER/HANS (2003b), S. 90 f.

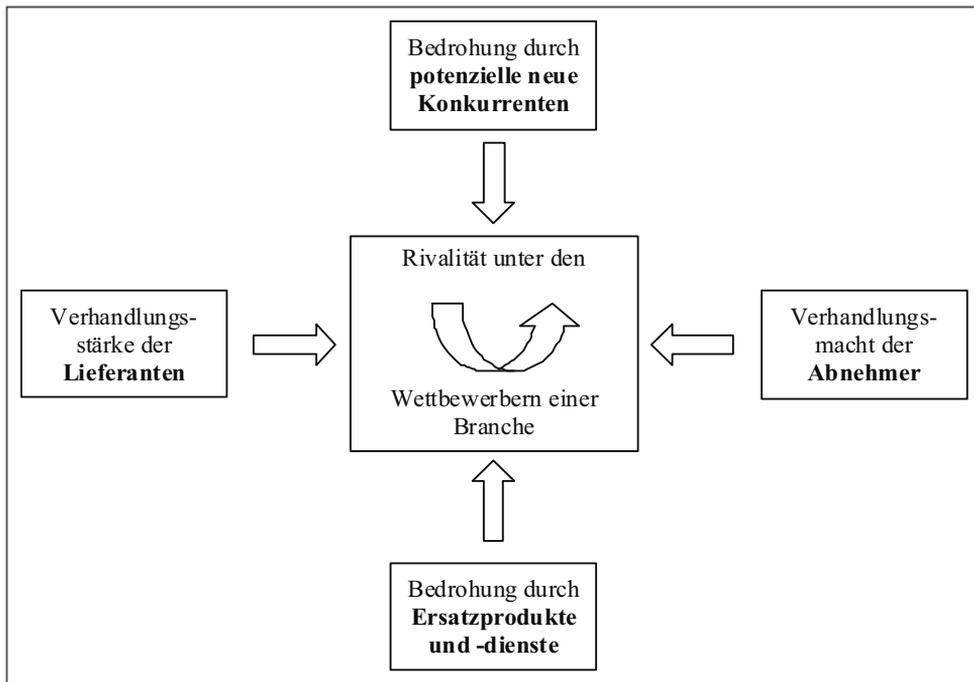


Abbildung 8: Wettbewerbskräfte nach PORTER⁸⁶

Die Bewertung der fünf wettbewerbsrelevanten Kräfte erfolgt in praxi mithilfe von Scoring-Modellen, was in den nachfolgenden Abbildungen beispielhaft visualisiert ist.

⁸⁶ PORTER (2000), S. 29.

Kriterium	Beschreibung	Bewertung		
		Wert (1=unattraktiv, 5=attraktiv)	Gewicht (1=gering, 5=hoch)	Summe
Reaktion der Konkurrenz				
Economies of Scale				
Produktdifferenzierung				
Kapitalbedarf				
Umstellungskosten für Kunden (bei Systemwechsel)				
Zugang zu Vertriebskanälen				
Vertragliche Bindung der Abnehmer (z. B. Strom, Telefon)				
Staatliche Politik (z. B. Subventionen)				
Gesamtbeurteilung				

Abbildung 9: Beispielhafte scorebasierte Ermittlung der Bedrohung durch neue Wettbewerber

Kriterium	Beschreibung	Bewertung		
		Wert (1=unattraktiv, 5=attraktiv)	Gewicht (1=gering, 5=hoch)	Summe
Konzentration der Lieferanten				
Wert der Produkte (hoher Wert = sensible Abnehmer)				
Standardisierung der Produkte (differenzierte Produkte = hohe Umstellungskosten → starke Position der Lieferanten)				
Möglichkeit der Rückwärtsintegration (Übernahme von Lieferanten)				
Markttransparenz				
Gesamtbeurteilung				

Abbildung 10: Beispielhafte scorebasierte Ermittlung der Verhandlungsmacht der Abnehmer

Kriterium	Beschreibung	Bewertung		
		Wert (1=unattraktiv, 5=attraktiv)	Gewicht (1=gering, 5=hoch)	Summe
Anzahl der Zulieferer				
Know-how-Verteilung bei den Zulieferern				
Vorhandene Überkapazitäten				
Bedeutung des Zulieferers als Marke				
Rahmenvertragliche Bindung der Zulieferer				
Vertragliche Position der Zulieferer				
Gesamtbeurteilung				

Abbildung 11: Beispielhafte scorebasierte Ermittlung der Verhandlungsmacht der Zulieferer

Kriterium	Beschreibung	Bewertung		
		Wert (1=unattraktiv, 5=attraktiv)	Gewicht (1=gering, 5=hoch)	Summe
Anzahl der Produkte				
Ähnlichkeit (z. B. Flugreise versus Bahnreise)				
Leistung				
Preis				
Gesamtbeurteilung				

Abbildung 12: Beispielhafte scorebasierte Ermittlung der Bedrohung durch Substitute

Kriterium	Beschreibung	Bewertung		
		Wert (1=unattraktiv, 5=attraktiv)	Gewicht (1=gering, 5=hoch)	Summe
Anzahl der Wettbewerber				
Wachstum der Branche				
Vorhandene Überkapazitäten (Kapazitätsauslastung)				
Heterogener Wettbewerb (Einhaltung von Spielregeln, z. B. Preisabsprachen, ist schwerer)				
Höhe der Austrittsbarrieren (ökonomisch, strategisch, emotional)				
Branchenkultur				
Gesamtbeurteilung				

Abbildung 13: Beispielhafte scorebasierte Ermittlung der Rivalität unter den Wettbewerbern

Letztlich müssen die in einer Branche agierenden Unternehmen auf Basis der mithilfe des Fünf-Kräfte-Modells gewonnenen Informationen strategische Verhaltensweisen an den Tag legen, mit denen sie langfristig erfolgreich sind. Gemäß dem Market-based View kann ein Unternehmen dabei drei *strategische Verhaltensweisen* verfolgen. Verfolgt das Unternehmen eine *aggressive Verhaltensstrategie*, so wird das Unternehmen versuchen, aktiv Marktanteile zu gewinnen und den Wettbewerber aus dem Markt zu drängen. Im Gegensatz dazu basiert eine *defensive Verhaltensstrategie* darauf, seinen bestehenden Marktanteil zunächst zu halten und sich aus dem Wettbewerb zwischen den Unternehmen weitestgehend herauszuhalten. Sind die Wettbewerber durch ihre wettbewerbsstrategischen Aktivitäten geschwächt, kann das defensiv agierende Unternehmen u. U. leicht ex post Marktanteile gewinnen („Wenn zwei sich streiten, freut sich der Dritte“). Bei einer *proaktiven Verhaltensweise* wird das Unternehmen auf Basis der Branchenstrukturanalyse sich frühzeitig entscheiden aus dem betrachteten Markt auszusteigen und in einen neuen Markt einzusteigen. Jede der drei strategischen Verhaltensweisen kann dabei durch eine Kostenführerschafts- oder Differenzierungsstrategie umgesetzt, d. h. operationalisiert werden, wobei im Rahmen einer proaktiven Verhaltensweise eine Differenzierungsstrategie zu priorisieren ist, weil das in den Markt eintretende Unternehmen i. d. R. eine wesentlich schlechtere Kostenposition aufweisen wird als etablierte Unternehmen. Damit eine strategische Verhaltensweise und die sie umsetzende Wettbewerbsstrategie gewählt werden, bedarf es einer Zwei-Zeitpunkt-Betrachtung, die jedoch im ursprünglichen Market-based View nicht vorgesehen ist. Da eine Wettbewerbsstrategie längerfristig Kapital bindet und zudem die gewählte Wettbewerbsstrategie i. d. R. nicht kurzfristig revidierbar ist, muss neben der durchgeführten Status-quo-Branchenattraktivitätsanalyse auch eine zweite zukunftsgerichtete Analyse stattfinden. Hierbei legt das Strategieteam einen für das betrachtete Geschäftsfeld vor dem Hintergrund der Geschäftsbereichs- und Unternehmensziele sinnvollen Planungshorizont fest und simuliert anschließend für diesen Zeitpunkt noch einmal die Branchenattraktivitätsmessung. Wichtig ist dabei, dass über die zukünftigen Rahmenbedingungen zweckdienliche und sinnvolle Annahmen gesetzt werden. Erst durch den Vergleich der beiden sich ergebenden Attraktivitätswerte kann entschieden werden, wie das Unternehmen sich verhalten soll.

Aktuelle Situation							Zukünftige Situation								
	unattraktiv attraktiv					Bedeutung			unattraktiv attraktiv					Bedeutung	
	1	2	3	4	5				1	2	3	4	5		
Bedrohung durch potenzielle Konkurrenz			1			1	2	Bedrohung durch potenzielle Konkurrenz		1				1	2
Bedrohung durch Ersatzprodukte				1		2	8	Bedrohung durch Ersatzprodukte	1					2	2
Marktmacht der Abnehmer				1		2	8	Marktmacht der Abnehmer			1			2	6
Marktmacht der Lieferanten					1	1	4	Marktmacht der Lieferanten				1		1	4
Rivalität des Wettbewerbs			1			1	3	Rivalität des Wettbewerbs		1				1	2
Summe						7	25	Summe						7	16
Beurteilung der Branche							3,6	Beurteilung der Branche							2,3

Abbildung 14: Beispielhafte Zwei-Zeitpunkt-Betrachtung

Im Anschluss an die planerisch erfolgte Positionierung im Markt findet die Planung der Erfolgsposition statt. Konkret bedeutet dies, dass entschieden werden muss, welche Charakteristika der zu positionierende strategische Wettbewerbsvorteil aufweisen soll. Daran anschließend wird die Wertschöpfungskette als Ausprägung der strategischen Erfolgspotenziale operativ ausgestaltet.

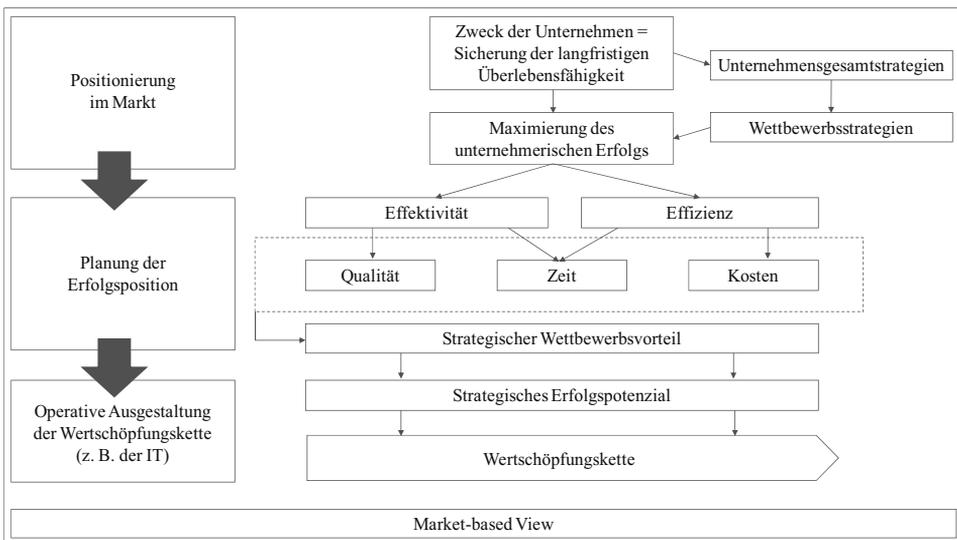


Abbildung 15: Struktur des Market-based View⁸⁷

⁸⁷ KEUPER (2008), S. 23.

4 Kritische Betrachtung des Market-based View

Während vorangehend die elementaren Grundlagen des Market-based View dargestellt wurden, findet nachfolgend eine kritische Betrachtung des Market-based View anhand von fünf Perspektiven statt.

- Methoden- und Strategieschlüssigkeit
- Konvexitäts-Konzentrations-Konsistenz-Stabilität
- Gültigkeit der Generik
- Nachfrager- und Nachfragerstrukturkomplexitätskongruenz
- Konvergenzkomplexitätskongruenz

4.1 Methoden- und Strategieschlüssigkeit⁸⁸

Wie bereits dargelegt, leitet der Market-based View anhand der Informationen des Fünf-Kräfte-Modells drei strategische Grundhaltungen ab.⁸⁹

Während die *defensive Strategie* lediglich darin besteht, mögliche Bedrohungen seitens verschiedener Wettbewerbskräfte abzuwehren, zielt eine *offensive Strategie* darauf ab, das Kräftegleichgewicht nicht mehr als Datum anzusehen. Insofern beinhaltet eine offensive Strategie den Aufbau von Marktbarrieren. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Veränderungen der Markt- bzw. Branchenstruktur so früh zu erkennen (*proaktive Strategie*), dass das Unternehmen vor der Konkurrenz auf Branchenstrukturveränderungen reagieren kann, um so die eigene Position zu verbessern bzw. die Branche zu verlassen.

Aufbauend auf den drei strategischen Grundhaltungen leitet PORTER vier Wettbewerbsstrategien ab. In Abhängigkeit von der Breite der Marktabdeckung⁹⁰ – weites oder enges Marktsegment – ergeben sich vier *generische Normstrategien* – *Differenzierung*, *umfassende Kostenführerschaft*, *Differenzierungsfokus* und *Kostenfokus* –,⁹¹ mit denen ein Unternehmen die Wettbewerbskräfte so kontrollieren kann, dass sie überdurchschnittliche Erträge erwirtschaftet. Insofern zielen die vier *generischen Normstrategien* darauf ab, das Gefälle zwischen der bestehenden Marktcomplexität, charakterisiert durch die heterogen-hybride Nachfrage und die Konvergenz der Märkte, zu handhaben. Zu beachten ist dabei, dass nach PORTER die Normstrategien dichotom sind, sodass er eine erfolgreiche simultane Verfolgung von Differenzierungs- und Kostenführerstrategie ausschließt. Daher handelt es sich bei den klassischen PORTER'schen Strategietypen um so genannte *Nichtsimultaneitätsstrategien*.

⁸⁸ Die nachfolgenden Ausführungen zu Gliederungspunkt 4.1 lehnen sich eng an KEUPER (2004), S. 55 ff., an.

⁸⁹ Vgl. PORTER (2000), S. 64 ff.

⁹⁰ Die Ordinate der Matrix beschreibt das Wettbewerbsfeld, d. h. in wie vielen Marktsegmenten einer Branche konkurriert werden soll.

⁹¹ Vgl. PORTER (2008), S. 37 ff.

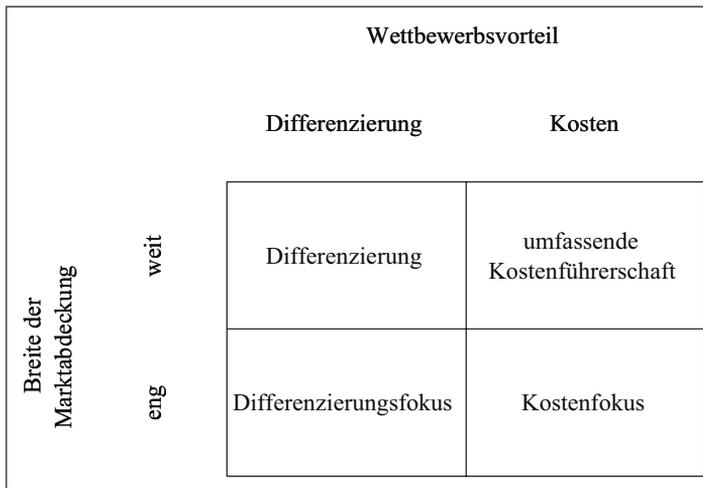


Abbildung 16: Generische Wettbewerbsstrategien des Market-based View⁹²

Die Strategie der *umfassenden Kostenführerschaft* strebt gegenüber den Konkurrenzanbietern eine überlegene Kostenposition bei *angemessener, paritätischer Qualität der Leistung* an, sodass es in einer Branche jeweils nur einen Kostenführer geben kann. Da Faktoren wie Qualität der Leistung bzw. Kundennähe lediglich dem marktüblichen Standard entsprechen müssen, weisen sie den Charakter von Nebenbedingungen auf.⁹³ Somit zielt das Streben nach permanenter Kostenreduktion auf die Schaffung eines komparativen Kostenvorteils ab, wobei alle intrabetrieblichen (und interbetrieblichen) Bereiche, vornehmlich jedoch die *produktionsorientierte Dimension*, optimiert werden. Insofern stellt die umfassende Kostenführerschaft einen effizienzorientierten Strategietyp dar. Zudem basiert die Realisierung dieses generischen Strategietyps auf dem Vertrieb eines weitestgehend homogenen und standardisierten Produkts in stabilen Märkten, sodass entsprechende Kostendegressionseffekte ausgeschöpft werden können.

Demgegenüber ist die *Differenzierungsstrategie*⁹⁴ ein effektivitätszentrierter Strategietyp, bei dem durch die Differenzierung des Leistungsangebots branchenweit etwas Einzigartiges geschaffen wird. Analog zur umfassenden Kostenführerschaft gilt auch für die Differenzierungsstrategie, dass eine vollständige oder annähernd *paritätische Kostenposition* gegenüber den Konkurrenten bestehen muss.⁹⁵ Eine Differenzierung von der Konkurrenz kann z. B. durch eine überlegene Produktqualität, besseren Kundenservice, zusatznutzenstiftende Leistungen, Standortvorteile, höhere Innovationsintensität, bessere Logistikleistungen oder durch ein hohes technologisches Image erzielt werden. Entsprechend der Vielschichtigkeit der Differenzierungsdimensionen können in einer Branche mehrere Differenzierer gleichzeitig erfolgreich agieren.⁹⁶ Die Differenzierung geht dabei mit einer abnehmenden Preiselastizität

⁹² CORSTEN (1998), S. 94.

⁹³ Vgl. CORSTEN (1998), S. 94.

⁹⁴ Vgl. PORTER (2008), S. 40 f.

⁹⁵ Vgl. PORTER (2008), S. 41.

⁹⁶ Vgl. PORTER (2008), S. 41.

einher und verschafft dem Unternehmen, sofern die Preise über den Zusatzkosten der Einmaligkeit liegen, einen preispolitischen Spielraum. Im Gegensatz zur umfassenden Kostenführerschaft setzt die Differenzierungsstrategie nicht bei den betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen des Anbieters, sondern bei den Bedürfnissen des Nachfragers an.⁹⁷

Während die umfassende Kostenführerschafts- und die Differenzierungsstrategie auf die gesamte Branche abzielen, streben Anhänger der *Konzentrations-* oder *Nischenstrategie* durch Fokussierung der betrieblichen Aktivitäten auf eine spezifische Zielgruppe bzw. Marktnische ein vorteilhafteres Preis-Nutzen-Verhältnis an, als es diejenigen Konkurrenten anbieten können, die ein breites Wettbewerbsfeld bearbeiten.⁹⁸ Innerhalb der Nische ist jedoch wiederum entweder eine Kostenführerschafts- oder aber eine Differenzierungsstrategie zu verfolgen.⁹⁹

PORTER schlägt zur Klärung der Frage, wie ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil durch Kostenführerschaft oder Differenzierung erreichen kann, eine Analyse bzw. Optimierung der Wertkette vor.¹⁰⁰ Die Wertkette gliedert ein Unternehmen in strategisch relevante Tätigkeiten, um so das Kostenverhalten und die Differenzierungsquellen bewerten zu können, was letztlich einer Optimierung der Wertschöpfung gleichkommt.¹⁰¹ Dabei kann die *Wertschöpfung* allgemein als die Differenz der von einer Wirtschaftseinheit geschaffenen und der von ihr eingesetzten Werte interpretiert werden.¹⁰² Innerhalb eines Unternehmens erfolgt die Wertschöpfung selten in einem einzigen, ganzheitlich gestalteten Prozess, sondern zumeist gestuft in mehreren aufeinander folgenden Prozessen. Die Gesamtheit der Wertzuwächse der einzelnen Prozesse ergibt die *gesamte Wertschöpfung* des Unternehmens, wobei diese letztlich auf *fünf generische, primäre Wertaktivitäten* (Hauptaktivitäten), die sich mit der physischen Produktion, dem Verkauf und dem Kundendienst befassen, und auf *vier unterstützende, generische Wertaktivitäten* (unterstützende Aktivitäten) zurückzuführen ist.¹⁰³

Die *primären*, im eigentlichen Sinne *wertschöpfenden generischen Aktivitäten* umfassen die Eingangslogistik, die Operationen (zur Herstellung eines Produkts), das Marketing und den Vertrieb, die Ausgangslogistik und den Kundendienst. Zu den *unterstützenden Aktivitäten* gehören die Unternehmensinfrastruktur, die Personalentwicklung und -verwaltung, die Forschung und Entwicklung sowie die IuK-Technologie, wobei diese der Aufrechterhaltung der Primäraktivität dienen und somit grundsätzlich während jeder Primäraktivität anfallen. Darüber hinaus gehört zur Wertschöpfungskette neben den Wertaktivitäten auch die *Gewinnspanne*, die sich aus der Differenz zwischen den Kosten der Wertschöpfungsaktivitäten und dem am Markt erzielbaren Preis für das Ergebnis der Wertschöpfungskette ergibt.¹⁰⁴

⁹⁷ Vgl. PILLER (2006), S. 215.

⁹⁸ Vgl. ROLLBERG (1996), S. 16.

⁹⁹ Vgl. PORTER (2008), S. 42.

¹⁰⁰ Vgl. PORTER (2008), S. 63 ff.

¹⁰¹ Vgl. PORTER (2008), S. 63.

¹⁰² Vgl. PORTER (2008), S. 35.

¹⁰³ Vgl. PORTER (2008), S. 66.

¹⁰⁴ Vgl. PORTER (2008), S. 68.



Abbildung 17: Wertschöpfungskette nach PORTER¹⁰⁵

Die von PORTER aus der Branchenstruktur abgeleiteten generischen Wettbewerbsstrategien *umfassende Kostenführerschaftsstrategie* und die *Differenzierungsstrategie* bildeten die strategische Stoßrichtung für die in den 80er und 90er Jahren entwickelten Konzepte zur strategischen Unternehmensführung.

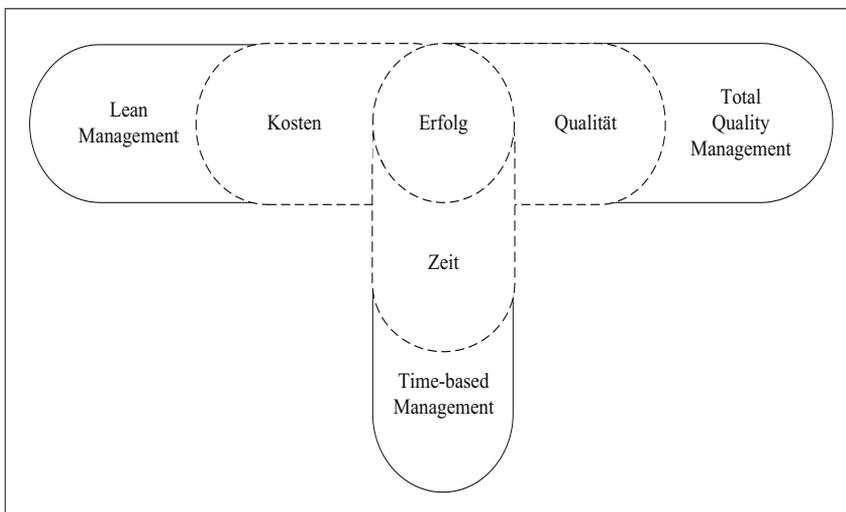


Abbildung 18: Erfolgsfaktorfokussierung des Lean Management, Total Quality Management und Time-based Management¹⁰⁶

¹⁰⁵ PORTER (2008), S. 66.

¹⁰⁶ KEUPER (2001c), S. 64.

Ziel der drei *strategischen Konzepte zur Unternehmensführung* ist es, die vier *Aktionsparameter*¹⁰⁷ der strategischen Unternehmensführung – *Strategie, Organisation, Technologie* und *Unternehmenskultur* – zielsetzungsgerecht simultan so einzusetzen und auszurichten, dass sämtliche Prozesse möglichst effektiv unter Beachtung einer zu den Konkurrenten paritätischen Mindesteffizienz oder möglichst effizient unter Beachtung einer zu den Konkurrenten weitgehend paritätischen Mindesteffektivität dazu beitragen, dass die drei Erfolgsfaktoren *Kosten, Qualität* und *Zeit*, jeweils weitgehend isoliert betrachtet, marktgerecht erfüllt werden. Dabei ist allen Konzepten zur Führung eines Unternehmens jedoch eine von der jeweils verfolgten Wettbewerbsstrategie mehr oder weniger stark ausgeprägte Kundenorientierung zu eigen, sodass die klassische, produktionsorientierte Wertschöpfungskette nach *PORTER* in eine durch die zielgruppenspezifischen Informationen ausgerichtete Wertschöpfungskette transformiert werden muss, in der die Marktinformationen sämtliche Haupt- und unterstützenden Aktivitäten determinieren und initiieren.

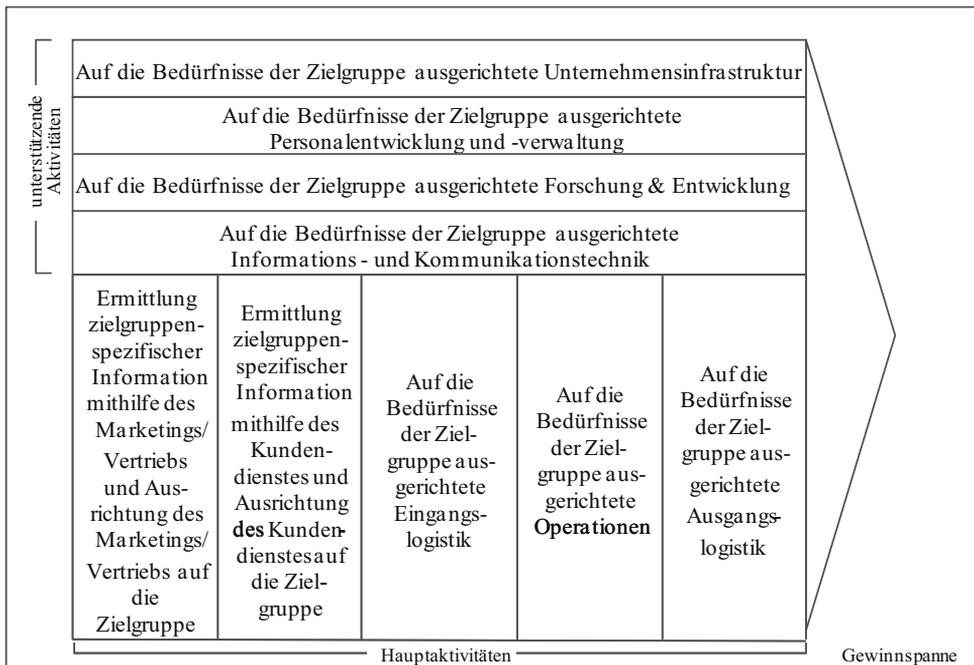


Abbildung 19: Zielgruppenorientierte Wertschöpfungskette moderner Konzepte der Unternehmensführung¹⁰⁸

¹⁰⁷ Zu den vier Aktionsparametern der strategischen Unternehmensführung vgl. ausführlich *ROLLBERG* (1996), S. 13 ff., *BOGASCHESKY/ROLLBERG* (1998), S. 12 ff., und *KEUPER* (2001a), S. 21 ff.

¹⁰⁸ *KEUPER* (2004), S. 59.

Während das *Lean Management*¹⁰⁹ vornehmlich darauf abzielt, sämtliche unternehmensinternen Prozesse zu „verschlanken“, d. h. so kostengünstig wie möglich auszugestalten und unter Beachtung einer marktgerechten Kundenorientierung auszurichten,¹¹⁰ setzt das *Total Quality Management* die Qualität respektive die Differenzierung in den Fokus der Betrachtung. Dementsprechend verzichtet das qualitätsorientierte Management auf eine extreme Kostenminimierung und versucht statt dessen, u. U. auch mittels kostenintensiver, aber effektiverer qualitätsorientierter Prozesse, die optimale kundenorientierte Qualität vielschichtig und dauerhaft zu generieren.¹¹¹ An die Stelle einer Effizienzfokussierung, wie sie im schlanken Management vorherrscht, tritt somit eine Effektivitätsfokussierung. Auch das *Time-based Management*¹¹² als zeitorientierter Ansatz repräsentiert ein effektivitätsfokussierendes Unternehmensführungskonzept, weil der strategische Erfolgsfaktor Zeit im Hinblick auf eine marktorientierte Zweckmäßigkeit interpretiert wird. So zielt das zeitfokussierende Management auf eine möglichst rasche bzw. termingerechte Bedürfnisbefriedigung, auf eine schnelle Anpassung an die spezifischen Wünsche des Kunden sowie auf eine schnelle Bereitstellung innovativer bzw. verbesserter Produkte und Leistungen ab.¹¹³ Da alle Unternehmensführungskonzepte ein Konglomerat aus bekannten Konzepten, Ansätzen und Instrumenten darstellen, bleibt es nicht aus, dass einzelne Instrumente, isoliert betrachtet, konträr zur generellen Ausrichtung des jeweiligen Unternehmensführungskonzepts stehen. Nur so ist auch eine paritätische Ausgestaltung der jeweils „vernachlässigten“ Wettbewerbsdimension unter Beachtung des jeweiligen *PORTER*'schen Strategiefokus` in einem stabilen Markt umsetzbar. Daraus zu folgern, das schlanke Management oder das qualitätsorientierte Management seien Konzepte zur Unternehmensführung, die eine Kostenführerschaft und eine Differenzierung gleichermaßen und gleichzeitig verfolgen, ist jedoch unzutreffend.

4.2 Konvexitäts-Konzentrations-Konsistenz-Stabilität¹¹⁴

Der marktorientierte Strategieansatz und insbesondere seine Wettbewerbsstrategien basieren auf der *Unvereinbarkeitshypothese*. Die Grundlage der Unvereinbarkeitshypothese bilden wiederum das *Konvexitäts-Konzentrations-Konsistenz-Paradigma* (*KKK-Paradigma*) und die *Hypothese der Generik der Wettbewerbsstrategien*.¹¹⁵

¹⁰⁹ *KRAFCIK* verwendete erstmals den Begriff schlanke Produktion; vgl. *KRAFCIK* (1988), S. 41 f.

¹¹⁰ Demgegenüber sieht *ROLLBERG* (1996), S. 135 ff., das schlanke Management als ein „neutrales“ Unternehmensführungskonzept an, das i. d. L. ist, die jeweils gewählte generische Strategie – umfassende Kostenführerschaft bzw. Differenzierung – zu unterstützen, wohingegen *CORSTEN/WILL* (1992) sowie *WILL* (1996), S. 166 ff., einzelnen Elementen und Instrumenten des schlanken Managementkonzepts gleichzeitig Effektivitäts- bzw. Effizienzpotenziale attestieren. Letzteres ist korrekt, wobei bei integrativer Sichtweise aller Instrumente des schlanken Managements deutlich die Effizienzfokussierung hervortritt; vgl. *KEUPER* (2001c), S. 66 ff.

¹¹¹ Vgl. *KEUPER* (2001c), S. 102.

¹¹² Vgl. *LAUK* (1990), S. 82.

¹¹³ Vgl. *KEUPER* (2001c), S. 131.

¹¹⁴ Die nachfolgenden Ausführungen zu Gliederungspunkt 4.2 lehnen sich eng an *KEUPER* (2004), S. 60 ff., an.

¹¹⁵ Vgl. *FLECK* (1995), S. 13 ff., und *WILL* (1996), S. 29 ff.

Unternehmen, die keinen Wettbewerbsvorteil generieren können bzw. die gleichzeitig mehrere Wettbewerbsvorteile aufbauen wollen und somit mehr als eine Wettbewerbsstrategie verfolgen, sitzen entsprechend dem marktorientierten Strategieansatz „zwischen den Stühlen“.¹¹⁶ Eine solche *Positionierung zwischen den Stühlen*, die einer Quasi-Nicht-Positionierung entspricht, ist somit der Garant für eine strategische Mittelmäßigkeit und damit für die Generierung nur unterdurchschnittlicher Ergebnisse.¹¹⁷ Basis dieser Argumentation ist das *KKK-Paradigma*¹¹⁸.

Entsprechend der *Konvexitätshypothese* innerhalb des KKK-Paradigmas, die auch als *Marktanteilshypothese*¹¹⁹ bezeichnet wird, ist eine umfassende Kostenführerschaft, wie bereits erläutert, unabdingbar mit einem hohem Marktanteil verbunden, wohingegen eine Fokus- oder eine Differenzierungsstrategie mit einem niedrigen Marktanteil einhergehen. Während die Kostenführerschaftsstrategie den hohen Marktanteil benötigt, um großbedingte Kostendegressionseffekte bei der Herstellung standardisierter Massenprodukte zu generieren, basiert der geringe Marktanteil von Differenzierern häufig auf dem exklusiven Image einer solchen Strategie.¹²⁰ Da nur die generischen Wettbewerbsstrategien einen überdurchschnittlichen Erfolg generieren, ergibt sich nach *PORTER* eine konvexe Beziehung zwischen der Gesamtkapitalrentabilität und dem Marktanteil.¹²¹

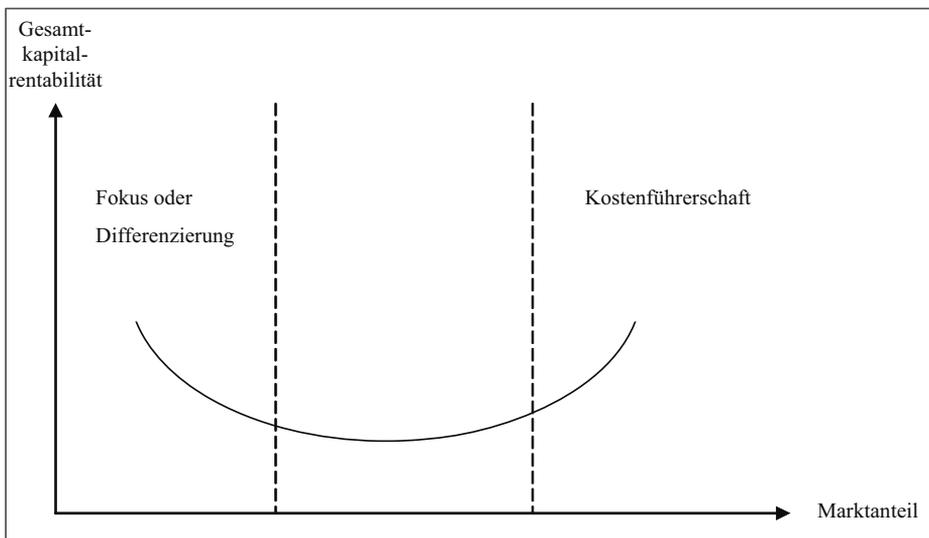


Abbildung 20: Rentabilitäts-Marktanteils-Beziehung nach *PORTER*¹²²

¹¹⁶ Vgl. *PORTER* (2000), S. 78 ff.

¹¹⁷ Vgl. *FLECK* (1995), S. 12.

¹¹⁸ Vgl. *FLECK* (1995), S. 13 ff.

¹¹⁹ Vgl. *BARZEN/WAHLE* (1990), S. 107.

¹²⁰ Vgl. *PORTER* (2000), S. 74.

¹²¹ Vgl. *PORTER* (2000), S. 81.

¹²² *FLECK* (1995), S. 13.

Aus der vorangehenden Abbildung wird deutlich, dass nach *PORTER* eine umfassende Kostenführerschaft unvereinbar mit einer Differenzierungsstrategie ist, weil beide Strategien auf unterschiedlichen Marktanteilen basieren. Dieser angeblich kausale Zusammenhang wird jedoch zumindest dadurch teilweise relativiert, dass sich empirisch für unterschiedliche Branchen auch unterschiedliche Regressionsfunktionsverläufe zwischen Gesamtkapitalrentabilität und Marktanteil nachweisen lassen.¹²³ Insofern kann festgehalten werden, dass ein eindeutiger empirischer Nachweis für die Konvexitätshypothese nicht erbracht werden kann. Dieser Erkenntnis trägt auch *PORTER* Rechnung, indem er die Konvexitätshypothese zwar nicht für alle Branchen postuliert,¹²⁴ diese respektive die ihr inhärenten unterschiedlichen Marktanteilerfordernisse aber gleichwohl für die Unvereinbarkeit der beiden generischen, branchenneutralen Strategietypen begründend heranzieht,¹²⁵ was einen Widerspruch darstellt.

Das *Konzentrationsprinzip* besagt, dass aus Unternehmenssicht die technologischen und organisatorischen Produktivitätsgrenzen eine maximale Positionierung bei mehreren Erfolgsfaktoren limitieren, sodass ein Unternehmen sämtliche Ressourcen, Organisationsstrukturen, Technologien und die Unternehmenskultur auf einen Wettbewerbsvorteil konzentrieren muss, um sich auf dem Markt gegenüber den Wettbewerbern adäquat zu positionieren.¹²⁶ Zentral für dieses charakterisierte Verhalten ist die Divergenz zwischen effektivitätsorientierten Maßnahmen, wie z. B. der Konzeption einer variantenreichen Produktion, dem Aufbau von Flexibilitätspotenzialen oder einem Kundenservice, somit also komplexitätstreibenden Effekten, und effizienzorientierten Maßnahmen, wie z. B. der Standardisierung von Produkten und Prozessen, somit also komplexitätssenkenden Maßnahmen. Beispielsweise kann ein Unternehmen, das eine Kostenführerschaft anstrebt, Spezialmaschinen zur preiswerten Fertigung standardisierter Produkte auf Basis einfacher Prozesse einsetzen, wohingegen Differenzierer teure Universalmaschinen und flexible Fertigungssysteme anschaffen müssen, um so kundenindividuelle Varianten (i. d. R. bezogen auf eine Zielgruppe) herzustellen. Insofern werden Unternehmen, die eine Mischstrategie verfolgen, in jedem Segment auf Wettbewerber stoßen, die sich auf einen Wettbewerbsvorteil konzentriert haben und somit das jeweilige strategische Erfolgsfaktorpotenzial besser ausschöpfen können. Daher muss sich nach *PORTER* das Handeln (Ressourcenauswahl, Konzeption von Anreizsystemen, Wahl des Führungsstils usw.) auf die jeweils ausgewählte, generische Wettbewerbsstrategie fokussieren, um eine Spitzenstellung zu gewährleisten.¹²⁷

Jedoch ist zu hinterfragen, inwieweit die von *PORTER* postulierte Umstrukturierung der Wertkette im Hinblick auf die Verfolgung der jeweiligen Wettbewerbsstrategie zu Inkonsistenzen in seiner generellen Argumentationskette führen kann. So hat die Branchenstruktur für *PORTER* einen weitgehend statischen Charakter, was lediglich graduelle, aber keinesfalls strukturelle Veränderungen zulässt. Daraus folgt, dass die generischen Wettbewerbsstrategien Platzierungsstrategien in einem statischen Markt sind.¹²⁸ Reorganisiert aber ein Unternehmen seine Wertkette, so tritt in dem statischen Konzept der generischen Wettbewerbsstrategien eine dynamische Komponente in den Vordergrund der Betrachtung, was u. U. eine branchenstrukturverändernde Dynamik nach sich zieht. Damit wäre aber der *PORTER*sche Strategiean-

¹²³ Vgl. MAUTHE (1984), S. 318 ff.

¹²⁴ Vgl. PORTER (2000), S. 81.

¹²⁵ Vgl. PORTER (2000), S. 70 ff.

¹²⁶ Vgl. PORTER (2000), S. 77 f.

¹²⁷ Vgl. FLECK (1995), S. 15.

¹²⁸ Vgl. BÖRNER (2000), S. 61.

satz einer rekursiven Selbsterstörung ausgesetzt. Darüber hinaus gilt für den marktorientierten Strategieansatz, dass zwar einerseits von interbranchenspezifischen Unterschieden hinsichtlich der möglichen Rentabilität ausgegangen wird, dass aber andererseits die Wettbewerbsstrategien der Differenzierung und der Kostenführerschaft auf relative Interbranchenunterschiede zurückgreifen.¹²⁹ So kann in Abhängigkeit von der Definition der zu betrachtenden Branche zwar die relative Positionierung im Markt bzw. deren damit jeweils verbundener Wettbewerbsvorteil unverändert Bestand haben, der Wert des jeweiligen Wettbewerbsvorteils erodiert jedoch aufgrund der u. U. zurückgegangenen Branchenattraktivität. Letztlich kann dies bedeuten, dass in einer anders oder neu definierten Branche ein Unternehmen, das im ursprünglichen Markt als Kostenführer oder Differenzierer agierte, im Extremfall durch die Neudefinition in die Unrentabilität abdriftet.¹³⁰

Trotz der postulierten generellen Gültigkeit der Konzentrationshypothese formuliert *PORTER* vier Situationen, in denen eine gleichzeitige Realisierung von Kostenführerschaft und Differenzierung möglich erscheint.¹³¹ Zum einen besteht die Option, dass die Konkurrenten selbst „zwischen die Stühle“ geraten sind, sodass sie auf beiden Feldern (Dimensionen) angreifbar sind.¹³² Zum anderen können die Kosten u. U. weitgehend von Marktanteilen oder wirtschaftlichen Verflechtungen beeinflusst werden, was z. B. bedingen kann, dass über einen hohen Marktanteil und damit realisierte Kostenvorteile (Erfahrungskurveneffekte, Kostendegressionseffekte usw.) Differenzierungsaktivitäten quersubventioniert werden können. Oder aber die Fokussierung auf eine Nische ermöglicht es, aufgrund der geringen Komplexität gleichzeitig eine Differenzierungs- und Kostenposition einzunehmen.¹³³ Auch ist die Situation denkbar, dass ein Unternehmen proprietär über organisatorische bzw. technologische Innovationen (Quantensprünge) verfügt, die gleichzeitig kostensparend und differenzierungssteigernd wirken. Die vier Situationen stellen jedoch nach *PORTER* nur temporäre Alternativen zur Alternativhypothese dar. Wird hingegen der Vorsprung durch die Nachahmer adaptiert, so muss sich z. B. das Pionierunternehmen auf eine der beiden generischen Grundpositionen zurückziehen, um nicht von einem leistungsstarken, eindimensional ausgerichteten Wettbewerber überholt zu werden.¹³⁴ Damit spricht der marktorientierte Strategieansatz Simultaneitätsstrategien die Nachhaltigkeit respektive die Dauerhaftigkeit ab.¹³⁵ Dementsprechend kann mit einer Simultaneitätsstrategie kein strategischer Wettbewerbsvorteil generiert werden, weil, wie eingangs erläutert, ein Wettbewerbsvorteil durch die Wichtigkeit mindestens einer Leistungsdimension, durch die Wahrnehmung und die Dauerhaftigkeit charakterisiert ist.

Letztlich relativiert *PORTER* seine Konzentrationshypothese jedoch selbst durch die Forderung, die Unternehmen müssten neben dem notwendigen generischen Strategiefokus gleichzeitig eine paritätische Position hinsichtlich der jeweils „vernachlässigten“ Wettbewerbsdimension einnehmen. Dies steht jedoch konträr zu der Forderung des marktorientierten Strategieansatzes, dass die Verfolgung einer generischen Wettbewerbsstrategie bedingt, dass die Ressourcen, Organisationsstrukturen, Technologien und sogar die Unternehmenskultur zwingend, einheitlich und eindeutig auf die Unterstützung des jeweils gewählten Strategiefokus

¹²⁹ Vgl. *BÖRNER* (2000), S. 63.

¹³⁰ Vgl. *BÖRNER* (2000), S. 63.

¹³¹ Vgl. *PORTER* (2008), S. 45 ff.

¹³² Vgl. *PORTER* (2008), S. 47.

¹³³ Vgl. *FLECK* (1995), S. 15.

¹³⁴ Vgl. *ROLLBERG* (1996), S. 18.

¹³⁵ Vgl. *FLECK* (1995), S. 15.

auszurichten sind. Zudem wird auch die Konvexitätshypothese durch die Paritätsnebenbedingung erodiert, weil nun offensichtlich die Marktanteilshypothese dahingehend relativiert wird, dass z. B. eine Differenzierung wohl doch nicht mehr ausschließlich mit einem geringen Marktanteil verbunden sein muss. Insofern ist durch die Erosion der Konzentrationshypothese respektive durch die Forderung, neben dem Strategiefokus eine paritätische Position hinsichtlich der vernachlässigten Wettbewerbsdimension einzunehmen, ein inkrementeller Schritt zur vermeintlich unmöglichen Simultaneität einer Kostenführerschaft und Differenzierung getan.¹³⁶

Das *Konsistenzprinzip* besagt, dass Maßnahmen zur gleichzeitigen Verfolgung unterschiedlicher Strategietypen ab einem bestimmten Zeitpunkt zu Zielkonflikten und damit zu *Inkonsistenzen* führen.¹³⁷ Wenn also tatsächlich eine prinzipielle Unvereinbarkeit der generischen Wettbewerbsstrategien vorliegt, dann müsste es sich bei den beiden Vorteilsdimensionen entweder um End- oder Extrempositionen derselben Dimension oder aber um zwei verschiedene, jedoch negativ korrelierte Dimensionen handeln. Im Hinblick auf den Ausschluss der ersten Begründungsvariante für eine prinzipielle Unvereinbarkeit vermuten *JONES/BUTLER*, dass es sich bei der zugrundeliegenden Dimension um ein Kostenkontinuum handelt, an dessen jeweiligen Eckpunkten die beiden generischen Wettbewerbsstrategien lokalisiert sind, was unabdingbar mit zwei sich gegenseitig ausschließenden Strategietypen verbunden ist.¹³⁸ Auf Basis transaktionskostenanalytischer Überlegungen beweisen die Autoren, dass es sich bei Kostenführerschaft und Differenzierung keinesfalls um zwei divergente Extrempositionen eines Kontinuums handelt. Vielmehr unterscheiden sich die beiden Strategietypen hinsichtlich der Relation von Produktions- und Transaktionskosten, wobei unter Einbeziehung der Preise die Existenz von Mischstrategien nachgewiesen wird. Auch der zweite Begründungsansatz zweier unabhängiger, jedoch negativ korrelierter Vorteilsdimensionen für die Manifestation der Unvereinbarkeitshypothese hält einer genaueren Betrachtung nicht stand. So weist *KARNANI* auf Basis spieltheoretischer Überlegungen für oligopolistische Markt- und Wettbewerbsstrukturen nach, dass die Dichotomie zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung nicht zwingend geboten ist. Vielmehr ist der Wettbewerbserfolg auf solchen Märkten in einer integrierten Kostenführerschafts-Differenzierungsstrategie begründet, wobei die zwei Dimensionen einer solchen integrierten Wettbewerbsstrategie multiplikativ miteinander in Beziehung stehen und sich somit auch in ihrer Wirkung verstärken können.¹³⁹ Darüber hinaus beweist *KEUPER* im Rahmen systemtheoretisch-kybernetischer Überlegungen, dass eine Navigation im Effektivitäts-Effizienz-Dilemma derart möglich ist, dass dauerhaft eine hybride Wettbewerbsposition eingenommen werden kann.¹⁴⁰

Insofern bleibt festzuhalten, dass es sich bei den generischen Wettbewerbsstrategien um zwei unabhängig voneinander existierende Vorteilsdimensionen handelt, was bedingt, dass die Unvereinbarkeit der Wettbewerbsvorteile „niedrige Kosten“ und „Differenzierung“ nicht zwingend geboten ist. Damit stellt sich auch die Frage, inwieweit die Kostenführerschaft und die Differenzierung überhaupt generisch sind.

¹³⁶ Vgl. *FLECK* (1995), S. 16.

¹³⁷ Vgl. *SIMON* (1988), S. 469 ff.

¹³⁸ Vgl. *JONES/BUTLER* (1988), S. 203 ff.

¹³⁹ Vgl. *KARNANI* (1984), S. 377 ff.

¹⁴⁰ Vgl. *KEUPER* (2004).

4.3 Gültigkeit der Generik¹⁴¹

Terminologisch kann eine *generische Wettbewerbsstrategie* als unabhängige Variable definiert werden, die zur Rentabilität als abhängiger Variable in einer bestimmten Beziehung steht, wobei die gewählte generische Wettbewerbsstrategie zu einer Rentabilität führt, die über dem Branchendurchschnitt liegt.¹⁴² Insofern kann die Generik der generischen Wettbewerbsstrategien alternativ dahingehend interpretiert werden, dass

- die Umweltzustände keinen Einfluss auf die Beziehung zwischen Strategie und Rentabilität haben bzw.
- die Umweltzustände als Moderatorvariable fungieren, die zwar die Stärke, nicht aber die Art der Beziehung verändert, oder aber dass
- die Umweltzustände als Moderatorvariable auch die Art der Beziehung zwischen Strategie und Rentabilität verändern.¹⁴³

Während die erste Hypothese von *PORTER* logischerweise abgelehnt wird, was sich auch daraus begründet, dass er für die Implementierung und Umsetzung eines Strategietyps von Branche zu Branche unterschiedliche Maßnahmen fordert,¹⁴⁴ sollte die dritte Hypothese nicht gelten, weil andernfalls generische Strategien nur fallweise wirksam wären und somit den Charakter einer heuristischen Vorgehensweise bekämen. Insofern bleibt letztlich die Erkenntnis, „daß der Einsatz einer generischen Wettbewerbsstrategie zu einer Performance führt, welche über dem Branchendurchschnitt liegt, wobei spezifische Umweltfaktoren als Moderatorvariable die Stärke, aber nicht die Art der Beziehung“¹⁴⁵ verändern. Gleichwohl ist zu beachten, dass die Aussagen von *PORTER* selbst diesbezüglich weniger prägnant sind, weil er davon ausgeht, dass in einigen Branchen weder eine noch mehrere Strategien realisiert werden können, „aber in vielen Branchen die drei Strategietypen rentabel nebeneinander stehen, solange die Unternehmungen verschiedene Typen verfolgen oder [...] unterschiedliche Ausgangspunkte wählen“¹⁴⁶.

Dass Simultaneitätsstrategien nicht nur bei Bedarf eine mögliche Option,¹⁴⁷ sondern auch einen Erfolg versprechenden Weg zum Aufbau eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils darstellen, wird in einer Reihe empirischer Untersuchungen belegt.¹⁴⁸ Insofern kann die Generik der generischen Wettbewerbsstrategien nicht als unabdingbares Postulat aufrechterhalten werden; vielmehr stellen die *PORTER*'schen Wettbewerbsstrategien – wie auch hybride Wettbewerbsstrategien – kontextabhängige Strategieoptionen dar mit der Konsequenz, dass die Performance jeder Strategie, bedingt durch die Wirkungsweise der Moderatorvariablen, unter-, über- oder nur durchschnittlich sein kann. Daher wäre sachlich korrekt nicht von generischen Wettbewerbs-, sondern von Nicht-Simultaneitätsstrategien zu sprechen.

¹⁴¹ Die nachfolgenden Ausführungen zu Gliederungspunkt 4.3 lehnen sich eng an *KEUPER* (2004), S. 65 f., an.

¹⁴² Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen ausführlich *FLECK* (1995), S. 40 ff.

¹⁴³ Vgl. *FLECK* (1995), S. 40.

¹⁴⁴ Vgl. *PORTER* (2008), S. 37 f.

¹⁴⁵ *FLECK* (1995), S. 41.

¹⁴⁶ *PORTER* (2008), S. 49 f.

¹⁴⁷ Vgl. *CORSTEN* (1998), S. 120.

¹⁴⁸ Vgl. z. B. *KIM/LIM* (1988).

Letztlich aber basiert die Auflösung der Generik der generischen Wettbewerbsstrategien dabei sowohl auf unternehmensexternen Veränderungen, wie z. B. der Entwicklung einer heterogen-hybriden Nachfrage oder der Konvergenz der Märkte, als auch auf unternehmensinternen Entwicklungen, wie z. B. neuen Fertigungsverfahren, neuen Organisationskonzepten und modernen Informations- und Kommunikations-Technologien (IuK-Technologien).

4.4 **Nachfrager-, Nachfragerstruktur- und Massenmarktkomplexitätskongruenz**¹⁴⁹

Die Analyse der aktuellen Entwicklungen im wettbewerbsstrategischen Umfeld zeigt, dass sowohl im Industriegüter- als auch im Konsumgüterbereich das Nachfrageverhalten vermehrt als intra- und interindividuell heterogen-hybrid zu charakterisieren ist, was bedingt, dass eine zunehmende Individualisierung der Präferenzen der Kunden zu verzeichnen ist. Es reicht nicht mehr aus, effektivitäts- oder effizienzorientiert am Markt zu agieren; vielmehr fordert die zunehmend hybride Nachfrage die Simultaneität von Effektivität und Effizienz. Insofern ist auf vielen Märkten, um adäquate Erträge zu erwirtschaften, eine reine Kostenorientierung bzw. eine reine Differenzierungsstrategie nicht mehr zwingend Erfolg versprechend. Zwar versucht *PORTER* dies dadurch zu berücksichtigen, dass er betont, dass die Konzentration auf eine der beiden Wettbewerbsstrategien eine annähernde Parität gegenüber den Konkurrenten bei der jeweils nicht verfolgten Strategiedimension bedingt, womit quasi der erste Schritt im Hinblick auf eine Simultaneitätsstrategie vollzogen ist, jedoch berücksichtigt dies nur approximativ das *hybride Käuferverhalten*, das eine simultane und gleichwertige Erfüllung der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit fordert. Mindesteffektivität bzw. Mindesteffizienz, gepaart mit einer markt-kunden-orientierten Effizienz bzw. Effektivität, reicht daher auf vielen Märkten nicht mehr aus.

Der demografischen Entwicklung hin zu einer Konsumentenschicht, die sich zunehmend über Produkte profiliert bzw. ihre Persönlichkeit über Produkte hervorhebt, trägt das eher technokratisch ausgerichtete Konzept der monoerfolgswirtschaftlichen Wettbewerbsstrategien wenig Rechnung. So ist die Differenzierung zu stark auf technologische Attribute wie Produktqualität oder Innovationsgrad und zu wenig auf die Präferenzbildung¹⁵⁰ der Abnehmer ausgerichtet. Eine Erlebnis- oder Designorientierung sowie die Möglichkeiten des Marketings, wie z. B. die Generierung preisorientierter Abnehmer, bleibt unberücksichtigt bzw. wird einer objektiven Produktdifferenzierung oder einem produktionswirtschaftlichen Kostenvorteil nachgeordnet.¹⁵¹

Darüber hinaus wird das Problem des *Zeitwettbewerbs* in den generischen Wettbewerbsstrategien kaum berücksichtigt. Die immer schnellere Diffusion von technologischen Entwicklungen lässt Marktbarrieren zunehmend erodieren mit der Folge, dass die Marktanwesenheitszeiten der Produkte sich dramatisch verkürzen. Damit wird aber der Kostenführerschaftsstrategie in vielen Branchen die Erfolgsgrundlage entzogen. Nur hinreichend stabile Märkte, in denen homogene und standardisierte Produkte über einen längeren Zeitraum abgesetzt werden können, ermöglichen es, insbesondere im Produktions- und Logistikbereich

¹⁴⁹ Die nachfolgenden Ausführungen zu Gliederungspunkt 4.4 lehnen sich eng an *KEUPER* (2004), S. 66 ff., an.

¹⁵⁰ Zu Profilierungsstrategien auf Basis von Präferenzstrategie und Preis-Mengen-Strategie vgl. *MEFFERT* (1994), S. 137.

¹⁵¹ Vgl. *PILLER* (2006), S. 215.

Größenvorteile und Erfahrungskurveneffekte zu realisieren. Darüber hinaus liegt oftmals aufgrund verfahrenstechnologischer Innovationen eine Schar von Erfahrungskurven vor, sodass nicht ausschließlich der Marktführer erfahrungskurvenbedingte Kostensenkungspotenziale erschließen kann.¹⁵² Zudem ist aufgrund produktionstechnologischer, organisatorischer und IuK-technologischer Entwicklungen, wie z. B. durch den Einsatz flexibler Fertigungssysteme in virtuellen Organisationen, festzustellen, dass das Ausschöpfen erfahrungskurvenbedingter Kostensenkungspotenziale geringere kumulierte Produktionsmengen erfordert. Durch die Verringerung der optimalen Betriebsgröße können Wettbewerber mit geringen Marktanteilen kostenoptimale Positionen einnehmen. Letzteres wird auch durch die zunehmend gesättigten Märkte verstärkt, weil auf stagnierenden Märkten die Kostenstrukturen der Wettbewerber weitgehend homogen sind, was jedoch *PORTERS* Annahme einer monopolartigen Kostenführerschaft widerspricht.¹⁵³ Insofern bietet es sich in einer solchen Situation an, unter Beibehaltung einer günstigen Kostenposition die Differenzierung voranzutreiben.¹⁵⁴

Zudem treten im Zeitwettbewerb aufgrund von Sättigungstendenzen häufig Programmübersprungeneffekte auf, die wiederum der reinen Differenzierungsstrategie die Daseinsberechtigung entziehen. So wird der zusätzlich angebotene Nutzen vom Kunden nicht mehr als „echter Nutzen“ wahrgenommen und honoriert. Dies hat zur Folge, dass ganze Produktgenerationen übersprungen werden. In einer solchen Situation bietet es sich dementsprechend an, unter Beibehaltung einer optimalen Differenzierungsposition die Kostenführerschaft bzw. eine annähernd äquivalente Position zu erreichen. Zudem treten Zielkonflikte zwischen Differenzierung und Kostensenkung immer nur dann auf, wenn entweder sämtliche Effizienzpotenziale dauerhaft ausgeschöpft worden sind oder aber das Differenzierungspotenzial im Hinblick auf die Kundenpräferenzen optimal ausgestaltet ist. Dies ist aber in der Praxis nicht der Fall, weil zum einen die Differenzierungsstrategie mehrdimensional ist und somit vielfältige Ansatzpunkte zur Optimierung bietet und zum anderen real niemals alle Unwirtschaftlichkeiten beseitigt sein werden. Schließlich kann die Differenzierungsstrategie auch durch Maßnahmen der Wettbewerber konterkariert werden, wenn wettbewerbsseitige Modifikationen das Preis-/Leistungsverhältnis derart verändern, dass die Bereitschaft der Nachfrager abnimmt, für einen höheren Nutzen auch einen höheren Preis zu bezahlen.¹⁵⁵

Aufgrund der Marktkomplexität und der ihr inhärenten Marktdynamik kann zudem eine Branchenanalyse anhand der fünf Wettbewerbskräfte nie vollständig sein.¹⁵⁶ Damit stellt sich insbesondere für *dynamische Märkte* die Frage, ob eine eindimensionale Strategieentscheidung vor dem Hintergrund der Informationsunsicherheit die richtige Entscheidung sein kann oder ob nicht der konsequente Aufbau einer ressourcen- bzw. kernkompetenzgetriebenen Differenzierungsposition, die i. d. R. auch schwieriger zu adaptieren ist, unter Beachtung einer nahezu kostenführerschaftsäquivalenten Position die richtige Antwort ist.

¹⁵² Vgl. *WILL* (1996), S. 37.

¹⁵³ Vgl. *CORSTEN* (1998), S. 95.

¹⁵⁴ Vgl. *PILLER* (2006), S. 216.

¹⁵⁵ Vgl. *KLEINALTENKAMP* (1987), S. 36 ff.

¹⁵⁶ Vgl. *WHITTINGTON* (1993), S. 23.

4.5 Konvergenzkomplexitätskongruenz¹⁵⁷

Die gegenwärtigen Wirkungen der Konvergenz führen dazu, dass zunehmend bestehende Marktbarrieren und Branchenstrukturen erodieren, weshalb die Branchenlebenszyklen sich immer weiter verkürzen. Dies bedingt evolutionäre, vor allem aber revolutionäre Transformationen der Wertschöpfungsketten bzw. der Geschäftsmodelle. Insofern konvergieren und divergieren Branchen, noch bevor sie zumindest temporär einen stabilen und transparenten Zustand erreicht haben.¹⁵⁸ Eine analysierbare, hinreichend stabile Branchenstruktur ist aber die unabdingbare Voraussetzung für die eindimensionale Strategiewahl, wie sie *PORTER* vorschlägt.¹⁵⁹ Durch die Dynamik der Branchen und die immer schneller auftretenden Veränderungen werden aber eine Zukunftsvorhersage und die Planung einer monolithischen Positionierung praktisch unmöglich.¹⁶⁰ Für die Umsetzung einer eindeutigen Kostenführerschafts- bzw. Differenzierungsstrategie ist eine detaillierte Analyse der Branchenstruktur unumgänglich, weil eine auch nur infinitesimal schlechtere Positionierung nach *PORTER* schon zu dramatischen Ertragsseinbußen führen kann. Liegt hingegen eine *homogene Dynamik* in einem Geschäftsfeld vor, d. h. existieren strategische Basistrends, wie z. B. die Filialisierung im Handel, so kann trotz Marktdynamik eine eindeutige Positionierung als Kostenführer bzw. als Differenzierer verfolgt werden. Allerdings ist eine solchermaßen homogene Dynamik gerade nicht das Kennzeichen der Konvergenz; vielmehr zeichnet sich die Konvergenz durch ein hohes Maß an *Diskontinuität*¹⁶¹ aus. Insofern erscheint es gerade in konvergierenden Märkten geboten, ein Leistungsbündel durch entsprechende *Komplementierer*¹⁶² so zu schnüren, dass es kosten-, qualitäts- und zeitorientiert ausgerichtet ist. Die Komplexität eines solchen Leistungsbündels und die Intransparenz der dahintersteckenden Prozesse repräsentieren auch in Zeiten konvergierender Märkte eine weitaus höhere und dauerhaftere Replikationsbarriere als eine eindimensionale Strategiewahl, deren Wettbewerbsvorteil rasch durch entsprechende Kooperationen oder Partnerschaften mit Wettbewerbern oder branchenfremden Unternehmen egalisiert werden kann. Dementsprechend sinkt auf konvergierenden Märkten durch die Verfolgung einer *Simultaneitätsstrategie* die Imitationsgefahr durch die Wettbewerber. Darüber hinaus stellen gerade die möglichen Inflexibilitäten, die mit einer Entweder-oder-Strategie verbunden sind, vor dem Hintergrund konvergierender Märkte ein großes Gefahrenpotenzial für die strategische Mittelmäßigkeit dar. Gerade die durch die Konvergenz entstehenden flexiblen, integrierten Produkt- und Prozesstechnologien fordern auch flexible, ganzheitliche und hybride Strategieformen.

PORTER berücksichtigt aber weder die aus der Konvergenz abgeleitete unabdingbare Forderung nach Leistungsbündelung mittels kooperativ-konstituierender *Systemprodukte* noch den sich häufig aus der Konvergenz ergebenden *Freund/Feind-Wettbewerb*. Insofern sind die fünf Marktkräfte zumindest um eine sechste Kraft, den *Komplementierer*, zu erweitern, um in konvergierenden Branchen überhaupt eine Analyse der Struktur zu ermöglichen. Dabei beste-

¹⁵⁷ Die nachfolgenden Ausführungen zu Gliederungspunkt 4.5 lehnen sich eng an *KEUPER* (2004), S. 68 ff., an.

¹⁵⁸ *PORTER* geht davon aus, dass die Konvergenz ein zeitlich begrenztes Kontinuum darstellt, in dem die meisten Experimente wirtschaftlicher Art fehlschlagen werden, sodass sich nach und nach eine stabile Branche für eine klare monoerfolgsfaktororientierte Positionierung herausbildet; vgl. *PORTER* (2001), S. 68 ff.

¹⁵⁹ *PORTER* lässt bei emergierenden Märkten durchaus Dynamik zu; allerdings sind seine strategischen Empfehlungen sehr vage; vgl. *PORTER* (2000), S. 65 f.

¹⁶⁰ Vgl. *HAERTSCH* (2000), S. 128.

¹⁶¹ Diskontinuität beinhaltet nichtlineare Veränderungen, die durch unterbrochene Handlungs- und Ereignisfolgen gekennzeichnet sind; vgl. *PERICH* (1993), S. 95.

¹⁶² Vgl. *BRANDENBURGER/NALEBUFF* (1996), S. 18.

hen zwischen komplementierenden Parteien interdependente Beziehungen mit dem Ziel beider Parteien, einen gemeinsamen Markt aufzubauen, wobei jedoch i. d. R. jede Partei einen möglichst großen Teil des gemeinsamen Markterfolges für sich behalten will.¹⁶³ Durch die Machtverlagerung zum Kunden und die zunehmende Spezialisierung der Unternehmen steigt die Bedeutung der Komplementierer, weil nur so hybride Leistungsbündel (Systemprodukte) generiert werden können, um den hybriden Käuferpräferenzen gerecht zu werden. Die Berücksichtigung der Komplementierer als sechste Wettbewerbskraft in konvergierenden Märkten unterstreicht die Möglichkeit, dass eine Simultaneität der generischen Strategieoptionen nicht zwangsläufig zu einem „Sitzen zwischen den Stühlen“ führen muss.¹⁶⁴

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Auswirkungen der Konvergenz auf die fünf Wettbewerbskräfte von *PORTER* vielschichtig sind. Die Komplexität des Zusammenspiels zwischen den Komplementierern und den fünf Kräften des Marktes bedingt, dass Wirkungsintensität und Wirkungsrichtung ex ante nicht vorhersagbar sind. Insofern muss der Branchenstrukturanalyse generell die *Planungsfunktion* aufgrund der hohen Dynamik auf konvergierenden Märkten in weiten Bereichen abgesprochen werden; vielmehr nehmen Branchenstrukturmodelle ausschließlich den Charakter eines *strukturierenden Analysewerkzeugs* für einen spezifischen Zeitpunkt an.¹⁶⁵ Dabei ist zu beachten, dass die Gültigkeit der Analyseergebnisse auf konvergierenden Märkten sehr gering ist.

Die unzureichende Planungsfunktion von Branchenstrukturmodellen wird u. a. in einer Studie über die Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer-E-Commerce eindeutig belegt.¹⁶⁶ Im Rahmen dieser Studie konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der allgemeinen Wettbewerbsintensität, der leistungsbezogenen Wettbewerbsintensität, der preislichen Wettbewerbsintensität und dem Erfolg eines Unternehmens gefunden werden.¹⁶⁷

Ferner kann das verwendete Bild einer linearen Wertschöpfungskette, bei der die Wertschöpfungsschritte in sequentiellem Zusammenhang stehen, vor dem Hintergrund konvergierender Märkte und der damit verbundenen Zunahme informationsintensiver Güter die vernetzten und rekursiven Produktionsprozesse, wie sie z. B. in der Medienbranche vorliegen, kaum adäquat widerspiegeln.¹⁶⁸ Vielmehr repräsentieren Wertschöpfungsnetzwerke oder Wertschöpfungskreisläufe häufig den Wertschöpfungsprozess besser als linearisierte Denkmodelle.¹⁶⁹ Insofern wird auch die an sich schon kaum zwingend abzuleitende zweifelsfreie Unterscheidung zwischen primären und sekundären Aktivitäten noch weiter erschwert.

¹⁶³ Vgl. *BRANDENBURGER/NALEBUFF* (1996), S. 36.

¹⁶⁴ *BLECKER* bezeichnet im Rahmen seines Konzepts der grenzenlosen Unternehmung die sechste Kraft als Netzwerkexternalitäten. Dahinter verbirgt sich ebenso wie im Fall des Komplementierers schwerpunktmäßig der Versuch, über Kooperationsformen den Anforderungen des Marktes adäquat entgegenzutreten. Auf den Wettbewerb innerhalb einer Branche wirken sich Kooperationen unterschiedlich aus. So kann z. B. die Wettbewerbsintensität sinken, weil die Unternehmen zur Partizipation neigen und kollusives Verhalten zeigen; vgl. *BLECKER* (1999), S. 101. Allerdings führt ein Wettbewerb zwischen kooperativ agierenden Verbänden zu einer extremen Intensivierung des Wettbewerbs, weil die Marktmacht der wenigen großen Verbände sehr ausgeprägt ist.

¹⁶⁵ Vgl. *HAERTSCH* (2000), S. 128.

¹⁶⁶ Vgl. *BÖING* (2001), S. 109 ff.

¹⁶⁷ Vgl. *BÖING* (2001), S. 127 ff.

¹⁶⁸ Vgl. *KEUPER* (2001b), S. 395.

¹⁶⁹ Vgl. hierzu z. B. die Content-Erstellung von Zeitungs- und Publikumszeitschriftenverlagen in *KEUPER* (2001b), S. 395 f.

5 Wettbewerbsstrategischer und methodischer Zusammenbruch des Market-based View

Voranehend ging es nicht darum, den Market-based View und dessen „generische“ Wettbewerbsstrategien generell zu verwerfen. Nach wie vor besteht die Möglichkeit, dass es stabile, reife, sich homogen-dynamisch entwickelnde Branchen und Märkte geben kann, in denen eine outside-in-getriebene Vorgehensweise zur Ableitung einer umfassenden Kostenführerschaft oder einer Differenzierung die ausschließlich richtige Strategie ist.

Allerdings sind diese Voraussetzungen gegenwärtig schon selten vorzufinden, und in der Zukunft werden sie immer seltener anzutreffen sein. Zunehmend werden Unternehmen ressourcen- bzw. kernkompetenzgetrieben Simultaneitätsstrategien umsetzen, um sich zu differenzieren, weil auch in Zukunft mit weiter erodierenden Branchen, lediglich temporär stabilen Konvergenzergebnissen sowie einer zunehmend heterogen-hybriden Nachfrage sowohl im Industrie- als auch im Konsumgüterbereich zu rechnen ist. Insofern ist die ressourcen- bzw. kernkompetenzgetriebene Verfolgung einer Simultaneitätsstrategie zukünftig als eine zentrale Strategieoption zu sehen, die nicht zwangsläufig zu einem „Sitzen zwischen den Stühlen“ führt,¹⁷⁰ sondern die dichotomen Strategietypen ergänzt¹⁷¹.

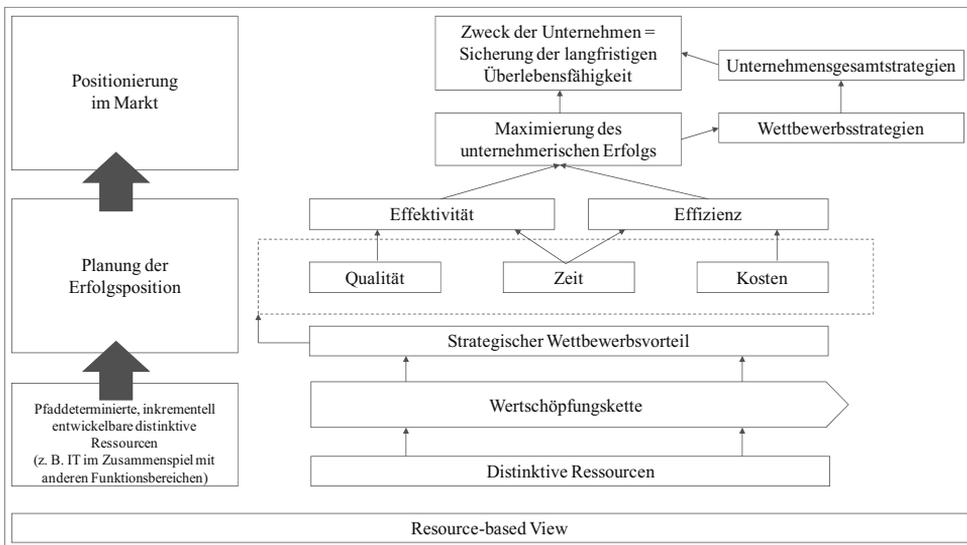


Abbildung 21: Struktur des Resource-based View¹⁷²

¹⁷⁰ Vgl. CORSTEN (1995), S. 352.

¹⁷¹ Eine andere Auffassung hat FLECK (1995), S. 32.

¹⁷² KEUPER (2008), S. 26.

Insgesamt kann somit festgehalten werden, dass die *PORTER*'schen Entweder-oder-Strategien zwar die Strategiediskussion in Theorie und Praxis geprägt haben, die strategische Eignung im Hinblick auf die gegenwärtige Marktkomplexität jedoch in weiten Bereichen als eher gering einzustufen ist. Ferner ist zu attestieren, dass der Modellansatz von *PORTER* erhebliche Inkonsistenzen, widersprüchliche Annahmen sowie nicht eindeutig belegbare Hypothesen aufweist und aus transaktionskostentheoretischer, spieltheoretischer und systemtheoretisch-kybernetischer Sicht ad absurdum geführt wird.

Letztlich sind die Entweder-oder-Strategien nicht i. d. L., eine heterogen-hybride Nachfragestruktur zu berücksichtigen. Auch die sich aus der nicht zutreffenden Dichotomisierungsannahme evolutorisch entwickelnde Starrheit des Produktionssystems, das per se nicht darauf ausgerichtet ist, mehrere strategische Erfolgsfaktoren gleichzeitig zu verfolgen, schränkt das notwendige Flexibilitätspotenzial auf konvergierenden Märkten stark ein. Insofern haben die *PORTER*'schen Wettbewerbsstrategien nur einen geringen Bezug zur gegenwärtigen Marktkomplexität, sodass – ketzerisch formuliert – sich die Marktorientierung des Market-based View und der *PORTER*'schen Wettbewerbsstrategien nicht auf die dem Markt inhärente Komplexität bezieht, wodurch der Kunde zum Vasallen der Strategen wird. Damit wird auch deutlich, dass die monoerfolgsfaktorzentrierten Wettbewerbsstrategien von *PORTER* nicht i. d. L. sind, das bestehende Komplexitätsgefälle zwischen Marktkomplexität und der Komplexität eines Unternehmens adäquat zu handhaben.

Quellenverzeichnis

- ADAM, D.* (1998): Produktionsmanagement, Wiesbaden 1998.
- BÄNSCH, A.* (1995): Variety Seeking, in: GfK-Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 1995, S. 342–365.
- BAIN, J. S.* (1956): Barriers to New Competition. Cambridge 1956.
- BARZEN, D./WAHLE, P.* (1990): Das PIMS-Programm, in: Harvard Business Manager, 1990, Nr. 1, S.100–109.
- BEA, F. X./HAAS, J.* (2005): Strategisches Management, 4. Auflage, Stuttgart 2005.
- BECK, U.* (1986): Risikogesellschaft, Frankfurt a. M. 1986.
- BECKER, A.* (1996): Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse, Wiesbaden 1996.
- BEST, M. H.* (1990): The New Competition, Cambridge 1990.
- BLECKER, T.* (1999): Unternehmen ohne Grenzen, Wiesbaden 1999.
- BLISS, C.* (2000): Management von Komplexität, Wiesbaden 2000.
- BÖING, C.* (2001): Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer-E-Commerce, Wiesbaden 2001.
- BÖRNER, C. J.* (2000): Strategisches Bankmanagement, München/Wien 2000.
- BOGASCHEWSKY, R./ROLLBERG, R.* (1998): Prozeßorientiertes Management, Berlin et al. 1998.
- BRANDENBURGER, A. M./NALEBUFF, B. J.* (1996): Co-opetition, Boston 1996.

- CORSTEN, H.* (1995): Wettbewerbsstrategien, in: *CORSTEN, H./REISS, M.* (Hrsg.), Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 341–353.
- CORSTEN, H.* (1998): Grundlagen der Wettbewerbsstrategie, Stuttgart/Leipzig 1998.
- CORSTEN, H./WILL, T.* (1992): Simultaneität von Kostenführerschaft und Differenzierung durch neue informationstechnologische und arbeitsorganisatorische Produktionskonzepte, Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 25, Ingolstadt 1992.
- DOWLING, M./LECHNER, C./THIELMANN, B.* (1998): Branchenstrukturanalyse in konvergierenden Märkten, schriftlicher Beitrag, 22. Workshop der Kommission Organisation im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Freie Universität Berlin, Berlin 1998.
- DOYLE, P.* (1987): Marketing and the British Chief Executive, in: Journal of Marketing Management, 1987, Nr. 2, S. 121–132.
- FLECK, A.* (1995): Hybride Wettbewerbsstrategien, Wiesbaden 1995.
- GÄLWEILER, A.* (1990): Strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, Frankfurt a. M. 1990.
- GERYBADZE, A.* (2003): Strategisches Management und dynamische Konfiguration der Unternehmens-Umwelt-Beziehungen, in: *LEISTEN, R./KRCAL, H.-C.* (Hrsg.), Nachhaltige Unternehmensführung, Wiesbaden 2003, S. 83–100.
- GIERL, H.* (1989): Individualisierung und Konsum, in: Markenartikel, 1989, S. 422–428.
- HAERTSCH, P.* (2000): Wettbewerbsstrategien für Electronic Commerce, 2. Auflage, Lohmar/Köln 2000.
- HAUSER, U./KRUG, C.* (1996): „Unsere Nächte sind farbiger als eure Tage“, in: Stern, 1996, Nr. 2, S. 46–70.
- HILDEBRAND, V. G.* (1997): Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung, Wiesbaden 1997.
- JONES, G. R./BUTLER, J. E.* (1988): Cost, Revenue, and Business-Level Strategy, in: Academy of Management Review, 1988, S. 202–213.
- KALUZA, B.* (1995): Zeitmanagement, in: *CORSTEN, H.* (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München/Wien 1995, S. 1064–1071.
- KARNANI, A.* (1984): Generic Competitive Strategies, in: Sloan Management Review, 1984, S. 322–349.
- KEUPER, F.* (2001a): eSig, in: *KEUPER, F.* (Hrsg.), Strategic E-Business, Wiesbaden 2001, S. 443–480.
- KEUPER, F.* (2001b): Multimedia Supply Chain Management am Beispiel von Zeitungs- und Publikumszeitschriftenverlagen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2001, S. 392–410.
- KEUPER, F.* (2001c): Strategisches Management, München/Wien 2001.
- KEUPER, F.* (2002): Convergence-based View, in: *KEUPER, F.* (Hrsg.), Electronic Business und Mobile Business, Wiesbaden 2002, S. 603–654.