

2 Theorie und Forschungsstand

2.1 Begrifflichkeiten und Theorien

2.1.1 Strategie

SEGIL definiert hierzu folgende drei Begriffe, teilweise angelehnt an militärische Definitionen: Strategie ist der Plan zur Ausführung von Operationen, um die günstige Position zu erreichen, bevor man in ein Gefecht eintritt; die Operation ist eine Handlung oder aktive Beteiligung an geschäftlichen Aktivitäten und Transaktionen; die Taktik ist die Organisation während eines Gefechtes.²⁴

Strategie ist also die meist langfristige Planung von Zielen in der – ungewissen – Zukunft unter Hereinnahme von bekannten Fakten, Erfahrungen und Umständen auf der einen Seite, und Visionen, Vermutungen und teilweise auch Wünschen auf der anderen – eben ungewissen – Seite. Oder anders: unter Strategie versteht man die notwendigen unternehmerischen Maßnahmen, ein zukünftiges Ziel bzw. einen Wettbewerbsvorteil zu einem vorab bestimmten Zeitpunkt zu erreichen. Aus Sicht des ausführenden Unternehmens ist Taktik die Menge aller als notwendig empfundenen Maßnahmen zum Einlenken in aktive Prozesse bzw. Aktivitäten von Unternehmen – dies sind zumeist Bemühungen, um unvorteilhafte, im Unternehmensumfeld auftretende Geschehnisse im Tagesgeschäft zu korrigieren. Unter Operation ist jeder beliebige Unternehmensprozess des Tagesgeschäftes zu verstehen.

HINTERHUBER zitiert die Definition von Moltke „...*Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen... Strategie ist nichts weiter als die Anwendung des gesunden Menschenverstandes...*“.²⁵ BEA/HAAS definieren die Strategie als alle Maßnahmen, die den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sichern.²⁶ Ähnlich definiert WURCHE die Strategie über die Aspekte langfristige Sicherstellung des wirtschaftlichen Überlebens eines Unternehmens, Augenmerk auf Aktivitäten mit hohem Anteil an der Unternehmensbestandssicherung in der Zukunft, Aufbau von Wettbewerbsvorteilen, Aufbau und Nutzung strategischer Handlungsspielräume, Unterneh-

²⁴ Vgl. Segil (1998), S. 25 f.

²⁵ Vgl. Hinterhuber (2004 a), S. 17.

²⁶ Vgl. Bea/Haas (2005) S. 190 f.

menskooperation zur Verbesserung der gemeinsamen Unternehmenssituation und einzigartigen Ressourcen.²⁷

BOUNCKEN/JONES definieren Strategie als ein längerfristig konzipiertes Muster aus Managemententscheidungen resp. -handlungen zur Bildung bzw. Nutzung von Kernkompetenzen wie Effizienz, Innovation, Qualität und Kundenorientierung, wodurch vom Unternehmen i.w.F. Wettbewerbsvorteile generiert werden sollen.²⁸ BOUNCKEN/JONES nennen darüber hinaus das Ziel des strategischen Managements in der Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolges durch Aufbau und Nutzung von Erfolgspotenzialen im Sinne von Wettbewerbsvorteilen, wodurch eine qualitative bzw. quantitative Überlegenheit gegenüber dem Mitbewerb entsteht.²⁹

2.1.1.1 Kernkompetenzen

BOUNCKEN/JONES definieren Kernkompetenzen als Bündel besonderer und schwierig imitierbaren Fähigkeiten und Technologien eines Unternehmens zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und herausragendem Kundennutzen mittels überlegener Ressourcenausstattung bzw. -integration.³⁰ HAMEL/PRAHALAD nennen drei Kriterien zur Unterscheidung von Kernkompetenzen im Zugang zu einem breiten Spektrum an Märkten (durch zielführende Marktbearbeitung und Kompatibilität der Kernkompetenz in verschiedenen Märkten), im Kundennutzen (erzeugt durch Unternehmensflexibilität bzw. Qualitätsstreben) und in einzigartigen bzw. schwierig imitierbaren Produkteigenschaften (begeisterungsfähige Produktleistungen für den Kunden).³¹ BOUNCKEN/JONES erkennen zudem, dass Kernkompetenzen die Basis von Strategien mit hohem Wertschöpfungspotenzial darstellen.³²

2.1.1.2 Normstrategie

VOIGT definiert Normstrategien als unverbindliche strategische Handlungsempfehlungen im Sinne von strategischen Optionen.³³ DICKE empfiehlt für die strategische Planung einer Geschäftseinheit zuvor allerdings noch die Klärung der grundsätzlich umsetzbaren Strategien und deren Ausprägungen.³⁴ BEA/HAAS definieren Normstrategien als spezifische Strategien

²⁷ Vgl. Wurche (1994), S. 10 ff.

²⁸ Vgl. Bouncken/Jones (2008), S. 462 f.

²⁹ Vgl. Bouncken/Jones (2008), S. 464 f.

³⁰ Vgl. Bouncken/Jones (2008), S. 475 ff.

³¹ Vgl. Hamel/Prahalad (1990), S. 83 f.

³² Vgl. Bouncken/Jones (2008), S. 476 f.

³³ Vgl. Voigt (2008), S. 162.

³⁴ Vgl. Dicke (2007), S. 99.

von strategischen Geschäftsfeldern. Die drei Klassen von Normstrategien werden hierbei unterteilt in Wachstums- bzw. Investitionsstrategien (Mittelbindung bei hoher Marktattraktivität und hohem relativen Wettbewerbsvorteil), Abschöpfungsstrategien/Desinvestitionsstrategien (Mittelfreisetzung bei niedriger Marktattraktivität und niedrigem relativen Wettbewerbsvorteil) und Selektionsstrategien (Offensivstrategie, Defensivstrategie, Übergangsstrategie: bei mittlerer Marktattraktivität und mittelmäßigem relativen Wettbewerbsvorteil).³⁵

PFAFF empfiehlt die Darstellung von strategischen Geschäftseinheiten in einem Portfolio-Modell der Boston Consulting Group (BCG-Matrix). Darin enthalten sind Normstrategien für Nachwuchsprodukte in der Einführungsphase (Normstrategie: Offensivstrategie zur Nutzung der Chancen in der Produkteinführungsphase, Selektionsstrategie), Produkte in der Wachstumsphase (Normstrategie: Investitionsstrategie zur Erhöhung des Marktanteiles), Produkte in der Reifephase (Normstrategie: Abschöpfen von Erträgen, Halten der Marktposition) und Produkte mit geringem Wachstum bzw. Degeneration (Normstrategie: Desinvestitionsstrategie).³⁶

2.1.2 Strategie-Varianten von Unternehmen im Rahmen der Untersuchung

Die Struktur dieses Abschnittes wurde in Anlehnung an BEA/HAAAS³⁷, CORSTEN³⁸, LORANGE³⁹, SCHRÖDER⁴⁰, ANGWIN/CUMMINGS/SMITH⁴¹ und eigener Ergänzungen entwickelt.⁴²

Die Strategie für die Entwicklungsrichtung des Gesamtunternehmens (oberste Strategieebene „Corporate Level“) definiert die Auswahl, Zusammensetzung und Richtungsweisung der Geschäftsfelder des Unternehmens, sowie dessen gesamtheitliche Strategie. BOUNCKEN/JONES erkennen den Zweck von Strategien auf Corporate Level u.a. in der Suche nach neuen Geschäftsfeldern zur Erhöhung der Wertschöpfung mittels Verwendung von vorhandenen Kernkompetenzen.⁴³

Die Strategien für das Marktverhalten und die generischen Strategien sind allesamt Geschäfts-feldstrategien (mittlere Strategieebene „Business Level“), welche sich des Wettbewerbes im

³⁵ Vgl. Bea/Haas (2005) S. 151 f.

³⁶ Vgl. Pfaff (2004), S. 113 ff.

³⁷ Vgl. Bea/Haas (2005), S. 169 ff.

³⁸ Vgl. Corsten (1998), S. 5 ff.

³⁹ Vgl. Lorange (1978), S. 2-1 ff.

⁴⁰ Vgl. Schröder (2005), S. 28 ff.

⁴¹ Vgl. Angwin/Cummings/Smith (2007), S. 89 f.

⁴² Details hierzu siehe Anhang J.

⁴³ Vgl. Bouncken/Jones (2008), S. 511.

Markt annehmen. BOUNCKEN/JONES nennen den Zweck von Strategien auf Business Level in der Bündelung von Kernkompetenzen, welche auf funktionaler Ebene bereits bestehen, um die Unternehmensumwelt zum eigenen Vorteil hin zu beeinflussen.⁴⁴

Um das Wettbewerbspotenzial betrieblicher Funktionen kümmern sich weiters die funktionalen Strategien (unterste Strategieebene „Functional Level“). BOUNCKEN/JONES nennen den Zweck von funktionalen Strategien in der Verbesserung der unternehmensinternen Ressourcen zur Förderung von neuen Kernkompetenzen.⁴⁵ Die Strategien für die Produkt-Markt-Kombinationen befinden sich implizit in den Corporate Level Strategien, genauer: als Ausprägung einer Wachstumsstrategie, verankert.⁴⁶ Die Strategien für den Grad der Eigenständigkeit sind aus Sicht dieser Arbeit, analog zu BEA/HAAS⁴⁷, in Relation mit den Corporate Level Strategien zu sehen.

2.1.2.1 Strategien für die Entwicklungsrichtung des Gesamtunternehmens

2.1.2.1.1 Wachstumsstrategie

RAISCH/PROBST/GOMEZ erkennen die drei grundlegenden Aufgaben der Unternehmensführung im Wachstumsprozess in der Entwicklung einer Wachstumsstrategie, in der Führung von Wachstumsimpulsen und in der Umsetzung der Wachstumsmaßnahmen.⁴⁸

BLEICHER hebt den traditionellen betriebswirtschaftlichen Wachstumsbegriff hervor, welcher von einer positiven Betriebsgrößen-Veränderung im Zeitablauf und von einer optimalen Betriebsgröße als Zielgröße ausgeht, aber bereits in der eindeutigen Bestimmung des Betriebsgrößenbegriffes scheitert. Das Wachstum eines Unternehmens entwickelt sich aber vielmehr im Spannungsverhältnis von Chancen und Risiken des Unternehmensumfeldes und in der Ressourcenentwicklung/-Bereitstellung des Managements für strategische Ziele, um die Möglichkeiten der Unternehmensumwelt auch tatsächlich zu nutzen.⁴⁹ Entscheidend für das Wachstum ist vermehrt der technische Wandel, dessen Mobilisierbarkeit sich zunehmend im „neuen Rohstoff Information“ manifestiert.⁵⁰ Wirtschaftliches Wachstum wird im Übergang zur Wissensgesellschaft künftig vielmehr durch die Geschwindigkeit der Wissensverbreitung

⁴⁴ Vgl. Bouncken/Jones (2008), S. 498 f.

⁴⁵ Vgl. Bouncken/Jones (2008), S. 485 ff.

⁴⁶ Vgl. Bea/Haas (2005) S. 170 ff.

⁴⁷ Vgl. Bea/Haas (2005) S. 170 ff.

⁴⁸ Vgl. Raisch/Probst/Gomez (2007), S. 6.

⁴⁹ Vgl. Bleicher (2004), S. 580 f.

⁵⁰ Vgl. Bleicher (2004), S. 67.

gewonnen als durch bloße Erhöhung der Produktion von Leistungen.⁵¹ HUTZSCHENREUTER definiert das Wachstum als Investition in neue Ressourcen mit dem Ziel der Wertsteigerung, und die Strategie als Vorgabe für Handlungsmuster, um als Unternehmen produktiv für bestimmte Kunden mit bestimmten Produkten bzw. Dienstleistungen tätig zu werden. Durch die Vermehrung von Ressourcen ändert sich demnach auch die Leistungskapazität eines Unternehmens.⁵²

SIEDENBIEDEL unterscheidet Wachstumsstrategien in autonome Wachstumsstrategien und kooperative Wachstumsstrategien – wobei die autonomen Wachstumsstrategien weiter in Auslandsniederlassungen, Tochterunternehmen und Cross-Border-Akquisitionen klassifiziert werden, und die kooperativen Wachstumsstrategien in Strategische Allianzen und Joint Ventures unterschieden werden.⁵³

2.1.2.1.2 Stabilisierungsstrategie und Haltestrategie

BEA/HAAS definieren die Ausrichtung der Stabilisierungsstrategie in der Sicherung der bisherigen Positionierung, im Sinne der defensiven Haltung eines Strategiefolgers („Me-too-Strategie“), im Gegensatz zum Strategieführer, welcher eine Wachstumsstrategie verfolgt. Durch diese Abwartestrategie – welche verfolgt wird, um Zeit für Entscheidungen zu gewinnen – eines Unternehmens werden auch die Risiken in den Bereichen Technologie und Innovation eingedämmt. Die Stabilisierungsstrategie ist zudem oftmals bei mittelständischen Unternehmen, welche von einem großen Unternehmen gekauft werden, zu beobachten.⁵⁴

VOLKMANN/TOKARSKI beobachten die Anwendung der Stabilisierungsstrategie nach einer Wachstumsstrategie, wodurch die kritische Masse generiert wurde, um einen gewünschten Zustand des Unternehmens zu erhalten.⁵⁵ SCHRÖDER definiert die Stabilisierungsstrategie als Marktstellungsstrategie, welche die Sicherung des Marktanteils verfolgt.⁵⁶ BREITSCHUH/WÖLLER erkennen den Hintergrund der Stabilisierungsstrategie in einer strategisch defensiven Grundeinstellung und sehen darin die Nutzung der Chance, bereits Bekanntes noch besser zu machen – im Sinne eines Strategiefolgers.⁵⁷

⁵¹ Vgl. Bleicher (2004), S. 125.

⁵² Vgl. Hutzschenreuter (2006) S. 48.

⁵³ Vgl. Siedenbiedel (2008), S. 121.

⁵⁴ Vgl. Bea/Haas (2005) S. 179 f.

⁵⁵ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006) S. 423.

⁵⁶ Vgl. Schröder (2005), S. 58.

⁵⁷ Vgl. Breitschuh/Wöller (2007), S. 12.

2.1.2.1.3 Desinvestitionsstrategie und Schrumpfungsstrategie

SCHEWE definiert Desinvestitionsstrategien als Aufgabe – im Sinne einer Auflassung bzw. Beendigung – von Geschäftsbereichen.⁵⁸ VOLKMANN/TOKARSKI bekräftigen dies und sehen in der Desinvestitionsstrategie einen Rückzug aus nicht profitablen Geschäftsbereichen.⁵⁹ HINTERHUBER bezeichnet die Desinvestitionsstrategie auch als Rückzugsstrategie und empfiehlt diese weiters bei genau denjenigen strategischen Geschäftseinheiten, bei welchen sich die Ursachen einer schwachen Marktposition nicht korrigieren lassen. Diese Geschäftseinheiten bringen weder aktuelle Gewinne, noch tragen sie zu einer künftigen Wertsteigerung des Unternehmens bei. Dies geschieht meist in der Sättigungsphase des Marktes, worin ein Produkt das Ende seines Produktlebenszyklus erreicht hat.⁶⁰

MACHARZINA/WOLF definieren ein Leistungsangebot eines Geschäftsfeldes als Auslaufprodukt, wenn dafür sowohl geringe Marktwachstumsraten als auch niedrige relative Marktanteile vorliegen. Da diese Produkte von Konkurrenzprodukten am Markt verdrängt wurden und keine befriedigenden Gewinne mehr einbringen, ist hier eine Einstellung des Angebotes am Markt zu empfehlen, also die Desinvestitionsstrategie.⁶¹ HUNGENBERG empfiehlt die Anwendung einer Desinvestitionsstrategie ebenfalls für Geschäftsfelder, die sowohl ein wenig attraktives Marktumfeld vorfinden als auch selbst eine ungünstige Wettbewerbsposition am Markt vorweisen.⁶²

BREITSCHUH/WÖLLER nennen die Barrieren bei der Desinvestitions-Entscheidung in Veräußerungsverlusten getätigter Investitionen, zusätzlich entstehenden Kosten aus den Mitarbeiterverträgen (Abfindungen etc.), emotionaler Bindung an das Geschäftsfeld bzw. Produkt und die Entscheidungsangst des verantwortlichen Managers vor dem vermeintlichen Versagen.⁶³ BEA/HAAS nennen die vier prinzipiellen Möglichkeiten zur Desinvestition mit Management Buy-out (das Management übernimmt das Unternehmen), Spin-Off (ein Unternehmensteil wird aus dem Unternehmen herausgelöst und weiters als neues Unternehmen rechtlich selbstständig), Sell-Off (Verkauf von Unternehmensteilen an ein anderes Unternehmen) und Liquidation (Schließung des Unternehmens durch Einstellen aller Unternehmenstätigkeiten).⁶⁴

⁵⁸ Vgl. Schewe (1998), S. 29.

⁵⁹ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006) S. 423.

⁶⁰ Vgl. Hinterhuber (2004 a), S. 19; S. 165 ff.

⁶¹ Vgl. Macharzina/Wolf (2008) S. 359.

⁶² Vgl. Hungenberg (2004), S. 431.

⁶³ Vgl. Breitschuh/Wöller (2007), S. 14.

⁶⁴ Vgl. Bea/Haas (2005) S. 182 ff.

2.1.2.1.4 Abschöpfungsstrategie

VOLKMANN/TOKARSKI definieren die Abschöpfungsstrategie als eine Preisstrategie, bei der von einem hohen Einführungspreis ausgegangen wird, welcher dann zu einem bestimmten Zeitpunkt gesenkt wird. Der Grund der Preisreduktion ist dabei oftmals der Markteintritt eines Wettbewerbers – und der Preis wird hierbei also über den folglich steigenden Wettbewerbsdruck gesteuert. Die Zeit des Technologie- und Zeitvorsprunges vor der Preisreduktion wird dabei zur Abschöpfung des Marktes genutzt.⁶⁵ ZENTES/SWOBODA/MORSCHETT nennen das dezidierte Ziel der Abschöpfungsstrategie in der Maximierung des Erlöses eines Produktes bzw. einer Dienstleistung auf bestimmten Märkten.⁶⁶

BEA/HAAS sehen die Abschöpfungsstrategie als Normstrategie in der Reifephase eines Produktes bzw. Dienstleistung („Cash-Produkte“, „cash cows“). In dieser Phase ist der relative Marktanteil hoch, jedoch das Wachstum des Marktes ist stetig rückläufig.⁶⁷ In der Phase der Abschöpfungsstrategie wird beim entsprechenden Produkt zudem auf die beiden Aktivitäten F&E und Marketing verzichtet, wodurch ein hoher RoI entsteht.⁶⁸ HENTZE/ HEINECKE/KAMMEL sehen die Abschöpfungsstrategie als Übergangsstrategie zur Beibehaltung der Wettbewerbsposition mit dem Ziel der Cash-Flow-Maximierung ohne zusätzliche Ressourcen-Aufwände.⁶⁹ Dabei wird marktseitig mit einem hohen Einführungspreis der Produkte/Dienstleistungen begonnen, welcher sukzessive gesenkt wird, um eine systematische Abschöpfung der Konsumentenrente zu erzielen.⁷⁰

2.1.2.2 Strategien für die Produkt-Markt-Kombinationen

Die vier verschiedenen Strategien dieses Kapitels beruhen alle auf der Ansoff-Matrix.⁷¹

2.1.2.2.1 Marktdurchdringungsstrategie

MACHARZINA/WOLF definieren die Marktdurchdringungsstrategie für ein Unternehmen durch ein Verbleiben am bestehenden Markt mit bestehenden/vorhandenen Dienstleistungen/Produkten unter gezieltem Einsatz absatzpolitischer Instrumente. Die Möglichkeiten liegen dabei in der Erhöhung der gegenwärtigen Produktnutzungsrate der Kunden, in der Ge-

⁶⁵ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006) S. 237 f.

⁶⁶ Vgl. Zentes/Swoboda/Morschett (2005) S. 1295.

⁶⁷ Vgl. Bea/Haas (2005) S. 182 ff.

⁶⁸ Vgl. Bea/Haas (2005) S. 78.

⁶⁹ Vgl. Hentze/Heinecke/Kammel (2001) S. 230.

⁷⁰ Vgl. Hentze/Heinecke/Kammel (2001) S. 369.

⁷¹ Vgl. Ansoff (1965), S. 97 ff.

winnung von Kunden des Mitbewerbes und in der Akquisition von Neukunden.⁷² BUSCH/FUCHS/UNGER bekräftigen dies, indem sie die Marktdurchdringungsstrategie als Erschließung von Wachstumsquellen – generiert durch die Intensivierung der Produktverwendung bei bestehenden Kunden und die Gewinnung bisheriger Nicht-Kunden des Produktes – beschreiben.⁷³

BREITSCHUH/WÖLLER beschreiben den Vorgang der Marktdurchdringungsstrategie mittels kritischer Hinterfragung der derzeitigen Produkt-Markt-Kombinationen des Unternehmens hinsichtlich der Marketingaktivitäten, und den darauf folgenden Versuch, den Absatz bzw. Marktanteil in diesen Bereichen – mittels Marktbearbeitung – zu steigern.⁷⁴

2.1.2.2.2 Marktentwicklungsstrategie

WIRTZ definiert die Marktentwicklungsstrategie mit dem Ziel, gegenwärtige Produkte in neuen Märkten zu verkaufen.⁷⁵ PFAFF nennt die Ziele der Marktentwicklungsstrategie in der Gewinnung von derzeitigen Nicht-Käufern, in der Gewinnung neuer Erstkäufer, im Abwerben von Kunden der Mitbewerber und in der Erhöhung der Verwendungsrate des Produktes.⁷⁶

KUSSMAUL nennt die Ansatzpunkte einer Marktentwicklungsstrategie in der Erschließung zusätzlicher geografischer Märkte (regionale, nationale bzw. internationale Ausdehnung), im Eindringen in Zusatzmärkte durch Funktionserweiterungen bzw. neue Anwendungsbereiche für die Produkte und in der Erschließung neuer Teilmärkte mittels Erweiterung der Kundensegmente zur Gewinnung neuer Kunden.⁷⁷

CAMPBELL/STONEHOUSE/HOUSTON sehen bei der Marktentwicklungsstrategie die Notwendigkeit für Unternehmen, neue Kompetenzen zu entwickeln, welche den speziellen Kundenbedürfnissen in den neu zu bedienenden Märkten dienen. Für die Marktentwicklung von Auslandsmärkten wird dabei zwischen interner und externer Methodik unterschieden. Die interne Methodik der Marktentwicklung subsumiert Aktivitäten wie Direktexport, Produktion bzw. Fertigung im Land des Zielmarktes und die Eröffnung von Niederlassungen im Land des Zielmarktes. Die externe Methodik hingegen umfasst die Bildung von Kooperationen/Übernahmen wie Joint Ventures, Allianzen, M&A, Franchising und Lizenzabkommen.⁷⁸

⁷² Vgl. Macharzina/Wolf (2008) S. 339 f.

⁷³ Vgl. Busch/Fuchs/Unger (2008) S. 154.

⁷⁴ Vgl. Breitschuh/Wöller (2007), S. 16 f.

⁷⁵ Vgl. Wirtz (2003), S. 75.

⁷⁶ Vgl. Pfaff (2004), S. 154.

⁷⁷ Vgl. Kußmaul (2008), S. 87.

⁷⁸ Vgl. Campbell/Stonehouse/Houston (2002), S. 176; S. 272.

AHLERT/BRUHN/STEFFENHAGEN/MEFFERT sehen die Marktentwicklungsstrategie in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts als die dominante Wachstumsstrategie.⁷⁹

2.1.2.2.3 Produktentwicklungsstrategie

WIRTZ definiert die Produktentwicklungsstrategie mit dem Ziel, neue Produkte in bereits bestehenden Märkten zu verkaufen.⁸⁰ OESTRINGER stellt fest, dass die Produktentwicklungsstrategie aus dem ständigen Verdrängungswettbewerb stagnierender Märkte und den verkürzten Produktlebenszyklen resultiert.⁸¹

KUSSMAUL räumt bei den „Produkten“ in der Produktentwicklungsstrategie ein, dass diese auch Innovationen oder Imitationen vorhandener Produkte sein können. Bei der Produktgestaltung ist dabei auf kundenorientierte Lösungen hinsichtlich der Wünsche, Erwartungen und Probleme von Kunden zu achten.⁸² WEGMANN benennt die Produktentwicklungsstrategie auch als Innovationsstrategie und unterscheidet dabei die drei Produktarten „echte Innovationen“ (originäre Produkte), „quasi neue Produkte“ (neuartige Produkte) und „Me-too-Produkte“ (nachgeahmte Produkte).⁸³ PFAFF bekräftigt dies, indem er diese Produktarten ebenfalls unterteilt in Produkte, die es so bisher noch nicht gab; in Produkte, welche an bestehende Entwicklungen anknüpfen; und in Produkte, welche in ähnlicher Form bereits marktpresent sind.⁸⁴

WINKELMANN unterscheidet die Markt- und Kundenorientierung hinsichtlich der Produktentwicklung in der Voraussage künftiger Kundenbedürfnisse samt damit verbundener Produktanpassung (reaktive Marktorientierung), in der rascheren Aufnahme von Trends bei Kundenbedürfnissen als der Wettbewerb und die darauf folgende Umsetzung in Wettbewerbsvorteile (differenzierende Marktorientierung) und in der Bestimmung der Bedürfnistrends durch das Unternehmen selbst durch „Kunden-Erziehung“ (aktive Marktorientierung).⁸⁵

KOTLER/BLIEMEL nennen eine Erfahrungsregel, wonach es von 64 Produktideen lediglich 2 bis 4 tatsächlich bis zur Markteinführung schaffen. Allerdings ist es davon dann nur mehr

⁷⁹ Vgl. Ahlert/Bruhn/Steffenhagen/Meffert (1998), S. 163.

⁸⁰ Vgl. Wirtz (2003), S. 75.

⁸¹ Vgl. Oestinger (2005), S. 119.

⁸² Vgl. Kußmaul (2008), S. 87.

⁸³ Vgl. Wegmann (2006), S. 244.

⁸⁴ Vgl. Pfaff (2004), S. 154.

⁸⁵ Vgl. Winkelmann (2006), S. 520 f.

eine einzige Produktidee, welche als wirkliche Innovation bezeichnet werden kann und sich am Markt erfolgreich durchsetzt.⁸⁶

2.1.2.2.4 Diversifikationsstrategie

WIRTZ definiert die Diversifikationsstrategie mit dem Ziel, neue Produkte in neuen Märkten zu verkaufen.⁸⁷ TÖPFER definiert Diversifikation als den Wechsel der Geschäftsgrundlage bzw. des Geschäftsmodells.⁸⁸ BUSCH/FUCHS/UNGER nennen das Ziel der Diversifikationsstrategie in der parallelen bzw. raschen Erschließung neuer Auslandsmärkte.⁸⁹

KUSSMAUL unterscheidet drei Typen von Diversifikationsstrategien: Horizontale Diversifikation (Erweiterung des bestehenden Produkt-Programms durch verwandte Produkte), vertikale Diversifikation (Erweiterung der Leistungstiefe von Unternehmen über die Besetzung von vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen) und laterale Diversifikation (Vorstoß in völlig neue Produkt- und Marktgebiete).⁹⁰ BÜHNER definiert die Diversifikationsstrategie mit Entscheidungen über Markteintritte/Marktaustritte einerseits, und in der Bestimmung der Geschäftsfelder und der geografischen Ausdehnung der Geschäftsaktivitäten andererseits.⁹¹ JUNG sieht die Anwendung der Diversifikationsstrategie ebenfalls genau dann, wenn in gegenwärtigen Märkten rückläufige Entwicklungen zu registrieren sind, oder Gewinnpotenziale ausgeschöpft sind, oder wenn Gewinne in den derzeitigen Geschäftstätigkeiten nicht mehr sinnvoll angelegt werden können.⁹²

MEFFERT/BRUHN nennen die langfristige Erschließung neuer Wachstumspotenziale und die damit verbundene Reduktion des Geschäftsrisikos (durch Ressourcenverteilung auf mehrere einzelne Ländermärkte) als die Ziele der Diversifikationsstrategie.⁹³ BREITSCHUH/WÖLLER definieren die Diversifikation gleichfalls als Wachstumsstrategie, bei welcher eine Ausdehnung der Schwerpunkttätigkeiten eines Unternehmens sowohl auf neue Märkte als auch auf neue Leistungsbereiche erfolgt. Bei der externen Diversifikation erfolgt die Zuhilfenahme fremder Potenziale zur Angebotserweiterung der Produkte (Akquisitionsstrategie, Ko-

⁸⁶ Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 513 f.

⁸⁷ Vgl. Wirtz (2003), S. 75.

⁸⁸ Vgl. Töpfer (2005), S. 547.

⁸⁹ Vgl. Busch/Fuchs/Unger (2008) S. 174.

⁹⁰ Vgl. Kußmaul (2008), S. 88.

⁹¹ Vgl. Bühner (2004), S. 6.

⁹² Vgl. Jung (2007 b), S. 305.

⁹³ Vgl. Meffert/Bruhn (2002), S. 191.

Nachhaltiges Gelingen strategischer Allianzen
Quantitativ untersucht auf Basis des strategischen
Managements

Salomon, R.

2013, XX, 184 S. 19 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03290-6