

DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Tomczak, Torsten
Weitere Personen: Haedrich, Günther

Book

Situative Marketingstrategien : Grundsatzstrategien für "Dogs"

Provided in Cooperation with:
ZBW LIC

Reference: Tomczak, Torsten (2019). Situative Marketingstrategien : Grundsatzstrategien für "Dogs".
Reprint 2019. Berlin : Boston : De Gruyter.
<https://doi.org/10.1515/9783110862843>.
<https://www.degruyter.com/isbn/9783110862843>.
doi:10.1515/9783110862843.

This Version is available at:
<http://hdl.handle.net/11159/696143>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)
<https://www.zbw.eu/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte. Alle auf diesem Vorblatt angegebenen Informationen einschließlich der Rechteinformationen (z.B. Nennung einer Creative Commons Lizenz) wurden automatisch generiert und müssen durch Nutzer:innen vor einer Nachnutzung sorgfältig überprüft werden. Die Lizenzangaben stammen aus Publikationsmetadaten und können Fehler oder Ungenauigkeiten enthalten.

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence. All information provided on this publication cover sheet, including copyright details (e.g. indication of a Creative Commons license), was automatically generated and must be carefully reviewed by users prior to reuse. The license information is derived from publication metadata and may contain errors or inaccuracies.



<https://savearchive.zbw.eu/termsfuse>

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mitglied der

Leibniz
Leibniz-Gemeinschaft

Marketing Management 12

Herausgegeben von Günther Haedrich
in Zusammenarbeit mit
Edgar Kreilkamp und Alfred Kuß

Torsten Tomczak

Situative Marketingstrategien

Grundsatzstrategien für „Dogs“



Walter de Gruyter · Berlin · New York 1989

Dipl.-Kfm. Dr. *Torsten Tomczak*
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing
der Freien Universität Berlin

Dieses Buch enthält 55 Abbildungen und 28 Tabellen

Für Marlis und Evi

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Tomczak, Torsten:

Situative Marketingstrategien : Grundsatzstrategien für „Dogs“ /
Torsten Tomczak. – Berlin ; New York : de Gruyter, 1989
(Marketing-Management ; 12)

Zugl.: Berlin, Freie Univ., Diss., 1989

ISBN 3-11-012237-5

NE: GT

D 188

⊗ Gedruckt auf säurefreiem Papier

© Copyright 1989 by Walter de Gruyter & Co., D-1000 Berlin 30. –

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

Printed in Germany.

Druck: Druckerei Gerike GmbH, Berlin

Buchbinderische Verarbeitung: D. Mikolai, Berlin

Einbandentwurf: Dirk Ullrich, Berlin.

Geleitwort

In der Portfolio-Planung kommt strategischen Geschäftsfeldern in der Kategorie der "Dogs" eine große Bedeutung zu, da in diesem Bereich häufig erhebliche Ressourcen der Unternehmen gebunden sind. "Dogs" sollten aufgrund der Empfehlungen des Portfolio-Management im allgemeinen desinvestiert werden; für viele Unternehmen würde das aber insofern zu Schwierigkeiten führen, als große Teile ihres Angebotsprogramms damit eliminiert werden würden.

Daß "Normstrategien" keine verbindlichen Handlungsanweisungen darstellen, sondern lediglich die unter normalen Umständen einzuschlagende Stoßrichtung angeben, ist inzwischen hinlänglich bekannt. Was in solchen Fällen aber im Hinblick auf die Ausgangssituation von "Dogs" als normal zu bezeichnen ist und unter welchen Voraussetzungen derartige strategische Geschäftsfelder einen positiven Beitrag zu der Entwicklung des Unternehmens leisten können, wurde bisher nicht untersucht.

Herr Tomczak hat im Rahmen einer auch empirisch angelegten Untersuchung die unterschiedlichen Ausgangssituationen von strategischen Geschäftsfeldern in der Kategorie "Dog" näher beleuchtet, um anschließend der Frage nachzugehen, welche Typen von Marketingstrategien unter welchen Ausgangsbedingungen erfolgreich bzw. nicht erfolgreich sind. Insofern glaube ich, daß mit dieser Schrift wertvolle Hinweise für die strategische Planungspraxis gegeben werden.

Das Buch stellt unter diesem praktischen Aspekt eine wesentliche Erweiterung des bisher vorliegenden Schrifttums auf dem Gebiet der strategischen Planung dar. Gleichzeitig empfiehlt sich die Lektüre für Studenten der Wirtschaftswissenschaft, die sich mit strategischer Planung allgemein bzw. speziell mit strategischer Marketingplanung intensiver befassen wollen.

Prof. Dr. Günther Haedrich

Vorwort

In der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis beherrschen seit geraumer Zeit Fragen der strategischen Planung die Diskussion. Die Praxis - d.h. in erster Linie Unternehmensberatungsgesellschaften wie McKinsey, die Boston Consulting Group, Arthur D. Little etc. - widmet sich der kreativen Aufgabe, sowohl methodische (z.B. *Portfolio-Analyse*) als auch inhaltliche Lösungsansätze (z.B. "*Normstrategien*") zu entwickeln, wohingegen sich die Marketingwissenschaft weitgehend damit begnügt, die von Praktikerseite vorgeschlagenen Konzepte und erstellten Studien vorrangig von ihrer methodischen Seite kritisch zu beleuchten.

Meines Erachtens ist der Feststellung von ENGELHARDT (1985) zuzustimmen, daß eine eingehende und saubere Methodenkritik durch die Marketingwissenschaft sicherlich erforderlich ist, daß auf der anderen Seite aber dadurch nicht die viel schwieriger zu fassenden und mit erheblich größeren Unsicherheiten verbundenen inhaltlichen Fragen in den Hintergrund treten dürfen, wie es lange Zeit in der Marketingwissenschaft der Fall war (vgl. auch KÖHLER 1985). Die bisherige einseitige Orientierung ist sicherlich auch ein entscheidender Grund dafür, daß zunehmend Stimmen laut werden, die den Nutzen der Marketingwissenschaft für die Praxis in Frage stellen (vgl. SIMON 1986). Hauptaufgabe einer entscheidungsorientierten Marketingwissenschaft muß es daher sein, in einem ersten Schritt strategische Alternativen zu entwickeln und in einem zweiten Schritt "die Bedingtheit der Alternativen aufzuzeigen sowie notwendige Voraussetzungen und mögliche Wirkungen klar herauszuarbeiten" (ENGELHARDT 1985, S. 212).

Die vorliegende Arbeit stellt einen Beitrag zur entscheidungsorientierten Marketingforschung dar. Sie ist daher vorrangig auch unter dem Aspekt der Praxisrelevanz zu bewerten, denn letztlich muß jeder Marketingwissenschaftler, der das Ziel verfolgt, entscheidungsrelevante Forschung zu betreiben, sich an diesem Kriterium messen lassen. Unter *Praxisrelevanz* ist die Einsetzbarkeit und der Nutzen von Methoden, Modellen und Ergebnissen für reale Marketingentscheidungen zu ver-

stehen (vgl. SIMON 1986, S. 205). Übereinstimmung besteht darin, daß inhaltliche Aspekte der strategischen Planung und hier insbesondere die Formulierung von Marketingstrategien ein erhebliches Praxisproblem darstellen (vgl. ENGELHARDT 1985; KÖHLER 1986, S. 215-216; SIMON 1986, S. 209-210; MEFFERT 1988) und somit als ein ergiebiges Forschungsthema einzuschätzen sind, dem sich diese Arbeit widmet.

Den Untersuchungsgegenstand stellen strategische Geschäftsfelder von Konsumgüterunternehmen dar, die in reifen Märkten einen geringen relativen Marktanteil besitzen - die sogenannten *Dogs*. Das Phänomen reifer Märkte besitzt für die Praxis höchste Relevanz. So befinden sich beispielsweise in der Bundesrepublik Deutschland aufgrund zuverlässiger Schätzung rund 50 % aller Märkte in der Stagnation (vgl. BAUER 1988, S. 1052). In diesen Märkten sind, da in jedem Markt nur ein Geschäftsfeld Marktführer sein kann, die Mehrzahl der Geschäftsfelder der Portfolio-Kategorie "Dog" zuzuordnen. Vergegenwärtigt man sich, daß die generelle, aus dem Boston-Portfolio für derartige Geschäftsfelder ableitbare Empfehlung Desinvestition lautet, und bedenkt man andererseits, daß in der Realität unzählige "Dogs" zu beobachten sind, die erfolgreich im Markt arbeiten (vgl. u.a. SHETH 1985), so wird deutlich, daß eine Relativierung der vorgeschlagenen "Normstrategie" notwendig ist, da augenscheinlich Möglichkeiten der effizienten Marktbehauptung bestehen.

In dieser Arbeit wird ein Entscheidungshilfsmittel der strategischen Unternehmens- bzw. Marktplanung vorgestellt, das die Lücke zwischen Portfolio-Planung und "traditioneller Marketingplanung" schließen hilft. Das zentrale Anliegen der Arbeit besteht darin, situationsspezifische Marketing-Grundsatzstrategien zu entwickeln, die einem "Dog" eine effiziente Marktbehauptung ermöglichen. Hierzu werden in einem ersten Schritt die für die Formulierung einer Marketing-Grundsatzstrategie relevanten Kontextfaktoren ermittelt. In einem zweiten Schritt wird ein Ansatz zur Strukturierung des komplexen Entscheidungssystems Marketing-Grundsatzstrategie vorgestellt, wobei auf den von SAATY (1980) konzipierten "*Analytic Hierarchy Process (AHP)*" zurückgegriffen wird. Abschließend werden die Ergebnisse einer empirischen

VIII

Studie präsentiert, die in der Bundesrepublik Deutschland bei Unternehmen der Konsumgüterindustrie durchgeführt wurde.

Meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Günther Haedrich, fühle ich mich sehr zu Dank verpflichtet. Seine Unterstützung, die von der Ermutigung zur Anfertigung dieser Arbeit bis hin zu detaillierter Kritik an einzelnen Passagen des Manuskripts reichte, hat in hohem Maße den erfolgreichen Abschluß dieser Abhandlung gefördert. Meinen Kollegen Herrn Dipl.-Kfm. Frank Gussek und Herrn Dr. Andreas Handl möchte ich für ihre über das "normale" Maß hinausgehende Diskussionsbereitschaft danken. Auch Frau Barbara Semlitsch und Herrn Matthias Fricke sei an dieser Stelle für ihre tatkräftige Hilfe gedankt.

Berlin, im Juli 1989

Torsten Tomczak

Inhaltsverzeichnis

Seite

Geleitwort		I
Vorwort		II
I. Grundlegung		1
1. Gegenstand der Arbeit		1
1.1 Die Situation der Konsumgüterindustrie in der Bundesrepublik Deutschland		2
1.2 Die Portfolio-Kategorie "Dog"		3
1.3 Die Bedeutung von Marketing-Grundsatzstrategien im Marketingplanungsprozeß		5
2. Der situative Ansatz		8
2.1 Allgemeine Darstellung des situativen Ansatzes		8
2.2 Die Bestimmung und Systematisierung situativer Einflußfaktoren		11
2.3 Die Beziehungen zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen		15
2.4 Der situative Ansatz und der Marketinggedanke		17
3. Der "Analytic Hierarchy Process (AHP)"		19
3.1 Strukturierung und Bewertung eines Entscheidungs- systems mittels AHP		20
3.2 Berechnung der relativen Gewichte für die Elemente einer bewerteten Paarvergleichsmatrix		26
3.3 Berechnung der relativen Gewichte für die gesamte Hierarchie		28
3.4 Überprüfung der Konsistenz der Bewertungen einer Paarvergleichsmatrix		30
3.5 Abschließende Betrachtung zum "Analytic Hierarchy Process"		32

II. Strategische Marktplanung	34
1. Strategische Geschäftsfelder	36
1.1 Bestimmung der unternehmerischen Basis	37
1.2 Die Definition strategischer Geschäftsfelder	41
1.3 Zusammenfassung	48
2. Die Festlegung der Ziele für die strategischen Geschäftsfelder	50
2.1 Allgemeine Darstellung der Portfolio-Methode	53
2.2 Strategische Erfolgsfaktoren	55
2.3 Kritische Stellungnahme zu verschiedenen Portfolio- Versionen	59
2.3.1 Das Portfolio-Modell der Boston Consulting Group	60
2.3.2 Das Portfolio-Modell von McKinsey	62
2.3.3 Das Portfolio-Modell von Arthur D. Little	65
2.3.4 Das Directional-Policy-Modell von Shell	67
2.4 Zusammenfassung	68
III. Situatives Entscheidungsmodell zur Planung von Marketing-Grundsatzstrategien für "Dogs"	72
1. Die Portfolio-Kategorie "Dog" und der Effizienzbegriff	73
1.1 Die Rolle der "Dogs" im Unternehmensportfolio	73
1.2 Effizienz	75
2. Das Vier-Felder-Analyse-Modell (VFA-Modell)	77
2.1 Das Alpha-Feld: Globale Umwelt und regulative Gruppen	80
2.2 Das Beta-Feld: Branche und strategische Gruppe	83
2.2.1 Die Struktur des Beta-Feldes	83
2.2.2 Bestimmung der Wettbewerbsintensität	88
2.2.3 Die relative Homogenität bzw. Hetero- genität der Branchenprodukte als Indikator zur Beschreibung des Branchentyps	91
2.2.4 Exkurs: Die Definition des Konkurrenz- umfeldes	95
2.2.5 Zusammenfassung	100
2.3 Das Gamma-Feld: Das Unternehmen	101
2.4 Das Delta-Feld: Das strategische Geschäftsfeld	105
2.5 Der VFA-Raster für "Dogs"	108

3.	Marketing-Grundsatzstrategien	111
3.1.	Konzepte des Becker-Modells	114
3.1.1	Das marktfeldorientierte Konzept	114
3.1.2	Das präferenzorientierte Konzept	120
3.1.3	Das segmentorientierte Konzept	123
3.2	Weitere Konzepte grundsatzstrategischer Natur . . .	125
3.2.1	Das rollenorientierte Konzept	125
3.2.2	Das wettbewerbsorientierte Konzept	129
3.3	Ansatz zur Integration grundsatzstrategischer Dimensionen	132
3.3.1	Ableitung der grundsatzstrategischen Dimensionen	132
3.3.2	AHP als Methodik zur Strukturierung der grundsatzstrategischen Dimensionen	134
3.3.3	Hierarchieebenen und -elemente	136
3.3.4	Hierarchisierung	138
3.3.5	Die Darstellung von Grundsatzstrategien in quantitativer Form	141
3.3.6	Grundsatzstrategische Kontinua	143
4.	Das situative Entscheidungsmodell	146
4.1	Darstellung des situativen Entscheidungsmodells . .	147
4.1.1	Der Aufbau des situativen Entscheidungs- modells	147
4.1.2	Die Gruppe der Kontext-Strategie- Hypothesen	150
4.1.3	Die Gruppe der Strategie-Effizienz- Hypothesen	155
4.1.4	Zusammenfassung von Kontext-Strategie- und Strategie-Effizienz-Hypothesen	157
4.2	Der Einfluß bestimmter Bedingungskomponenten auf einzelne grundsatzstrategische Dimensionen (Erste Stufe des situativen Entscheidungsmodells) . .	160
4.2.1	Strategie-Position	162
4.2.1.1	Wahl der Strategie-Position vor dem Hintergrund der generellen Situation eines "Dogs"	162
4.2.1.2	Wahl der Strategie-Position in Abhängig- keit von Wettbewerbsintensität, Branchen- typ und Wettbewerbsposition	162

4.2.2	Strategie-Stil	167
4.2.2.1	Wahl des Strategie-Stils vor dem Hintergrund der generellen Situation eines "Dogs"	167
4.2.2.2	Wahl des Strategie-Stils in Abhängigkeit von Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition	168
4.2.3	Strategie-Substanz	172
4.2.3.1	Wahl der Strategie-Substanz vor dem Hintergrund der generellen Situation eines "Dogs"	172
4.2.3.2	Wahl der Strategie-Substanz in Abhängigkeit von Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition	176
4.3	Marketing-Grundsatzstrategien für "Dogs" (Zweite Stufe des situativen Entscheidungsmodells)	181
4.3.1	Ableitung von Marketing-Grundsatzstrategien vor dem Hintergrund der generellen Situation eines "Dogs"	182
4.3.2	Die Ableitung von Marketing-Grundsatzstrategien aus dem VFA-Raster	186

IV. Empirische Untersuchung 195

1.	Art, Anlage und Durchführung der Untersuchung	195
2.	Operationalisierung und Indikatorenauswahl	202
2.1	Wettbewerbsintensität	204
2.2	Branchentyp	206
2.3	Wettbewerbsposition	207
2.4	Grundsatzstrategie und grundsatzstrategische Dimensionen	212
2.5	Effizienz	213
3.	Datenanalyse	215
3.1	Deskriptive Erfassung der in der Stichprobe befindlichen Geschäftsfelder	215
3.1.1	Bedingungskomponenten (VFA-Raster)	215
3.1.2	Grundsatzstrategie und grundsatzstrategische Dimensionen	217
3.1.3	Effizienz	223
3.1.4	Zusammenfassende Darstellung	223

3.2	Überprüfung der Hypothesen	224
3.2.1	Erste Stufe des situativen Entscheidungsmodells	226
3.2.1.1	Kontext-Strategie-Hypothesen	226
3.2.1.2	Strategie-Effizienz-Hypothesen	228
3.2.1.3	Integration von Kontext-Strategie- und Strategie-Effizienz-Hypothesen	233
3.2.2	Zweite Stufe des situativen Entscheidungsmodells	244
3.2.2.1	Kontext-Strategie-Hypothesen	244
3.2.2.2	Strategie-Effizienz-Hypothesen	245
3.2.2.3	Integration von Kontext-Strategie- und Strategie-Effizienz-Hypothesen	247
4.	Zusammenfassung	250
V.	Diskussion	254
	Literaturverzeichnis	257
	Anhang	272
	Anhang A:	
	Hypothesensystem des situativen Entscheidungsmodells	273
1.	Hypothesensystem für die erste Stufe des situativen Entscheidungsmodells	275
1.1	Kontext-Strategie-Hypothesen	275
1.2	Strategie-Effizienz-Hypothesen	277
1.3	Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen	279
2.	Hypothesensystem für die zweite Stufe des situativen Entscheidungsmodells	294
2.1	Kontext-Strategie-Hypothesen	294
2.2	Strategie-Effizienz-Hypothesen	295
2.3	Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen	296
	Anhang B: Fragebogen	302

I. Grundlegung

1. Gegenstand der Arbeit

In der neueren Literatur zur strategischen Planung und zum Marketing wird die Problematik schrumpfender bzw. stagnierender Märkte immer wieder aufgegriffen¹, wobei die Ausführungen allerdings nicht explizit die grundsätzlich abweichenden Positionen von Geschäftsfeldern untersuchen, die einen hohen ("*Cash Cows*") oder einen geringen relativen Marktanteil ("*Dogs*") besitzen. Eine getrennte Behandlung erscheint aber erforderlich, da die verschiedenen Ausgangspositionen auch voneinander abweichende strategische Verhaltensweisen bedingen, wie schon ein erster Blick auf die klassischen "Normstrategien" der Boston Consulting Group zeigt. Für "Cash Cows" werden sogenannte Abschöpfungsstrategien empfohlen. Sie sollen als Hauptquelle für Gewinn und Liquidität des jeweiligen Unternehmens dienen sowie gleichzeitig ihre dominierende Marktanteilsposition halten. "Dogs" hingegen sollen aus dem Markt zurückgezogen werden ("*Desinvestitionsstrategie*").

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Entwicklung von Marketing-Grundsatzstrategien für strategische Geschäftsfelder der Konsumgüterindustrie, die einen geringen relativen Marktanteil in schrumpfenden bzw. stagnierenden Märkten besitzen. In der Portfolio-Terminologie der Boston Consulting Group werden derart positionierte Geschäftsfelder als "Dogs" oder auch als "Problemprodukte" bezeichnet. Warum gerade derartigen Geschäftsfeldern ein besonderes Interesse entgegenzubringen ist, wird im folgenden erläutert.

¹ Vgl. u.a. HAMERMESH/SILK 1979; HALL 1980; HARRIGAN 1980; MEFFERT 1980; HINTERHUBER 1982, S. 159-183; HARRIGAN/PORTER 1983; KRETSCHMER 1983; MEFFERT 1983; HINTERHUBER/MAK 1983; MEFFERT 1984a, 1984b; MEFFERT/WALTERS 1984; KONERT 1984; KROEBER-RIEL 1984; MEFFERT 1985a; OHLSEN 1985; MEFFERT/OHLSEN 1985; HINDER 1986; PORTER 1987, S. 298-344; KREILKAMP 1987, S. 161-166; ERFMANN 1988; BAUER 1988.

1.1 Die Situation der Konsumgüterindustrie in der Bundesrepublik Deutschland

Betrachtet man die aktuelle Situation der Konsumgüterproduzierenden Industrie und hier insbesondere die Situation in der Bundesrepublik Deutschland, sind in erster Linie zwei Umstände anzuführen, die sich nachteilig auf die Wettbewerbssituation dieses Industriezweiges auswirken.

So ist derzeit in der Bundesrepublik Deutschland in zahlreichen Branchen sowohl eine generelle *Stagnation der Konsumneigung* der Verbraucher (vgl. u.a. KNESCHAUREK 1981, S. 102-106; DICHTL 1984, S. 206-209; DICHTL 1985, S. 465-473; HATZOLD 1987) als auch ein ständiger Kooperations- und Konzentrationsprozeß auf der sogenannten Absatzmittlerebene zu konstatieren, wie auch die neuesten GfK-Handelskennzahlen belegen (vgl. o.V. 1988).

Im Hinblick auf den Endverbraucher ist festzustellen, daß sich zwar vor allem der Freizeitbedarf noch ausweiten wird und auch die neuen Kommunikationstechniken einige Kaufkraft binden werden (vgl. MEFFERT 1988, S. 77), aber all dies wird kein Äquivalent für die auf anderen Sektoren nachlassende Konsumneigung sein (vgl. DICHTL 1985, S. 467). Vor dem Hintergrund des relativen Wohlstands (hohes Einkommen, soziale Absicherung, hoher Ausstattungsgrad der privaten Haushalte) werden offensichtlich vor allem beim sogenannten Standardbedarf physische und psychologische Sättigungsgrenzen erreicht (vgl. hierzu auch MEFFERT 1983, S. 193). Eine große Anzahl von Unternehmen der Konsumgüterindustrie sieht sich also gegenwärtig den Problemen stagnierender oder schrumpfender Märkte gegenüber. Anzumerken ist, daß im Rahmen dieser Arbeit stagnierende und schrumpfende Märkte - wie in der Literatur verbreitet (vgl. u.a. KONERT 1984, S. 23; BAUER 1988, S. 1053-1054) - als ein Phänomen behandelt werden.

Zudem fand im Handel eine Entwicklung von einer atomistischen zu einer weitgehend oligopolistischen Nachfrage statt. In diesem Zusammenhang ist auf drei *Konzentrationstendenzen im Handel* hinzuweisen (vgl. u.a. MEFFERT 1979, S. 288; ZENTES 1986; o.V. 1988):

- Geschäftskonzentration auf der Einzelhandelsebene, d.h. weniger, dafür aber größere Geschäfte mit höherem Umsatz;
- Konzentration der Handelspartner, d.h. weniger, dafür aber größere Distributionsgruppen mit mehr Einkaufsmacht;
- Konzentration der Entscheidungsstruktur im Handel, d.h. zunehmende Zentralisierung der Einkaufsentscheidungen.

Diese Konzentrationsprozesse auf der Absatzmittlerebene verstärken für viele Konsumgüterhersteller bzw. für deren Geschäftsfelder die aufgrund von stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten ohnehin hohe Wettbewerbsintensität in den jeweiligen Märkten.

1.2 Die Portfolio-Kategorie: "Dog"

In vielen Unternehmens-Portfolios ist der größte Anteil der Geschäftsfelder dem Quadranten "Dog" zuzuordnen. Day begründet diesen Sachverhalt folgendermaßen:

"Since there usually can be only one market leader and because most markets are mature, the greatest number of products fall in this category." (Day 1977, S. 30)

Eine Modellrechnung stützt diese These: Geht man davon aus, daß sich rund 50 % aller Märkte in der Stagnation befinden (vgl. HINDER 1986, S. 69; BAUER 1988, S. 1052) und nimmt weiter an, daß in jedem Markt fünf Anbieter - eine eher gering veranschlagte Anzahl - miteinander konkurrieren, von denen jeweils nur einer Marktführer sein kann, so ergäbe sich für die strategischen Geschäftsfelder einer Volkswirtschaft folgende Verteilung: 10 % "Stars", 10 % "Cash Cows", 40 % "Question Marks" und 40 % "Dogs".

Aus dem klassischen Portfolio-Modell der Boston Consulting Group ist für "Dogs" als sogenannte Normstrategie eine *Desinvestitionsstrategie* abzuleiten. Wenn aber zumindest 40 % aller strategischen Geschäftsfelder dieser Portfolio-Kategorie zuzuordnen sind, erscheint es unumgänglich, bei der strategischen Analyse und bei der Ableitung von Strategien ein subtileres Vorgehen zu wählen (vgl. hierzu auch KRETSCHMER 1983, S. 98; MAUTHE 1984, S. 309; KREILKAMP 1987, S. 443; BAUER 1988, S. 1060).

Die mit dieser Thematik zusammenhängende Problematik soll - im Vorgriff auf eine detaillierte Behandlung an anderer Stelle (vgl. Abschnitt II.2.2 dieser Arbeit) - kurz umrissen werden, damit die Relevanz situativer Gegebenheiten für die strategische Planung deutlich wird.

Die "Normstrategien" sind bekanntlich - wie der ganze Portfolio-Ansatz der Boston Consulting Group - durch das Erfahrungskurven-Konzept (vgl. HENDERSON 1974) fundiert (vgl. EYBL 1984, S. 125-126), welches aufgrund empirischer Untersuchungen zu der Aussage gelangt, daß mit jeder Verdopplung der im Zeitablauf kumulierten Produktionsmenge eines Produktes dessen Stückkosten potentiell um 20 bis 30 % zurückgehen. Daher besitzen Geschäftsfelder mit dem höchsten Marktanteil die niedrigsten Kosten und damit die höchste Gewinnmarge. Zudem steigt bei hohem Marktwachstum und entsprechendem Mengenwachstum die kumulierte Produktionsmenge rasch, und Erfahrungskurveneffekte können schnell realisiert werden (vgl. z.B. DUNST 1983, S. 68-79; EYBL 1984, S. 125-132).

Auf diesen Überlegungen beruhen die "Normstrategien", die generell die Aussage treffen, daß die Kosten- und damit die Marktführerschaft in stark wachsenden Märkten anzustreben ist. *Allerdings ist die Ableitung der einzelnen "Normstrategien" nur so lange unproblematisch, wie gewisse situative Bedingungen im Markt gegeben sind.* So sollten die angebotenen Leistungen möglichst homogen und die Nachfrage preiselastisch sein. Zudem sollten alle Anbieter potentiell in etwa dieselben *Synergieeffekte* nutzen können (vgl. u.a. EYBL 1984, S. 127 u. 131; TIMMERMANN 1985, S. 200-201).

Die Boston Consulting Group ist daher auch von einer generellen Verwendung der klassischen Portfolio-Version abgerückt. Die aus der Erfahrungskurve resultierenden Vorteile werden nun nur noch als ein Weg von mehreren möglichen Wegen zu einem wettbewerbspolitischen Vorteil betrachtet (vgl. OETINGER 1983, S. 45). Mit anderen Worten, der Anspruch der generellen Gültigkeit des Erfahrungskurveneffekts erfährt die notwendige situative Relativierung. Auch für Geschäftsfelder

im Portfolioquadranten "Dog" werden daher andere strategische Möglichkeiten als die des Desinvestierens zu suchen sein.

Diese Ausführungen unterstreichen die Notwendigkeit einer situativen Relativierung bei der Entwicklung von Strategien. Daher liegt dieser Arbeit der situative Forschungsansatz zugrunde. Bevor dieser näher erläutert wird, ist im folgenden Abschnitt zu klären, welche Funktion eine Marketing-Grundsatzstrategie im Rahmen des Marketingplanungsprozesses einnimmt.

1.3 Die Bedeutung von Marketing-Grundsatzstrategien im Marketingplanungsprozeß

Da Marketingziele durch eine Vielzahl von Kombinationen marketingpolitischer Instrumente erreicht werden können, ist deren Abstimmung ein komplexes Problem (vgl. hierzu auch HOFFMANN/WOLFF 1977, S. 162-164). Die Kombination der Marketinginstrumente:

- Preiserhöhung
- Verstärkung der Werbung
- Verbesserung der Produktverpackung
- Vertrieb in Fachgeschäften

kann beispielsweise ebenso geeignet sein, das jeweilige Marketingziel-system zu erreichen, wie die Kombination:

- Preissenkung
- Kürzung der Werbung
- Beibehaltung der Produktverpackung
- Vertrieb in Fachgeschäften und Kaufhäusern.

Eine von Becker durchgeführte Modellrechnung illustriert eindrucksvoll den hohen Komplexitätsgrad, den das Entscheidungsfeld *Marketing-Mix* in der Praxis besitzt. Geht man von nur 9 zur Verfügung stehenden Subinstrumenten mit je 5 Ausprägungsformen aus, so ergibt sich eine Menge von 9^5 bzw. 1.953.125 Kombinationsmöglichkeiten (vgl. BECKER 1988a, S. 457-458).

Der hohen Komplexität dieser Aufgabenstellung wird in der neueren Marketingliteratur dadurch entsprochen, daß explizit eine *grundsatzstrategische Komponente* in den Marketingplanungsprozeß eingefügt wird (vgl. insbesondere BECKER 1988a, S. 4-5 und S. 111-326; BECKER 1986; MEFFERT 1986, S. 90-114). Aufgabe von derartigen Grundsatzstrategien ist es, generelle Verhaltensweisen gegenüber anderen Branchenteilnehmern festzulegen (vgl. hierzu Abschnitt III.3. dieser Arbeit) und damit einhergehend das Suchfeld der zur Verfügung stehenden Wahlmöglichkeiten bei der Konzeption des Marketing-Mix einzugrenzen.

Derartige Strategien zeigen grundlegende Charakteristika der einzuschlagenden Marketingstrategien auf, indem z.B. die Art des angestrebten Wettbewerbsvorteils und der Grad der Marktabdeckung festgelegt werden. Im Gegensatz zu Entscheidungen hinsichtlich des Marketingzielsystems (*Zielsetzungsentscheidungen*) handelt es sich bei Entscheidungen über Grundsatzstrategien und Instrumentalstrategien um von ihrer Funktion her weitgehend affine Entscheidungen (*Zielerreichungsentscheidungen*). Daher soll den weiteren Ausführungen die folgende Definition des Begriffes Marketingstrategie zugrunde liegen:

Eine *Marketingstrategie* ist eine Zusammenstellung mittel- bis langfristig gültiger Entscheidungen über Wege (grundsatzstrategische Komponente) und Mittel (instrumentelle Komponente) zur Erreichung des Marketingzielsystems.

Zum besseren Verständnis dieser Definition sind die Inhalte der vier Begriffe bzw. Konstrukte "Marketingzielsystem", "mittel- bis langfristig gültige Entscheidungen", "Wege" und "Mittel" und deren Beziehungen untereinander zu klären.

Marketingzielsystem

Marketingziele kennzeichnen die einem dem Marketingbereich zugehörigen Objekt (z.B. Unternehmen als Ganzes, strategisches Geschäftsfeld oder Marke) gesetzten Imperative, die durch den Einsatz einer Marketingstrategie erreicht werden sollen. Ein Marketingzielsystem besteht aus Formalzielen (z.B. Umsatz, Absatzmenge, Deckungsbeitrag, Rentabilität) und aus Positionierungszielen (angestrebte Position des jeweili-

gen Objektes im Markt, im Wettbewerb und in der Gesellschaft (vgl. HAEDRICH 1983b, S. 241-243; MEFFERT 1986, S. 81).

Mittel- bis langfristig gültige Entscheidungen

Ein besonderes Problem bei der Formulierung von Marketingstrategien stellt der zeitliche Horizont dar. Ganz allgemein kann der Grundsatz gelten, daß Marketingstrategien nur Festlegungen für den Zeitraum treffen können (bzw. sollten), der hinsichtlich der notwendigen (Markt-) Informationen wie auch hinsichtlich der zu erwartenden Strategiewirkungen "ausreichend" überblickbar ist. In der Regel sollten Strategieentscheidungen im Marketing je nach Produkt und Branche eine Gültigkeit von drei bis zehn Jahren besitzen. Sie sollten zumindest die nächste, wenn nicht auch die übernächste Produkt-Markt-Generation umfassen (vgl. zum Planungshorizont im Marketing BECKER 1988a, S. 118-119).

Wege

Wesentlicher Bestandteil einer Marketingstrategie sind grundsatzstrategische Entscheidungen, die ausgerichtet am Marketingzielsystem den Weg festlegen, der im Verhältnis zu den anderen Branchenteilnehmern einzuschlagen ist. Ein solches Entscheidungsbündel ist derart auszugestalten, daß sich als Resultat eine konsistente *Marketing-Grundsatzstrategie* ergibt.

Mittel

Orientiert an der Grundsatzstrategie sind die Entscheidungen über die Mittel zu treffen, mit denen das Marketingzielsystem realisiert werden soll. Unter dem Begriff Mittel sind die Instrumente des Marketing-Mix zu subsumieren. Aus der Zusammenfügung der sogenannten Instrumentalstrategien (Angebots-, Vertriebs- und Kommunikationsstrategien) ergibt sich schließlich die Marketingstrategie.

Um das komplexe Entscheidungssystem Marketing-Grundsatzstrategie beschreiben und erfassen zu können, bietet sich der "*Analytic Hierarchy Process (AHP)*" als Lösungsmethodik an. Der Kerngedanke des AHP besteht darin, komplexe, schlecht strukturierte Entscheidungsprobleme

als Hierarchie einzelner Entscheidungselemente aufzufassen. Nachdem im folgenden Abschnitt I.2 der situative Forschungsansatz erläutert wurde, wird daher im anschließenden Abschnitt I.3 der "Analytic Hierarchy Process" vorgestellt.

2. Der situative Ansatz

Die längste Tradition und Verbreitung besitzen situative Ansätze in der Organisations- und Führungsforschung.² Heute finden sich aber auch in anderen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre situative Forschungsansätze wie im Bereich der Planung, in der empirischen Zielforschung und im Marketing.³ RAFFEE (1984a, S. 39) hält es für gerechtfertigt, den situativen Ansatz - genauso wie z.B. den Entscheidungsansatz oder den Systemansatz - als eigenständiges Konzept der Betriebswirtschaftslehre einzustufen.⁴

2.1 Allgemeine Darstellung des situativen Ansatzes

Hauptanliegen situativer Ansätze ist es, das vom wissenschaftstheoretischen wie praxeologischen Standpunkt unbefriedigende Allgemeingültigkeitspostulat von Aussagen über Management zugunsten situationsadäquater Bezüge aufzugeben (vgl. STAEHLE 1985, S. 82). Alle Aussagen, die den Anspruch absoluter Gültigkeit erheben - wie z.B. generelle Organisationsprinzipien -, sind mit größter Skepsis zu beurteilen (vgl. ULRICH/FLURI 1984, S. 19). Am Beispiel der vom klassischen Boston Consulting Group-Konzept präferierten "Normstrategien" wurde in Abschnitt I.1.2 deutlich gemacht, wie unbrauchbar unter praxeologischen

² Vgl. u.a. MOCKLER 1971; STAEHLE 1985, S. 82-98.

³ Vgl. RAFFEE 1984a, S. 37 und die dort angegebene Literatur; vgl. speziell für die Bereiche Marketing und Planung KIESER/FLEISCHER/RÖBER 1977; POENSGEN/HORT 1981; KÖHLER/UEBELE 1981; HARRIGAN 1983; ZEITHAML/ ZEITHAML 1984; OHLSEN 1985; DÖPKE 1986; MÜHLBACHER 1988; TELLIS/ FORNELL 1988.

⁴ RAFFEE (1984a) führt insgesamt sieben Konzepte der Betriebswirtschaftslehre auf: den faktortheorietischen Ansatz (Gutenberg), den Entscheidungsansatz, den Systemansatz, den Evolutionsansatz, den situativen Ansatz, den Ansatz der Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre und den Marketingansatz.

Gesichtspunkten beispielsweise allgemeingültige Strategieempfehlungen sind und wie notwendig deren situative Relativierung ist.

Die zentrale These situativer Ansätze lautet: *"Es gibt nicht eine generell gültige, optimale Handlungsalternative, sondern mehrere situationsbezogen angemessene."* (STAEHLE 1985, S. 79) Die Aufgabenstellung situativer Ansätze besteht folglich darin, alternative Handlungen und Strukturen zu entwerfen, in ein Entscheidungsmodell einzubringen und aus der Menge der logisch denkbaren Alternativen diejenigen auszuwählen, die unter genau zu spezifizierenden Bedingungen (Situationen) erfolgversprechend und faktisch realisierbar sind (vgl. u.a. MOCKLER 1971, S. 154; STAEHLE 1985, S. 79).

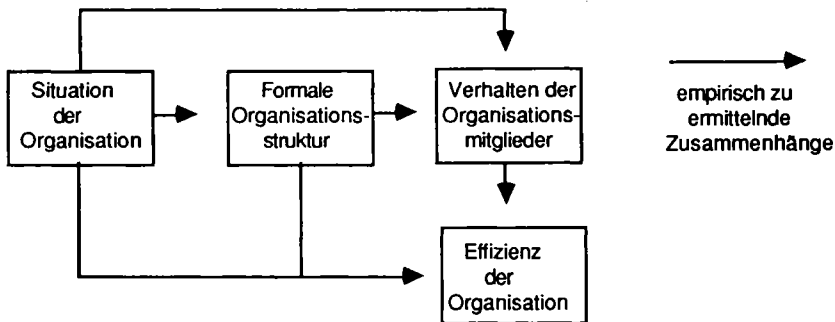
Dieser Forderung folgend stellt der situative Ansatz ein konkretes Forschungsdesign zur Verfügung (vgl. STAEHLE 1976, S. 36-38; STAEHLE 1985, S. 79-82), dessen Hauptcharakteristik die Unterscheidung von unabhängigen und abhängigen Variablen ist. Die unabhängigen Variablen werden auch als "Wenn"- oder Bedingungsvariablen, die abhängigen Variablen als "Dann"- oder Folgevariablen bezeichnet.

Um dem gegenüber dem situativen Ansatz häufig geäußerten Positivismus- und Determinismusvorwurf entgegenzutreten⁵, ist es notwendig, zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen sowohl Bedürfnisse, Erwartungen und Werte der Organisationsmitglieder als auch unternehmenspolitische Entscheidungen (Strategien) als intervenierende Variablen zu berücksichtigen. Denn in der Regel können zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen keine direkten (kausalen) Beziehungen nachgewiesen werden (vgl. KIESER/ KUBICEK 1983, S. 355-369).

Bevor eine Erläuterung der logisch-analytischen Vorgehensweise erfolgen kann, erscheint es erforderlich, noch einmal darauf hinzuweisen, daß das Konzept situativer Ansätze in erster Linie im Rahmen der Organisations- und Führungsforschung entwickelt wurde und daher die bisherigen Forschungsinhalte, -terminologien und -ergebnisse im all-

⁵ Vgl. zur Kritik an situativen Analysen die Zusammenstellung bei KIESER/ KUBICEK 1983, S. 352-355.

gemeinen in engem Bezug zu diesen Disziplinen stehen. Zentrale Forschungsfragen eines Programms des situativen Ansatzes, wie sie für den Bereich der Organisationsforschung typisch sind, werden in Abbildung I.1 beispielhaft dargestellt. Aufgabe dieser Arbeit ist es auch, die durch eine spezielle forschungsprogrammatische bzw. methodische Leitidee geprägte Betrachtungsweise situativer Ansätze auf die Problematik der Entwicklung von Marketing-Grundsatzstrategien zu übertragen (vgl. hierzu den Abschnitt III.4.1).



Zentrale Forschungsfragen eines Programms des situativen Ansatzes:

- Wie können reale Organisationsstrukturen exakt gemessen und beschrieben werden?
- Welche situativen Faktoren (Kontextvariable, Situationsdimensionen) erklären Unterschiede zwischen den realen Organisationsstrukturen?
- Welche Auswirkungen besitzen situative Faktoren und Organisationsstrukturen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder und auf die Effizienz der Organisation?

Abb. I.1: Das Programm des situativen Ansatzes im Rahmen der Organisationsforschung (Quelle: KIESER/ KUBICEK 1978, S. 112)

Die folgenden Ausführungen versuchen aus diesem Grund, die Vorgehensweise im Rahmen eines situativen Forschungsprogramms in einer so allgemeinen Form darzustellen, daß sie auch für andere Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre nutzbar sind. Die logisch-analytische Vorgehensweise eines derartigen situativen Forschungsdesigns läßt sich in zwei Teilschritte zerlegen.

In einem *ersten Schritt* gilt es, die für unterschiedliche Entscheidungssituationen relevanten Einflußfaktoren zu ergründen und zu systematisieren. Dies ist eine logische Konsequenz der Ablehnung bzw. Relativierung von generalisierenden, allgemeingültigen Gestaltungsaussagen. In einem *zweiten Schritt* ist zu erforschen, ob und gegebenenfalls welche Beziehungen unter Berücksichtigung von intervenierenden Variablen zwischen den unabhängigen Variablen und den abhängigen Variablen bestehen, damit mögliche Konsequenzen von Entscheidungen, die einzelne Variablen betreffen, prognostiziert werden können.

2.2 Die Bestimmung und Systematisierung situativer Einflußfaktoren

Die Basis jeder situativen Analyse bildet die Bestimmung und Systematisierung der wesentlichen situativen Einflußfaktoren. In diesem Zusammenhang ist es zweckmäßig, als Unterscheidungsmerkmal die Beeinflußbarkeit der einzelnen Kontextfaktoren durch das jeweilige Unternehmen zu verwenden. In diesem Sinne unterscheiden KIESER/KUBICEK (1983, S. 221-225) zwischen *einer internen und einer externen Komponente der Situation*. Zur internen Situation gehören diejenigen Kontextfaktoren, die unter dem alleinigen Einfluß des jeweiligen Unternehmens stehen. Zur externen Situation zählen diejenigen Kontextfaktoren, die vorrangig durch unternehmensfremde Umstände beeinflußt werden.

Die externe Situation eines Unternehmens kann in zwei Kategorien unterschieden werden (vgl. BRUNS 1977, S. 62). Die erste enthält *Bedingungen genereller Art*, die mehr oder weniger alle Organisationen betreffen. Sie legt die allgemeinen Rahmenbedingungen fest, mit denen

sich alle Organisationen eines Staates, einer Gesellschaft, eines kulturellen oder geographischen Raumes auseinandersetzen müssen. Zu ihnen sind vor allem die Normen und Werte einer Gesellschaft zu zählen (Gesetze etc.). Die zweite Kategorie der Umweltbedingungen ist spezifischer Art. Mit ihr sind die Interaktionspartner der einzelnen Organisation gemeint, also die Beziehungen zu anderen Organisationen oder Individuen. Für diese zweite Kategorie finden sich in der Literatur Bezeichnungen wie organisationsspezifische Umwelt (BRUNS 1977), aufgabenspezifisches Umsystem (KUBICEK/ THOM 1976) und *Aufgabenumwelt* (DILL 1958). Die am häufigsten angeführte Unterscheidung von Komponenten dieser zweiten Kategorie geht auf das von Dill geprägte Umweltkonzept zurück, welches eine Unterteilung in vier große Umweltsysteme vornimmt (vgl. DILL 1958; KUBICEK/ THOM 1976, Sp. 3992; STAEHLE 1985, S. 482 u. S. 644):

- *Kunden* (Endverbraucher und Wiederverkäufer)
- *Lieferanten* (Material, Betriebsmittel, Finanzmittel und Arbeitskräfte)
- *Konkurrenten* (Beschaffungs- und Absatzmärkte)
- *regulative Gruppen* (Verwaltung, Behörden, Gewerkschaften).

Im Rahmen situativer Ansätze wird vielfach die These vertreten, daß diese Aufgabenumwelt für die jeweilige Gestaltung einer Organisation bzw. ihrer Subsysteme bestimmend sei (vgl. z.B. BRUNS 1977, S. 62; STAEHLE 1985, S. 644). Im Vorgriff auf Abschnitt III.2.2 dieser Arbeit sei schon an dieser Stelle auf die Nähe dieser Umweltkonzeption zu der von PORTER (1987, S. 25-62) - als Grundlage zur Entwicklung von Wettbewerbsstrategien - konzipierten Strukturanalyse von Branchen hingewiesen.

Nachdem die externe Situation, d.h. die nicht durch das jeweilige Unternehmen allein zu beeinflussenden Faktoren, in eine globale und eine aufgabenspezifische Umwelt unterschieden wurden, sind nun noch, um die gesamte Situation eines Unternehmens zu erfassen, die Komponenten der internen Situation zu berücksichtigen. Die Komponenten der externen Situation beziehen sich auf die Gegenwart und Zukunft der betrachteten Unternehmen. Wie jedes andere soziale Phänomen müssen

Unternehmen oder auch Organisationen allgemein jedoch auch als Produkt ihrer Vergangenheit begriffen werden (vgl. hierzu KIESER/ KUBICEK 1983, S. 221-225). Das Alter eines Unternehmens, die Art und Weise seiner Gründung oder auch die verschiedenen Entwicklungsstadien, die ein Unternehmen durchlaufen hat, nehmen Einfluß auf gegenwärtige und zukünftige Strategien und Strukturen eines Unternehmens. Historische Faktoren sind aus der Sicht der Gegenwart nicht (mehr) beeinflussbar, sie unterliegen jedoch auch nicht dem Verhalten anderer Unternehmen bzw. Organisationen. Um diesen wichtigen Aspekt bei der Analyse der Einflußfaktoren zu berücksichtigen, ist die interne Situation in eine gegenwartsbezogene und eine vergangenheitsbezogene Komponente zu untergliedern. In Abbildung I.2 werden die wesentlichen Hauptkomponenten der Situation eines Unternehmens dargestellt.

Dimensionen der internen Situation	Dimensionen der externen Situation
Gegenwartsbezogene Faktoren	Aufgabenspezifische Umwelt
Fertigungstechnologie	Kunden
Informationstechnologie	Lieferanten
Rechtsform und Eigentumsverhältnisse	Konkurrenten
etc.	Regulative Gruppen
Vergangenheitsbezogene Faktoren	Globale Umwelt
Alter der Organisation	Gesellschaftliche Bedingungen
Art der Gründung	Kulturelle Bedingungen
Entwicklungsstadium der Organisation	etc.
etc.	

Abb. I.2: Die Hauptkomponenten der Situation von Unternehmen
(Quelle: KIESER/ KUBICEK 1983, S. 224)

Vor dem Hintergrund der hier aufgezeigten groben Systematisierung der Situation besteht eine der wichtigsten Aufgaben situativer Forschungsbemühungen in der Bildung von Problemklassen bzw. Situationstypologien, um eine Handhabung der unbegrenzten Variabilität von Handlungssituationen zu ermöglichen (vgl. hierzu auch STAEHLE 1977, S. 113). Hierzu kann auf Erkenntnisse der sogenannten *typologischen Methode* zurückgegriffen werden. Vertreter dieser Methode gehen davon aus, daß die Erkenntnisziele in der Betriebswirtschaftslehre optimal durch eine sinnvolle Wechselwirkung zwischen Induktion und Deduktion realisiert werden können (vgl. KNOBLICH 1972, S. 141-142). Abbildung I.3 verdeutlicht die Stellung der typologischen Methode zwischen der generalisierenden und individualisierenden Methode.

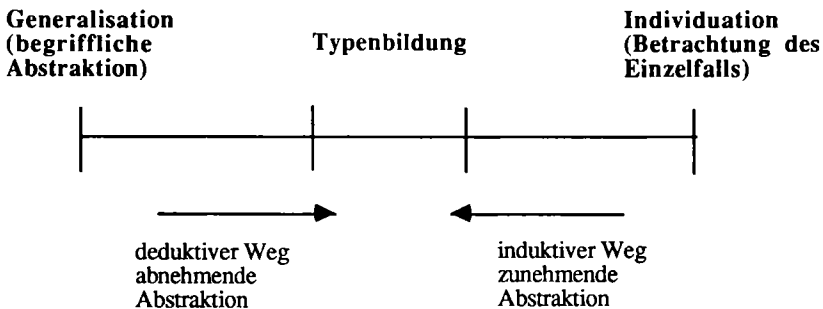


Abb. I.3: Vorgehensweise bei der Typenbildung (Quelle: KNOBLICH 1972, S. 142)

Dieser mittlere Abstraktionsgrad eines Typus kann sowohl auf induktivem Weg der zunehmenden Abstraktion als auch auf deduktivem Weg abnehmender Abstraktion erreicht werden (vgl. KNOBLICH 1972, S. 142). Unter einem Typus ist der "Repräsentant" einer Reihe von Objekten zu verstehen, die eine Anzahl gemeinsamer Merkmale aufweisen, wobei

die Auswahl der den Typus kennzeichnenden Merkmale vom jeweiligen Untersuchungszweck abhängt. Je nachdem, ob die Zahl der Merkmale, die zur Typenbildung heranzuziehen ist, eher groß oder eher klein ist, steht die typologische Methode der Generalisation oder der Individuation näher. Aufgabe ist es, die für den jeweiligen Untersuchungszweck relevanten Merkmale zur Beschreibung der Typen zu ermitteln. Einen zentralen Bestandteil jeder situativen Studie stellt somit die Festlegung des Niveaus dar, auf dem die situative Relativierung ansetzen muß, wobei als Ziel anzustreben ist, die Wenn-Komponente der Aussagen so weit wie möglich und so eng wie nötig zu formulieren. Dieses Ziel kann nur durch ein iterativ heuristisches Vorgehen erreicht werden, das durch ein Wechselspiel von empirischer Analyse und theoretischer Verarbeitung gekennzeichnet ist (vgl. KUBICEK 1977, S. 14-15). Eine solche Vorgehensweise ist als einzig gangbare Möglichkeit einzuschätzen, das Verständnis und die Beherrschung komplexer Probleme - wie die Entwicklung von Marketing-Grundsatzstrategien für "Dogs" - unter den Bedingungen eines geringen Erkenntnisstandes zu verbessern.

2.3 Die Beziehungen zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen

Die situativen Einflußfaktoren sind unter praxeologischen Gesichtspunkten in ihrer Gesamtheit auch nach dem Kriterium zu beurteilen, welche Anforderungen sie ganz allgemein an das Management eines Unternehmens stellen. Dabei sind die drei folgenden Ausprägungen zu beachten (vgl. ULRICH/ FLURI 1984, S. 34):

- die *Komplexität* der Situation, d.h. die Vielfalt der Faktoren, die auf das Unternehmen einwirken, und das Ausmaß ihrer gegenseitigen Interdependenzen;
- die *Dynamik* der Situation, d.h. die Änderungsrate, das Entwicklungstempo der Faktoren;
- die *Informationsmenge*, welche dem Management vor allem über Umweltzusammenhänge zur Verfügung steht, oder umgekehrt ausgedrückt, das Ausmaß der Unsicherheit über die Umwelt.

Diese Ausprägungen der Situation eines Unternehmens weisen auch auf die wesentlichen Schwierigkeiten hin, mit denen sich situative Analysen in ihrem zweiten Schritt - der Erklärung von Beziehungen zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen - auseinanderzusetzen haben. Denn da in der Realität z.B. zwischen den unabhängigen Variablen vielfältige Interdependenzen bestehen, ist es fragwürdig, den Einfluß eines Faktors auf Verhaltens-, Strategie- oder Strukturdimensionen isoliert zu betrachten und dann darauf aufbauend Kausalitäten feststellen zu wollen.

Derartige Zusammenhänge erfordern im Rahmen der Empirie *multivariate Analyseverfahren*.⁶ Damit solche Verfahren zur Analyse herangezogen werden können, ist es allerdings notwendig, die betrachteten Variablen zu quantifizieren. Dies ist vielfach nicht möglich, so daß vom konkreten Inhalt abstrahiert und eine Beschränkung auf formale Merkmale erfolgen muß, die die Intensität erfassen, in der ein bestimmter Aspekt vorliegt (vgl. KIESER/ KUBICEK 1983, S. 226). Aufgrund dieser Notwendigkeit - eine Vielzahl der unabhängigen, abhängigen und intervenierenden Variablen durch formale Merkmale definieren zu müssen - muß man sich mit einer umfanga- oder intensitätsmäßigen Analyse des Zusammenhangs zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen begnügen (vgl. KIESER/ KUBICEK 1983, S. 226-227). Die in dem Umfang und der Intensität einzelner Arten von abhängigen Variablen gefundenen Unterschiede müssen in einem weiteren Schritt allerdings inhaltlich präzisiert werden, wenn sie vollständig verstanden und bei unternehmerischen Entscheidungen im praktischen Einzelfall herangezogen werden sollen.

Als Ansatzpunkt können hier *zweckrationale Deutungen*⁷ dienen, die sich auf die jeweiligen Entscheider in den Unternehmen konzentrieren. Dabei wird aus der Sicht der Entscheider rekonstruiert, welche Ziele sie

⁶ Vgl. STAEHLE 1985, S. 81-82; vgl. hierzu auch die Ausführungen zum "Analytic Hierarchy Process (AHP)" in Abschnitt I.3.5.

⁷ Befürwortet wird ein solches methodisches Vorgehen der Betriebswirtschaftslehre natürlicherweise von Vertretern des situativen Ansatzes (vgl. Staehle 1985, S. 76-79; KIESER/ KUBICEK 1983, S. 240-243; KIESER/ KUBICEK 1978, S. 141-152). Dagegen lehnt beispielsweise RAFFEE (1984a, S. 38, S. 23-24 u. S. 18-22) eine derartige Methodologie ab und plädiert für die deduktiv-nomologische Erklärungsmethode.

verfolgen, inwiefern eine gegebene Situation unter Berücksichtigung dieser Ziele problematisch erscheint und inwiefern bestimmte Entscheidungen als Problemlösungen geeignet sind. Die Annahmen und Überlegungen werden rekonstruiert, die die Entscheider veranlaßt haben könnten, in der jeweiligen Situation die empirisch festgestellten Entscheidungen zu treffen. Solche Rekonstruktionen vermitteln, wenn man grundsätzlich von einem zweckrationalen Handeln der Entscheider ausgeht, ein Verständnis der Gründe, die zu den empirisch vorgefundenen Zusammenhängen von unabhängigen und abhängigen Variablen geführt haben können (vgl. KIESER/KUBICEK 1983, S. 236-237).

2.4 Der situative Ansatz und der Marketinggedanke

Die in den vorangegangenen Abschnitten vorgenommene Darstellung des situativen Ansatzes hat gezeigt, daß es sich bei diesem in erster Linie um eine methodische Leitidee handelt, die als Grundlage erfolgreicher Unternehmensführung betrachtet werden kann (vgl. WIEDMANN 1985, S. 151; ULRICH/ FLURI 1984, S. 19). Allerdings wird die Fruchtbarkeit des situativen Ansatzes erst dann zum Tragen kommen, wenn er mit einem stärker inhaltlich geprägten Ansatz kombiniert wird (vgl. hierzu auch RAFFEE 1984a, S. 39), denn Normen (Werte) müssen im Rahmen des situativen Ansatzes als Selektionskriterien für situationsadäquate Handlungsalternativen dienen (vgl. STAEHLE 1985, S. 82).

Eine derartige Norm wird durch die zentrale strategische Leitidee des Marketing zur Verfügung gestellt, welche Kundenorientierung - d.h. die konsequente Orientierung am Markt - zum zentralen Prinzip der Unternehmensführung erhebt (vgl. RAFFEE 1984a, S. 42). Hierin kommt ein Dominanzanspruch des Marketing zum Ausdruck, der durchaus nicht unbestritten ist. Im Zeichen diskontinuierlicher und turbulenter Umweltentwicklungen wird in der wissenschaftlichen Diskussion die Frage aufgeworfen, ob das Marketing seinen Führungsanspruch zugunsten eines Konzepts des strategischen Managements zurücknehmen muß (vgl. z.B. HANSEN/ STAUSS 1983, S. 84-86; KIRSCH/ TRUX 1983, S. 59-61). Die Befürworter des Marketinggedankens argumentieren im Rahmen dieser Kontroverse sehr plausibel, indem sie die folgenden drei Punkte

ins Feld führen, die die Eignung der Marketingphilosophie als Problemlösungsbasis der Unternehmensführung untermauern (vgl. RAFFEE 1984a, S. 42; WIEDMANN 1985, S. 150):

- die Herausforderungen der Umwelt sind im Kern als Probleme einer effizienten Gestaltung von Austauschprozessen zu begreifen;
- die Entwicklungen in den verschiedenen Umweltbereichen sind insbesondere deshalb von Bedeutung, weil sie sich im Verhalten relevanter Austauschpartner (Kunden, Lieferanten etc.) und mithin in Marktprozessen niederschlagen;
- die Legitimation von Unternehmen liegt letztlich in der Versorgung der Bevölkerung mit Gütern und damit auch in einer effizienten Gestaltung von Marktprozessen begründet.

Die strategische Unternehmensführung sollte nach wie vor durch eine *Ausrichtung am Marketingkonzept* geprägt sein. Leitziel der Unternehmen ist weiterhin das Marketingziel, das im Rahmen des unternehmerischen Zielbildungsprozesses eine dominante Position einzunehmen hat (vgl. HAEDRICH 1983a, S. 175-176). Allerdings sollte der Marketinggedanke vor dem Hintergrund neuer Herausforderungen eine Erweiterung erfahren, wie sie in einer Konzeption des strategischen Marketing zum Ausdruck kommt.⁸

Dem in Kapitel III dieser Arbeit vorgestellten Entscheidungsmodell liegt der situative Ansatz zugrunde. Ziel ist es, Erklärungen zu formulieren, die in einem situativ begrenzten Geltungsbereich Gültigkeit besitzen und so eine praxeologische Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse erleichtern. Im folgenden Abschnitt wird mit dem "Analytic Hierarchy Process (AHP)" ein Verfahren vorgestellt, das eine Analyse komplexer Entscheidungssysteme erlaubt. Im Rahmen dieser Arbeit wird der AHP zur Typisierung von Marketing-Grundsatzstrategien benötigt.

⁸ Vgl. z.B. HENZLER 1980; TÖPFER/WIESELHUBER 1984; KÖHLER 1985; RAFFEE 1985; HAEDRICH 1987.

3. Der "Analytic Hierarchy Process (AHP)"

Der von SAATY (1980) konzipierte "Analytic Hierarchy Process (AHP)" stellt eine Lösungsmethodik zur Strukturierung eines komplexen Entscheidungsprozesses dar. Neben vielfältigen Anwendungen von AHP auf gesellschaftliche und allgemeine wirtschaftliche Fragestellungen (vgl. SAATY 1977; ALEXANDER/ SAATY 1977; RAMANUJAM/ SAATY 1981; ZAHEDI 1986) lassen sich auch erste Ansätze erkennen, die dieses Verfahren zur Lösung von Problemen des strategischen Marketing bzw. Management heranziehen.⁹

Das generelle Problem einer qualitativ hochwertigen Entscheidung besteht in der richtigen Einschätzung des komplexen Systems interdependenter Eigenschaften der zur Auswahl stehenden Alternativen. Der Grundgedanke des AHP besteht darin, den Schwierigkeiten, die komplexe, schlecht strukturierte Entscheidungsprobleme mit sich bringen, in der Weise zu begegnen, daß das Entscheidungssystem als Hierarchie einzelner Entscheidungselemente aufgefaßt wird. Diese hierarchische Strukturierung eines komplexen Problems hängt vorrangig von der jeweiligen Problemsituation ab. Mit anderen Worten: Es existiert keine allgemeingültige Hierarchie. Die Modellierung des Entscheidungsproblems muß jeweils an die spezifische Situation angepaßt werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird der AHP verwendet, um das komplexe Entscheidungsfeld Marketing-Grundsatzstrategie zu systematisieren und zu erfassen, d.h. es werden die Vorteile des AHP sowohl auf analytischem Gebiet als auch als Erhebungsinstrument in der empirischen Forschung genutzt (vgl. hierzu auch die Ausführungen bei GUSSEK/ TOMCZAK 1988a, S. 3-4).

Der AHP setzt sich aus den folgenden Komponenten zusammen:¹⁰

- Strukturierung des Entscheidungssystems (Aufstellung der Hierarchie),

⁹ Vgl. u.a. WIND/GROSS 1980; WIND/SAATY 1980, S. 652-654; WIND/ DOUGLAS 1981; WIND/ROBERTSON 1983; HAEDRICH/KREILKAMP 1984; HANSSMANN et al. 1986; HAEDRICH 1986; GUSSEK/ TOMCZAK 1988a, 1988b; HAEDRICH/ TOMCZAK 1988b.

¹⁰ Vgl. hierzu WIND/GROSS 1980, S. 279; GUSSEK/TOMCZAK 1988a, S. 13.

- Bewertung des Entscheidungssystems,
- Berechnung der Gewichte für die Elemente einer Hierarchieebene,
- Überprüfung der Konsistenz der Bewertungen und
- Berechnung der Gewichte für die gesamte Hierarchie.

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Ablaufschritte des AHP näher erläutert.

3.1 Strukturierung und Bewertung eines Entscheidungssystems mittels AHP

Ein komplexes Entscheidungssystem wird durch eine *hierarchische Struktur* wiedergegeben, bei der sowohl die einzelnen Ebenen und Elemente als auch die Beziehungen der einzelnen Elemente untereinander von den jeweiligen Entscheidungsträgern festgelegt werden. Ausgangspunkt aller Überlegungen ist jeweils ein übergeordnetes Element bzw. Kriterium (bei ökonomischen Anwendungen in der Regel ein allgemeines Erfolgsziel), welches angestrebt wird und durch eine Vielzahl von Parametern beeinflußt werden kann.

Die jeweilige Hierarchie wird in eine Serie von *Paarvergleichsmatrizen* aufgelöst. Eine derartige Paarvergleichsmatrix wird dadurch erzeugt, daß paarweise Bewertungen von allen Elementen einer Ebene im Hinblick auf ein Element der übergeordneten Ebene durchgeführt werden. Jedes Paar wird separat bewertet; die Fragestellung lautet jeweils: In welchem Maße bzw. inwieweit dominiert das eine Element das andere Element des Paares im Hinblick auf ein bestimmtes Element der nächsthöheren Ebene?

Für die Bewertung der *Paarvergleiche* schlägt Saaty eine neunstufige verbale Skala vor, deren Kategorien die Zahlen 1 bis 9 zugeordnet werden können. Abbildung I.4 zeigt die Originalskala von Saaty (vgl. SAATY 1980, S. 54). Dabei handelt es sich um eine Ordinalskala, wodurch sowohl die Zulässigkeit statistischer Operationen eingeschränkt wird als auch die bekannten Nachteile von Rating-Skalen in Kauf genommen werden müssen (vgl. WEGENER 1978, S. 4). Eine experimentelle Ver-

suchsreihe am Institut für Markt- und Verbrauchsforschung bestätigte, daß die generellen Schwächen derartiger Skalen auch auf die AHP-Skala zutreffen (vgl. GUSSEK/ TOMCZAK 1988a, S. 16).

Intensity of importance	Definition	Explanation
1	Equal importance	Two activities contribute equally to the objective
3	Weak importance of one over another	Experience and judgement slightly favor one activity over another
5	Essential or strong importance	Experience and judgement strongly favor one activity over another
7	Very strong or demonstrated importance	An activity is favored very strongly over another; its dominance demonstrated in practice
9	Absolute importance	The evidence favoring one activity over another is of the highest possible order or affirmation
2, 4, 6, 8	Intermediate values between adjacent scale values	When compromise is needed
Reciprocals of above nonzero	If activity i has one of the above nonzero numbers assigned to it when compared with activity j , then j has the reciprocal value when compared with i	A reasonable assumption
Rationals	Ratios arising from the scale	If consistency were to be forced by obtaining n numerical values to span the matrix

Abb. I.4: Verbale Skala von Saaty (Quelle: SAATY 1980, S. 54)

Durch die Implementation des AHP auf einem Computer besteht die Möglichkeit, die Beschränkung der Antwortmöglichkeiten auf in diesem Fall neun Kategorien aufzuheben, also Zwischenwerte zuzulassen. Allerdings kann, bedingt durch die Hardware-Abhängigkeit, nicht jeder mögliche Wert erhoben werden, da kein Bildschirm unendlich kleine Zwischenräume darstellen kann. Obwohl also weiterhin diskret eingelesen wird, kann eine Annäherung an Intervall-Skalenniveau erreicht werden. Abbildung I.5 zeigt eine solche *computergestützte Skala*.

Skalenbezeichnungen:
= gleiche Bedeutung
max absolut dominierend

Bewertung im Hinblick auf: zukünftigen Erfolg

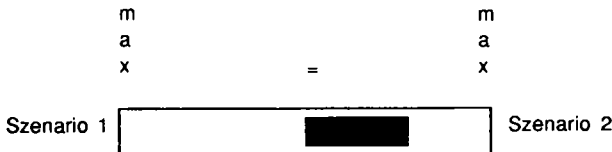


Abb. I.5: Computergestützte Skala (Quelle: GUSSEK/ TOMCZAK 1988a, S. 18)

Bei dieser Skala soll die von der *Psychophysik* (vgl. STEVENS 1975) ermittelte Fähigkeit des Menschen zur proportionalen Umsetzbarkeit von Empfindungsintensitäten auf Reaktionskontinua ausgenutzt werden. Die subjektiv empfundene Intensität des Bedeutungsunterschiedes zwischen zwei Elementen eines Paarvergleichs soll von dem jeweiligen Bewerter in eine objektiv-physikalische Intensität (Länge des Balkens) umgesetzt werden. Aus der Psychophysik sind hinreichend stabile Proportionalitätsfunktionen bekannt, die eine valide Messung der Bedeutungsunterschiede in den jeweiligen Paarvergleichen sicherstellen. Derartige Skalen sind mindestens intervallskaliert.

Die in einem Bewertungszyklus erhobenen Daten werden in *Paarvergleichsmatrizen* geschrieben. Die Vergleiche sämtlicher Paare einer Hierarchieebene im Hinblick auf ein höher stehendes Element bilden die Menge der Werte einer einzelnen Paarvergleichsmatrix.

Bevor die Erzeugung einer Paarvergleichsmatrix unter Zuhilfenahme dieser Skala durch ein Beispiel verdeutlicht wird, ist noch darauf hin-

zuweisen, daß derartige Paarvergleichsmatrizen zwei besondere Eigenschaften besitzen (vgl. NAUCK 1984, S. 30):

- Die Hauptdiagonale ist grundsätzlich nur mit dem Wert 1 besetzt.

Begründung: Auf dieser Diagonalen werden die Elemente mit sich selbst verglichen. A verglichen mit A ist gleich wichtig.

- Die zweite Matrixhälfte ergibt sich aus den reziproken Werten der ersten Matrixhälfte.

Begründung: Die untere Matrixhälfte beinhaltet spiegelbildlich die gleichen Bewertungspaare wie die obere, nur in umgekehrter Reihenfolge. Aus A ist sehr viel wichtiger als B, d.h. A ist 7 mal wichtiger als B, folgt: B ist $1/7$ mal so wichtig wie A.

Anzumerken ist, daß auch die computergestützte Skala - genau wie die Originalskala von Saaty - von 1 (gleich wichtig) bis 9 (absolut dominierend) reicht. Daher wird ein Element, das im Verhältnis zu einem anderen Element in der Realität überhaupt keine Bedeutung besitzt, dem also der Wert Null zugewiesen werden müßte, immer noch mit dem reziproken Wert von 9 gewichtet.

Die in Abbildung I.6 wiedergegebene vereinfachte Entscheidungshierarchie sei als Beispiel gegeben.

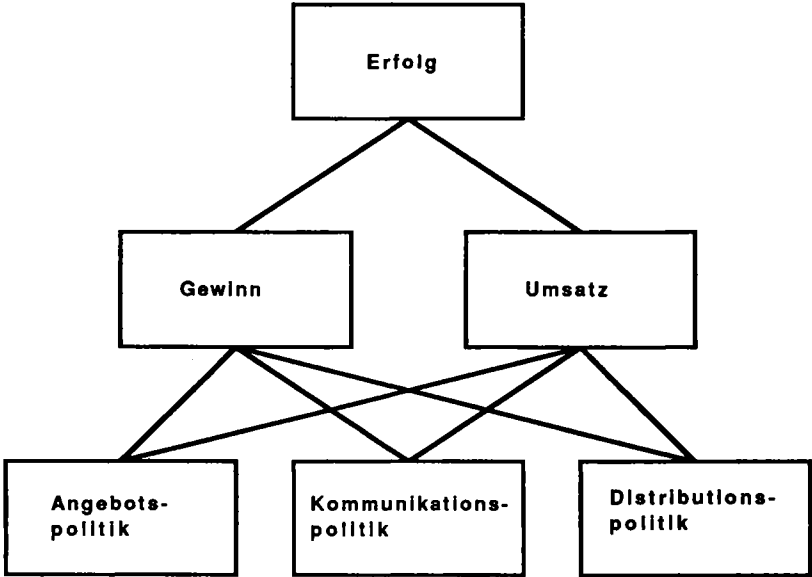


Abb. I.6: Beispielhafte Hierarchie

Es sind nun die folgenden Bewertungen vorzunehmen:

- 1. Stufe: Ermittlung der relativen Bedeutung von "Gewinn" zu "Umsatz" im Hinblick auf den "Erfolg".
- 2. Stufe: Bewertung der Bedeutung von "Angebots-", "Kommunikations-" und "Vertriebspolitik" im Hinblick auf
 - "Gewinn" und
 - "Umsatz".

Es ergeben sich die folgenden Bewertungspaare.

Bewertung der relativen Bedeutung			im Hinblick auf
von Umsatz	zu	Gewinn	Erfolg
von Angebotspolitik	zu	Kommunikationspolitik	Umsatz
von Angebotspolitik	zu	Vertriebspolitik	Umsatz
von Kommunikationspol.	zu	Vertriebspolitik	Umsatz
von Angebotspolitik	zu	Kommunikationspolitik	Gewinn
von Angebotspolitik	zu	Vertriebspolitik	Gewinn
von Kommunikationspol.	zu	Vertriebspolitik	Gewinn

Die hinter jedem Paarvergleich stehende Frage - beispielhaft für das erste Paar formuliert - lautet:

"Welche relative Bedeutung hat das Ziel *Gewinn* im Verhältnis zu dem Ziel *Umsatz* im Hinblick auf das allgemeine *Erfolgsziel*?"

Eine mögliche Antwort könnte lauten: "Das Ziel 'Gewinn' ist viel wichtiger als das Ziel 'Umsatz'."

Dies entspräche einem Skalenwert von 5 für das Ziel "Gewinn" und einem Wert von 1/5 für das Ziel "Umsatz". Diese Werte werden in die Paarvergleichsmatrix übernommen. Bei den weiteren Paarvergleichen wird entsprechend verfahren. Als Ergebnis können beispielsweise die in Tabelle I.1 ausgewiesenen Paarvergleichsmatrizen vorliegen.

Bewertung im Hinblick auf den 'Erfolg'

	Gewinn	Umsatz
Gewinn	1.00	5.00
Umsatz	0.20	1.00

Bewertung im Hinblick auf das Ziel "Gewinn"

	Angebots- politik	Kommunikations- politik	Vertriebs- politik
Angebotspolitik	1.00	7.00	3.00
Kommunikationspol.	0.14	1.00	0.25
Vertriebspolitik	0.33	4.00	1.00

Bewertung im Hinblick auf das Ziel "Umsatz"

	Angebots- politik	Kommunikations- politik	Vertriebs- politik
Angebotspolitik	1.00	0.11	0.33
Kommunikationspol.	9.00	1.00	6.00
Vertriebspolitik	3.00	0.17	1.00

Tab. I.1: Paarvergleichsmatrizen

3.2 Berechnung der relativen Gewichte für die Elemente einer bewerteten Paarvergleichsmatrix

In diesem Abschnitt soll nun auf die Berechnung des Gewichtungsvektors einer bewerteten Paarvergleichsmatrix eingegangen werden. Die Berechnung eines derartigen Gewichtungsvektors kann auf das Problem der Eigenwertberechnung von Matrizen zurückgeführt werden (vgl. SAATY 1980, S. 258f.; HAEDRICH/KUB/KREILKAMP 1986, S. 124f.). Da Paarvergleichsmatrizen einige besondere Charakteristiken aufweisen (vgl. hierzu NAUCK 1984, S. 64-71), existiert jeweils nur ein Eigenwert λ -Max, der von Null verschieden ist. Dies gestattet, die v. Mises-Iteration für die Berechnung des Gewichtungsvektors anzuwenden bzw. zur weiteren Vereinfachung ein von Saaty empfohlenes Näherungsverfahren einzusetzen. Auf dieses Näherungsverfahren soll auch im Rahmen dieser Arbeit zurückgegriffen werden. Eine Erläuterung erfolgt nun anhand der zweiten Paarvergleichsmatrix aus dem oben dargestellten Beispiel.¹¹

Im ersten Schritt sind die Summen der einzelnen Spalten der Paarvergleichsmatrix zu berechnen:

	Angebot	Kommunikation	Vertrieb
Spaltensummen	1.48	12.00	4.25

Anschließend sind die Matrixelemente durch die entsprechenden Spaltensummen zu dividieren. Als Ergebnis erhält man eine normalisierte Matrix.

¹¹ Vgl. zum Rechengang NAUCK 1984, S. 41-42; GUSSEK/TOMCZAK 1988a, S. 22-25.

Normalisierte Matrix

Gewinn	Angebot	Kommunikation	Vertrieb
Angebot	0.68	0.59	0.70
Kommunikation	0.10	0.08	0.06
Vertrieb	0.23	0.33	0.23

Nun sind die Zeilensummen der normalisierten Matrix zu berechnen:

	Angebot	Kommunikation	Vertrieb
<i>Zeilensummen</i>	1.97	0.24	0.79

Der Vektor der Zeilensummen wird nun noch standardisiert, indem seine Elemente durch die Summe dieser Elemente dividiert wird, die gerade der Zeilenzahl der Matrix entspricht.

	Angebot	Kommunikation	Vertrieb
<i>Gewichtungsvektor</i>	0.66	0.08	0.26

Für die erste und die dritte Paarvergleichsmatrix ergeben sich die folgenden Gewichtungsvektoren:

1. Matrix (Bewertung im Hinblick auf das "Erfolgsziel")

	Gewinn	Umsatz
<i>Gewichtungsvektor</i>	0.83	0.17

3. Matrix (Bewertung im Hinblick auf das Ziel "Umsatz")

	Angebot	Kommunikation	Vertrieb
<i>Gewichtungsvektor</i>	0.07	0.76	0.17

3.3 Berechnung der relativen Gewichte für die gesamte Hierarchie

Ziel einer Anwendung des AHP-Verfahrens ist es, Aussagen darüber zu erhalten, welchen Einfluß die Elemente der untersten Ebene auf das oberste Kriterium und auf andere Elemente übergeordneter Ebenen besitzen. Um derartige Aussagen zu erhalten, ist es notwendig, die standardisierten Gewichtungsvektoren entsprechend dem Einfluß der einzelnen übergeordneten Elemente neu zu gewichten. Unter Zuhilfenahme des Beispiels sei ein solches Vorgehen im folgenden demonstriert.¹²

¹² Vgl. zum Rechengang NAUCK 1984, S. 52-53; GUSSEK/TOMCZAK 1988a, S. 30-35.

Die drei standardisierten Gewichtungsvektoren lauten:

	Erfolg	Gewinn	Umsatz
Vektoren	(1)	(2)	(3)
	0.83	0.66	0.07
	0.17	0.08	0.76
		0.26	0.17

Aus dem Gewichtungsvektor (1) ist eine Gewichtung des Kriteriums "Gewinn" von 0.83 im Hinblick auf das Erfolgsziel zu entnehmen. Daraus folgt, daß die Summe des Gewichtungsvektors (2) genau diesem Wert entsprechen muß. Dies gilt analog für den Gewichtungsfaktor (3). Um nun den Einfluß von Angebots-, Kommunikations- und Vertriebspolitik auf das Erfolgsziel zu berechnen, ist eine Matrizenmultiplikation durchzuführen.

$$\begin{pmatrix} 0.66 & 0.07 \\ 0.08 & 0.76 \\ 0.26 & 0.17 \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} 0.83 \\ 0.17 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0.56 \\ 0.19 \\ 0.25 \end{pmatrix}$$

Das vorliegende Ergebnis könnte folgendermaßen interpretiert werden: Der Einfluß des im Beispiel betrachteten Objektes (Unternehmen, Geschäftsfeld, Produkt etc.) hängt in entscheidender Weise von der Angebotspolitik (Gewichtung 0.56) und nur in zweiter und dritter Linie von Vertriebs- (Gewichtung 0.25) und Kommunikationspolitik (Gewichtung ab 0.19) ab.

Um Hierarchien mit zahlreicheren Ebenen zu berechnen, sind in entsprechender Weise weitere Matrizenmultiplikationen durchzuführen.

3.4 Überprüfung der Konsistenz der Bewertungen einer Paarvergleichsmatrix

Der "Analytic Hierarchy Process" bietet die Möglichkeit, eine Kennzahl zu berechnen, die darüber Auskunft gibt, ob ein logischer Zusammenhang der Bewertungen gegeben ist. Diese Kennzahl wird von Saaty als "*Consistency Ratio*" (C.R.) bezeichnet. Den Ausgangspunkt der Überlegungen stellt der Umstand dar, daß der Eigenwert einer Paarvergleichsmatrix als Maß für die *Konsistenz der Bewertungen* herangezogen werden kann. Bei vollkommener Konsistenz ist dieser gleich der Spalten- bzw. der Zeilenanzahl der jeweiligen Matrix (vgl. zur Begründung NAUCK 1984, S. 45-46). Um dieses Maß je nach Größe einer Paarvergleichsmatrix zu vereinheitlichen, benutzt SAATY (1980, S. 51) folgende Formel zur Berechnung des "Consistency Index" (C.I.):

$$\text{C.I.} = \frac{\text{Eigenwert} - n}{n - 1}$$

Um eine Toleranzgrenze bestimmen zu können, werden die berechneten Konsistenz-Indices (C.I.) ins Verhältnis zu einem Durchschnittswert von Konsistenz-Indices zufällig zustande gekommener, gleich großer Matrizen gesetzt (vgl. SAATY 1980, S. 21; Wind/Gross 1980, S. 281; NAUCK 1984, S. 45-48). Wenn der aus der Paarvergleichsmatrix berechnete Konsistenz-Index unwesentlich von der Spur der Matrix verschieden ist, dann sind die Verhältnisschätzungen in der Matrix, wenn man sie als eine Stichprobenauswahl auffaßt, eher durch logische Relationen als durch zufällige Auswahl bedingt. In Tabelle I.2 sind die Zufalls-Indices für Matrizen verschiedener Größen aufgeführt. Mit Hilfe des C.I.-Index und des jeweiligen Zufalls-Index ("*Random Index*", R.I.) kann in Abhängigkeit von der jeweiligen Matrixgröße der C.R.-Wert berechnet werden.

$$\text{C.R.} = \frac{\text{C.I.}}{\text{R.I.}}$$

C.R.-Werte bis zu 0.1 gelten als akzeptabel (vgl. SAATY 1980, S. 21).

Matrixgröße Zufallsindex		Matrixgröße Zufallsindex	
2	0.000	9	1.479
3	0.574	10	1.514
4	0.911	11	1.544
5	1.094	12	1.560
6	1.259	13	1.570
7	1.370	14	1.577
8	1.436	15	1.593

Tab. I.2: Der Zufalls-Index (R.I.) (Quelle NAUCK 1984, S. 47; vgl. hierzu auch SAATY 1980, S. 21)

Grundlage für die Berechnung ist die Gleichung

$$A \cdot w = \text{Eigenwert} \cdot w$$

mit der Matrix A und dem Gewichtungsvektor w.

Die Berechnung des C.R.-Index wird im folgenden anhand der 2. Paarvergleichsmatrix aus dem Beispiel demonstriert.

Die Matrix A lautet im Beispiel:

$$\begin{pmatrix} 1,000 & 7,000 & 3,000 \\ 0,143 & 1,000 & 0,250 \\ 0,333 & 4,000 & 1,000 \end{pmatrix}$$

Der Gewichtungsvektor w wurde bereits berechnet:

$$\begin{pmatrix} 0,655 \\ 0,080 \\ 0,265 \end{pmatrix}$$

$$A \cdot w = \text{Eigenwert} \cdot w$$

$$\begin{pmatrix} 1,000 & 7,000 & 3,000 \\ 0,143 & 1,000 & 0,250 \\ 0,333 & 4,000 & 1,000 \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} 0,655 \\ 0,080 \\ 0,265 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 2,007 \\ 0,239 \\ 0,802 \end{pmatrix}$$

Die jeweils korrespondierenden Elemente der beiden Vektoren "Eigenwert · w" und "w" werden durcheinander dividiert.

$$\begin{array}{ccc} \text{Eigenwert} \cdot w & : & w \\ \begin{pmatrix} 2,007 \\ 0,239 \\ 0,802 \end{pmatrix} & : & \begin{pmatrix} 0,655 \\ 0,080 \\ 0,265 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 3,062 \\ 3,007 \\ 3,028 \end{pmatrix} \end{array}$$

Da die Berechnungsmethode für den Eigenvektor nur ein Näherungsverfahren ist, kann kein einheitlicher Wert für den Eigenwert errechnet werden. Durch Mittelwertbildung ergibt sich jedoch ein genügend genauer Wert:

$$\text{Eigenwert} = \frac{3.062 + 3.007 + 3.028}{3} = 3.032$$

Als C.I.-Index ergibt sich:

$$\begin{array}{ccc} \text{C.I.} = & \frac{3.032 - 3}{3 - 1} & = 0.016 \\ (\text{Spur (A)} = 3) & & \end{array}$$

Der C.R.-Index lautet demzufolge:

$$\text{C.R.} = \frac{\text{C.I.}}{\text{R.I.}} = \frac{0.016}{0.574} = 0.028$$

Dieser Wert liegt unter dem geforderten Höchstniveau von 0.1 und kann daher akzeptiert werden.

Da die 1. Matrix des Beispiels eine 2er-Matrix ist, ist der C.I.-Index für diese automatisch gleich Null. Der C.R.-Index für die 3. Matrix lautet 0.047.

3.5 Abschließende Betrachtung zum "Analytic Hierarchy Process"

Durch die Verwendung des "Analytic Hierarchy Process" kann die Komplexität einer realen Entscheidungssituation wesentlich reduziert

werden. Dies ist in erster Linie auf die folgenden Gründe zurückzuführen (vgl. hierzu auch HAEDRICH/TOMCZAK 1988b, S. 637):

- Die jeweilige Situation wird in die wichtigsten Teilbereiche zerlegt und hierarchisch modelliert.
- Bei den einzelnen Bewertungen sind grundsätzlich jeweils nur zwei Elemente des gesamten Entscheidungssystems zu betrachten.

Die errechneten Gewichtungen für die einzelnen Hierarchieelemente sollten nicht überinterpretiert werden, denn es sind nur undefinierte Einheiten, die zwar tendenzielle Aussagen zulassen, aber z.B. nicht in finanzielle Größen umgerechnet werden können (vgl. hierzu auch NAUCK 1984, S. 62).

Um den Rechenaufwand bei einem Einsatz des AHP zu reduzieren, empfiehlt es sich, die zugrunde liegenden Algorithmen in ein EDV-Programm zu übertragen. Zudem besitzt eine Implementierung des AHP auf einem Computer zusätzliche Vorteile. Der jeweilige Anwender wird sofort auf inkonsistente Bewertungen hingewiesen, die dann gegebenenfalls unmittelbar korrigiert werden können.

In Abschnitt I.2.3 wurde darauf hingewiesen, daß wesentliche Schwierigkeiten situativer Analysen bei der Erklärung von Beziehungen zwischen den abhängigen und unabhängigen Variablen auftreten. Da in der Realität zwischen den Variablen vielfältige Interdependenzen bestehen, ist es z.B. fragwürdig, den Einfluß eines Faktors auf eine Strategiedimension isoliert zu betrachten. Zur Analyse eines derartigen Problemfeldes bietet sich der AHP als Methode an, der daher in Abschnitt III.3 zur Strukturierung des komplexen Entscheidungsfeldes Marketing-Grundsatzstrategie herangezogen wird.

II. Strategische Marktplanung

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Entwicklung von Marketing-Grundsatzstrategien für Geschäftsfelder der Portfolio-Kategorie "Dog". Da die Formulierung von Marketing-Grundsatzstrategien für einzelne Geschäftsfelder nicht isoliert, sondern nur unter Berücksichtigung der vom Gesamtunternehmen gesetzten Bedingungen erfolgen kann, sollen in diesem Kapitel ausgewählte Konzepte der strategischen Unternehmens- bzw. Marktplanung - soweit sie für die Thematik dieser Arbeit von Relevanz sind - behandelt werden.

Die generelle Aufgabe der strategischen Unternehmensplanung besteht in der globalen Analyse von Erfolgsquellen und der Entwicklung langfristig angelegter Konzepte zur Zukunftssicherung des Unternehmens (vgl. u.a. GÄLWEILER 1974, S. 133 und S. 229; MEFFERT/WEHRLE 1983, S. 50). Vor diesem Hintergrund wird in der Literatur diskutiert (vgl. KREIKEBAUM 1985, S. 284), inwieweit und auf welche Weise die strategische Marketingplanung mit in die strategische Unternehmensplanung einbezogen werden soll. Zwei Extrempositionen können in der Marketingtheorie identifiziert werden. Die eine wird von Kotler und die andere von Abell/Hammond vertreten.

KOTLER (1982, S. 67-95) unterscheidet strikt zwischen der strategischen Marketingplanung und der strategischen Unternehmensplanung.¹ Nach seiner Ansicht umfaßt die strategische Unternehmensplanung das Festlegen des Unternehmenszwecks, der Unternehmensziele, der Wachstumsstrategien und die Portfolioanalyse. Aus den Vorgaben der strategischen Unternehmensplanung ergeben sich dann Anhaltspunkte für eine mehr marketingorientierte funktionale Planung auf Produkt/Marktebene im traditionellen Sinne.

Im Gegensatz zu dieser Auffassung werden bei ABELL/HAMMOND (1979, S. 9-10) strategische Unternehmens- und Marketingplanung begrifflich

¹ Kotler benutzt statt des Terminus "strategische Unternehmensplanung" die Formulierung "*Prozeß des strategischen Managements*" (vgl. zur inhaltlichen Definition dieser Formulierung KOTLER 1982, S. 67).

und inhaltlich miteinander verschmolzen (vgl. auch KÖHLER 1981; HENTZE/BROSE 1985, S. 125-126). Statt der Begriffe strategische Unternehmens- bzw. Marketingplanung führen sie den Terminus *strategische Marktplanung* ("Strategic Market Planning") ein. Eine derartige strategische Marktplanung ist als ein umfassender, iterativer und dynamischer Prozeß zu interpretieren, bei dem die folgenden interdependenten Teilprobleme zu lösen sind:

(1) 'Defining the Business'

Die Abgrenzung bzw. Festlegung des Geschäftsfeldes bzw. der Geschäftsfelder des Unternehmens (vgl. hierzu auch ABELL 1980, S. 17).

(2) 'Determining the Mission of the Business'

Die Festlegung der Zielsysteme für die einzelnen Geschäftsfelder, die sowohl aus sogenannten ökonomischen Zielvorgaben wie Umsatzwachstum, Marktanteil, ROI, Cash-flow etc. als auch aus sogenannten außerökonomischen Zielen wie "Qualität des Angebotes", "Sicherung des Unternehmensbestandes", "Verbraucherversorgung" etc. bestehen können. Neuere Resultate der empirischen Zielforschung deuten an, daß "außerökonomischen" Zieldimensionen ein zunehmend höherer Stellenwert zukommt (vgl. u.a. TÖPFER 1985; FRITZ/ FÖRSTER/ RAFFEE/ SILBERER 1985; FRITZ/ FÖRSTER/ WIEDMANN/ RAFFEE 1988).

(3) 'Formulating Functional Strategies'

Die Formulierung von funktionalen Strategien, u.a. der Marketingstrategien, wobei die Marketingplanung die Rolle der funktionalen Leitplanung übernimmt (vgl. u.a. HAEDRICH 1983a; KREIKEBAUM 1985, S. 285).

(4) 'Budgeting'

Die Budgetierung (Festlegung und Allokation der Ressourcen auf die einzelnen Geschäftsfelder).

Geht man davon aus, daß als vorrangige Aufgabe der strategischen Marketingplanung die Beantwortung der Frage zu betrachten ist, welche Produkte in welchen Märkten mit welchen Marketingaktivitäten zu welchem Zeitpunkt vertrieben werden sollen, so wird deutlich, daß die

strategische Marketingplanung im Kontext von Abell/ Hammond nicht nur eine funktionale Komponente, sondern das *Kernstück* der strategischen Unternehmensplanung bzw. - wie sie es nennen - der strategischen Marktplanung ist.

Ein wichtiges Entscheidungsfeld bei der Formulierung einer Marketingstrategie (dritter Teilbereich der strategischen Marktplanung) stellt - wie ausgeführt² - die Festlegung der Marketing-Grundsatzstrategie dar, die den Weg aufzeigt, der gegenüber den anderen Branchenteilnehmern eingeschlagen werden soll. Eine Marketing-Grundsatzstrategie für einzelne strategische Geschäftsfelder ist orientiert an Entscheidungen zu formulieren, die in den beiden Teilbereichen "Defining the Business" und "Determining the Mission of the Business" der strategischen Marktplanung gefallen sind.³

Bevor in Kapitel III ein situatives Entscheidungsmodell zur Ableitung von Marketing-Grundsatzstrategien entwickelt werden kann, sind daher einige Anmerkungen zu diesen vorgelagerten Entscheidungsbereichen zu machen. Im folgenden Abschnitt II.1. wird auf das Konzept strategischer Geschäftsfelder und im anschließenden Abschnitt II.2. auf die Festlegung von Zielen für strategische Geschäftsfelder eingegangen.

1. Strategische Geschäftsfelder

In diversifizierten Unternehmen müssen zwei Arten von Strategien unterschieden werden: Strategien für das Gesamtunternehmen und Strategien für die einzelnen Geschäftsfelder des Unternehmens. Der Prozeß der strategischen Marktplanung muß sich daher sowohl auf die zentrale Einheit - das Unternehmen - als auch auf die einzelnen dezentralen Einheiten - die Geschäftsfelder - beziehen (vgl. DUNST 1983, S. 54).

² Vgl. die Erläuterungen in Abschnitt I.1.3 zur Definition des Begriffes Marketingstrategie.

³ An dieser Stelle ist noch einmal darauf hinzuweisen, daß der Prozeß der Strategieformulierung ein iterativer und zwischen allen Teilbereichen interdependenter Vorgang ist.

Strategische Marktplanung ist als ein Prozeß zu bezeichnen, der sowohl auf zentraler als auch dezentraler Unternehmensebene abläuft. Da es Ziel dieses Prozesses ist, eine für das Gesamtunternehmen optimale Strategiekombination zu finden, ist es von höchster Wichtigkeit, die einzelnen Geschäftsfelder in einer Weise abzugrenzen, daß sie für die strategische Marktplanung nutzbar und aussagefähig sind. In erster Linie geht es darum,

- die unternehmerische Basis, d.h. das Betätigungsfeld des jeweiligen strategischen Geschäftsfeldes zu bestimmen ("Defining the Business"; vgl. Abschnitt II.1.1); und
- die Abgrenzungskriterien festzulegen sowie damit einhergehend den Detaillierungsgrad der Geschäftsfelddefinition zu klären (vgl. Abschnitt II.1.2).

1.1 Bestimmung der unternehmerischen Basis

Für diversifizierte Unternehmen ist es nicht möglich, eine umfassende, für das gesamte Unternehmen gültige Idee zu formulieren. Vielmehr muß eine gedankliche Trennung in miteinander vereinbare Teilbereiche erfolgen, für die jeweils die unternehmerische Basis gesondert formuliert werden kann (vgl. hierzu auch KÖHLER 1981, S. 267), so daß auch Änderungen bzw. Ausweitungen spezifisch vorgenommen werden können.

Schon LEVITT (1962, S. 45) hat nachgewiesen, daß eine lediglich produktbezogen definierte Unternehmenstätigkeit strategisch unzureichend ist. Eine zu enge Orientierung an dem derzeitigen Produktprogramm bzw. an kurzfristigen Kundenwünschen (vgl. auch RAFFEE 1985, S. 5) und ein Ignorieren anderer Wettbewerbskräfte (Lieferanten, Konkurrenten, Substitutionsprodukte etc.) sowie langfristiger Umweltentwicklungen kann zu schwerwiegenden strategischen Fehlentscheidungen führen. Das unternehmerische Tätigkeitsfeld muß auf grundsätzliche Problemlösungsmöglichkeiten abgestellt werden.

In der Literatur (vgl. u.a. KÖHLER 1981, S. 267-270; MEFFERT/WEHRLE 1983, S. 52-53; WIEDMANN/KREUTZER 1985, S. 74-75; KREILKAMP 1987, S. 96-101) werden insbesondere zwei Ansätze erörtert, die den Versuch unternehmen, diesen grundsätzlich kreativen Denkprozeß zu strukturieren; dies sind die *Produkt-Markt-Matrix* von ANSOFF (1979, S. 109) und der *dreidimensionale Bezugsrahmen* von ABELL (1980, S. 17).

Durch die Produkt-Markt-Matrix können vier strategische Grundverhaltensweisen unterschieden werden, die es - unternehmens- bzw. branchenspezifisch ausgerichtet - ermöglichen sollen, künftige Betätigungsfelder zu definieren.⁴

Käufer bzw. Märkte Pro- dukte	vorhanden	neu
	vorhanden	neu
vorhanden	(1) Marktdurch- dringung und -ausschöpfung	(2) Marktschaffung
neu	(3) Produkt- entwicklung	(4) Diversifikation

- (1) Gewinnbringender Erlös durch rationellen Absatz
 (2) Gewinnsteigerung durch Markterweiterung
 (3) Marktanteilsicherung der Zukunft
 (4) Wachstum, Gewinn und Stabilität auf lange Sicht

Abb. II.1: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (Quelle: MEFFERT 1986, S. 90)

Die sowohl aus der Begrenzung auf zwei Dimensionen (Produkt und Markt) als auch aus der undifferenzierten Erfassung der Produkt/

⁴ Vgl. Abbildung II.1; vgl. auch die Ausführungen im Abschnitt III.3.1.1 dieser Arbeit.

Markt-Bereiche (wodurch zeichnen sich z.B. neue Produkte aus, oder welches sind neue Märkte?) resultierende relativ geringe Aussagekraft dieses Modells versucht ABELL (1980, S. 17, S. 29f. und S. 169f.) durch die Entwicklung eines dreidimensionalen Rasters zu verbessern (vgl. auch BIRKELBACH 1988, S. 232).

Im Vordergrund steht nicht mehr die etwas verkürzte Fragestellung, mit welchen Produkten welche Märkte bedient werden sollen, sondern die Bestimmung grundsätzlicher Problemlösungsbereiche ("Scope") der Unternehmenstätigkeit, zusammen mit einer darauf aufbauenden vertiefenden Segmentierung und Differenzierung ("Segmentation and differentiation"). Daher werden die Begriffe "Produkt" und "Markt" zu Konstrukten erweitert, die durch jeweils zwei Dimensionen erschlossen werden können. Das Konstrukt "Produkt" wird durch die eingesetzte Technologie ("*How customer functions are being satisfied*") und die "bedarfskonstituierenden Probleme" ("*What need is being satisfied*") beschrieben. Märkte lassen sich durch die potentiellen Nachfragesektoren ("*Who is being served*") und ebenfalls durch die Angabe des Problembezugs kennzeichnen. Es sind demnach die drei folgenden Dimensionen zur Beschreibung von Produkt-Markt-Kombinationen heranzuziehen⁵:

- Potentielle Nachfragesektoren ("Customer Group Dimension")
- Funktionserfüllung bzw. Problembezug ("Customer Function Dimension")
- Verwendete Technologien ("Technological Dimension").

Die konkreten Ausprägungen der einzelnen Dimensionen des Bezugsrahmens sind branchen- und unternehmensspezifisch zu gestalten (vgl. das Beispiel für ein Verlagsunternehmen in Abbildung II.2). Bei diesem Modell handelt es sich um eine stufenweise zu verfeinernde Denkhilfe. In einem ersten Schritt gilt es, globale Einteilungen für jede der drei Dimensionen zu wählen, die dann im Laufe des Prozesses immer weiter zu detaillieren sind (die Dimensionen werden in der Abbildung durch die Achsen dargestellt).

⁵ Vgl. auch ABELL/HAMMOND 1979, S. 389-393; KÖHLER 1981, S. 268; KREILKAMP 1987, S. 97.

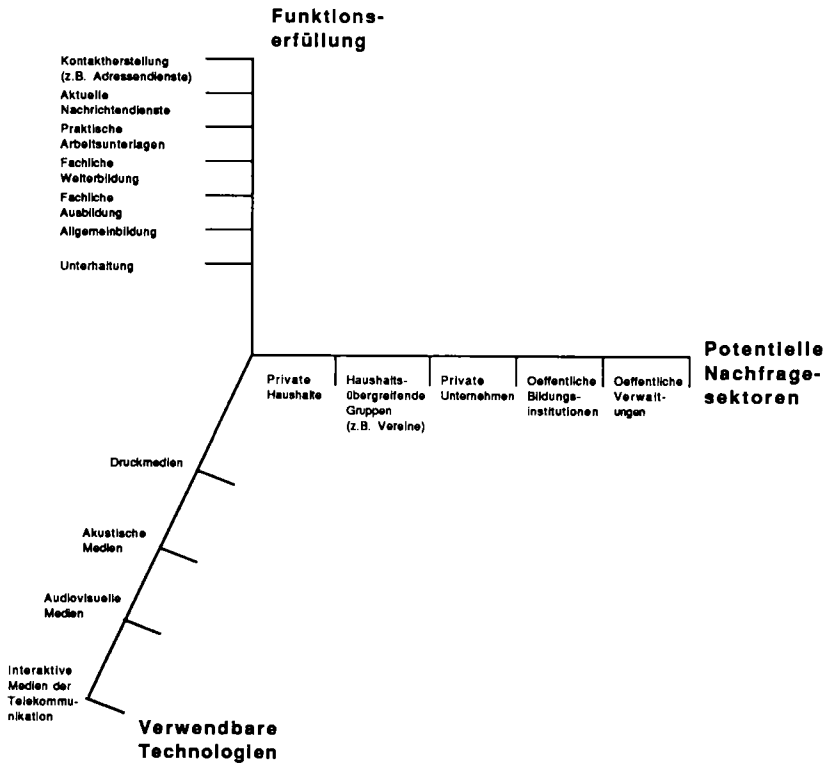


Abb. II.2: Dreidimensionaler Bezugsrahmen zur Grobsystematisierung unternehmerischer Betätigungsmöglichkeiten (Beispiel: Verlagsunternehmen) (Quelle: KÖHLER 1981, S. 269)

Das Modell von Abell unterstützt auf diese Weise ein differenziertes Vorgehen, das zentrale Marketinggesichtspunkte bei der Definition des zu bearbeitenden Problemlösungsbereichs explizit einbezieht. So stellt auch KREILKAMP (1987, S. 101) fest, daß die beiden entscheidenden Dimensionen "Funktionserfüllung" und "potentielle Nachfragesektoren" primär und traditionell Entscheidungstatbestände des Marketing und der Konsumentenforschung sind. Dieses Modell liefert somit erste grobe Anhaltspunkte für eine Abgrenzung und Vorauswahl von Marktsegmenten.

1.2 Die Definition strategischer Geschäftsfelder

Die Bildung von Marktsegmenten spielt seit jeher im Rahmen der Festlegung von Sachzielen eine dominierende Rolle in der Marketingplanung.⁶ Unter *Marktsegmentierung* ist die Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen bzw. -segmente zu verstehen (vgl. MEFFERT 1986, S. 243), wobei jedes Segment die Forderung erfüllen muß, in sich möglichst ähnlich, im Vergleich zu anderen Segmenten hingegen möglichst unähnlich zu sein. Durch ein auf Segmente zugeschnittenes Angebot soll den spezifischen Bedürfnissen, Ansprüchen und Erwartungen der Kunden bzw. Abnehmer besser entsprochen werden. In Abbildung II.3 wird als Beispiel eine Segmentierung des amerikanischen Biermarktes in einem zweidimensionalen Eigenschaftsraum dargestellt, wobei neben den Segmenten ("Idealmarken") auch die Positionen der Biermarken ("Realmarken") wiedergegeben werden.

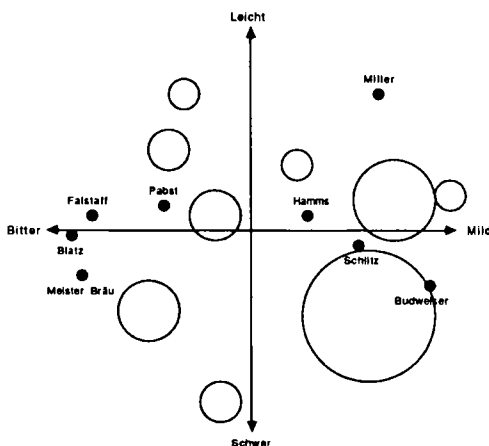


Abb. II.3: Segmentierung des amerikanischen Biermarktes
(Quelle: WITTEK 1980, S. 112)

Als Kriterien zur Marktsegmentierung werden im Beispiel sogenannte Nutzenerwartungen herangezogen. Durch eine solche Segmentierung können Aussagen über Ähnlichkeiten zwischen den Marken in den relevanten Beurteilungs- und Wahrnehmungsdimensionen gewonnen wer-

⁶ Vgl. u.a. BIDLINGMAIER 1973, S. 136-137 und S. 173-174; FRETER 1980 und die dort angegebene Literatur; FRETER 1983.

den. Dabei wird deutlich, welche Marken in welchen Segmenten miteinander konkurrieren, welche Segmente besonders stark besetzt sind und wo sich potentielle Marktnischen befinden (vgl. FRETER 1980, S. 460). Ein derartiger Ansatz besitzt für das operationale Marketing eine große Bedeutung. Zur Bildung strategischer Geschäftsfelder reicht eine derartige Analyse allein jedoch nicht aus, da sie nicht notwendigerweise auf langfristig stabilen Segmentbarrieren beruht (vgl. WITTEK 1980, S. 112-113).

Das von Abell konzipierte Modell mit den drei Darstellungsdimensionen - wie es in Abbildung II.2 zur Definition von Problemlösungsbereichen ("Scope") für ein Verlagsunternehmen dargestellt wurde - leistet in einer detaillierteren Version auch bei der Abgrenzung und Vorauswahl von Marktsegmenten wichtige Hilfe (vgl. ABELL 1980, S. 187). So können nicht nur konkretere Kriterien zur Abgrenzung potentieller Käufergruppen, sondern auch Angaben über segmentspezifische Funktionsanforderungen an das Leistungsangebot sowie über die verwendbaren Technologien gewonnen werden. Derartige Überlegungen geben auch schon erste Hinweise für die zweckmäßige Gestaltung von Instrumenten des Marketing-Mix, die nicht direkt zur Leistungssubstanz zu zählen sind, wie Kommunikations- und Distributionsmaßnahmen.

GERL/ROVENTA (1983, S. 141-146) bezeichnen Marktsegmente auch als Vorläufer der strategischen Geschäftsfelder. Allerdings müssen bei der *Bildung von strategischen Geschäftsfeldern* neben marktbezogenen Faktoren auch unternehmensinterne Größen, wie Kostenstrukturen, Produktionszusammenhänge etc. beachtet werden.⁷

Durch die Einrichtung von strategischen Geschäftsfeldern sollen in diversifizierten Unternehmen Bezugsobjekte geschaffen werden, die die zunehmende Komplexität der strategischen Marktplanung handhabbar machen. Dies wirft die Frage nach Kriterien auf, die eine klare Abgrenzung von strategischen Geschäftsfeldern ermöglichen, so daß für jedes einzelne Geschäftsfeld in Abstimmung mit den anderen Geschäftsfeldern sinnvoll strategisch geplant werden kann.

⁷ Vgl. hierzu auch HINTERHUBER 1978, S. 425-426; SZYPERSKI/WINAND 1979, S. 195-196; GALWEILER 1979, S. 257.

In der Literatur⁸ finden sich zahlreiche Kriterienkataloge zur Bildung von strategischen Geschäftsfeldern. Trotz aller Unterschiede lassen sich die folgenden Kriterien als gemeinsamer Nenner anführen (vgl. KREIKE-BAUM 1987, S. 112):

(1) Eigenständigkeit der Marktaufgabe

Das strategische Geschäftsfeld muß auf dem Markt eine eigenständige Marktaufgabe erfüllen, d.h. ein Kunden- oder Anwenderproblem lösen.

(2) Marktpotential

Das Marktpotential muß vom Umfang her so attraktiv sein, daß es sich lohnt, dafür eigene strategische Ziele zu formulieren.

(3) Relative Unabhängigkeit der Entscheidungen

Das strategische Geschäftsfeld stellt eine relativ autonome Einheit mit eigenen Chancen und Risiken dar, d.h. die strategischen Entscheidungen für die Realisierung der strategischen Pläne (in bezug auf Marketingmaßnahmen, Cash-flow, Investitionen etc.) müssen relativ unabhängig von anderen strategischen Geschäftsfeldern getroffen werden können ("Managebarkeit"). Ein strategisches Geschäftsfeld kann sich sowohl aus nur einer Produkt-Markt-Kombination als auch aus mehreren Kombinationen zusammensetzen.

(4) Abhebung von der Konkurrenz

Das strategische Geschäftsfeld muß eine eindeutige Konstellation von Konkurrenten haben.

Unter einem strategischen Geschäftsfeld ist somit ein Bündel von Produkt-Markt-Kombinationen zu verstehen, dessen Aktivitäten möglichst keine Auswirkungen auf die Aktivitäten anderer strategischer Geschäftsfelder besitzen (Gesichtspunkt der Heterogenität nach außen), dessen Elemente soweit wie möglich dasselbe Ressourcenpotential tei-

⁸ Vgl. u.a. STALP 1978; HINTERHUBER 1978, S. 428; SZYPERSKI/WINAND 1979, S. 197; GERL/ROVENTA 1983, S. 145; DUNST 1983, S. 57-62; bes. S. 62; HINTERHUBER 1984, S. 268; NEUBAUER 1984, S. 25-26; KREILKAMP 1987, S. 317-323.

len und im wesentlichen auf dieselben Kunden und Konkurrenten treffen (Gesichtspunkt der Homogenität nach innen). Anhand dieser Kriterien, die sowohl unternehmensextern als auch -intern ausgerichtet sind, ist es nun theoretisch möglich, strategische Geschäftsfelder zu bilden.

In der praktischen Anwendung erweist sich allerdings der Einsatz der dargestellten Abgrenzungskriterien aus folgenden Gründen als problematisch:

- Die vielfältigen Interdependenzen, die zwischen den einzelnen Produkt-Markt-Kombinationen eines Unternehmens bestehen, widersetzen sich der geforderten klaren Aufteilung. So können Ressourceninterdependenzen (z.B. in der Fertigung und Beschaffung), innerbetriebliche Leistungsverflechtungen (ein Geschäftsfeld stellt Vorprodukte her, die von einem anderen Geschäftsfeld weiterverarbeitet werden) und Marktinterdependenzen (z.B. befriedigen zwei Produkte verschiedener Geschäftsfelder dasselbe Konsumentenbedürfnis) unterschieden werden (vgl. FRESE 1984, S. 190-198; KREIKEBAUM 1987, S. 112). Würden derartige Verflechtungen zwischen Geschäftsfeldern allerdings nicht existieren, gäbe es - so argumentiert PORTER (1986, S. 407) in diesem Zusammenhang plausibel - keine überzeugenden ökonomischen Gründe für diversifizierte Unternehmen.
- Die Segmentierungsansätze können jeweils nur mit beschränkter Perspektive eingesetzt werden, d.h. bei gleichzeitiger Anwendung verschiedener Ansätze wird man in der Regel auch zu unterschiedlichen strategischen Geschäftsfeldern gelangen (vgl. hierzu auch GERL/ROVENTA 1983, S. 149).
- Die Frage nach dem Detaillierungsgrad ist nur schwer zu beantworten. Denn eine relativ globale Geschäftsfelddefinition führt zwar zu einer überschaubaren Menge von strategischen Geschäftsfeldern, bei denen die geforderte Autonomie eher zu verwirklichen sein wird; dies bedingt aber auch, daß nur verhältnismäßig grobe Strategien für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder formuliert werden können. Der andere Extremfall - eine sehr detaillierte Definition strategischer Geschäftsfelder - würde dagegen zwar die Formulierung differenzierter Strategien für unterschiedliche Problemlö-

sungsbereiche bzw. Segmente unterstützen, aber eine für die Unternehmensleitung nur schwer zu überschauende Menge von strategischen Geschäftsfeldern, für die weitgehend nicht autonom geplant werden kann, zur Folge haben (vgl. hierzu auch DUNST 1983, S. 63). Ein praktikabler von General Electric beschrittener Weg diese Problematik handhabbar zu machen, stellt eine hierarchisch aufgebaute Geschäftsfeldstruktur dar.⁹

In der Literatur (vgl. u.a. HENZLER 1978, S. 915; HINTERHUBER 1984, S. 276) wird allgemein konstatiert, daß diese drei Problemfelder keiner eindeutigen, d.h. generellen Lösung zugänglich sind. Es müssen daher spezifische Lösungen gefunden werden, die den situativen Gegebenheiten der einzelnen Unternehmen angepaßt sind.

So lassen sich im Sinne des situativen Ansatzes die folgenden drei Fragen formulieren. Diese Fragen zielen darauf ab, Handlungsalternativen aufzuzeigen, die unter genau zu spezifizierenden Bedingungen zu einer aussagefähigen strategischen Geschäftsfelddefinition führen:

- Welchen Grad von Autonomie benötigen strategische Geschäftsfelder in bestimmten Situationen, so daß für diese eine sinnvolle Strategieplanung möglich ist?
- Welchen Abgrenzungskriterien bei der Bildung von strategischen Geschäftsfeldern kommt unter bestimmten Bedingungen besondere Bedeutung zu?
- Welcher Detaillierungsgrad ist für strategische Geschäftsfelder unter bestimmten Bedingungen festzulegen?

Eine Beantwortung dieser Fragen sollte zu Ergebnissen führen, die auch unter praxeologischen Gesichtspunkten zufriedenstellender sind als die bloße Feststellung, daß es keine Patentrezepte für die Gruppierung von strategischen Geschäftsfeldern gibt und daß strategische Geschäftsfelder letztlich so definiert werden, wie es der philosophischen und pragmatischen Zielsetzung des verantwortlichen Managements entspricht (vgl. HENZLER 1978, S. 915). Außer Frage steht, daß den stra-

⁹ Vgl. zur Erläuterung die Ausführungen bei ALTSCHUL 1980; KREILKAMP 1987, S. 328-332.

tegischen Entscheidungen des Managements bei der Definition strategischer Geschäftsfelder erhebliche Bedeutung zukommt. Diese "*strategische Wahl*" (vgl. zu diesem Begriff CHILD 1972, S. 1-22) findet aber eingebunden in eine spezifische Situation statt, die die angesprochenen Wahlmöglichkeiten des Managements einschränkt. Daher ist von der Wissenschaft ein Modell zu fordern, das situationsadäquate Bezüge herstellt, um dem Management so gangbare Alternativen zur Bildung von strategischen Geschäftsfeldern aufzuzeigen. Ein situatives Forschungsdesign, das derartige Aussagen liefert, sollte die in Abbildung II.4 dargestellte Struktur besitzen.

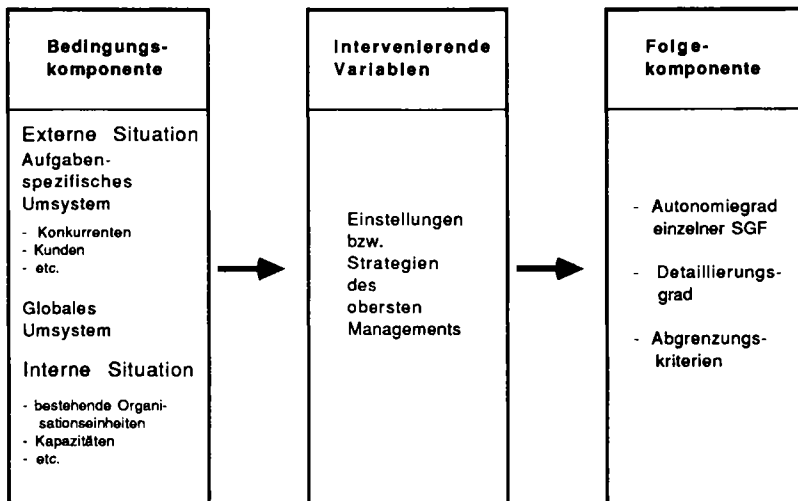


Abb. II.4: Situatives Forschungsdesign zur Gruppierung von strategischen Geschäftsfeldern

Bei DAY (1981) findet sich ein erster Ansatz, der situative Bezüge bei der Geschäftsfelddefinition explizit berücksichtigt. Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist die Differenzierung zwischen einer *Top Down*-Perspektive (Unternehmensleitung) und einer *Bottom Up*-Perspektive (Marketing-Manager, Produkt-Manager etc.). Je nach Perspektive treten andere Abgrenzungskriterien in den Vordergrund. Bei der *Top Down*-Perspektive sind dies: Wettbewerbsvorteil, Erfolgspotential,

Wettbewerbskapazität, Kostenaspekte, Ressourcenverfügbarkeit etc. Bei der Bottom Up-Perspektive werden Käuferbedürfnisse und deren Verhaltensmuster als Ausgangspunkt zur Bestimmung der relevanten Abgrenzungskriterien gewählt. Die relative Bedeutung der jeweiligen Perspektive wird von Day in Abhängigkeit vom Komplexitätsgrad des Marktes gesehen, der durch die folgenden Dimensionen bestimmt wird (vgl. DAY 1981, S. 294-295):

- die Anzahl von verschiedenen möglichen Anwendungsformen der Produkte des jeweiligen Marktes;
- die Anzahl der möglichen Verwendungssituationen, die jedem Käufer des jeweiligen Produktes offenstehen;
- der Umfang des Leistungsangebotes des Marktes (d.h. die Anzahl der Produkttypen, der Produktvarianten, der Marken und Preis/ Angebots-Kombinationen, die der potentielle Kunde bei seiner Kaufentscheidung berücksichtigt).

Je geringer die Anzahl bzw. je kleiner der Umfang dieser drei Ausprägungen ist, desto weniger komplex ist auch der jeweilige Markt.

"In general, with simpler environments the emphasis should be on cost and experience, but when there are complex usage patterns, and many alternative products/ technologies which can satisfy customer needs, then the balance should shift toward a market perspective in the definition of [...] SBUs." (DAY 1981, S. 295)

Die "*Product-Usage-Matrix*" in Abbildung II.5 verdeutlicht die relative Bedeutung von Kriterien der Top-Down-Perspektive (Produktion, Kosten etc.) im Verhältnis zu Kriterien der Bottom-Up-Perspektive (Kundenbedürfnisse etc.) in Abhängigkeit von zwei der drei erwähnten situativen Faktoren.

Auch wenn es einem situativen Forschungsansatz durch die Einbeziehung von Kontextfaktoren gelingen sollte, den derzeit äußerst schlecht strukturierten Prozeß der Definition von strategischen Geschäftsfeldern zu verbessern, so darf eine einmal erfolgte Gruppierung nicht als Datum betrachtet werden, sondern ist im Zeitablauf sorgfältig zu überwachen. Denn bei Veränderungen der Variablen innerhalb der Bedingungskomponente muß die Gruppierung der strategischen Geschäftsfelder überprüft und gegebenenfalls der neuen Situation angepaßt werden.

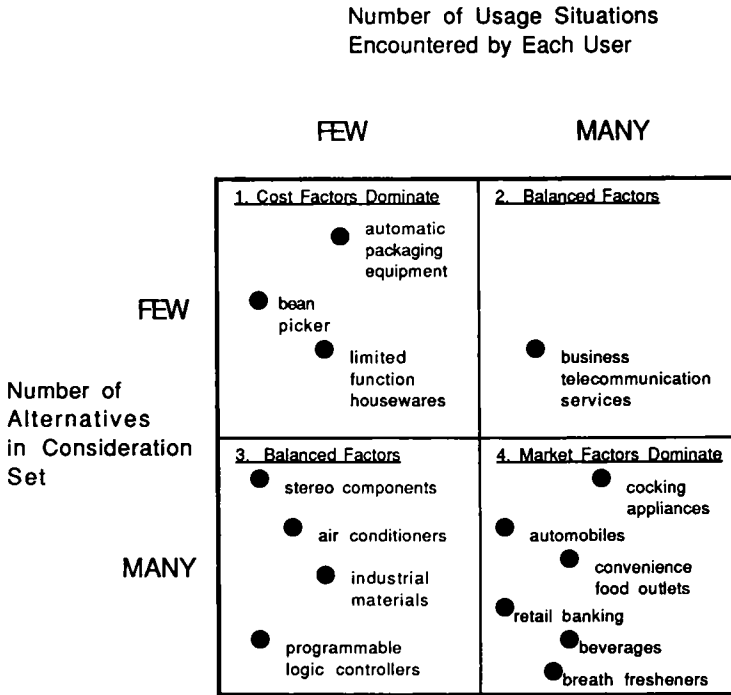


Abb. II.5: Product Usage Matrix (Quelle: DAY 1981, S. 296)

1.3 Zusammenfassung

Die Gruppierung von strategischen Geschäftsfeldern beeinflusst die Qualität der strategischen Marktplanung in entscheidender Weise. Denn werden grundlegende Problemlösungsbereiche und aufgrund einer "falschen" Segmentierung Besonderheiten eines bestimmten Geschäfts nicht erkannt, können einerseits unnötige Risiken eingegangen und andererseits gute Chancen vertan werden. Gerade unter diesem Aspekt und angesichts des derzeit äußerst schlecht strukturierten Prozesses der Definition strategischer Geschäftsfelder erscheint es um so dringender, ein Modell zu entwickeln, das der obersten Unternehmens-

führung situativ-relativierte strategische Wahlmöglichkeiten aufzeigt. Solange aber ein solches Modell nicht zur Verfügung steht, wird es notwendig sein, durch praktische Erfahrungen gewonnene Heuristiken einzusetzen. HENZLER (1978, S. 914-915) befürwortet ein Vorgehen, das sich aus den folgenden vier Schritten zusammensetzt:

- Schritt 1:* Gruppierung der strategischen Geschäftsfelder 'top-down', d.h. aus der Sicht der obersten Unternehmensleitung und nicht 'bottom-up' (von den Produkt-Markt-Kombinationen aus).
- Schritt 2:* Bestimmung der strategischen Haupterfolgskriterien (der wesentlichen zukünftigen Erfolgsparameter) für die ersten zwei bzw. drei organisatorischen Führungsebenen des Unternehmens.
- Schritt 3:* Aufzählung der in Frage kommenden Gruppierungsalternativen für die Ebene unterhalb der obersten Unternehmensleitung und Auswahl der offensichtlich besten Alternativen.
- Schritt 4:* Entwicklung einer kohärenten und konsistenten Strategie durch Aggregation der Einzelstrategien für die in dem strategischen Geschäftsfeld enthaltenen Teileinheiten und Ergänzung der auf strategischer Geschäftsebene allein relevanten strategischen Gesichtspunkte.

Gerade der in Schritt 2 angesprochenen Eruiierung von Haupterfolgskriterien ist erhebliche Bedeutung beizumessen, da sie Schlußfolgerungen darüber zuläßt, welche Abgrenzungskriterien tatsächlich auf die Schwerpunkte des betreffenden Geschäfts abzielen (vgl. auch GERL/ROVENTA 1983, S. 153). Einer neueren von KRÜGER (1988, S. 37-38) durchgeführten Untersuchung ist zu entnehmen, daß unternehmensexternen, d.h. marktorientierten Faktoren wie einem guten Produkt/Markt-Konzept, Marketing, Vertrieb und Marktforschung eine entscheidende Bedeutung zur Erklärung des Markterfolgs zukommt. Gerade in Konsumgütermärkten spielen - wie auch die angesprochenen Ausführungen von DAY (1981) zeigen - *marktorientierte Abgrenzungskriterien* eine zentrale Rolle. Deutlich wird dies dadurch, daß die Definition eigenständiger Planungseinheiten (strategischer Geschäftsfelder) häufig orientiert an Marken erfolgt. Zu beobachten sind strategische

Geschäftsfelder, die nur aus einem Produkt bestehen (sogenannte *Mono-Marken*), Geschäftsfelder, die sich aus mehreren Produkten bzw. einem Programm zusammensetzen (*Range-Marken*) und Geschäftsfelder, die mehrere Programme bündeln (*Dach-Marken*) (vgl. hierzu auch die in Abschnitt IV.1 dieser Arbeit dokumentierten Ergebnisse einer eigenen, in der Konsumgüterindustrie der Bundesrepublik Deutschland durchgeführten empirischen Studie, die die getroffene Aussage bestätigen).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß strategische Geschäftsfelder situationsspezifisch abgegrenzt werden müssen. Eine wichtige Rolle spielen hierbei Kriterien, die ihren Ursprung in der "traditionellen" Marketingplanung besitzen. Durch die Festlegung grundlegender Problemlösungsbereiche und die Bestimmung von zu bearbeitenden Marktsegmenten werden schon erste und entscheidende Parameter für die Planung der jeweiligen Marketingstrategie gesetzt.

Im folgenden Abschnitt wird kurz das Konzept der Portfolio-Planung erläutert, da dieses wichtige Anhaltspunkte für die Festlegung von Zielen für einzelne strategische Geschäftsfelder liefert ("*Determining the Mission of the Business*").

2. Die Festlegung der Ziele für die strategischen Geschäftsfelder

Im vorangegangenen Abschnitt wurden mit der Abgrenzung und Festlegung von strategischen Geschäftsfeldern vorrangig differenzierende Aspekte der strategischen Marktplanung behandelt. Im Mittelpunkt dieses Abschnittes steht die Festlegung von Zielen für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder; hierbei sind neben den differenzierenden auch integrierende Aspekte in die Betrachtung einzubeziehen. Ziel muß es sein, die verschiedenen divergenten strategischen Geschäftsfelder eines Unternehmens jeweils getrennt, ihrer Situation angemessen zu

analysieren und zu planen und dennoch die Restriktionen des Gesamtunternehmens einzuhalten und die Chancen des Marktes zu nutzen.¹⁰

Diese Zielsetzung einer gesamtheitlich optimalen Kombination von strategischen Geschäftsfeldern hat zur Folge, daß der *Portfolio-Konzeption* die herausragende Rolle bei der Festlegung von Zielen für strategische Geschäftsfelder zugewiesen wird.¹¹ Die Portfolio-Konzeption ermöglicht es, strategische Richtlinien, Zielvorstellungen und Rollenerwartungen für einzelne Geschäftsfelder sinnvoll aus dem Gesamtzusammenhang des jeweiligen Unternehmens heraus zu formulieren und auf diesem Wege Prioritäten bei der Zuweisung von knappen Ressourcen zu setzen. Üblicherweise gehen Portfolio-Modelle von folgenden grundlegenden Annahmen aus (vgl. u.a. KREILKAMP 1987, S. 545):

- Der Verbrauch der Ressourcen ist abhängig von der Attraktivität der Märkte;
- die Freisetzung von Ressourcen ist abhängig von der Geschäftsfeldstärke;
- um starke Geschäftsfelder aufzubauen, sind hohe Investitionen erforderlich, die mit entsprechend hohen Risiken verbunden sind;
- um einen Risikoausgleich zu schaffen, müssen risikoreichen Investitionsprojekten Geschäftsfelder gegenüberstehen, die gesicherte Einnahmeüberschüsse erwirtschaften.

Eine Beurteilung dieser Aspekte ist nur auf Gesamtunternehmensebene möglich. Es ist zu entscheiden, in welche Geschäftsfelder investiert werden soll, welche Geschäftsfelder Mittel freisetzen und welche desinvestiert werden sollen. Der Grundgedanke ist, daß ein Unternehmen dann langfristig existenzfähig sein wird, wenn sein Portfolio von Geschäftsfeldern *ausgewogen* hinsichtlich Mittelbedarf und Mittelerzeugung sowie hinsichtlich Zukunftsaussichten und Risikoträchtigkeit ist.

¹⁰ Vgl. u.a. HAEDRICH/BERGER 1982, S. 120-121; KREILKAMP 1987, S. 445-447.

¹¹ Vgl. u.a. ABELL/HAMMOND 1979, S. 173-174; KÖHLER 1981; DAY 1986, S. 167-210; LAMBIN 1987, S. 199-212.

Unter dem Begriff Portfolio-Management wird üblicherweise ein Konzept verstanden, welches sowohl die Analyse der Ist-Situation als auch die Planung der zukünftigen Unternehmensstrategie beinhaltet. Zudem stellen die Definition der strategischen Geschäftsfelder und die Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren wesentliche Bestandteile dieses Konzeptes dar (vgl. HAEDRICH/BERGER 1982, S. 121; DUNST 1983, S. 53).

Die Grundlagen für den Aufbau der verschiedenen Versionen des Portfolio-Managements¹² werden in erster Linie durch das *Produktlebenszyklus*-, das *Erfahrungskurven-Konzept* und die *PIMS-Studie* zur Verfügung gestellt (vgl. u.a. CZENSKOWSKY 1987, S. 4-18). Im Mittelpunkt dieser Konzepte stehen Faktoren, die einen wesentlichen Einfluß auf das Erfolgspotential eines strategischen Geschäftsfeldes besitzen. Die einzelnen Portfolio-Versionen nehmen allerdings in unterschiedlicher Weise Bezug auf die genannten Konzepte bzw. Studien, was die voneinander abweichenden Ausgestaltungen der einzelnen Versionen zur Folge hat.

Es bedarf klarer Zielsetzungen aus der Gesamtschau des Unternehmens, damit Marketing-Grundsatzstrategien für einzelne strategische Geschäftsfelder entwickelt werden können. Da der Prozeß der strategischen Marktplanung ein iterativer und zwischen allen Teilbereichen interdependenter Vorgang ist, kann es z.B., wenn die vorgegebene Zielsetzung aus Geschäftsfeldsicht nicht zu erreichen ist, zu einer Revision der aufgrund der Portfolio-Analyse gewonnenen Zielsetzung kommen. Damit ein derartiger Vorgang effizient gestaltet werden kann, muß Klarheit darüber bestehen, welche strategischen Erfolgsfaktoren im Rahmen welcher Portfolio-Version zur Ableitung der jeweiligen Zielsetzung herangezogen wurden.

In diesem Abschnitt sollen daher die folgenden Themenkomplexe in kurzer Form behandelt werden:

¹² Vgl. die Darstellung der unterschiedlichen Portfolio-Verfahren bei MAUTHE/ROVENTA 1982, S. 191-204; KREILKAMP 1987, S. 445-562.

- Allgemeine Darstellung der Portfolio-Methode, die zur Ableitung der Unternehmensstrategie und damit auch zur Zielfestlegung für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder führt;
- Definition und Analyse strategischer Erfolgsfaktoren;
- kritische Stellungnahme zu verschiedenen Portfolio-Versionen (Boston Consulting Group, McKinsey, Arthur D. Little, Shell).

2.1 Allgemeine Darstellung der Portfolio-Methode

Die grundsätzliche Vorgehensweise der im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Portfolio-Konzepte¹³ besteht darin, die Chancen und Risiken der einzelnen strategischen Geschäftsfelder durch zwei einfaktorielle bzw. multifaktorielle Bewertungsdimensionen zum Ausdruck zu bringen. Diese Bewertungsdimensionen werden so angeordnet, daß die eine Dimension weitgehend von Faktoren bestimmt wird, die die Unternehmensleitung direkt beeinflussen kann, und die andere Dimension Faktoren wiedergibt, die möglichst am Markt orientiert sind. Auf diese Weise läßt sich eine zweidimensionale Matrix aufstellen - die sogenannte *Portfolio-Matrix*. Die Maßstäbe zur Bewertung werden durch ein Raster gebildet, welcher die Koordinaten der Darstellung (= Bewertungsdimensionen) üblicherweise in eine 4- (oder 9-) Felder-Matrix trennt.

Die Ist-Situation des Unternehmens kann mit Hilfe des sogenannten *Ist-Portfolios* aufgezeigt werden. Hierzu werden die einzelnen strategischen Geschäftsfelder eines Unternehmens in diesem zweidimensionalen Raster positioniert. Unausgewogenheiten, die dem Ist-Portfolio zu entnehmen sind, stellen den Ausgangspunkt für die Suche nach Strategien dar, die die geforderte Ausgewogenheit des Portfolios herbeiführen sollen. Aus der jeweiligen Position eines strategischen Geschäftsfeldes

¹³ Darstellungen zu einzelnen oder mehreren der vier in dieser Arbeit betrachteten Portfolio-Konzepte (Boston, McKinsey, Little, Shell) finden sich u.a. bei ROBINSON/HICHENS/WADE 1978; SZYPERSKI/WINAND 1978, S. 125-130; ABELL/HAMMOND 1979, S. 173-194; WITTEK 1980, S. 137-155; HAEDRICH/BERGER 1982, S. 132-141; HAHN 1982, S. 4-12; MAUTHE/ROVENTA 1982, S. 192-197; DUNST 1983, S. 94-106; NEUBAUER 1984, S. 25-46; HINTERHUBER 1984, S. 96-184; KREIKEBAUM 1987, S. 85-91; KREILKAMP 1987, S. 445-562.

im Ist-Portfolio lassen sich wesentliche Hinweise auf strategische Stoßrichtungen ableiten. Derartige Stoßrichtungen werden in der Portfolio-Terminologie als *"Normstrategien"* bezeichnet. Im allgemeinen werden drei Basisstrategien unterschieden:

- Wachstumsstrategien,
- Halte- bzw. Abschöpfungsstrategien und
- Desinvestitionsstrategien.

Allerdings skizziert eine derartige "Normstrategie" lediglich die grobe Richtung der strategischen Planung und gibt somit eine Bandbreite für eine dynamische Weiterentwicklung strategischer Alternativen vor. Hiermit ist sowohl die Planung der Marketingstrategien für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder als auch deren Integration in den Prozeß der strategischen Marktplanung angesprochen. Für die Ableitung von Marketingstrategien liefert die Portfolio-Analyse in der Regel keine konkreten Aussagen (vgl. HAEDRICH/KREILKAMP 1983).

Nachdem die Strategien für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder erarbeitet worden sind, werden die Ausgangspositionen und die angestrebten Positionen im sogenannten *Ziel- oder auch Soll-Portfolio* des Unternehmens dargestellt (vgl. Abbildung II.6).

Bevor eine kritische Würdigung der verschiedenen Portfolio-Versionen erfolgt, sollen die strategischen Erfolgsfaktoren näher erläutert werden, da sie für die Auswahl der Bewertungsdimensionen, die Positionierung der strategischen Geschäftsfelder im Portfolio und die Ableitung der *"Normstrategien"* von zentraler Bedeutung sind.

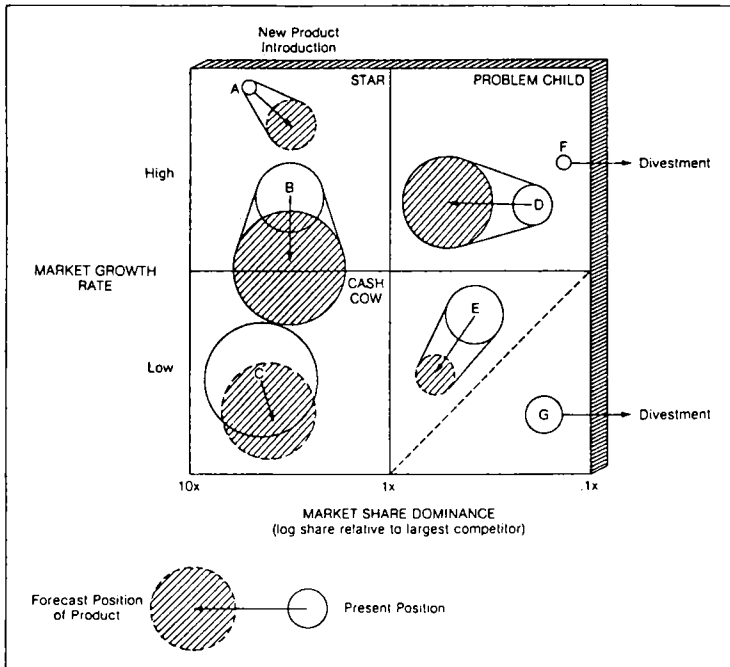


Abb. II.6: Ziel-Portfolio eines Unternehmens in der Boston Consulting Group-Version (Quelle: DAY 1986, S. 179)

2.2 Strategische Erfolgsfaktoren

DUNST (1983, S. 65 und S. 87-88) definiert strategische Erfolgsfaktoren als Faktoren, die einen wesentlichen Einfluß auf das Erfolgspotential eines strategischen Geschäftsfeldes haben. Aus den Ergebnissen der PIMS-Studie, des Erfahrungskurven- und des Produktlebenszyklus-Konzeptes können eine Reihe von Regelmäßigkeiten abgeleitet werden, die in *bestimmten Situationen* (vgl. GÄLWEILER 1976, S. 375) als strategische Erfolgsfaktoren Einfluß auf den Erfolg eines strategischen Geschäftsfeldes nehmen. Im folgenden kann auf eine Darstellung dieser Konzepte verzichtet werden, da dies in der einschlägigen Literatur¹⁴

¹⁴ Ausführliche Darstellungen zum Produktlebenszyklus-Konzept finden sich u.a. bei WITTEK 1980, S. 115-118 und bei KOTLER 1982, S. 299-312; zum Erfahrungskurven-Konzept u.a. bei HENDERSON 1974 und bei DUNST 1983, S. 68-79; zur

schon in ausführlicher Form geschehen ist. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit interessieren nur die aus diesen Konzepten bzw. Studien abgeleiteten Ergebnisse.

Die zentralen Begriffe innerhalb dieser Konzepte bzw. Studien sind das *zukünftige Marktwachstum* und der *relative Marktanteil*. Unter relativem Marktanteil ist das Verhältnis von eigenem Marktanteil zum Marktanteil des stärksten Konkurrenten zu verstehen (vgl. DAY 1977, S. 29). Insbesondere das Erfahrungskurven-Konzept liefert Erkenntnisse über die Bedeutung des relativen Marktanteils. Die Grundaussage lautet: Das Unternehmen mit dem höchsten (relativen) Marktanteil verfügt bei Ausnutzung des Rationalisierungs- bzw. Kostenreduzierungs-potentials (Erfahrungen) über das höchste kumulierte Volumen und damit über die niedrigsten Kosten, d.h. ein Anbieter, der sich die Marktführerschaft gesichert hat, besitzt bei gegebenem Marktpreis potentiell die größte Gewinnspanne bzw. kann die Preise so setzen, daß den Wettbewerbern mit höheren Kosten keine ausreichende Rendite verbleibt. Die PIMS-Studie unterstützt diese Aussage, stellt die Bedeutung des relativen Marktanteils aber differenzierter dar, indem die Abhängigkeit des relativen Marktanteils von anderen Faktoren aufgezeigt wird. In erster Linie sind hier Produktqualität, relativer Aufwand für F&E und branchenspezifische Größen wie Kapitalintensität, Bestellhäufigkeit und Unternehmensgröße zu nennen.¹⁵

Bei der Interpretation des Produktlebenszyklus-Konzeptes - wie auch beim Erfahrungskurven-Konzept - wird die Bedeutung des zukünftigen Marktwachstums für das Ertragspotential eines Unternehmens bzw. eines strategischen Geschäftsfeldes hervorgehoben und in bezug zum relativen Marktanteil gesetzt. Es wird festgestellt: Je höher das Marktwachstum ist, desto leichter ist es, Marktanteile zu erwerben. Aus diesem Sachverhalt wird die allgemeine These abgeleitet, daß es sinnvoll

PIMS-Studie u.a. bei NEUBAUER 1984, S. 5-13 und S. 47-64 und bei ABELL/ HAMMOND 1979, S. 271-289.

¹⁵ Es ist allerdings darauf hinzuweisen, daß die im Rahmen der PIMS-Studie erhobenen Faktoren nicht statistisch voneinander unabhängig sind (Existenz hoher Korrelationen) (vgl. die kritischen Anmerkungen bei DUNST 1983, S. 80 und bei KREIKEBAUM 1987, S. 100-101); vgl. insbesondere die grundsätzliche Kritik an der forschungstechnischen Vorgehensweise der PIMS-Studie bei LANGE 1982, S. 31-38.

ist, sowohl mit neuen als auch mit bestehenden strategischen Geschäftsfeldern in möglichst stark wachsenden Märkten die Marktführerschaft anzustreben. In Analogie zu den differenzierten Aussagen über die Bedeutung des relativen Marktanteils relativiert die PIMS-Studie auch die Bedeutung des Marktwachstums. So wird dargelegt, daß die Kapitalrentabilität in entscheidender Weise auch von der Produktivität und dem Grad der vertikalen Integration, jeweils in Kombination mit einer bestimmten Phase des Produktlebenszyklus, abhängt.

Abschließend sind einige *kritische Anmerkungen* zu den jeweiligen Konzepten und damit auch zu den abgeleiteten Ergebnissen zu machen. So verliert das *Modell des Produktlebenszyklus* durch die folgenden Einschränkungen an Aussagekraft:¹⁶

- Das Lebenszyklus-Konzept kann nicht generalisiert werden, da sich eine Gesetzmäßigkeit weder empirisch belegen noch theoretisch ableiten läßt.
- Die Phasen eines Produktlebenszyklus sind nicht automatisch festgelegt, sondern werden in ganz erheblicher Weise von Entscheidungen im Marketingbereich beeinflußt.
- Eindeutige Kriterien zur Abgrenzung der Produktlebensphasen liegen nicht vor.

Zudem variiert die Anwendbarkeit des Modells in Abhängigkeit von der Definition des Begriffs "Produkt". Je weiter der Begriff gefaßt wird ("Branche"), desto länger wird der Lebenszyklus sein; je enger die Definition ("Marke"), desto kürzer wird er sein (vgl. KOTLER 1982, S. 301-302). Zusammenfassend kann daher festgestellt werden, daß das Lebenszyklus-Konzept keine normative Aussagekraft besitzt, sondern lediglich beschreibender Natur ist (vgl. MEFFERT 1986, S. 373).

Der *Erfahrungskurveneffekt* an sich kann weitgehend als empirisch bestätigt angesehen werden.¹⁷ Allerdings ist die Aussage über die Größen-

¹⁶ Vgl. u.a. SIMON 1982, S. 187-191; DUNST 1983, S. 66-67; KREIKEBAUM 1987, S. 74-75; CZENSKOWSKY 1987, S. 30-33.

¹⁷ Vgl. hierzu den umfassenden Überblick über die in diesem Bereich durchgeführten empirischen Studien bei KREILKAMP 1987, S. 356-361.

ordnung der Erfahrungsrate revisionsbedürftig, wie unterschiedliche empirische Untersuchungen verdeutlichen (vgl. u.a. SIMON 1982, S. 198-200; KREILKAMP 1987, S. 361-364). Obwohl die Grundaussage des Erfahrungskurven-Konzeptes als empirisch abgesichert anzusehen ist, können Erfahrungskurven nicht als theoretisches Wissen im engeren Sinne betrachtet werden, da der Kostensenkungseffekt - trotz bestehender Ansätze - noch nicht vollständig theoretisch geklärt ist (vgl. KREILKAMP 1987, S. 362). Strategische Empfehlungen, die auf der Erfahrungskurve basieren, bedürfen in einigen Punkten einer *situativen Relativierung*.

So konstatiert TIMMERMANN (1985, S. 200-201), daß der praktische Nutzen der Erfahrungskurve beim Übergang von der Wachstums- in die Stagnationsphase und bei zyklischen Schwankungen zurückgeht. Eine weitere Bedingung, von der die Wirksamkeit des Erfahrungskurveneffekts in entscheidender Weise abhängt, stellt eine genügende Homogenität der Produkte des relevanten Marktes einhergehend mit einer preiselastischen Nachfrage dar (vgl. KREILKAMP 1987, S. 365). Zudem sollten alle Anbieter eines bestimmten Marktes potentiell in etwa die gleichen Möglichkeiten besitzen, Synergieeffekte zu nutzen ("Erfahrungen" können auf andere strategische Geschäftsfelder übertragen werden), damit die Wirkung des Erfahrungskurveneffekts nicht verzerrt wird (vgl. hierzu auch EYBL 1984, S. 131).

Von den in der Literatur diskutierten Kritikpunkten an der forschungstechnischen Vorgehensweise der *PIMS-Studie* ist vor allem ein Punkt hervorzuheben, der sich auf die mangelnde Berücksichtigung situativer Bedingungen bezieht. Die PIMS-Studie basiert auf Daten von Geschäftsfeldern aus *verschiedenen Branchen*, die zusammengefaßt und als aus einer Stichprobe stammend behandelt werden. Es werden daher Zusammenhänge abgeleitet, die sich auf den Durchschnitt aller Branchen beziehen. Wirkungszusammenhänge in einzelnen Branchen können in Wirklichkeit aber völlig konträr zum ermittelten "*Durchschnittszusammenhang*" sein (vgl. LANGE 1982, S. 38; CZENSKOWSKY 1987, S. 22-23). Daraus folgt, daß auch die Kernaussage der PIMS-Studie - wonach die Steigerung des Marktanteils den bedeutendsten Faktor zur Erhöhung des ROI darstellt - unternehmens- und branchenspezifisch zu relativieren ist.

Bei der Anwendung von Portfolio-Modellen, die sich auf Ergebnisse der hier diskutierten Konzepte bzw. Studien stützen, ist daher zu beachten, daß die Aussagefähigkeit der jeweiligen Version unter gewissen Bedingungen unzureichend sein kann. Inwieweit dies der Fall ist, hängt in erster Linie davon ab, in welchem situativen Rahmen die jeweilige Portfolio-Analyse durchgeführt wird.

2.3 Kritische Stellungnahme zu verschiedenen Portfolio-Versionen

Um die Unternehmensführung bei der Festlegung von Zielen für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder und bei der Allokation von knappen Ressourcen an die einzelnen strategischen Geschäftsfelder zu unterstützen, wurden zahlreiche Portfolio-Modelle entwickelt, die diese Aufgaben aus Gesamtunternehmenssicht lenken sollen. In diesem Abschnitt sollen mit den Portfolio-Modellen der Beratungsgesellschaften Boston Consulting Group, McKinsey und Arthur D. Little sowie dem Directional-Policy-Modell von Shell International die bekanntesten miteinander verglichen werden. Ein derartiger Vergleich wäre nicht erforderlich, wenn die verschiedenen Portfolio-Versionen jeweils die gleichen Resultate hinsichtlich Einordnung der strategischen Geschäftsfelder und Ableitung von strategischen Stoßrichtungen ("Normstrategien") liefern würden. Eine empirische Studie von WIND/MAHAJAN/SWIRE (1983) deutet allerdings an, daß davon nicht ausgegangen werden kann.

Die Untersuchung basiert auf Daten von 15 strategischen Geschäftsfeldern eines multinationalen Unternehmens. Um die einzelnen Portfolio-Versionen miteinander vergleichen zu können, benutzten Wind/ Mahajan/Swire das Portfolio-Modell der Boston Consulting Group als Vorbild, an dem sie die übrigen oben angesprochenen Versionen ausrichteten. Die anderen Modelle wurden von ihnen so modifiziert, daß sie auch als 4-Felder-Matrix mit vergleichbaren Kategorien ("Question Mark", "Star", "Cash Cow" und "Dog") darstellbar waren. Wind/ Mahajan/Swire kommen zu der Feststellung, daß die Positionierung eines strategischen Geschäftsfeldes in einer bestimmten Kategorie von dem verwendeten

Portfolio-Modell abhängt. So wurde nur ein einziges der 15 strategischen Geschäftsfelder von allen vier Modellen in dieselbe Kategorie eingeordnet (vgl. WIND/MAHAJAN/SWIRE 1983, S. 97-98).

Geht man von der grundsätzlichen Prämisse¹⁸ aus, daß das Portfolio-Konzept die effizienteste Methode ist, um die Ziele für die strategischen Geschäftsfelder eines diversifizierten Unternehmens festzulegen, so stellt sich angesichts der Studie von Wind/ Mahajan/ Swire und des im vorangegangenen Abschnitt angesprochenen Kritikpotentials die Frage, welche Portfolio-Version zur Beurteilung der Unternehmenssituation am geeignetsten ist. Die jeweiligen Stärken und Schwächen der vier in dieser Arbeit betrachteten Portfolio-Modelle sollen daher im folgenden diskutiert und bewertet werden.

2.3.1 Das Portfolio-Modell der Boston Consulting Group

Dieses Portfolio-Modell (vgl. u.a. DAY 1977, S. 29-38; ABELL/HAMMOND 1979, S. 173-194; WITTEK 1980, S. 137-144) basiert auf den beiden Schlüsselfaktoren "Marktwachstum" und "relativer Marktanteil". Die beiden Bewertungsdimensionen der Matrix hängen jeweils ausschließlich von einem der beiden Faktoren ab und werden in den Ausprägungsintervallen "hoch" und "niedrig" einander gegenübergestellt. Auf diese Weise ergibt sich eine *Vier-Felder-Matrix*. Die Bedeutung der einzelnen Felder wird durch die Bezeichnungen "Question Mark", "Star", "Cash Cow" und "Dog" wiedergegeben (vgl. Abbildung II.7). Der Cash Flow wird als von den beiden Faktoren "Marktwachstum" und "relativer

¹⁸ Diese Prämisse liegt dieser Arbeit zugrunde. Es ist aber zu betonen, daß die Leistungsfähigkeit der Portfolio-Methode noch nicht hinreichend untersucht wurde (vgl. LANGE 1981, S. 244). ROBENS (1985) beurteilt z.B. bezugnehmend auf die oben dargestellte Studie von WIND/MAHAJAN/SWIRE (1983) die Portfolio-Analyse als eine wenig zuverlässige Entscheidungshilfe der strategischen Unternehmens- bzw. Marktplanung. Nach meiner Ansicht ist das Portfolio-Konzept aber als ein geeignetes - wenn auch nicht vollkommenes - Instrument zur Beurteilung der Gesamtsituation eines diversifizierten Unternehmens einzustufen. So führt auch Eybl aus: "Man muß die globale Einschätzung eines Unternehmensengagements in Form eines Ist-Portfolios plus zugehörigen Geschäftsbereichsstrategien mit Blick auf ein Soll-Portfolio als absolut realistisches Informationsniveau für die strategische Planung akzeptieren. Genauer ist zwar wünschenswert, leicht zu fordern, aber realiter nicht zu erfüllen." (EYBL 1984, S. 144)

Marktanteil" abhängige Variable betrachtet. *Theoretisch fundiert wird das Boston-Portfolio-Modell in erster Linie durch das Erfahrungskurven-Konzept.* Die Cash-flow-Erzeugung wird daher als abhängig vom relativen Marktanteil und der Cash-flow-Verbrauch als abhängig vom zukünftigen Marktwachstum behandelt. Aufgrund der Position in der Portfolio-Matrix kann so für jedes strategische Geschäftsfeld eine strategische Stoßrichtung vorgegeben werden.

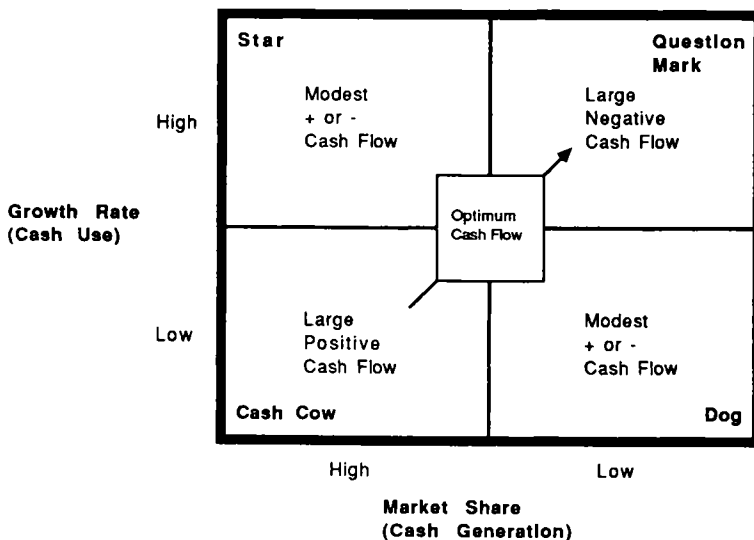


Abb. II.7: Schema des Portfolio-Modells der Boston Consulting Group (Quelle: ABELL/HAMMOND 1979, S. 178)

Den kritischen Faktor dieses Portfolio-Modells stellt die Geschäftsfeld-segmentierung dar. Nur wenn die Geschäfte "richtig" segmentiert sind, lassen sich aus ihrer relativen Stärke Aussagen über die Finanzmittelerzeugung und über die Dauerhaftigkeit der Wettbewerbsposition ableiten. Im Gegensatz zu anderen Portfolio-Modellen findet die explizite Auseinandersetzung mit anderen strategischen Erfolgsfaktoren - als den Faktoren "Marktwachstum" und "relativer Marktanteil" - nicht direkt im Portfolio selbst, sondern in der vorgelagerten Segmentierungsanalyse statt. Diese konsequente Trennung von Segmentierungsanalyse und Portfolio-Betrachtung ermöglicht es, ein unmittelbar nach-

prüfbares Portfolio zu entwickeln (vgl. SZYPERSKI/WINAND 1978, S. 127; WITTEK 1980, S. 169).

Als hervorstechendstes Merkmal des Portfolio-Modells der Boston Consulting Group ist die extreme Verdichtung der strategiebeeinflussenden Faktoren zu bezeichnen (die Unternehmenskomponente wird durch den relativen Marktanteil, die Umweltkomponente durch das Marktwachstum wiedergegeben). Trotz höchster Komprimierung - so wird argumentiert (vgl. u.a. BECKER 1988a, S. 341) - werden aber die entscheidenden strategischen Faktoren wie die Kostenposition (Erfahrungskurve), die Wettbewerbsposition und indirekt auch die Lebenszyklusposition weitgehend integriert. Inwieweit dieses Portfolio-Modell tatsächlich allen situativen Bedingungen gerecht wird - insbesondere den speziellen Umständen in heterogenen Märkten -, wird in den Abschnitten II.2.4 und III.2.2.3 näher untersucht.¹⁹

2.3.2 Das Portfolio-Modell von McKinsey

Im Rahmen des Portfolio-Modells von McKinsey (vgl. u.a. ABELL/HAMMOND 1979, S. 211-227; HINTERHUBER 1984, S. 96-116) werden die beiden Dimensionen der Matrix differenzierter als im Boston-Modell gestaltet. Auf der Abszisse der Matrix werden die "*relativen Wettbewerbsvorteile*" eines Unternehmens bzw. seiner Geschäftsfelder und auf der Ordinate wird die "*Marktattraktivität*" abgetragen. Beide Achsen sind multidimensional und durch umfangreiche Kriterienkataloge zu ermitteln. In der Dimension "relative Wettbewerbsvorteile" kommen neben dem Marktanteil auch andere Faktoren (*Faktorenbündel*) - jeweils relativ zum stärksten Konkurrenten - wie Marktposition, Produktpotential, F&E-Potential, Qualifikation der Führungskräfte etc. zur Geltung. Auch das Marktwachstum stellt nur einen Indikator der "Marktattraktivität" dar, die zusätzlich durch andere Indikatoren (*Indikatorenbündel*) wie Marktgröße, Marktqualität, Energie- und Rohstoffversorgung, Umweltsituation etc. bestimmt wird. Durch eine derartige detaillierte Analyse der Wettbewerbsvorteile und der Marktattrak-

¹⁹ Vgl. hierzu insbesondere auch die Ausführungen bei DAY 1977, S. 31-33; WENSLEY 1982, S. 152.

tivität soll der Tatsache Rechnung getragen werden, daß eine Vielzahl von Faktoren und Indikatoren für die Wirksamkeit einer Strategie ausschlaggebend ist.

Die einzelnen Faktoren bzw. Indikatoren werden in der Regel durch ein additives Punktbewertungsverfahren in Verbindung gebracht. Da die Bedeutung einzelner Faktoren bzw. Indikatoren sowohl von Unternehmen zu Unternehmen als auch von Geschäftsfeld zu Geschäftsfeld unterschiedlich ist, empfiehlt sich der Einsatz eines *Scoring-Modells* (vgl. KREILKAMP 1977, S. 79-92), bei dem die Dimensionen der Marktattraktivität wie auch des relativen Wettbewerbsvorteils gewichtet werden (siehe auch das Beispiel bei ABELL/HAMMOND 1979, S. 218-219).

Formal ist die Portfolio-Matrix von McKinsey als 9-Felder-Matrix gestaltet (die Ausprägungen der Achsen lauten jeweils: hoch, mittel und niedrig). Abbildung II.8 läßt gleichzeitig die "Normstrategien" erkennen, die sich je nach Position im Portfolio anbieten.

Zwischen dem Portfolio-Konzept von McKinsey und den Ergebnissen des PIMS-Modells ist eine enge Verbindung festzustellen. In beiden Fällen werden die Geschäftsfelder durch zahlreiche - auch qualitative - Kriterien auf Marktattraktivität und relative Wettbewerbsstellung hin untersucht, in beiden Fällen ist das Bewertungsverfahren additiv, und in beiden Fällen werden Wechselwirkungen zwischen den Variablen nicht erfaßt (vgl. WITTEK 1980, S. 170).

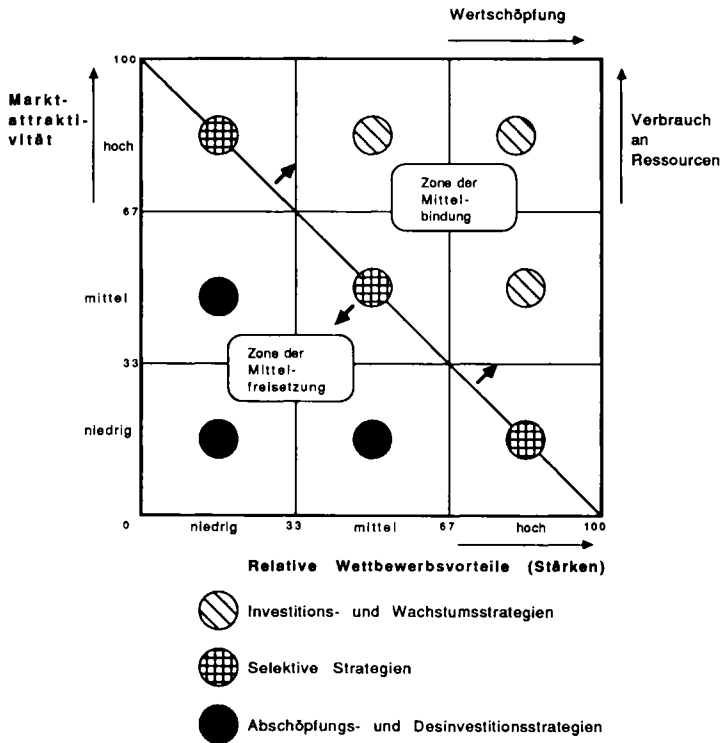


Abb. II.8: Schema des Portfolio-Modells von McKinsey (Quelle: HINTERHUBER 1984, S. 97)

Als entscheidender Nachteil des McKinsey-Portfolio-Modells ist das Fehlen eines expliziten verbindenden Konzeptes zu beurteilen (vgl. auch KREILKAMP 1987, S. 88), so daß der These von EYBL (1984, S. 134) zuzustimmen ist, der dieses Portfolio-Konzept nur als eine weiterentwickelte Form eines "cruciform chart" bezeichnet, in dem eine erarbeitete Beurteilung von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken eine graphische Darstellung findet. Die angebotenen Listen relevanter Faktoren sind weitgehend als unverbindlich zu qualifizieren, denn spezifische situative Bezüge werden nicht hergestellt. Der jeweilige Anwender soll seine "relevante Teilmenge" selbst herausfinden. So betont auch KÖHLER (1981, S. 276), daß das methodische Vorgehen des McKinsey-Modells in vielen Punkten (Bewertung bzw. Gewichtung pro Faktor bzw.

Indikator, Zusammenfassung zu zwei Dimensionen) nicht frei von Willkür ist.

2.3.3 Das Portfolio-Modell von Arthur D. Little

Im Portfolio-Modell der Beratungsfirma Arthur D. Little (vgl. u.a. THANNHEISER/PATEL 1977; WITTEK 1980, S. 151-155) werden die strategischen Geschäftsfelder nach ihrer Wettbewerbsstellung und ihrer Stellung im Produktlebenszyklus beurteilt. In diesen beiden Dimensionen werden ebenso wie im McKinsey-Modell jeweils eine Vielzahl von Faktoren bzw. Indikatoren erfaßt. Die Wettbewerbsstärke wird z.B. durch die Kriterien Grad der vertikalen Integration, spezielle Produktvorteile und Risikofreudigkeit des Managements festgelegt. Für die Bestimmung der Wettbewerbsstärke ist entscheidend, wie leicht der Marktanteil verbessert werden kann; daher ändert sich die Bedeutung dieser Kriterien im Laufe des Lebenszyklus. Als Kriterien, um die Stellung eines Geschäftsfeldes im Produktlebenszyklus zu bestimmen, werden u.a. das Marktwachstum, Wachstumsmöglichkeiten, Verteilung und Stabilität von Marktanteilen, Zahl der Wettbewerber, Eintrittsbarrieren und Stabilität der Abnehmergruppen herangezogen. Aufgrund der differenzierten Skalierung der beiden Achsen (Wettbewerbsposition: dominant, stark, günstig, haltbar und schwach; Lebenszyklusphase: Entstehung, Wachstum, Reife und Alter) ergibt sich eine 20-Felder-Matrix mit einer entsprechenden Anzahl von "Normstrategien" (siehe Abbildung II.9). Ziel ist es, Kongruenz zwischen der Stellung im Lebenszyklus, der Rendite des eingesetzten Kapitals und dem Netto-Finanzfluß herzustellen.

Theoretisch fundiert wird dieses Modell durch das Konzept des Produktlebenszyklus, so daß die Altersstruktur der Produkte und die Instabilität des Markt- und Wettbewerbssystems mit berücksichtigt werden kann. Ebenso wie beim Produktlebenszyklus-Konzept selbst ist als kritischer Punkt dieses Portfolio-Modells die Problematik hervorzuheben, daß es bisher nicht gelungen ist, die Wendepunkte der einzelnen Produktlebensphasen vorher zu bestimmen, d.h. die einzelnen Phasen des Zyklus voneinander abzugrenzen (vgl. GRÜNEWALD 1982, S. 10). Einwände lassen sich auch gegen die aus dem Produktlebenszyklus-Kon-

zept abgeleitete Definition von Wettbewerbsstärke erheben, die von der Leichtigkeit abhängt, mit der der eigene Marktanteil erhöht werden kann. Eine Ausrichtung der Wettbewerbsstärke an diesem Kriterium erscheint einerseits nicht zweckmäßig, da eine Beantwortung dieser Frage in der Praxis kaum möglich ist und andererseits willkürlich, da ebenso gut die Bedrohung der eigenen Wettbewerbsposition die Bewertung der Wettbewerbsstärke determinieren könnte (vgl. hierzu auch WITTEK 1980, S. 154-155). Zudem liegt diesem Modell - ebenso wie dem McKinsey-Modell - u.a. aufgrund der Verwendung von zahlreichen Positionierungskriterien keine eindeutige inhaltliche Hypothese über den Zusammenhang der Variablen zugrunde.

		Lebenszyklusphase			
		Entstehung	Wachstum	Reife	Alter
Wettbewerbsposition	Dominant	Marktanteile hinzugewinnen oder mindestens halten	Position halten Anteil halten	Position halten Wachstum mit der Branche	Position halten
	Stark	Investieren um Position zu verbessern, Marktanteilgewinnung (intensiv)	Investieren um Position zu verbessern Marktanteilgewinnung	Position halten Wachstum mit der Branche	Position halten oder 'ernten'
	Günstig	Selektive oder volle Marktanteilgewinnung. Selektive Verbesserung der Wettbewerbsposition	Versuchsweise Position verbessern Selektive Marktanteilgewinnung	Minimale Investitionen zur 'Entstandhaltung' Aufsuchen einer Nische	'Ernten' oder stufenweise Reduzierung des Engagements
	Haltbar	Selektive Verbesserung der Wettbewerbsposition	Aufsuchen und Erhalten einer Nische	Aufsuchen einer Nische oder stufenweise Reduzierung des Engagements	Stufenweise Reduzierung des Engagements oder liquidieren
	Schwach	Starke Verbesserung oder Aufhören	Starke Verbesserung oder Liquidierung	Stufenweise Reduzierung des Engagements	Liquidieren

Abb. II.9: Das Portfolio-Schema von Arthur D. Little (Quelle: THANN-HEISER/PATEL 1977, S. 65)

2.3.4 Das Directional-Policy-Modell von Shell

Das Portfolio-Modell von Shell-International (vgl. u.a. ROBINSON/HICHENS/WADE 1978; NEUBAUER 1984, S. 43-46) entspricht weitgehend dem Portfolio-Modell von McKinsey, so daß hier nur die wesentlichen Unterschiede dargestellt werden sollen. Die folgenden zwei Punkte sind hervorzuheben:

- die Hauptachsen ("*Company's-Competitive Advantage*" und "*Prospects for Sector Profitability*") sind zwar ebenfalls multidimensional konzipiert, setzen sich aber nicht aus offenen, sondern aus hierarchisch strukturierten und gewichteten Kriterienkatalogen zusammen;
- die Zuordnung von strategischen Rollen für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder ist wesentlich subtiler als im McKinsey-Modell (vgl. Abbildung II.10).

Das Portfolio-Modell von Shell kann als ein für ein bestimmtes Unternehmen (Shell) in einem bestimmten Markt (Petro-Chemie) konzipiertes, d.h. situativ relativiertes Portfolio-Modell des "McKinsey-Typs" interpretiert werden. Die von McKinsey unverbindlich vorgegebenen Kriterienkataloge werden hier für ein Unternehmen verbindlich formuliert, und die im McKinsey-Modell grob skizzierten "Normstrategien" werden wesentlich detaillierter ausgeführt. Dieses Modell mag unter den gegebenen Bedingungen zu gültigen Aussagen kommen. Die Frage ist aber, ob die *Wenn-Komponente* nicht zu sehr eingeschränkt ist, so daß die *Dann-Komponente* der explikativen Aussage auf eine zu geringe Zahl von realen Phänomenen bezogen werden kann. So konnte das Portfolio-Modell von Shell erst in anderen Industriezweigen Anwendung finden, nachdem einige Elemente des Systems geändert und den anders gelagerten Bedingungen angepaßt worden waren (vgl. HUSSEY 1978, S. 4-7). Des weiteren ist wie bei McKinsey das *Fehlen jeder theoretischen Fundierung* zu beklagen.

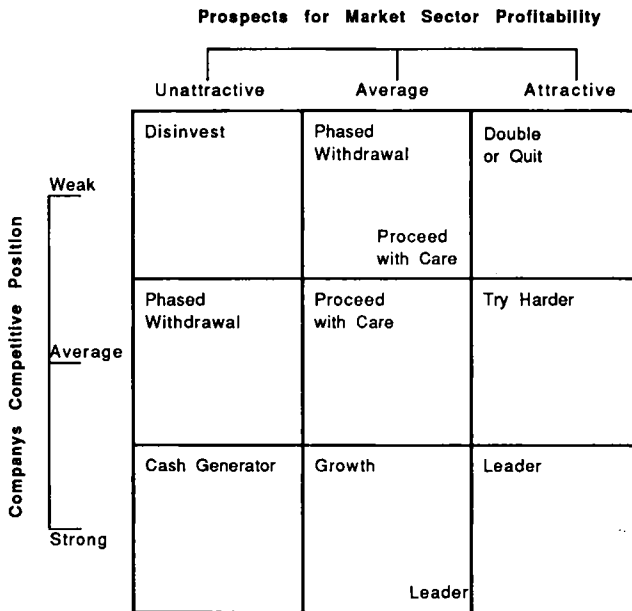


Abb. II.10: "Directional Policy Matrix" von Shell (Quelle: HUSSEY 1978, S. 3)

2.4 Zusammenfassung

Das Portfolio-Modell der Boston Consulting Group besitzt von den betrachteten Portfolio-Versionen das geschlossenste Konzept,

- denn es wird im Gegensatz zu den Versionen von McKinsey und Shell durch ein theoretisches Modell (das Erfahrungskurven-Konzept) fundiert,
- das zudem mehr als nur ein Beschreibungs- und Erklärungsmodell wie das Produktlebenszyklus-Konzept - auf das sich die Portfolio-Version von Arthur D. Little stützt - ist.

Durch das Erfahrungskurven-Konzept wird die Bedeutung der beiden Faktoren "relativer Marktanteil" und "zukünftiges Marktwachstum" betont. Zu beachten ist, daß sowohl der "relative Marktanteil" als auch das "zukünftige Marktwachstum" Daten sind, die bereits eine Vielzahl von den in den multidimensionalen Portfolio-Modellen explizit erfaßten Einflußfaktoren enthalten bzw. zumindest indirekt berücksichtigen

(vgl. HAEDRICH/BERGER 1982, S. 140). Allerdings ist die Anwendung der Erfahrungskurve nur so lange unproblematisch, wie gewisse situative Bedingungen gegeben sind. Der ideale Kontext, in dem Erfahrungskurveneffekte weitgehend unverzerrt auftreten, zeichnet sich durch die folgenden Umstände aus (vgl. Abschnitt II.2.2 dieser Arbeit):

- relative Homogenität der Produkte,
- hohe Preiselastizität der Nachfrage,
- gleiche Möglichkeiten aller Anbieter, "Erfahrungen" auch auf andere Produkt-Markt-Kombinationen übertragen zu können ("*Shared Experience*"),
- weitgehende Ähnlichkeit der miteinander konkurrierenden Unternehmen (Organisationsstrukturen, Finanzstärke etc.),
- hohe Markttransparenz und
- Marktwachstum.

Ein stringenter Einsatz des Boston-Portfolio-Modells ist nur in einem Kontext sinnvoll, in dem Erfahrungskurveneffekte von Bedeutung sind (vgl. WENSLEY 1982, S. 151). Die strategische Marktplanung benötigt daher das "klassische" Boston-Portfolio-Konzept *ergänzende Methoden*, die auch unter anderen situativen Bedingungen Gültigkeit besitzen. In der Literatur können drei grundsätzliche Ansätze zur Lösung dieser Problems unterschieden werden.

- Es wird nicht die Verwendung des Boston-Portfolio-Modells, sondern anderer - in der Regel multidimensionaler - Portfolio-Versionen empfohlen (vgl. z.B. HINTERHUBER 1984). Wie ausgeführt wurde, geben derartige Portfolio-Ansätze jede theoretische Basis auf, um unverbindliche, individuell zu gestaltende Kriterienkataloge vorzugeben. Bei einem Einsatz derartiger Portfolio-Ansätze kann nicht auf Aussagen zurückgegriffen werden, die in irgendeinem Bezug zu bestimmten situativen Bedingungen stehen. Es handelt sich um einen weiten gedanklichen Rahmen, der aber keine inhaltliche Substanz besitzt.
- Auch die Boston Consulting Group ist von einer generellen Verwendung ihres "klassischen" Portfolio-Modells abgerückt (vgl. u.a. OETINGER 1983, S. 42-51; STRÜVEN/HERP 1985, S. 187-193). Die aus der Er-

fahrungskurve resultierenden Vorteile werden nur noch als ein Weg von mehreren möglichen Wegen zu einem wettbewerblichen Vorteil betrachtet. Es wurde eine neue sogenannte *Branchen-Wettbewerbsvorteils-Matrix* geschaffen, die dem Unternehmen aufzeigen soll, welche grundlegenden Entfaltungsmöglichkeiten sich im Wettbewerbsfeld bieten (vgl. Abbildung II.11). Nur im sogenannten Volumengeschäft gilt die klassische Sichtweise des traditionellen Portfolio-Modells (vgl. MAUTHE 1984, S. 324). Strüven/Herp weisen auf die Schwächen der Vorteils-Matrix hin, indem sie feststellen:

"Offene strategische Gedankenmodelle können zwar in einer größeren Anzahl von Fällen wichtige Denkanstöße geben, sind jedoch nur begrenzt quantifizierbar und können nur von denen gefahrlos angewendet werden, die sie situationsspezifisch interpretieren und variieren, also letztlich selbst entwickeln können." (STRÜVEN/HERP 1985, S. 194-195)

Diese Aussage deckt sich mit der am Portfolio-Konzept von McKinsey geäußerten Kritik. Zudem wird nicht offensichtlich, inwieweit und wie die Vorteilsmatrix eine Ergänzung zum klassischen Boston-Modell sein soll. So bemerkt auch MAUTHE (1984, S. 316), daß der Begriff "Portfolio-Modell" intentional deplaziert ist, da die Vorteilsmatrix nicht mehr auf die Ausgewogenheit der strategischen Geschäftsfelder abstellt.

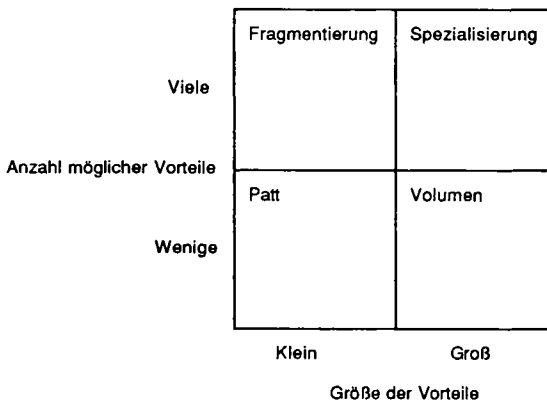


Abb. II.11: Vorteilsmatrix der Boston Consulting Group (Quelle: STRÜVEN/HERP 1985, S. 192)

- Einen dritten Weg, die situative Begrenztheit des "klassischen" Boston-Modells zu erweitern, stellen Ansätze dar, die andere - multi-

dimensionale - Portfolio-Modelle zur Ergänzung heranziehen. Dieser Weg wird von ABELL/HAMMOND (1979, S. 173-194 und S. 211-227) beschrieben. Sie diskutieren unter der Überschrift "Portfolio Analysis" als ersten Schritt das Portfolio-Modell der Boston Consulting Group und unter der Überschrift "Market Attractiveness - Business Position Assessment" als zweiten Schritt einen Typ des McKinsey-Modells, wobei beim zweiten Schritt solche Umstände berücksichtigt werden, die beim ersten Schritt aufgrund der Einschränkung auf nur zwei strategische Erfolgsfaktoren - "relativer Marktanteil" und "Marktwachstum" - keine Beachtung fanden. Beim zweiten Schritt wird somit ein weitgehend beliebiger Kriterienkatalog mit der schon mehrfach angesprochenen Schwäche - keine substantiellen Aussagen zu liefern - eingesetzt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß das Portfolio-Modell der Boston Consulting Group unter bestimmten situativen Gegebenheiten wesentliche Aussagen zur Festlegung von Zielen für strategische Geschäftsfelder liefert. *Sind diese Bedingungen nicht gegeben, wird es erforderlich, ergänzende Modelle einzusetzen.* Die derzeit in der Literatur zu erkennenden Ansätze erfüllen diese Aufgabe allerdings nur in unzureichender Weise, da es sich in der Regel um "offene strategische Gedankenmodelle" handelt, die möglichst umfassend angelegt sind, aber konkrete situative Bezüge unberücksichtigt lassen.

Im folgenden wird ein Modell zur Entwicklung von Marketing-Grundsatzstrategien vorgestellt, das das "klassische" Boston-Portfolio-Modell ergänzt und die fehlenden situativen Bezüge herstellt. Die Ausführungen beschränken sich allerdings - wie bereits dargelegt - auf die Konsumgüterindustrie und auf strategische Geschäftsfelder, die im klassischen Portfolio-Modell der Boston Consulting Group als "Dog" positioniert sind.

III. Situatives Entscheidungsmodell zur Planung von Marketing-Grundsatzstrategien für "Dogs"

Im Mittelpunkt dieses Kapitels steht die Entwicklung eines *situativen Entscheidungsmodells* zur Planung von Marketing-Grundsatzstrategien für "Dogs". Hierzu wird eine an der Forschungsmethodik des situativen Ansatzes ausgerichtete Vorgehensweise gewählt. Faßt man diesen Ablauf in einfacher Form zusammen, so ist zu untersuchen, ob und gegebenenfalls welche Beziehungen zwischen bestimmten Bedingungsfaktoren bzw. Situationsklassen und gewissen strategischen Alternativen (Marketing-Grundsatzstrategien) bestehen müssen, damit mögliche Konsequenzen (Effizienz) prognostiziert werden können. Dieses Kapitel setzt sich aus den im folgenden skizzierten vier Abschnitten zusammen, die jeweils einen der oben angesprochenen Aspekte behandeln.

Im ersten Abschnitt wird erörtert, welche Rollen Geschäftsfelder der Portfolio-Kategorie "Dog" im Unternehmensportfolio übernehmen. In diesem Zusammenhang wird geklärt, wann ein solches Geschäftsfeld als erfolgreich einzustufen ist. Im anschließenden zweiten Abschnitt wird ein Modell zur Klassifizierung der für die Formulierung einer Marketing-Grundsatzstrategie relevanten Bedingungskomponenten vorgestellt. Der dritte Abschnitt befaßt sich mit dem Problemfeld Marketing-Grundsatzstrategie. In diesem Abschnitt werden verschiedene grundsatzstrategische Konzepte diskutiert und mit Hilfe des Analytic Hierarchy-Prozeß zu einem Modell zusammengefaßt, das eine quantitative Darstellung von Marketing-Grundsatzstrategien ermöglicht. Im Rahmen des vierten Abschnittes wird das situative Entscheidungsmodell dargestellt. Dieses Modell basiert auf Hypothesen, die sich aus den in den vorangegangenen Abschnitten vorgestellten Komponenten (Bedingungsfaktoren, grundsatzstrategische Aspekte und Effizienz) zusammensetzen. Im anschließenden Kapitel IV werden ausgewählte Hypothesen dieses situativen Entscheidungsmodells im Rahmen einer empirischen Studie einer ersten Überprüfung unterzogen.

1. Die Portfolio-Kategorie "Dog" und der Effizienzbegriff

1.1 Die Rolle der "Dogs" im Unternehmensportfolio

Die Gründe, warum gerade eine Beschäftigung mit Geschäftsfeldern der Konsumgüterindustrie, die als "Dog" in die Boston-Portfolio-Matrix einzuordnen sind, von besonderem Interesse ist, wurden in Abschnitt I.1.1 dargelegt und sollen an dieser Stelle nur kurz wiederholt werden.

- Die Situation der Konsumgüterindustrie ist aufgrund der Konzentrationsprozesse auf der Absatzmittlerebene besonders prekär.
- In vielen Unternehmensportfolios ist die Mehrzahl aller Geschäftsfelder als "Dogs" zu positionieren.

Als "Dogs" oder auch "Problemprodukte" sind grundsätzlich solche strategischen Geschäftsfelder zu bezeichnen, die einen niedrigen relativen Marktanteil in einem schrumpfenden bzw. stagnierenden Markt besitzen oder - in der Terminologie des Lebenszyklus-Konzepts - sich in der Reife-, Sättigungs- oder Degenerationsphase befinden.

Für solche Geschäftsfelder wird, da sie für das Unternehmen weder Cash Flow noch Wachstum erbringen, von der Boston Consulting Group als sogenannte Normstrategie eine *Desinvestitionsstrategie* vorgeschlagen. Nur in Ausnahmefällen wie bei bestehenden Interdependenzen zu anderen Geschäftsfeldern (z.B. Marketingabhängigkeiten) sind "Dogs" aus der Sicht des Unternehmens zu erhalten (vgl. z.B. ABELL/HAMMOND 1979, S. 177; DUNST 1983, S. 99).

Diese "Normstrategie" ist bekanntlich - wie der ganze Portfolio-Ansatz der Boston Consulting Group - durch die Ergebnisse des Erfahrungskurven-Konzeptes begründet, aus denen die generelle Aussage abgeleitet wird, daß die Kosten- und damit Marktführerschaft in stark wachsenden Märkten anzustreben ist. Geschäftsfelder, die einen geringen relativen Marktanteil in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten besitzen, befinden sich demnach in der im Rahmen des Erfahrungskur-

ven-Konzeptes denkbar ungünstigen Position, denn sie sind weder Kostenführer, noch besteht für sie - aufgrund der Marktentwicklung - eine Möglichkeit, es zu werden. Dies läßt diese Geschäftsfelder zu potentiellen Liquidationskandidaten im Portfolio-Konzept der Boston Consulting Group werden.

Allerdings ist eine derartige logische Ableitung einer Desinvestitionsstrategie nur solange unproblematisch, wie gewisse situative Bedingungen im relevanten Markt gegeben sind (vgl. Abschnitt II.2.2). Unter dem Eindruck der neueren wettbewerbsorientierten Strategieplanung ist daher - wie angesprochen - auch die Boston Consulting Group von einer generellen Verwendung ihrer klassischen Portfolio-Version abgerückt. Die aus der Erfahrungskurve resultierenden strategischen Implikationen werden nun nur noch als ein Weg von mehreren möglichen Wegen zu einem wettbewerblichen Vorteil betrachtet. Auch für Geschäftsfelder im Portfolio-Quadranten "Dog" werden daher andere strategische Möglichkeiten als die des Desinvestierens zu suchen sein.

Die beiden Begriffe "Cash Dog" und "Cash Trap" beschreiben jeweils Endpunkte eines Kontinuums, das bei der Diskussion über geeignete "Normstrategien" für "Dogs" zu beachten ist. Mit dem Terminus "*Cash Trap*" wird der Umstand beschrieben, daß häufig zur Absicherung des Marktanteils Investitionen getätigt werden, die sich in rückläufigen Märkten nicht mehr amortisieren (vgl. ABELL/HAMMOND 1979, S. 177; MEFFERT 1983, S. 195). Mit dem Begriff "*Cash Dog*" werden solche Geschäftsfelder belegt, die trotz einer klassischen "Dog-Position" beständig Cash Flow und Gewinn abwerfen (vgl. MAUTHE 1984, S. 309). Diese beiden Termini charakterisieren das Dilemma, dem sich die oberste Unternehmensführung bei der Beurteilung von strategischen Geschäftsfeldern im Portfolio-Quadranten "Dog" gegenübersteht. Werden derartige Geschäftsfelder im Sinne des klassischen Boston-Portfolio-Konzeptes liquidiert, besteht zwar nicht die Gefahr, in eine "*Cash-Falle*" zu geraten, andererseits aber können einem derartigen strategischen Vorgehen auch cash-erzeugende "Dogs" zum Opfer fallen. Das im folgenden vorgestellte situative Entscheidungsmodell soll die Entscheidungsträger in den Unternehmen in diesem Problemfeld unterstützen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß einem "Dog" im Unternehmens-

Portfolio die Aufgabe zukommt, Mittel zum Aufbau anderer Geschäftsfelder, die sich in attraktiveren Märkten befinden, zur Verfügung zu stellen, sei es auf dem Wege einer Desinvestitions- oder auf dem Wege einer Abschöpfungsstrategie ("Cash-Dog").

1.2 Effizienz

Bevor der Begriff Effizienz erläutert wird, soll erst eine Abgrenzung der Begriffe Effizienz und Effektivität vorgenommen werden. Unter Effektivität ist die grundsätzliche Eignung einer Maßnahme, einer Strategie, eines Mittels etc. zur Zielerreichung zu verstehen. Im Gegensatz dazu stellt die Effizienz eine Größe dar, die es gestattet, Beziehungen zwischen zwei Objektkategorien durch Differenz- oder Quotientenbildung auszudrücken (vgl. GRABATIN 1981, S. 18; DÖPKE 1986, S. 124).

In der Literatur werden in der Regel zwei Gruppen von Forschungsdesigns zur Messung der Effizienz unterschieden, die im wesentlichen auf zwei Ansätze, den Ziel- und den Systemansatz, zurückgeführt werden können (vgl. CAMPBELL 1977; STAEHLE/GRABATIN 1979; STAEHLE 1985, S. 146). Der Systemansatz ist für Zwecke der empirischen Forschung kaum verwendbar, da der Effizienzbegriff zu einem abstrakten mehrdimensionalen Konstrukt wird und allenfalls über ein System operational zu definierender Indikatoren gemessen werden kann (vgl. CAMPBELL 1977, S. 20; STAEHLE 1985, S. 147-148). Im Zielansatz hingegen ist gerade die explizite Existenz operational formulierter Ziele die Voraussetzung zur Bestimmung der Effizienz eines Unternehmens bzw. Geschäftsfeldes. Allerdings ist anzumerken, daß auch dieser Ansatz Nachteile aufweist, die u.a. darin bestehen, die tatsächlich angestrebten Ziele zu definieren (vgl. die kritischen Anmerkungen bei STAEHLE 1985, S. 146-147).

Im Rahmen dieser Arbeit wird zur Effizienz-Messung auf den jeweiligen Zielerreichungsgrad zurückgegriffen. Sowohl theoretische Überlegungen (vgl. u.a. MEFFERT 1984, S. 51-52; ERFMANN 1988, S. 114-118) als auch empirische Ergebnisse (vgl. u.a. THIETART/VIVAS 1983; OHLSEN 1985, S. 72-80) deuten darauf hin, daß in stagnierenden bzw. schrump-

fenden Märkten Zielsysteme anzutreffen sind, die sich aus den folgenden drei Kriterien zusammensetzen:

- Grad der Erreichung des gesetzten *Gewinnziels* (Rendite/Ertrag),
- Grad der Erreichung des gesetzten *Wachstumsziels* (Umsatz) und
- Grad der Erreichung der angestrebten *Risikominimierung* (Sicherheit)

Bei der Bestimmung des jeweiligen Zielerreichungsgrades müssen die Gewichte, mit denen die drei angesprochenen Teilziele verfolgt werden, mit in die Erfolgsermittlung eingehen. Um den Gesamterfolg eines strategischen Geschäftsfeldes zu bestimmen, kann demnach folgende allgemeine Formel verwendet werden (vgl. hierzu auch HAEDRICH/ GUSSEK/ TOMCZAK 1989, S. 13-14):

$$E = \sum_{i=1}^n G_i \cdot Z_i$$

- E = Gesamterfolg des strategischen Geschäftsfeldes
 Z_i = Zielerreichungsgrad der einzelnen Teilziele eines Zielsystems
 G_i = Gewichte der einzelnen Teilziele eines Zielsystems
 n = Anzahl der Teilziele eines Zielsystems

Angesichts der im vorangegangenen Abschnitt getroffenen Aussage, daß ein "Dog" im Unternehmens-Portfolio die Rolle des Cash-Erzeugers zu übernehmen hat, ist an dieser Stelle ein erläuterndes Wort zur Bedeutung des Wachstumsziels im Zielsystem eines als "Dog" positionierten strategischen Geschäftsfeldes erforderlich. Sowohl OHLSEN (1985, S. 75) als auch ERFMANN (1988, S. 222-223) konnten in ihren empirischen Studien, die reife Märkte betrafen, signifikant positive Korrelationen zwischen Wachstumsziel und Ergebnisbeitrag (Ohlsen) bzw. zwischen der Veränderung des relativen Deckungsbeitrages und der des Marktanteils (Erfmann) feststellen. OHLSEN (1985, S. 75) kommt zu dem Ergebnis, daß es im Zeichen stagnierender bzw. schrumpfender Märkte für überdurchschnittlich erfolgreiche Geschäftsfelder möglich ist, Gewinn- und Wachstumsziele simultan anzustreben und zu erreichen.

Nachdem in diesem Abschnitt auf die Rolle der "Dogs" im Unternehmensportfolio und den Begriff der Effizienz eingegangen wurde, wird im

folgenden Abschnitt als zweite Komponente des zu entwickelnden Entscheidungsmodells die Situation eines strategischen Geschäftsfeldes näher untersucht.

2. Das Vier-Felder-Analyse-Modell (VFA-Modell)

Dieser Arbeit liegt - wie dargelegt - der situative Forschungsansatz zugrunde. In einem nächsten Schritt sind daher die für unterschiedliche Entscheidungssituationen relevanten Einflußfaktoren zu ergründen und zu systematisieren (vgl. Abschnitt I.2.2 der Arbeit), bevor in einem weiteren Schritt ausgeführt werden kann, welche Beziehungen zwischen bestimmten Situationsklassen und möglichen Marketing-Grundsatzstrategien bestehen.

Dies leitet zu der Frage über, in welcher Weise die prinzipiell unendliche Menge an Variablen in den Unternehmen und insbesondere in der Umwelt in adäquate Analyseeinheiten aufgespalten werden kann, damit die Komplexität der jeweiligen Situation auf ein für die Formulierung einer Marketing-Grundsatzstrategie beherrschbares Ausmaß reduziert werden kann.

Für die in dieser Arbeit gewählte Sichtweise, die von dem jeweiligen strategischen Geschäftsfeld ausgeht, ist eine Dekomposition der Analysefelder in eine externe Umgebung (Umwelt) und eine interne Umgebung (Unternehmen) - wie sie allgemein in der Literatur zur strategischen Planung bzw. zum strategischen Management vorgenommen wird¹ - als unzureichend zu betrachten (vgl. hierzu auch RUPP 1983, S. 10-12). Das im folgenden vorgestellte *Vier-Felder-Analyse-Modell (VFA-Modell)* beruht auf einer aus der Geschäftsfeldperspektive betriebenen Aufspaltung von Analysefeldern. In seinen wesentlichen Teilen stützt sich dieses Modell auf das von PORTER (1987, S. 25-61) entwickelte Modell zur Strukturanalyse von Branchen.

¹ Vgl. u.a. AQUILAR 1967, S. 11; HINTERHUBER 1984, S. 50-51 u. S. 56-64; STEINER/MINER 1977, S. 123f.

Analog dem sogenannten globalen Umsystem, wie es üblicherweise zur Beschreibung des gesamtbetrieblichen Umsystems herangezogen wird (vgl. KUBICEK/THOM 1976, Sp. 3977-4017, insb. Sp. 3988-3992), ist auch aus strategischer Geschäftsfeldperspektive ein übergeordnetes Makro-Feld bei der Analyse zu beachten, welches die anderen Analysefelder beinhaltet. Zu diesem weiteren Umfeld eines strategischen Geschäftsfeldes gehören neben globalen Rahmenbedingungen der Umwelt, wie z.B. technologische, gesellschaftliche, politische Entwicklungen, auch die sogenannten regulativen Gruppen (z.B. staatliche Institutionen, Gewerkschaften, Verbände). Regulative Gruppen stehen zwar in direkter Interaktionsbeziehung mit dem Unternehmen, sie nehmen aber keinen direkten Einfluß auf die jeweiligen Produkt-Markt-Beziehungen (vgl. PORTER 1987, S. 56; KREILKAMP 1987, S. 75). Dieses übergeordnete Makro-Feld soll im folgenden als *Alpha-Feld* bezeichnet werden (vgl. Abschnitt III.2.1 dieser Arbeit).

Jedes Unternehmen sieht sich mit seinen verschiedenen strategischen Geschäftsfeldern unterschiedlichen "Umwelten" und nicht einer einheitlichen Umwelt gegenüber (vgl. ANSOFF/LEONTIADES 1976, S. 13-14). Diese spezifischen Umweltsegmente sind durch jeweils eigene Bedrohungen und Chancen gekennzeichnet (vgl. KREILKAMP 1987, S. 33) und setzen sich aus Geschäftsfeldern von verschiedenen Unternehmen zusammen, die Leistungen anbieten, die sich nahezu ersetzen können. Ein solches Umweltsegment wird im Rahmen dieser Arbeit mit der Bezeichnung *Beta-Feld* belegt (vgl. Abschnitt III.2.2 dieser Arbeit).

In einer Branche bzw. auf einem Markt konkurrieren Unternehmen der verschiedensten Ausprägungen (Größe, Rechtsform, Organisation etc.) mit den unterschiedlichsten Zielen und Strategien (z.B. eine aus dem jeweiligen Unternehmensportfolio abgeleitete Normstrategie). Diese Sachverhalte und Anforderungen, die aus dem eigenen Unternehmen herrühren, müssen bei der Entwicklung einer Marketing-Grundsatzstrategie in besonderem Maße Berücksichtigung finden und sind daher in einem dritten Feld (*Gamma-Feld*) zu analysieren (vgl. Abschnitt III.2.3 dieser Arbeit).

Das vierte Analysefeld (*Delta-Feld*) dieses Modells ist das strategische Geschäftsfeld selbst. Dieses Feld kann auch als Schnittmenge von Beta- und Gamma-Feld betrachtet werden (vgl. Abschnitt III.2.4 dieser Arbeit). Abbildung III.1 beschreibt das Verhältnis der Analysefelder zueinander. Inwieweit die einzelnen Felder einer tiefergehenden Dekomposition zu unterziehen sind und welche Beziehungen sie untereinander besitzen, wird in den nun folgenden Abschnitten behandelt.

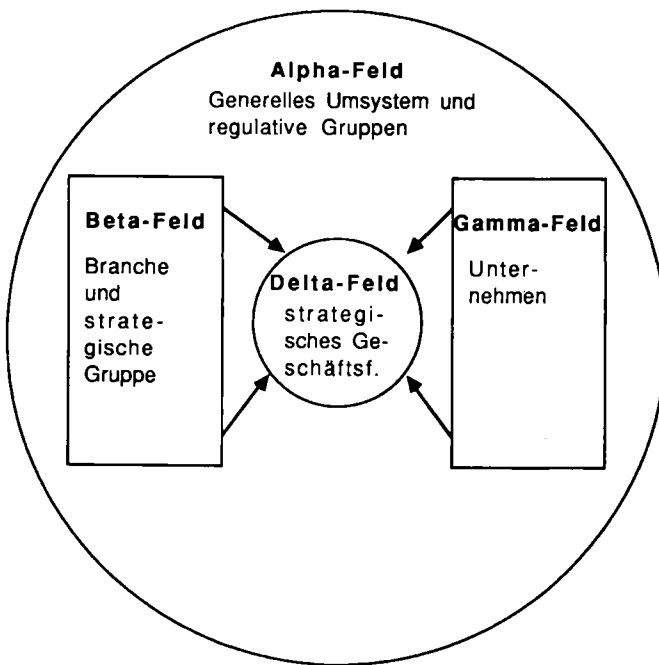


Abb. III.1: Das Vier-Felder-Analyse-Modell (VFA-Modell)

2.1 Das Alpha-Feld: Globale Umwelt und regulative Gruppen

Das Alpha-Feld stellt ein den anderen Analysefeldern des VFA-Modells übergeordnetes Makro-Feld dar. Es setzt sich auf der einen Seite aus dem sogenannten globalen Umsystem, wie es üblicherweise im Rahmen situativer Ansätze bei der Beschreibung des betrieblichen Umsystems herangezogen wird (vgl. Abschnitt I.2.2) und auf der anderen Seite aus den sogenannten regulativen Gruppen zusammen. Das Alpha-Feld umfaßt die generellen Bedingungen in einem geographischen Raum, die für eine größere Anzahl von Unternehmen bzw. strategischen Geschäftsfeldern mit unterschiedlichen Sachzielen gelten und die Möglichkeiten der Bildung bestimmter Sachziele sowie die Durchführung strategischer Verhaltensweisen im Einzelfall beeinflussen (vgl. auch KUBICEK/ THOM 1976, Sp. 3977-4017, insb. Sp. 3988). Die anderen Analysefelder des VFA-Modells sind als Elemente des Alpha-Feldes zu betrachten, das somit das Beta-Feld (die Branche und die strategische Gruppe), das Gamma-Feld (das Unternehmen) und das Delta-Feld (das strategische Geschäftsfeld) enthält.

Durch sich ständig ändernde Entwicklungen in der Umwelt wurden und werden die Unternehmen immer wieder veranlaßt bzw. gezwungen, ihr strategisches Verhalten entsprechend zu modifizieren. Seit 1970 lassen sich keine extrapolierfähigen Trends mehr erkennen. Diskontinuitäten kennzeichnen fast alle Umweltentwicklungen. Als Grundlage für die weitere Diskussion sollen im folgenden die wichtigsten Komponenten des Alpha-Feldes benannt und die derzeit aktuellen Schwerpunktthemen innerhalb dieser Komponenten skizziert werden:²

a) Ökonomische Komponente

- stagnierende und schrumpfende Märkte einerseits
- neue attraktive Märkte andererseits
- Internationalisierung der Märkte
- Verkürzung der Produktlebenszyklen
- Verflechtungs- und Konzentrationsprozesse in Industrie und Handel
- Arbeitslosigkeit

² Vgl. u.a. RAFFEE 1982, S. 81-90; WIEDMANN 1985, S. 149-150; TAYLOR 1986, S. 64; BARRY 1986, S. 88-109; LAMBIN 1987, S. 23-34; KREILKAMP 1987, S. 75-84.

- Überschuldung von Ländern der Dritten Welt
- EG-Binnenmarkt

b) Technologische Komponente

- Innovationslücken einerseits
- zukunftssträchtige Technologien andererseits
- Rationalisierungspotentiale

c) Rechtlich-politische Komponente

- Ost/West- und Nord/Süd-Konflikte
- Protektionismustendenzen
- Etablierung neuer politischer Kräfte
- wachsender Einfluß des Staates auf die Unternehmen (Reglementierung des Geschäftsverhaltens, Steuerung der Forschungs- und Innovationstätigkeit, Subventionen)

d) Sozio-kulturelle Komponente

- Bevölkerungsrückgang in der Bundesrepublik Deutschland
- Verschiebungen in der Altersstruktur
- Wertewandel und wachsende Kritikpotentiale der Bürger
- Zweifel an der Legitimation des Managements
- Einbeziehung gesellschaftlicher Verantwortung in das Unternehmens-Zielsystem

e) Ökologische bzw. physische Komponente

- Ressourcenverknappung
- steigende Umweltbelastungen

Diese fünf Komponenten umfassen teilweise diffuse Phänomene, die nur schwer bestimmten betrieblichen Entscheidungen zugeordnet und auch nicht in eindeutiger Weise mit bestimmten Institutionen (regulativen Gruppen) in Verbindung gebracht werden können. Bei strategischen Entscheidungen sind in der Regel Gegebenheiten und Entwicklungen bei allen fünf Komponenten zu berücksichtigen, die zudem häufig unabhängig von dem Verhalten einzelner Unternehmen sind.

"Zwar trägt jede Unternehmung durch ihr Verhalten zum Zustandekommen dieser Gegebenheiten bei; da es sich jedoch um *überbetriebliche, kollektive Phänomene* handelt, ist der Einfluß der einzelnen Unternehmung auf die Entwicklung in diesen fünf Komponenten sehr begrenzt. Sie unterliegen gesellschaftlichen Mechanismen,

die gegenwärtig kaum bekannt sind." (KUBICEK/THOM 1976, Sp. 3990)

Die Schwierigkeiten - wie hoher Diffusionsgrad und geringer Institutionalisierungsgrad der kollektiven Phänomene -, denen sich das Unternehmen als Ganzes bei der Analyse des globalen Umsystems gegenüberübersieht, reduzieren sich aus strategischer Geschäftsfeldperspektive, da in diesem Fall konkrete strategische Entscheidungen gefordert sind. Zwar sind auch hier in der Regel die Entwicklungen in allen fünf Komponenten zu analysieren; innerhalb der jeweiligen Komponente können sich die Betrachtungen jedoch auf spezifische Teilaspekte konzentrieren.³

Daher kann festgestellt werden, daß das einzelne strategische Geschäftsfeld mit den Entwicklungen und Gegebenheiten im globalen Umsystem auf zweifache Weise konfrontiert wird, einerseits über das Unternehmen (Gamma-Feld), dem es angehört, andererseits über die Branche (Beta-Feld), in der es konkurriert. So wirken z.B. wirtschaftspolitische Maßnahmen auf ein strategisches Geschäftsfeld u.a. durch ein verändertes Verhalten von Konkurrenten, Lieferanten, Kunden etc. sowie durch modifizierte Anforderungen des Unternehmens an die Ziele, die mit dem jeweiligen strategischen Geschäftsfeld verfolgt werden.

Aus der Planungsperspektive eines strategischen Geschäftsfeldes erschließen sich daher die Gegebenheiten und Entwicklungen des globalen Umsystems (Alpha-Feld) über die Auswirkungen, die sie auf das Beta- und Gamma-Feld nehmen.

2.2 Das Beta-Feld: Branche und strategische Gruppe

Das Beta-Feld des VFA-Modells ist spezifischer als das Alpha-Feld. Es entspricht weitgehend der zweiten Kategorie, die im Rahmen situativer Ansätze bei der Analyse der externen Situation einer Organisation un-

³ Vgl. auch die Ausführungen zur Reduzierung der Komplexität des globalen Umsystems in konkreten strategischen Entscheidungssituationen bei KUBICEK/THOM 1976, Sp. 3991.

terschieden und als Aufgabenumwelt bezeichnet wird (vgl. Abschnitt I.2.2 dieser Arbeit). Allerdings erfolgt die Definition des Beta-Feldes aus einem Kontext heraus, der an der Formulierung von Marketing-Grundsatzstrategien orientiert ist. Daher sind bei der Differenzierung des Beta-Feldes andere Schwerpunkte zu setzen als bei der üblichen Unterteilung der Aufgabenumwelt, wie sie im allgemeinen in Anlehnung an DILL (1958) vorgenommen wird (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und regulative Gruppen). Die Strukturierung eines Analysefeldes aus marketingstrategischer Sicht muß einerseits bestimmte Umweltsysteme vernachlässigen, verlangt andererseits aber auch eine differenzierte Untersuchung von speziellen Umweltsystemen.

2.2.1 Die Struktur des Beta-Feldes

Hauptaufgabe einer Marketing-Grundsatzstrategie bzw. Wettbewerbsstrategie⁴ ist es, das jeweilige strategische Geschäftsfeld in bezug zu seinem Umfeld zu setzen. Obwohl dieses Umfeld sehr weit ist (es umfaßt auch die in den anderen Feldern des VFA-Modells angesprochenen Kräfte), liegt der relevante Kern aus der Sicht des jeweiligen strategischen Geschäftsfeldes in der Branche ("Industry"), in der es konkurriert (vgl. hierzu auch PORTER 1987, S. 25).

PORTER (1987, S. 25-62) identifiziert im Rahmen der Strukturanalyse von Branchen fünf sogenannte *Determinanten des Wettbewerbs* (vgl. Abbildung III.2), die in Abbildung III.3 den korrespondierenden Begriffen der Systematik von Dill gegenübergestellt werden.

⁴ Vgl. zur Abgrenzung der beiden Begriffe die Ausführungen in Abschnitt III.3. dieser Arbeit.

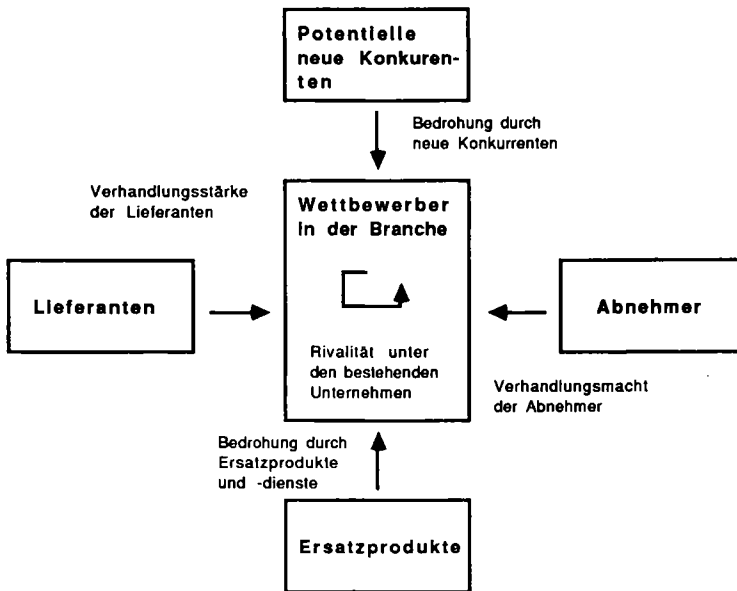


Abb. III.2: Die fünf Determinanten des Wettbewerbs (Quelle: PORTER 1987, S. 26)

Das Umweltsystem von Dill	Die Wettbewerbskräfte von Porter
• Abnehmer • Lieferanten • Konkurrenten • regulative Gruppen	• Abnehmer • Lieferanten • Wettbewerber in der Branche • Potentielle neue Konkurrenten • Substitutionsprodukte

Abb. III.3: Gegenüberstellung der Umweltkonzepte von DILL und PORTER

Im Mittelpunkt des Interesses bei der Formulierung einer Marketing-Grundsatzstrategie (bzw. Wettbewerbsstrategie) steht der Wettbewerb in der jeweiligen Branche, welcher über die Konstrukte Struktur und Intensität zu erschließen ist (vgl. PORTER 1987, S. 26-29). Diese Interes-

senlage begründet auch das modifizierte Umweltkonzept von Porter, dessen wesentliche Änderungen

- eine *differenziertere Betrachtung der Konkurrenz* und
- eine *Vernachlässigung der regulativen Gruppen*

sind. Die feinere Aufspaltung des Umweltsystems "Konkurrenz" in Wettbewerber in der Branche, potentielle neue Konkurrenten und Substitutionsprodukte ist auf die auf LEVITT (1962, S. 45) zurückgehende Erkenntnis zurückzuführen, daß eine zu eng definierte Unternehmense-tätigkeit marketingstrategisch unzureichend ist. Beispielsweise wird selbst ein Unternehmen mit starker Marktstellung und geringer Bedrohung durch potentielle neue Konkurrenten nur geringe Erträge erwirtschaften, wenn es sich einem höherwertigen und preiswerteren Substitutionsprodukt gegenüberstellt.⁵

Regulative Gruppen wie Gewerkschaften und Staat werden im Modell von Porter nicht explizit aufgeführt (vgl. dagegen HINTERHUBER 1982, S. 57-90; MEFFERT 1985b, S. 13-14), sondern sind implizit zu berücksichtigen, denn es ist für die Zwecke der marketingorientierten Struktur-analyse aufschlußreicher zu untersuchen, wie z.B. der Staat *durch* die fünf Wettbewerbskräfte auf den Wettbewerb einwirkt, statt den Staat als eigenständigen Faktor zu betrachten (vgl. PORTER 1987, S. 55-56). In vielen Branchen ist der Staat selbst Abnehmer oder Lieferant und kann den Wettbewerb durch Maßnahmen, die er ergreift, mitbestimmen. Diese Maßnahmen des Staates werden sicherlich nicht nur durch ökonomische, sondern häufig auch durch politische Faktoren geprägt. Dies macht aber nicht eine gesonderte Analyse einer Wettbewerbsdetermi-

⁵ Die exakte Definition einer Branche besitzt aus diesem Grund bei der Struktur-analyse von Porter keine Relevanz, da der Wettbewerb als weites Phänomen angesehen wird, welches über die etablierten Unternehmen hinausgeht. Porter führt zu dieser Thematik aus: "Jede Definition einer Branche ist im Grunde eine Entscheidung darüber, wo die Grenze zwischen herkömmlichen Konkurrenten und Herstellern von Ersatzprodukten, zwischen etablierten Unternehmen und potentiellen neuen Konkurrenten, und zwischen den Wettbewerbern der Branche und ihren Lieferanten und Abnehmern gezogen werden sollte." (PORTER 1987, S. 60)

Die Grenzziehung ist im wesentlichen eine graduelle Frage. Latente Quellen des Wettbewerbs sowie Schlüsseldimensionen können aufgrund des weiten Ansatzes nicht übersehen werden (vgl. PORTER 1987, S. 60-61). So betont auch KREIKEBAUM (1987, S. 64), daß durch die weite Definition des Wettbewerbes unproduktive semantische Auseinandersetzungen um die "richtige" Branchenabgrenzung vermieden werden.

nanten "Staat" erforderlich, sondern muß in die Analyse der jeweils betroffenen Determinante mit eingehen.⁶

Die Thematik dieser Arbeit wurde auf Marketing-Grundsatzstrategien für Unternehmen der Konsumgüterindustrie beschränkt. Diese Unternehmen befinden sich mit ihren Geschäftsfeldern vielfach in einer prekären Situation, die auf Kooperations- und Konzentrationsprozesse auf der Absatzmittlerebene zurückzuführen ist. Angesichts dieser Problematik erscheint es sinnvoll, die Wettbewerbsdeterminante "Abnehmer" zu differenzieren. Industrie, Absatzmittler und Konsumenten bilden im Bereich der Konsumgüterwirtschaft ein System, welches als *Drei-Pol-System* bezeichnet werden kann (vgl. TRÜTZSCHLER 1975, S. 313). Direkte Beziehungen untereinander und das Wirksamwerden von Angebot und Nachfrage erzeugen ein natürliches Spannungsfeld zwischen den drei Polen (vgl. Abbildung III.4), welches es für die Branchenanalyse erforderlich macht, das Konstrukt "Abnehmer" in:

- Absatzmittler und
- Konsumenten

aufzugliedern. Um die Notwendigkeit einer solchen Aufspaltung aus marketingstrategischer Sicht zu verdeutlichen, sei an dieser Stelle beispielhaft auf das bekannte *Pull-Konzept* (vgl. u.a. BECKER 1988a, S. 506-507) verwiesen. Durch kommunikationspolitische Maßnahmen, die beim Konsumenten ansetzen, soll der Handel gezwungen werden, Erzeugnisse des Herstellers in sein Sortiment aufzunehmen. Eine gute Stellung des Anbieters bei den Konsumenten kann demnach unter Umständen die Verhandlungsmacht eines bestimmten Absatzmittlers vermindern.

⁶ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Alpha-Feld im vorangegangenen Abschnitt III.2.1.

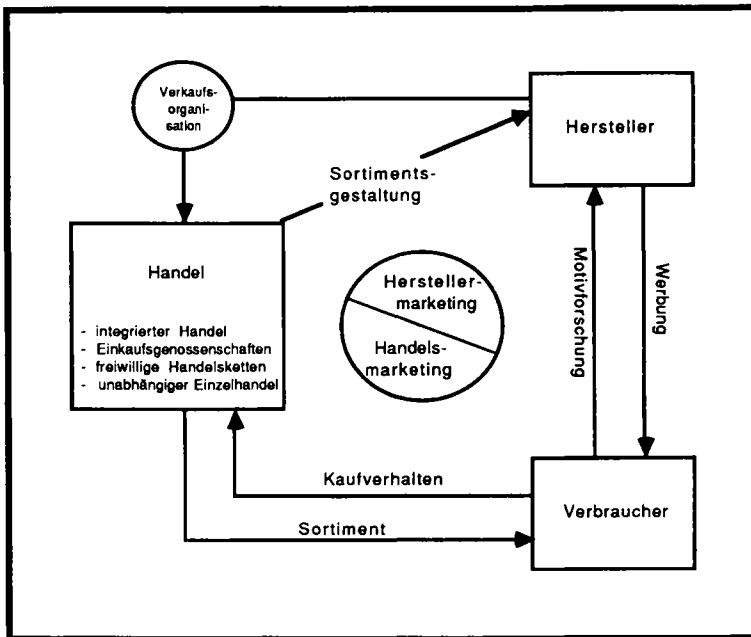


Abb. III.4: Das Drei-Pol-System im Lebensmittelmarkt (Quelle: TRÜTZSCHLER 1975, S. 314)

Im Mittelpunkt der Analyse des Beta-Feldes stehen somit die sechs Wettbewerbsdeterminanten:

- Konsumenten,
- Absatzmittler,
- Wettbewerber in der Branche,
- potentielle neue Konkurrenten,
- Substitutionsprodukte und
- Lieferanten.

Diese sechs Wettbewerbskräfte zusammengenommen bestimmen die *Wettbewerbsintensität* und *Rentabilität* der jeweiligen Branche, wobei die stärkste(n) dieser Kräfte ausschlaggebend ist (sind) und bei der Formulierung der Marketing- bzw. Wettbewerbsstrategie in besonderer Weise zu beachten ist (sind) (vgl. auch PORTER 1987, S. 28; HINTERHUBER 1982, S. 57-59).

2.2.2 Bestimmung der Wettbewerbsintensität

Das Gewinnpotential bzw. die Rentabilität einer Branche ist eine Funktion des Wirkens der sechs Wettbewerbskräfte; je intensiver sie in einer Branche wirken, desto niedriger ist in der Regel das Gewinnpotential bzw. die Rentabilität (vgl. PORTER 1987, S. 25; HINTERHUBER 1982, S. 58-59; KREIKEBAUM 1987, S. 64). Die jeweils herrschende *Wettbewerbsintensität* stellt den Maßstab für die *Attraktivität einer Branche* dar. Liegt eine geringe Wettbewerbsintensität in der Branche vor, ist diese als attraktiv zu bewerten, da potentiell ein relativ hohes Gewinnpotential von den Unternehmen abgeschöpft werden kann. Herrscht dagegen eine hohe Wettbewerbsintensität, so können die Unternehmen potentiell allenfalls mit einer geringen Rentabilität rechnen, und die Branche ist als unattraktiv zu beurteilen.

Von entscheidender Bedeutung für die Formulierung einer Marketing-Grundsatz- bzw. Wettbewerbsstrategie ist demnach der Grad der Wettbewerbsintensität in der Branche. Dieser resultiert aus den sechs Wettbewerbskräften, die in unterschiedlicher Weise und Stärke auf den Wettbewerb in der Branche einwirken. So sieht sich das jeweilige strategische Geschäftsfeld dem rivalisierenden Verhalten der etablierten Konkurrenten gegenüber, wird durch neue Konkurrenten und Substitutionsprodukte bedroht, muß sich mit der Verhandlungsmacht von Lieferanten und Absatzmittlern auseinandersetzen und hat das Kaufverhalten der Konsumenten zu beachten.

Um die Wettbewerbsintensität in der jeweiligen Branche bestimmen zu können, müssen Informationen darüber vorliegen,

- welche relative Bedeutung die einzelnen Wettbewerbskräfte zueinander im Hinblick auf den Wettbewerb in der Branche haben (*Welches ist die entscheidende Wettbewerbsdeterminante?*) und
- mit welchem Intensitätsgrad die einzelnen Wettbewerbskräfte auf den Wettbewerb in der Branche einwirken (*Wie groß ist z.B. die Verhandlungsmacht der Absatzmittler?*).

Diese beiden Fragestellungen sind abhängig voneinander. Besitzen beispielsweise die Absatzmittler eine große Verhandlungsmacht, so wird auch die Bedeutung dieser Wettbewerbsdeterminante im Verhältnis zu den anderen Wettbewerbskräften tendenziell groß sein und umgekehrt.

Die jeweilige Stärke einer Wettbewerbskraft wird durch eine Reihe zusammenwirkender struktureller Faktoren festgelegt, die im folgenden für Branchen der Konsumgüterwirtschaft aufgeführt werden, wobei unterstellt wird, daß gilt, je intensiver die Ausprägungen der jeweiligen strukturellen Faktoren sind, desto eindringlicher wirkt die jeweilige Determinante auf den Wettbewerb in der Branche ein.⁷

Die Bedrohung durch neue Konkurrenten ist groß, wenn

- der Grad der Produktdifferenzierung (Markenname, Image, Qualität etc.) niedrig ist;
- der Zugang zu den in der Branche üblichen Vertriebskanälen ein geringes Problem darstellt;
- die derzeitigen Wettbewerber keine bzw. nur geringe größenunabhängige Kostenvorteile (Patentrechte, Standortvorteile, spezielles Know-how etc.) besitzen;
- sich die derzeitige Struktur der Branche in erster Linie aus Klein- und Mittelbetrieben zusammensetzt;
- der Eintritt in die Branche einen geringen Kapitaleinsatz verlangt (z.B. für F&E, Einstiegswerbung, Kundenkredite etc.), und
- ein hohes Produktionsvolumen nicht erforderlich ist, um im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen.

Die Rivalität unter den etablierten Wettbewerbern ist groß, wenn

- nach Ansicht der Konsumenten geringe Unterschiede zwischen den Produkten der Wettbewerber (Qualität, Image, Markenname etc.) bestehen;
- der durchschnittliche Kapazitätsausnutzungsgrad in der Branche gering ist;
- zahlreiche oder gleich ausgestattete Wettbewerber in der Branche konkurrieren;
- in der Branche hohe Austrittsbarrieren (Marketingabhängigkeiten, evtl. Sozialpläne, spezialisierte Aktiva mit niedrigen Liquidations-

⁷ Vgl. hierzu auch PORTER 1987, S. 27-56; HINTERHUBER 1982, S. 59-82; LAMBIN 1987, S. 171-198.

werten etc.) existieren, die es einem Wettbewerber erschweren, die Branche zu verlassen, und

- eine große Heterogenität der Wettbewerber die Situation in der Branche prägt.

Die Auswirkungen der *Verhandlungsmacht der Absatzmittler* sind groß, wenn

- der Konzentrationsgrad der Absatzmittler hoch ist;
- die Produkte der Branche eher standardisiert sind;
- die Absatzmittler glaubwürdig mit einer Rückwärtsintegration drohen können;
- die Ertragslage der Absatzmittler schlecht ist;
- der Informationsgrad der Absatzmittler über die Wettbewerbssituation in der Branche (aktuelle Marktpreise, Kapazitäten, aktuelle Nachfrage etc.) hoch ist;
- die Qualität der Branchenprodukte für die Qualität der Absatzmittlerleistungen von großer Bedeutung ist; und
- die Branchenprodukte einen großen Anteil an den Gesamtkäufen der Absatzmittler bilden.

Die Auswirkungen der *Verhandlungsmacht der Lieferanten* sind groß, wenn

- die Wettbewerber der Branche die Produkte bzw. Leistungen, die zur Erstellung des eigenen Produktes notwendig sind, nur von wenigen Lieferanten beziehen können;
- es eine Lieferantengruppe gibt, deren Produkte bzw. Leistungen einen signifikanten Anteil an den Gesamtkäufen der Wettbewerber in der Branche bilden und/oder deren Produkt bzw. deren Leistung für das Produkt der Wettbewerber in der Branche einen unverzichtbaren Bestandteil darstellt.

Verstärkt wird die Verhandlungsmacht dieser Lieferantengruppe noch, wenn

- sie sich aus wenigen Unternehmen zusammensetzt;
- die Wettbewerber der Branche für diese Lieferantengruppe als Kunde unbedeutend sind;
- diese Lieferantengruppe glaubwürdig mit einer Vorwärtsintegration drohen kann; und
- für die Wettbewerber in der Branche keine oder nur eine schlechte Möglichkeit besteht, auf ein Ersatzprodukt auszuweichen.

Die *Bedrohung durch Substitutionsprodukte* ist groß, wenn

- derartige Produkte ein Preis/Leistungs-Verhältnis aufweisen, das im Vergleich zu den Produkten in der Branche einen steigenden Trend zeigt; und
- von Unternehmen angeboten werden, die hohe Gewinne erzielen und somit rasch in der Lage sind, in neue Märkte einzudringen.

Das *Kaufverhalten der Konsumenten* wirkt intensivierend auf den Wettbewerb, wenn

- die Produkte der Branche teuer im Verhältnis zum Einkommen der Konsumenten sind;
- die Einkommenslage der Konsumenten schlecht ist;
- der Informationsgrad der Konsumenten über die Produkte der Branche hoch ist und
- die Konsumenten sich in einem geringen Grad mit den Produkten der Branche identifizieren (Markentreue).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Wettbewerbsintensität in hohem Maße Einfluß auf die Attraktivität einer Branche nimmt und somit bei der Beschreibung der Situation eines strategischen Geschäftsfeldes als bedeutendes Kriterium heranzuziehen ist. In Abschnitt II.2 wurde dargelegt, daß das "klassische" Portfolio-Konzept der Boston Consulting Group nur unter bestimmten situativen Bedingungen problemlos einzusetzen ist. Neben der Wettbewerbsintensität muß daher eine weitere Dimension zur Analyse der Situation im Beta-Feld herangezogen werden. Diese Dimension muß Auskunft darüber geben, ob die Branchensituation so beschaffen ist, daß Erfahrungskurveneffekte unverzerrt auftreten können oder nicht.

2.2.3 Die relative Homogenität bzw. Heterogenität der Branchenprodukte als Indikator zur Beschreibung des Branchentyps

Wie in Abschnitt II.2.4 ausgeführt wurde, ist die Anwendung der Erfahrungskurve nur so lange unproblematisch, wie gewisse situative Bedin-

gungen im relevanten Markt zu beobachten sind (vgl. u.a. EYBL 1984, S. 126-132; WENSLEY 1982, S. 151-152; KREIKEBAUM 1987, S. 84-85).

Werden diese Bedingungen nicht erfüllt, ist es fragwürdig, (Norm-) Strategien zu postulieren, die auf dem Erfahrungskurveneffekt basieren. Es erscheint daher sinnvoll, eine Typisierung von Branchen vorzunehmen, bei der

- ein Typ, in dem die genannten Bedingungen gegeben (*homogener Branchentyp*), und
- ein Typ, in dem diese Bedingungen in entgegengesetzter Weise ausgeprägt sind (*heterogener Branchentyp*),

als Endpunkte eines Kontinuums von möglichen Branchentypen unterschieden werden (vgl. Abbildung III.5).

Als Indikator für den jeweiligen Branchentyp eignet sich in besonderer Weise der *Grad der Produktdifferenzierung*. Ein möglichst geringer Grad der Produktdifferenzierung ist unabdingbare Voraussetzung dafür, daß Effekte, die auf dem Erfahrungskurven-Konzept beruhen, unverzerrt wirksam werden.

Der homogene Branchentyp	Der heterogene Branchentyp
• geringe Möglichkeiten zur Differenzierung der Branchenprodukte • tendenzielle Markttransparenz • weitgehend gleichartige Unternehmenstypen (Finanzkraft, "Shared Experience")	• viele Möglichkeiten zur Differenzierung der Branchenprodukte • tendenzielle Marktintransparenz • unterschiedliche Unternehmenstypen

Abb. III.5: Gegenüberstellung von homogenem und heterogenem Branchentyp

Denn nur wenn alle Produkte einer Branche *homogen* sind, wird die Preisgestaltung der Anbieter weitgehend durch die Kostenentwicklung determiniert. Der jeweilige Marktführer besitzt bei gegebenem Marktpreis potentiell die größte Gewinnspanne bzw. kann die Preise so setzen, daß den Wettbewerbern mit höheren Kosten keine ausreichende Rendite verbleibt. Beim homogenen Branchentyp kann davon ausgegangen werden, daß das Preis/Leistungs-Verhältnis aller angebotenen Produkte einer Branche weitgehend gleich und die Preis/Kosten-Relation abhängig von den Erfahrungskurveneffekten ist. Rentabilität und Marktanteil stehen in der in Abbildung III.6 wiedergegebenen linearen Beziehung (vgl. BUZZEL/GALE/SULTAN 1975, S. 97; GRIMM 1983, S. 38).

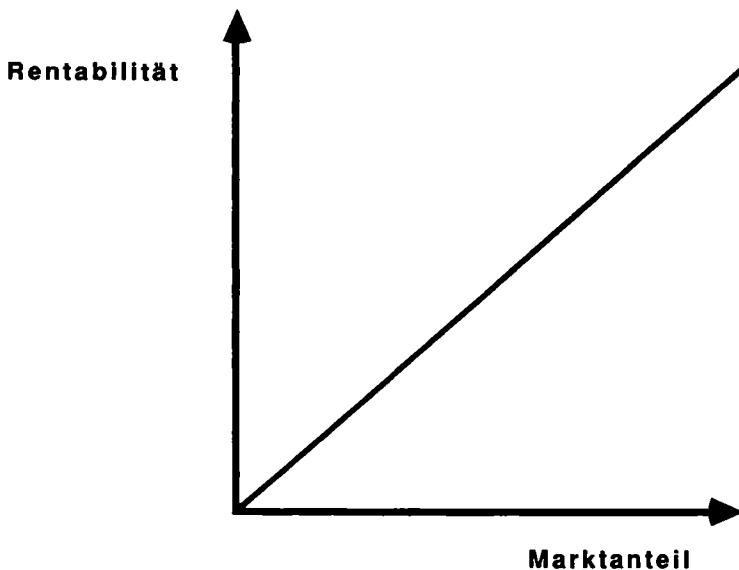


Abb. III.6: Die Beziehung von Rentabilität und Marktanteil in homogenen Branchen

Ist dagegen ein hoher *Grad der Produktdifferenzierung* in der Branche zu konstatieren, werden in der Regel auch Preisgestaltungsmaßnahmen festzustellen sein, die nicht auf Kostenpositionen, sondern auf besondere Leistungsmerkmale der jeweiligen Produkte zurückzuführen sind. So wird beispielsweise ein Wettbewerber den Markt mit hochpreisigen Produkten erfolgreich bedienen können, wenn der hohe Preis durch eine

entsprechende Qualität (tatsächliche Leistungssubstanz) bzw. durch ein entsprechendes Image gerechtfertigt werden kann. Trotz der im Vergleich zum Marktführer höheren Kosten ist dieser Wettbewerber dann in der Lage, preispolitisch in der Branche zu agieren, da er u.U. auf eine günstigere Preis/Leistungs-Relation verweisen kann. Dabei ist es unerheblich, ob diese objektiv vorhanden ist oder nur subjektiv von den jeweiligen Abnehmern wahrgenommen wird. Zudem werden einzelne Anbieter aufgrund der relativ hohen Intransparenz eines solchen Branchentyps einen "überhöhten" Preis für ihre Leistungen verlangen können. Anbieter, die entweder eine besonders günstige Relation zwischen Preis und Leistung (eine relativ geringe Leistung zu einem relativ hohen Preis) verwirklichen oder in einer Art "preisfreiem" Raum arbeiten, haben somit die Chance, im Schutze eines "Preisschirms" zusätzliche Gewinne abzuschöpfen, die aufgrund der differenzierten Branchenstruktur durchaus auch langfristiger Natur sein können (Stichwort: Marktnische). In Branchen mit heterogener Produktstruktur kommt neben der Preis/Kosten-Relation - die in homogenen Branchen und damit im Rahmen des Erfahrungskurven-Konzeptes die allein entscheidende Rolle spielt - auch dem Preis/Leistungs-Verhältnis eine erhebliche Bedeutung bei der Gewinnabschöpfung zu. Die Möglichkeit, aufgrund kumulierter Erfahrungen die höchste Gewinnspanne von allen Wettbewerbern zu erzielen, ist unter diesen Marktbedingungen nicht zwangsläufig gegeben. Rentabilität und Marktanteil können in Branchen vom heterogenen Typ z.B. in einer durch eine U-Kurve wiedergegebenen Beziehung stehen (vgl. PORTER 1987, S. 73).⁸ So zeigte auch eine von SCHWALBACH (1988) durchgeführte Studie über den Zusammenhang von Gewinn und Marktanteil auf der Ebene von Geschäftsfeldern, daß die universale Gültigkeit eines positiven linearen Zusammenhangs zwischen Gewinn und Marktanteil zumindest unter Bedingungen, wie sie im Dienstleistungs- und Brauereisektor herrschen, einzuschränken ist. Für Geschäftsfelder aus dem Dienstleistungssektor konnte eine U-förmige Beziehung und für Geschäftsfelder aus dem

⁸ Einen entsprechenden Zusammenhang zeigt die sogenannte V-Kurve der Boston Consulting Group, die auf empirischen Ergebnissen beruht. Eine Untersuchung der Molkereiindustrie in den USA 1974 ergab, daß die großen und die kleinen Unternehmen den höchsten Gewinn realisieren konnten, nicht aber die mittleren Unternehmen (vgl. STRÜVEN/HERP 1985, S. 190-191).

Brauereisektor eine inverse U-förmige (konkave) Beziehung zwischen Gewinn und Marktanteil nachgewiesen werden.

Demnach kann die Aussage getroffen werden, *daß generell keine eindeutige* (d.h. eine bei allen Branchentypen gleiche) *Beziehung zwischen Rentabilität bzw. Gewinn und Marktanteil besteht* (vgl. hierzu auch PORTER 1987, S. 74). Für die Formulierung einer Marketing-Grundsatzstrategie ist daher das Wissen um den Branchentyp, dem das jeweilige strategische Geschäftsfeld zuzuordnen ist, von Bedeutung.

2.2.4 Exkurs: Die Definition des Konkurrenzumfeldes

Den kritischen Punkt von Aussagen, die einen Zusammenhang zwischen Marktanteil und Rentabilität aufzeigen wollen, stellt jeweils die zugrunde liegende Definition des Konkurrenzumfeldes dar. Denn wird eine enge Definition gewählt, kann einem Geschäftsfeld, das in einem weiteren Konkurrenzumfeld nur einen geringen Marktanteil besäße, ein hoher Marktanteil zugeordnet werden. Umgekehrt kann es dagegen bei anderen Geschäftsfeldern erforderlich sein, die Definition des Konkurrenzumfeldes möglichst weit anzulegen, da diese ansonsten nicht in jedem der enger definierten Konkurrenzumfelder den größten Marktanteil hielten. Es wird somit deutlich, daß die Definition des Konkurrenzumfeldes von erheblicher Bedeutung ist, daß sie aber einer gewissen Beliebigkeit bzw. Willkür unterliegen kann, wenn nicht sachlich begründete und damit "richtige" Kriterien zur Abgrenzung herangezogen werden. Auf diese Problematik wurde schon in Abschnitt II.1 hingewiesen, als die Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder erörtert wurde.

Daher erscheint es sinnvoll, sich diesem Problemkreis von anderer Seite zu nähern. Im Rahmen des VFA-Modells sollen *zwei Arten von Konkurrenzumfeldern* betrachtet und zueinander in Beziehung gesetzt werden:

- Ein weites Konkurrenzumfeld: die *Branche*, deren Definition über die sechs Wettbewerbsdeterminanten im Sinne von Porter erfolgt.
- Ein enges Konkurrenzumfeld: der *relevante Markt*, der die übliche Bezugsgröße im Rahmen von Portfolio-Analysen darstellt.

Dieser Begriff korrespondiert weitgehend mit dem Begriff der *strategischen Gruppe* von Porter (vgl. PORTER 1987, S. 173-207; MAUTHE 1984, S. 211-214). Als strategische Gruppe innerhalb einer Branche sind jene Geschäftsfelder zu betrachten, die ein homogenes strategisches Verhalten aufweisen, d.h. bezüglich einer bestimmten strategischen Dimension dieselbe oder eine ähnliche Strategie verfolgen. Im Gegensatz zum Portfolio-Ansatz werden im Modell von Porter aber alle Wettbewerbskräfte als absolute Größen behandelt, d.h. auch die Wirkungsweise der Wettbewerbskräfte, die nicht der direkten Konkurrenz zuzurechnen sind, wird eigenständig und nicht nur in Relation zur direkten Konkurrenz analysiert (genauer: in Relation zum stärksten Konkurrenten). Dieser "*absolute*" Ansatz von Porter besitzt gegenüber dem "relativen" Ansatz der Portfolio-Analyse - wie im folgenden zu zeigen ist - gewisse Vorteile.

Werden diese beiden Konkurrenzumfeld-Definitionen aufeinander bezogen, lassen sich zwei Extremfälle beschreiben (vgl. auch PORTER 1987, S. 177), welche interessante Schlüsse hinsichtlich der strategischen Implikationen zulassen.

Wenn alle Geschäftsfelder einer Branche dieselbe Strategie verfolgen, dann gibt es innerhalb dieser Branche nur eine strategische Gruppe, d.h. alle Geschäftsfelder konkurrieren auf demselben Markt (Branche und relevanter Markt sind identisch). Ein solches strategisches Verhalten ist nur in Branchen des homogenen Typs möglich, wenn der Grad der Produktdifferenzierung so gering ist, daß strategische Vorteile nur über die jeweilige Kostenposition zu erzielen sind. In einer solchen Branche sind - wie dargestellt - nur Strategien erfolgreich, die auf dem Erfahrungskurven-Konzept basieren.

Im anderen Extremfall bildet jedes Geschäftsfeld eine eigene strategische Gruppe, d.h. alle Geschäftsfelder einer Branche verfolgen völlig abweichende Strategien und stehen daher mit keinem anderen Geschäftsfeld in direkter Konkurrenz (sie sind die einzigen Anbieter im jeweiligen relevanten Markt). Im Rahmen der Portfolio-Analyse wären diese Geschäftsfelder per definitionem Marktführer und müßten somit in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten als "Cash Cows" klassi-

fiziert werden. Eine derartige Konstellation offenbart die Begrenztheit von Aussagen, die mit dem Hinweis auf ungeeignete Marktdefinitionen den durch Erfahrungseffekte nicht begründbaren Erfolg bzw. Mißerfolg von bestimmten Geschäftsfeldern erklären wollen.

Diese Aussage soll durch die folgenden theoretischen Ausführungen näher erläutert werden. Ein wichtiges Ziel jeder Marketingstrategie ist es, das jeweilige Geschäftsfeld bzw. die jeweilige Marke derart im Konkurrenzumfeld zu positionieren, daß es bzw. sie eine relative Alleinstellung einnimmt, wobei zu beachten ist, daß dieses Marktsegment weit genug definiert sein muß - so daß ein ausreichend hoher Umsatz erzielt werden kann - und die wettbewerbsabgrenzenden Differenzierungsmerkmale auf ein positives Image hinwirken. Gerade der weite Ansatz von Porter macht aber deutlich, daß es keinen "konkurrenzfreien" Raum gibt. So mag es zwar denkbar sein, daß gewisse Geschäftsfelder zu einem bestimmten Zeitpunkt keine direkten Konkurrenten besitzen - was sich sicherlich vorteilhaft auf die Rentabilität auswirkt -, andere Wettbewerbskräfte werden aber trotzdem Einfluß auf die Intensität des Wettbewerbes nehmen und somit die Rentabilität des Geschäftsfeldes nachteilig beeinflussen. Ist dieser Einfluß sehr groß, besteht die Möglichkeit, daß ein Geschäftsfeld trotz relativer Alleinstellung im direkten Konkurrenzumfeld als nicht rentabel einzustufen ist.

Ein derartiges Geschäftsfeld ist zwar das rentabelste - weil einzige - Geschäftsfeld in diesem Markt. Insoweit hat also auch in dieser extremen Situation das Erfahrungskurven-Konzept seine Richtigkeit. Allerdings ist diese Betrachtung rein sophistischer Natur, da Wettbewerber - die nicht zur direkten Konkurrenz gehören - wie z.B. Absatzmittler, die den einzig möglichen Distributionsweg darstellen, über ein Machtpotential verfügen können, welches ein rentables Wirtschaften des betreffenden Geschäftsfeldes in der Branche verhindert. Obwohl es Marktführer ist, kann dieses strategische Geschäftsfeld seine Aufgabe im Unternehmens-Portfolio als Cash-Erzeuger nicht ausfüllen.

Ein solches Geschäftsfeld muß trotz Marktführerschaft von der Funktion her eindeutig der Portfolio-Kategorie "Dog" zugeordnet werden. Dieser Sonderfall unterstreicht, warum der "absolute" Analyseansatz

von Porter eine notwendige Ergänzung zum relativen Analyseansatz darstellt.

Aufbauend auf diesen Ausführungen lassen sich die folgenden Zusammenhänge aufzeigen, die das Verhältnis von weitem und engem Konkurrenzumfeld unter gewissen situativen Bedingungen deutlich machen und erste grobe Anhaltspunkte für mögliche Strategieausrichtungen liefern.

- Bei *homogenem Branchentyp* ist die Ausdehnung der Branche für das jeweilige Geschäftsfeld identisch mit der Ausdehnung des relevanten Marktes. Anders ausgedrückt, in einer solchen Branche existiert nur eine strategische Gruppe. Nur Strategien, die auf dem Erfahrungskurven-Konzept (Preis- bzw. Kostenführerschaftsstrategien) basieren, sind unter diesen Bedingungen erfolversprechend.
- Bei *heterogenem Branchentyp* ist die Ausdehnung der Branche für das jeweilige Geschäftsfeld weiter als der relevante Markt. Die Branche unterteilt sich in mehrere strategische Gruppen, diese können sich aus sehr vielen Geschäftsfeldern zusammensetzen, können aber auch nur aus einem einzigen Geschäftsfeld bestehen. Grundsätzlich können in einer Branche des heterogenen Typs auch andere Strategien als solche, die sich auf das Erfahrungskurven-Konzept stützen, erfolgreich eingesetzt werden. Innerhalb einer strategischen Gruppe wird aber in der Regel wiederum das Geschäftsfeld am rentabelsten sein, das den größten Marktanteil besitzt. Aufgrund der Heterogenität der Branche und der damit einhergehenden teilweisen Intransparenz des Wettbewerbs werden aber Erfahrungskurveneffekte innerhalb einer strategischen Gruppe nicht so unverzerrt auftreten, wie das in Branchen des homogenen Typs der Fall ist, da z.B. in der Regel die Eintrittsbarrieren einer Branche höher als die Eintrittsbarrieren einer strategischen Gruppe sind (vgl. zu diesem Problemkreis auch CAVES/PORTER 1977, S. 241-261).

In einer Branche des heterogenen Typs wird das Bestreben daher darauf gerichtet sein, eine eigenständige strategische Position einzunehmen (oder anders ausgedrückt, eine eigenständige strategische Gruppe

zu bilden), wobei - wie ausgeführt - die folgenden drei Bedingungen erfüllt sein müssen:

- Die Marktdefinition muß weit genug sein, so daß ausreichend hohe Umsätze realisiert werden können.
- Die Differenzierung von den anderen strategischen Gruppen der Branche muß mit einem positiven Image einhergehen.
- Der Wirkungsgrad der übrigen Wettbewerbsdeterminanten darf nicht so hoch sein, daß die Differenzierungsvorteile - die sozusagen zur Eliminierung der direkten Konkurrenz geführt haben - dadurch aufgehoben werden.

Abbildung III.7 gibt die Zusammenhänge zwischen den Branchentypen, der Anzahl der strategischen Gruppen innerhalb der jeweiligen Branche, der Anzahl der Geschäftsfelder innerhalb der strategischen Gruppen und den strategischen Ausrichtungen wieder. Demnach existieren zwei Konstellationen, in denen die rigorose Anwendung des Boston-Portfolio-Modells zu strategischen Fehlschlüssen führen kann:

- In heterogenen Branchen muß nicht unter allen Umständen der Marktführer einer strategischen Gruppe, die sich aus mehreren Geschäftsfeldern zusammensetzt, das rentabelste Geschäftsfeld sein. Denn aufgrund der heterogenen Struktur der Branche treten Erfahrungskurveneffekte vielfach nur verzerrt auf.
- In heterogenen Branchen ist ein strategisches Geschäftsfeld, das eine eigenständige strategische Position einnimmt (d.h. das keine direkte Konkurrenz besitzt), nur dann rentabel, wenn die obengenannten Bedingungen erfüllt sind.

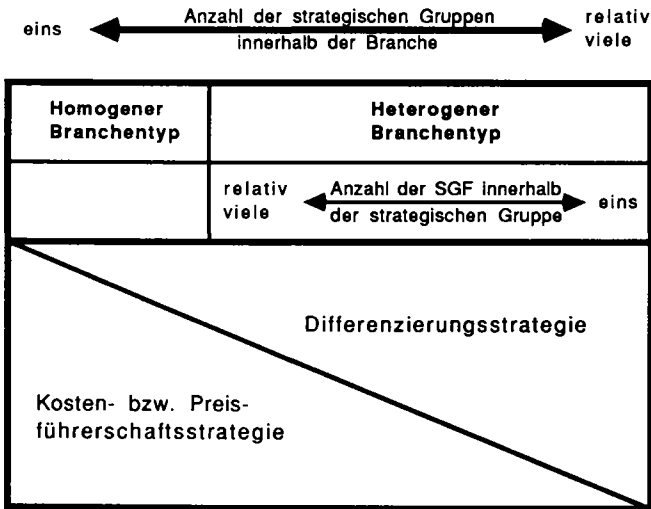


Abb. III.7: Zusammenhang von Konkurrenzzumfeld und strategischer Ausrichtung

2.2.5 Zusammenfassung

Bei der Analyse des Beta-Feldes sind ein weites Konkurrenzzumfeld - die Branche - und ein enges Konkurrenzzumfeld - der relevante Markt bzw. die strategische Gruppe - zu unterscheiden. Der relevante Markt (strategische Gruppe) stellt die Bezugsgröße dar, die bei Portfolio-Analysen heranzuziehen ist, um ein strategischen Geschäftsfeld von seiner marktlichen Seite her definieren und den relativen Marktanteil zur Bestimmung der Portfolioposition berechnen zu können. Zur Ableitung von (Norm-)Strategien ist allerdings zu ermitteln, in welchem Branchentyp das Geschäftsfeld konkurriert. Denn befindet es sich in einer Branche vom heterogenen Typ, muß unter gewissen Bedingungen die "Normstrategie" modifiziert werden, die sich aus dem "klassischen" Portfolio-Modell der Boston Consulting Group ableiten läßt.

Als Indikator für den jeweiligen Branchentyp eignet sich in besonderer Weise der Grad der Produktdifferenzierung. Denn nur wenn alle Produkte der Branche relativ homogen sind, können Erfahrungskurveneffekte unverzerrt wirksam werden.

Die entscheidende Dimension zur Beschreibung der Attraktivität einer Branche ist die Wettbewerbsintensität, da sie die Rentabilität in der jeweiligen Branche maßgeblich bestimmt. Die Wettbewerbsintensität einer Branche wird durch die sechs Wettbewerbskräfte Konsumenten, Absatzmittler, Wettbewerber in der Branche, potentielle neue Konkurrenten, Substitutionsprodukte und Lieferanten determiniert.

Zusammenfassend läßt sich daher feststellen, daß bei der Analyse des Beta-Feldes Kenntnisse über

- den *Grad der Wettbewerbsintensität* und
- den *Branchentyp* (Möglichkeiten zur Produktdifferenzierung)

von besonderem Interesse sind.

2.3 Das Gamma-Feld: Das Unternehmen

Im Gamma-Feld des VFA-Modells sind Sachverhalte und Anforderungen zu untersuchen, die aus dem eigenen Unternehmen herrühren. Die strategischen Verhaltensweisen bzw. die strategischen Möglichkeiten eines Geschäftsfeldes werden sowohl von den *Ressourcen*, die das Gesamtunternehmen besitzt, als auch den *Anforderungen*, die das Gesamtunternehmen an das jeweilige Geschäftsfeld stellt, beeinflusst. Beispielsweise wird ein strategisches Geschäftsfeld, das einem Großunternehmen zuzurechnen ist, von vornherein eine andere strategische Ausgangsposition besitzen (hinsichtlich: Größe, organisatorischer Einbindung, Finanzkraft, personellen Ressourcen etc.) als ein strategisches Geschäftsfeld, das einem eher mittelständischen Unternehmen zuzuordnen ist. Die einzelnen Geschäftsfelder einer Branche verfolgen schon aus diesem Grund - von der jeweiligen Wettbewerbsposition abgesehen - unterschiedliche Ziele und Strategien. Damit das jeweilige System (Unternehmen) als Ganzes zu steuern ist, muß die Rolle jedes einzelnen

Geschäftsfeldes mit den Aufgaben der anderen Geschäftsfelder im Unternehmens-Portfolio abgestimmt werden (vgl. WITTEK 1980, S. 137). Zwei Fragestellungen sind daher vorrangig bei der Analyse des Gamma-Feldes zu beachten:

- Welche Ressourcen *kann* das jeweilige Unternehmen seinen strategischen Geschäftsfeldern zur Verfügung stellen?

Ein finanzstarkes Unternehmen wird potentiell den Verdrängungswettbewerb eines seiner Geschäftsfelder länger finanzieren können, als es ein unter Umständen im Wettbewerb sogar besser positionierter mittelständischer Konkurrent zu tun vermag.

- Ist die Ausgewogenheit des Gesamtunternehmens-Portfolio sichergestellt?

Ein Unternehmen, das über eine ausreichende Menge von Cash-Cows verfügt, wird mit einem anderen Maßstab vorhandene "Cash-Dogs" hinsichtlich ihres Beitrages zu einem positiven Cash-Flow beurteilen als ein Unternehmen, das verhältnismäßig wenige "Cash-Cows" besitzt.

Als ein weiterer Komplex bei der Analyse des Gamma-Feldes sind zusätzlich zu den beiden oben angesprochenen Problemfeldern eventuelle Abhängigkeiten - z.B. Marketingabhängigkeiten - des betrachteten strategischen Geschäftsfeldes zu anderen Geschäftsfeldern des Unternehmens zu beachten. Allerdings dürften derartige Abhängigkeiten innerhalb des Portfolio- bzw. Geschäftsfeld-Konzeptes idealerweise nicht bestehen, denn - wie in Abschnitt II.1.2 dargestellt - sollte ein strategisches Geschäftsfeld in einer Weise definiert werden, daß strategische Entscheidungen für die Realisierung der strategischen Pläne dieses Geschäftsfeldes (in bezug auf Marketingmaßnahmen, Cash-flow, Investitionen etc.) relativ unabhängig von anderen strategischen Geschäftsfeldern getroffen werden können (vgl. zu dieser Forderung u.a. HINTERHUBER 1984, S. 268; NEUBAUER 1984, S. 25-26; KREIKEBAUM 1987, S. 112). Wie in Abschnitt II.1.2 dargelegt, erweist sich aber der Einsatz dieses Abgrenzungskriteriums in der praktischen Anwendung als problematisch und als wenig zweckmäßig, so daß aus diesem Grunde bei der Analyse des Gamma-Feldes eventuelle Interdependenzen zu anderen strategischen Geschäftsfeldern gesondert - d.h. außerhalb der Portfolio-Analyse - zu untersuchen sind.

Bevor mögliche Anforderungen des Gesamtunternehmens an ein als "Dog" positioniertes Geschäftsfeld näher erläutert werden, sollen die zwei alternativen Extremkategorien dargestellt werden, denen ein derartiges Geschäftsfeld zugeordnet werden kann:

- Der klassische Dog, der weder Cash-Flow noch Wachstum erbringt. Die ungünstige Kostenposition führt zu niedrigen Gewinnen. Das niedrige Marktwachstum macht es teuer, Marktanteile hinzuzugewinnen. Zudem besteht die Gefahr, daß ein derartiges Geschäftsfeld laufend mehr Finanzmittel verbraucht als es erwirtschaftet, um seine marginale Position aufrechtzuerhalten (*Cash-Trap*). Aus diesem Grund ist ein solches Geschäftsfeld ein *potentieller* Liquidationskandidat.
- Der sogenannte *Cash-Dog*, der Einnahmen erbringt, die zumindest die zur Erhaltung des eigenen Marktanteils notwendigen Ausgaben decken, die in der Regel aber über diese Ausgaben hinausgehen und somit einen Beitrag zum positiven Cash-Flow und zur Liquiditätssicherung des Gesamtunternehmens leisten. Ein solches Geschäftsfeld ist - natürlicherweise - nicht Marktführer, nimmt aber eine starke Wettbewerbsposition (vgl. hierzu die Ausführungen im folgenden Abschnitt III.2.4) in einer Branche vom heterogenen Typ ein (vgl. Abschnitt III.2.2.3).

Investitionen in Märkte mit hoher Zuwachsrate sind als besonders rentabel einzustufen. So führt z.B. DUNST (1983, S. 79) aus, daß große Zuwachsraten im Markt die Vergrößerung des Marktanteils erleichtern, da auch die Konkurrenz trotz relativer Marktanteilsverluste eine beträchtliche Umsatzsteigerung verzeichnen kann. Dadurch ist der Widerstand der Konkurrenz gegenüber der Marktanteilssteigerung eines Anbieters im allgemeinen nicht so groß wie vergleichsweise bei einem Verdrängungswettbewerb in einem stagnierenden Markt (vgl. auch HAEDRICH/BERGER 1982, S. 123-132; DUNST 1983, S. 86-87). Auch wird eine Strategie, die darauf abzielt, eine Marktnische durch einen hohen Qualitätsstandard nachhaltig zu besetzen, in einem wachsenden Markt mit einem relativ geringeren Aufwand als in einem stagnierenden oder schrumpfenden Markt zu realisieren sein.

Geschäftsfelder, die in der klassischen Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group als "Dog" zu positionieren sind, müssen so gemanagt werden, daß sie für das jeweilige Unternehmen keine Cash-Belastung darstellen. Ziel muß ein ausgewogenes Portfolio sein, welches eine das Überleben und das Erfolgspotential sichernde Balance zwischen den diversen Typen von Geschäftsfeldern aufweist. Das bedeutet, daß der Cash-Flow, der von den "Cash-Cows" und unter Umständen von einigen "Cash-Dogs" herrührt, stets ausreichend sein muß, um die unterstützungsbedürftigen "Question Marks" zu finanzieren.

Aus Sicht des Gesamtunternehmens stellt sich somit bei jedem strategischen Geschäftsfeld, das als "Dog" zu klassifizieren ist, die Frage: Soll oder muß dieses Geschäftsfeld aufgrund der Portfolio-Situation oder aufgrund bestehender Interdependenzen zu anderen Geschäftsfeldern erhalten werden oder nicht? Der Situationsraster in Abbildung III.8 gibt die vier möglichen Konstellationen wieder, denen sich ein Unternehmen bei der Beurteilung von "Dogs" gegenübersehen kann.

	Das SGF wird benötigt und ist daher zu erhalten	Das SGF wird nicht benötigt und ist daher nicht zu erhalten
Cash Trap	sehr ungünstig 1.	ungünstig 2.
Cash Dog	günstig 3.	sehr günstig 4.

Abb. III.8: Situationsraster möglicher "Dog"-Konstellationen

- (1) Ein solcher "Dog" verbraucht laufend Finanzmittel und müßte somit eliminiert werden, da aber gewisse Abhängigkeiten - die nicht abgebaut werden können - zu anderen Geschäftsfeldern des Unternehmens bestehen, muß dieses Geschäftsfeld gehalten werden. Eine derartige Konstellation ist daher als sehr ungünstig zu bewerten.
- (2) Ein solches Geschäftsfeld befindet sich in der "klassischen Dog-Position" und ist daher zu liquidieren.
- (3) Ein derartiger "Dog" wird entweder als "Cash Dog" im Unternehmensportfolio oder aber aufgrund gewisser Interdependenzen zu anderen Geschäftsfeldern benötigt. Da er einen positiven Cash-Flow erbringt, kann eine solche Konstellation als weitgehend günstig beurteilt werden.
- (4) Obwohl ein solcher "Dog" eine cash-erzeugende Rolle im Unternehmensportfolio spielt bzw. spielen kann, ist er aus Gesamtunternehmenssicht nicht zu erhalten, da sowohl eine ausreichende Menge von "Cash-Cows" bzw. langfristig ertragreicheren "Cash-Dogs" im Unternehmensportfolio vorhanden ist als auch keine Interdependenzen zu anderen strategischen Geschäftsfeldern bestehen. Eine derartige Konstellation ist als besonders günstig zu bewerten, da dem jeweiligen Unternehmen alle strategischen Optionen offen stehen (Verkauf, Abschöpfungsstrategie etc.).

2.4 Das Delta-Feld: Das strategische Geschäftsfeld

Das vierte Analysefeld (Delta-Feld) des VFA-Modells ist identisch mit dem strategischen Geschäftsfeld selbst. Dieses Feld kann auch als Schnittmenge von Beta- und Gamma-Feld betrachtet werden oder, anders ausgedrückt, als der Punkt, an dem ein Unternehmen ein bedarfskonstituierendes Problem durch den Einsatz einer bestimmten Technologie zu lösen versucht (Produkt), um damit einen bestimmten Nachfragesektor zu bedienen, in dem ein solches Problem zu beobachten ist (Markt).

Die innerhalb dieses Analysefeldes im Vordergrund stehende Frage lautet: Welche Wettbewerbsposition nimmt eine bestimmte Leistung des Unternehmens (Produkt bzw. Produktgruppe) im Konkurrenzumfeld ein? Wobei unter Konkurrenzumfeld, wie in Abschnitt III.2.2.4 dargestellt wurde, sowohl die jeweilige Branche als auch der jeweilige relevante Markt bzw. die jeweilige strategische Gruppe zu verstehen ist. Des weiteren ist die Analyse im Delta-Feld sowohl aus einer "*absoluten*" als auch aus einer "*relativen*" *Perspektive* zu betreiben (vgl. hierzu auch Abschnitt III.2.2.4). Denn für die strategische Planung ist es beispielsweise sowohl von Interesse,

- die Möglichkeiten des strategischen Geschäftsfeldes zur Lenkung der Absatzmittler mit denen des stärksten Konkurrenten zu vergleichen (wie im Rahmen von Portfolio-Analysen üblich)
- als auch absolut festzustellen, zu welchen Gunsten sich die gegenläufigen Machtbeziehungen des strategischen Geschäftsfeldes und eines bestimmten Absatzmittlers saldieren.

So kann es durchaus möglich sein, daß ein strategisches Geschäftsfeld zwar im Vergleich zu seinem stärksten Konkurrenten gute Möglichkeiten zur Lenkung der Absatzmittler besitzt, trotzdem aber unter Umständen gewisse Forderungen der jeweiligen Absatzmittler erfüllen muß, da diese über ein Machtpotential verfügen, das es ihnen erlaubt, starken Einfluß auf die strategischen Entscheidungen des Geschäftsfeldes zu nehmen (sog. *Nachfragemacht*). Dieser Einfluß der Absatzmittler wird dann zwar geringer als beim stärksten Konkurrenten sein, kann aber unter Umständen doch die Rentabilität dieses Geschäftsfeldes in erheblicher Weise nachteilig beeinflussen.

Um die Wettbewerbsposition eines strategischen Geschäftsfeldes in der Branche bestimmen zu können, ist es daher notwendig, sowohl die relative als auch die absolute Position des strategischen Geschäftsfeldes gegenüber den einzelnen Wettbewerbskräften der Branche zu analysieren.

Innerhalb des Delta-Feldes ist zu untersuchen,

- welche Wettbewerbsposition das strategische Geschäftsfeld in Relation zur direkten Konkurrenz (bzw. zum stärksten Konkurrenten) einnimmt.

Im einzelnen ist festzustellen,

- ob für die betrachtete Leistung (Produkt bzw. Produktgruppe) ein Qualitätsvorteil/-nachteil (nach Ansicht der Absatzmittler/ Verbraucher) gegenüber dem stärksten Konkurrenten besteht;
- ob die betrachtete Leistung gegenüber dem stärksten Konkurrenten einen Stückkostenvorteil/-nachteil hat, worauf sich diese Stückkostenvorteile/-nachteile in erster Linie zurückführen lassen (betriebsgrößenabhängige Kostenvorteile - z.B. in der Produktion, im Vertrieb, durch Synergieeffekte etc. -, größenunabhängige Kostenvorteile - z.B. Patentrechte, Standortvorteile, spezielles Know-how etc. -, Kostenvorteile durch Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration);
- wie die Stellung der eigenen Leistung gegenüber Ersatzprodukten (Substituten) im Vergleich zum stärksten Konkurrenten zu bewerten ist;
- wie die eigenen Möglichkeiten zur Lenkung der Lieferanten im Vergleich zu denen des stärksten Konkurrenten einzuschätzen sind;
- wie die eigenen Möglichkeiten zur Lenkung der Absatzmittler im Vergleich zu denen des stärksten Konkurrenten zu beurteilen sind;
- wie die Stellung der eigenen Leistung gegenüber neuen Konkurrenten im Vergleich zum stärksten Konkurrenten zu bewerten ist;
- welche Stellung die eigene Leistung bei den Endverbrauchern im Vergleich zum stärksten Konkurrenten einnimmt.

Zudem ist zu klären,

- welche "absolute" Wettbewerbsposition das strategische Geschäftsfeld gegenüber den Wettbewerbskräften der Branche (Konsumenten, Absatzmittler, potentielle neue Konkurrenten, Substitutionsprodukte, direkte Konkurrenz und Lieferanten) einnimmt.

Anhand dieser Informationen läßt sich bestimmen, ob das jeweilige strategische Geschäftsfeld eine starke oder schwache Wettbewerbsposition in der Branche innehat, wobei eine starke Wettbewerbsposition nur von einem langfristig rentablen Geschäftsfeld (in dem hier betrachteten Zusammenhang: ein sog. Cash-Dog) und umgekehrt eine schwache Wettbewerbsposition nur von einem langfristig nicht rentablen Geschäftsfeld (sog. Cash-Trap) eingenommen werden kann.

2.5 Der VFA-Raster für "Dogs"

Wie dargestellt wurde, beruht das VFA-Modell auf einer aus Geschäftsfeldperspektive betriebenen Aufspaltung von Analysefeldern. Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten die einzelnen Analysefelder erläutert wurden, soll nun ein *Analyseraster* vorgestellt werden, der - der Themenstellung dieser Arbeit entsprechend - eine situationsspezifische Ableitung von Marketing-Grundsatzstrategien zuläßt. Durch diesen Raster können abgrenzbare Klassen von Situationen formuliert werden, in denen sich ein strategisches Geschäftsfeld der Konsumgüterindustrie befinden kann, das einen geringen relativen Marktanteil in einem stagnierenden bzw. schrumpfenden Markt besitzt (die sog. Dog-Position in der klassischen Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group).

Die vier Analysefelder können wie folgt charakterisiert werden:

Alpha-Feld: Aus der Planungsperspektive eines strategischen Geschäftsfeldes erschließen sich die Gegebenheiten und Entwicklungen des globalen Umsystems über die Auswirkungen, die sie auf das Beta- und Gamma-Feld haben. Sie werden daher im VFA-Raster nicht gesondert erfaßt (vgl. Abschnitt III.2.1).

Beta-Feld: Bei der Analyse von Branche, strategischer Gruppe bzw. relevantem Markt interessieren in erster Linie der Grad der Wettbewerbsintensität und der Typ der Branche (vgl. Abschnitt III.2.2). Werden diese Dimensionen dichotomisiert, ergeben sich die folgenden Begriffspaare:

- *geringe Wettbewerbsintensität* versus
hohe Wettbewerbsintensität

und

- *heterogener Branchentyp* versus
homogener Branchentyp

Gamma-Feld: Aus Sicht des Gesamtunternehmens ist bei jedem strategischen Geschäftsfeld, das als Dog zu klassifizieren ist, zu klären, ob dieses Geschäftsfeld aufgrund der Portfolio-Situation oder aufgrund bestehender Interdependen-

zen zu anderen Geschäftsfeldern erhalten werden soll (muß) oder nicht (vgl. Abschnitt III.2.3). Dies stellt die Prämisse für die strategische Planung des einzelnen Geschäftsfeldes dar. Aufgrund der Themenstellung dieser Arbeit werden im folgenden nur solche Geschäftsfelder betrachtet, die am Markt behauptet werden sollen. Der hier vorgestellte Raster erfaßt demnach nur einen Teil des VFA-Modells. Ausgeklammert bleiben Strategien, die sich mit dem Marktaustritt befassen.

Delta-Feld: Innerhalb dieses Analysefeldes ist zu klären, welche Wettbewerbsposition das strategische Geschäftsfeld im Beta-Feld einnimmt (vgl. Abschnitt III.2.4). Innerhalb des VFA-Rasters wird daher zwischen

- *schwacher Wettbewerbsposition* und *starker Wettbewerbsposition* differenziert.

Wenn die verbleibenden drei Dimensionen Wettbewerbsintensität, Branchentyp (beide Beta-Feld) und Wettbewerbsposition (Delta-Feld) jeweils dichotomisiert werden - wie geschehen -, ergäben sich rein rechnerisch acht unterschiedliche Situationsklassen. Da im Rahmen dieser Arbeit aber nur solche strategischen Geschäftsfelder betrachtet werden, die einen geringen relativen Marktanteil in schrumpfenden bzw. stagnierenden Märkten aufweisen, kann aufgrund zweier inhaltlicher Überlegungen die Anzahl der Situationsklassen von acht auf fünf reduziert werden.

- In schrumpfenden bzw. stagnierenden Märkten, die dem homogenen Typ zuzuordnen sind, ist der Grad der Wettbewerbsintensität aufgrund der Marktgegebenheiten grundsätzlich hoch (unverzerrte Wirkung der Erfahrungskurveneffekte).
- Per definitionem kann ein "Dog" in einer homogenen Branche keine starke Wettbewerbsposition einnehmen (vgl. hierzu insbesondere Abschnitt III.2.2.4). Ein derartiges Geschäftsfeld wird in der Portfolio-Terminologie als "Cash Cow" bezeichnet.

Somit ergibt sich der in Abbildung III.9 wiedergegebene *VFA-Raster*, der fünf *Situationsklassen* unterscheidet.

Beta-Feld		Delta-Feld	
		Schwache Wettbewerbsposition	Starke Wettbewerbsposition
Geringe Wettbewerbsintensität	Heterogener Branchentyp		
Hohe Wettbewerbsintensität			
	Homogener Branchentyp		

Abb. III.9: Der VFA-Raster für "Dogs" zur Ableitung von Marketing-Grundsatzstrategien

Im folgenden Abschnitt werden Arten und Ausprägungen von Marketing-Grundsatzstrategien systematisiert. Im anschließenden Abschnitt III.4. kann dann basierend auf dieser Systematik und auf dem in diesem Abschnitt dargestellten VFA-Raster das situative Entscheidungsmodell zur Ableitung von Marketing-Grundsatzstrategien entwickelt werden.

3. Marketing-Grundsatzstrategien

Generell gilt, daß es Aufgabe einer Marketing-Grundsatzstrategie ist, die zukünftige Stellung eines strategischen Geschäftsfeldes in der Branche (Beta-Feld) festzulegen, um dadurch Wege zu einem effizienten Einsatz des Marketing-Mix zu weisen. Im einzelnen geht es darum, das *Verhalten gegenüber den Konkurrenten und den Abnehmern* zu planen, wobei Belange des Alpha-Feldes insoweit zu berücksichtigen sind, als sie Einfluß auf Beta- und Gamma-Feld (ausgedrückt im jeweiligen Ziel-system auf der Geschäftsfeldebene) nehmen. In der einschlägigen Literatur wird diesem Problemkreis breiter Raum gewidmet.⁹ Die einzelnen vorgestellten Konzepte werden allerdings von unterschiedlichen Erkenntnisinteressen geleitet, was zur Folge hat, daß die empfohlenen Strategiealternativen jeweils andere Ausrichtungen des marketingstrategischen Verhaltens zum Inhalt haben. Erste Ansätze, dieses Systematisierungsproblem zu lösen, finden sich bei HOFFMANN/ WOLFF (1977) und STEFFENHAGEN (1982), weiterführende bei MEFFERT (1986, S. 823-832) und NIESCHLAG/ DICHTL/ HÖRSCHGEN (1985, S. 823-832). Den bisher umfassendsten Ansatz zur Integration grundsatzstrategischer Dimensionen hat Becker vorgelegt, der vier grundsatzstrategische Ansatzpunkte unterscheidet (vgl. BECKER 1983, S. 76-192 bzw. 1988a, S. 111-326; BECKER 1986):

- a) Marktfelder (Produkt/Markt-Kombinationen),
- b) Art und Weise der Einwirkung auf den Markt (Marktbeeinflussung),
- c) Art bzw. Grad der Differenzierung bei der Marktbearbeitung und
- d) gebiete-politische Alternativen bzw. Stufen (Absatzraum).

Diese vier Ansatzpunkte können auch als *marketingpolitische Strategieebenen* bezeichnet werden. Auf jeder dieser Ebenen steht eine Vielzahl von Strategiealternativen offen; d.h. auf jeder dieser Ebenen sind Ent-

⁹ Vgl. u.a. BAUER 1976, S. 76-130; HESSE 1976; BAUER 1977, S. 11-48; HOFFMANN/ WOLFF 1977; KOTLER 1982, S. 281-297 u. S. 214-221; STEFFENHAGEN 1982, S. 40-57; WIND 1982, S. 66-106; BECKER 1983/1988a, S. 76-192 bzw. S. 111-326; FRETER 1983, S. 109-126; RAFFEE 1984b; ASSAEL 1985, S. 223-247; REIBSTEIN 1985, S. 543-562; BECKER 1985; NIESCHLAG/DICHTL/ HÖRSCHGEN 1985, S. 823-832; MEFFERT 1985; WITT 1985; BECKER 1986; MEFFERT 1986, S. 90-114; MÜLLER 1986; PORTER 1987, S. 62-77; LAMBIN 1987, S. 212-229; STEFFENHAGEN 1988, S. 89-120.

scheidungen in bezug auf das grundsatzstrategische Verhalten zu treffen. So unterscheidet Becker vier grundlegende Arten von Strategietypen: a) Marktfeld-, b) Marktstimulierungs-, c) Marktparzellierungs- und d) Marktarealstrategien, die jeweils in verschiedenen Ausprägungsformen auftreten können. Für jede dieser vier Komponenten ist eine bestimmte Ausprägung bzw. Kombination von Ausprägungen zu wählen, die sich in eine gesamtstrategische Konfiguration (Strategie-Profil bzw. -Raster) nahtlos einpassen muß (vgl. Abbildung III.10):

Strategieebenen	Strategiealternativen							
1. Marktfeldstrategien	Marktdurchdringungsstrategie	Marktentwicklungsstrategie	Produktentwicklungsstrategie	Diversifikationsstrategie				
	●	●	●	●				
2. Marktstimulierungsstrategien	Präferenzstrategie			Preis-Mengen-Strategie				
	●			●				
3. Marktparzellierungsstrategien	Massenmarktstrategie (totale)			Segmentierungsstrategie (partiale)				
	●			●				
4. Marktarealstrategien	Lokale Strat.	Regionale Strat.	Überregionale Strat.	Nationale Strat.	Multi-nationale Strat.	Internationale Strat.	Weltmarktstrat.	
	●	●	●	●	●	●	●	

Abb. III.10: Strategie-Raster (Quelle: BECKER 1988a, S. 291)

Allerdings deckt das Strategieprofil von Becker nicht alle Dimensionen grundsatzstrategischen Verhaltens ab. Unter anderem werden Aspekte des Strategiestils ausgeklammert und von Becker an anderer Stelle ausführlich abgehandelt. Außerdem ist m.E. die Wahl des Absatzgebietes als Instrumentalentscheidung einzustufen, die auf der Basis von vorgelagerten Entscheidungen getroffen wird, die das Verhalten gegenüber Konkurrenten, Absatzmittlern und Konsumenten determinieren. Daher erscheint es zweckmäßiger, arealpolitische Entscheidungen nicht gesondert, sondern bei der Festlegung der Marktabdeckung zu themati-

sieren, indem geographische Kriterien zur Marktsegmentierung herangezogen werden.¹⁰

Innerhalb dieses Kapitels sollen nun Gemeinsamkeiten und Unterschiede der m.E. originären grundsatzstrategischen Konzepte ermittelt werden, so daß als Ergebnis ein redundanzfreies System grundsatzstrategischer Typen vorliegt. Ziel der Überlegungen ist es, die jeweils zugrunde liegenden Dimensionen herauszuarbeiten, um sie in eine Systematik einzubringen. Zu betonen ist, daß diese Systematik ausgehend von dem Ansatz Beckers entwickelt wird.

Im einzelnen lassen sich fünf Konzepte unterscheiden, die zwei Gruppen zugeordnet werden sollen. Die erste Gruppe beinhaltet Konzepte, die explizit im Ansatz von Becker berücksichtigt werden. Die zweite Gruppe setzt sich aus Konzepten zusammen, die im Becker-Ansatz nicht behandelte Aspekte enthalten, deren Berücksichtigung aber für eine vollständige Systematik grundsatzstrategischer Dimensionen unabdingbar ist.

1. Gruppe: Konzepte von Becker

- a) Das *marktfeldorientierte Konzept*
- b) Das *präferenzorientierte Konzept*
- c) Das *segmentorientierte Konzept*

2. Gruppe: Weitere Konzepte grundsatzstrategischer Natur

- d) Das *rollenorientierte Konzept* (Kotler)
- e) Das *wettbewerbsorientierte Konzept* (Porter)

Da im Mittelpunkt dieser Arbeit die Planungen auf der Geschäftsfeldebene stehen, die obengenannten Konzepte in der Regel aber Bezug auf die Entwicklung von Marketingstrategien auf dem "*corporate level*" nehmen, müssen - wie in den folgenden Ausführungen gezeigt wird - bei der Integration der einzelnen grundsatzstrategischen Konzepte zu ei-

¹⁰ Vgl. u.a. BIDLINGMAIER 1973, S. 173-174; KOTLER 1982, S. 207; MEFFERT 1986, S. 247.

nem überschneidungsfreien System gleichzeitig gewisse Erweiterungen oder Modifikationen an einzelnen Konzepten vorgenommen werden.

3.1. Konzepte des Becker-Modells

3.1.1 Das marktfeldorientierte Konzept

Im Zentrum der strategischen Unternehmens- bzw. Marktplanung steht neben der Formalzielkonzeption (Gewinn, Umsatz, Marktanteil etc.) die Sachzielkonzeption (Bestimmung der Produkt/Markt-Kombinationen). Hierbei geht es vorrangig darum, das Leistungsprogramm des Unternehmens bzw. seine jeweiligen marktfeld-strategischen Dimensionen festzulegen. Das oft zitierte Ansoff-Schema macht deutlich, daß jedem Unternehmen vier mögliche Ausprägungen von Produkt/Markt-Kombinationen offenstehen, die ebensoviele Strategierichtungen implizieren (vgl. ANSOFF 1966). Im folgenden sollen diese vier Typen von Marktfeldstrategien beschrieben werden, obwohl sie für die im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Planungsobjekte (Geschäftsfelder) nur bedingt aussagekräftig sind. Ziel der Darstellung soll es sein, die hinter diesem Denkraum stehende Idee zu verdeutlichen, um diese auf die hier betrachtete Planungsebene übertragen zu können.

- **Marktdurchdringungsstrategie** (gegenwärtiges Produkt im gegenwärtigen Markt)

Latente Potentiale für bestehende Produkte in bestehenden Märkten können in erster Linie auf drei Arten genutzt werden, die einzelnen oder auch kombiniert eingesetzt werden können:¹¹

- Intensivierung des Konsums bei Stammverbrauchern,
- Abwerbung von Kunden der Konkurrenz und
- Gewinnung von Nicht-Verwendern.

- **Marktentwicklungsstrategie** (gegenwärtiges Produkt in einem neuen Markt)

Eine Marktentwicklungsstrategie beruht auf dem Prinzip, für bereits existierende Produkte einen oder mehrere neue Märkte zu fin-

¹¹ Vgl. KOTLER 1982, S. 76-77; BECKER 1988a, S. 125-126.

den bzw. zu entwickeln. In diesem Rahmen gibt es drei Möglichkeiten:¹²

- Erschließung zusätzlicher geographischer Märkte (gebietliche Auswitungsvorgänge),
 - Eindringen in Zusatzmärkte (gezielte Funktionserweiterungen für bestehende Produkte) und
 - Erschließung neuer Teilmärkte (neue Abnehmer, die sich von den bisherigen Kunden in bestimmten Merkmalen unterscheiden).
- **Produktentwicklungsstrategie** (neues Produkt im gegenwärtigen Markt)

Der Ansatzpunkt der Strategie der Produktentwicklung besteht darin, für bestehende Märkte neue Produkte zu entwickeln. BECKER (1988a, S. 130) unterscheidet drei Arten neuer Produkte (als Selektionskriterium dient der Neuigkeitsgrad gegenüber dem Markt; vgl. hierzu auch KOTLER 1982, S. 77):

- echte Innovationen (d.h. originäre Produkte, die es ursprünglich überhaupt nicht gab),
 - quasi-neue Produkte (d.h. neuartige Produkte, die aber an bestehenden Produkten bzw. Produktleistungen anknüpfen), und
 - *Me too*-Produkte (d.h. nachempfundene bzw. nachgeahmte Produkte, die sich vom Original weniger in der Produktsubstanz, sondern mehr im Produktäußeren unterscheiden).
- **Diversifikationsstrategie** (neues Produkt in einem neuen Markt)
- Die Diversifikation ist als anspruchsvollste Strategierichtung zu bewerten, da sich das Unternehmen hier am weitesten von vertrauten Produkt/Markt-Kombinationen entfernt. Je nach Art und Grad der Ferne von bestehenden Produkt/Markt-Kombinationen werden Diversifikationsmaßnahmen im allgemeinen in drei Gruppen untergliedert:¹³
- *horizontale Diversifikation* (Erweiterung des bisherigen Angebotsumfangs um verwandte Produkte bzw. Programme),

¹² Vgl. BECKER 1988a, S. 126-129; ähnlich KOTLER 1982, S. 77.

¹³ Vgl. u.a. HAEDRICH/BERGER 1982, S. 115-118; KOTLER 1982, S. 78-79; STAEHLE 1985, S. 352-354; BECKER 1988a, S. 139-141.

- *vertikale Diversifikation* (Eingliederung von vor- bzw. nachgelagerten Marktstufen; KOTLER (1982, S. 78) spricht in diesem Zusammenhang auch von integrativem Wachstum) und
- *laterale Diversifikation* (Vorstoß in völlig neue Produkt- bzw. Programmbereiche, so daß die neuen Produkte bzw. Programme mit den bisherigen in keinem sachlichen Zusammenhang stehen).

Zu dem Schema von Ansoff ist kritisch anzumerken, daß die vier Strategierichtungen - projiziert auf reale Unternehmens- und Marktverhältnisse - vielfach nicht eindeutig abgrenzbar sind, d.h. zwischen den vier Produkt/Markt-Wahlmöglichkeiten sind gewisse fließende Übergänge festzustellen. So führt beispielsweise eine Produktentwicklung in vielen Fällen gleichzeitig zu einer Marktentwicklung, ohne daß substantiell von einer (horizontalen) Diversifikation gesprochen werden kann (z.B. Eindringen in Zusatzmärkte durch gezielte Funktionserweiterungen für bestehende Produkte). Auch wird das marktfeld-strategische Vorgehen in der Regel ausschließlich unter dem Aspekt wachstumspolitischen Agierens gesehen (vgl. z.B. KOTLER 1982, S. 75-79). Diese Kritikpunkte sind zu berücksichtigen, wenn im folgenden der skizzierte Denkraum für die Planungsebene Geschäftsfeld adaptiert werden soll.

Die grundsätzliche Fragestellung, die hinter dem Ansoff-Schema steht, lautet: Welche Änderungen der Unternehmens- bzw. Marktstrategie sind aufgrund der jeweiligen markt- und unternehmensspezifischen Situation vorzunehmen? Allgemeiner formuliert geht es darum zu bestimmen, ob Strategieänderungen überhaupt und wenn ja, in welchem Ausmaß und in welcher Ausgestaltung erfolgen sollen. Die Palette, die einem Unternehmen zur Verfügung steht, reicht - wie dargelegt - von *Marktdurchdringungsstrategien*, bei denen beispielsweise lediglich der Werbeetat erhöht wird, um den Konsum der Stammverbraucher zu intensivieren, bis zu *Diversifikationsstrategien*, bei denen andere Unternehmen akquiriert werden, die mit dem bisherigen eigenen Betätigungsfeld weder von der Leistungs- noch der Marktseite her überhaupt etwas zu tun haben. Betrachtet man diese breite Palette, wird deutlich, daß hier auch Entscheidungsbereiche berührt werden, die für die Planung auf der Geschäftsfeldebene nicht relevant sind. Da innerhalb die-

ser Arbeit nur solche Entscheidungsbereiche erfaßt werden sollen, die in Zusammenhang mit der Planung auf der Geschäftsfeldebene stehen, sind Entscheidungsbereiche, die mit der Erweiterung des Angebots durch Diversifikation zusammenhängen, von vornherein aus einem Schema auszuklammern, das die Ausprägungen der marktfeldstrategischen Dimension für das Planungsobjekt Geschäftsfeld wiedergeben soll.

Dem im folgenden vorgestellten Schema liegt die aus dem Ansoff-Denkrahmen abgeleitete Frage zugrunde, ob die bisher verfolgte Marketingstrategie aufgrund der Markt- und Wettbewerbssituation verändert oder nicht verändert werden sollte. Ein zentraler Begriff dieses Ansatzes ist der der *Variation*. Unter einer Variation ist jede Veränderung der ursprünglichen Marketingstrategie zu verstehen. Dies betrifft sowohl Strategieänderungen auf grundsatzstrategischem Niveau als auch Änderungen, die nur auf instrumentalstrategischer Ebene erfolgen. Zentraler Bezugspunkt einer Variationsstrategie ist deren Wirkung auf die Stellung des Angebotsprogramms bei der Zielgruppe bzw. den Zielgruppen. Im folgenden werden die drei möglichen Typen von Variationsstrategien vorgestellt.

(1) Beibehaltung der Marktposition

Die Marktposition sollte immer dann beibehalten werden, wenn sich die verfolgte Marketingstrategie als zielgruppenadäquat und die Zielgruppe sich auch als wirtschaftlich tragfähig erweist. Da die eingesetzte Marketingstrategie die Bedürfnisse der anvisierten Zielgruppe zu befriedigen vermag, muß es das Bestreben sein, die derzeitige *Kernzielgruppe zu erhalten*. Sinnvollerweise werden - wenn überhaupt - nur marginale Veränderungen auf instrumentalstrategischem Niveau vorgenommen, indem z.B. im angebotspolitischen Bereich die Gestaltung der Verpackung neueren modischen Strömungen angepaßt wird oder indem im kommunikationspolitischen Bereich die Werbekampagne aktualisiert wird.

(2) Umpositionierung

Bei einer Umpositionierung soll einerseits der bisherige *Zielgruppenkern* (*"heavy users"*) *weitgehend erhalten werden* und andererseits eine gewisse *Zielgruppen-Verlagerung bzw. -Erweiterung* erfolgen. Gründe für die Umpositionierung können beispielsweise gewandelte Vorstellungen der Zielgruppe, eine nicht ausreichende Größe des Zielsegments oder eine Imitation der eigenen Strategie durch die Konkurrenz sein. Um eine derartige Umpositionierung zu realisieren, muß die bisherige Marketingstrategie modifiziert werden. Hierbei ist es notwendig, auf grundsatzstrategischem Niveau anzusetzen, indem z.B. die verfolgte Präferenzstrategie inhaltlich variiert wird, um auch die Nutzenerwartungen (Bedürfnisse) von Randzielgruppen zu erfüllen. Änderungen auf instrumentalstrategischem Niveau, die sowohl die qualitative (Gestaltung) als auch die quantitative Seite (Intensität) des Marketing-Mix betreffen können, leiten sich zwangsläufig aus derartigen grundsatzstrategischen Modifikationen ab.

(3) Neupositionierung

In Fällen, in denen auf der Basis der bisherigen Marketingstrategie keine Marktchancen mehr bestehen, beispielsweise weil sich die Einstellungen der Kernzielgruppe zu dem Angebotsprogramm in den negativen Bereich hinein verschoben haben, ist eine Neupositionierung mit Hilfe einer Strategie notwendig, die von einer *stark veränderten Zielgruppe* ausgeht. Eine Neupositionierung verlangt eine grundlegend neue Marketingstrategie, d.h. die Veränderungen müssen aus einer neuen grundsatzstrategischen Orientierung herrühren, aus der ein für den Konsumenten neues (günstigeres) Preis/Leistungs-Verhältnis resultiert. So ist hier beispielsweise an *Trading up*- (von der Preis-Mengen- zur Präferenz-Strategie hin) oder *Trading down*-Strategien (von der Präferenz- zur Preis-Mengen-Strategie hin) zu denken (vgl. Abschnitt III.3.1.2). Auf instrumentalstrategischem Niveau können derartige Neupositionierungen ihren Ausdruck beispielsweise in Verbesserungen finden, die in echte Qualitätsanhebungen mit einhergehenden Preiserhöhungen einmünden, die gravierend in die Verbrauchergewohnheiten eingreifen oder durch die ein neuer darstellbarer Produktnutzen zu-

standekommt ("*unique selling proposition*") (vgl. HAEDRICH/BERGER 1982, S. 108-109).

Zur Verdeutlichung dieser Strategietypologie wird als Darstellungsform eine Matrix gewählt, die sich aus den beiden Dimensionen "Änderungsgrad der Marketingstrategie" und "Veränderung des Zielsegmentes" mit je drei Ausprägungen zusammensetzt (vgl. Abbildung III.11). Unter der Prämisse zielgerichteter und rationaler Planung können allerdings nur die drei Felder auf der Diagonalen durch sinnvolle Strategietypen besetzt werden, da die beiden Dimensionen, wie aus den obigen Ausführungen zu den drei Typen von Variationsstrategien hervorgeht, voneinander abhängig sind. Die zugrunde liegende These lautet, daß jede geplante Veränderung der Marketingstrategie bestimmte Auswirkungen auf die Positionierung eines Angebotsprogramms hat.

Allerdings läßt sich nicht bestreiten, daß in der Realität auch die nicht auf der Diagonalen befindlichen Möglichkeiten anzutreffen sind. So ist es sicherlich einerseits denkbar, daß eine Umpositionierung durch Maßnahmen der Konkurrenz nicht die beabsichtigte Wirkung hat, oder andererseits, daß eine angestrebte Beibehaltung der Marktposition aufgrund des Wandels von grundlegenden Einstellungen in der Bevölkerung in eine Zielgruppenverlagerung einmündet. Derartige Konstellationen sind dann allerdings nicht das Ergebnis eines rationalen und zielorientierten Planungsprozesses, sondern die Folge von bei der Planung unberücksichtigten oder unvorhersehbaren Umständen. Bedenkt man an dieser Stelle noch einmal den Zweck einer Marketing-Grundsatzstrategie, nämlich als Orientierungsrahmen für die Ableitung von Instrumentalstrategien zu dienen, so wird einsichtig, warum nur die drei erläuterten Strategietypen relevante Ausprägungen der grundsatzstrategischen Dimension

- *Fixierung der angestrebten Marktposition*

sind.

	Alte Zielgruppe	Veränderte Zielgruppe	Neue Zielgruppe
Unveränderte Marketing-strategie	Beibehaltung der Marktposition	(X)	(X)
Veränderte Marketing-strategie (Variations-strategie)	(X)	Um-positionierung	(X)
Neue Marketing-strategie	(X)	(X)	Neu-positionierung

(x) = Strategisch unkontrollierte Veränderungen der Marktposition

Abb. III.11: Typen von Positionierungsstrategien

3.1.2 Das präferenzorientierte Konzept

Nach Becker lassen sich zwei grundlegende Basisstrategien zur Beeinflussung des Marktes (*Marktstimulierungsstrategien*) unterscheiden:¹⁴

- die *Präferenzstrategie* ("Marken(artikel)strategie") und
- die *Preis-Mengen-Strategie* ("Discountstrategie").

Die Preis-Mengen-Strategie verlangt vorrangig bestimmte kostenmäßige Voraussetzungen in allen Bereichen des Unternehmens. Dies beinhaltet auch einen weitgehenden Verzicht auf Marketing- und Vertriebskosten. Ertragschancen bestehen nur bei kostenoptimaler Fertigungsstruktur und rationeller Warenverteilung. Wettbewerbsvorteile sollen primär durch den 'aggressiven' Einsatz preispolitischer Mittel erreicht werden; der Einsatz der übrigen Marketinginstrumente erfolgt nur insoweit, wie es für das Zustandekommen einer Marktleistung erforderlich ist.

Ziel einer Präferenzstrategie hingegen ist es, durch den *Aufbau eines Markenimages* (*multi-dimensionale Präferenzbildung*) den Preiswett-

¹⁴ Vgl. BECKER 1985; BECKER 1988a, S. 153-214; vgl. auch BERGER 1974.

bewerb weitgehend durch einen Qualitätswettbewerb zu ersetzen. Hierzu müssen allerdings ausreichende finanzielle Mittel für den Aufbau der Präferenzen (u.a. Investitionen in die Kommunikationspolitik) und entsprechendes Management- und Marketing-Know-how zur Verfügung stehen.

Die beiden Einflußgrößen Preis und Leistung lassen sich im sogenannten *Preis-Leistungs-Verhältnis* erfassen. Der Nutzen bzw. der Wert eines Angebots setzt sich für einen potentiellen Abnehmer aus der (subjektiv wahrgenommenen) Leistung und dem entsprechenden (auch subjektiv eingeschätzten) Preis zusammen. Demzufolge ist ein Kontinuum von Nutzenkombinationen vorstellbar (vgl. Abbildung III.12), an dessen einem Ende Angebote liegen, die gegenüber anderen, substitutiven Angeboten eine reine Leistungsverbesserung gewähren, und an dem anderen Ende Produkte liegen, deren einziger Nutzen in der Kostenersparnis für den Käufer zu erblicken ist (vgl. KREILKAMP 1987, S. 114-121). Diese beiden Extremfälle sind unter praktischen Gesichtspunkten als rein hypothetisch anzusehen; in der Praxis sind die zwischen diesen beiden Positionen liegenden Nutzenkombinationen von Bedeutung.

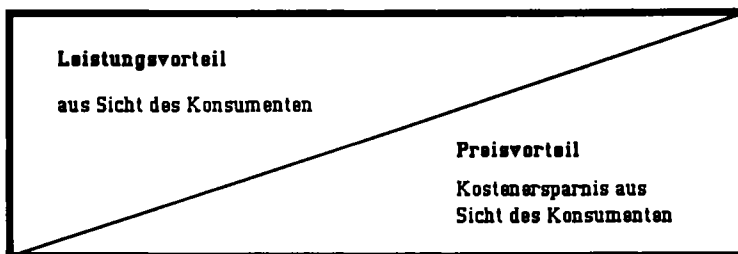


Abb. III.12: Denkbare Nutzenkombinationen für den Käufer (Quelle: KREILKAMP 1987, S. 118)

So müssen Preis-Mengen- und Präferenzstrategien in reiner Ausprägung als Endpunkte eines Kontinuums von möglichen Marktstimulierungsstrategien begriffen werden, denn tatsächlich finden sich in der Unternehmenspraxis auch Misch- bzw. Durchgangsstrategien, bei

denen qualitäts- und preiswettbewerbliche Aspekte simultan auf z.B. jeweils mittlerem Niveau berücksichtigt werden. Durchgangsstrategien können entweder von der Preis-Mengen-Strategie in Richtung Präferenzstrategie ausgehen (sog. Trading-up) oder umgekehrt von der Präferenzstrategie hin zur Preis-Mengen-Strategie (sog. Trading-down) (vgl. BECKER 1988a, S. 199-203).

Charakteristische Ausprägungen von Präferenzstrategie und Preis-Mengen-Strategie werden in Abbildung III.13 gegenübergestellt. Im Mittelpunkt des präferenzorientierten Konzeptes steht als einzige Dimension

- die Art der Marktbeeinflussung (Präferenz-/Preis-Mengen-Strategie).

<i>Merkmale</i>	<i>Präferenz-Strategie (Marken(artikel)strategie)</i>	<i>Preis-Mengen-Strategie (Discountstrategie)</i>
Prinzip	Qualitätswettbewerb (mehrdimensional: Konsequenter Einsatz aller nichtpreislichen Instrumente zur Beeinflussung des Marktes)	Preiswettbewerb (eindimensional: Preis als zentrales Mittel zur Marktbeeinflussung)
Ziel	Gewinn vor Umsatz („Qualitatives Wachstum“)	Umsatz vor Gewinn („Quantitatives Wachstum“)
Charakteristik	Hochpreis- Konzept (Schaffen echter Marken)	Niedrigpreis-Konzept (allenfalls Auch-Marken)
Zielgruppe	sog. Marken-Käufer (Qualitäts- rangiert vor Preisargument)	sog. Preis-Käufer (Preis- rangiert vor Qualitäts-argument)
Wirkungsweise	Langsam-Strategie (Aufbau der Markenpersönlichkeit ist das Ergebnis mehrjähriger Profilierung)	Schnell-Strategie (Aufbau eines aggressiven Preis-images ist innerhalb weniger Monate möglich)
Typisches Einsatzfeld	Oberer Markt	Unterer Markt

Abb. III.13: Grundlegende Merkmale der Präferenz- und der Preis-Mengen-Strategie (Quelle: BECKER 1986, S. 192)

3.1.3 Das segmentorientierte Konzept

Im Rahmen segmentorientierter Konzepte wird festgelegt, wie weit der Markt abgedeckt (*Selektion der Abnehmer*) und wie stark die *Marktbearbeitung* (das Marketingprogramm) *differenziert werden soll*.¹⁵ Dichotomisiert man diese beiden Dimensionen, lassen sich vier grundlegende Strategiealternativen unterscheiden:¹⁶

- **Massenmarktstrategie** (undifferenziert)
 - mit totaler Marktabdeckung und
 - mit partialer Marktabdeckung.

Marktsegmentierungsstrategie

- mit totaler Marktabdeckung und
- mit partialer Marktabdeckung.

Eine ähnliche Unterscheidung nimmt Kotler vor, der allerdings nur drei Strategietypen voneinander abgrenzt:¹⁷

- *Undifferenzierte* Marktbearbeitungsstrategien (entspricht der Massenmarktstrategie mit totaler Marktabdeckung): Der Markt wird als ein Aggregat betrachtet. Nicht die Unterschiede zwischen den Kunden interessieren, sondern die Gemeinsamkeiten. Ziel ist es, ein Produkt bzw. Programm anzubieten, das eine möglichst große Anzahl von Käufern anzusprechen vermag.
- *Konzentrierte* Marktbearbeitungsstrategie (entspricht weitgehend der Massenmarktstrategie mit partialer Marktabdeckung): Ziel dieser Strategie ist es, sich mit einem oder einigen Produkten bzw. Programmen auf ein bzw. einige besonders lukrative Segmente des Marktes zu konzentrieren.
- *Differenzierte* Marktbearbeitungsstrategie (entspricht der Marktsegmentierungsstrategie mit totaler Marktabdeckung): Bei dieser

¹⁵ Vgl. zur Marktsegmentierung u.a. BERGLER 1974; BAUER 1976; BAUER 1977; BÖHLER 1977; FRETER 1983.

¹⁶ Vgl. FRETER 1980, S. 457-458; BAUER 1976, S. 112-127; FRETER 1983, S. 109-117; BECKER 1988a, S. 214-256.

¹⁷ Vgl. KOTLER 1982, S. 214-217; vgl. auch ABELL 1980, S. 174-175; MEFFERT 1986, S. 253-258.

Strategie wird versucht, mit unterschiedlichen Produkten bzw. Programmen alle Segmente eines Marktes zu erreichen.

Wird der Grundgedanke der vorgestellten segmentorientierten Ansätze auf die hier betrachtete Planungsebene übertragen, so ist als wesentlicher Unterschied zu beachten, daß der für die Planung eines Geschäftsfeldes zuständige Entscheidungsträger im Rahmen der differenzierten Marktbearbeitungsstrategie sowohl für die Bearbeitung des Gesamtmarktes als auch für die Bearbeitung eines Marktsegmentes bzw. mehrerer Marktsegmente zuständig sein kann. Ebenso wie auf der Unternehmens- können auch auf der Geschäftsfeldebene differenzierte oder undifferenzierte Strategien zur Bearbeitung des Gesamtmarktes oder von Marktsegmenten eingesetzt werden. Für die unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen lassen sich in der Praxis zahlreiche Beispiele finden. In Abbildung III.14 werden einige Markentypen den vier Quadranten zugeordnet (vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt II.1.1). Sowohl *Markenartikel* (z.B. Persil, Nivea-Creme) als auch *Bilgimarken* sind häufig für den Gesamtmarkt konzipiert. Im ersten Fall wird der Marketing-Mix differenziert (Produktleistung, Ausstattung sowie Verpackung, Service, Werbung, Verkaufsförderung etc.) und im zweiten Fall undifferenziert (nur Erfüllung der Basisleistungen bei einem relativ geringen Preis) ausgestaltet. Sogenannte *Gattungsmarken* zeichnen sich dadurch aus, daß der Einsatz des Marketinginstrumentariums nur auf die notwendigen Elemente beschränkt ist (Produktleistung sowie Verpackung gepaart mit einem relativ günstigen Preis). Zudem werden sie nur in einem Teilmarkt angeboten, nämlich nur den Kunden einer bestimmten Handelsorganisation. *Premiummarken* stellen ein typisches Beispiel für eine differenzierte Marktbearbeitung (intensive Nutzung des gesamten Marketinginstrumentariums) dar, die auf ein Marktsegment ausgerichtet ist, das anhand bestimmter Merkmale (sozio-demographische sowie psychologische Kriterien, Nutzenerwartungen, Verhaltensmerkmale) genau von anderen Segmenten abgegrenzt werden kann.

	Gesamtmarkt	Marktsegment
Undifferenzierte Marktbearbeitung	Billigmarken	Gattungsmarken
Differenzierte Marktbearbeitung	Markenartikel	Premiummarken

Abb. III.14: Kombination der grundsatzstrategischen Dimensionen Marktabdeckung und Differenzierung der Marktbearbeitung

Aus dem segmentorientierten Konzept können demnach zwei Dimensionen abgeleitet werden, denen bei der Formulierung einer Marketing-Grundsatzstrategie Beachtung zu schenken ist. Im einzelnen sind dies die Dimensionen:

- *Marktabdeckung* (Gesamtmarkt/Marktsegment) und
- *Differenzierung der Marktbearbeitung* (undifferenziertes/ differenziertes Vorgehen).

3.2 Weitere Konzepte grundsatzstrategischer Natur

3.2.1 Das rollenorientierte Konzept

Zur Ableitung von grundsatzstrategischen Aussagen im Marketingbereich wählt Kotler als Anknüpfungspunkt die Marktstellung in Relation zu den direkten Konkurrenten (vgl. KOTLER 1982, S. 281-297; KREIL-

KAMP 1987, S. 173-176). In jedem Markt können die vier Rollen Marktführer, Marktherausforderer, Marktmitläufer und Marktnischenbearbeiter besetzt werden. Diesen vier Rollen ordnet Kotler bestimmte Zielsetzungen zu.

Hauptziel des *Marktführers* ist es, die dominierende Stellung beizubehalten. Hierzu bieten sich insbesondere drei Unterzielsetzungen an: die Vergrößerung des Gesamtmarktes, die Erhaltung oder die Steigerung des Marktanteils. Der Marktführer hat, da er potentiell Erfahrungskurveneffekte am besten ausnutzen kann, ein großes Interesse daran, den Gesamtmarkt durch neue Verwender, neue Verwendungszwecke und gesteigerte Verwendungsraten zu vergrößern.¹⁸

Der *Marktherausforderer* bemüht sich, seinen Marktanteil durch Angriffe auf den Marktführer, auf Unternehmen seiner eigenen Größenordnung oder auf kleinere Unternehmen der Branche zu vergrößern. Hierzu greift er im wesentlichen auf die gleichen materiell-strategischen Maßnahmen zurück wie der Marktführer.

Marktmitläufer nehmen im Markt eine vergleichbare Stellung wie Marktherausforderer ein. Im Gegensatz zu diesen scheuen sie aber das Risiko, den Marktführer herauszufordern. Sie streben die Erhaltung ihres Marktanteils an und sind bemüht, den Status quo in der Branche beizubehalten.

Unter einem *Marktnischenbearbeiter* sind solche Unternehmen zu verstehen, die in einem für größere Anbieter unattraktiven Teilbereich des Marktes aktiv sind und so versuchen, eine Konfrontation mit größeren Wettbewerbern zu vermeiden. Für eine derartige Marktnische hat der Marktnischenbearbeiter spezielle Fähigkeiten entwickelt, die es ihm ermöglichen, sicher und rentabel in dieser Marktnische zu arbeiten.

Zusammenfassend und mit Blick auf die Planungsebene Geschäftsfeld kann gesagt werden, daß sich das rollenorientierte Konzept mit der Festlegung des *Strategiestils* befaßt. Ausgehend von der jeweiligen

¹⁸ Vgl. zu den Risiken und Nachteilen von Marktführerstrategien BLOOM/ KOTLER 1983; WOO 1984.

Marktposition ist eine Entscheidung darüber zu treffen, welches Verhalten gegenüber der Konkurrenz einzuschlagen ist. Auf der einen Seite geht es darum festzulegen, *wie* konkurriert wird (aggressiv oder defensiv), auf der anderen Seite darum zu bestimmen, *in welcher Weise* auf die Wettbewerbsregeln eingewirkt werden soll (aktiv oder passiv). Ein von der Beratungsgesellschaft McKinsey entwickelter Bezugsrahmen setzt sich in ähnlicher Weise mit dieser Problematik auseinander (vgl. HENZLER 1980, S. 78-80; vgl. auch ASSAEL 1985, S. 70).

Insgesamt lassen sich vier mögliche Optionen strategischen Handelns gegenüber der Konkurrenz ableiten, denen bestimmte der oben aufgeführten Rollen zugeordnet werden können (vgl. auch Abbildung III.15).

1. Option: *aggressives und passives Verhalten*

Die Regeln des Wettbewerbs werden nicht verändert. Das aggressive Verhalten äußert sich in einer Intensivierung der Aktivitäten, auf die der Markterfolg des eigenen Geschäftsfeldes vorrangig zurückzuführen ist (die sogenannten strategischen Erfolgsfaktoren). Diese Option ist in erster Linie für Marktführer, bedingt aber auch für starke Marktherausforderer geeignet.

2. Option: *defensives und passives Verhalten*

Diese Option erfaßt die Rolle eines Marktmitläufers. Um erfolgreich im Markt bestehen zu können, versuchen Marktmitläufer, spezielle Fähigkeiten zu einer Beteiligung am Marktwachstum einzusetzen. Hierbei treten sie defensiv auf und befolgen die üblichen Wettbewerbsregeln.

3. Option: *aggressives und aktives Verhalten*

Diese Option verlangt den aktiven Auf- und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen, um dem eigenen Geschäftsfeld einen langfristigen Konkurrenzvorsprung zu sichern bzw. zu verschaffen. Ein solches Verhalten ist charakteristisch für Marktherausforderer, u.U. aber auch für Marktführer, die ihre Wettbewerbsposition halten und aktiv verteidigen wollen.

4. Option: *defensives und aktives Verhalten*

Ein derartiges Verhalten ist gleichzusetzen mit der aktiven Suche nach Marktnischen, um dem Wettbewerb im jeweiligen Markt weitgehend aus dem Weg gehen zu können und der eigenen Marke eine Zone "reaktionsfreier Konkurrenz" zu schaffen. Im Kotler-Ansatz ist dies die Rolle des Marktnischenbearbeiters.

	passives Wettbewerbsverhalten	aktives Wettbewerbsverhalten
defensives Wettbewerbsverhalten	<i>Marktmitläufer</i> (2)	<i>Marktnischenbearbeiter</i> (4)
aggressives Wettbewerbsverhalten	<i>Marktführer (+Marktherausforderer)</i> (1)	<i>Marktherausforderer (+Marktführer)</i> (3)

Abb. III.15: Die vier Strategiestile

Mit der Festlegung des Strategiestils wird gleichzeitig bestimmt, wie weit der Markt abgedeckt werden soll; d.h. es wird festgelegt, ob eine Strategie mit totaler Marktabdeckung (Marktführer, -herausforderer und -mitläufer) oder mit partialer Marktabdeckung (Marktnischenbearbeiter) einzuschlagen ist. Aufgrund seiner Marktposition stehen für einen "Dog" allerdings nur drei der vorgestellten vier Strategiestile offen. Innerhalb dieses grundsatzstrategischen Konzeptes kann demnach zwischen den Dimensionen

- *Strategiestil* (Marktherausforderer, Marktmitläufer und Marktnischenbearbeiter) und
 - *Marktabdeckung* (Gesamtmarkt/Marktsegment)
- differenziert werden.

3.2.2 Das wettbewerbsorientierte Konzept

Das in diesem Abschnitt vorzustellende grundsatzstrategische Konzept geht auf PORTER (1987, S. 62-77) zurück, der drei Typen strategischer Ansätze (sog. Wettbewerbsstrategien) unterscheidet, die einem Unternehmen ein erfolgreiches Agieren gegenüber den Wettbewerbskräften ermöglichen.¹⁹ Im einzelnen handelt es sich um die folgenden Strategietypen ("Generic Strategies"; vgl. Abbildung III.16):

(1) *Umfassende Preis- bzw. Kostenführerschaft*

Dieser Strategietyp zielt darauf ab, durch konsequente Nutzung von Erfahrungskurven- und Degressionseffekten eine möglichst günstige Kostenposition zu erlangen, die es erlaubt, standardisierte Produkte zu Niedrigpreisen anzubieten. Hervorzuheben ist, daß der Wettbewerbsvorteil *eindimensional* als Kosten- bzw. aus Sicht des Konsumenten als Preisvorteil zu begreifen ist (vgl. hierzu RÜHLI 1986, S. 17).

(2) *Differenzierung*

Ziel dieses Strategietyps ist es, durch intensive Bearbeitung einzelner Marktsegmente eine führende Position im Gesamtmarkt zu erreichen. Das jeweilige Produkt muß als einzigartig von den Abnehmern wahrgenommen werden (Qualität, Marke, Image, Service). Hierzu ist es notwendig, die zu deckenden Grund- und Zusatzbedürfnisse der Zielgruppe differenziert zu erfassen, um die Basis zur Erlangung eines *multidimensionalen* Wettbewerbsvorteils zu schaffen. Die damit einhergehende relative Preisunelastizität der Nachfrage erlaubt die Erzielung überdurchschnittlich hoher Preise.

(3) *Focus*

Der letzte Strategietyp "Focus" konzentriert sich auf *Marktnischen*. In Marktnischen sind Wettbewerbsvorteile ebenfalls durch Preis- bzw. Kostenführerschaft oder durch Differenzierung zu erreichen.

¹⁹ Vgl. u.a. auch HINTERHUBER 1982, S. 94-102; MAUTHE 1984, S. 328-330; MEFFERT 1985; MEFFERT 1986, S. 105-108; LAMBIN 1987, S. 212-216.

Adaptiert man dieses Konzept für die im Rahmen dieser Arbeit betrachtete Planungsebene, so läßt es sich wie folgt beschreiben: Um im Wettbewerb bestehen zu können, ist entweder eine bevorzugte Stellung beim Abnehmer durch Differenzierung oder eine günstige Kostenstruktur mit einhergehendem niedrigen Preisniveau als Wettbewerbsvorteil anzustreben (1. Aspekt). Dieser Wettbewerbsvorteil ist entweder bei totaler oder bei partialer Marktabdeckung zu realisieren (2. Aspekt).

		<i>Strategischer Vorteil</i>	
		Singularität aus der Sicht des Käufers	Kostenvorsprung
<i>Strategisches Zielobjekt</i>	Branchenweit	Differenzierung	Umfassende Kostenführerschaft
	Beschränkung auf ein Segment	Konzentration auf Schwerpunkte	

Abb. III.16: Wettbewerbsstrategien (Quelle: PORTER 1987, S. 67)

Auffallend ist die große Ähnlichkeit dieser Typologie mit dem in Abschnitt III.3.1.3 vorgestellten segmentorientierten Konzept von Kotler (undifferenzierte, differenzierte und konzentrierte Marktbearbeitung). Im Gegensatz zur Klassifikation von Kotler berücksichtigt der Ansatz von Porter aber eine zusätzliche grundsatzstrategische Dimension. *Er bezieht neben den Dimensionen Marktabdeckung und Differenzierung als dritte Dimension explizit die Art und Weise der Marktbeeinflussung (Marktstimulierung) mit ein.* Meffert stellt fest, daß undifferenziertes Vorgehen gegenüber der Konkurrenz mit der Preis- bzw. Kostenführerschaft gleichgesetzt werden kann, während die Differenzierung die Re-

alisierung von Leistungsvorteilen (z.B. bessere Qualität, besserer Service) erfordert (vgl. MEFFERT 1986, S. 110). Mit anderen Worten, um im Wettbewerb mit den Wettbewerbskräften erfolgreich bestehen zu können, ist eine der drei auf Porter zurückgehenden strategischen Grundkonzeptionen zu wählen, die sich jeweils durch eine bestimmte Kombination der Dimensionen *Marktabdeckung* (Gesamt-/ Teilmarkt), *Differenzierung der Marktbearbeitung* (undifferenziertes/ differenziertes Vorgehen) und *Marktbeeinflussung* (Präferenz-/ Preis-Mengen-Strategie) beschreiben läßt. Im einzelnen bedeutet dies:

- Strategien der *umfassenden Preis- bzw. Kostenführerschaft* kombinieren undifferenzierte Marktbearbeitungsstrategien (Massenmarktstrategien mit totaler Marktabdeckung) mit Preis-Mengen-Strategien;
- *Differenzierungsstrategien* setzen sich aus differenzierten Marktbearbeitungsstrategien (Marktsegmentierungsstrategien mit totaler Marktabdeckung) und Präferenz-Strategien zusammen;
- *Focussierte Strategien* bündeln konzentrierte Marktbearbeitungsstrategien (Massenmarkt- oder Marktsegmentierungsstrategien mit partialer Marktabdeckung) entweder mit Preis-Mengen- oder mit Präferenz-Strategien.

An dieser Stelle ist ein erklärendes Wort zu dem Begriff Differenzierungsstrategie erforderlich, da dieser in der Fachdiskussion mehrdeutig verwendet wird und auf diesen in späteren Kapiteln dieser Arbeit zurückgegriffen werden soll. Üblicherweise wird unter einer Differenzierungsstrategie eine Strategie verstanden, die auf den differenzierten Einsatz des Marketinginstrumentariums abstellt (vgl. Abschnitt III.3.1.3). Wie den obigen Ausführungen zu entnehmen ist, bedingen im Rahmen des wettbewerbsorientierten Konzeptes von Porter derartige Differenzierungsmaßnahmen multidimensionale Marktbeeinflussungseffekte. Eine solche Sichtweise ist m.E. plausibel und entspricht auch der praktischen Realität. Denn unter dem Gesichtspunkt rationaler Planung zielt einerseits der Einsatz eines differenzierten Marketing-Mix immer auf die Befriedigung multidimensionalen Bedürfnisbündel ab und andererseits wird bei undifferenzierter Marktbearbeitung immer eine Profilierung über den Preis angestrebt.

Das wettbewerbsorientierte Konzept beinhaltet demnach die folgenden drei Dimensionen:

- *Art der Marktbeeinflussung* (Präferenz-/Preis-Mengen-Strategie);
- *Differenzierung der Marktbearbeitung* (undifferenziertes/ differenziertes Vorgehen) und
- *Marktabdeckung* (Gesamtmarkt/Marktsegment).

3.3 Ansatz zur Integration grundsatzstrategischer Dimensionen

3.3.1 Ableitung der grundsatzstrategischen Dimensionen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden fünf grundsatzstrategische Konzepte vorgestellt, deren Gemeinsamkeit es ist, daß sie Verhaltensweisen im Wettbewerbsumfeld aufzeigen. Allerdings wählen die einzelnen Konzepte hierzu voneinander abweichende Anknüpfungspunkte. So stehen bei dem segment- und bei dem präferenzorientierten Konzept die Konsumenten, bei dem konkurrenzorientierten Rollenkonzept die Konkurrenten im Mittelpunkt des Interesses. Umfassender ist das auf Porter zurückgehende wettbewerbsorientierte Konzept angelegt, das auf Basis einer Untersuchung der fünf zentralen Wettbewerbsdeterminanten entwickelt wurde (vgl. PORTER 1987, S. 25-61). Das marktfeldorientierte Konzept befaßt sich hingegen mit möglichen generellen Strategierichtungen, die zwar vorrangig konsumentenbezogen, aber unter expliziter Berücksichtigung der Wettbewerbssituation zu formulieren sind.

Wie in der Einleitung zu diesem Abschnitt III.3. angesprochen, sollen die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der einzelnen grundsatzstrategischen Konzepte herausgearbeitet werden, um die ermittelten grundsatzstrategischen Dimensionen in ein weitgehend redundanzfreies Modell einbringen zu können.

Aus den fünf Konzepten lassen sich insgesamt fünf Dimensionen ableiten, die im folgenden zusammen mit ihren jeweiligen Ausprägungen aufgeführt werden:

- *Marktabdeckung* (Gesamtmarkt/Marktsegment)
- *Differenzierung der Marktbearbeitung* (undifferenziertes/ differenziertes Vorgehen)
- *Marktbeeinflussung* (Präferenz-/Preis-Mengen-Strategie)
- *Fixierung der angestrebten Marktposition* (Beibehaltung der Position/ Umpositionierung/ Neupositionierung)
- *Strategiestil* (Marktherausforderer/ Marktmittläufer/ Marktnischenbearbeiter)

Konzepte Dimensionen	Das segmentorientierte Konzept	Das präferenzorientierte Konzept	Das marktfeldorientierte Konzept	Das rollenorientierte Konzept	Das wettbewerbsorientierte Konzept
Marktabdeckung					
Differenzierung					
Marktbeeinflussung					
Strategierichtung innerhalb des Marktes					
Strategiestil					



= Dimensionen, die im jeweiligen Konzept berücksichtigt werden

Abb. III.17: Gegenüberstellung grundsatzstrategischer Konzepte und Dimensionen

In Abbildung III.17 werden diese fünf Teilelemente einer Grundsatzstrategie mit den fünf Konzepten kombiniert, so daß deutlich wird, wel-

che Dimensionen von den einzelnen Konzepten berücksichtigt und welche nicht abgedeckt werden.

Beim präferenz- und beim marktfeldorientierten Konzept wird jeweils nur eine Dimension erfaßt. So steht hinter dem präferenzorientierten Konzept einzig die Dimension Marktbeeinflussung, hinter dem marktfeldorientierten Konzept nur die Dimension Fixierung der angestrebten Marktposition. Hingegen liegen sowohl dem segment- als auch dem rollenorientierten Konzept zwei Dimensionen zugrunde. Beide Konzepte beinhalten die Dimension Marktabdeckung, beim segmentorientierten Konzept ergänzt durch die Dimension Differenzierung der Marktbearbeitung, beim rollenorientierten Konzept kombiniert mit der Dimension Strategiestil. Das umfassendste der fünf Konzepte ist das wettbewerbsorientierte Konzept, das drei Dimensionen verbindet, nämlich die Dimensionen Marktabdeckung, Differenzierung der Marktbearbeitung und Marktbeeinflussung.

3.3.2 AHP als Methodik zur Strukturierung der grundsatzstrategischen Dimensionen

Im Vordergrund der bisherigen Erörterungen stand die Frage nach den Dimensionen, die bei der Formulierung einer Marketing-Grundsatzstrategie zu beachten sind. Hierbei wurde die hohe Komplexität des Entscheidungsproblems Grundsatzstrategie deutlich. Im folgenden soll daher dem Ziel, die Komplexität zu reduzieren, Rechnung getragen werden. Aufgabe muß es sein, die fünf ermittelten grundsatzstrategischen Dimensionen in eine Struktur zu überführen, die eine Bündelung aller Dimensionen zugleich erlaubt.

Der von Saaty konzipierte "*Analytic Hierarchy Process (AHP)*" stellt - wie in Abschnitt I.3. ausgeführt - eine Lösungsmethodik zur Strukturierung eines derartigen komplexen Entscheidungsproblems dar. Durch dieses Verfahren kann jedes Entscheidungsproblem hierarchisch strukturiert werden.

Ein detaillierter Überblick über die Methode des AHP und die exakte Vorgehensweise wurde im ersten Kapitel dieser Arbeit gegeben. An dieser Stelle seien zur Verdeutlichung der folgenden Ausführungen nur die wesentlichen Merkmale des Verfahrens wiederholt. Der Analytic Hierarchy-Prozeß setzt sich aus den in Abbildung III.18 wiedergegebenen Komponenten zusammen.

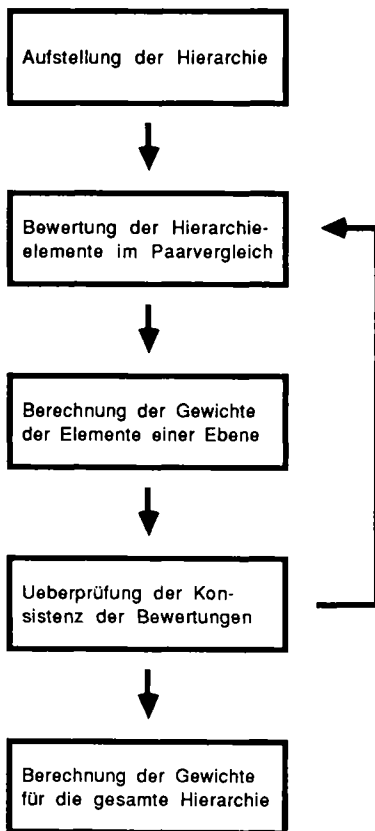


Abb. III.18: Ablaufschritte des AHP (Quelle: GUSSEK/TOMCZAK 1988a, S. 13)

In dem im Rahmen dieses Kapitels betrachteten Zusammenhang interessieren vorrangig die ersten beiden Komponenten des AHP. Das komplexe Entscheidungssystem Marketing-Grundsatzstrategie ist durch eine hierarchische Struktur wiederzugeben, bei der sowohl die einzelnen Ebenen und Elemente als auch die Beziehungen der einzelnen

Elemente untereinander festzulegen sind. Ausgangspunkt der Überlegungen ist das übergeordnete Kriterium "Erfolg" (vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt III.1.), welches angestrebt wird und durch die analysierten Parameter beeinflusst werden kann. In einem zweiten Schritt sind - um eine tatsächlich verfolgte Marketing-Grundsatzstrategie zu erfassen (vgl. hierzu auch Abschnitt IV.2.2.) - die Elemente jeder einzelnen Hierarchieebene im Paarvergleich jeweils in Hinsicht auf ein übergeordnetes Element zu bewerten. Durch diese Art der Bewertung muß der Entscheider immer nur die Bedeutungsunterschiede der Elemente eines singulären Paarvergleiches im Hinblick auf ein übergeordnetes Element bestimmen. Dabei wird jedes Hierarchieelement einer Ebene genau einmal mit allen Ebenenelementen verglichen.

Im folgenden wird eine Systematik vorgestellt, die die fünf aufgezeigten grundsatzstrategischen Dimensionen ohne Redundanz erfaßt und die zudem so aufgebaut ist, daß sie den Anforderungen des Analytic Hierarchy-Prozesses genügt. Mit anderen Worten, es wird dargelegt

- aus welchen und wievielen Ebenen sich diese hierarchische Struktur zusammensetzt;
- welche und wieviele Elemente die einzelnen Ebenen jeweils enthalten und
- in welcher Rangordnung die einzelnen Ebenen zueinander stehen (Hierarchisierung).

In einem ersten Schritt sollen die einzelnen Ebenen und Elemente der zu konstruierenden Hierarchie erörtert werden, bevor in einem zweiten Schritt auf Aspekte eingegangen wird, die bei der Hierarchisierung zu beachten sind.

3.3.3 Hierarchieebenen und -elemente

Unter Beachtung der an eine Marketing-Grundsatzstrategie zu stellenden Anforderungen (Vollständigkeit, keine Redundanz) kann eine Hierarchie, die das Entscheidungsproblem Grundsatzstrategie abbilden soll, in die folgenden drei Ebenen untergliedert werden:

1. Ebene: die Fixierung der angestrebten Marktposition (*Strategie-Position*);
2. Ebene: die angestrebte Rolle im Markt (*Strategie-Stil*);
3. Ebene: die Art des im Markt angestrebten strategischen Vorteils (*Strategie-Substanz*).

Erläuterung

Die 1. Ebene *Strategie-Position* setzt sich aus den Elementen:

- Beibehaltung der Marktposition (dieselbe Zielgruppe wie bisher wird anvisiert),
- Umpositionierung (die Zielgruppe wird erweitert bzw. verlagert) und
- Neupositionierung (eine stark veränderte Zielgruppe wird anvisiert)

zusammen. Wie der Abbildung III.17 zu entnehmen ist, wird diese Dimension nur im Rahmen des marktfeldorientierten Konzeptes berücksichtigt. Im Mittelpunkt des Interesses steht die grundlegende Frage, ob die bisherige Marketingstrategie weiter verfolgt werden kann oder ob Änderungen vorgenommen werden müssen. Derartige Variationen können, wie in Abschnitt III.3.1.1 gezeigt wurde, von marginalen Modifikationen bis hin zu echten Innovationen reichen.

Der 2. Ebene *Strategie-Stil* liegt das konkurrenzorientierte Rollenkonzept von Kotler zugrunde. Es wird zwischen den Elementen

- Marktherausfordererstrategie
- Marktmittläuferstrategie und
- Marktnischenbearbeiterstrategie

differenziert. Es ist sowohl die Entscheidung zwischen aggressivem oder defensivem sowie aktivem oder passivem Verhalten gegenüber der Konkurrenz zu treffen als auch damit einhergehend festzulegen, ob eine Strategie mit totaler oder partialer Marktabdeckung einzuschlagen ist. Mit diesem letzten Aspekt wird somit jeweils auch eine Dimension des segment- und des wettbewerbsorientierten Konzeptes erfaßt.

Die 3. Ebene *Strategie-Substanz* besteht aus den Elementen

- Preis-bzw. Kostenführerschaft und
- Differenzierung.

Im Wettbewerb gibt es zwei grundlegende Arten, einen strategischen Vorteil zu erlangen: Entweder wird ein umfassender Kostenvorsprung, der an die Konsumenten via Preis weitergegeben wird, angestrebt, oder das Angebot wird derart differenziert, daß qualitativ bzw. leistungsmäßig etwas aus der Sicht des gesamten Marktes Einzigartiges geschaffen wird. Auf dieser Ebene wird demnach auf Bausteine des wettbewerbsorientierten Konzeptes zurückgegriffen (vgl. Abschnitt III.3.2.2). Preis- bzw. Kostenführerschaftsstrategie und Differenzierungsstrategie umfassen jeweils zwei Dimensionen. Im einzelnen bedeutet dies, daß sich die Preis- bzw. Kostenführerschaftsstrategie aus undifferenzierter Marktbearbeitungsstrategie und Preis-Mengen-Strategie zusammensetzt, und die Differenzierungsstrategie die differenzierte Marktbearbeitungsstrategie mit der Präferenzstrategie kombiniert.

3.3.4 Hierarchisierung

Die Hierarchisierung, d.h. die Stufung der drei grundsatzstrategischen Ebenen zueinander, erfolgt orientiert am Ablauf des Marketingplanungsprozesses.²⁰ Dieser läßt die in Abbildung III.19 angedeutete Stufung der drei grundsatzstrategischen Ebenen Strategie-Position, -Stil und -Substanz sinnvoll erscheinen. Bevor Plausibilität und Realitätsnähe einer solchen Vorgehensweise erläutert werden, ist darauf hinzuweisen, daß die empirische Relevanz derartiger Stufenkonzepte häufig mit Verweis auf eine von WITTE (1968) durchgeführte Studie in Frage gestellt wird. Anzumerken ist allerdings, daß von Witte das Phasentheorem im klassischen Sinne untersucht wurde, das sich auf Verrichtungen bezieht, die in einer bestimmten Reihenfolge vollzogen werden sollen (z.B. Informationsaufnahme, -speicherung, -verarbeitung, -nachspeicherung und -abgabe).

²⁰ Vgl. u.a. ABELL/HAMMOND 1979, S. 9-10 und S. 449-452; KÖHLER 1981, S. 265-266; HAEDRICH 1983a; BECKER 1988a, S. 4-5.

In einer neueren empirischen Studie stellen HAUSCHILDT/PETERSEN (1987) als Alternative dem "klassischen Phasentheorem" eine objektbezogene Prozeßgliederung gegenüber (z.B. bei der Bilanzanalyse: Erfolgsanalyse, Vermögensanalyse, Finanzanalyse). Aufgrund des ihnen vorliegenden Datenmaterials kommen sie zu der Aussage, daß eine derartige objektbezogene Gliederung des Entscheidungsprozesses zumindest mit zunehmender Routinebildung immer bedeutsamer wird (vgl. HAUSCHILDT/PETERSEN 1987, S. 1058-1059). Mit gebotener Vorsicht kann daher der Schluß gezogen werden (vgl. auch die einschränkenden Ausführungen bei HAUSCHILDT/PETERSEN 1987, S. 1060-1062), daß objektbezogenen Phasenschemata eine gewisse praktische Bedeutung zugemessen werden kann.

Die Anordnung der grundsatzstrategischen Komponenten und die Pfeile in Abbildung III.19 sollen deutlich machen, daß auf der einen Seite bei der Entwicklung einer Grundsatzstrategie zwar eine bestimmte sukzessive Objektfolge zu unterstellen ist, daß sich aber auf der anderen Seite die drei grundsatzstrategischen Planungsebenen überlagern können.

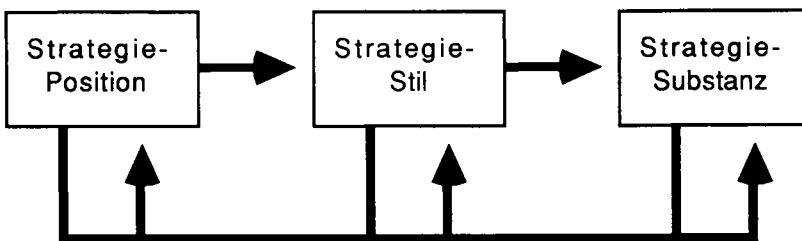


Abb. III.19: Grundsatzstrategischer Planungsprozeß

Es ist sinnvoll, in einem *ersten Schritt* festzulegen, ob überhaupt eine Strategieänderung erfolgen soll. So führt auch Becker aus, daß alle anderen strategischen Festlegungen an diesen Produkt-/ Marktentscheidungen anknüpfen, sie mit anderen Worten voraussetzen (vgl. BECKER 1988a, S. 123). Ausgehend von dieser Entscheidung kann in einem *zweiten Schritt* überlegt werden, mit welchem Strategie-Stil der Konkurrenz zu begegnen ist, damit die zukünftige Position bei den Abnehmern gehalten bzw. verändert werden kann. In Abhängigkeit von angestrebter Strategie-Position und festgelegtem Strategie-Stil ist im *dritten Schritt* zu klären, welche Art von Wettbewerbsvorteil erreicht bzw. verteidigt werden soll.

Der Abbildung III.20 ist zu entnehmen, wie sich die fünf Dimensionen einer Grundsatzstrategie auf die drei Ebenen der in Abbildung III.21 wiedergegebenen Entscheidungshierarchie verteilen. Durch diese Hierarchie wird das komplexe Entscheidungssystem vollständig und ohne Redundanzen erfaßt. Unter Zuhilfenahme dieser Hierarchie und der Bewertungs- und Berechnungsmethodik des AHP ist es nun möglich, eine Grundsatzstrategie in quantitativen Größen zu beschreiben.

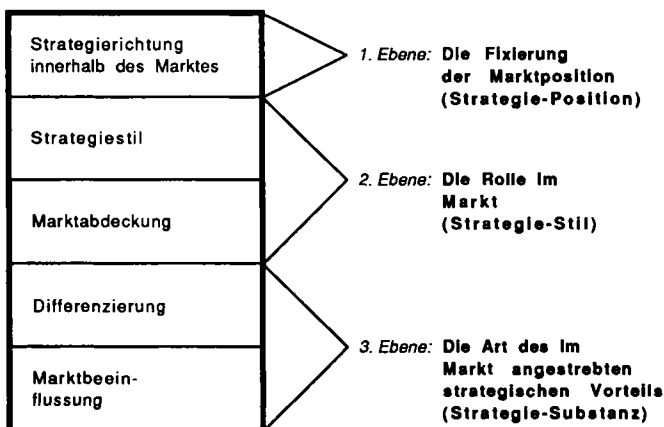


Abb. III.20: Verteilung der fünf Dimensionen einer Grundsatzstrategie auf die drei Hierarchieebenen

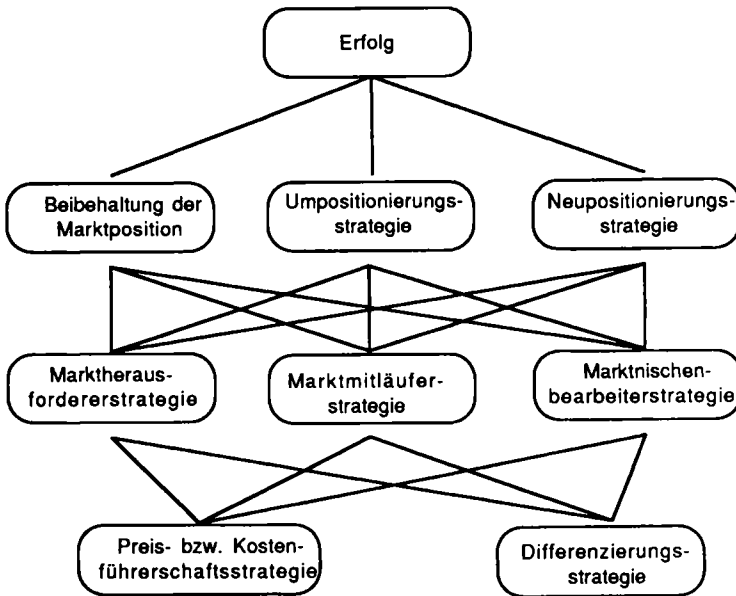


Abb. III.21: Grundsatzstrategische Entscheidungshierarchie (AHP)

3.3.5 Die Darstellung von Grundsatzstrategien in quantitativer Form

Die quantitative Form der Darstellung ermöglicht einen instruktiven Vergleich verschiedener Grundsatzstrategien, seien es Strategien innerhalb eines Unternehmens oder innerhalb eines Marktes. Bei grundsatzstrategischen Entscheidungen auf einer Ebene handelt es sich immer um "Sowohl-als-auch-Festlegungen", da es stets um Dosierungsentscheidungen bezüglich des aufzuteilenden Kräfteeinsatzes geht (vgl. STEFFENHAGEN 1982, S. 56). Mit anderen Worten, bei der Formulierung einer Grundsatzstrategie geht es nicht nur um die vertikale Kombination der einzelnen Ebenen, sondern auch um die horizontale Kombination einzelner Elemente einer Ebene (vgl. hierzu auch BECKER 1988a, S. 290-306). Solche Relationen vertikaler und horizontaler Art können

durch die Verwendung des Analytic Hierarchy-Prozesses zahlenmäßig ausgedrückt werden.

Der Tabelle III.1 können die Gewichtungen eines beispielhaften Bewertungs- und Berechnungsprozesses entnommen werden. Bei der Grundsatzstrategie soll - wie der Tabelle zu entnehmen ist - eine Umpositionierung angestrebt werden (Gewicht: 72.25). Weiterhin soll in einer Marktnische (Gewicht: 76.84) gearbeitet und eine Differenzierungsstrategie (Gewicht: 83.57) verfolgt werden.

1. Ebene	Erfolg							
Beibehaltung	10.33							
Umposition.	72.25							
Neuposition.	17.41							
2. Ebene	Erfolg	Beh.	Um.	Neu.				
Herausford.	10.20	9.24	8.35	18.47				
Mitläufer	12.94	15.60	14.13	6.43				
Nischenbear.	76.84	75.16	77.52	75.10				
3. Ebene	Erfolg	Beh.	Um.	Neu.	He.	Mi.	Ni.	
Preisführer.	16.41	16.57	16.58	15.65	10.00	20.00	16.67	
Differenzier.	83.57	83.43	83.42	84.35	90.00	80.00	83.33	

Tab. III.1: Darstellung einer Grundsatzstrategie in quantitativer Form

Neben solchen allgemeinen Analysen einer Gewichtungstabelle können aber auch anhand der vorliegenden Daten vertiefende Auswertungen vorgenommen werden. So kann u.a. der Frage nachgegangen werden, inwieweit Strategie-Stil und -Substanz im Fall einer z.B. aufgrund

neuer technischer Entwicklungen erforderlichen Neupositionierung (Strategie-Position) zu ändern wären. Hierzu wären dann die Daten zu analysieren, die sich für das Element "*Neupositionierung*" ergeben (vgl. Tabelle III.1).

3.3.6 Grundsatzstrategische Kontinua

Wie den Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt zu entnehmen war, liefert der AHP für jede grundsatzstrategische Dimension (bzw. jede Hierarchieebene) einen Vektor, der die relativen Gewichte der einzelnen Elemente jeder Ebene im Hinblick auf das Oberziel Erfolg enthält. Durch eine einfache Rechnung können diese Vektoren jeweils auf eine *Kennzahl*, die inhaltlich denselben Aussagewert besitzt, reduziert werden. Jede grundsatzstrategische Dimension kann als ein Kontinuum aufgefaßt werden. Im Falle der Hierarchieebene Strategie-Position reicht das Kontinuum beispielsweise von dem Extrempunkt "Beibehaltung der Marktposition" bis zu dem Extrempunkt "Neupositionierung". Eine Umpositionierungsstrategie stellt die Mitte des Kontinuums dar.

Geht man theoretisch davon aus, daß einer Extremposition, wenn sie in der Realität zu beobachten ist, ein Gewicht von 1.0 zuzuweisen ist, multipliziert die eine Extremposition mit +1 und die andere mit -1 (und - sofern explizit vorhanden - die mittlere Position mit 0) und summiert anschließend die Elemente des Vektors auf, so erhält man ein Kontinuum, dessen Endpunkte die Werte 1.0 und -1.0 besitzen.

Folgende allgemeine Formel veranschaulicht die Berechnung der Kennzahl bzw. - im Extremfall - des Kontinuum-Endpunktes²¹:

²¹ An dieser Stelle ist noch ein erläuterndes Wort zur Abbildung der Vektorwerte in eine Kennzahl erforderlich, da es sich nicht um eine eindeutige Abbildung handelt. Dies sei anhand eines kleinen Beispiels verdeutlicht. Für zwei verschiedene strategische Geschäftsfelder sind die folgenden relativen Gewichte für die grundsatzstrategische Dimension Strategie-Position erhoben worden:

$$K = (G_1 \cdot 1) + (G_2 \cdot 0) + (G_3 \cdot -1)$$

mit

K = Kennzahl, die die Position auf dem jeweiligen grundsatzstrategischen Kontinuum ausdrückt

G_i = die relativen Gewichte der einzelnen Ausprägungen einer grundsatzstrategischen Dimension

Die absolute Dominanz eines Elementes gegenüber einem anderen Element kann bei Verwendung des AHP allerdings maximal durch eine Relation von 0.9 zu 0.1 und nicht durch eine Relation von 1.0 zu 0.0 wiedergegeben werden - wie es eine "korrekte" Abbildung der Realität verlangt. Wie bereits in Abschnitt I.3.1 dieser Arbeit erläutert wurde, ist dies auf die verwendete Skala zurückzuführen. Aus diesem Grund verkürzen sich die quantitativ beschriebenen Kontinua der einzelnen grundsatzstrategischen Dimensionen. Befinden sich drei Elemente auf einer Ebene, so reicht das Kontinuum von +0.73 bis -0.73 (Strategie-Position und -Stil), bei zwei Elementen von +0.80 bis -0.80 (Strategie-Substanz).²²

	SGF 1	SGF 2
Beibehaltung der Marktposition	0.45	0.10
Umpositionierung	0.10	0.80
Neupositionierung	0.45	0.10

Setzt man die Werte in obige Formel ein, so erhält man in beiden Fällen einer Kennzahl mit dem Wert Null. Dies führt zu der inhaltlichen Interpretation, daß mit beiden strategischen Geschäftsfeldern eine Umpositionierungsstrategie verfolgt wird. Zu dem gleichen Ergebnis gelangt man allerdings auch, wenn die ursprünglichen Gewichte analysiert werden. Ohne jeden Zweifel liegt bei SGF 2 eine Umpositionierungsstrategie vor (Gewichtung 0.80). Eine Strategie, die die Beibehaltung der Marktposition - mit anderen Worten die Erhaltung der alten Zielgruppe - sowie eine Neupositionierung - mit anderen Worten die Erschließung einer neuen Zielgruppe - anstrebt (SGF 1), kann gemäß den Ausführungen in Abschnitt III.3.1.1 ebenfalls als Umpositionierungsstrategie interpretiert werden. Aus diesem Grund erscheint das gewählte Vorgehen bei der Abbildung der Vektorwerte in eine Kennzahl inhaltlich zulässig, da die Informationseinbuße für die Zwecke dieser Studie ohne Relevanz ist.

²² Die jeweiligen Endpunkte der Kontinua wurden wie folgt berechnet:

In Abbildung III.22 werden die drei grundsatzstrategischen Kontinua, aus denen sich die Entscheidungshierarchie zusammensetzt, dargestellt. Der Abbildung sind sowohl die jeweiligen Wertebereiche der Kontinua, die Klassengrenzen und -bezeichnungen zu entnehmen.

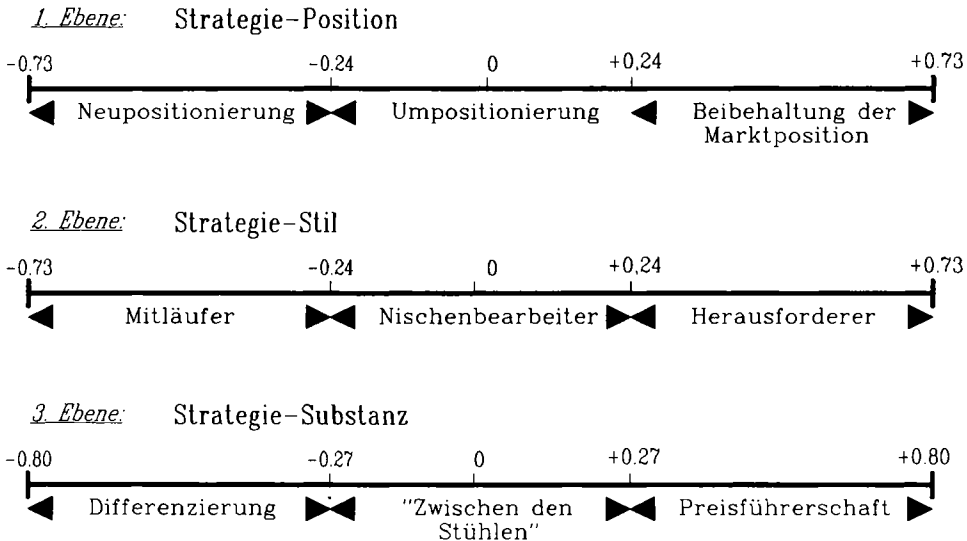


Abb. III.22: Die drei grundsatzstrategischen Kontinua

- a) Befinden sich drei Elemente auf der Ebene und dominiert ein Extrem die anderen Elemente absolut, so liefert der AHP - je nachdem, welches Extrem das eindeutig wichtigste ist - folgende Vektoren:

$$\begin{pmatrix} 0.82 \\ 0.09 \\ 0.09 \end{pmatrix} \quad \begin{pmatrix} 0.09 \\ 0.09 \\ 0.82 \end{pmatrix}$$

Setzt man die Werte in die oben angegebene Formel ein, so erhält man die Endpunkte des Kontinuums.

$$K = (0.82 \cdot +1) + (0.09 \cdot 0) + (0.09 \cdot -1) = \underline{0.73}$$

$$K = (0.09 \cdot +1) + (0.09 \cdot 0) + (0.82 \cdot -1) = \underline{-0.73}$$

- b) Bei zwei Elementen errechnet der AHP die folgenden Vektoren:

$$\begin{pmatrix} 0.90 \\ 0.10 \end{pmatrix} \quad \begin{pmatrix} 0.10 \\ 0.90 \end{pmatrix}$$

Es ergeben sich folgende Endpunkte des Kontinuums:

$$K = (0.90 \cdot +1) + (0.10 \cdot -1) = \underline{0.80}$$

$$K = (0.10 \cdot +1) + (0.90 \cdot -1) = \underline{-0.80}$$

Auf die hier vorgestellte Weise ist es nun möglich, Marketing-Grundsatzstrategien, die sich aus den drei Dimensionen Strategie-Position, -Stil und -Substanz zusammensetzen, mit Hilfe des AHP in quantitativer Form zu erfassen und in Form von drei Kennzahlen zu beschreiben.

4. Das situative Entscheidungsmodell

Innerhalb dieses Kapitels wird ein situatives Entscheidungsmodell zur Entwicklung von Marketing-Grundsatzstrategien für "Dogs" vorgestellt. Es soll aufgezeigt werden, in welcher Weise die Ableitung von Grundsatzstrategien von gegebenen Bedingungen abhängt. Hierzu wird in Abschnitt III.4.1 der grundlegende Aufbau des situativen Entscheidungsmodells erläutert. Im Anschluß daran werden in Abschnitt III.4.2 Auswirkungen *spezifischer Bedingungskomponenten auf einzelne grundsatzstrategische Dimensionen* behandelt. In Abschnitt III.4.3 werden dann die Beziehungen zwischen den einzelnen Bedingungskomponenten und den grundsatzstrategischen Dimensionen in ihrer Gesamtheit erfaßt, um die zwischen einzelnen Situationsklassen des VFA-Rasters und bestimmten *idealtypischen Grundsatzstrategien* bestehenden Abhängigkeiten zu klären. In einem am Ende der Arbeit befindlichen Anhang wird das vollständige Hypothesensystem wiedergegeben, das dem situativen Entscheidungsmodell zugrunde liegt.

Zweck eines derartigen *zweistufigen Vorgehens* ist es, die Beziehungen zwischen den Bedingungskomponenten und den grundsatzstrategischen Dimensionen zu systematisieren, um so einen Rahmen zu schaffen, in den sich vorhandene und in späteren Perioden - zur Erweiterung des Modells - auch neue Forschungsergebnisse einordnen lassen. Zudem bietet ein derartiges zweistufiges Vorgehen Ansätze zur Ableitung neuer Forschungshypothesen (vgl. hierzu auch HILL/FEHLBAUM/ULRICH 1981, S. 372-374).

Bevor im folgenden der Aufbau des situativen Entscheidungsmodells dargestellt wird, sei an dieser Stelle eine wichtige Anmerkung voraus-

geschickt. Die einzelnen Variablen, die zur Ausgestaltung des Modells herangezogen werden, besitzen jeweils den in den vorangegangenen Abschnitten III.1., III.2. und III.3. definierten Bedeutungsinhalt. So ist u.a. davon auszugehen, daß es sich um kontinuierliche und nicht um diskrete Variablen handelt, wie es die aus Gründen der Anschaulichkeit gewählte Darstellungsform häufig vorzugeben scheint.

4.1 Darstellung des situativen Entscheidungsmodells

4.1.1 Der Aufbau des situativen Entscheidungsmodells

Hauptanliegen situativer Ansätze ist es, das vom wissenschaftstheoretischen wie praxeologischen Standpunkt unbefriedigende Allgemeingültigkeitspostulat von Aussagen über Management zugunsten situationsadäquater Bezüge aufzugeben.²³ Folglich besteht die Aufgabenstellung des situativen Ansatzes für den in dieser Arbeit betrachteten Problem-bereich darin, alternative Marketing-Grundsatzstrategien zu entwickeln, in ein Entscheidungsmodell einzubringen und aus der Menge der logisch denkbaren Alternativen diejenigen auszuwählen, die unter genau zu spezifizierenden Bedingungen erfolgreicher sind als andere²⁴, wobei es - wie in Abschnitt I.2.2 erläutert wurde - angesichts der vorliegenden Forschungssituation vorrangige Aufgabe sein muß, das Niveau festzulegen, auf dem die Relativierung ansetzen muß, um Hypothesen zu erhalten, bei denen die Wenn-Komponente so weit wie möglich und so eng wie nötig formuliert ist.

Zwei Teilprobleme der skizzierten Aufgabenstellung wurden bereits in den vorangegangenen Kapiteln III.2. und III.3. gelöst. Mit dem VFA-Raster steht ein Instrument zur Verfügung, durch das einzelne strategische Geschäftsfelder der Portfolio-Kategorie "Dog" spezifischen Situationsklassen zugeordnet werden können. Zudem ist es durch die entwickelte Entscheidungshierarchie (AHP) möglich, die gesamte Band-

²³ Vgl. die grundlegenden Ausführungen zu situativen Ansätzen in Abschnitt I.2.1.

²⁴ Vgl. zur Vorgehensweise bei der situativen Analyse insbesondere STAEHLE 1976, S. 36.

breite potentieller Typen von Marketing-Grundsatzstrategien abzudecken.

Als dritte entscheidende Teilaufgabe verbleibt zu klären, welche Zusammenhänge zwischen spezifischen Bedingungskomponenten (Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition) und einzelnen grundsatzstrategischen Dimensionen (Strategie-Position, Strategie-Stil und Strategie-Substanz) sowie zwischen bestimmten Situationsklassen des VFA-Rasters und bestimmten Grundsatzstrategien bestehen. Letztlich ist zu klären, welche Grundsatzstrategie sich für einen "Dog" in einer bestimmten Situationsklasse empfiehlt, um im Sinne der im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Definition erfolgreich zu sein. Im einzelnen müssen Grundsatzstrategien formuliert werden, die es dem jeweiligen strategischen Geschäftsfeld erlauben, sich in der Branche möglichst effizient zu behaupten.

Werden diese Sachverhalte in der Terminologie des situativen Ansatzes wiedergegeben, so muß erforscht werden, ob und gegebenenfalls welche Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen (Bedingungskomponenten bzw. Situationsklassen im VFA-Raster) und den abhängigen Variablen (grundsatzstrategischen Dimensionen bzw. Grundsatzstrategien) bestehen, damit mögliche Konsequenzen (Erfolg bzw. Mißerfolg) prognostiziert werden können.

Hierzu wird im Rahmen situativer Ansätze in der Regel auf eine aus zwei Hypothesen-Gruppen bestehende Forschungsstrategie zurückgegriffen.²⁵ Eine derartige Forschungsstrategie ist unter Vernachlässigung von intervenierenden Variablen für den in dieser Arbeit betrachteten Problembereich wie folgt auszugestalten.

Es werden zwei Gruppen von Hypothesen gebildet. Die erste Gruppe liefert Aussagen über vermutete Zusammenhänge zwischen bestimmten grundsatzstrategischen Dimensionen (*Dann-Komponente*) und einzelnen Bedingungskomponenten (*Wenn-Komponente*) (erste Stufe des situativen Entscheidungsmodells) oder zwischen Grundsatzstrategien

²⁵ Vgl. die Ausführungen bei STAEHLE 1976, S. 37; STAEHLE 1985, S. 80-81; vgl. auch WITTE 1968, S. 583; DLUGOS 1970, S. 597-599.

(Dann-Komponente) und einzelnen Situationsklassen des VFA-Rasters (Wenn-Komponente) (zweite Stufe des situativen Entscheidungsmodells). In der zweiten Gruppe von Hypothesen beschreibt die Wenn-Komponente eine bestimmte grundsatzstrategische Dimension (erste Stufe) oder eine spezielle Grundsatzstrategie (zweite Stufe) und die Dann-Komponente enthält Aussagen über die Effizienz der in der Wenn-Komponente erfaßten Variable. Die Variablenklasse "grundsatzstrategische Dimension bzw. Grundsatzstrategie" wird also zunächst als abhängige Variable einer *Kontext-Strategie-Hypothese* und im zweiten Schritt als unabhängige Variable einer *Strategie-Effizienz-Hypothese* betrachtet.

Anzumerken ist, daß in der Realität zwischen den abhängigen und unabhängigen Variablen intervenierende Variablen vorhanden sind, wie z.B. die Werte und Einstellungen der am Entscheidungsprozeß beteiligten Manager. Das Zusammenwirken von abhängigen und unabhängigen Variablen ist also keineswegs als "quasi-mechanistisch" zu begreifen, sondern wird u.a. vom absichtsgeleiteten Handeln der jeweiligen Entscheidungsträger beeinflusst. Abbildung III.23 gibt die Beeinflussungsbeziehungen im oben beschriebenen situativen Entscheidungsmodell wieder.

Die Struktur und der Zusammenhang der zwei Hypothesengruppen, die dem hier vorgestellten situativen Entscheidungsmodell zur Entwicklung von Grundsatzstrategien für "Dogs" zugrunde liegen, soll nun detailliert erläutert werden, wobei an dieser Stelle zum besseren Verständnis der folgenden Ausführungen auch einige Anmerkungen zu den intervenierenden Variablen gemacht werden. Hierzu wird erst auf die Gruppe der Kontext-Strategie-Hypothesen und im Anschluß auf die Gruppe der Strategie-Effizienz-Hypothesen eingegangen.

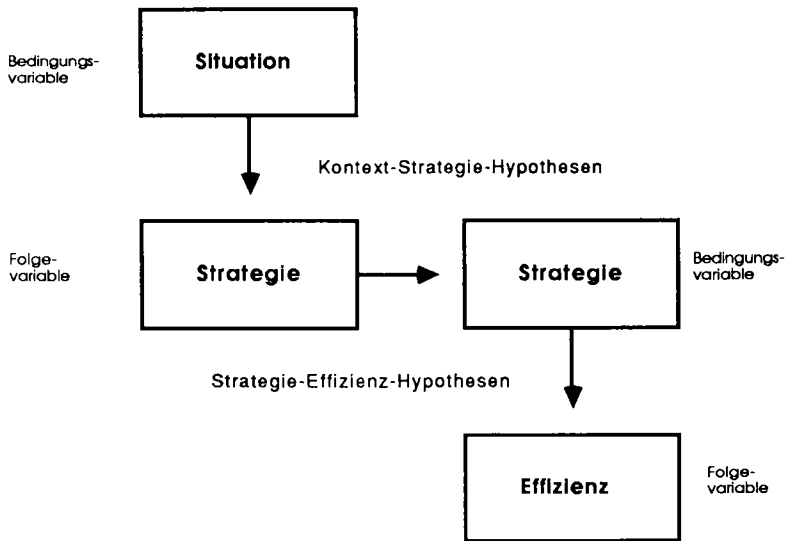


Abb. III.23: Beeinflussungsbeziehungen im situativen Entscheidungsmodell zur Entwicklung von Grundsatzstrategien (in Anlehnung an STAEHLE 1985, S. 81).

4.1.2 Die Gruppe der Kontext-Strategie-Hypothesen

Wie bereits angesprochen, wird bei der Entwicklung des situativen Entscheidungsmodells ein zweistufiges Vorgehen gewählt. Bei der hier betrachteten Gruppe von Hypothesen geht es auf der *ersten Stufe* darum, Hypothesen zu formulieren, die sich mit der Explikation des Einflusses einzelner Bedingungskomponenten auf spezielle *grundsatzstrategische Dimensionen* auseinandersetzen. Im Rahmen der *zweiten Stufe* sollen hingegen aufbauend auf den Erkenntnissen der ersten Stufe Hypothesen abgeleitet werden, die die Explikation des Einflusses einzelner Si-

tuationenklassen des VFA-Rasters auf spezielle *Grundsatzstrategien* behandeln.

Eine Kontext-Strategie-Hypothese besteht daher auf der *ersten Stufe* aus den drei Komponenten

- spezielle Bedingungskomponente (unabhängige Variable)
- intervenierende Variable
- grundsatzstrategische Dimension (abhängige Variable)

und auf der *zweiten Stufe* aus den drei Komponenten

- bestimmte Position im VFA-Raster (unabhängige Variable)
- intervenierende Variablen
- Grundsatzstrategie (abhängige Variable).

Unabhängige Variablen

Aufgrund der Themenstellung der Arbeit ist die Situation jedes der betrachteten strategischen Geschäftsfelder grundsätzlich dadurch gekennzeichnet, daß es sich in einem schrumpfenden bzw. stagnierenden Markt befindet und in diesem Markt einen geringen relativen Marktanteil besitzt.

Durch die dem VFA-Raster zugrunde liegenden Bedingungskomponenten ist eine tiefergehende Analyse der Situation eines solchen Geschäftsfeldes möglich. Der VFA-Raster setzt sich aus fünf abgrenzbaren Klassen von Situationen zusammen, die sich durch Dichotomisierung der drei Dimensionen

- Wettbewerbsintensität (gering/hoch),
- Branchentyp (heterogen/homogen) und
- Wettbewerbsposition (schwach/stark)

ergeben (vgl. insbesondere Abschnitt III.2.5).

Wie in Abschnitt III.2.3 erläutert wurde, ist aus der Sicht des Gesamtunternehmens bei jedem Geschäftsfeld der Kategorie "Dog" zu prüfen, ob es aufgrund der Portfolio-Situation oder bestehender Interdependenzen zu anderen Geschäftsfeldern entweder zu erhalten oder zu eliminieren ist. Hierbei handelt es sich um Sachverhalte, die grundverschiedene

marketingstrategische Verhaltensweisen verlangen (vgl. MEFFERT 1984a; OHLSEN 1985, bes. S. 87-108). Im ersten Fall sind Strategien der Marktbehauptung und im zweiten Fall Strategien des Marktaustritts gefordert. Dem Thema der vorliegenden Arbeit entsprechend werden im folgenden nur grundsatzstrategische Möglichkeiten erörtert, die einem "Dog" eine erfolgreiche Marktbehauptung erlauben.

Intervenierende Variablen

Zwischen der Wenn- und der Dann-Komponente steht in der Realität das absichtsgeleitete Handeln der jeweiligen Entscheidungsträger. Mit anderen Worten, es besteht kein situativer Determinismus in der Weise, daß eine kausale Beziehung zwischen Situation und eingeschlagener Strategie unterstellt wird. Vielmehr ist davon auszugehen, daß die jeweiligen Entscheidungsträger aus der Kenntnis von Entscheidungssituation, Handlungsalternativen und Handlungskonsequenzen sowie von (empirisch bestätigten) Hypothesen über die Zusammenhänge zwischen ihnen grundlegende Informationen für die Lösung ihres individuellen Entscheidungsproblems gewinnen. Ausgehend von einer Situationsanalyse (vgl. hierzu auch KIRSCH 1971, S. 136-162), die zu einer Spezifikation der Wenn-Komponente führt, selektieren die jeweiligen Entscheidungsträger die ihrem Ziel- und Wertesystem adäquate Grundsatzstrategie aus der Menge situationsadäquater Strategiealternativen (vgl. hierzu auch STAEHLE 1976, S. 44). Bei der Beurteilung des in den folgenden Abschnitten dargestellten Hypothesensystems und der im IV. Kapitel vorgestellten empirischen Studie müssen die hier angesprochenen Wirkungszusammenhänge beachtet werden.

Abhängige Variablen

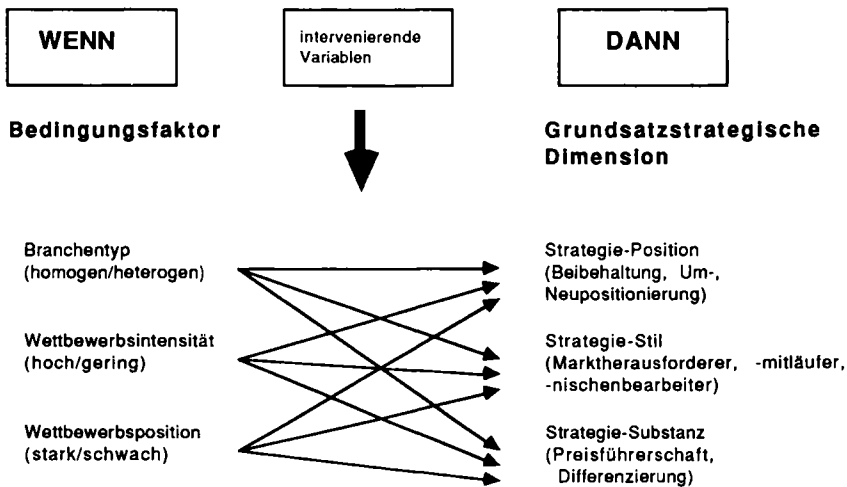
Durch die konzipierte Entscheidungshierarchie (AHP) können Marketing-Grundsatzstrategien in quantitativer Form erfaßt werden. Eine Grundsatzstrategie setzt sich - wie in Abschnitt III.3. gezeigt wurde - aus drei Dimensionen zusammen:

- Fixierung der Marktposition (Strategie-Position) mit den Ausprägungen: Beibehaltung der Marktposition, Um- und Neupositionierung;

- angestrebte Rolle im Markt (Strategie-Stil) mit den Ausprägungen: Marktherausforderer, -mitläufer und -nischenbearbeiter;
- die Art des im Markt angestrebten strategischen Vorteils (Strategie-Substanz) mit den Ausprägungen: Preisführerschaft und Differenzierung.

Abbildung III.24 veranschaulicht das gewählte zweistufige Vorgehen zur Ableitung von Kontext-Strategie-Hypothesen.

- 1. Stufe:** Explikation des Einflusses bestimmter Bedingungs-komponenten auf spezielle grundsatzstrategische Dimensionen



- 2. Stufe:** Explikation des Einflusses einzelner Situationsklassen des VFA-Rasters auf spezielle Marketing-Grundsatzstrategien

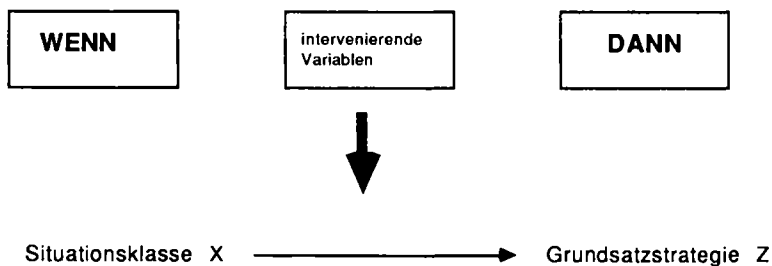


Abb. III.24: Zweistufiges Vorgehen zur Ableitung von Kontext-Strategie-Hypothesen

4.1.3 Die Gruppe der Strategie-Effizienz-Hypothesen

Ebenso wie die Formulierung der Kontext-Strategie-Hypothesen erfolgt auch die der Strategie-Effizienz-Hypothesen in zwei Stufen. Auf der ersten Stufe geht es hier um die Explikation des Einflusses einzelner grundsatzstrategischer Dimensionen und auf der zweiten Stufe um die Explikation des Einflusses einzelner Grundsatzstrategien auf die Effizienz eines strategischen Geschäftsfeldes. Der Abbildung III.25 kann die zugrunde liegende Vorgehensweise entnommen werden.

Eine Strategie-Effizienz-Hypothese setzt sich demnach auf der *ersten Stufe* aus den drei Komponenten

- grundsatzstrategische Dimension (unabhängige Variable)
- intervenierende Variablen
- Effizienz (abhängige Variable)

und auf der *zweiten Stufe* aus den drei Komponenten

- Marketing-Grundsatzstrategie (unabhängige Variable)
- intervenierende Variablen
- Effizienz (abhängige Variable)

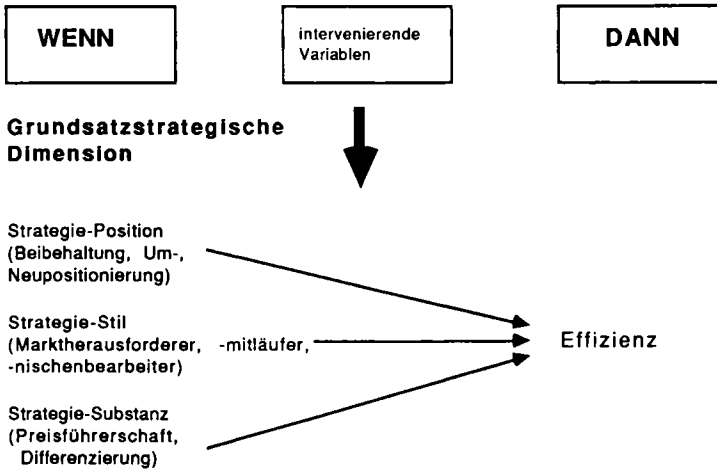
zusammen.

Unabhängige Variablen

In dieser Gruppe von Hypothesen enthält die Wenn-Komponente auf der ersten Stufe eine bestimmte grundsatzstrategische Dimension und auf der zweiten Stufe eine spezielle Marketing-Grundsatzstrategie (vgl. Abbildung III.25). Im Gegensatz zur Gruppe der Kontext-Strategie-Hypothesen bildet hier die Variablenklasse "grundsatzstrategische Dimension bzw. Grundsatzstrategie" nicht die abhängige, sondern die unabhängige Variable.²⁶

²⁶ Vgl. die Erläuterungen im vorangegangenen Abschnitt III.4.1.2.

1. Stufe: Explikation des Einflusses bestimmter grundsatz-strategischer Dimensionen auf die Effizienz



2. Stufe: Explikation des Einflusses bestimmter Marketing-Grundsatzstrategien auf die Effizienz

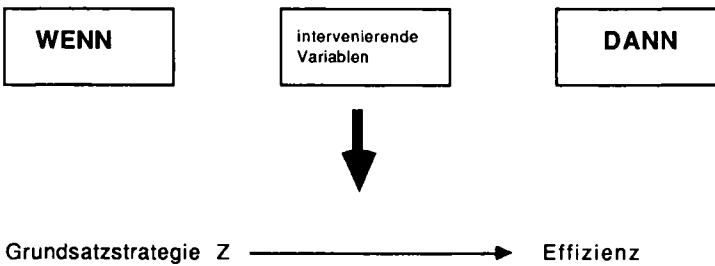


Abb. III.25: Zweistufiges Vorgehen zur Ableitung von Strategie-Effizienz-Hypothesen

Intervenierende Variablen

Wie in Abschnitt III.3.1 dargestellt wurde, spielt die grundsatzstrategische Komponente eine zentrale Rolle innerhalb einer Marketingstrategie, zwischen ihr und dem Markterfolg befinden sich aber weitere Faktoren, in erster Linie sind hier zu nennen:

- die qualitative und quantitative Ausgestaltung des Marketing-Mix
- sowie die Motivation und die Fähigkeiten der an der Realisation beteiligten Entscheidungs- und Funktionsträger (u.a. in den Bereichen Marketing und Vertrieb).

Aussagen, die sich mit situationsspezifisch erfolgreichen bzw. nicht erfolgreichen Grundsatzstrategien befassen, sollten daher unter Beachtung derartiger intervenierender Variablen beurteilt werden.

Abhängige Variablen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll, wie in Abschnitt III.1.2 verdeutlicht wurde, die Operationalisierung der Effizienz eines strategischen Geschäftsfeldes unter Verwendung des Zielansatzes ("*goal-centered view*") erfolgen. Zur Erfolgsmessung werden die folgenden drei Kriterien herangezogen:

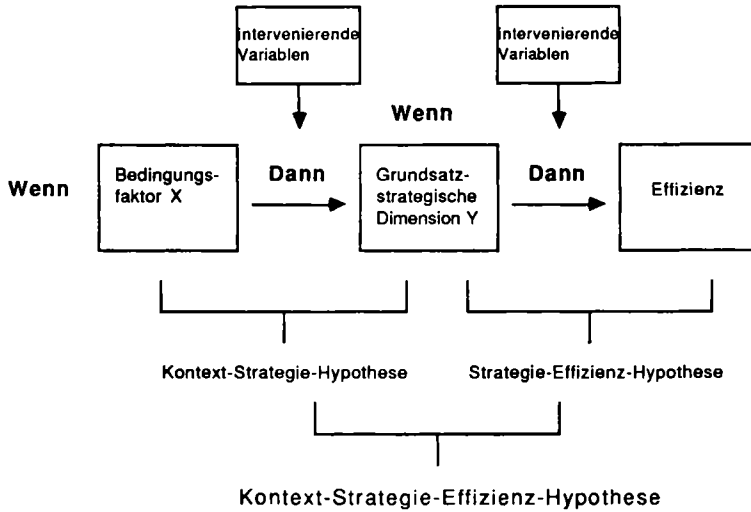
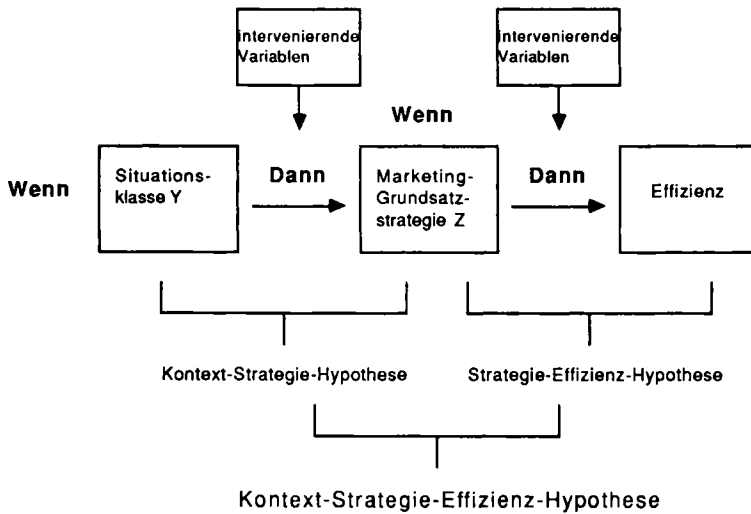
- Grad der Erreichung des für die Planungsperiode gesetzten Gewinnziels,
- Grad der Erreichung des für die Planungsperiode gesetzten Wachstumsziels und
- Grad der Erreichung der angestrebten Risikominimierung.

4.1.4 Zusammenfassung von Kontext-Strategie- und Strategie-Effizienz-Hypothesen

Den letzten Schritt bei der Konstruktion des situativen Entscheidungsmodells stellt das Zusammenfügen von Kontext-Strategie- und Strategie-Effizienz-Hypothesen zu sogenannten Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen dar (vgl. Abbildung III.26). Der bisherigen Vorgehensweise folgend sind in einem ersten Schritt Hypothesen abzuleiten, die sich mit der Explikation des Einflusses *einzelner grundsatzstrategi-*

scher Dimensionen auf die Effizienz eines strategischen Geschäftsfeldes in Abhängigkeit von *einzelnen Bedingungskomponenten* befassen (*erste Stufe des situativen Entscheidungsmodells*). Orientiert an diesen Hypothesen sind im Anschluß explikative Aussagen über den Einfluß bestimmter *Grundsatzstrategien* auf die Effizienz eines strategischen Geschäftsfeldes in Abhängigkeit von *einzelnen Situationsklassen des VFA-Rasters* zu treffen (*zweite Stufe des situativen Entscheidungsmodells*).

Im Rahmen des folgenden Abschnitts III.4.2 erfolgt die Formulierung von Hypothesen der ersten Stufe. Hierbei wird auf bestehende Theorien, empirische Ergebnisse und - wo nicht anders möglich - auf *Plausibilitätsüberlegungen* zurückgegriffen. Im anschließenden Abschnitt III.4.3 werden die Annahmen über die Beziehungen zwischen Bedingungskomponenten, grundsatzstrategischen Dimensionen und Erfolg, die auf der ersten Stufe getroffen wurden, zu Hypothesen zusammengefaßt, in deren Mittelpunkt spezifische Marketing-Grundsatzstrategien stehen.

1. Stufe:**2. Stufe:****Abb. III.26: Modell der Untersuchung**

4.2 Der Einfluß bestimmter Bedingungskomponenten auf einzelne grundsatzstrategische Dimensionen (Erste Stufe des situativen Entscheidungsmodells)

Im Mittelpunkt dieses Abschnittes steht die Ableitung von Hypothesen, aus denen sich die erste Stufe des situativen Entscheidungsmodells zusammensetzt. Im einzelnen geht es darum, die Auswirkungen *spezifischer* Bedingungskomponenten (Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition) auf *einzelne* grundsatzstrategische Dimensionen (Strategie-Position, -Stil und -Substanz) zu untersuchen.

Die folgenden Abschnitte sind jeweils so aufgebaut, daß in einem ersten Teil der Frage nachgegangen wird, wie die generelle Situation eines "Dogs", die durch einen geringen Marktanteil und durch Marktstagnation bzw. -schrumpfung gekennzeichnet ist, sich auf die Effizienz der jeweiligen grundsatzstrategischen Dimension auswirkt (Formulierung der Strategie-Effizienz-Hypothesen der ersten Stufe). Im jeweils anschließenden Abschnitt werden die Auswirkungen der einzelnen Bedingungskomponenten auf die Ausgestaltung und Effizienz der jeweiligen grundsatzstrategischen Dimension behandelt (Formulierung der Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen der ersten Stufe). Zu betonen ist, daß die einzelnen Bedingungskomponenten *isoliert* behandelt werden, d.h. es werden nur die Auswirkungen der jeweils betrachteten Determinante auf die jeweilige grundsatzstrategische Dimension untersucht. Die integrierte Betrachtung aller Bedingungskomponenten und grundsatzstrategischen Dimensionen erfolgt in Abschnitt III.4.3 (zweite Stufe des situativen Entscheidungsmodells).

Anzumerken ist, daß eine Ableitung von Kontext-Strategie-Hypothesen aufgrund des derzeitigen Forschungsstandes nur gestützt auf Plausibilitätsannahmen durchgeführt werden kann. Auf der einen Seite wird dem hier betrachteten Forschungsgebiet in der Literatur zwar eine große Bedeutung beigemessen²⁷, auf der anderen Seite befindet sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der situationsspezifischen Ableitung von Marketing-Grundsatzstrategien aber noch im Anfangs-

²⁷ Vgl. hierzu die umfangreichen Literaturangaben in den Abschnitten I.1.1 und III.3.

stadium und ist durch ein Abstecken des Forschungsgebietes und erste Systematisierungsansätze gekennzeichnet. Theoretische Ansätze und empirische Untersuchungen liegen hingegen erst in geringem Umfang vor.

Vor diesem Hintergrund kann zur Ableitung von Kontext-Strategie-Hypothesen nur auf Plausibilitätsannahmen zurückgegriffen werden. Ein solches Verfahren würde hier zu wenig aufschlußreichen Erkenntnissen führen. Denn unter der Annahme rationalen Handelns der jeweiligen Entscheidungsträger müßten jeweils diejenigen strategischen Alternativen gewählt werden, die in der jeweils betrachteten Situation am erfolgversprechendsten wären. Mit anderen Worten: Kontext-Strategie-Hypothesen und Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen sind, wenn sich die Hypothesenformulierung allein auf Plausibilitätsannahmen stützen kann, zwangsläufig deckungsgleich. Basis für eine Ableitung von realitätsnahen Kontext-Strategie-Hypothesen können nur in empirischen Untersuchungen gewonnene Erkenntnisse sein. An dieser Stelle sei im Vorgriff auf die in den Abschnitten IV.3.2.1.1 und IV.3.2.1.3 dokumentierten Ergebnisse einer eigenen empirischen Untersuchung verwiesen. Diese Studie liefert Hinweise darauf, daß in der Realität von den Entscheidungsträgern - wie zu vermuten - nicht nur erfolgreiche Strategien gewählt werden oder, anders ausgedrückt, daß Kontext-Strategie- und Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen sich nicht entsprechen müssen. Aus diesen Gründen wird im folgenden auf eine detaillierte Ableitung von Kontext-Strategie-Hypothesen verzichtet.

Im 1. Abschnitt des Anhanges A wird das vollständige Hypothesensystem der ersten Stufe wiedergegeben, wie es sich aus den in den Abschnitten III.4.2.1, III.4.2.2 und III.4.2.3 gemachten Ausführungen ableiten läßt. Der Zweck dieses Hypothesensystems besteht in der Klärung der Beziehungen zwischen den Variablen. Zudem liefert es einen Rahmen, in den sich zukünftige Forschungsergebnisse einordnen lassen. Um die Vollständigkeit des Hypothesensystems zu gewährleisten, werden daher auch die Kontext-Strategie-Hypothesen aufgeführt, die allerdings aus den oben angeführten Gründen in Analogie zu den Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen formuliert sind. Dieses Hypothesensystem stellt zusammen mit dem im 2. Abschnitt des Anhanges A

aufgeführten Hypothesensystem der zweiten Stufe das "Herzstück" des hier vorgestellten situativen Entscheidungsmodells dar.

4.2.1 Strategie-Position

4.2.1.1 Wahl der Strategie-Position vor dem Hintergrund der generellen Situation eines "Dogs"

Bei der Wahl der Strategie-Position muß die Frage beantwortet werden, ob die bisher verfolgte Marketingstrategie aufgrund der Markt- und Wettbewerbssituation verändert oder nicht verändert werden soll (vgl. Abschnitt III.3.1.1 dieser Arbeit). Betrachtet man die generelle Situation eines "Dog", so ist diese einerseits durch einen geringen Marktanteil und andererseits durch Marktstagnation bzw. -schrumpfung gekennzeichnet. Wie in Abschnitt III.2.2 dieser Arbeit dargelegt wurde, können aufgrund dieser beiden Bedingungskomponenten keine präzisen Aussagen über die Notwendigkeit einer Änderung der Marketingstrategie getroffen werden. Hierbei spielt - wie im folgenden gezeigt wird - die Stellung gegenüber den Wettbewerbskräften eine zentrale Rolle. Die These lautet demnach:

Generell bestehen für einen "Dog" im Hinblick auf den Erfolg keine Unterschiede zwischen den einzelnen Ausprägungen der Dimension Strategie-Position (Beibehaltung der Marktposition, Um- und Neupositionierung).

4.2.1.2 Wahl der Strategie-Position in Abhängigkeit von Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition

Im folgenden wird untersucht, ob und in welchem Umfang die Bedingungskomponenten Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition Einfluß auf die Wahl der Strategie-Position nehmen.

Wettbewerbsintensität

In Abschnitt III.2.2.2 wurde ausgeführt, daß die Wettbewerbsintensität ein zentraler Bestimmungsfaktor für die Ertragschancen eines strategischen Geschäftsfeldes ist (vgl. hierzu auch OHLSEN 1985, S. 135-137). Da die zukünftige Rentabilität eines strategischen Geschäftsfeldes in einer Branche mit *hoher Wettbewerbsintensität* in Relation zu anderen Branchen eher gering sein wird, sind Investitionen in derartige Geschäftsfelder in der Regel wenig aussichtsreich (vgl. PORTER 1987, S. 299-302). Um- und insbesondere Neupositionierungen können nur durch zusätzliche Investitionen realisiert werden, so daß unter solchen Bedingungen die Beibehaltung der Marktposition als effizienteste Ausprägung der Dimension Strategie-Position einzustufen ist.

In Branchen mit relativ *geringer Wettbewerbsintensität* besteht hingegen potentiell die Möglichkeit, daß sich Investitionen in Marketingmaßnahmen rentieren, die zu einer Um- oder Neupositionierung führen sollen. Bei geringer Wettbewerbsintensität können daher alle Ausprägungen der Dimension Strategie-Position Erfolgchancen bieten.

Branchentyp

In Abschnitt III.2.2.4 dieser Arbeit wurde dargelegt, daß bei *homogenem Branchentyp* die Ausdehnung der Branche, in der sich ein strategisches Geschäftsfeld befindet, identisch mit dem jeweiligen relevanten Markt ist. Grundsätzlich bestehen unter derartigen Bedingungen keine bzw. nur sehr geringe Möglichkeiten zur Um- oder Neupositionierung. Somit verbliebe für ein strategisches Geschäftsfeld als einzige Alternative der Dimension Strategie-Position die Beibehaltung der Marktposition. Ein solches Verhalten ist angesichts der in reifen Märkten herrschenden Wettbewerbssituation mittel-, zumindest aber langfristig mit einer Desinvestitions- bzw. Marktaustrittsstrategie gleichzusetzen. Entsprechend der Themenstellung dieser Arbeit - Marktbehauptungsstrategien für "Dogs" zu formulieren - muß demnach nach einer weiteren grundsatzstrategischen Alternative gesucht werden.

In Branchen, in denen sich die angebotenen Leistungen aus der Sicht des Konsumenten nahezu gleichen, müssen grundsatzstrategische

Überlegungen - soll eine Marktbehauptung realisiert werden - bei den die Bedingungen einer solchen Branche beschreibenden Determinanten ansetzen, d.h. beim Grad der Produktdifferenzierung, der Transparenz der Branche etc. Für eine derartige Branche müssen grundsätzlich neue strategische Optionen gefunden werden, die bei erfolgreicher Implementierung eine Umkehrung der bisher in dieser Branche gültigen Spielregeln bewirken.²⁸ Mit anderen Worten, es ist eine Neupositionierung anzustreben.²⁹ Ein solches grundsatzstrategisches Vorgehen ist in reifen Märkten allerdings als sehr risikoreich einzustufen und sollte daher nur als ultima ratio für Unternehmen betrachtet werden, die unter allen Umständen auf die Existenz eines solchen Geschäftsfeldes angewiesen sind. Im Regelfall sollten in einem diversifizierten Unternehmen allerdings strategische Geschäftsfelder vorhanden sein (sog. "Question Marks"), in die eine Investition als lohnender und weniger risikoreich einzuschätzen ist.

Für Geschäftsfelder, die sich in einer Branche vom *heterogenen Typ* befinden, stehen hingegen aus den im vorangegangenen Abschnitt angesprochenen Gründen alle Ausprägungen der Dimension Strategie-Position offen. Sowohl die Beibehaltung der Marktposition als auch eine Um- sowie eine Neupositionierung bieten generell Erfolgsmöglichkeiten.

Wettbewerbsposition

Die Wettbewerbsposition, d.h. die jeweilige Stellung gegenüber den Wettbewerbskräften (vgl. Abschnitt III.2.4 dieser Arbeit), ist in reifen Märkten als entscheidende Bedingungskomponente bei der Wahl der Strategie-Position zu betrachten. In stagnierenden und schrumpfenden Märkten sind Marktanteile nur durch die Verdrängung von Konkurrenten hinzuzugewinnen, was risikoreich und zudem in der Regel mit erheblichen Investitionen verbunden ist. Angesichts dieser Sachverhalte erscheint es bei einem Geschäftsfeld, das eine *starke Wettbewerbsposition* innehat, am zweckmäßigsten, die Marktposition beizubehalten und die vorhandenen Stärken auszubauen.

²⁸ Vgl. hierzu auch BUARON 1981; WIEDMANN/RAFFEE 1986, S. 259-262.

²⁹ Vgl. SHETH 1985, S. 15-19; HAEDRICH/TOMCZAK 1988a, S. 37.

Besitzt das Geschäftsfeld hingegen eine *schwache Wettbewerbsposition*, was letztlich auf die unzureichende Fähigkeit zurückzuführen ist, die relevanten Nutzenerwartungen der Konsumenten zu befriedigen (vgl. hierzu auch DAY/WENSLEY 1988), ist eine Um- oder eine Neupositionierung anzustreben, um auf diesem Wege die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern.

Der Abbildung III.27 können die hier getroffenen Aussagen in der Zusammenschau entnommen werden. Deutlich wird, welche Ausprägungen der Dimension Strategie-Position in Abhängigkeit von den Bedingungskomponenten Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition erfolgsversprechend sind.

		Strategie-Position		
		Beibehaltung der Markt- position	Umposi- tionierung	Neuposi- tionierung
Wettbe- werbs- inten- sität	hoch			
	gering			
Bran- chen- typ	homo- gen			
	hete- rogen			
Wettbe- werbs- position	stark			
	schwach			



Effiziente grundsatzstrategische Alternative



Bedingt effiziente grundsatzstrategische Alternative

Abb. III.27: Wahl der Strategie-Position in Abhängigkeit von Wettbe-
werbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition

4.2.2 Strategie-Stil

4.2.2.1 Wahl des Strategie-Stils vor dem Hintergrund der generellen Situation eines "Dogs"

Marktmittläuferstrategien stellen für "Dogs" die am wenigsten erfolgversprechende Alternative bei der Wahl des Strategie-Stils dar. Zum einen ist der Marktanteil zu gering, um sich im Preiswettbewerb gegenüber dem jeweiligen Marktführer zu behaupten (Stichwort: Erfahrungskurven- und Größendegressionseffekte), zum anderen besteht nicht die Möglichkeit, sich durch Differenzierung gegenüber Geschäftsfeldern abzugrenzen, die als Spezialist in einer Marktnische tätig sind.³⁰

Für Geschäftsfelder in reifen Märkten - unabhängig davon, welche Position sie im Unternehmensportfolio einnehmen - werden daher in der Literatur sowohl Marktführer- als auch Marktnischenbearbeiterstrategien als effiziente Ausprägungen des Strategie-Stils eingestuft.³¹ Für strategische Geschäftsfelder, die im Unternehmensportfolio die Position eines "Dog" einnehmen, existieren somit zwei erfolgversprechende Möglichkeiten. Entweder muß das Bemühen darauf gerichtet sein, den bisherigen Marktführer im Markt abzulösen, also eine *Marktherausfordererstrategie* zu verfolgen, oder es muß die *Bearbeitung einer Marktnische* angestrebt werden, um auf diesem Weg die Konfrontation mit größeren Wettbewerbern zu vermeiden. Folgende These kann daher formuliert werden:

Generell sind für einen "Dog" Marktherausforderer- und Marktnischenbearbeiterstrategien erfolgreicher als Marktmittläuferstrategien.

³⁰ Vgl. HAMERMESH/SILK 1979; PORTER 1987, S. 71; MEFFERT 1984a, S. 56; MEFFERT 1985a, S. 480-481.

³¹ Vgl. HARRIGAN/PORTER 1983, S. 119; MEFFERT 1984a, S. 57; THIETART/VIVAS 1982, S. 17; MEFFERT 1985a, S. 481.

4.2.2.2 Wahl des Strategie-Stils in Abhängigkeit von Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition

Im folgenden ist der Frage nachzugehen, ob unter Berücksichtigung der Bedingungskomponenten Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition präzisere Aussagen zur Wahl eines effizienten Strategie-Stils getroffen werden können.

Wettbewerbsintensität

Betrachtet man isoliert die Bedingungskomponente Wettbewerbsintensität und unterscheidet zwischen hohem und geringem Wettbewerbsdruck, so lassen sich in Anlehnung an HARRIGAN/ PORTER (1983) die folgenden Aussagen ableiten. In dem Ansatz von Harrigan/Porter wird die Situation von Geschäftsfeldern in schrumpfenden Märkten durch die Komponenten "Wettbewerbsposition" und "Attraktivität der Situation" spezifiziert, wobei zwischen einer günstigen und ungünstigen Situation unterschieden wird. Die Attraktivität der Situation wird durch Faktoren beeinflusst, die weitgehend denen entsprechen, auf die im Rahmen dieser Arbeit bei der Definition des Begriffes Wettbewerbsintensität zurückgegriffen wurde.³² Bei der Adaption der Ergebnisse von Harrigan/Porter ist zu beachten, daß erstens im Gegensatz zu der vorliegenden Arbeit neben Marktbehauptungs- auch Marktaustrittsstrategien und zweitens sowohl "Cash Cows" als auch "Dogs" betrachtet werden. Unter Beachtung dieser Sachverhalte kann gesagt werden, daß sowohl bei geringer als auch bei hoher Wettbewerbsintensität Marktführer- bzw. -herausfordererstrategien und Marktnischenbearbeiterstrategien als effizient einzuschätzen sind.³³ Diese generelle Aussage muß für "Dogs" eingeschränkt werden. In Branchen, die durch eine hohe Wettbewerbsintensität gekennzeichnet sind, bestehen für "Dogs" beim Verfolgen einer Marktherausfordererstrategie wenig Erfolgchancen. Denn angesichts des hohen Wettbewerbsdrucks, der von allen Wettbewerbskräften ausgeht, ist eine Marktanteilserweiterung, die in reifen Märkten immer

³² Vgl. hierzu HARRIGAN/PORTER 1983, S. 117 und den Abschnitt III.2.2.2 dieser Arbeit.

³³ Vgl. hierzu HARRIGAN/PORTER 1983, S. 118-119; vgl. auch OHLSEN 1985, S. 198-199.

auf Kosten der Konkurrenz erfolgt, als äußerst schwierig zu beurteilen. Bei *hoher Wettbewerbsintensität* ist daher eine Marktnischenbearbeiterstrategie als effizienteste Ausprägung der Dimension Strategie-Stil einzuschätzen.

Branchentyp

Die generelle Aussage, daß sowohl Marktherausforderer- als auch Marktnischenbearbeiterstrategien effiziente Ausprägungen des Strategie-Stils für einen "Dog" sind, muß auch für *Branchen des homogenen Typs* relativiert werden. Erstens bestehen für "Dogs" in derartigen Branchen aufgrund der unverzerrt wirkenden Erfahrungskurveneffekte keine bzw. nur geringe Möglichkeiten, Marktführer zu werden, und zweitens existieren in homogenen Branchen per definitionem keine Marktnischen (vgl. Abschnitt III.2.2.3 dieser Arbeit). Unter der Prämisse, daß die homogene Struktur der Branche als konstante Größe betrachtet wird, stellt eine Marktmittläuferstrategie die einzige Alternative dar. In Analogie zum vorangegangenen Abschnitt, als auf die Wahl der Strategie-Position in Branchen vom homogenen Typ eingegangen wurde, ist auch hier festzustellen, daß ein solches grundsatzstrategisches Verhalten zumindest langfristig mit einem Rückzug aus der Branche gleichzusetzen ist. Ist ein strategisches Geschäftsfeld unbedingt in der Branche zu behaupten, so muß das Arbeiten in einer Marktnische über eine Neudefinition der in der Branche geltenden Spielregeln angestrebt werden. Wie in Abschnitt III.4.2.1.2 ausgeführt wurde, sollte ein solches grundsatzstrategisches Verhalten, da es mit einem hohen Risiko verbunden ist, als ultima ratio betrachtet werden.

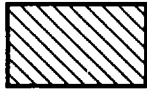
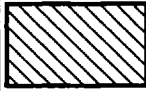
In *Branchen vom heterogenen Typ* bestehen für einen "Dog" sowohl bei der Verfolgung einer Marktherausfordererstrategie als auch bei der Bearbeitung von Marktnischen Erfolgchancen, da aufgrund der Branchenstruktur Möglichkeiten vorhanden sind, Wettbewerbsvorteile zu erlangen, die nicht auf die günstigste Kostenposition zurückzuführen sind.

Wettbewerbsposition

Die Wahl des Strategie-Stils wird in starkem Maße von der jeweils vorliegenden Wettbewerbsposition - d.h. der spezifischen Stellung gegenüber den Wettbewerbsdeterminanten (vgl. hierzu Abschnitt III.2.4 dieser Arbeit) - beeinflusst. Für strategische Geschäftsfelder, die eine *schwache Wettbewerbsposition* einnehmen, bietet sich eine Marktnischenstrategie als effizienteste Möglichkeit bei der Wahl des Strategie-Stils an, da es angesichts von Marktstagnation bzw. -schrumpfung und der eigenen in Relation zu den Wettbewerbskräften geringen Wettbewerbskraft Ziel sein muß, dem Wettbewerb mit den größeren Konkurrenten möglichst auszuweichen und auf der Basis spezieller Fähigkeiten in einer Marktnische sicher und rentabel zu arbeiten.

Hingegen stellt für einen "Dog" mit einer *starken Wettbewerbsposition* eine Marktherausfordererstrategie die effizienteste Alternative dar. Aufbauend auf den vorhandenen Stärken muß es das Bestreben sein, den Marktführer und die anderen Konkurrenten anzugreifen, um auf diesem Wege die eigene Marktstellung zu verbessern bzw. zu behaupten. Denn in reifen Märkten ist zu vermuten, daß erfolgreiches Arbeiten in einer Marktnische Wettbewerber aus dem Gesamtmarkt anzieht, die auf der Suche nach den wenigen unter den herrschenden Bedingungen noch rentablen Marktsegmenten sind. Mit anderen Worten: Die durch Stagnation bzw. Schrumpfung gekennzeichnete Situation läßt es für strategische Geschäftsfelder mit einer starken Wettbewerbsposition angezeigt sein, quasi präventiv in Form einer Marktherausfordererstrategie aggressiv im Wettbewerb aufzutreten.

In Abbildung III.28 werden die getroffenen Aussagen zur Wahl des Strategie-Stils in Abhängigkeit von Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition im Überblick wiedergegeben.

		Strategie-Stil		
		Markther- ausforde- rer	Markt- nischen- bearbeiter	Markt- mit- läufer
Wettbe- werbs- Inten- sität	hoch			
	gering			
Bran- chen- typ	homo- gen			
	hete- rogen			
Wettbe- werbs- position	stark			
	schwach			



Effiziente grundsatzstrategische Alternative



Bedingt effiziente grundsatzstrategische Alternative

Abb. III.28: Wahl des Strategie-Stils in Abhängigkeit von Wettbe-
werbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition

4.2.3 Strategie-Substanz

4.2.3.1 Wahl der Strategie-Substanz vor dem Hintergrund der generellen Situation eines "Dogs"

Im Gegensatz zu den vorangegangenen Ausführungen, die die grundsatzstrategischen Dimensionen Strategie-Position und -Stil betrafen, können im folgenden, wenn die Dimension Strategie-Substanz behandelt wird, die Ergebnisse von empirischen Studien zur besseren Fundierung der Argumentation herangezogen werden. Allerdings liegt bisher keine empirische Untersuchung vor, die sich explizit mit strategischen Geschäftsfeldern befaßt, die einen geringen Marktanteil in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten aufweisen. Auf der einen Seite existieren Studien, die sich mit der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten auseinandersetzen, ohne zwischen Geschäftsfeldern mit einem großen und solchen mit einem geringen Marktanteil zu differenzieren. Auf der anderen Seite sind Studien vorhanden, die die Erfolgchancen von strategischen Geschäftsfeldern mit einem geringen Marktanteil untersuchen, die sich sowohl in stagnierenden bzw. schrumpfenden als auch in wachsenden Märkten befinden. Im folgenden werden daher in einem ersten Schritt die theoretischen Überlegungen und empirischen Resultate vorgestellt, die sich auf die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen in reifen Märkten beziehen, bevor vor diesem Hintergrund in einem zweiten Schritt die strategischen Empfehlungen erörtert werden, die sich aus Theorie und Empirie für strategische Geschäftsfelder mit einem geringen Marktanteil ableiten lassen.

Unter Bezugnahme auf die grundlegenden theoretischen Überlegungen von Porter (vgl. PORTER 1987, S. 62-77; HINTERHUBER 1982, S. 94-102) leitet Meffert zwei mögliche Verhaltensweisen ab, um in reifen Märkten Wettbewerbsvorteile zu erlangen.³⁴ Zum einen können Geschäftsfelder effizient sein, die eine Focussierung auf ausgewählte Kernbereiche mit einhergehenden Preis- bzw. Kostenvorteilen aufweisen, zum anderen können Geschäftsfelder erfolgreich sein, die durch eine starke Differen-

³⁴ Vgl. MEFFERT 1984a, S. 58; MEFFERT 1985a, S. 481; HARRIGAN 1980, S. 18-22.

zierung gekennzeichnet sind. Als grundsätzlich ineffizient wird von Meffert in Übereinstimmung mit Porter eine Position des "*stuck in the middle*" eingeschätzt.

In einer empirischen Studie ermittelte HALL (1980) zwei erfolgreiche Strategietypen ("*lowest delivered cost leader*" und "*differentiated position leader*") für Unternehmen in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten³⁵, die weitgehend den von Meffert theoretisch abgeleiteten entsprechen. HAMERMESH/SILK (1979) differenzieren aufgrund einer von ihnen durchgeführten empirischen Erhebung³⁶ zwischen drei erfolgreichen Strategietypen in reifen Märkten:

- Konzentration auf Wachstumssegmente
- Streben nach hochwertigen, innovativen Produkten
- Bemühen um hohe Wirtschaftlichkeit.

Im Mittelpunkt der ersten Alternative steht die Suche nach expandierenden Teilmärkten. Derartige Marktsegmente lassen sich nur mit Hilfe von hochwertigen Produkten finden. Die ersten beiden aus der Studie von Hamermesh/Silk abgeleiteten Alternativen stehen demnach in einem engen Zusammenhang (vgl. KRETSCHMER 1983, S. 101). Als weitere Erfolgsstrategie zeigt sich ebenso wie in der Untersuchung von Hall das ständige Bemühen um Kostensenkungen.

Als Zwischenresultat kann festgehalten werden, daß in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten sowohl *Differenzierungs-* als auch *Preis-* bzw. *Kostenführerschaftsstrategien* Erfolgchancen bieten. Die Bedeutung der Differenzierungsstrategie als effiziente Ausprägung der grundsatzstrategischen Dimension Strategie-Substanz wird von weiteren empirischen Untersuchungen gestützt. So kann der PIMS-Studie entnommen werden, daß einerseits der Einfluß der Produktqualität in

³⁵ In acht Industriezweigen (sowohl Investitions- als auch Konsumgüterbranchen) wurden von Hall in den USA insgesamt 64 Unternehmen untersucht. Zur Erhebung der Daten verwendete er sowohl Interviews als auch Dokumentenanalysen von Firmenveröffentlichungen. Zur Messung des Erfolges wurden die Größen Gewinn und Cash flow herangezogen.

³⁶ Hamermesh/Silk analysierten insgesamt zwölf Industriezweige in den USA. Neben der Analyse statistischer Daten befragten sie vor allem leitende Mitarbeiter in den ausgewählten Branchen. Als Erfolgsmaßstab diente ihnen der ROI.

stagnierenden Märkten besonders groß ist und daß andererseits die Produktqualität mit einem relativ hohen ROI verknüpft ist (vgl. SCHOEFFLER/ BUZZEL/ HEANY 1974; NEUBAUER 1980).

Eine von BUZZEL/WIERSEMA (1981) unter Verwendung der PIMS-Datenbank durchgeführte Studie, in der die Einflußgrößen von Marktanteilsveränderungen untersucht wurden, ergibt ein analoges Bild. Aufgrund der ihnen vorliegenden Daten kommen sie zu dem Resultat, daß in reifen Märkten vor allem mit Produktvariationen, qualitativ besseren Erzeugnissen und gezielten Marketinganstrengungen Marktanteile hinzugewonnen werden können.

Einer von OHLSEN (1985) durchgeführten Untersuchung in der Haushaltsgroßgerätebranche der Bundesrepublik Deutschland ist zu entnehmen³⁷, daß zumindest in diesem stagnierenden Markt mit Preis- bzw. Kostenführerschaftsstrategien keine Erfolge zu erzielen sind. Vielmehr wurde die eminente Bedeutung eines multidimensional orientierten Marketing in stagnierenden Märkten deutlich (vgl. hierzu auch MEFFERT 1985a, S. 485). Erfolgreiche strategische Geschäftsfelder zeichnen sich durch eine konsequent segmentorientierte Marktbearbeitung und einen hohen, von den Verbrauchern wahrgenommenen Qualitätsstandard - häufig gepaart mit Stärken im Bereich des Markenimages - aus, oder es erweisen sich besondere Servicestärken, eine starke Kundenorientierung in Zusammenhang mit einem günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis, als bedeutsam.³⁸

Auch BAUER (1988) kommt aufgrund theoretischer Überlegungen zu dem Schluß, daß, um in stagnierenden Märkten eine höhere Wertschöpfung zu realisieren, im Mittelpunkt der strategischen Bemühungen die zielgenaue Befriedigung von Bedürfnissen stehen muß, für die die

³⁷ Ohlsen führte sowohl eine schriftliche Befragung als auch persönliche Interviews bei den Geschäftsleitungen deutscher Hersteller für Haushaltsgroßgeräte durch. In die Untersuchung konnten 85 % aller inländischen Geschäftsbereiche dieser Branche einbezogen werden. Als Erfolgsindikatoren wurden Ergebnisbeitrag, Marktanteilsentwicklung, Preisniveau und die durchgesetzten Preiserhöhungen verwendet.

³⁸ Vgl. OHLSEN 1985, S. 201-203; MEFFERT 1985a, S. 484-485; MEFFERT/OHLSEN 1985.

Abnehmer bereit sind, mehr Geld auszugeben als für andere. Strategien, in deren Zentrum die Optimierung der Kosten stehen, gesteht Bauer nur eine kurzfristige Wirkung zu.

Differenzierungsstrategien bieten augenscheinlich in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten *erhebliche Erfolgchancen*, unabhängig davon, ob als Erfolgsdeterminanten Gewinn- oder Wachstumsgrößen verwendet werden. Im folgenden ist der Frage nachzugehen, ob sich dies auch auf strategische Geschäftsfelder mit einem geringen Marktanteil ("Dogs") übertragen läßt.

Den von Woo/COOPER (1981, 1984) und Woo (1983) auf der Basis der PIMS-Datenbank durchgeführten Studien kann entnommen werden, daß sich erfolgreiche Geschäftsfelder mit einem geringen Marktanteil auf die Befriedigung der Bedürfnisse einzelner Abnehmer in klar abgegrenzten Märkten konzentrieren. Erfolgreiche Geschäftsfelder zeichnen sich entweder dadurch aus, daß sie Produkte von hoher Qualität und Zuverlässigkeit anbieten oder dadurch, daß sie eine aggressive Marketingstrategie verfolgen, in deren Mittelpunkt weder Preis- noch Qualitäts-, sondern Imageaspekte stehen (vgl. hierzu auch KREILKAMP 1987, S. 416-417). Eine von HAMERMESH/ANDERSON/ HARRIS (1978) durchgeführte Studie³⁹ bestätigt weitgehend die Ergebnisse der Untersuchungen von Woo/Cooper. Demnach müssen mit Geschäftsfeldern, die einen geringen Marktanteil aufweisen, *Differenzierungsstrategien* verfolgt werden, wenn sie sich erfolgreich am Markt behaupten sollen.

Faßt man die Ergebnisse der vorgestellten theoretischen und empirischen Untersuchungen zusammen, so ist begründet zu vermuten, daß für "Dogs" im Bereich der grundsatzstrategischen Dimension Strategie-Substanz eine *Differenzierungsstrategie die effizienteste Wahl* darstellt. Denn zum einen konnte aufgezeigt werden, daß eine Differenzierungsstrategie in reifen Märkten grundsätzlich relativ hohe Erfolgchancen

³⁹ Hamermesh/Anderson/Harris analysierten drei Unternehmen, die zu 900 Unternehmen aus 30 Industriezweigen gehörten, die im "Forbes Annual Report on American Industry" aufgelistet waren. Die drei ausgewählten Unternehmen wiesen nicht nur eine überdurchschnittliche Eigenkapitalrentabilität auf, sondern waren auch bei anderen Kriterien, die zur Messung der Unternehmensleistung herangezogen werden, Spitzenreiter ihrer Branche.

bietet, zum anderen konnte nachgewiesen werden, daß erfolgreiche Geschäftsfelder mit einem geringen Marktanteil dadurch gekennzeichnet sind, daß sie die speziellen Bedürfnisse der Abnehmer durch einen differenzierten Einsatz des Marketing-Mix befriedigen. Die These lautet demnach:

Generell sind für einen "Dog" Differenzierungsstrategien erfolgreicher als Preisführerschafts- oder "Zwischen-den-Stühlen-Strategien".

4.2.3.2 Wahl der Strategie-Substanz in Abhängigkeit von Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition

Innerhalb dieses Abschnittes ist zu untersuchen, ob bestimmte Ausprägungen der situativen Faktoren Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition es notwendig machen, die im vorangegangenen Abschnitt abgeleitete generelle These zu relativieren. In Übereinstimmung mit PORTER (1987, S. 71-74) und MEFFERT (1984a, S. 58) wird eine "*Zwischen-den-Stühlen-Strategie*" grundsätzlich als ineffizient eingestuft.

Wettbewerbsintensität

Alle Wettbewerbsdeterminanten zusammen bestimmen die Wettbewerbsintensität (vgl. Abschnitt III.2.2.2 dieser Arbeit) und nehmen Einfluß auf die Strategieformulierung. Eine Differenzierung schirmt vor dem Wettbewerb ab, indem sie die Konsumenten an die Marke bindet und die Preisempfindlichkeit verringert. Die - bei gelungener Realisierung - geschaffene Kundenloyalität ("*Markentreue*") schafft Eintrittsbarrieren sowohl gegenüber potentiellen Neuwettbewerbern als auch gegenüber Substituten. Da durch eine Differenzierung in der Regel höhere Ertragsspannen erzielt werden, wird der Umgang mit der Macht der Lieferanten und der Absatzmittler erleichtert. Gerade der Nachfragemacht der Absatzmittler kann durch eine Differenzierung begegnet werden, da aufgrund der erzielten Kundenloyalität im Idealfall Alternativen der Konkurrenz weitgehend fehlen. Porter betont ausdrücklich, daß eine Differenzierungsstrategie im Gegensatz zur Preis- bzw. Ko-

stenführerschaftsstrategie keinen hohen Marktanteil voraussetzt (vgl. PORTER 1987, S. 66).

Ist der *Wettbewerbsdruck*, der von den Wettbewerbsdeterminanten ausgeht, *hoch*, so ist eine Differenzierungsstrategie für einen "Dog" die effizienteste Möglichkeit, sich im Wettbewerb zu behaupten, da sie - wie oben ausgeführt - eine gefestigte Position auch bei einem geringen Marktanteil gegenüber den Wettbewerbskräften schafft. Eine Preis- bzw. Kostenführerschaftsstrategie benötigt als Voraussetzung für die Realisierung von Erfahrungskurven- und Größendegressionseffekten den höchsten Marktanteil. Da es in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten grundsätzlich schon sehr schwierig ist, Marktanteile hinzuzugewinnen (vgl. Abschnitt III.2.4 dieser Arbeit), erscheint dieses Unterfangen, wenn zusätzlich die Wettbewerbsintensität hoch ist, nahezu aussichtslos.

Bei relativ *geringer Wettbewerbsintensität* können hingegen Chancen bestehen, einen "Dog" mit Hilfe einer Preis- bzw. Kostenführerschaftsstrategie zu einer "Cash Cow" zu entwickeln. Mit anderen Worten, unter Umständen kann bei geringer Wettbewerbsintensität ein "Dog" sowohl durch eine Differenzierungs- als auch durch eine Preis- bzw. Kostenführerschaftsstrategie effizient am Markt behauptet werden.

Branchentyp

Wie den Ausführungen in Abschnitt III.2.2.3 entnommen werden kann, stellt die Preis- bzw. Kostenführerschaftsstrategie in *homogenen Branchen* die effizienteste strategische Wahl dar, da Erfahrungseffekte unverzerrt wirken. Das heißt, um einen "Dog" unter diesen Bedingungen erfolgreich am Markt zu behaupten, müßte die Kostenführerschaft und damit notwendigerweise einhergehend die Marktführerschaft angestrebt werden. Ein solches Vorhaben ist in reifen Märkten, die zudem vom homogenen Typ sind, kaum durchzuführen, da der jeweilige Marktführer fest etabliert ist und die aus seiner Marktstellung resultierenden Kostenvorteile intensiv im Verdrängungswettbewerb nutzt. In Übereinstimmung mit den Darlegungen in den Abschnitten III.4.2.1.2 und III.4.2.2.2, die sich mit der Wahl der Strategie-Position bzw. des Strate-

gie-Stils in homogenen Branchen befaßten, so muß auch hier festgestellt werden, daß eine langfristige Marktbehauptung durch das Verfolgen einer Preisführerschaftsstrategie nahezu unmöglich ist. Die einzige, aber mit einem hohen Risiko verbundene Möglichkeit, einen "Dog" in einer derartigen Situation erfolgreich am Markt zu behaupten, stellt eine "Anti-Strategie" zu den branchentypischen Formen dar (vgl. BERGER 1974, S. 604). Ziel einer solchen Strategie muß es sein, dem Konsumenten eine innovative Leistung anzubieten, die eine Differenzierung vom Wettbewerb erlaubt, um auf diesem Weg dem in der Branche herrschenden Preiswettbewerb zu entgehen. In einer Vielzahl von Situationen wird eine solche strategische Option allerdings rein hypothetischer Natur sein, da auch bei Nutzung aller unternehmensinternen und -externen Kreativitätsquellen - um es pointiert auszudrücken - keine Ansatzpunkte zur Differenzierung in der Branche vorhanden sind. Dies gilt in besonderer Weise für die Situation stagnierender und schrumpfender Märkte. Zudem sollte überprüft werden, ob die knappen Ressourcen des Unternehmens nicht zur Förderung von Geschäftsfeldern eingesetzt werden sollten, die sich in einer günstigeren Wettbewerbssituation befinden (z.B. "Question Marks").

In *Branchen vom heterogenen Typ* ist dagegen für einen "Dog" eine Differenzierungsstrategie als effizienteste strategische Wahl zu betrachten. In heterogenen Branchen beruhen - wie in Abschnitt III.2.2.3 erläutert - Wettbewerbsvorteile nicht nur auf Kostenpositionen, sondern auch auf besonderen Leistungsmerkmalen des Angebotes. Trotz der im Vergleich zum Marktführer höheren Kosten kann aufgrund der aus Sicht des Konsumenten objektiv und/oder subjektiv besseren Leistung ein günstigeres Preis/Leistungs-Verhältnis vorliegen.

Wettbewerbsposition

Unabhängig davon, ob ein strategisches Geschäftsfeld eine *starke* oder *schwache Wettbewerbsposition* einnimmt, empfiehlt sich eine Differenzierungsstrategie. Zu begründen ist dies durch den schon mehrfach angesprochenen Umstand, daß, um langfristig mit einer Preis- bzw. Kostenführerschaftsstrategie erfolgreich zu sein, die Marktführerschaft erlangt werden muß, was in stagnierenden bzw. schrumpfenden Mär-

ten sehr schwierig ist, da Marktanteilsgewinne nur auf Kosten der Wettbewerber möglich sind (Verdrängungswettbewerb).

Abbildung III.29 gibt die hier gemachten Aussagen zur Wahl der Strategie-Substanz in Abhängigkeit von Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition in der Zusammenschau wieder.

Im Mittelpunkt des anschließenden Abschnittes III.4.3 steht die integrierte Betrachtung der Bedingungskomponenten und grundsatzstrategischen Dimensionen (zweite Stufe des situativen Entscheidungsmodells).

		Strategie-Substanz		
		Differen- zierung	"Zwischen den Stühlen"	Preis- führer- schaft
Wettbe- werbs- inten- sität	hoch			
	gering			
Bran- chen- typ	homo- gen			
	hete- rogen			
Wettbe- werbs- position	stark			
	schwach			

 Effiziente grundsatzstrategische Alternative
 Bedingt effiziente grundsatzstrategische Alternative

Abb. III.29: Wahl der Strategie-Substanz in Abhängigkeit von Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition

4.3 Marketing-Grundsatzstrategien für "Dogs" (Zweite Stufe des situativen Entscheidungsmodells)

Durch eine Marketing-Grundsatzstrategie wird - wie ausgeführt - sowohl der Weg festgelegt, der im Verhältnis zu den anderen Branchenteilnehmern einzuschlagen ist, als auch das Suchfeld der zur Verfügung stehenden Wahlmöglichkeiten bei der Konzeption des Marketing-Mix eingegrenzt. Unter einer Marketing-Grundsatzstrategie ist eine Kombination der Dimensionen Strategie-Position, -Stil und -Substanz zu verstehen (vgl. Abschnitt III.3.3.5). Die zentrale These dieser Arbeit besagt, daß eine konsistente sowie situationsadäquate Marketing-Grundsatzstrategie eine wichtige Voraussetzung für den Markterfolg eines strategischen Geschäftsfeldes darstellt.

Funktion des in dieser Arbeit entwickelten situativen Entscheidungsmodells ist es, die Entscheidungsträger in den Unternehmen bei der Formulierung von Marketing-Grundsatzstrategien für "Dogs" zu unterstützen. Aufbauend auf den Ausführungen des vorangegangenen Abschnittes III.4.2 (erste Stufe des situativen Entscheidungsmodells) müssen im folgenden, um das situative Entscheidungsmodell zu vervollständigen, Aussagen zu in bestimmten Situationen erfolgreichen Marketing-Grundsatzstrategien getroffen werden (zweite Stufe des situativen Entscheidungsmodells). Hierzu werden in einem ersten Schritt die Strategie-Effizienz-Hypothesen (Abschnitt III.4.3.1) und in einem zweiten Schritt die Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen (Abschnitt III.4.3.2) abgeleitet.

Auf der zweiten Stufe des situativen Entscheidungsmodells kann - ebenso wie auf der ersten Stufe - bei der Formulierung von Kontext-Strategie-Hypothesen nur auf Plausibilitätsüberlegungen zurückgegriffen werden. Da die Kontext-Strategie-Hypothesen dann inhaltlich zwangsläufig den Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen entsprechen (vgl. die in der Einleitung zum Abschnitt III.4.2 dargelegten Ursachen), kann im folgenden auf eine nähere Behandlung dieser Thematik verzichtet werden. Um die Vollständigkeit des Hypothesensystems sicherzustellen, das - wie erläutert - u.a. als Rahmen zur Einordnung zukünftiger Forschungsergebnisse dienen soll, ist es allerdings erforderlich, die

Kontext-Strategie-Hypothesen zumindest insoweit zu berücksichtigen, als sie in dem in Anhang A ausführlich dargestellten Hypothesensystem enthalten sind.

4.3.1 Ableitung von Marketing-Grundsatzstrategien vor dem Hintergrund der generellen Situation eines "Dogs"

In diesem Abschnitt werden spezifische Marketing-Grundsatzstrategien vorgestellt, die einem "Dog" potentiell eine effiziente Marktbehauptung ermöglichen. Die Aussagen erfolgen vor dem Hintergrund einer Situation, die durch einen geringen Marktanteil und Marktstagnation bzw. -schrumpfung gekennzeichnet ist; nicht berücksichtigt werden zunächst die Auswirkungen der situativen Faktoren Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition auf die Strategieformulierung. Bei derart generellen Aussagen handelt es sich gemäß der Terminologie dieser Arbeit um sog. *Strategie-Effizienz-Hypothesen*.

Wie den Ausführungen im vorigen Abschnitt III.4.2 zu entnehmen war, so ist begründet zu vermuten, daß bestimmte Ausprägungen einzelner grundsatzstrategischer Dimensionen generell als wenig erfolgversprechend für einen "Dog" einzustufen sind. Im Rahmen der Dimension Strategie-Stil sind hier Marktmittläuferstrategien und für die Dimension Strategie-Substanz "Zwischen-den-Stühlen-Strategien" und mit gewissen Einschränkungen Preisführerschaftsstrategien zu nennen. Entsprechend dem Ablauf des Marketingplanungsprozesses sollen im folgenden ausgehend von den einzelnen Ausprägungen der Dimension Strategie-Position - die grundsätzlich alle eine erfolgreiche Marktbehauptung ermöglichen können (vgl. Abschnitt III.4.2.1) - konsistente Kombinationen der grundsatzstrategischen Dimensionen entwickelt werden, so daß anschließend potentiell erfolgreiche Typen von Marketing-Grundsatzstrategien vorliegen.

Ansatzpunkt: Neupositionierungsstrategie

Eine Neupositionierung ist immer dann anzustreben, wenn auf Basis der bisherigen Marketingstrategie keine Erfolgchancen mehr bestehen (Strategie-Position). Im Zeichen von Marktstagnation bzw. -schrump-

fung kann eine Neupositionierung in der Regel nur dann erfolgreich durchgeführt werden, wenn eine Marktnische gefunden wird (Strategie-Stil), um auf diesem Weg die Konfrontation mit den über mehr Marktmacht verfügenden Wettbewerbern zu umgehen. Eine solche Marktnische kann nur besetzt werden, wenn es gelingt, durch den differenzierten Einsatz des Marketing-Mix mehrdimensionale Bedürfnisbündel auf seiten der Konsumenten zu befriedigen (Strategie-Substanz).

- Eine solche Kombination der grundsatzstrategischen Dimensionen wird im folgenden als Marketing-Grundsatzstrategie vom *Typ A* oder - bildhafter - als *revolutionär aktive Differenzierungsstrategie* bezeichnet.

Ansatzpunkt: Umpositionierungsstrategie

Eine Umpositionierungsstrategie ist dadurch charakterisiert, daß auf der einen Seite der bisherige Zielgruppenkern weitgehend erhalten wird und auf der anderen Seite eine gewisse Zielgruppen-Verlagerung bzw. -Erweiterung erfolgt (Strategie-Position). Je nach dem Grad der bisherigen Marktabdeckung können entweder Marktherausforderer- oder Marktnischenbearbeiterstrategien erfolgreiche Wege sein, um eine Umpositionierung gegenüber der Konkurrenz durchzusetzen (Strategie-Stil). Entscheidend ist, daß ein aktives Verhalten im Wettbewerb gewählt wird, mit dem Ziel, die in der Branche geltenden Konventionen bei der Konzeption des Marketing-Mix zumindest graduell in Frage zu stellen. Spezifische Nutzenerwartungen der Konsumenten, die nur durch ein differenziertes Marketinginstrumentarium befriedigt werden können, sind hierfür in der Regel der geeignete Ansatzpunkt (Strategie-Substanz).

- Eine derartige Bündelung der grundsatzstrategischen Dimensionen wird im Rahmen dieser Arbeit mit der Bezeichnung *progressiv aktive Differenzierungsstrategie* (Marketing-Grundsatzstrategie vom *Typ C*) belegt.

Ansatzpunkt: Beibehaltung der Marktposition

Wenn die bisher verfolgte Marketingstrategie zielgruppenadäquat und die Zielgruppe wirtschaftlich tragfähig ist, empfiehlt es sich, die Marktposition beizubehalten (Strategie-Position). Ausgehend von der günsti-

gen Stellung bei den Konsumenten muß es das Bestreben sein, als Marktherausforderer aufzutreten, um auf diesem Wege einerseits die eigene Marktstellung gegenüber der Konkurrenz zu verbessern und andererseits präventiv das Eindringen der Konkurrenz in den eigenen Markt zu verhindern (Strategie-Stil). In Abhängigkeit von der bisher verfolgten Strategie sind die erzielten Wettbewerbsvorteile entweder im Leistungsbereich (Differenzierungsstrategie) oder im preislichen Bereich (Preisführerschaftsstrategie) auszubauen (Strategie-Substanz). Somit können zwei weitere Typen von potentiell erfolgreichen Marketing-Grundsatzstrategien identifiziert werden:

- Erstens ein Typ, der als *konservativ aggressive Differenzierungsstrategie* (Marketing-Grundsatzstrategie vom Typ B) bezeichnet wird, und
- zweitens ein Typ, der mit dem Begriff *konservativ aggressive Preisführerschaftsstrategie* (Marketing-Grundsatzstrategie vom Typ D) belegt wird.

Diese vier Typen von Marketing-Grundsatzstrategien stellen konsistente Bündelungen der drei grundsatzstrategischen Ebenen Strategie-Position, -Stil und -Substanz dar, durch die ein "Dog" potentiell erfolgreich am Markt behauptet werden kann. Sie werden im folgenden unter dem Begriff "*ABC-Strategien*" zu einer Gruppe zusammengefaßt. In Abbildung III.30 wird - gemäß den obigen Ausführungen - der Aufbau der "ABC-Strategien" in hierarchischer Form wiedergegeben.

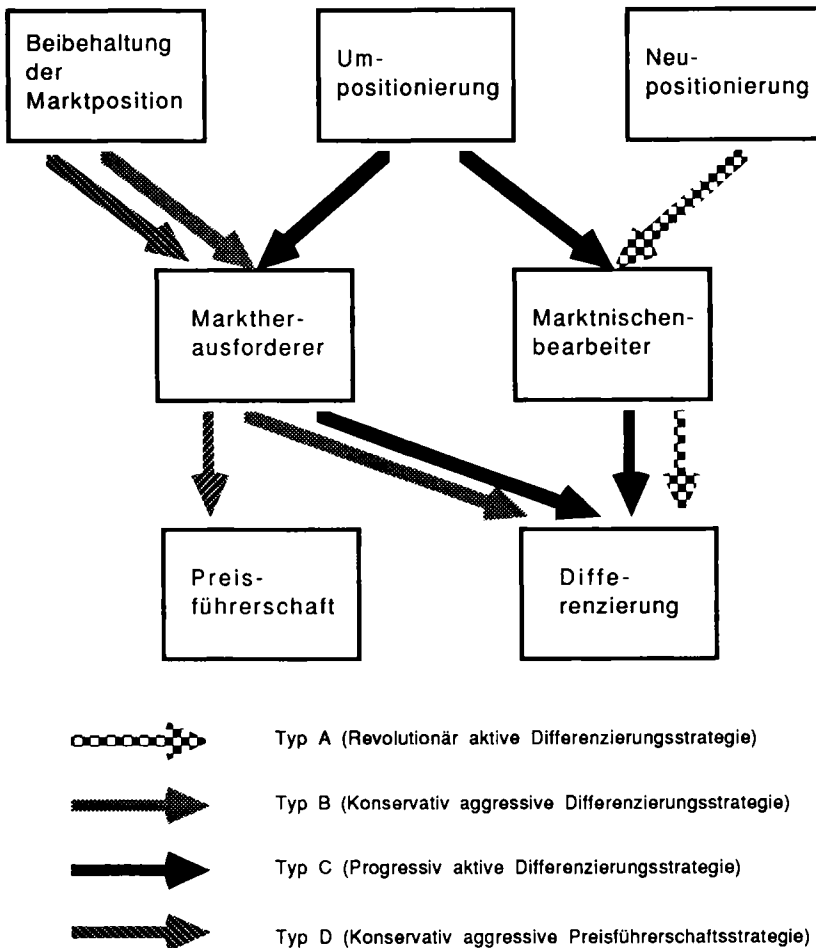


Abb. III.30: ABC-Strategien

Alle anderen möglichen Kombinationen der grundsatzstrategischen Dimensionen sind als ineffizient einzustufen und werden unter dem Oberbegriff "XY-Strategien" subsumiert. An dieser Stelle soll nur eine der denkbaren "XY-Strategien" näher erläutert werden. Zu vermuten ist, daß in der Realität eine Bündelung von Beibehaltung der Marktposition, Marktmittläufer- und Preisführerschaftsstrategie häufig zu beobachten ist, da ein solches Verhalten weitgehend den Empfehlungen entspricht, die für "Dogs" aus dem Boston-Portfolio abgeleitet werden können. Hierbei handelt es sich um die "klassische" Desinvestitions- bzw.

Abschöpfungsstrategie, die - wie schon mehrfach betont (vgl. u.a. die Ausführungen in Abschnitt III.4.2) - nur in Branchen vom homogenen Typ eine geeignete strategische Alternative für den *Marktaustritt* darstellt. Eine solche Marketing-Grundsatzstrategie erhält die Bezeichnung *konservativ passive Preisführerschaftsstrategie* (Marketing-Grundsatzstrategie vom Typ X).

Die beiden zentralen Strategie-Effizienz-Hypothesen der zweiten Stufe lauten:

- Generell sind für einen "Dog" die sogenannten ABC-Strategien erfolgreicher als die sogenannten XY-Strategien.
- Generell bestehen für einen "Dog" im Hinblick auf den Erfolg keine Unterschiede zwischen einzelnen "ABC-Strategien".

Im folgenden Abschnitt wird untersucht, ob für einzelne Situationsklassen des VFA-Rasters präzisere Aussagen getroffen werden können (Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen der zweiten Stufe).

4.3.2 Die Ableitung von Marketing-Grundsatzstrategien aus dem VFA-Raster

Das wesentliche Ziel der vorliegenden Arbeit besteht - wie im Vorwort angesprochen - darin, ein Entscheidungshilfsmittel der strategischen Marktplanung zu entwickeln, das die Lücke zwischen Portfolio-Planung und "traditioneller" Marketingplanung schließen hilft. Marketing-Grundsatzstrategien kommt die Aufgabe zu, orientiert am jeweiligen Zielsystem ("Normstrategie") das Entscheidungsfeld bei der Konzeption des Marketing-Mix einzugrenzen. Ausgehend von der zentralen These situativer Ansätze, die besagt, daß es nicht eine allgemein gültige Handlungsalternative gibt, sondern mehrere, situationsbezogen angemessene, wurde in Anlehnung an Porters "Branchenstrukturanalyse" der sogenannte VFA-Raster zur Ableitung situationsspezifischer Marketing-Grundsatzstrategien für "Dogs" entwickelt.

Im Rahmen dieses Abschnittes ist nun für die einzelnen Situationsklassen des VFA-Rasters zu klären, welche Typen von Marketing-Grund-

satzstrategien potentiell die effizienteste Marktbehauptung ermöglichen (Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen der zweiten Stufe). Mit anderen Worten, im Mittelpunkt der Ausführungen steht die integrierte Betrachtung der Bedingungskomponenten und grundsatzstrategischen Dimensionen. Hierzu sind sowohl die in Abschnitt III.4.2 vorgestellten Thesen zur Wahl der einzelnen grundsatzstrategischen Dimensionen (Strategie-Position, -Stil und -Substanz) in Abhängigkeit von den Bedingungs determinanten (Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition) als auch die im vorangegangenen Abschnitt III.4.3.1 vorgestellten Thesen zu für "Dogs" konsistenten Marketing-Grundsatzstrategien heranzuziehen.

In Abbildung III.31 werden die für die jeweilige Situationsklasse formulierten Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen der ersten Stufe im Überblick wiedergegeben. Zudem wird die isolierte Betrachtung der einzelnen Bedingungskomponenten (Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition) durch eine erweiterte Analyse ergänzt, die die kombinatorische Wirkung der Bedingungskomponenten berücksichtigt. Dieser entscheidende Schritt auf dem Weg zur Ableitung von *Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen der zweiten Stufe* wird in der Abbildung - im Vorgriff auf die folgenden Ausführungen - durch die unterschiedliche Farbgebung der Kreise verdeutlicht. Ausprägungen der jeweiligen grundsatzstrategischen Dimension, die unter Beachtung des Zusammenwirkens aller Bedingungskomponenten als effizient einzustufen sind, sind durch einen schwarzen Kreis gekennzeichnet. Ausprägungen, denen nur eine bedingte Effizienz zuzugestehen ist, sind durch einen schraffierten Kreis und solche, die als ineffizient zu klassifizieren sind, durch einen weißen Kreis markiert.

	Situations- klassen	Grundsatzstrategische Dimensionen	Strategie-Position			Strategie-Stil			Strategie-Substanz		
			Bei- be- haltung	Um- posi- tio- nie- rung	Neu- posi- tio- nie- rung	Her- aus- for- der- er	Ni- sche	Mit- läu- fer	Dif- fe- ren- zie- rung	Zwi- schen- den Stüh- len	Pr.- füh- rer
1.	Geringe W.-Intensität		○	●	●	○	●		●		○
	Heterogener Branchentyp		○	●	●	○	●		●		
	Schwache Wettbewerbsposition			●	●		●		●		
2.	Geringe W.-Intensität		●	○	○	●	○		●		●
	Heterogener Branchentyp		●	○	○	●	○		●		
	Starke Wettbewerbsposition		●			●			●		
3.	Hohe W.-Intensität		○	●			●		●		
	Heterogener Branchentyp		○	●	○	●	●		●		
	Schwache Wettbewerbsposition			●	○		●		●		
4.	Hohe W.-Intensität		●	○			○		●		
	Heterogener Branchentyp		●	○	○	●	○		●		
	Starke Wettbewerbsposition		●			●			●		
5.	Hohe W.-Intensität		●	○			●		●		
	Homogener Branchentyp		●		●		●	●	●		●
	Schwache Wettbewerbsposition			○	●		●		●		



Effiziente grundsatzstrategische Alternative



Bedingt effiziente grundsatzstrategische Alternative



Ineffiziente grundsatzstrategische Alternative

Abb. III.31: Überblick über die Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen der ersten Stufe

1. Situationsklasse

Die erste Situationsklasse des VFA-Rasters ist durch eine relativ geringe Wettbewerbsintensität, einen heterogenen Branchentyp und eine schwache Wettbewerbsposition gekennzeichnet.

Aufgrund der schwachen Wettbewerbsposition sollte im Rahmen der Dimension Strategie-Position eine Neu-, zumindest aber eine Umpositionierungsstrategie und im Rahmen der Dimension Strategie-Stil eine Marktnischenbearbeiterstrategie gewählt werden (vgl. auch Abbildung III.31). Die Hypothesen der ersten Stufe legen zudem für die Dimension Strategie-Substanz die Wahl einer Differenzierungsstrategie nahe. Zieht man die im vorangegangenen Abschnitt III.4.3.1 entwickelte Typologie von potentiell erfolgreichen Marketing-Grundsatzstrategien heran, so empfiehlt sich für einen in der ersten Situationsklasse befindlichen "Dog" entweder eine

- *revolutionär aktive Differenzierungsstrategie (Typ A)* oder eine
- *progressiv aktive Differenzierungsstrategie (Typ C).*

Welche der beiden Grundsatzstrategien in einer spezifischen Situation tatsächlich ergriffen werden sollte, hängt in erster Linie davon ab, inwieweit die schwache Wettbewerbsposition auf eine ungünstige Stellung bei den Endverbrauchern zurückzuführen ist. Aufgrund der relativ geringen Wettbewerbsintensität und der heterogenen Branchenstruktur bestehen grundsätzlich gute Chancen, eine Neupositionierung erfolgreich im Markt durchzuführen und auch gegenüber dem Wettbewerb durchzusetzen. Allerdings sollte, wenn die bisher anvisierte Zielgruppe weitgehend durch die bisherige Marketingstrategie erreicht werden kann, nur eine gewisse Zielgruppen-Verlagerung bzw. -Erweiterung angestrebt werden, da eine generell neue Positionierung in der Regel mit erheblichen und in reifen Märkten zudem sehr risikoreichen Investitionen verbunden ist. Mit anderen Worten, sofern gewisse Nutzenerwartungen bei einer wirtschaftlich weitgehend tragfähigen Zielgruppe befriedigt werden können, sollte dies als Basis für eine Umpositionierung genutzt werden.

2. Situationsklasse

Der zweiten Situationsklasse des VFA-Rasters sind strategische Geschäftsfelder zuzuordnen, die eine starke Wettbewerbsposition in einer Branche einnehmen, die vom heterogenen Typ ist und in der eine relativ geringe Wettbewerbsintensität herrscht.

Die Hypothesen der ersten Stufe lassen für die Ebenen Strategie-Position und -Stil eindeutige Aussagen zu (vgl. Abbildung III.31). In dieser Situationsklasse sollte auf der einen Seite das Bestreben darauf gerichtet sein, die erfolgreich besetzte Marktposition beizubehalten, und auf der anderen Seite sollte aufbauend auf der starken Wettbewerbsposition gegenüber den Wettbewerbern als Marktherausforderer agiert werden. In welcher Weise die Marketing-Grundsatzstrategie inhaltlich auszugestalten ist (Strategie-Substanz), hängt in erster Linie von der bisher verfolgten Strategie ab. In der Regel sollte angesichts der durch Marktstagnation bzw. -schrumpfung gekennzeichneten Situation eine Differenzierungsstrategie die effizienteste Wahl sein. Allerdings erlaubt die starke Wettbewerbsposition auf der einen und die spezielle Branchensituation (geringe Wettbewerbsintensität und heterogene Struktur) auf der anderen Seite unter Umständen auch eine langfristig erfolgreiche Marktbehauptung durch eine Preisführerschaftsstrategie. Für diese Situationsklasse des VFA-Rasters können demnach zwei potentiell effiziente Typen von Marketing-Grundsatzstrategien identifiziert werden:

- die *konservativ aggressive Differenzierungsstrategie (Typ B)* und
- die *konservativ aggressive Preisführerschaftsstrategie (Typ D)*.

3. Situationsklasse

Die dritte Situationsklasse ist durch eine relativ hohe Wettbewerbsintensität, einen heterogenen Branchentyp und eine schwache Wettbewerbsposition charakterisiert.

Wie der Abbildung III.31 entnommen werden kann, erlaubt eine Kombination der für diese Situationsklasse relevanten Hypothesen der ersten Stufe eine eindeutige Aussage, welcher Typ von Marketing-Grundsatzstrategie unter diesen Bedingungen die potentiell effizienteste Wahl ist. Für die Dimension Strategie-Position gilt, daß einerseits aufgrund

der schwachen Wettbewerbsposition die bisherige Marktposition zumindest verändert werden muß, daß andererseits aber die hohe Wettbewerbsintensität eine Neupositionierung nicht zuläßt, so daß als einzig gangbarer Weg eine Umpositionierung verbleibt. Die schwache Wettbewerbsposition und die hohe Wettbewerbsintensität legen es nahe, entweder eine Marktnische durch den differenzierten Einsatz des Marketinginstrumentariums zu besetzen oder, wenn eine ausbaufähige Stellung bei den Endverbrauchern vorhanden ist, die Chancen, die eine Branche vom heterogenen Typ bietet, als Marktherausforderer durch das Verfolgen einer Differenzierungsstrategie zu nutzen. Der hier skizzierte Typ einer Marketing-Grundsatzstrategie wurde im vorangegangenen Abschnitt III.4.3.1 mit der Bezeichnung

- *progressiv aktive Differenzierungsstrategie (Typ C)*

belegt.

4. Situationsklasse

Der vierten Situationsklasse des VFA-Rasters gehören strategische Geschäftsfelder an, die in einer durch hohe Wettbewerbsintensität gekennzeichneten Branche vom heterogenen Typ eine starke Wettbewerbsposition besitzen.

Die starke Wettbewerbsposition stellt den entscheidenden Unterschied zwischen der dritten und vierten Situationsklasse dar (vgl. Abbildung III.31). So ist hier im Gegensatz zur dritten Situationsklasse sowohl eine Beibehaltung der Marktposition als auch das Verfolgen einer Marktherausfordererstrategie zu empfehlen, um eine möglichst effiziente Marktbehauptung zu erreichen. Angesichts der relativ hohen Wettbewerbsintensität werden Wettbewerbsvorteile allerdings nur durch eine Differenzierungsstrategie erlangt bzw. verteidigt werden können. Eine solche Kombination der grundsatzstrategischen Dimensionen wurde in Abschnitt III.4.3.1 als

- *konservativ aggressive Differenzierungsstrategie (Typ B)*

bezeichnet.

5. Situationsklasse

Die fünfte Situationsklasse ist durch eine relativ hohe Wettbewerbsintensität, einen homogenen Branchentyp und eine schwache Wettbewerbsposition gekennzeichnet. Strategische Geschäftsfelder, die sich in diesem Quadranten des Rasters befinden, sind als "klassische Dogs" einzustufen, da sie in einer Branche vom homogenen Typ, in der die Erfahrungskurveneffekte - wie dargelegt - weitgehend unverzerrt wirken, eine schwache Wettbewerbsposition einnehmen.

Unter derartigen Bedingungen können zwei Typen von Marketing-Grundsatzstrategien herangezogen werden, die allerdings beide nur als bedingt effizient eingeschätzt werden können (vgl. Abbildung III.31). Hierbei handelt es sich um

- die *konservativ passive Preisführerschaftsstrategie (Typ X)* und
- die *revolutionär aktive Differenzierungsstrategie (Typ A)*.

Mit beiden Strategien werden vollkommen gegensätzliche Ziele angestrebt. Im Falle des Verfolgens einer konservativ passiven Preisführerschaftsstrategie stehen Risikominimierung und Gewinnabschöpfung im Vordergrund. Die Marktposition wird weitgehend beibehalten. Das Geschäftsfeld wird als Marktmitläufer geführt, indem der Endverbraucher über den Preis angesprochen wird. Ein solches grundsatzstrategisches Verhalten entspricht der Boston-Empfehlung und führt mittelfristig, zumindest aber langfristig zu einem Marktaustritt. Beim Verfolgen einer revolutionär aktiven Differenzierungsstrategie wird hingegen von der Prämisse ausgegangen, daß das betrachtete Geschäftsfeld im Unternehmensportfolio benötigt wird und daher im Markt zu halten ist. Es muß eine neue, nach den bisher im Wettbewerb geltenden Spielregeln unkonventionelle Marktnische gefunden werden, in der multidimensionale Bedürfnisse der Verbraucher durch den differenzierten Einsatz des Marketing-Mix befriedigt werden können. Eine solche "Anti-Strategie" stellt einerseits zwar die einzige Möglichkeit dar, um einen "Dog" unter diesen Bedingungen am Markt zu halten, ist andererseits aber als äußerst risikoreich einzustufen.

Abbildung III.32 faßt die oben getroffenen Aussagen zu den fünf Situationsklassen zusammen. Der Abbildung kann im Überblick entnommen

werden, welche Marketing-Grundsatzstrategie für einen "Dog" je nach Position im VFA-Raster ergriffen werden sollte, um die Basis für eine potentiell effiziente Marktbehauptung zu schaffen.

Im anschließenden IV. Kapitel wird eine empirische Untersuchung vorgestellt, in deren Rahmen ausgewählte Hypothesen des situativen Entscheidungsmodells überprüft werden konnten.

		Delta-Feld	
Beta-Feld		Schwache Wettbewerbsposition	Starke Wettbewerbsposition
Geringe Wettbewerbsintensität	Heterogener Branchentyp	Typ A Typ C 1	Typ A Typ D 2
Hohe Wettbewerbsintensität		Typ C 3	Typ B 4
	Homogener Branchentyp	Typ A Typ X 5	

Typ A: Revolutionär aktive Differenzierungsstrategie

(Kombination von Neupositionierungs-, Marktnischenbearbeiter und Differenzierungsstrategie)

Typ B: Konservativ aggressive Differenzierungsstrategie

(Kombination von Beibehaltung der Marktposition, Marktherausforderer- und Differenzierungsstrategie)

Typ C: Progressiv aktive Differenzierungsstrategie

(Kombination von Umpositionierungs, Marktnischenbearbeiter- bzw. Marktherausforderer- und Differenzierungsstrategie)

Typ D: Konservativ aggressive Preisführerschaftsstrategie

(Kombination von Beibehaltung der Marktposition, Marktherausforderer- und Preisführerschaftsstrategie)

ABC-Strategien

Typ X: Konservativ passive Preisführerschaftsstrategie

(Kombination von Beibehaltung der Marktposition, Marktmittläufer- und Preisführerschaftsstrategie)

XY-Strategie

Abb. III.32: Marketing-Grundsatzstrategien im VFA-Raster

IV. Empirische Untersuchung

1. Art, Anlage und Durchführung der Untersuchung

Mit der im folgenden dargestellten Untersuchung wurde das Ziel verfolgt, erste empirisch gestützte Erkenntnisse darüber zu erhalten, ob sich einzelne Hypothesen des vorgestellten situativen Entscheidungsmodells in der Realität bewähren. Wie den Ausführungen in den Abschnitten III.4.2 und III.4.3 zu entnehmen war, ist der Erkenntnisstand des betrachteten Forschungsbereiches als weitgehend unsicher einzustufen, da bisher weder vollständige Systeme nomologischer Hypothesen (Theorien) noch umfangreiche empirische Untersuchungen zur Verfügung stehen. Angesichts dieser Situation erschien eine Studie mit eher *explorativem Charakter* zweckmäßig und gerechtfertigt. Nach Auswertung der Untersuchung liegen neben ersten Hinweisen, ob die dem situativen Entscheidungsmodell zugrunde liegenden Hypothesen anzunehmen oder abzulehnen sind, auch Erkenntnisse über die Eignung des gewählten Erhebungsinstrumentariums (u.a. AHP) vor.

Den Gegenstand der Untersuchung stellen strategische Geschäftsfelder von Konsumgüterunternehmen dar, die sogenannte Güter des täglichen Bedarfs ("*Convenience goods*") wie Zigaretten, Lebensmittel, Seifen, Waschmittel etc. in der Bundesrepublik Deutschland anbieten. Des weiteren sind diese Geschäftsfelder dadurch gekennzeichnet, daß sie sich im Jahre 1987 in einem schrumpfenden bzw. stagnierenden Markt befanden und einen geringen relativen Marktanteil besaßen. Zudem wurden nur solche strategischen Geschäftsfelder in die Studie einbezogen, die in den nächsten fünf Jahren voraussichtlich *nicht* aus dem Markt zurückgezogen werden sollen.¹

¹ Es handelt sich demnach um strategische Geschäftsfelder, die aus der Sicht des Gesamtunternehmens zu erhalten und für die - entsprechend der Themenstellung dieser Arbeit - sogenannte Marktbehauptungsstrategien zu wählen sind. Wie den Ausführungen in Abschnitt III.1.1 entnommen werden konnte, sind unter dieser Prämisse zwei Arten von "Dogs" zu unterscheiden. Einerseits können "Dogs" beobachtet werden, die laufend Finanzmittel verbrauchen, die aber aufgrund gewisser Abhängigkeiten zu anderen Geschäftsfeldern des Unternehmens zu erhalten sind ("Cash-Trap"), andererseits aber auch solche, die einen positiven Cash-Flow erbringen und entweder aufgrund ihrer Funktion als "Cash-Dog" oder aufgrund bestehender Interdependenzen zu anderen Geschäftsfeldern benötigt werden.

Der Einsatz des AHP machte es notwendig, die Erhebung in Form kostenintensiver mündlicher Interviews unter Verwendung eines transportablen Computers durchzuführen. Aufgrund finanzieller Restriktionen war es nur möglich, eine relativ geringe Anzahl von Fällen zu untersuchen. Um dennoch aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, konnten nicht alle Felder des VFA-Rasters in die empirische Studie einbezogen werden. Der Schwerpunkt der Untersuchung wurde auf strategische Geschäftsfelder gelegt, die sich in wettbewerbsintensiven und durch eine heterogene Struktur gekennzeichneten Branchen befanden (die Klassen 3 und 4 des VFA-Rasters). Diese beiden Klassen wurden gewählt, da heutzutage die Situation vieler Geschäftsfelder in Konsumgütermärkten auf der einen Seite durch eine hohe Wettbewerbsintensität - vorrangig zurückzuführen auf die anhaltenden Konzentrationstendenzen auf der Absatzmittlerebene - und auf der anderen Seite durch eine zunehmende Differenzierung der Angebote - u.a. bedingt durch die Verbreitung von Konzepten, die unter dem Schlagwort "*Erlebnismarketing*" zusammengefaßt werden können - gekennzeichnet ist.

Um die Kosten pro Interview in einem angemessenen Rahmen zu halten, wurden zudem mit Hamburg und Berlin (West) zwei regionale Schwerpunkte gesetzt.² Hamburg wurde aufgrund der Vielzahl dort ansässiger Konsumgüterunternehmen und Berlin wegen der nicht anfallenden Reise- und Übernachtungskosten gewählt. In beiden Städten wurden Vollerhebungen durchgeführt, wobei die Grundgesamtheit von allen dort ansässigen Konsumgüterunternehmen gebildet wurde.³ Die Stichprobe setzte sich insgesamt aus 38 Unternehmen zusammen (30 in Hamburg und 8 in Berlin). Von diesen 38 Unternehmen fielen drei aus der Stichprobe, da sie inzwischen verkauft worden oder in Konkurs gegangen waren. Von den verbleibenden 35 verweigerten 15 Unternehmen - überwiegend wegen zeitlicher Engpässe - die Teilnahme an der Untersuchung, so daß im Juni 1988 insgesamt in 20 Unternehmen

² Vgl. zur Vorgehensweise und den Problemen bei einer gezielten Auswahl von Stichproben KROMREY 1980, S. 135-138.

³ Als Adreßwerk diente das europa handbuch 1986/87, Teilanschriften von Markenartikelherstellern, Karlstein am Main 1986.

mündliche Interviews durchgeführt werden konnten. Dies entspricht einer Stichprobenausschöpfung von 57 %.

In den 20 Unternehmen der Konsumgüterindustrie wurden anhand eines standardisierten Fragebogens und des auf der Grundlage des AHP entwickelten grundsatzstrategischen Entscheidungsmodells (vgl. Abschnitt III.3.3.2) sowie durch weitere auf dem Computer implementierte Fragestellungen jeweils Daten über ein strategisches Geschäftsfeld des Unternehmens erhoben.⁴ Nach Durchführung der Erhebung mußten zwei weitere Fälle aus der Stichprobe entfernt werden, da die untersuchten Geschäftsfelder nicht als "Dog" klassifiziert werden konnten. Es verblieben somit 18 auswertbare Interviews.

Im folgenden wird ein Bild über die Zusammensetzung der Stichprobe vermittelt; hierzu werden die Kriterien Unternehmensgröße (Jahresumsatz und Mitarbeiterzahl), Branchenzugehörigkeit, Funktion der Auskunftsperson, Umsatzanteil des strategischen Geschäftsfeldes am Gesamtumsatz des Unternehmens und Aggregationsgrad der Geschäftsfelddefinition verwendet. Den folgenden Tabellen ist die Verteilung der 18 Fälle auf einzelne Unternehmensgrößenklassen zu entnehmen, wobei als Indikatoren der Jahresumsatz (Tabelle IV.1) und die Mitarbeiterzahl (Tabelle IV.2) des Gesamtunternehmens gewählt wurden.

⁴ Vgl. zu den Erhebungsinstrumenten die Ausführungen im folgenden Abschnitt IV.2.

bis 100 Mio. DM Gesamtumsatz p.a.	5 Fälle
von 101 bis 500 Mio. DM Gesamtumsatz p.a.	2 Fälle
von 501 bis 1 Mrd. DM Gesamtumsatz p.a.	3 Fälle
über 1 Mrd. DM Gesamtumsatz p.a.	4 Fälle
ohne Angabe	4 Fälle

Tab. IV.1: Verteilung der Unternehmen anhand des Jahresumsatzes 1987

bis 100 Mitarbeiter	4 Fälle
von 101 bis 1000 Mitarbeiter	5 Fälle
über 1000 Mitarbeiter	7 Fälle
ohne Angabe	2 Fälle

Tab. IV.2: Verteilung der Unternehmen anhand der Mitarbeiterzahlen

Die in Abbildung IV.1 wiedergegebene Kreuztabelle verdeutlicht, daß Unternehmen mit einem hohen Jahresumsatz erwartungsgemäß in der Regel auch eine große Zahl von Mitarbeitern beschäftigen.

Gesamt- umsatz des Unternehmens	Beschäftigte des Unter- nehmens	<i>weniger als 500</i>	<i>mehr als 500</i>
<i>weniger als 1000 TDM</i>		7	1
<i>mehr als 1000 TDM</i>		0	6

Abb. IV.1: Gegenüberstellung von Mitarbeiterzahl und Jahresumsatz

Aus der nachstehenden Tabelle IV.3 kann die Verteilung der Unternehmen auf die unterschiedlichen Bereiche im Konsumgütersektor ersehen werden.

Nahrungsmittel	5
Spirituosen und Brauereien	4
Körperpflege-, Wasch- und Reinigungsmittel	7
Zigaretten	2

Tab. IV.3: Verteilung der SGF auf unterschiedliche Bereiche im Konsumgütersektor ("Convenience goods")

Bei der telefonischen Vereinbarung der Interviews wurde einerseits darauf geachtet, daß die ausgewählten strategischen Geschäftsfelder die oben angesprochenen Kriterien erfüllen, andererseits wurde Wert darauf gelegt, daß die jeweilige Auskunftsperson auch tatsächlich für

die Planung des betreffenden strategischen Geschäftsfeldes im betrachteten Zeitraum (1987) verantwortlich oder zumindest daran beteiligt war. Aus Tabelle IV.4 wird ersichtlich, welche Funktion die Auskunftspersonen in den Unternehmen wahrnehmen.

Geschäftsführer	5
Marketingleiter	4
Programm- bzw. Produktmanager	6
Werbeleiter	2
Marketing-Controller	1

Tab. IV.4: Funktion der Auskunftspersonen im Unternehmen

Wie die Gesamtunternehmen, so weisen auch die untersuchten strategischen Geschäftsfelder eine heterogene Struktur auf. Es finden sich in der Stichprobe sowohl strategische Geschäftsfelder, die nur aus einem Produkt bestehen - also sehr eng definiert sind -, als auch solche, die sich aus mehreren Programmen zusammensetzen - also eher weit angelegt sind (vgl. Tabelle IV.5).

Enge Definition (<i>Ein Produkt</i>)	4 Fälle
Mittlere Definition (<i>mehrere Produkte bzw. ein Programm</i>)	9 Fälle
Weite Definition (<i>Mehrere Programme</i>)	5 Fälle

Tab. IV.5: Aggregationsgrad der Geschäftsfelddefinition

Betrachtet man den Anteil, den ein strategisches Geschäftsfeld am Gesamtumsatz des jeweiligen Unternehmens besitzt, so bietet sich auch hier ein sehr differenziertes Bild. Es existieren in der Stichprobe einerseits strategische Geschäftsfelder, die aufgrund ihres hohen Umsatzanteils von großer Bedeutung für das jeweilige Unternehmen sind, andererseits sind aber auch strategische Geschäftsfelder vorhanden, die einen relativ geringen Umsatzbeitrag leisten (vgl. Tabelle IV.6).

Umsatzanteil unter 10 %	5 Fälle
Umsatzanteil zwischen 10 % und 30 %	4 Fälle
Umsatzanteil zwischen 30 % und 50 %.	1 Fall
Umsatzanteil zwischen 50 % und 80 %	5 Fälle
Umsatzanteil über 80 %	2 Fälle
ohne Angabe	1 Fall

Tab. IV.6: Umsatzanteil der strategischen Geschäftsfelder am Gesamtumsatz der Unternehmen

Wenn in Abschnitt IV.3. die Hypothesen des situativen Entscheidungsmodells überprüft werden, können angesichts der kleinen Stichprobe die im Rahmen dieses Kapitels angesprochenen Kontextfaktoren, die im Sinne des situativen Ansatzes als intervenierende Variablen zu interpretieren sind, nicht berücksichtigt werden.⁵ Daher sollte bei der Beurteilung der im folgenden dargelegten Untersuchungsergebnisse beachtet werden, daß Faktoren wie

- Unternehmensgröße,
- Zugehörigkeit zu einem bestimmten Sektor der Konsumgüterindustrie,
- Aggregationsgrad der Geschäftsfelddefinition und
- Umsatzanteil der Geschäftsfelder am Gesamtumsatz der Unternehmen

Einfluß auf die Wahl der Grundsatzstrategie und auf den Erfolg des jeweiligen strategischen Geschäftsfeldes haben können und somit die getroffenen Annahmen unter Umständen zu relativieren sind. Bevor in Abschnitt IV.3. die gewonnenen Daten analysiert werden, sollen im folgenden die einzelnen in die Untersuchung einbezogenen Variablen operationalisiert werden.

2. Operationalisierung und Indikatorenauswahl

Unter der Operationalisierung eines theoretischen Begriffes ist in der Markt- und Sozialforschung die Angabe derjenigen Vorgehensweisen zu verstehen, durch deren Verwendung entschieden werden kann, ob der mit dem Begriff bezeichnete Sachverhalt in der Realität vorliegt. Dazu gehören die Angaben über Art, Ausgestaltung und Verwendung der Da-

⁵ Wie den Darlegungen in Abschnitt IV.3. entnommen werden kann, können von vornherein aufgrund des vorliegenden Datenmaterials nur einzelne Hypothesen des situativen Entscheidungsmodells überprüft werden. Jede weitere Eingrenzung der Situation - z.B. durch Berücksichtigung intervenierender Variablen - würde die einzelnen Gruppen derart reduzieren, daß keine statistische Überprüfung aufgestellter Hypothesen möglich ist. Daher muß aus forschungsprogrammatischen Gründen auf die Berücksichtigung von intervenierenden Variablen verzichtet werden.

tenerhebungsinstrumente und - sofern kein direkter empirischer Bezug eines Begriffes besteht - die Auswahl von Indikatoren, die das Vorliegen der mit derartigen Begriffen bezeichneten Sachverhalte anzeigen ("indizieren").⁶

Die Ausprägungen der im Rahmen des situativen Entscheidungsmodells verwendeten theoretischen Begriffe wie Wettbewerbsintensität, Branchentyp, Wettbewerbsposition, Grundsatzstrategie und Erfolg konnten nicht direkt erhoben werden. Obwohl es sich bei den Auskunftspersonen um Experten auf dem Gebiet des Marketing handelte, konnte kein eindeutiges Verständnis im Sinne der in dieser Arbeit verwendeten Nominaldefinitionen vorausgesetzt werden. Aus diesem Grund war es unumgänglich, auf Indikatoren zurückzugreifen, um eine Verbindung zwischen der begrifflichen Ebene und der Beobachtungsebene zu schaffen.

Bei der Operationalisierung der einbezogenen Größen wird in den anschließenden Abschnitten jeweils nach folgendem Muster vorgegangen:

- Wiedergabe der Nominaldefinition des Begriffes⁷,
- Angaben zur Vorgehensweise bei Auswahl und Kombination der Indikatoren und
- Verweis auf die jeweils eingesetzten Erhebungsinstrumente.

Da im standardisierten Fragebogen bei der Mehrzahl der Fragen eine bipolare Rating-Skala - deren neun Stufen verbal umschrieben wurden - als Maßstab benutzt wurde, müssen den weiteren Ausführungen einige Anmerkungen, die derartige Skalen betreffen, vorausgeschickt werden. Durch Rating-Verfahren können - je nach Konstruktion und Annahmen des Forschers - ordinal-, intervall- und sogar verhältnisskalierte Angaben gewonnen werden.⁸

Zunächst handelt es sich bei Rating-Skalen nur um Ordinal-Skalen, denen üblicherweise aber die Hypothese zugrunde gelegt wird, daß die

⁶ Vgl. u.a. FRIEDRICHS 1973, S. 77-81; KROMREY 1980, S. 80-86.

⁷ Vgl. jeweils den entsprechenden Abschnitt im theoretischen Teil dieser Arbeit.

⁸ Vgl. GREEN/TULL 1982, S. 164; ZANGEMEISTER 1976, S. 163-171.

semantischen Abstände entweder sämtlich gleich sind oder zumindest subjektiv so eingeschätzt und interpretiert werden können (vgl. HAMMANN/ERICHSON 1978, S. 133-134). Betrachtet man die einschlägige Literatur, so ist festzustellen, daß bei der Verwendung von Rating-Skalen - ohne daß bei der Konstruktion besondere Regeln beachtet werden - häufig kardinales Meßniveau unterstellt wird.⁹ Im Rahmen dieser Arbeit soll bei der Interpretation von mit Rating-Skalen gewonnenen Daten vorsichtig verfahren werden. So werden bei der Datenanalyse ausschließlich nichtparametrische Verfahren eingesetzt. Aus forschungspragmatischen Gründen wird lediglich bei der Berechnung des arithmetischen Mittels und bei der additiven Indexkonstruktion gegen die Annahme des ordinalen Meßniveaus der im Fragebogen verwendeten Skalen verstoßen.¹⁰

2.1 Wettbewerbsintensität

Nominaldefinition

Unter der Wettbewerbsintensität einer Branche ist die zusammengefaßte Stärke der sechs Wettbewerbskräfte (neue Konkurrenten, direkte Konkurrenten, Substitutionsprodukte, Absatzmittler, Endverbraucher und Lieferanten) zu verstehen.¹¹

Auswahl und Zusammenfassung der Indikatoren

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Nominaldefinition des Begriffes *Wettbewerbsintensität* ließ es sinnvoll erscheinen, die Ausprägung der Indikatoren

- Höhe der Eintrittsbarrieren (Bedrohung durch neue Konkurrenten),
- Rivalitätsgrad zwischen den direkten Konkurrenten,
- Konkurrenz durch Substitutionsprodukte,
- Verhandlungsmacht der Absatzmittler,

⁹ Vgl. stellvertretend BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 1987, S. 66; BACKHAUS et al. 1987, S. XII.

¹⁰ Vgl. zur Rechtfertigung eines solchen Vorgehens in der Marktforschung NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN 1985, S. 603.

¹¹ Vgl. hierzu die Erläuterungen in Abschnitt III.2.2.2 dieser Arbeit.

- Anforderungen der Endverbraucher und
- Verhandlungsmacht der Lieferanten

zu messen und diese unter Berücksichtigung der relativen Gewichtungen, die die einzelnen Wettbewerbskräfte in den jeweiligen Branchen besitzen, additiv miteinander zu verknüpfen.¹² Mit anderen Worten wurde von der Anlage her wie beim Einsatz von Scoring-Modellen verfahren (vgl. u.a. KREILKAMP 1977). Die operationale Definition des Begriffes Wettbewerbsintensität kann daher in folgender Formel wiedergegeben werden:

$$WI = \sum_{i=1}^6 G_i \cdot WK_i$$

mit

WI = Wettbewerbsintensität in der Branche

WK_i = Stärke der einzelnen Wettbewerbskräfte

G_i = relative Gewichte der einzelnen Wettbewerbskräfte

Erhebungsinstrumente

Die Stärke der einzelnen Wettbewerbskräfte wurde jeweils durch eine Frage ermittelt, die darauf abzielte, (subjektive) Urteile von den Auskunftspersonen über die Ausprägung der jeweiligen Wettbewerbsdeterminante in der betrachteten Branche zu erhalten.¹³ Um die befragten Personen für die jeweilige Fragestellung zu sensibilisieren, wurden sie einleitend jeweils mit Fragen konfrontiert, die sich auf Faktoren bezogen, die nach Porter potentiell Einfluß auf die Stärke der jeweiligen Wettbewerbskraft besitzen (vgl. hierzu auch Abschnitt III.2.2.2 dieser Arbeit). Als Maßstab wurde die angesprochene Rating-Skala eingesetzt. Bei der Codierung wurde einem sehr geringen Wettbewerbsdruck der Wert neun, einem durchschnittlichen Wettbewerbsdruck der Wert fünf und einem sehr hohen Wettbewerbsdruck der Wert eins zugewiesen.

¹² Zur Zulässigkeit einer solchen additiven Verknüpfung von Indikatoren vgl. KROMREY 1980, S. 118-120; BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 1987, S. 69-70.

¹³ Im einzelnen handelt es sich um die folgenden Fragen aus dem Fragebogenabschnitt "Wettbewerbsstruktur der Branche" (siehe Anhang): 1. Teil, Frage g; 2. Teil, Frage g; 3. Teil, Frage h; 4. Teil, Frage d; 5. Teil, Frage b; 6. Teil, Frage d.

Die relativen Gewichte der Wettbewerbskräfte in der jeweiligen Branche wurden durch auf dem Computer implementierte Fragestellungen erhoben. Hierbei wurden sämtliche Wettbewerbskräfte einander in Paarvergleichen gegenübergestellt. Die Paarvergleiche wurden unter Verwendung der in Abschnitt I.3.2 vorgestellten Skala durchgeführt, die - wie dargelegt - kardinales Meßniveau besitzt. Die hinter jedem Paarvergleich stehende Frage - beispielhaft für einen Paarvergleich formuliert - lautet:

"Welche relative Bedeutung hat die *Bedrohung durch neue Konkurrenten* im Verhältnis zu der *Verhandlungsmacht der Absatzmittler* im Hinblick auf den Wettbewerb in der betrachteten Branche?"

2.2 Branchentyp

Nominaldefinition

Der Typ einer Branche wird vorrangig durch die Differenzierbarkeit der in der Branche angebotenen Produkte bestimmt. Daneben nehmen die herrschende Markttransparenz bzw. -intransparenz und die Ähnlichkeit bzw. Verschiedenheit der in der Branche befindlichen Unternehmen (hinsichtlich Struktur und Finanzstärke) Einfluß auf den Branchentyp.¹⁴

Auswahl und Zusammenfassung der Indikatoren

Wie dargelegt wurde, eignet sich der zu beobachtende Produktdifferenzierungsgrad in besonderer Weise als Indikator zur Bestimmung des jeweiligen Branchentyps. Dieser kann allerdings ebenfalls nicht direkt erhoben werden, da er in Konsumgütermärkten neben funktionalen in erster Linie auf psychologische Eigenschaften zurückzuführen ist. Gerade in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten versuchen viele Unternehmen, die eigene Marke zu einem *Medium emotionaler Konsumerlebnisse* zu entwickeln, um starke Markentreue bei den Konsumenten

¹⁴ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt III.2.2.3 dieser Arbeit.

ten aufzubauen (Stichwort: "*Erlebnismarketing*").¹⁵ Vor diesem Hintergrund erscheint es zweckmäßig, den Grad der Produktdifferenzierung mit Hilfe von Indikatoren zu messen, durch die die Bandbreite möglicher Differenzierungen aus der Sicht der Endverbraucher, der Absatzmittler und der in den Industrieunternehmen planenden Manager erfaßt werden kann. Im einzelnen wurden die folgenden drei Indikatoren gewählt:

- Markentreue der Endverbraucher
- Standardisierungsgrad der von den Absatzmittlern bezogenen Produkte und
- Beurteilung des in der Branche herrschenden Differenzierungsgrades durch die Manager in den Industrieunternehmen.

Auch hier erfolgt die Indexbildung additiv.

Erhebungsinstrumente

Die oben angegebenen drei Indikatoren wurden jeweils mittels einer Frage erhoben, die sich in dem standardisierten Fragebogen befand.¹⁶ Zu betonen ist, daß in allen Fällen subjektive Einschätzungen der Auskunftspersonen abgefragt wurden. Als Maßstab diente jeweils die angesprochene Rating-Skala, deren eines Ende hier einem sehr geringen (Codierung 1) und deren anderes Ende einem sehr hohen Differenzierungsgrad (Codierung 9) entspricht.

2.3 Wettbewerbsposition

Nominaldefinition

Die Wettbewerbsposition eines strategischen Geschäftsfeldes wird bestimmt durch die Summe aller Machtbeziehungen, die zwischen dem strategischen Geschäftsfeld und den einzelnen Wettbewerbskräften in der jeweiligen Branche bestehen, wobei sowohl die relativen Positionen (Saldo der einzelnen Machtbeziehungen im Verhältnis zum stärksten

¹⁵ Vgl. u.a. KROEBER-RIEL 1984, S. 211; HAEDRICH/TOMCZAK 1988a, S. 38.

¹⁶ Im einzelnen handelt es sich um die folgenden Fragen aus dem Fragebogenabschnitt "Wettbewerbsstruktur der Branche" (siehe Anhang): 1. Teil, Frage a; 3. Teil, Frage c; 4. Teil, Frage a.

Konkurrenten) als auch die absoluten Positionen (Saldo der einzelnen Machtbeziehungen) zusammengefaßt werden (vgl. die Ausführungen in Abschnitt III.2.4 dieser Arbeit).

Auswahl und Zusammenfassung der Indikatoren

Wie der Nominaldefinition zu entnehmen ist, ergibt sich die Wettbewerbsposition eines strategischen Geschäftsfeldes durch Verknüpfung der relativen mit der absoluten Wettbewerbsposition. Demnach werden sowohl Indikatoren zur Bestimmung der relativen als auch Indikatoren zur Bestimmung der absoluten Wettbewerbsposition benötigt. Zur Messung der relativen Wettbewerbsposition eines strategischen Geschäftsfeldes werden die Ausprägungen der folgenden Indikatoren verwendet:

- Stellung gegenüber Substitutionsprodukten im Vergleich zum stärksten Konkurrenten,
- Möglichkeiten zur Lenkung der Lieferanten im Verhältnis zum stärksten Konkurrenten,
- Position gegenüber neuen Konkurrenten in Relation zum stärksten Konkurrenten,
- Verhandlungsmacht gegenüber den Absatzmittlern im Vergleich mit dem stärksten Konkurrenten und
- Qualitätsvorteil/-nachteil bzw. Preisvorteil/-nachteil gegenüber dem stärksten Konkurrenten (relative Stellung bei den Endverbrauchern).

Um die relative Wettbewerbsposition der einzelnen strategischen Geschäftsfelder zu erhalten, müssen zudem - analog zur Ermittlung der Wettbewerbsintensität (vgl. Abschnitt IV.2.1 dieser Arbeit) - die Gewichte berücksichtigt werden, die die einzelnen Wettbewerbskräfte in der jeweiligen Branche besitzen. Folgende Formel spiegelt die operationale Definition des Begriffes relative Wettbewerbsposition wider:

$$RWP = \sum_{i=1}^5 G_i \cdot RP_i$$

mit

RWP = relative Wettbewerbsposition eines strategischen Geschäftsfeldes

- RP_i = relative Stellung eines strategischen Geschäftsfeldes gegenüber den einzelnen Wettbewerbskräften
 G_i = relative Gewichte der einzelnen Wettbewerbskräfte

Bei der Ermittlung der absoluten Wettbewerbsposition wird weitgehend in entsprechender Weise verfahren. Die Indikatoren lauten hier - jeweils auf das untersuchte strategische Geschäftsfeld bezogen:

- Bedrohung durch Substitutionsprodukte,
- Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten,
- Bedrohung durch neue Konkurrenten,
- Position gegenüber der direkten Konkurrenz,
- Verhandlungsmacht gegenüber den Absatzmittlern und
- Position bei den Endverbrauchern.

Die operationale Definition des Begriffes absolute Wettbewerbsposition kann durch folgende Formel wiedergegeben werden:

$$AWP = \sum_{i=1}^6 G_i \cdot AP_i$$

mit

- AWP = absolute Wettbewerbsposition eines strategischen Geschäftsfeldes
 AP_i = Stellung eines strategischen Geschäftsfeldes gegenüber den einzelnen Wettbewerbskräften
 G_i = relative Gewichte der einzelnen Wettbewerbskräfte

Zur Bestimmung der tatsächlichen Wettbewerbsposition eines strategischen Geschäftsfeldes ist die relative mit der absoluten Wettbewerbsposition additiv zu verknüpfen, so daß sich ergibt:

$$WP = RWP + AWP$$

mit

- WP = Wettbewerbsposition eines strategischen Geschäftsfeldes
 RWP = relative Wettbewerbsposition eines strategischen Geschäftsfeldes

AWP = absolute Wettbewerbsposition eines strategischen Geschäftsfeldes

Erhebungsinstrumente

Sowohl die relative als auch die absolute Position eines strategischen Geschäftsfeldes gegenüber den einzelnen Wettbewerbskräften wurde jeweils mit Hilfe von Fragen aus dem Fragebogen ermittelt.¹⁷ Auch hier wurden die Einschätzungen der befragten Personen unter Verwendung der bereits diskutierten Rating-Skala erhoben, wobei eine schwache Position mit eins, eine durchschnittliche Position mit fünf und eine starke Position mit neun codiert wurde.

In Abschnitt IV.2.1 wurde bereits dargelegt, in welcher Weise die relativen Gewichte der Wettbewerbskräfte ermittelt wurden.¹⁸

An dieser Stelle ist ein Exkurs erforderlich, der sich damit auseinandersetzt, ob die gewählte Nominaldefinition des Begriffes Wettbewerbsposition als sinnvoll bezeichnet werden kann. Zu prüfen ist, ob tatsächlich ein Unterschied zwischen relativer und absoluter Wettbewerbsposition besteht, wie er in Abschnitt III.2.4 in Anlehnung an Porter postuliert wurde, oder ob nicht vielmehr strategische Geschäftsfelder mit einer starken relativen Wettbewerbsposition immer auch eine starke absolute Wettbewerbsposition innehaben und umgekehrt. Hierzu werden die beiden Variablen "relative Wettbewerbsposition" und "absolute Wettbewerbsposition" dichotomisiert, so daß sich für beide Größen zwei Klassen mit den Ausprägungen "starke" und "schwache" Wettbewerbsposition ergeben. Als Klassengrenze wurde entsprechend der verbalen Skalierung jeweils der Wert fünf ("durchschnittliche Position") gewählt.

¹⁷ Im einzelnen handelt es sich um die folgenden Fragen aus dem Fragebogenabschnitt "Fragen zur Klassifikation des betreffenden Angebotsprogramms bzw. Produkts": die Fragen 5 bis 10 (relative Wettbewerbsposition) sowie die Fragen 12a bis 12e (absolute Wettbewerbsposition).

¹⁸ Angemerkt sei nur, daß zur Bestimmung der relativen Wettbewerbsposition das relative Gewicht der direkten Konkurrenz auf die verbleibenden fünf Wettbewerbskräfte je nach deren relativem Gewicht verteilt wurde.

Die Null- und die einseitig formulierte Gegenhypothese lauten:

- H_0 : Strategische Geschäftsfelder mit einer starken relativen Wettbewerbsposition und strategische Geschäftsfelder mit einer schwachen relativen Wettbewerbsposition weisen bezüglich der absoluten Wettbewerbsposition dieselben Anteilszahlen in der Grundgesamtheit auf.
- H_1 : Bei den strategischen Geschäftsfeldern mit einer starken relativen Wettbewerbsposition ist der Anteil der strategischen Geschäftsfelder, die eine starke absolute Wettbewerbsposition besitzen, signifikant höher als bei denen, die eine schwache relative Wettbewerbsposition einnehmen.

Da die Daten *dichotom* sind und zudem die Fallzahl gering ist, wird zur Analyse der *exakte Fisher-Test* gewählt (vgl. SIEGEL 1976, S. 94-99). Abbildung IV.2 gibt die Verteilung der Fälle in einer Vierfeldertafel wieder.

Relative Wettbewerbsposition \ absolute Wettbewerbsposition	<i>schwach</i>	<i>stark</i>
<i>schwach</i>	8	3
<i>stark</i>	2	5

Abb. IV.2: Vergleich zwischen der relativen und der absoluten Wettbewerbsposition

Es ergibt sich eine einseitige Überschreitungswahrscheinlichkeit von $p = 0.088$. Demnach kann die Nullhypothese bei einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0.05$ nicht abgelehnt werden. Die relativ geringe Irrtumswahrscheinlichkeit läßt aber zumindest eine gewisse Tendenz erkennen, die - wie zu vermuten - in Richtung der Gegenhypothese zielt. Allerdings kann die Hypothese, daß eine starke relative Wettbewerbsposition *eindeutig* mit einer starken absoluten Wettbewerbsposition einhergeht, vorläufig nicht als bestätigt angesehen werden. Daher erscheint

die innerhalb dieser Arbeit gewählte Nominaldefinition des Begriffes Wettbewerbsposition und die daraus abgeleitete operationale Definition zweckmäßig.

2.4 Grundsatzstrategie und grundsatzstrategische Dimensionen

Nominaldefinition

Eine Grundsatzstrategie setzt sich aus den Dimensionen Strategie-Position, -Stil und -Substanz zusammen. Die Dimension Strategie-Position beinhaltet Entscheidungen, die sich mit der Stellung des strategischen Geschäftsfeldes bei der Zielgruppe (Endverbraucher) befassen. Den zentralen Bezugspunkt der Dimension Strategie-Stil stellt das Verhalten gegenüber der Konkurrenz dar. Im Rahmen der Dimension Strategie-Substanz müssen Entscheidungen über die Art des angestrebten Wettbewerbsvorteils getroffen werden.¹⁹

Auswahl und Zusammenfassung der Indikatoren

Die Eignung des Analytic Hierarchy-Prozeß als Methodik zur Integration und als Instrument zur Erhebung der einzelnen grundsatzstrategischen Dimensionen wurde in den Abschnitten III.3.3 und I.3. dieser Arbeit ausführlich erläutert, so daß an dieser Stelle auf die dort befindlichen Ausführungen verwiesen werden kann.

Erhebungsinstrumente

Durch die im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Entscheidungshierarchie (vgl. Abbildung III.21) kann das komplexe Entscheidungssystem Grundsatzstrategie weitgehend und ohne Redundanzen in quantitativen Größen erfaßt werden. Die Datenerhebung wurde unter Verwendung eines transportablen Computers durchgeführt, auf dem das in Abschnitt I.3.4 angesprochene interaktive EDV-Programm implementiert war. Bei der paarweisen Bewertung der einzelnen Hierarchieelemente

¹⁹ Vgl. zu den Bedeutungsinhalten der einzelnen Begriffe die detaillierten Ausführungen in Abschnitt III.3. dieser Arbeit.

wurde auf die in dieses Computerprogramm eingebundene Intervallskala zurückgegriffen (vgl. Abschnitt I.3.1 dieser Arbeit).

Wie in Abschnitt III.3.3.5 dargelegt, liefert der AHP für jede Ebene (bzw. grundsatzstrategische Dimension) einen Vektor, der die relativen Gewichte der einzelnen Elemente jeder Ebene im Hinblick auf das Oberziel Erfolg enthält. Durch eine einfache Rechnung können diese Vektoren auf eine Kennzahl reduziert werden, die die Position auf dem jeweiligen grundsatzstrategischen Kontinuum angibt (vgl. Abschnitt III.3.3.6).

2.5 Effizienz

Nominaldefinition

Die Effizienz eines strategischen Geschäftsfeldes kommt im jeweiligen Zielerreichungsgrad zum Ausdruck (vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt III.1.2) dieser Arbeit.

Auswahl und Zusammenfassung der Indikatoren

Wie ausgeführt wurde, werden die folgenden Kriterien zur Erfolgsmessung herangezogen:

- Grad der Erreichung des für die Planungsperiode gesetzten Gewinnziels,
- Grad der Erreichung des für die Planungsperiode gesetzten Wachstumsziels und
- Grad der Erreichung der angestrebten Risikominimierung.

Bei der Berechnung des jeweiligen Zielerreichungsgrades gehen die Gewichte, mit denen die drei Teilziele verfolgt werden, in die Erfolgsermittlung mit ein. Zur Bestimmung des Gesamterfolges eines strategischen Geschäftsfeldes kann auf folgende Formel zurückgegriffen werden:

$$E = \sum_{i=1}^3 G_i \cdot Z_i$$

mit

E	=	Gesamterfolg des strategischen Geschäftsfeldes
Z_i	=	Zielerreichungsgrad der einzelnen Teilziele
G_i	=	Gewichte der einzelnen Teilziele eines Zielsystems

Erhebungsinstrumente

Da die Zielgewichte in derselben Weise wie die Gewichte der Wettbewerbskräfte gemessen wurden, kann hier auf eine Erläuterung verzichtet und auf die in Abschnitt IV.2.1 dieser Arbeit befindlichen Ausführungen verwiesen werden.

Um den Erreichungsgrad der einzelnen Teilziele zu ermitteln, wurden die Auskunftspersonen mit zusätzlich auf dem Computer implementierten Fragen konfrontiert. Als Maßstab diente die in Abbildung IV.3. wiedergegebene Skala, die kardinale Meßniveau besitzt (vgl. GUSSEK/TOMCZAK 1988a, S. 16-18). Diese Bewertungsskala reicht von 0 (das betreffende Ziel ist bei weitem nicht erfüllt worden) bis +16 (das betreffende Ziel ist bei weitem übertroffen worden).

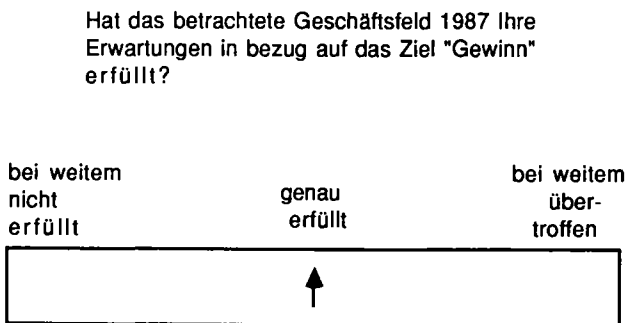


Abb. IV.3: Bewertungsskala zur Ermittlung des Zielerreichungsgrades

3. Datenanalyse

In diesem Abschnitt werden einleitend die in der Stichprobe befindlichen Geschäftsfelder anhand der im vorangegangenen Abschnitt operationalisierten Variablen deskriptiv erfaßt. Im Anschluß werden ausgewählte - d.h. aufgrund der Datenlage überprüfbare - Hypothesen des situativen Entscheidungsmodells getestet. Die Auswertung der Daten wurde - sofern nicht anders angegeben - mit Hilfe des Software-Pakets SPSS/PC+ durchgeführt (vgl. BROSIUS 1988).

3.1 Deskriptive Erfassung der in der Stichprobe befindlichen Geschäftsfelder

Die gewonnenen Daten werden im folgenden derart aufbereitet, daß Außenstehende die in den Abschnitten IV.3.2 und IV.3.3 durchgeführten Tests nachvollziehen und gegebenenfalls die vorliegenden Daten in weiterführende Untersuchungen einbeziehen können.

3.1.1 Bedingungskomponenten (VFA-Raster)

Wie in Abschnitt IV.1. dargelegt, war es das Bestreben, nur Geschäftsfelder in wettbewerbsintensiven Branchen vom heterogenen Typ zu untersuchen. Wie den Tabellen IV.7 und IV.8 zu entnehmen ist, befinden sich alle 18 Geschäftsfelder in wettbewerbsintensiven Branchen, von denen allerdings nur 16 als heterogen zu charakterisieren sind.

Wie die Tabelle IV.9 verdeutlicht, besaßen zu Beginn des Jahres 1987 acht der untersuchten Geschäftsfelder eine starke und zehn eine schwache Wettbewerbsposition als Ausgangsbasis für ihre strategischen Bemühungen.

SGF	hohe Wettbewerbsintensität: $n = 18$	geringe Wettbewerbsintensität: $n = 0$
1	2.65	
2	4.10	
3	4.64	
4	3.27	
5	2.60	
6	3.12	
7	2.65	
8	4.64	
9	3.77	
10	2.06	
11	4.66	
12	4.28	
13	3.95	
14	3.19	
15	2.56	
16	1.46	
17	2.76	
18	3.30	

Von 1 bis 4.99 : Hohe Wettbewerbsintensität

Von 5 bis 9 : Geringe Wettbewerbsintensität

Tab. IV.7: Verteilung der in der Stichprobe befindlichen Geschäftsfelder auf die Klassen "Branche mit hoher Wettbewerbsintensität" und "Branche mit geringer Wettbewerbsintensität" (vgl. hierzu auch Abschnitt IV.2.1)

SGF	heterogener Branchentyp: $n = 16$	homogener Branchentyp: $n = 2$
1	7.25	
2	8.25	
3	5.75	
4	7.00	
5	7.50	
6	6.00	
7	8.50	
8	7.25	
9	6.25	
10		3.50
11	8.75	
12	8.50	
13	8.25	
14	6.00	
15		2.25
16	7.00	
17	8.00	
18	8.00	

Von 1 bis 4.99 : Homogener Branchentyp

Von 5 bis 9 : Heterogener Branchentyp

Tab. IV.8: Verteilung der in der Stichprobe befindlichen Geschäftsfelder auf die Klassen "Branche vom homogenen Typ" und "Branche vom heterogenen Typ" (vgl. hierzu auch Abschnitt IV.2.2)

<i>SGF</i>	<i>starke Wettbewerbsposition ; n = 8</i>	<i>schwache Wettbewerbsposition ; n = 10</i>
1	10.06	
2		9.34
3	10.68	
4	10.92	
5		9.32
6		6.78
7		5.68
8		6.90
9	12.88	
10		8.68
11	15.02	
12		9.02
13	10.78	
14	10.44	
15	10.24	
16		7.80
17		9.48
18		5.24

Von 2 bis 9.99 : Schwache Wettbewerbsposition

Von 10 bis 18 : Starke Wettbewerbsposition

Tab. IV.9: Verteilung der in der Stichprobe befindlichen Geschäftsfelder auf die Klassen "Starke Wettbewerbsposition" und "Schwache Wettbewerbsposition" (vgl. hierzu auch Abschnitt IV.2.3)

3.1.2 Grundsatzstrategie und grundsatzstrategische Dimensionen

Die Tabellen IV.10, IV.11 und IV.12 geben wieder, welche Strategien im Rahmen der jeweiligen grundsatzstrategischen Dimensionen mit den einzelnen Geschäftsfeldern verfolgt wurden (vgl. hierzu auch Abschnitt IV.2.4). Für die Dimension Strategie-Stil ergibt sich, daß für dreizehn Geschäftsfelder eine Strategie, die auf Beibehaltung der Marktposition abzielt, und für fünf eine Umpositionierungsstrategie gewählt wurde (mit keinem Geschäftsfeld in der Stichprobe wurde eine Neupositionierung angestrebt). Für die grundsatzstrategische Dimension Strategie-Stil kann festgestellt werden, daß sowohl Marktmittläufer- (acht Fälle) und Marktnischenbearbeiter- (drei Fälle) als auch Marktherausfordererstrategien (sieben Fälle) zum Einsatz kamen. Auch im Fall der Dimension Strategie-Substanz wurde das gesamte Kontinuum abgedeckt.

So wurden in zehn Fällen Differenzierungs-, in drei Fällen "Zwischen-den-Stühlen"- und in fünf Fällen Preisführerschaftsstrategien verfolgt.

<i>SGF</i>	<i>Beibehaltung der Marktposition n = 13</i>	<i>Umpositionierung n = 5</i>
1	0.73	
2		0.01
3	0.73	
4		0.23
5		0.01
6	0.73	
7	0.73	
8		0.10
9	0.73	
10		0.00
11	0.73	
12	0.73	
13	0.73	
14	0.68	
15	0.73	
16	0.42	
17	0.73	
18	0.71	

Von -0.73 bis -0.25 : Neupositionierung

Von -0.24 bis 0.23 : Umpositionierung

Von 0.24 bis 0.73 : Beibehaltung der Marktposition

Tab. IV.10: Verteilung der in der Stichprobe befindlichen Geschäftsfelder auf die Klassen "Beibehaltung der Marktposition" und "Umpositionierungsstrategie"

SGF	Marktmittläufer n = 8	Marktnischen- bearbeiter; n = 3	Marktheraus- forderer; n = 7
1	-0.44		
2	-0.73		
3	-0.73		
4			0.39
5		0.23	
6		0.22	
7	-0.73		
8	-0.35		
9	-0.35		
10			0.73
11			0.73
12			0.73
13			0.64
14			0.57
15		0.19	
16			0.69
17	-0.60		
18	-0.50		

Von -0.73 bis -0.25 : Marktmittläufer

Von -0.24 bis 0.23 : Marktnischenbearbeiter

Von 0.24 bis 0.73 : Marktherausforderer

Tab. IV.11: Verteilung der in der Stichprobe befindlichen Geschäftsfelder auf die Klassen "Marktmittläufer", "Marktnischenbearbeiter" und "Marktherausforderer"

SGF	Differenzierung n = 10	"Zwischen den Stühlen"; n = 3	Preisführer- schaft; n = 5
1			0.40
2	-0.80		
3			0.80
4	-0.73		
5	-0.66		
6	-0.80		
7			0.80
8		0.00	
9			0.80
10	-0.80		
11	-0.80		
12	-0.80		
13		0.00	
14	-0.44		
15	-0.68		
16	-0.63		
17		0.00	
18			0.76

Von -0.80 bis -0.28 : Differenzierung

Von -0.27 bis 0.26 : "Zwischen den Stühlen"

Von 0.27 bis 0.80 : Preisführerschaft

Tab. IV.12: Verteilung der in der Stichprobe befindlichen Geschäftsfelder auf die Klassen "Differenzierungs-", "Zwischen-den-Stühlen-" und "Preisführerschaftsstrategie"

Unter einer Grundsatzstrategie ist - wie der in Abschnitt IV.2.2 wiedergegebenen Nominaldefinition zu entnehmen war - eine spezifische Zusammenstellung der grundsatzstrategischen Dimensionen zu verstehen. Mit Hilfe der *Clusteranalyse* können Geschäftsfelder anhand der jeweiligen Ausprägungen von Strategie-Position, -Stil und -Substanz zu Gruppen zusammengefaßt werden, die eine ähnliche Grundsatzstrategie verfolgen. Da die vorliegenden Daten metrisches Niveau besitzen, konnte eine Clusteranalyse mit dem Ward-Algorithmus und der quadrierten euklidischen Distanz als Ähnlichkeitsmaß durchgeführt werden (vgl. hierzu u.a. BACKHAUS et al. 1987, S. 136-144).

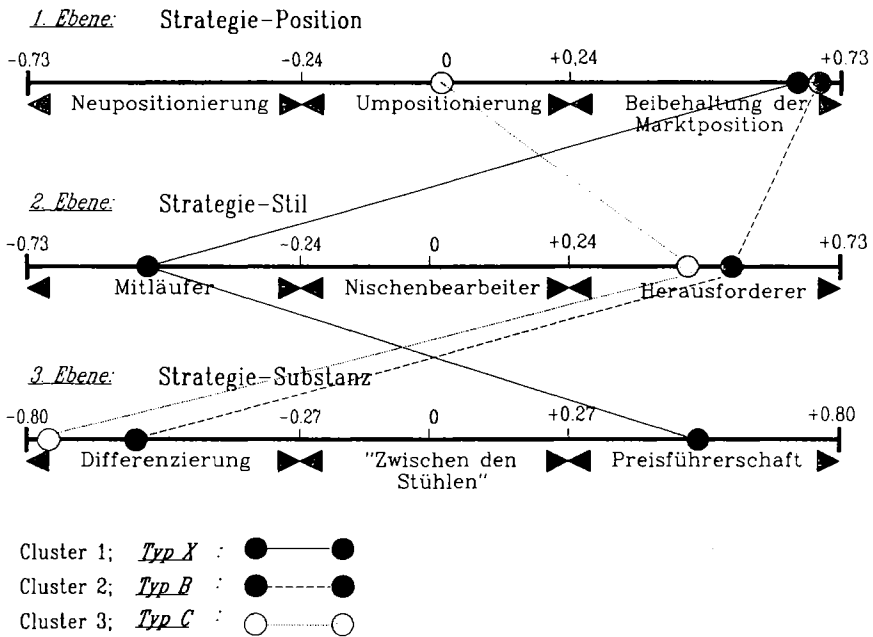
Siebzehn der achtzehn untersuchten strategischen Geschäftsfelder können drei eindeutig interpretierbaren Gruppen zugeordnet werden. Die einzelnen Cluster bzw. Typen von Grundsatzstrategien können wie folgt charakterisiert werden (vgl hierzu Abbildung IV.4):

Der **1. Cluster** ($n = 7$) enthält sieben Geschäftsfelder, die alle eine *konservativ passive Preisführerschaftsstrategie* verfolgen (Grundsatzstrategie vom Typ X). Eine solche Grundsatzstrategie ist dadurch gekennzeichnet, daß gegenüber den Konkurrenten ein passives Wettbewerbsverhalten gewählt (Marktmitläufer) und auf der Konsumentenebene weiterhin dieselbe Zielgruppe anvisiert wird (Beibehaltung der Marktposition). Wettbewerbsvorteile sollen im preislichen Bereich erreicht werden. Unter den betrachteten Bedingungen gehört eine solche Strategie gemäß den Hypothesen des situativen Entscheidungsmodells nicht zu den Typen von Grundsatzstrategien, die als effizient klassifiziert werden können (vgl. Abschnitt III.4.3.1).

Im **2. Cluster** ($n = 7$) befinden sich all jene Geschäftsfelder, mit denen eine sogenannte *konservativ aggressive Differenzierungsstrategie* verfolgt wird (Grundsatzstrategie vom Typ B). Ebenso wie im Fall des dritten Clusters handelt es sich hier um eine als effizient klassifizierte Grundsatzstrategie. Dieser Strategietyp zeichnet sich dadurch aus, daß die Marktposition beibehalten, als Marktherausforderer agiert und eine Differenzierung vom Wettbewerb angestrebt wird.

Für die Geschäftsfelder des **3. Clusters** ($n = 3$) wurde jeweils eine sogenannte *progressiv aktive Differenzierungsstrategie* gewählt (Grundsatzstrategie vom Typ C). Dabei handelt es sich gemäß den Hypothesen des situativen Entscheidungsmodells um einen effizienten Grundsatzstrategietyp, der durch eine Kombination von Umpositionierungs-, Marktherausforderer- bzw. -nischenbearbeiter- und Differenzierungsstrategie gekennzeichnet ist.

Mit dem achtzehnten Geschäftsfeld (SGF 2) wurde eine progressiv passive Differenzierungsstrategie (Umpositionierungs-, Marktmittläufer- und Differenzierungsstrategie) verfolgt. Ein solches grundsatzstrategisches Verhalten kann aufgrund der Hypothesen des situativen Entscheidungsmodells nicht als effizienter Strategietyp eingeordnet werden und wird im folgenden mit der Bezeichnung Typ Y belegt.



		Cluster-Zentren		
n		Strategie-Position	Strategie-Stil	Strategie-Substanz
7	Cluster 1; Grundsatzstrategie <i>Typ X</i>	0.63	-0.53	0.51
7	Cluster 2; Grundsatzstrategie <i>Typ B</i>	0.68	0.54	-0.59
3	Cluster 3; Grundsatzstrategie <i>Typ C</i>	0.09	0.45	-0.73

Typ X : Konservativ passive Preisführerschaftsstrategie

Typ B : Konservativ aggressive Differenzierungsstrategie

Typ C : Progressiv aktive Differenzierungsstrategie

Abb. IV.4: Unterschiede zwischen den Grundsatzstrategie-Clustern

3.1.3 Effizienz

Der Tabelle IV.13 können die Erfolgswerte für die einzelnen in der Stichprobe befindlichen Geschäftsfelder entnommen werden. Acht können - wird die Klassengrenze der verbalen Skalierung entsprechend gezogen (der Wert acht entspricht dem Ausdruck: das Ziel wurde genau erfüllt) - als erfolgreich und zehn als nicht erfolgreich eingestuft werden. Wenn im folgenden die Hypothesen getestet werden, wird allerdings mit dem höheren Skalenniveau gearbeitet.

<i>SGF</i>	<i>Erfolgreiche SGF</i> <i>n = 9</i>	<i>Nicht erfolgreiche SGF</i> <i>n = 5</i>
1		7.70
2	9.13	
3		6.55
4		7.93
5	10.26	
6	8.63	
7		6.57
8		7.49
9	8.43	
10	8.77	
11	15.15	
12		7.05
13	10.38	
14	9.05	
15		7.99
16	10.98	
17		7.71
18		3.90

Von 0.00 bis 7.99 : Nicht erfolgreich

Von 8.00 bis 16.00 : Erfolgreich

Tab. IV.13: Verteilung der in der Stichprobe befindlichen Geschäftsfelder auf die Klassen "Erfolgreiche SGF" und "Nicht erfolgreiche SGF"

3.1.4 Zusammenfassende Darstellung

In Abbildung IV.5 werden die im Rahmen dieses Abschnittes deskriptiv aufgeführten Merkmale (Bedingungsfaktoren, Grundsatzstrategie und Effizienz) der einzelnen strategischen Geschäftsfelder zusammengefaßt wiedergegeben, wobei deutlich wird, daß sich - wie beabsichtigt - die Mehrzahl der Fälle in den Klassen 3 und 4 des VFA-Rasters befindet.

Zudem geht aus der Abbildung hervor, daß in beiden Klassen sowohl erfolgreiche als auch nicht erfolgreiche Geschäftsfelder vorhanden sind.

BETA - FELD		DELTA - FELD	
		schwache Wettbewerbsposition	starke Wettbewerbsposition
geringe Wettbewerbsintensität	hetero-gener Branchen-typ	1.	2.
hohe Wettbewerbsintensität		SGF 2 (Typ Y) + SGF 5 (Typ C) + SGF 6 (Typ B) + SGF 7 (Typ X) - SGF 8 (Typ X) - SGF 12 (Typ B) - SGF 16 (Typ B) + SGF 17 (Typ X) - SGF 18 (Typ X) - 3.	SGF 1 (Typ X) - SGF 3 (Typ X) - SGF 4 (Typ C) - SGF 9 (Typ X) + SGF 11 (Typ B) + SGF 13 (Typ B) + SGF 14 (Typ B) + 4.
	homo-gener Branchen-typ	SGF 10 (Typ C) + 5.	SGF 15 (Typ B) - 6.

Grundsatzstrategien:

Typ X: Konservativ passive Preisführerschaftsstrategie

Typ B: Konservativ aggressive Differenzierungsstrategie

Typ C: Progressiv aktive Differenzierungsstrategie

Typ Y: Progressiv defensive Differenzierungsstrategie

Erfolg:

+ : Erfolgreich

- : Nicht erfolgreich

Abb. IV.5: Verteilung der in der Stichprobe befindlichen Geschäftsfelder auf die Klassen des VFA-Rasters

3.2 Überprüfung der Hypothesen

Für die vorliegende Arbeit gilt grundsätzlich, daß eine Falsifizierung der aufgestellten Hypothesen auf einem in der Markt- und Sozialforschung üblichen Signifikanzniveau von $\alpha = 0.05$ erfolgt (vgl. z.B. FRIEDRICH 1973, S. 389; BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 1987, S. 218). Nur

in Ausnahmefällen wird auf eine Tendenz in einem speziellen Fall verwiesen, der $\alpha = 0.10$ ausweist.

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde auf den Mann-Whitney-Test zurückgegriffen, der äquivalent zu dem Rangsummentest von Wilcoxon ist (vgl. BÜNING et al. 1981, S. 187). Er ist als einer der leistungsfähigsten nichtparametrischen Tests einzustufen (vgl. SIEGEL 1976, S. 112). Der Mann-Whitney-Test sollte immer dann dem t-Test vorgezogen werden, wenn keine Normalverteilung unterstellt werden kann (vgl. BÜNING/TRENKLER 1978, S. 150; SCHAICH 1982, S. 216), wie es aufgrund der kleinen Stichprobe auf die hier zu analysierenden Daten zutrifft. Für die Anwendung des Mann-Whitney-Tests ist keine spezielle Verteilung - nur die Stetigkeit der Variablen - Voraussetzung.²⁰ Liegen die Daten mindestens auf Ordinalniveau vor, so kann mit dem Mann-Whitney-Test geprüft werden, ob zwei durch eine Gruppierungsvariable gebildete unabhängige Stichproben aus derselben Grundgesamtheit stammen oder nicht. Zur näheren Erläuterung des Mann-Whitney- bzw. des Wilcoxon-Tests sei auf die einschlägige Literatur verwiesen (vgl. insbesondere BÜNING/TRENKLER 1978, S. 145-151).

Wenn im folgenden Hypothesen aus dem vorgestellten situativen Entscheidungsmodell überprüft werden, wird - um Redundanzen zu vermeiden - entweder nur die Null- oder nur die Gegenhypothese explizit angegeben, je nachdem, welche Annahmen im Rahmen der theoretischen Ausführungen in den Abschnitten III.4.2 und III.4.3 getroffen wurden. Jede der aufgeführten Hypothesen ist mit einer Kennnummer versehen, die einerseits eine Identifikation der Hypothese erlaubt und andererseits die Stellung der Hypothese im Hypothesensystem veranschaulicht (vgl. zur Erläuterung die Ausführungen in Anhang A).

Für jeden Test werden in einer Tabelle die mittlere Rangzahl jeder der beiden Gruppen, die zugehörigen Fallzahlen (n), der Wert U von Mann-

²⁰ Beim Auftreten von Bindungen wurde auf die sogenannte Methode der Durchschnittsränge zurückgegriffen (vgl. BÜNING et al. 1981, S. 188). Da SPSS PC+ die Übertretungswahrscheinlichkeit beim Auftreten von Bindungen nicht exakt berechnet, wurde zur Herleitung der exakten Verteilung in solchen Fällen der Streitberg/Röhmel-Algorithmus verwendet (vgl. STREITBERG/RÖHMEL 1984; HANDL 1985, S. 16-19).

Whitney, Wilcoxon's W und die je nach Hypothesenformulierung einseitige oder zweiseitige Überschreitungswahrscheinlichkeit (p) angegeben.

3.2.1 Erste Stufe des situativen Entscheidungsmodells

Im Rahmen dieses Abschnittes werden die in Abschnitt III.4.2 vorgestellten Hypothesen überprüft, d.h. es sind die Zusammenhänge zwischen bestimmten grundsatzstrategischen Dimensionen und dem Erfolg in Abhängigkeit von spezifischen Situationsdeterminanten zu untersuchen. Da sich - von zwei Ausnahmen abgesehen - alle Geschäftsfelder der Stichprobe in wettbewerbsintensiven Branchen mit heterogenem Charakter befinden (vgl. zu den Gründen Abschnitt IV.1. dieser Arbeit), können von den in Abschnitt III.4.2 vorgestellten Hypothesen nur diejenigen berücksichtigt werden, in deren Mittelpunkt der Einfluß der Wettbewerbsposition auf die einzelnen strategischen Dimensionen steht.

3.2.1.1 Kontext-Strategie-Hypothesen

Anhand des vorliegenden Datenmaterials können die folgenden Kontext-Strategie-Hypothesen der ersten Stufe einer ersten Überprüfung unterzogen werden (vgl. Abschnitt 1.1 im Anhang A):

Gegenhypothese I/K-S/3.1:

Für strategische Geschäftsfelder mit einer *starken Wettbewerbsposition* werden in stärkerem Maße als für strategische Geschäftsfelder mit einer *schwachen Wettbewerbsposition* Strategien gewählt, die auf eine *Beibehaltung der Marktposition* ausgerichtet sind.

Gegenhypothese I/K-S/3.2:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *starke Wettbewerbsposition* einnehmen, verfolgen aggressivere Strategien (Marktherausforderer) als strategische Geschäftsfelder mit einer *schwachen Wettbewerbsposition*.

Nullhypothese I/K-S/3.3:

Bei der Wahl der Strategie-Substanz besteht zwischen strategischen Geschäftsfeldern mit einer starken Wettbewerbsposition und solchen mit einer schwachen Wettbewerbsposition kein Unterschied.

Hypothese	Grundsatz-strategische Dimensionen	durchschnittlicher Rang, schwache Wettbewerbsposition $n = 10$	durchschnittlicher Rang, starke Wettbewerbsposition $n = 8$	U	W	p
I/K-S/3.1	Strategie-Position	7.80	11.63	23	93	0.0518 (einseitig)
I/K-S/3.2	Strategie-Stil	9.30	9.75	38	78	0.4397 (einseitig)
I/K-S/3.3	Strategie-Substanz	8.50	10.75	30	86	0.4009 (zweiseitig)

Tab. IV.14: Einfluß der Wettbewerbsposition auf die drei grundsatz-strategischen Dimensionen²¹

Die Nullhypothese I/K-S/3.1 kann bei einem $\alpha = 0.0518$ nicht verworfen werden (vgl. Tabelle IV.14). Aus dieser relativ geringen Irrtumswahrscheinlichkeit kann jedoch durchaus eine Tendenzaussage abgeleitet werden, die in Richtung der Gegenhypothese zielt.

Die Nullhypothese I/K-S/3.2 kann nicht widerlegt werden ($p = 0.4397$), d.h. die Annahme, daß strategische Geschäftsfelder mit einer starken Wettbewerbsposition eher als Marktherausforderer auftreten als Geschäftsfelder mit einer schwachen Ausgangsposition, kann nicht aufrechterhalten werden. In diesem Zusammenhang ist allerdings von besonderem Interesse, wie sich diese beiden Gruppen beim Verfolgen einer Marktherausfordererstrategie im Hinblick auf den Erfolg unterscheiden (vgl. hierzu Abschnitt IV.3.2.1.3 dieser Arbeit).

Die Nullhypothese I/K-S/3.3 kann - wie vermutet - nicht zurückgewiesen werden ($p = 0.4009$).

²¹ Da bei den Variablen Strategie-Position, -Stil und -Substanz Bindungen vorlagen, wurde hier jeweils zur Berechnung von p auf den Streitberg/Röhmel-Algorithmus zurückgegriffen.

3.2.1.2 Strategie-Effizienz-Hypothesen

Im Mittelpunkt dieses Abschnittes stehen diejenigen Hypothesen des situativen Entscheidungsmodells, die sich mit dem Einfluß beschäftigen, die eine in bestimmter Weise ausgeprägte grundsatzstrategische Dimension auf den Erfolg eines strategischen Geschäftsfeldes besitzt. Im einzelnen sind drei Gruppen von Hypothesen zu überprüfen.²²

a) Strategie-Position

Im Bereich der grundsatzstrategischen Dimension Strategie-Position konnte, da sich in der Stichprobe kein Geschäftsfeld befindet, für das eine Neupositionierung angestrebt wurde, nur eine der aufgestellten Hypothesen überprüft werden (vgl. Abschnitt 1.2 im Anhang A).

Nullhypothese I/S-E/1.1:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* gewählt wird, und strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Umpositionierung* angestrebt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Hypothese	Strategie	durchschnittlicher Rang	n	U	W	p
I/S-E/1.1	Beibehaltung der Marktposition	9.00	13	26	54	0.5663 (zweiseitig)
	Umpositionierung	10.80	5			

Tab. IV.15: Einfluß der Strategie-Position auf den Erfolg

Der Test liefert mit einer Überschreitungswahrscheinlichkeit von $\alpha = 0.5663$ ein relativ deutliches Ergebnis, so daß - wie angenommen - die Nullhypothese nicht zurückgewiesen werden kann (vgl. Tabelle IV.15).

²² Vgl. zur Ableitung der Hypothesen die Abschnitte III.4.2.1.1, III.4.2.2.1 und III.4.2.3.1 dieser Arbeit.

Aufgrund des vorliegenden Datenmaterials ist demnach zu vermuten, daß die Wahl einer bestimmten Positionierungsstrategie unter den im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Bedingungen (Marktstagnation bzw. -schrumpfung und ein geringer relativer Marktanteil) per se nicht als Erfolgsfaktor eingestuft werden kann.

b) Strategie-Stil

Die einzelnen Hypothesen für den Bereich Strategie-Stil lauten:

Gegenhypothese I/S-E/2.1:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktnischenstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die als *Marktmittläufer* geführt werden.

Gegenhypothese I/S-E/2.2:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktherausfordererstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die als *Marktmittläufer* geführt werden.

Nullhypothese I/S-E/2.3:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Marktnischenbearbeiter-*, und solchen, für die eine *Marktherausfordererstrategie* gewählt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Die Hypothesen, die sich mit den Erfolgchancen der beiden Extrempositionen auf dem grundsatzstrategischen Kontinuum Strategie-Stil (Marktmittläufer und -herausforderer) im Verhältnis zu den jeweils verbleibenden strategischen Möglichkeiten befassen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/S-E/2.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktmittläuferstrategie* verfolgt wird, sind *weniger* erfolgreich als strategische Geschäftsfelder, die *nicht* als *Marktmittläufer* geführt werden.

Gegenhypothese I/S-E/2.5:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktherausfordererstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die *nicht* als *Marktherausforderer* geführt werden.

Hypothese	Strategie	durchschnittlicher Rang	n	U	W	p
I/S-E/2.1	Mitläufer	5.13	8	5	37	0.0364 (einseitig)
	Nischenbearbeiter	9.25	4			
I/S-E/2.2	Mitläufer	5.38	8	7	62	0.0147 (einseitig)
	Herausforderer	10.33	6			
I/S-E/2.3	Nischenbearbeiter	4.00	4	6	16	0.2571 (zweiseitig)
	Herausforderer	6.50	6			
I/S-E/2.4	"Kein Mitläufer"	12.30	10	12	48	0.0059 (einseitig)
	Mitläufer	6.00	8			
I/S-E/2.5	Herausforderer	13.33	6	13	80	0.0160 (einseitig)
	"Kein Herausforderer"	7.58	12			

Tab. IV.16: Einfluß des Strategie-Stils auf den Erfolg

Die der Tabelle IV.16 zu entnehmenden Ergebnisse lassen eine eindeutige Interpretation zu.

Die Hypothesen I/S-E/2.1 und I/S-E/2.2, die die Effizienz von Marktmittläuferstrategien im Verhältnis zu Marktherausforderer- und Marktnischenbearbeiterstrategien betreffen, können beide als bestätigt angesehen werden ($p = 0.0364$ sowie $p = 0.0147$). Um zu untersuchen, ob eine Marktmittläuferstrategie grundsätzlich weniger effizient ist als irgendein anderer Strategie-Stil (Hypothese I/S-E/2.4), wurden die Geschäftsfelder, die eine Marktherausforderer- oder eine Marktnischenstrategie verfolgen, zu einer Gruppe zusammengefaßt. Aufgrund der vorliegenden Daten kann der signifikante Nachweis erbracht werden ($p = 0.0059$), daß das Verfolgen einer Marktmittläuferstrategie das im Verhältnis ineffizienteste Verhalten im Bereich der grundsatzstrategischen Dimension Strategie-Stil ist.

Die Nullhypothese I/S-E/2.3 kann - wie vermutet - nicht widerlegt werden ($p = 0.2571$), d.h. zwischen strategischen Geschäftsfeldern, die entweder eine Marktherausforderer- oder eine Marktnischenstrategie verfolgen, bestehen keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich des Erfolgs. Für die Annahme, daß eine Marktherausfordererstrategie den effizientesten Strategie-Stil darstellt (Hypothese I/S-E/2.5), ergibt sich

mit $p = 0.0160$ allerdings ein signifikantes Ergebnis (um dies zu testen, wurden alle Geschäftsfelder, die keine Marktherausfordererstrategie verfolgen, in einer Gruppe vereinigt).

Werden diese Ergebnisse pointiert zusammengefaßt, so können Marktmitläuferstrategien als ineffizienteste und Marktherausfordererstrategien als effizienteste Möglichkeit bei der Wahl des Strategie-Stils für einen "Dog" eingestuft werden.

c) Strategie-Substanz

Im Rahmen der Untersuchung der grundsatzstrategischen Dimension Strategie-Substanz sind folgende Hypothesen zu prüfen:

Gegenhypothese I/S-E/3.1:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die keine klare Ausrichtung hinsichtlich der Strategie-Substanz besitzen ("*Zwischen-den-Stühlen-Strategie*").

Gegenhypothese I/S-E/3.2:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird.

Nullhypothese I/S-E/3.3:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Preisführerschafts-*, und solchen, für die eine "*Zwischen-den-Stühlen-Strategie*" gewählt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Die Hypothesen, die sich mit den Erfolgchancen der beiden Extrempositionen auf dem grundsatzstrategischen Kontinuum Strategie-Substanz (Differenzierungs- und Preisführerschaftsstrategie) im Verhältnis zu den jeweils verbleibenden strategischen Möglichkeiten befassen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/S-E/3.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, für die *keine* Differenzierungsstrategie gewählt wurde.

Gegenhypothese I/S-E/3.5:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird, sind *weniger erfolgreich* als strategische Geschäftsfelder, für die *keine* Preisführerschaftsstrategie gewählt wurde.

Den in Tabelle IV.17 zusammengefaßten Ergebnissen kann entnommen werden, daß strategische Geschäftsfelder, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen, signifikant erfolgreicher ($p = 0.0040$) sind als strategische Geschäftsfelder, die eine Preisführerschaftsstrategie verfolgen (Hypothese I/S-E/3.1). Allerdings kann die Nullhypothese I/S-E/3.2 nicht abgelehnt werden ($p = 0.2343$). Aufgrund der vorliegenden Daten kann im Hinblick auf den Erfolg kein Unterschied zwischen Geschäftsfeldern aufgezeigt werden, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen, und solchen, die ohne eine klare strategische Orientierung operieren ("Zwischen-den-Stühlen-Strategie").

Hypothese	Strategie	durchschnittlicher Rang	n	U	W	p
I/S-E/3.1	Differenzierung	7.50	10	10	16	0.2343 (einseitig)
	"Zwischen den Stühlen"	5.33	3			
I/S-E/3.2	Differenzierung	10.10	10	4	19	0.0040 (einseitig)
	Preisführerschaft	3.80	5			
I/S-E/3.3	"Zwischen den Stühlen"	6.00	3	3	18	0.2500 (zweiseitig)
	Preisführerschaft	3.60	5			
I/S-E/3.4	Differenzierung	12.10	10	14	50	0.0103 (einseitig)
	"Keine Differenzierung"	6.25	8			
I/S-E/3.5	Preisführerschaft	4.40	5	7	22	0.0049 (einseitig)
	"Keine Preisführerschaft"	11.46	13			

Tab. IV.17: Einfluß der Strategie-Substanz auf den Erfolg

Erwartungsgemäß kann die Nullhypothese I/S-E/3.3, die einen Unterschied hinsichtlich der Effizienz von Preisführerschafts- im Verhältnis

zu "Zwischen-den-Stühlen-Strategien" postuliert, nicht zurückgewiesen werden ($p = 0.2500$).

Bei der Überprüfung der Hypothesen I/S-E/3.4 und I/S-E/3.5, die sich mit der Effizienz bzw. Ineffizienz der beiden Extrempositionen Differenzierungsstrategie auf der einen und Preisführerschaftsstrategie auf der anderen Seite befassen, kann signifikant nachgewiesen werden ($p = 0.0103$ bzw. $p = 0.0049$), daß die Differenzierungsstrategie das effizienteste und die Preisführerschaftsstrategie das ineffizienteste Verhalten im Bereich der grundsatzstrategischen Dimension Strategie-Substanz ist.

3.2.1.3 Integration von Kontext-Strategie- und Strategie-Effizienz-Hypothesen

Zum einen können aus den bereits angesprochenen Gründen (vgl. Abschnitt IV.1. dieser Arbeit) nur diejenigen Hypothesen des situativen Entscheidungsmodells überprüft werden, die Strategie-Effizienz-Aussagen in Abhängigkeit von der jeweiligen Wettbewerbsposition zum Inhalt haben.²³ Zum anderen ist aber auch zu beachten, daß die beiden durch die Gruppierungsvariable Wettbewerbsposition gebildeten Stichproben jeweils sehr geringe Fallzahlen aufweisen - so besitzen acht Geschäftsfelder eine starke und zehn eine schwache Wettbewerbsposition (vgl. Abschnitt IV.3.1 dieser Arbeit). Auch aus diesem Bereich können daher nur ausgewählte Hypothesen einem statistischen Test unterzogen werden. Bei der Auswahl der zu prüfenden Hypothesen wurde wie folgt vorgefahren.

Getestet werden nur diejenigen Hypothesen, für die sich in den beiden Gruppen, die miteinander verglichen werden, jeweils mindestens drei Fälle finden lassen. Mit anderen Worten, es werden nur solche Kombinationen untersucht, für die sich bei Verwendung des Mann-Whitney- bzw. Wilcoxon-Rangsummen-Tests zumindest bei idealer Verteilung der

²³ Das heißt, die im Rahmen des Abschnittes III.4.2 aufgestellten Annahmen zu Strategie-Effizienz-Beziehungen in Abhängigkeit von Wettbewerbsintensität und Branchentyp können hier nicht untersucht werden.

Rangplätze (alle Fälle einer Gruppe nehmen einen besseren Rangplatz ein als irgendein Fall der anderen Gruppe) eine einseitige Überschreitungswahrscheinlichkeit von $\alpha = 0.05$ berechnen läßt (vgl. zur Berechnung BÜNING/TRENKLER 1978, S. 145-151). Dies macht auch deutlich, daß kleine Stichprobenumfänge grundsätzlich eine Tendenz zur Aufrechterhaltung der Nullhypothese und Ablehnung der Gegenhypothese fördern (vgl. SCHAICH 1982, S. 218).²⁴ Bei der Beurteilung der im folgenden dargestellten Analyseergebnisse sollte dies beachtet werden.

Unter Berücksichtigung der erfolgten Einschränkungen können je nach Wettbewerbsposition die im folgenden angegebenen Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen getestet werden.

a) Starke Wettbewerbsposition

aa) Strategie-Position

Von den acht strategischen Geschäftsfeldern, die eine starke Wettbewerbsposition einnehmen, verfolgen sieben eine Strategie, die auf Beibehaltung der Marktposition abzielt, und nur ein Geschäftsfeld eine Umpositionierungsstrategie, so daß die Hypothesen dieses Bereiches keinem Test unterzogen werden können.

ab) Strategie-Stil

Die folgenden Hypothesen können hier geprüft werden:

²⁴ Aus diesem Grund werden im Rahmen dieses Abschnittes nur solche Hypothesen geprüft, bei denen die fachwissenschaftliche Vermutung durch *Ablehnung* der Nullhypothese erhärtet wird. Im Gegensatz zu den vorangegangenen Abschnitten - wo es zumindest auch problematisch war - werden daher - von einer Ausnahme abgesehen (vgl. Abschnitt IV.3.2.1.3) Annahmen des situativen Entscheidungsmodells, die postulieren, daß keine Unterschiede zwischen den Gruppen bestehen (die fachwissenschaftliche Vermutung entspricht der Nullhypothese) - nicht untersucht (vgl. hierzu auch SCHAICH 1982, S. 218).

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/2.2:

Für strategische Geschäftsfelder mit einer starken Wettbewerbsposition gilt, daß diejenigen, mit denen eine *Marktherausfordererstrategie* verfolgt wird, *erfolgreicher* sind als diejenigen, die als *Marktmitläufer* geführt werden.

Die Hypothesen, die sich mit der Effizienz bzw. Ineffizienz der beiden Extrempositionen auf dem grundsatzstrategischen Kontinuum Strategie-Stil (Marktmitläufer und -herausforderer) befassen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/2.4:

Für strategische Geschäftsfelder mit einer starken Wettbewerbsposition gilt, daß diejenigen, mit denen eine *Marktmitläuferstrategie* verfolgt wird, *weniger erfolgreich* sind als diejenigen, die *nicht* als *Marktmitläufer* geführt werden.

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/2.5:

Für strategische Geschäftsfelder mit einer starken Wettbewerbsposition gilt, daß diejenigen, mit denen eine *Marktherausfordererstrategie* verfolgt wird, *erfolgreicher* sind als diejenigen, die *nicht* als *Marktherausforderer* geführt werden.

Wie der Tabelle IV.18 zu entnehmen ist, können die Hypothesen I/K-S-E/StW/2.2 und I/K-S-E/StW/2.5 aufgrund der vorliegenden Daten als bestätigt angesehen werden ($p = 0.05$ sowie $p = 0.0179$). Für ein strategisches Geschäftsfeld mit einer starken Wettbewerbsposition stellt demnach die Marktherausfordererstrategie nicht nur gegenüber der Marktmitläuferstrategie die erfolgversprechendere Alternative dar, sondern kann grundsätzlich als der effizienteste Strategie-Stil bezeichnet werden.

<i>Hypothese</i>	<i>Strategie</i>	<i>durchschnittlicher Rang</i>	<i>n</i>	<i>U</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
I/K-S-E/ StW/2.2	Mitläufer	2.00	3	0	6	0.0500 (einseitig)
	Herausforderer	5.00	3			
I/K-S-E/ StW/2.4	Mitläufer	5.60	5	2	8	0.0715 (einseitig)
	"Kein Mitläufer"	2.67	3			
I/K-S-E/ StW/2.5	Herausforderer	7.00	3	0	21	0.0179 (einseitig)
	"Kein Herausforderer"	3.00	5			

Tab. IV.18: Einfluß des Strategie-Stils auf den Erfolg in Abhängigkeit von einer starken Wettbewerbsposition²⁵

Für die Hypothese I/K-S-E/StW/2.4 kann kein signifikantes Ergebnis nachgewiesen werden. Allenfalls kann angesichts der geringen Irrtumswahrscheinlichkeit ($p = 0.0715$) eine Tendenzaussage dahingehend getroffen werden, daß es sich für ein Geschäftsfeld mit einer starken Wettbewerbsposition bei einer Marktmittläuferstrategie um einen relativ ineffizienten Strategie-Stil handelt. Das nicht signifikante Ergebnis läßt allerdings - mit aller Vorsicht - den Schluß zu, daß auch Marktnischenbearbeiterstrategien für Geschäftsfelder, die eine starke Wettbewerbsposition einnehmen, unter Umständen - genau wie Marktmittläuferstrategien - ein wenig effizientes strategisches Verhalten darstellen. Träfe diese Vermutung zu, so wäre festzustellen, daß die generalisierenden Strategie-Effizienz-Hypothesen im Bereich Strategie-Stil (vgl. Abschnitt IV.3.2.1.2) durch den Kontextfaktor "Starke Wettbewerbsposition" zu relativieren wären.

ac) Strategie-Substanz

Im Rahmen der grundsatzstrategischen Dimension Strategie-Substanz konnten aufgrund der Datenlage die folgenden Hypothesen überprüft werden:

²⁵ Von den acht Geschäftsfeldern, die eine starke Wettbewerbsposition besitzen, verfolgen drei eine Marktmittläufer-, drei eine Marktherausforderer- und zwei eine Marktnischenbearbeiterstrategie. Daher konnten aus den oben dargelegten Gründen all jene Hypothesen, die sich direkt auf Marktnischenbearbeiterstrategien beziehen, nicht geprüft werden.

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/3.2:

Für strategische Geschäftsfelder mit einer starken Wettbewerbsposition gilt, daß diejenigen, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, *erfolgreicher* sind als diejenigen, mit denen eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird.

Die Hypothesen, die sich auf die Erfolgchancen der beiden gegensätzlichen Strategietypen (Differenzierungs- und Preisführerschaftsstrategie) im Verhältnis zu den jeweils verbleibenden strategischen Möglichkeiten beziehen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/3.4:

Für strategische Geschäftsfelder mit einer starken Wettbewerbsposition gilt, daß diejenigen, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, *erfolgreicher* sind als diejenigen, für die *keine* Differenzierungsstrategie gewählt wird.

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/3.5:

Für strategische Geschäftsfelder mit einer starken Wettbewerbsposition gilt, daß diejenigen, mit denen eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird, *weniger erfolgreich* sind als diejenigen, für die *keine* Preisführerschaftsstrategie gewählt wird.

Keine der aufgestellten Hypothesen kann als vorläufig bestätigt angesehen werden (vgl. Tabelle IV.19), denn es lassen sich keine signifikanten Unterschiede im Hinblick auf den Erfolg einzelner Strategietypen nachweisen. Lediglich bei der Hypothese I/K-S-E/StW/3.5 kann angesichts der relativ geringen Irrtumswahrscheinlichkeit ($p = 0.0715$) auf eine in Richtung der Hypothesenformulierung zielende Tendenz verwiesen werden. So scheint für "Dogs" mit einer starken Wettbewerbsposition die Annahme gerechtfertigt, daß Preisführerschaftsstrategien zwar nicht unbedingt die ineffizienteste, aber zumindest doch keine effiziente Ausprägung der Dimension Strategie-Substanz darstellen.

Hypothese	Strategie	durchschnittlicher Rang	n	U	W	p
I/K-S-E/ StW/3.2	Differenzierung	5.00	4	2	8	0.1143 (einseitig)
	Preisführerschaft	2.67	3			
I/K-S-E/ StW/3.4	Differenzierung	5.25	4	5	21	0.2429 (einseitig)
	"Keine Differenzierung"	3.75	4			
I/K-S-E/ StW/3.5	Preisführerschaft	2.67	3	2	8	0.0715 (einseitig)
	"Keine Preisführerschaft"	5.60	5			

Tab. IV.19: Einfluß der Strategie-Substanz auf den Erfolg in Abhängigkeit von einer starken Wettbewerbsposition²⁶

Aufgrund der vorliegenden Testergebnisse kann - im Gegensatz zu den generalisierenden Strategie-Effizienz-Hypothesen (vgl. Abschnitt IV.3.2.1.2) - für Geschäftsfelder mit einer starken Wettbewerbsposition die Differenzierungsstrategie nicht als die effizienteste Ausprägung der Dimension Strategie-Substanz eingestuft werden. Vielmehr ist zu vermuten, daß, bedingt durch die starke Wettbewerbsposition neben Differenzierungsstrategien auch mit sogenannten "Zwischen-den-Stühlen-Strategien" erfolgreich im Markt agiert werden kann. Zur Erklärung dieses Sachverhaltes sei auf den von Becker geprägten Begriff der "Durchgangsstrategie" verwiesen (vgl. BECKER 1988a, S. 199-203). Eine Position zwischen Preisführerschafts- und Differenzierungsstrategie stellt häufig eine Art strategische Durchgangsstation dar, und zwar entweder ausgehend von der Preisführerschafts- in Richtung Differenzierungsstrategie ("Trading up") oder umgekehrt von der Differenzierungs- hin zur Preisführerschaftsstrategie ("Trading down") (vgl. hierzu auch BECKER 1988b, S. 42).

Vergegenwärtigt man sich an dieser Stelle, daß im Rahmen dieser Arbeit ein Geschäftsfeld dann als erfolgreich einzustufen ist, wenn es die

²⁶ Von den acht Geschäftsfeldern, die eine starke Wettbewerbsposition besitzen, verfolgen vier eine Differenzierungs-, drei eine Preisführerschafts- und eines eine "Zwischen-den-Stühlen-Strategie". Daher konnten aus den oben dargelegten Gründen all jene Hypothesen, die sich direkt auf "Zwischen-den-Stühlen-Strategien" beziehen, nicht geprüft werden.

gesetzten Ziele erreicht hat (vgl. die Abschnitte III.1.1 und IV.2.3 dieser Arbeit), so kann nachvollzogen werden, daß ein Geschäftsfeld, das sich quasi auf dem Weg zu einer "klaren" strategischen Orientierung befindet, auf diesem Weg die für den Beobachtungszeitraum (das Jahr 1987) gesetzten Zwischenziele durchaus erreicht haben kann. Allerdings kann aufgrund der vorliegenden Ergebnisse - die Preisführerschaftsstrategie stellt keinen effizienten Strategietyp dar - vermutet werden, daß langfristig nur "Trading up-Strategien" erfolgreich sein werden. Die sich anschließende - im Rahmen dieser Arbeit aber nicht zu klärende - Frage lautet²⁷. Können strategische Geschäftsfelder, bei denen diese "Zwischen-den-Stühlen-Position" keine Durchgangsstation, sondern einen Dauerzustand darstellt, sich erfolgreich im Markt behaupten?

b) Schwache Wettbewerbsposition

Wenn im folgenden einzelne Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen überprüft werden, die für Geschäftsfelder mit einer starken Wettbewerbsposition formuliert wurden (vgl. Abschnitt III.4.2 dieser Arbeit), sollen die sich ergebenden Testergebnisse sowohl im Lichte der bestätigten generellen Strategie-Effizienz-Hypothesen als auch der empirisch abgesicherten Annahmen, die für strategische Geschäftsfelder mit einer starken Wettbewerbsposition getroffen wurden, diskutiert werden.

ba) Strategie-Position

Für strategische Geschäftsfelder mit einer schwachen Wettbewerbsposition wurde in diesem Bereich folgende Hypothese aufgestellt.

Gegenhypothese I/K-S-E/SchW/1.1:

Für strategische Geschäftsfelder mit einer schwachen Wettbewerbsposition gilt, daß diejenigen, mit denen eine *Umpositionierungsstrategie* verfolgt wird, *erfolgreicher* sind als diejenigen, für die eine *Beibehaltung der Marktposition* angestrebt wird.

²⁷ Um diese Frage beantworten zu können, wäre eine über mehrere Perioden gehende empirische Untersuchung erforderlich.

<i>Hypothese</i>	<i>Strategie</i>	<i>durchschnittlicher Rang</i>	<i>n</i>	<i>U</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
I/K-S-E/ SchW/1.1	Beibehaltung der Marktposition	4.50	6	6	28	0.1286 (einseitig)
	Umpositionierung	7.00	4			

Tab. IV.20: Einfluß der Strategie-Position auf den Erfolg in Abhängigkeit von einer schwachen Wettbewerbsposition

Die Nullhypothese I/K-S-E/SchW/1.1 kann bei einem $\alpha = 0.1286$ nicht widerlegt werden (vgl. Tabelle IV.20). Für strategische Geschäftsfelder mit einer schwachen Wettbewerbsposition konnte aufgrund der vorliegenden Daten zwar eine Tendenz zu Umpositionierungsstrategien festgestellt werden (vgl. Abschnitt IV.3.2.1.1 dieser Arbeit). Eine solche Strategie stellt augenscheinlich aber nicht per se die effizienteste Wahl dar. Verschiedene Interpretationsmöglichkeiten bieten sich an. Dieses Ergebnis könnte u.a. darauf zurückgeführt werden, daß auch Strategien, die auf eine Beibehaltung der Marktposition ausgerichtet sind, trotz schwacher Wettbewerbsposition Erfolgchancen bieten. Auch könnte vermutet werden, daß ein geeignetes Zusammenwirken mit den anderen grundsatzstrategischen Dimensionen für den Erfolg von erheblicher Bedeutung ist.²⁸

bb) Strategie-Stil

Die Hypothesen, die in diesem Bereich überprüft werden können, sind:

²⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in den folgenden Abschnitten IV.3.2.2.2 und IV.3.2.2.3.

Nullhypothese I/K-S-E/SchW/2.2:

Für strategische Geschäftsfelder mit einer schwachen Wettbewerbsposition gilt, daß zwischen denjenigen, mit denen eine *Marktherausfordererstrategie* verfolgt wird, und denjenigen, die als *Marktmitläufer* geführt werden, *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg besteht.

Gegenhypothese I/K-S-E/SchW/2.4:

Für strategische Geschäftsfelder mit einer schwachen Wettbewerbsposition gilt, daß diejenigen, mit denen eine *Marktmitläuferstrategie* verfolgt wird, *weniger erfolgreich* sind als diejenigen, die *nicht* als *Marktmitläufer* geführt werden.

Wie aus der Tabelle IV.21 zu entnehmen ist, kann die Nullhypothese I/S-K-E/SchW/2.2 nicht zurückgewiesen werden ($p = 0.3930$). Dies läßt den Schluß zu, daß Marktherausfordererstrategien sowohl im Paarvergleich mit Marktmitläuferstrategien als auch in Relation zur Gesamtheit aller anderen Strategie-Stile für ein strategisches Geschäftsfeld mit einer schwachen Wettbewerbsposition keine signifikant höhere Effizienz besitzen. Wie den weiter oben dargestellten Testergebnissen zu entnehmen war, konnte dagegen für Geschäftsfelder mit einer starken Wettbewerbsposition nachgewiesen werden, daß Marktherausfordererstrategien den eindeutig effizientesten Strategie-Stil darstellen²⁹, womit auch hier die Notwendigkeit einer situativ relativierten Betrachtung deutlich wird.

²⁹ Vgl. hierzu und zum folgenden auch die Darlegungen in Abschnitt IV.3.2.1.2 zu den "generellen" - d.h. unbedingten - Strategie-Effizienz-Hypothesen. Eine zusammenfassende Interpretation aller Ergebnisse erfolgt abschließend in Abschnitt IV.4.

<i>Hypothese</i>	<i>Strategie</i>	<i>durchschnittlicher Rang</i>	<i>n</i>	<i>U</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
I/K-S-E/ SchW/2.2	Mitläufer	3.80	5	4	17	0.3930 (zweiseitig)
	Herausforderer	5.67	3			
I/K-S-E/ SchW/2.4	Mitläufer	4.00	5	5	35	0.0754 (einseitig)
	"Kein Mitläufer"	7.00	5			

Tab. IV.21: Einfluß des Strategie-Stils auf den Erfolg in Abhängigkeit von einer schwachen Wettbewerbsposition³⁰

Die Hypothese I/K-S-E/SchW/2.4 kann bei einem $\alpha = 0.0754$ vorläufig nicht als bestätigt angesehen werden. Gleichwohl erlaubt es die relativ geringe Irrtumswahrscheinlichkeit darauf hinzuweisen, daß zumindest eine Tendenz zu erkennen ist, die in Richtung der Hypothesenformulierung wirkt. Danach stellen Marktmittläuferstrategien ebenso wie für strategische Geschäftsfelder mit einer starken auch für solche mit einer schwachen Wettbewerbsposition den ineffizientesten Strategie-Stil dar (vgl. hierzu den Unterpunkt: ab) Strategie-Stil in diesem Abschnitt).

Diese Ergebnisse lassen den vorsichtigen Schluß zu, daß - wie in den Hypothesen I/K-S-E/SchW/2.1 und I/K-S-E/SchW/2.3 des situativen Entscheidungsmodells angenommen (vgl. Abschnitt III.4.2.2.2 dieser Arbeit)³¹ - für ein Geschäftsfeld mit einer schwachen Wettbewerbsposition eine Marktnischenbearbeiterstrategie als effizientester Strategie-Stil einzustufen ist.

³⁰ Von den zehn Geschäftsfeldern, die eine schwache Wettbewerbsposition besitzen, verfolgen fünf eine Marktmittläufer-, drei eine Marktherausforderer- und zwei eine Marktnischenbearbeiterstrategie. Daher konnten aus den oben dargelegten Gründen all jene Hypothesen, die sich direkt auf Marktnischenbearbeiterstrategien beziehen, nicht geprüft werden.

³¹ Diese Hypothesen konnten - wie erwähnt - aufgrund der Datenlage nicht überprüft werden.

bc) Strategie-Substanz

In diesem Bereich konnte nur die folgende Hypothese überprüft werden:

Gegenhypothese I/K-S-E/SchW/3.4:

Für strategische Geschäftsfelder mit einer schwachen Wettbewerbsposition gilt, daß diejenigen, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, *erfolgreicher* sind als diejenigen, für die *keine* Differenzierungsstrategie *gewählt wurde*.

Die Hypothese I/K-S-E/SchW/3.4 kann als bestätigt angesehen werden ($p = 0.0191$) (vgl. Tabelle IV.22). Demnach kann bei strategischen Geschäftsfeldern mit einer schwachen Wettbewerbsposition davon ausgegangen werden, daß Differenzierungsstrategien den effizientesten Strategietyp darstellen. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, daß für Geschäftsfelder mit einer starken Wettbewerbsposition die äquivalent formulierte Hypothese zurückgewiesen werden mußte (vgl. hierzu den Unterpunkt: ac) Strategie-Substanz in diesem Abschnitt).

Hypothese	Strategie	durchschnittlicher Rang	n	U	W	p
I/K-S-E/ SchW/3.4	Differenzierung	7.17	6	2	12	0.0191 (einseitig)
	"Keine Differenzierung"	3.00	4			

Tab. IV.22: Einfluß der Strategie-Substanz auf den Erfolg in Abhängigkeit von einer schwachen Wettbewerbsposition³²

³² Von den zehn Geschäftsfeldern, die eine schwache Wettbewerbsposition besitzen, verfolgen sechs eine Differenzierungs-, zwei eine "Zwischen-den-Stühlen"- und zwei eine Preisführerschaftsstrategie. Daher konnten aus den oben dargelegten Gründen all jene Hypothesen, die sich direkt auf "Zwischen-den-Stühlen"- und Preisführerschaftsstrategien beziehen, nicht geprüft werden.

3.2.2 Zweite Stufe des situativen Entscheidungsmodells

In diesem Abschnitt sind die Hypothesen zu überprüfen, die sich auf der zweiten Stufe des situativen Entscheidungsmodells befinden. In einem ersten Schritt werden der Einfluß einer bestimmten Position im VFA-Raster auf die Wahl einer Grundsatzstrategie (Kontext-Strategie-Hypothesen) und der Zusammenhang, der zwischen gewählter Grundsatzstrategie und Erfolg besteht (Strategie-Effizienz-Hypothesen), untersucht. Anschließend werden die daraus abgeleiteten Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen getestet.

3.2.2.1 Kontext-Strategie-Hypothesen

Der Abbildung IV.6 kann die Verteilung der in der Stichprobe befindlichen Geschäftsfelder auf die Klassen drei und vier des VFA-Rasters entnommen werden. Deutlich wird, daß augenscheinlich zwischen den beiden Klassen keine Unterschiede bei der Wahl der Marketing-Grundsatzstrategie bestehen.

Aufgrund der jeweils zu geringen Fallzahlen kann keine der Kontext-Strategie-Hypothesen der zweiten Stufe getestet werden.³³

³³ Zu prüfen wäre, ob sich die beobachteten Häufigkeiten der Variablenwerte je VFA-Klasse signifikant von vorgegebenen erwarteten Häufigkeiten unterscheiden (Testhypothese: Es besteht kein Unterschied zwischen beobachteten und erwarteten Häufigkeiten). Der geeignete Test wäre angesichts des nominalen Skalenniveaus der χ^2 -Test für eine Stichprobe, der aber pro Feld zumindest eine erwartete Häufigkeit von fünf Fällen voraussetzt.

<i>Klassen im VFA - Raster</i> <i>Typen von Grund- satzstrategien</i>	<i>- schwache Wettbewerbs- position</i> <i>- hohe Wettbewerbs- intensität</i> <i>- heterogener Branchentyp</i>	<i>- starke Wettbewerbs- position</i> <i>- hohe Wettbewerbs- intensität</i> <i>- heterogener Branchentyp</i>
progressiv aktive Differenzierungs- strategie (Typ C)	1	1
konservativ aggressive Differenzierungs- strategie (Typ B)	3	3
konservativ passive Preisführerschafts- strategie (Typ X)	4	3
progressiv passive Differenzierungs- strategie (Typ Y)	1	0

Abb. IV.6: Verteilung der in der Stichprobe befindlichen Geschäftsfelder auf die Klassen drei und vier des VFA-Rasters sowie auf die einzelnen Typen von Grundsatzstrategien

3.2.2.2 Strategie-Effizienz-Hypothesen

Im Rahmen dieses Abschnittes werden diejenigen Aussagen des situativen Entscheidungsmodells überprüft (vgl. Abschnitt III.4.3.1 dieser Arbeit), die sich mit der generell höheren Effizienz befassen, die die sogenannten ABC-Strategien im Vergleich zu anderen denkbaren Strategien ("XY-Strategien") besitzen. Anhand des vorliegenden Datenmaterials können die folgenden Strategie-Effizienz-Hypothesen der zweiten Stufe überprüft werden:

Gegenhypothese II/S-E/1.0:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine der sogenannten *ABC-Strategien* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *"XY-Strategie"* verfolgt wird.

Gegenhypothese II/S-E/1.2:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine sogenannte *konservativ aggressive Differenzierungsstrategie (Typ B)* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *"XY-Strategie"* (hier: eine sogenannte konservativ passive Preisführerschaftsstrategie) verfolgt wird.

Gegenhypothese II/S-E/1.3:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine sogenannte *progressiv aktive Differenzierungsstrategie (Typ C)* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *"XY-Strategie"* (hier: eine sogenannte konservativ passive Preisführerschaftsstrategie) verfolgt wird.

Nullhypothese II/S-E/2.0:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, die sogenannte *ABC-Strategien* verfolgen, bestehen keine Unterschiede im Hinblick auf den Erfolg (hier: Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, die eine *konservativ aggressive Differenzierungsstrategie (Typ B)* und solchen, die eine *progressiv aktive Differenzierungsstrategie (Typ C)* verfolgen, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg).

Hypothese	Strategie	durchschnittlicher Rang	n	U	W	p
II / S-E / 1.0	ABC - Strategien	12.30	10	12	48	0.0059 (einseitig)
	XY - Strategien	6.00	8			
II / S-E / 1.2	Typ X	4.71	7	5	33	0.0056 (einseitig)
	Typ B	10.29	7			
II / S-E / 1.3	Typ X	4.14	7	1	26	0.0167 (einseitig)
	Typ C	8.67	3			
II / S-E / 2.0	Typ B	5.86	7	8	14	0.6667 (zweiseitig)
	Typ C	4.67	3			

Tab. IV.23: Einfluß des gewählten Grundsatzstrategie-Typs auf den Erfolg.

Wie der Tabelle IV.23 zu entnehmen ist, kann der signifikante Nachweis erbracht werden (II/S-E/1.0; $p = 0.0059$), daß die sogenannten ABC-Strategien effizienter sind als Grundsatzstrategien (XY-Typen), die nicht aus dem situativen Entscheidungsmodell abgeleitet werden können. Die ebenfalls signifikanten Ergebnisse der Hypothesen II/S-E/1.2 und II/S-E/1.3 stützen zudem diese Aussage ($p = 0.0056$ und $p = 0.0167$). Wie vermutet, kann die Nullhypothese II/S-E/2.0 nicht widerlegt werden.

Aufgrund der vorliegenden Daten kann zusammenfassend festgestellt werden, daß für Geschäftsfelder, die sich mit einem geringen relativen Marktanteil in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten befinden, Grundsatzstrategien, die gemäß den Hypothesen des situativen Entscheidungsmodells als effizient einzustufen sind (hier: die Typen B und C), grundsätzlich erfolversprechender sind als jeder andere Grundsatzstrategie-Typ (hier: die Typen X und Y). Des weiteren gilt, daß unter den angesprochenen Bedingungen im Hinblick auf die Effizienz keine Unterschiede zwischen einzelnen "ABC-Strategien" gemacht werden können. Um hierzu tiefergehende Aussagen treffen zu können, muß die Situation durch weitere Kontextfaktoren - wie im VFA-Raster vorgesehen - eingeschränkt werden.

3.2.2.3 Integration von Kontext-Strategie- und Strategie-Effizienz-Hypothesen

Im Mittelpunkt dieses Abschnittes stehen die zentralen Hypothesen des situativen Entscheidungsmodells, wie sie dem in Abbildung III.32 wiedergegebenen VFA-Raster, der die idealtypischen Grundsatzstrategien für "Dogs" enthält, zusammengefaßt entnommen werden können. Im einzelnen sind die in Abschnitt III.4.3.2 getroffenen Aussagen über den Einfluß bestimmter Grundsatzstrategien auf die Effizienz eines strategischen Geschäftsfeldes in Abhängigkeit von einzelnen Situationsklassen des VFA-Rasters zu untersuchen, wobei hier aufgrund des Datenmaterials nur die Klassen drei und vier des Rasters betrachtet werden können.

a) Die 3. Klasse des VFA-Rasters

Ein strategisches Geschäftsfeld, das der Klasse drei des VFA-Rasters zuzuordnen ist, ist dadurch gekennzeichnet, daß es in einer wettbewerbsintensiven Branche vom heterogenen Typ eine schwache Wettbewerbsposition besitzt.

Aufgrund der Datenlage können die Aussagen, die explizit die höhere Effizienz der Grundsatzstrategie vom Typ C ("progressiv aktive Differenzierungsstrategie") postulieren, nicht überprüft werden (vgl. Abschnitt 2.3 im Anhang A). Es kann lediglich die folgende Annahme einem statistischen Test unterzogen werden:

Nullhypothese II/K-S-E/VFA3/2.0:

Für die Klasse drei des VFA-Rasters gilt, daß zwischen strategischen Geschäftsfeldern, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen, und solchen, die eine *"XY-Strategie"* verfolgen, *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg besteht.

Hypothese	Strategie	durchschnittlicher Rang	n	U	W	p
II / K-S-E / VFA3 / 2.0	Typ X	3.00	4	2	16	0.2286 (zweiseitig)
	Typ B	5.33	3			

Tab. IV.24: Einfluß der Grundsatzstrategie auf den Erfolg für Geschäftsfelder in der Klasse drei des VFA-Rasters

Die Nullhypothese II/K-S-E/VFA3/2.0 kann nicht zurückgewiesen werden ($p = 0.2286$) (vgl. Tabelle IV.24). Unter den Bedingungen, die die dritte Klasse des VFA-Rasters auszeichnen, ist augenscheinlich - entsprechend den in Abschnitt III.4.3.2 getroffenen Annahmen - eine Grundsatzstrategie vom Typ B ("konservativ aggressive Differenzie-

rungsstrategie") im Vergleich zu sogenannten XY-Strategien nicht erfolgsversprechender.

Dieses Ergebnis kann - mit gebotener Vorsicht - als Bestätigung für die im Rahmen des situativen Entscheidungsmodells getroffene Annahme gewertet werden, daß die Aussage, die eine generelle Überlegenheit sämtlicher sogenannter ABC-Strategien gegenüber den "XY"-Strategien für Geschäftsfelder mit einem geringen relativen Marktanteil in reifen Märkten postuliert (vgl. hierzu auch den vorangegangenen Abschnitt IV.3.2.2.2), unter den hier vorliegenden - weiter spezifizierten - Bedingungen zu relativieren ist. Zumindest eine Grundsatzstrategie vom Typ B stellt offensichtlich für Geschäftsfelder mit einer schwachen Wettbewerbsposition, die sich in einer wettbewerbsintensiven Branche vom heterogenen Typ befinden, kein effizienteres grundsatzstrategisches Verhalten als eine Strategie vom Typ X dar.

b) Die 4. Klasse des VFA-Rasters

Strategische Geschäftsfelder, die in der vierten Klasse des VFA-Rasters zu positionieren sind, befinden sich ebenso wie Geschäftsfelder der dritten Klasse in wettbewerbsintensiven Branchen vom heterogenen Typ, im Gegensatz zu diesen nehmen sie allerdings eine starke Wettbewerbsposition ein. Das vorliegende Datenmaterial ließ eine Überprüfung der folgenden Hypothesen zu.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA4/1.0:

Für die Klasse vier des VFA-Rasters gilt, daß strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen, *erfolgreicher* sind, als solche, die *keine Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA4/1.4:

Für die Klasse vier des VFA-Rasters gilt, daß strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen, *erfolgreicher* sind, als solche, die eine *"XY-Strategie"* verfolgen.

<i>Hypothese</i>	<i>Strategie</i>	<i>durchschnittlicher Rang</i>	<i>n</i>	<i>U</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
I / K-S-E / VFA4 / 1.0	Typ B	6.00	3	0	18	0.0286 (einseitig)
	"Nicht Typ B"	2.50	4			
I / K-S-E / VFA4 / 1.4	Typ X	2.00	3	0	6	0.0500 (einseitig)
	Typ B	5.00	3			

Tab. IV.25: Einfluß der Grundsatzstrategie auf den Erfolg für Geschäftsfelder in der Klasse vier des VFA-Rasters

Die Hypothesen II/K-S-E/VFA4/1.0 und II/K-S-E/VFA4/1.4 können als bestätigt angesehen werden ($p = 0.0286$ und $p = 0.0500$) (vgl. Tabelle IV.25). Für ein strategisches Geschäftsfeld, das in die Klasse vier des VFA-Rasters einzugruppieren ist, stellt demnach eine konservativ aggressive Differenzierungsstrategie das effizienteste grundsatzstrategische Verhalten dar.

4. Zusammenfassung

Bevor die wesentlichen Ergebnisse der durchgeführten empirischen Untersuchung im folgenden überblicksartig zusammengestellt werden, sei noch einmal betont, daß aus den in Abschnitt IV.1 dargelegten Gründen nur eine Studie mit explorativem Charakter durchgeführt werden konnte. Die durch die Studie gewonnenen Erkenntnisse sollten daher mit gebotener Vorsicht interpretiert werden.³⁴

³⁴ Bedingt durch die Analyse der Studie mußten einige Einschränkungen in Kauf genommen werden. Aufgrund der geringen Fallzahl konnten nur ausgewählte Hypothesen des situativen Entscheidungsmodells überprüft werden, auch konnten deswegen sogenannte intervenierende Variablen nicht berücksichtigt werden.

Angesichts der vorliegenden Daten konnten die wesentlichen Prämissen, die dieser Arbeit zugrunde liegen, bestätigt werden. So konnten als "Dog" im "klassischen" Boston-Portfolio zu positionierende Geschäftsfelder beobachtet werden, die als erfolgreich zu klassifizieren sind. Diese Tatsache stützt neben weiteren durch die Studie gewonnenen Erkenntnissen die zweite grundlegende Annahme. Die Notwendigkeit einer situativ relativierten Ableitung von Marketing-Grundsatzstrategien konnte nachgewiesen werden. In der Zusammenschau ergab sich für die einzelnen grundsatzstrategischen Dimensionen sowie für einzelne Typen von Marketing-Grundsatzstrategien das im folgenden dargestellte Bild.

Strategie-Position

Zwar konnte gezeigt werden, daß - wie angenommen - für Geschäftsfelder mit einer schwachen Wettbewerbsposition im Vergleich mit solchen, die eine starke Wettbewerbsposition einnehmen, tendenziell eher Umpositionierungsstrategien gewählt werden. Allerdings war festzustellen, daß eine solche Strategie für ein Geschäftsfeld mit einer schwachen Wettbewerbsposition nicht per se die effizienteste Wahl ist.

Auch wurde deutlich, daß weder die Beibehaltung der Marktposition noch eine Umpositionierungsstrategie in eine eindeutige Beziehung zum Erfolg gesetzt werden können, wenn die Situation nur durch die Bedingungsfaktoren Marktstagnation bzw. -schrumpfung sowie geringer relativer Marktanteil eingeschränkt wird. Mit anderen Worten, beide Strategien werden sowohl mit erfolgreichen als auch mit nicht erfolgreichen Geschäftsfeldern der Portfolio-Kategorie "Dog" verfolgt.

Strategie-Stil

Generell kann für "Dogs" gesagt werden, daß Marktherausfordererstrategien den effizientesten und Marktmittläuferstrategien den ineffizientesten Strategie-Stil darstellen. Allerdings ist diese Aussage zu relati-

vieren, wenn die Situation durch den Faktor Wettbewerbsposition zusätzlich differenziert wird.

Die These, daß strategische Geschäftsfelder mit einer starken Wettbewerbsposition im Verhältnis zu Geschäftsfeldern mit einer schwachen Wettbewerbsposition eher als Marktherausforderer geführt werden, konnte zwar nicht aufrechterhalten werden. Auf der anderen Seite konnte aber nachgewiesen werden, daß Marktherausfordererstrategien für Geschäftsfelder mit einer starken Wettbewerbsposition im Gegensatz zu solchen mit einer schwachen den effizientesten Strategie-Stil darstellen. Für Geschäftsfelder mit einer schwachen Wettbewerbsposition - so kann vermutet werden - sollte hingegen die Bearbeitung einer Marktnische angestrebt werden. Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse kann behauptet werden, daß Marktmittläuferstrategien unabhängig von der jeweiligen Wettbewerbsposition für "Dogs" grundsätzlich als ineffizient anzusehen sind.

Strategie-Substanz

Die vorliegenden Daten stützen die These, daß für "Dogs" Differenzierungsstrategien die effizienteste und Preisführerschaftsstrategien die ineffizienteste Ausprägung der Dimension Strategie-Substanz darstellen.

Werden allerdings ausschließlich Geschäftsfelder mit einer starken Wettbewerbsposition betrachtet, so kann diese Aussage nicht ohne Einschränkung aufrechterhalten werden. Für derartige Geschäftsfelder ist neben einer Differenzierungsstrategie augenscheinlich auch eine sogenannte "Zwischen-den-Stühlen-Strategie" - vermutlich im Sinne einer "Durchgangsstrategie" - als erfolgreiche Möglichkeit der Marktbehauptung einzuschätzen. Für eine Preisführerschaftsstrategie scheint allerdings auch hier zu gelten, daß sie nicht als effizient eingeordnet werden kann.

Für Geschäftsfelder mit einer schwachen Wettbewerbsposition hingegen ist eine Differenzierungsstrategie eindeutig als effizientester Strategietyp zu bezeichnen.

Marketing-Grundsatzstrategie

Nachgewiesen werden konnte, daß für "Dogs" die aus dem situativen Entscheidungsmodell abgeleiteten sogenannten ABC-Strategien erfolgreicher sind als die sogenannten XY-Strategien, die nicht aus dem situativen Entscheidungsmodell hervorgegangen sind.

Weiter konnte gezeigt werden, daß diese Aussage - wird eine spezielle Klasse des VFA-Rasters betrachtet - zu relativieren ist. Einerseits stellt - wie angenommen - eine Grundsatzstrategie vom Typ B ("konservativ aggressive Differenzierungsstrategie") für die Klasse drei im Verhältnis zu einer "XY-Strategie" keine effizientere strategische Wahl dar. Andererseits wurde die Annahme bestätigt, daß eine Grundsatzstrategie vom Typ B für Geschäftsfelder, die der Klasse vier des VFA-Rasters zuzuordnen sind, die effizienteste Möglichkeit grundsatzstrategischen Verhaltens ist.

V. Diskussion

Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein Entscheidungsmodell vorgestellt, das eine situationsspezifische Ableitung von Marketing-Grundsatzstrategien ermöglicht. Den Untersuchungsgegenstand der sowohl theoretisch als auch empirisch angelegten Arbeit bildeten strategische Geschäftsfelder der Konsumgüterindustrie, die einen geringen Marktanteil in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten innehaben - die sogenannten Dogs.

Der abschließenden Diskussion soll ein Zitat von Jagdish N. Sheth vorangestellt werden, welches das Dilemma veranschaulicht, dem *externe* Unternehmensberater bei der Beurteilung von derartigen Geschäftsfeldern gegenüberstehen. SHETH (1985, S. 3-10) betont, daß seine Aussagen nicht nur für Unternehmensberater gelten, die dem klassischen Portfolio-Modell der Boston Consulting Group verhaftet sind.

"Why do intelligent, informed, experienced advisors go for the quick fix of divestment for their clients? They suffer from myopia. As in a movie closeup, they see their corporate clients clearly and in detail: the strengths and weaknesses are obvious, and the need to deal directly with this corporate entity is obviously important. In contrast, the background - the environment - is nebulous and out of focus: an imprecise mass of consumers and competitors who acquire definition and meaning only when they step stage front and interact with the main character. The immediate demands of that character - the corporate client - are the only elements in sharp focus." (SHETH 1985, S. 10-11)

Auch wenn der zitierten Auffassung von Sheth in weiten Teilen mit Recht widersprochen werden kann - indem u.a. die in der Beratungspraxis "üblichen" umfangreichen Situationsanalysen angeführt werden -, so verweist sie doch in ihrem Kern auf Vorteile, die ein *unternehmensinterner* Planer (Marketingleiter, Produktmanager etc.) im Regelfall gegenüber einem externen Berater besitzt. Erstens verfügt der interne Planer aufgrund seines häufig in Jahren angeeigneten Expertenwissens über Konsumenten und Wettbewerber in seinem speziellen Markt über das bessere Potential, Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken seines Geschäftsfeldes valide einzuschätzen. Zweitens kann er darauf aufbauend schöpferische und bis ins letzte Detail durch-

dachte Marketingstrategien entwickeln, die einem "Dog" eine effiziente Marktbehauptung ermöglichen.

Pointiert kann gesagt werden, daß strategische Planungsmodelle wie die Portfolio-Analyse und auch das in dieser Arbeit vorgestellte situative Entscheidungsmodell sicherlich als nützliche, aber in ihrem Kern *technokratische Hilfsmittel* der strategischen Marktplanung einzuschätzen sind. Weder die formale strategische Planung als Ganzes noch die dafür entwickelten Entscheidungstechniken können Kreativität und Intuition ersetzen (vgl. auch KREILKAMP 1987, S. 571). Gerade bei der Planung von Strategien für "Dogs" muß daher eine der Hauptaufgaben des Top-Managements darin bestehen, formale und intuitive Planung miteinander zu verbinden. Sowohl externe Berater als auch interne Experten sollten in den Analyse- und Planungsprozeß einbezogen werden, wobei die ersten die formalen Planungstechniken zur Verfügung stellen sowie losgelöst vom Tagesgeschäft grundlegende, aber auch relativ grobe Ideen entwickeln und die zweiten Detailkenntnis sowie langjährige Marketingerfahrungen in ihrem Markt besitzen.

"Dogs" übernehmen im Portfolio eines diversifizierten Unternehmens die Funktion, für andere, in attraktiveren Märkten befindliche Geschäftsfelder ("Question Marks") Finanzmittel zu erwirtschaften. Orientiert an dieser Aufgabe wurden in dieser Arbeit Marketing-Grundsatzstrategien formuliert, die einem "Dog" in Abhängigkeit von bestimmten Kontextfaktoren (Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition) eine erfolgreiche Marktbehauptung erlauben. Diese Strategien wurden als "ABC-Strategien" bezeichnet. Im einzelnen handelt es sich um die folgenden vier Strategietypen:

- die revolutionär aktive Differenzierungsstrategie (Typ A),
- die konservativ aggressive Differenzierungsstrategie (Typ B),
- die progressiv aktive Differenzierungsstrategie (Typ C) und
- die konservativ aggressive Preisführerschaftsstrategie (Typ D).

Im Rahmen der im Konsumgütermarkt durchgeführten empirischen Studie konnten erste Hinweise gewonnen werden, daß sich das entwickelte Hypothesensystem in der Realität bewährt. Aufgrund der Untersuchungsanlage konnte insbesondere nachgewiesen werden, daß für

strategische Geschäftsfelder, die in einer wettbewerbsintensiven Branche vom heterogenen Typ eine starke Wettbewerbsposition einnehmen, eine konservativ aggressive Differenzierungsstrategie den effizientesten Strategietyp darstellt. In einer breiter angelegten empirischen Untersuchung sollte überprüft werden, ob dies auch für die anderen Situationsklassen des VFA-Rasters und die jeweils vorgeschlagenen Marketing-Grundsatzstrategien gilt, wie es eine Vielzahl von Einzelergebnissen der hier vorgestellten empirischen Studie anzuzeigen scheint.

Mit dem in dieser Arbeit entwickelten situativen Entscheidungsmodell steht ein Entscheidungshilfsmittel zur Verfügung, das die aus der Portfolio-Planung gewonnenen formalen Ziele um substantielle Vorgaben ergänzt. Es können situationsspezifisch Verhaltensweisen (Strategie-Position, -Stil und -Substanz) abgeleitet werden, die es einem "Dog" potentiell ermöglichen, sich effizient in der jeweiligen Branche zu behaupten. Einhergehend mit der Festlegung von generellen Verhaltensweisen gegenüber den anderen Branchenteilnehmern übernehmen derartige Marketing-Grundsatzstrategien die Aufgabe, die Komplexität bei der Konzeption des Marketing-Mix zu reduzieren. Marketing-Grundsatzstrategien geben erste grobe Hinweise auf die quantitative und qualitative Gestaltung des Marketing-Mix, indem z.B. durch die Art des angestrebten Wettbewerbsvorteils das Präferenzniveau des Marketing-Mix festgelegt wird. Allerdings lassen sich daraus keineswegs konkrete Ansätze für die Ausgestaltung des Marketing-Instrumentariums ableiten. Je nach Ausgangssituation kann der Spielraum für die taktische Maßnahmenplanung verhältnismäßig groß sein. Die Auswahl und grobe Gewichtung der Marketing-Instrumente muß als ein Prozeß selbstkritischer und kontrollierter Kreativität eingeschätzt werden, der letztlich über den Markterfolg entscheidet (vgl. BERGER 1974, S. 604f.) Gerade bei der Formulierung von Marketingstrategien für "Dogs" sollte daher - wie oben gefordert - das im eigenen Unternehmen im Zeitablauf gewachsene Potential branchenspezifischer Erfahrungen und Kenntnisse als Basis für eine kreative Konzeption des Marketing-Mix genutzt werden.

Literaturverzeichnis

- Abell, D.F. (1980): Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs/N.J.
- Abell, D.F./J.S. Hammond (1979): Strategic Market Planning - Problems and Analytical Approaches. Englewood Cliffs/N.J.
- Aguilar, F.J. (1967): Scanning the business environment. New York/London
- Alexander, J.M./T.L. Saaty (1977): Stability Analysis of the Forward - Backward Process: Northern Ireland Case Study. In: Behavioral Science, Vol. 22 (1977), S. 375-382
- Altschul, K. (1980): Planung ist nichts für Planer. In: Absatzwirtschaft, Heft 8/1980, S. 16-22
- Ansoff, I. (1966): Management-Strategie. München
- Ansoff, I. (1979): Strategic Management. London
- Assael, H. (1985): Marketing Mangement. Boston
- Backhaus, K./B. Erichson/W. Plinke/Chr. Schuchard-Fischer/R. Weiber (1987): Multivariate Analysemethoden, 4., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin/Heidelberg
- Barry, T.E. (1986): Marketing. Chicago u.a.O.
- Bauer, E. (1976): Markt-Segmentierung als Marketing-Strategie. Berlin
- Bauer, E. (1977): Markt-Segmentierung. Stuttgart
- Bauer, H.. (1988): Marktstagnation als Herausforderung für das Marketing. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58 (1988) 10, S. 1052-1071.
- Becker, J. (1983): Grundlagen der Marketingkonzeption. München
- Becker, J. (1985): Strategische Markenführung. In: Markenartikel, Heft 8/1985, S. 404-411
- Becker, J. (1986): Steuerungsleistungen und Einsatzbedingungen von Marketingstrategien. In: Marketing-ZFP, Heft 3/1986, S. 189-198
- Becker, J. (1988a): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 2., verb. u. erw. Auflage von "Grundlagen der Marketing-Konzeption (1983)". München

- Becker, J. (1988b): Das Verlust-in-der-Mitte-Phänomen. In: Thexis, 4/1988, S. 39-43
- Berekoven, L./W. Eckert/P. Ellenrieder (1987): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 3., verbesserte Auflage. Wiesbaden
- Berger, R. (1974): Marketing-Mix. In: Marketing-Enzyklopädie, Bd. II. München, S. 595-614
- Bergler, R. (1974): Marktsegmentierung. In: Marketing-Enzyklopädie, Bd. II. München, S. 807-823
- Bidlingmaier, J. (1973): Marketing, Bd. I und II. Reinbek bei Hamburg
- Birkelbach, R. (1988): Strategische Geschäftsfeldplanung im Versicherungssektor. In: Marketing-ZFP, Heft 3/1988, S. 231-239
- Bloom, P.N./P. Kotler (1983): Strategien für Unternehmen mit hohem Marktanteil. In: Harvard Manager Heft 3/1983, S. 74-82
- Böhler, H. (1977): Methoden und Modelle der Marktsegmentierung. Stuttgart
- Brosius, G. (1988): SPSS/PC+ Basics and Graphics. Hamburg
- Bruns, I. (1977): Kritische Analyse des Kontingenz-Ansatzes in der Organisationstheorie. In: Die Betriebswirtschaft 37 (1977), S. 61-64
- Buaron, R. (1981): New-game Strategies. In: McKinsey Quarterly, Spring 1981, S. 24-40
- Büning, H./G. Haedrich/H. Kleinert/A. Kuß/B. Streitberg (1981): Operationale Verfahren der Markt- und Sozialforschung. Berlin/New York
- Büning, H./G. Trenkler (1978): Nichtparametrische statistische Methoden. Berlin/New York
- Buzzell, R.D./B.T. Gale/R.G.M. Sultan (1975): Market Share - A Key to Profitability. In: Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1975, S. 91-102
- Buzzell, R.D./F.D. Wiersema (1981): Erfolgsstrategien im Kampf um Marktanteile. In: Harvard Manager, Heft 4/1981, S. 7-18
- Campbell, J.P. (1977): On the Nature of Organizational Effectiveness. In: Goodmann, P.S./J.M. Pennings (Hrsg.): New Perspectives on Organizational Effectiveness. San Francisco u.a.O.
- Caves, R.E./M.E. Porter (1977): From Entry Barriers to Mobility Barriers - Conjectural Decisions and Continued Deterrence to New Competitors. The Quarterly Journal of Economics 91 (1977), S. 241-261

- Child, J. (1972): Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice. In: *Sociology*, Vol. 6/1972, S. 1-22
- Czenskowsky, T. (1987): Darstellung und Kritik der Grundlagen und des Aufbaus des 4-Felder-Portfolios. Arbeitsbericht Nr. 19 der Forschungsgruppe "Planung & Prognose", Universität Bremen
- Day, G.S. (1977): Diagnosing the Product Portfolio. In: *Journal of Marketing*, April 1977, S. 29-38
- Day, G.S. (1981): Strategic Market Analysis and Definition: An Integrated Approach. In: *Strategic Management Journal* 2 (1981), S. 281-299
- Day, G.S. (1986): *Analysis for Strategic Market Decisions*. St. Paul/New York/Los Angeles/San Francisco
- Day, G.S./R. Wensley (1988): Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. In: *Journal of Marketing*, April 1988, S. 1-20
- Dichtl, E. (1984): Gesättigte Märkte, technischer Fortschritt und Beschäftigung. In: *Marketing-ZFP*, Heft 3/1984, S. 206-209
- Dichtl, E. (1985): Marketing vor neuen Herausforderungen - Ein Problemaufriß. In: Raffée, H./K.-P. Wiedmann (Hrsg.): *Strategisches Marketing*. Stuttgart, S. 465-474
- Dill, W.R. (1958): Environment as an Influence on Managerial Autonomy. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4/ 1958, S. 409-443
- Dlugos, G. (1970): Forschungsstand und Neuorientierung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 1970, S. 597-599
- Döpke, U. (1986): *Strategisches Marketing-Controllershship*. Frankfurt a.M./Bern/New York
- Dunst, K.H. (1983): *Portfolio-Management: Konzeption für die strategische Unternehmensplanung*. 2., verb. Aufl., Berlin/New York
- Engelhardt, W.H. (1985): Versäumnisse der Marketing-Wissenschaft in der Strategiediskussion. In: *Marketing-ZFP*, Heft 3/1985, S. 211-212
- Erfmann, M. (1988): *Wettbewerbsstrategien in reifen Märkten*. Frankfurt a.M. u.a.O.
- Eybl, D. (1984): *Instrumente und Orientierungsgrundlagen zur Planung wettbewerbsorientierter Unternehmensstrategien*. Frankfurt a.M./Bern/New York/Nancy
- Frese, E. (1984): *Grundlagen der Organisation*, 2. Auflage. Wiesbaden

- Freter, H. (1980): Strategien, Methoden und Modelle der Marktsegmentierung bei der Markterfassung und Marktbearbeitung. In: Die Betriebswirtschaft 40 (1980) 3, S. 453-463
- Freter, H. (1983): Marktsegmentierung. Stuttgart
- Friedrichs, J. (1973): Methoden empirischer Sozialforschung. Reinbek bei Hamburg
- Fritz, W./F. Förster/H. Raffée/G. Silberer (1985): Unternehmensziele in Industrie und Handel. In: Die Betriebswirtschaft, 45 (1985) 4, S. 375-394
- Fritz, W./F. Förster/K.-P. Wiedmann/H. Raffée (1988): Unternehmensziele und strategische Unternehmensführung. In: Die Betriebswirtschaft, 48 (1988) 5, S. 567-586
- Gälweiler, A. (1974): Unternehmensplanung. Frankfurt a.M./New York
- Gälweiler, A. (1976): Unternehmenssicherung und strategische Planung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1976, S. 362-379
- Gälweiler, A. (1979): Strategische Geschäftseinheiten (SGE) und Aufbau-Organisation der Unternehmung. In: ZO, Heft 5/ 1979, S. 252-260
- Gerl, K./P. Roventa (1983): Strategische Geschäftseinheiten - Perspektiven aus der Sicht des Strategischen Managements. In: Kirsch, W./P. Roventa (Hrsg.): Bausteine eines Strategischen Managements, Berlin/New York, S. 141-161
- Grabatin, G. (1981): Effizienz von Organisationen. Berlin/New York
- Green, P.E./D.S. Tull (1982): Methoden und Techniken der Marktforschung. Stuttgart
- Grimm, U. (1983): Analyse strategischer Faktoren. Wiesbaden
- Grünewald, H.-G. (1982): Portfolio-Analyse als Instrument zur Beurteilung der strategischen Gesamtsituation. In: agplan Gesellschaft für Planung e.V. (Hrsg.): Portfolio-Management. Ein strategisches Führungskonzept und seine Leistungsfähigkeit, Agplan-Veröffentlichung 023, Berlin 1982, Kennzahl 4833, S. 1-11
- Gussek, F./T. Tomczak (1988a): Ressourcenallokation mit dem "Analytic Hierarchy Process (AHP)". Arbeitspapier Nr. 25 des Instituts für Markt- und Verbrauchsforschung der Freien Universität Berlin
- Gussek, F./T. Tomczak (1988b): Decision Support-Systeme für Marketingentscheidungen. In: Thexis, Heft 5/1988, S. 38-43
- Haedrich, G. (1976): Werbung als Marketinginstrument. Berlin/New York

- Haedrich, G. (1983a): Entwicklung von Marketingstrategien. In: Marketing-ZFP, Heft 3/1983, S. 175-180
- Haedrich, G. (1983b): Angebotspolitik. In: Haedrich, G. et al. (Hrsg.): Tourismus-Management. Berlin/New York, S. 241-261
- Haedrich, G. (1986): Anwendung des Verfahrens "Analytic Hierarchy Process (AHP)" bei der strategischen Planung von Verkehrsämtern. In: Revue de Tourisme, Heft 2/1986, S. 67-75
- Haedrich, G. (1987): Zum Verhältnis von Marketing und Public Relations. In: Marketing-ZFP, Heft 1/1987, S. 25-31
- Haedrich, G./R. Berger (1982): Angebotspolitik. Berlin/New York
- Haedrich, G./F. Gussek/T. Tomczak (1989): Differenzierte Marktbearbeitung und Markterfolg im Reiseveranstaltermarkt der Bundesrepublik Deutschland. In: Marketing-ZFP, Heft 1/1989, S. 11-18
- Haedrich, G./E. Kreilkamp (1983): Normstrategien können Marketingplanung nicht ersetzen. In: FAZ - Blick durch die Wirtschaft, 1.7.1983, Nr. 124, S. 3-4
- Haedrich, G./E. Kreilkamp (1984): Ziele und Strategien im Handels-Marketing - Eine Anwendung des Verfahrens "Analytic Hierarchy Process (AHP)". In: Hasitschka, W./A. Hruschka (Hrsg.): Handels-Marketing. Berlin/New York, S. 157-175
- Haedrich, G./A. Kuß/E. Kreilkamp (1986): Analytic Hierarchy Process. In: WiSt, Heft 3/1986, S. 120-126
- Haedrich, G./T. Tomczak (1988a): Erlebnis-Marketing: Angebots-Differenzierung durch Emotionalisierung. In: Thexis, Heft 1/ 1988, S. 35-41
- Haedrich, G./T. Tomczak (1988b): Analyse von Konfliktpotentialen im Hersteller- und Handelsmarketing mit Hilfe des Verfahrens "Analytic Hierarchy Process (AHP)". In: Die Betriebswirtschaft 48 (1988) 5, S. 635-650
- Hahn, D. (1982): Zweck und Standort des Portfolio-Konzepts in der strategischen Unternehmensführung. In: agplan Gesellschaft für Planung e.V. (Hrsg.): Portfolio-Management. Ein strategisches Führungskonzept und seine Leistungsfähigkeit, Agplan-Veröffentlichung 023, Berlin 1982, Kennzahl 4831, S. 1-24
- Hall, W.K. (1980): Survival strategies in a hostile environment. In: Harvard Business Review, Sept. - Oct. 1980, S. 75-85
- Hamermesh, R.G./M.J. Anderson Jr./J.E. Harris (1978): Strategies for low market share business. In: Harvard Business Review, May - June 1978, S. 95-102

- Hamermesh, R.G./S.B. Silk (1979): How to compete in stagnant industries. In: Harvard Business Review, Sept. - Oct. 1979, S. 161-168
- Hammann, P./B. Erichson (1978): Marktforschung. Stuttgart/New York
- Handl, A. (1985): Maßzahlen zur Klassifizierung von Verteilungen bei der Konstruktion adaptiver verteilungsfreier Tests im unverbundenen Zweistichproben-Problem. Diss. Freie Universität Berlin
- Hansen, U./B. Stauss (1983): Marketing als marktorientierte Unternehmenspolitik oder als deren Bestandteil?. In: Marketing-ZFP, Heft 2/1983, S. 77-86
- Hanssmann, F./M. Fackler/G. Honold/M. Traß/F. Schober (1985): Der Prozeß der Modellschöpfung in der strategischen Planung am Beispiel der Absatzwegestrategie eines EDV-Herstellers. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1985, S. 1030-1045
- Harrigan, K.R. (1980): Strategies for Declining Businesses. Lexington/ Toronto.
- Harrigan, K.R. (1983): Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy. In: Academy of Management Review, Vol. 8 (1983) 3, S. 398-405
- Harrigan, K.R./M.E. Porter (1983): End-game strategies for declining industries. In: Harvard Business Review, July -August /1983, S. 111-121
- Hatzold, O. (1987): Bevölkerungsrückgang und Sättigungstendenzen auf den Konsumgütermärkten. In: Marketing-ZFP, Heft 1/ 1987, S. 51-59
- Hauschildt, J./K. Petersen (1987): Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1987, S. 1043-1062
- Henderson, B.D. (1974): Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie. Frankfurt a.M./New York
- Henzler, H. (1978): Strategische Geschäftseinheiten (SGE): Das Umsetzen von strategischer Planung in Organisation. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 48 (1978), S. 912-919
- Henzler, H. (1980): Strategisches Marketing als Impulsgeber für die 80er Jahre. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung - Sonderheft 11, 1980, S. 70-86
- Hentze, J./P. Brose (1985): Unternehmensplanung. Bern/Stuttgart

- Hesse, J. (1976): Marketingziel- und Marketingstrategieentscheidungsprozeß. In: Meyer, P.W./A. Hermanns (Hrsg.): Praxisorientiertes Marketing. Stuttgart u.a., S. 104-123
- Hill, W./R. Fehlbaum/P. Ulrich (1981): Organisationslehre, Bd. I u. II, 3., verb. Aufl. Bern/Stuttgart
- Hinder, W. (1986): Strategische Unternehmensführung in der Stagnation. München
- Hinterhuber, H.H. (1978): Die organisatorische Umsetzung der strategischen Planung im Unternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 48 (1978), S. 425-428
- Hinterhuber, H.H. (1982): Wettbewerbsstrategie. Berlin/New York
- Hinterhuber, H.H. (1984): Strategische Unternehmensführung, 3., verb. u. erw. Auflage. Berlin/New York
- Hinterhuber, H.H./D.F. Mak (1983): Strategische Alternativen in schrumpfenden Branchen. In: Harvard Manager, Heft 4/1983, S. 89-98
- Hoffmann, K./V. Wolff (1977): Zur Systematik von Absatzstrategien als Grundlage langfristig wirkender Entscheidungen im Absatzbereich. In: Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung, 1977, S. 161-175
- Hussey, D.E. (1978): Portfolio Analysis: Practical Experience with the Directional Policy Matrix. In: Long Range Planning, August 1978, S. 2-8
- Kieser, A./M. Fleischer/M. Röber (1977): Die Struktur von Marketingentscheidungsprozessen. In: Die Betriebswirtschaft 37 (1977) 3, S. 417-432
- Kieser, A./H. Kubicek (1978): Organisationstheorien, Bd. I und II. Stuttgart u.a.O.
- Kieser, A./H. Kubicek (1983): Organisation, 2. neubearb. u. erw. Auflage. Berlin/New York
- Kirsch, W. (1971): Entscheidungsprozesse, Bd. III. Entscheidungen in Organisationen. Wiesbaden
- Kirsch, W./W. Trux (1983): Vom Marketing zum Strategischen Management. In: Kirsch, W./P. Roventa (Hrsg.): Bausteine eines Strategischen Managements. Berlin/New York, S. 43-63
- Kneschaurek, F. (1981): Marktsättigung: Utopie oder Realität?. In: Marketing Journal, Heft 2/1981, S. 102-106
- Knoblich, H. (1972): Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre. In: WiSt, Heft 4/1972, S. 141-147

- Köhler, R. (1981): Grundprobleme der strategischen Marketingplanung. In: Geist, M.N./R. Köhler (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, Festschrift für C. Sandig. Stuttgart, S. 261-291
- Köhler, R. (1985): Strategisches Marketing: Auf die Entwicklung eines umfassenden Informations-, Planungs- und Organisationssystems kommt es an. In: Marketing-ZFP, Heft 3/1985, S. 213-216
- Köhler, R./H. Uebele (1981): Einsatzbedingungen von Planungs- und Entscheidungstechniken. Programmatik und praxeologische Konsequenzen einer empirischen Untersuchung. In: Witte, E. (Hrsg.): Der praktische Nutzen empirischer Forschung. Tübingen, S. 115-158
- Konert, F.-J. (1984): Emotionale Erlebniswerte auf gesättigten Märkten. DBW-Depot 84-2-6
- Kotler, P. (1982): Marketing - Management: Analyse, Planung und Kontrolle, 4., völlig Neubearb. Auflage. Stuttgart
- Kreikebaum, H. (1985): Ansätze der strategischen Marketingplanung und Probleme ihrer organisatorischen Umsetzung. In: Raffée, H./K.-P. Wiedmann (Hrsg.): Strategisches Marketing. Stuttgart, S. 283-298
- Kreikebaum, H. (1987): Strategische Unternehmensplanung, 2., Neubearb. u. erw. Auflage. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz
- Kreilkamp, E. (1977): Praxisorientierte Entwicklung eines Scoring-Modells. In: Haedrich, G. (Hrsg.): Operationale Entscheidungshilfen für die Marketingplanung. Berlin/New York, S. 79-92
- Kreilkamp, E. (1987): Strategisches Management und Marketing. Berlin/New York
- Kretschmer, H. (1983): Strategien in reifen Märkten. In: Die Unternehmung, 37 (1983) 1, S. 95-105
- Kromrey, H. (1980): Empirische Sozialforschung. Opladen
- Kroeber-Riel, W. (1984): Zentrale Probleme auf gesättigten Märkten. Auswechselbare Produkte und auswechselbare Werbung und ihre Überwindung durch erlebnisbetonte Marketingstrategien. In: Marketing-ZFP, Heft 3/1984, S. 210-214
- Krüger, W. (1988): Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse. In: Die Betriebswirtschaft, 48 (1988) 1, S. 27-43
- Kubicek, H. (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In: Köhler, R. (Hrsg.): Empirische und handlungstheo-

retische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, S. 3-36

Kubicek, H./N. Thom (1976): Betriebliches Umsystem. In: Grochla, E./W. Wittmann (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage. Stuttgart, Sp. 3977-4017

Lambin, J.-J. (1987): Grundlagen und Methoden strategischen Marketings. Hamburg/New York

Lange, B. (1981): Portfolio-Methoden in der strategischen Unternehmensplanung. Diss. Hannover

Lange, B. (1982): Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung. In: Die Unternehmung, 30 (1982) 1, S. 27-41

Levitt, T. (1962): Marketing Myopia. In: Harvard Business Review, July - August / 1962, S. 45-56

Mauthe, K.D. (1984): Strategische Analyse. München

Mauthe, K.D./P. Roventa (1982): Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand. In: Zeitschrift für Organisation, Heft 4/ 1982, S. 191-204

Meffert, H. (1979): Die Einführung des Kundenmanagements als Problem des geplanten organisatorischen Wandels. In: Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Festgabe für G. Fischer. Berlin, S. 285-320

Meffert, H. (1980): Marketing-Strategie, Teil I: Strategische Planung in gesättigten, rezessiven Märkten, Teil II: Marktführer in gesättigten Märkten. In: Absatzwirtschaft, Heft 6/1980, S. 89-97 und Heft 7/1980, S. 54-59

Meffert, H. (1983): Strategische Planungskonzepte in stagnierenden und gesättigten Märkten. In: Die Betriebswirtschaft, 43 (1983) 2, S. 193-209

Meffert, H. (1984a): Marketingstrategien in stagnierenden Märkten. In: Pack, L./ D. Börner (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Edmund Heinen zum 65. Geburtstag. Wiesbaden, S. 37-72

Meffert, H. (1984b): Thesen zur marktorientierten Führung in stagnierenden und gesättigten Märkten. In: Marketing-ZFP, Heft 3/1984, S. 215-220

Meffert, H. (1985a): Wettbewerbsorientierte Marketingstrategien im Zeichen schrumpfender und stagnierender Märkte. In: Raffée, H./K.-P. Wiedemann (Hrsg.): Strategisches Marketing. Stuttgart, S. 475-490

Meffert, H. (1985b): Zur Bedeutung von Konkurrenzstrategien im Marketing. In: Marketing-ZFP, Heft 1/1985, S. 13-19

- Meffert, H. (1986): Marketing, 7., überarb. u. erw. Auflage. Wiesbaden
- Meffert, H. (1988): Strategisches Marketing und Corporate Future. In: Marketing-ZFP, Heft 1/1988, S. 77-78
- Meffert, H./G.T. Ohlsen (1985): Welche Strategie in stagnierender Branche? In: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe 10, 1985, S. 104-115
- Meffert, H./M. Walters (1984): Anpassung des absatzpolitischen Instrumentariums in stagnierenden und schrumpfenden Märkten. In: Staehle, W.H./E. Stoll (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Wiesbaden, S. 141-160
- Meffert, H./F. Wehrle (1983): Strategische Unternehmensplanung. In: Harvard Manager, Heft 2/1983, S. 50-60
- Mockler, R.J. (1971): Situational theory of management. In: Harvard Business Review, May - June 1971, S. 146-155
- Mühlbacher, H. (1988): Ein situatives Modell der Motivation zur Informationsaufnahme und -verarbeitung bei Werbekontakten. In: Marketing-ZFP, Heft 2/1988, S. 85-94
- Müller, W. (1986): Planung von Marketing-Strategien. Frankfurt a.M./Bern/New York
- Nauck, A. (1984): Der Analytic Hierarchy Process. DBW-Depot 84-4-9
- Neubauer, F.-F. (1980): Das PIMS-Programm und das Portfolio-Management. In: Hahn, D./B. Taylor (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Stand und Entwicklungstendenzen. Würzburg/Wien, S. 135-162
- Neubauer, F.-F. (1984): Portfolio-Management, 2. Auflage, Neuwied
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1985): Marketing, 14., völlig Neubearb. Auflage. Berlin
- Oetinger, B. von (1983): Wandlungen in den Unternehmensstrategien der 80er Jahre. In: Koch, H. (Hrsg.): Unternehmensstrategien und Strategische Planung. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung - Sonderheft 1983 (15), S. 42-51
- Ohlsen, G. (1985): Marketing-Strategien in stagnierenden Märkten - Eine empirische Untersuchung des Verhaltens von Unternehmen im deutschen Markt für elektrische Haushaltsgeräte. Münster
- o.V. (1986): europa handbuch 1986/87. Karlstein a.M.
- o.V. (1988): GfK-Handelskennzahlen 1988. München

- Poensgen, O.H./H. Hort (1981): Die situativen Einflüsse auf die unternehmerische Planung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 51 (1981) 1, S. 3-31
- Porter, M.E. (1986): Wettbewerbsvorteile. Frankfurt a.M.
- Porter, M.E. (1987): Wettbewerbsstrategie, 3. Auflage. Frankfurt a.M.
- Raffée, H. (1982): Marketingperspektiven der 80er Jahre. In: Marketing-ZFP, Heft 2/1982, S. 81-90
- Raffée, H. (1984a): Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I. München, S. 1-46
- Raffée, H. (1984b): Strategisches Marketing. In: Gaugler, E./O.H. Jacobs / A. Kieser (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung. Stuttgart, S. 61-81
- Raffée, H. (1985): Grundfragen und Ansätze des strategischen Marketing. In: Raffée, H./K.-P. Wiedmann (Hrsg.): Strategisches Marketing. Stuttgart S. 3-33
- Ramanujam, V./T.L. Saaty (1981): Technological Choice in the Less Developed Countries: An Analytic Hierarchy Approach. In: Technological Forecasting and Social Change 19/1981, S. 81-98
- Reibstein, D.J. (1985): Marketing. Englewood Cliffs/N.J.
- Robens, H. (1985): Schwachstellen der Portfolio-Analyse. In: Marketing-ZFP, Heft 3/1985, S. 191-200
- Robinson, S.J.Q./R.E. Hichens/D.P. Wade (1978): The Directional Policy Matrix - Tool for Strategic Planning. In: Long Range Planning, June 1978, S. 8-15
- Rühli, E. (1986): Konzeptionelle Überlegungen zur marktorientierten Unternehmensführung. In: Rühli, E./H.P. Wehrli (Hrsg.): Strategisches Management und Marketing: Konzeptionen in Theorie und Praxis; Prof. Dr. Jan S. Krulis-Randa zum 60. Geburtstag gewidmet. Bern/Stuttgart, S. 9-23
- Rupp, M. (1983): Produkt/Markt-Strategien. Zürich
- Saaty, T.L. (1977): The Sudan Transport Study. In: Interfaces Vol. 8/ 1977 (1), S. 237-245
- Saaty, T.L. (1980): The Analytic Hierarchy Process. New York

- Schaich, E. (1982): Die theoretischen Grundlagen der statistischen Hypothesenprüfung und ihre Konsequenzen für die Anwendungen. In: WiSt Heft 5/1982, S. 212-219
- Schoeffler, S./R.D. Buzzel/D.F. Heany (1974): Impact of Strategic Planning on Profit Performance. In: Harvard Business Review, March-April 1974, S. 137-145
- Schwalbach, J. (1988): Marktanteil und Unternehmensgewinn. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58 (1988) 4, S. 535-549
- Sheth, J.N. (1985): Winning back your market. New York u.a.O.
- Siegel, S. (1976): Nichtparametrische statistische Methoden. Frankfurt a.M.
- Simon, H. (1982): Preismanagement. Wiesbaden
- Simon, H. (1986): Herausforderungen an die Marketingwissenschaft. In: Marketing-ZFP, Heft 3/1986, S. 205-213
- Staehle, W.H. (1976): Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: Ulrich, H. (Hrsg.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre. Bern/Stuttgart, S. 33-50
- Staehle, W.H. (1977): Empirische Analyse von Handlungssituationen. In: Köhler, R. (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, S. 103-116
- Staehle, W.H. (1985): Management, 2., neubearb. u. erw. Auflage. München
- Staehle, W.H./G. Grabatin (1979): Effizienz von Organisationen. In: Die Betriebswirtschaft 39 (1979) 1b, S. 89-102
- Stalp, H.-G. (1978): Strategische Geschäftseinheiten? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 48 (1978) 10, S. 919-924
- Steffenhagen, H. (1982): Der Strategiebegriff in der Marketingplanung. DBW-Depot 83-1-7
- Steffenhagen, H. (1988): Marketing. Stuttgart u.a.O.
- Steiner, G.A./S.B. Miner (1977): Management Policy and Strategy. New York
- Stevens, S.S. (1975): Psychophysics: Introduction to its perceptual, neural, and social prospects. New York
- Streitberg, B./J. Röhm (1984): Exact nonparametrics in APL. Conference Proceedings APL 84, ACM, APL Quote Quad 14 (4)

- Strüven, P./T. Herp (1985): Möglichkeiten und Grenzen strategischer Analyseinstrumente. In: Raffée, H./K.-P. Wiedmann (Hrsg.): Strategisches Marketing, S. 185-196
- Szyperski, N./U. Winand (1978): Strategisches Portfolio-Management: Konzept und Instrumentarium. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1978, S. 123-132
- Szyperski, N./U. Winand (1979): Duale Organisation - Ein Konzept zur organisatorischen Integration der strategischen Geschäftsfeldplanung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1979, S. 195-205
- Taylor, J.W. (1986): Competitive Marketing Strategies. Radnor, Pennsylvania
- Tellis, G.J./Fornell, C. (1988): The Relationship Between Advertising and Product Quality Over the Product Life Cycle: A Contingency Theory. In: Journal of Marketing Research, Vol. XXV (Feb. 1988), S. 64-71
- Timmermann, A. (1985): Strategisches Denken - Lebenslanges Lernen auch für Unternehmer. In: Raffée, H./K.-P. Wiedmann (Hrsg.): Strategisches Marketing, Stuttgart, S. 197-227
- Thanheiser, H./P. Patel (1977): Strategische Planung in diversifizierten deutschen Unternehmen. Wiesbaden
- Thietart, R.A./R. Vivas (1983): Success Strategies for Declining Activities. Working Paper. European Institute for Advanced Studies in Management. Brussels
- Töpfer, A. (1985): Umwelt- und Benutzerfreundlichkeit von Produkten als strategische Unternehmensziele. In: Marketing-ZFP, Heft 4/ 1985, S. 241-251
- Töpfer, A./N. Wieselhuber (1984): Strategisches Marketing: Schlüssel zum Unternehmenserfolg. In: Wieselhuber, N./ A. Töpfer (Hrsg.): Strategisches Marketing. Landsberg am Lech, S. 1-13
- Trützscher, H. (1975): Gestaltungsmöglichkeiten einer marketingorientierten Strukturorganisation. In: Meffert, H. (Hrsg.): Marketing - heute und morgen. Wiesbaden, S. 279-297
- Ulrich, P./E. Fluri (1984): Management, 3. Auflage. Bern/Stuttgart
- Wegener, B. (1978): Einstellungsmessung in Umfragen. Kategoriale vs. Magnitude-Skalen. In: Zuma-Nachrichten, Heft 3/1978, S. 3-27
- Wensley, R. (1982): PIMS and BCG: New Horizons or False Dawn?. In: Strategic Management Journal, Vol. 3/1982, S. 147-158

- Wiedmann, K.-P. (1985): Entwicklungsperspektiven der strategischen Unternehmensführung und des strategischen Marketing. In: Marketing-ZFP, Heft 3/1985, S. 149-160
- Wiedmann, K.-P./R. Kreutzer (1985): Strategische Marketingplanung - Ein Überblick. In: Raffée, H./K.P. Wiedmann (Hrsg.): Strategisches Marketing. Stuttgart, S. 61-141
- Wiedmann, K.-P./H. Raffée (1986): Gesellschaftsbezogene Werte, persönliche Lebenswerte, Lebens- und Konsumstile der Bundesbürger - Untersuchungsergebnisse der Studie Dialoge 2 und Skizze von Marketingkonsequenzen. Arbeitspapier Nr. 46 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim
- Wind, Y. (1982): Product Policy: Concepts, Methods, and Strategy. Menlo Park/California u.a.O.
- Wind, Y./S. Douglas (1981): International Portfolio Analysis and Strategy: The Challenge of the 80s, in: Journal of International Business Studies, Fall 1981, S. 69-82
- Wind, Y./D. Gross (1980): An Analytic Hierarchy Approach to the Allocation of Resources within a Target Product/Market/Distribution Portfolio. In: Market Measurement and Analysis; Hrsg.: Marketing Science Institute, Cambridge (Mass.), S. 278-297
- Wind, Y./T. Robertson (1983): Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. In: Journal of Marketing, Spring/1983, S. 12-25
- Wind, Y./T.L. Saaty (1980): Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process. In: Management Science Vol. 26 No. 7 (July 1980), S. 641-658
- Wind, Y./V. Mahajan/D.J. Swire (1983): An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models. In: Journal of Marketing, Spring/ 1983, S. 89-99
- Witt, W.-J. (1985): Konzeptionelle Marktbearbeitungsstrategien. In: Markenartikel, Heft 5/1985, S. 210-213
- Witte, E. (1968): Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1968, S. 625-647
- Wittek, B.F. (1980): Unternehmensführung bei Diversifikation. Berlin/New York
- Woo, C.Y. (1983): Evaluation of the Strategies and Performance of Low ROI Market Share Leaders. In: Strategic Management Journal, 4 (1983) 2, S. 123-135
- Woo, C.Y. (1984): Market Share Leadership - Not Always So Good. In: Harvard Business Review, Jan. - Feb. 1984, S. 50-64

- Woo, C.Y./A.C. Cooper (1981): Strategies of Effective Low Share Businesses. In: Strategic Management Journal, 2 (1981) 3, S. 301-318
- Woo, C.Y./A.C. Cooper (1984): Erfolg trotz kleinen Marktanteils. In: Harvard Manager, Heft 3/1984, S. 72-75
- Zahedi, F. (1986): The Analytic Hierarchy Process - A Survey of the Method and its Applications. In: Interfaces, 16 /1986, S. 96-108
- Zangemeister, C. (1976): Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 4. Auflage. München
- Zeithaml, C.P./V.A. Zeithaml (1984): Environmental Management: Revising the Marketing Perspective. In: Journal of Marketing, Spring 1984, S. 46-53
- Zentes, J. (1986): Verkaufsmanagement in der Konsumgüterindustrie. In: Die Betriebswirtschaft, 46 (1986) 1 S. 21-28

Anhang

Anhang A

Hypothesensystem des situativen Entscheidungsmodells

Aus den in den Abschnitten III.4.2 und III.4.3 getroffenen Aussagen können Forschungshypothesen abgeleitet und zu einem Hypothesensystem zusammengefaßt werden. Der Zweck eines solchen Hypothesensystems besteht zunächst darin, die Beziehungen zwischen den einzelnen Variablen (Bedingungsfaktoren, grundsatzstrategischen Dimensionen und Grundsatzstrategien sowie Erfolg) zu klären; darüber hinaus stellt dieses System einen Rahmen zur Verfügung, aus dem Hypothesen abgeleitet und in den zukünftige Forschungsergebnisse eingeordnet werden können, beispielsweise wenn es erforderlich sein sollte, die Situation durch weitere Bedingungskomponenten einzugrenzen oder wenn eine der aufgestellten Hypothesen sich in der Realität nicht bewähren sollte. Im 1. Abschnitt werden die Hypothesen der ersten und im 2. Abschnitt die der zweiten Stufe des situativen Entscheidungsmodells aufgeführt. Anzumerken ist, daß - wie in Abschnitt III.4.2 dargelegt und begründet wurde - die Kontext-Strategie-Hypothesen jeweils inhaltlich in Analogie zu den Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen formuliert worden sind.

Das Hypothesensystem enthält - um Redundanzen zu vermeiden - jeweils nur die Hypothesen, die den in den Abschnitten III.4.2 und III.4.3 getroffenen Aussagen entsprechen, d.h. es wird entweder nur die Null- oder nur die Gegenhypothese explizit angegeben. Bei den Strategie-Effizienz- und den Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen der ersten Stufe werden, neben Hypothesen, die Aussagen zur Effizienz zwischen zwei Ausprägungen einer grundsatzstrategischen Dimension im Paarvergleich treffen, Hypothesen formuliert, die sich mit den Erfolgschancen der jeweiligen Extrempositionen einer grundsatzstrategischen Dimension im Verhältnis zu den verbleibenden strategischen Möglichkeiten befassen. Allerdings werden diese Hypothesen nur aufgeführt, wenn die fachwissenschaftliche Vermutung nicht der Nullhypothese entspricht.

Die in Abschnitt III.4.2 angesprochenen Probleme, die auf den unsicheren Erkenntnisstand in diesem Forschungsbereich zurückzuführen sind, lassen es sinnvoll erscheinen, sich bei der Hypothesenformulierung mit einer relativ geringen Aussagenschärfe zu begnügen. Grundsätzlich können - analog zu den unterschiedlichen Meßniveaus - Wirkungsaussagen auf nominalem, ordinalem oder metrischem Niveau unterschieden werden. Die hier vorgestellten Hypothesen sind jeweils so aufgebaut, daß die unabhängige Variable nominales und die abhängige Variable nominales oder ordinale Niveau besitzt.

Um eine eindeutige Identifikation der Hypothesen zu ermöglichen, ist jede Hypothese mit einer Kennnummer versehen, die die Stellung der Hypothese im Hypothesensystem veranschaulicht. Die *Kennnummer* setzt sich bei den Kontext-Strategie- und bei den Strategie-Effizienz-Hypothesen aus drei sowie bei den Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen aus vier Bestandteilen zusammen. Der erste Teil der Kennnummer verdeutlicht jeweils, welcher Stufe des situativen Entscheidungsmodells eine Hypothese angehört (Notation: I für "1. Stufe" und II für "2. Stufe"). Dem zweiten Teil kann entnommen werden, um welche Art von Hypothese es sich handelt (Notation: K-S für "Kontext-Strategie-", S-E für "Strategie-Effizienz-" und K-S-E für "Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothese"). Bei den Kennnummern der Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen der ersten Stufe zeigt deren dritter Teil jeweils an, für welche Bedingungskomponente die Hypothese jeweils Gültigkeit besitzt (Notation: GWi für "geringe Wettbewerbsintensität", HWi für "hohe Wettbewerbsintensität", HoB für "homogener Branchentyp", HeB für "heterogener Branchentyp", StW für "starke Wettbewerbsposition" und SchW für "schwache Wettbewerbsposition"), bei denen der zweiten Stufe verdeutlicht der dritte Teil der Kennnummer, auf welchen Quadranten des VFA-Rasters die Hypothese Bezug nimmt (Notation: VFA1 bis VFA5). Für den dritten Teil der Kennnummer bei den Kontext-Strategie- und den Strategie-Effizienz- bzw. den vierten Teil bei den Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen wurde zur weiteren Spezifikation der Hypothesen ein dekadisches Gliederungsschema verwendet.

1. Hypothesensystem für die erste Stufe des situativen Entscheidungsmodells

1.1 Kontext-Strategie-Hypothesen

a) Wettbewerbsintensität

Strategie-Position

Gegenhypothese I/K-S/1.1:

Für strategische Geschäftsfelder, die einer *geringen Wettbewerbsintensität* ausgesetzt sind, werden in stärkerem Maße als für strategische Geschäftsfelder, die einer *hohen Wettbewerbsintensität* ausgesetzt sind, Strategien gewählt, die auf eine Veränderung der Marktposition ausgerichtet sind (*Neu- und Umpositionierungsstrategien*).

Strategie-Stil

Gegenhypothese I/K-S/1.2:

Strategische Geschäftsfelder, die einer *geringen Wettbewerbsintensität* ausgesetzt sind, verfolgen aggressivere Strategien (*Marktherausforderer*) als strategische Geschäftsfelder, die einer *hohen Wettbewerbsintensität* ausgesetzt sind.

Strategie-Substanz

Nullhypothese I/K-S/1.3:

Bei der Wahl der Strategie-Substanz besteht zwischen strategischen Geschäftsfeldern, die sich einer *hohen*, und solchen, die sich einer *geringen Wettbewerbsintensität* ausgesetzt sehen, *kein Unterschied*.

b) Branchentyp

Strategie-Position

Gegenhypothese I/K-S/2.1:

Für strategische Geschäftsfelder, die sich in einer Branche vom *homogenen Typ* befinden, werden in stärkerem Maße als für strategische Geschäftsfelder, die sich in einer Branche vom *heterogenen Typ* befinden, Strategien gewählt, die auf eine *Beibehaltung der Marktposition* ausgerichtet sind.

Strategie-Stil

Gegenhypothese I/K-S/2.2:

Strategische Geschäftsfelder, die sich in einer Branche vom *heterogenen Typ* befinden, verfolgen aggressivere Strategien (*Marktherausforderer*) als strategische Geschäftsfelder, die sich in einer Branche vom *homogenen Typ* befinden.

Strategie-Substanz

Gegenhypothese I/K-S/2.3:

Für strategische Geschäftsfelder, die sich in einer Branche vom *heterogenen Typ* befinden, werden in stärkerem Maße *Differenzierungsstrategien* ergriffen als für strategische Geschäftsfelder, die sich in einer Branche vom *homogenen Typ* befinden.

c) Wettbewerbsposition**Strategie-Position**

Gegenhypothese I/K-S/3.1:

Für strategische Geschäftsfelder mit einer *starken Wettbewerbsposition* werden in stärkerem Maße als für strategische Geschäftsfelder mit einer *schwachen Wettbewerbsposition* Strategien gewählt, die auf eine *Beibehaltung der Marktposition* ausgerichtet sind.

Strategie-Stil

Gegenhypothese I/K-S/3.2:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *starke Wettbewerbsposition* einnehmen, verfolgen aggressivere Strategien (*Marktherausforderer*) als strategische Geschäftsfelder mit einer *schwachen Wettbewerbsposition*.

Strategie-Substanz

Nullhypothese I/K-S/3.3:

Bei der Wahl der Strategie-Substanz besteht zwischen strategischen Geschäftsfeldern mit einer *starken Wettbewerbsposition* und solchen mit einer *schwachen Wettbewerbsposition* kein Unterschied.

1.2 Strategie-Effizienz-Hypothesen

a) Strategie-Position

Nullhypothese I/S-E/1.1:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* gewählt wird, und strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Umpositionierung* angestrebt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Nullhypothese I/S-E/1.2:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* gewählt wird, und strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Neupositionierung* angestrebt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Nullhypothese I/S-E/1.3:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine Strategie der *Umpositionierung* gewählt wird, und strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Neupositionierung* angestrebt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

b) Strategie-Stil

Gegenhypothese I/S-E/2.1:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktnischenstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die als *Marktmittläufer* geführt werden.

Gegenhypothese I/S-E/2.2:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktherausfordererstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die als *Marktmittläufer* geführt werden.

Nullhypothese I/S-E/2.3:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Marktnischenbearbeiter*-, und solchen, für die eine *Marktherausforderer*-

dererstrategie gewählt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Die Hypothesen, die sich mit den Erfolgchancen der beiden Extrempositionen auf dem grundsatzstrategischen Kontinuum Strategie-Stil (Marktmitläufer und -herausforderer) im Verhältnis zu den jeweils verbleibenden strategischen Möglichkeiten befassen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/S-E/2.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktmitläuferstrategie* verfolgt wird, sind *weniger erfolgreich* als strategische Geschäftsfelder, die *nicht* als *Marktmitläufer* geführt werden.

Gegenhypothese I/S-E/2.5:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktherausfordererstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die *nicht* als *Marktherausforderer* geführt werden.

c) Strategie-Substanz

Gegenhypothese I/S-E/3.1:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die keine klare Ausrichtung hinsichtlich der Strategie-Substanz besitzen ("*Zwischen-den-Stühlen-Strategie*").

Gegenhypothese I/S-E/3.2:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird.

Nullhypothese I/S-E/3.3:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Preisführerschafts-*, und solchen, für die eine "*Zwischen-den-Stühlen-Strategie*" gewählt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Die Hypothesen, die sich mit den Erfolgchancen der beiden Extrempositionen auf dem grundsatzstrategischen Kontinuum Strategie-Substanz (Differenzierungs- und Preisführerschaftsstrategie) im Verhältnis zu den jeweils verbleibenden strategischen Möglichkeiten befassen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/S-E/3.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, für die *keine Differenzierungsstrategie* gewählt wird.

Gegenhypothese I/S-E/3.5:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird, sind *weniger erfolgreich* als strategische Geschäftsfelder, für die *keine Preisführerschaftsstrategie* gewählt wird.

1.3 Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen

- a) Wettbewerbsintensität
- aa) Geringe Wettbewerbsintensität
- aaa) Strategie-Position

Nullhypothese I/K-S-E/GWi/1.1:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* gewählt wird, und strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Umpositionierung* angestrebt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Nullhypothese I/K-S-E/GWi/1.2:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* gewählt wird, und strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Neupositionierung* angestrebt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Nullhypothese I/K-S-E/GWi/1.3:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine Strategie der *Umpositionierung* gewählt wird, und strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Neupositionierung* angestrebt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

aab) Strategie-Stil

Gegenhypothese I/K-S-E/GWi/2.1:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktnischenstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die als *Marktmitläufer* geführt werden.

Gegenhypothese I/K-S-E/GWi/2.2:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktherausfordererstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die als *Marktmitläufer* geführt werden.

Nullhypothese I/K-S-E/GWi/2.3:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Marktnischenbearbeiter*-, und solchen, für die eine *Marktherausfordererstrategie* gewählt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Die Hypothesen, die sich mit den Erfolgchancen der beiden Extrempositionen auf dem grundsatzstrategischen Kontinuum Strategie-Stil (Marktmitläufer und -herausforderer) im Verhältnis zu den jeweils verbleibenden strategischen Möglichkeiten befassen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/K-S-E/GWi/2.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktmitläuferstrategie* verfolgt wird, sind *weniger erfolgreich* als strategische Geschäftsfelder, die *nicht* als *Marktmitläufer* geführt werden.

Gegenhypothese I/K-S-E/GWi/2.5:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktherausfordererstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die *nicht* als *Marktherausforderer* geführt werden.

aac) Strategie-Substanz

Gegenhypothese I/K-S-E/GWi/3.1:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die keine klare Ausrichtung hinsichtlich der Strategie-Substanz besitzen ("*Zwischen-den-Stühlen-Strategie*").

Nullhypothese I/K-S-E/GWi/3.2:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, und solchen, mit denen eine Preisführerschaftsstrategie verfolgt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Gegenhypothese I/K-S-E/GWi/3.3:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die keine klare Ausrichtung hinsichtlich der Strategie-Substanz besitzen ("*Zwischen-den-Stühlen-Strategie*").

ab) Hohe Wettbewerbsintensität

aba) Strategie-Position

Nullhypothese I/K-S-E/HWi/1.1:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* gewählt wird, und strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Umpositionierung* angestrebt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Gegenhypothese I/K-S-E/HWi/1.2:

Strategische Geschäftsfelder, für die eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* gewählt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, für die eine *Neupositionierung* angestrebt wird.

Gegenhypothese I/K-S-E/HWi/1.3:

Strategische Geschäftsfelder, für die eine Strategie der *Umpositionierung* gewählt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, für die eine *Neupositionierung* angestrebt wird.

Die Hypothesen, die sich mit den Erfolgchancen der beiden Extrempositionen auf dem grundsatzstrategischen Kontinuum Strategie-Position (Beibehaltung der Marktposition und Neupositionierung) im Verhältnis zu den jeweils verbleibenden strategischen Möglichkeiten befassen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/K-S-E/HWi/1.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Neupositionierungsstrategie* verfolgt wird, sind *weniger erfolgreich* als strategische Geschäftsfelder, mit denen keine *Neupositionierungsstrategie* verfolgt wird.

Gegenhypothese I/K-S-E/HWi/1.5:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Beibehaltung der Marktposition* angestrebt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen keine *Beibehaltung der Marktposition* angestrebt wird.

abb) Strategie-Stil

Gegenhypothese I/K-S-E/HWi/2.1:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktnischenbearbeiterstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die als *Marktmitläufer* geführt werden.

Nullhypothese I/K-S-E/HWi/2.2:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, mit denen eine *Marktherausfordererstrategie* verfolgt wird, und solchen, die als *Marktmitläufer* geführt werden, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Gegenhypothese I/K-S-E/HWi/2.3:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktnischenbearbeiterstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die als *Marktherausforderer* geführt werden.

abc) Strategie-Substanz

Gegenhypothese I/K-S-E/HWi/3.1:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die keine klare Ausrichtung hinsichtlich der Strategie-Substanz besitzen ("*Zwischen-den-Stühlen-Strategie*").

Gegenhypothese I/K-S-E/HWi/3.2:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird.

Nullhypothese I/K-S-E/HWi/3.3:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Preisführerschafts-*, und solchen, für die eine "*Zwischen-den-Stühlen-Strategie*" gewählt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Die Hypothesen, die sich mit den Erfolgchancen der beiden Extrempositionen auf dem grundsatzstrategischen Kontinuum Strategie-Substanz (Differenzierungs- und Preisführerschaftsstrategie) im Verhältnis zu den jeweils verbleibenden strategischen Möglichkeiten befassen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/K-S-E/HWi/3.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, für die *keine Differenzierungsstrategie* gewählt wird.

Gegenhypothese I/K-S-E/HWi/3.5:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird, sind *weniger erfolgreich* als strategische Geschäftsfelder, für die *keine Preisführerschaftsstrategie* gewählt wird.

b) Branchentyp

ba) Homogener Branchentyp

baa) Strategie-Position

Gegenhypothese I/K-S-E/HoB/1.1:

Strategische Geschäftsfelder, für die eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* gewählt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, für die eine *Umpositionierung* angestrebt wird.

Nullhypothese I/K-S-E/HoB/1.2:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* gewählt wird, und strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Neupositionierung* angestrebt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Gegenhypothese I/K-S-E/HoB/1.3:

Strategische Geschäftsfelder, für die eine Strategie der *Neupositionierung* gewählt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, für die eine *Umpositionierung* angestrebt wird.

bab) Strategie-Stil

Nullhypothese I/K-S-E/HoB/2.1:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Marktnischenbearbeiter-*, und solchen, für die eine *Marktmittläuferstrategie* gewählt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Gegenhypothese I/K-S-E/HoB/2.2:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktmittläuferstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die als *Marktherausforderer* geführt werden.

Gegenhypothese I/K-S-E/HoB/2.3:

Sstrategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktnischenbearbeiterstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die als *Marktherausforderer* geführt werden.

Die Hypothesen, die sich mit den Erfolgschancen der beiden Extrempositionen auf dem grundsatzstrategischen Kontinuum Strategie-Stil (Marktmittläufer und -herausforderer) im Verhältnis zu den jeweils verbleibenden strategischen Möglichkeiten befassen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/K-S-E/HoB/2.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktherausfordererstrategie* verfolgt wird, sind *weniger erfolgreich* als strategische Geschäftsfelder, die *nicht* als *Marktherausforderer* geführt werden.

Gegenhypothese I/K-S-E/HoB/2.5:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine Marktmittläuferstrategie verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die *nicht* als *Marktmittläufer* geführt werden.

bac) Strategie-Substanz

Gegenhypothese I/K-S-E/HoB/3.1:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die keine klare Ausrichtung hinsichtlich der Strategie-Substanz besitzen ("*Zwischen-den-Stühlen-Strategie*").

Nullhypothese I/K-S-E/HoB/3.2:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, und solchen, mit denen

eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird, bestehen *keine* Unterschied im Hinblick auf den Erfolg.

Gegenhypothese I/K-S-E/HeB/3.3:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die keine klare Ausrichtung hinsichtlich der Strategie-Substanz besitzen ("*Zwischen-den-Stühlen-Strategie*").

ba) Heterogener Branchentyp

bba) Strategie-Position

Nullhypothese I/K-S-E/HeB/1.1:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* gewählt wird, und strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Umpositionierung* gewählt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Nullhypothese I/K-S-E/HeB/1.2:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* gewählt wird, und strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Neupositionierung* angestrebt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Nullhypothese I/K-S-E/HeB/1.3:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine Strategie der *Umpositionierung* gewählt wird, und strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Neupositionierung* angestrebt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

bbb) Strategie-Stil

Gegenhypothese I/K-S-E/HeB/2.1:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktnischenbearbeiterstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strate-

gische Geschäftsfelder, die als *Marktmittläufer* geführt werden.

Gegenhypothese I/K-S-E/HeB/2.2:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktherausfordererstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die als *Marktmittläufer* geführt werden.

Nullhypothese I/K-S-E/HeB/2.3:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Marktnischenbearbeiter-*, und solchen, für die eine *Marktherausfordererstrategie* gewählt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Die Hypothesen, die sich mit den Erfolgchancen der beiden Extrempositionen auf dem grundsatzstrategischen Kontinuum Strategie-Stil (Marktmittläufer und -herausforderer) im Verhältnis zu den jeweils verbleibenden strategischen Möglichkeiten befassen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/K-S-E/HeB/2.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktmittläuferstrategie* verfolgt wird, sind *weniger erfolgreich* als strategische Geschäftsfelder, die *nicht* als *Marktmittläufer* geführt werden.

Gegenhypothese I/K-S-E/HeB/2.5:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktherausfordererstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die *nicht* als *Marktherausforderer* geführt werden.

bbc) Strategie-Substanz

Gegenhypothese I/K-S-E/HeB/3.1:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die keine klare Ausrichtung hinsichtlich der Strategie-Substanz besitzen ("*Zwischen-den-Stühlen-Strategie*").

Gegenhypothese I/K-S-E/HeB/3.2:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird.

Nullhypothese I/K-S-E/HeB/3.3:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Preisführerschafts-*, und solchen, für die eine *"Zwischen-den-Stühlen-Strategie"* gewählt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Die Hypothesen, die sich mit den Erfolgchancen der beiden Extrempositionen auf dem grundsatzstrategischen Kontinuum Strategie-Substanz (Differenzierungs- und Preisführerschaftsstrategie) im Verhältnis zu den jeweils verbleibenden strategischen Möglichkeiten befassen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/K-S-E/HeB/3.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, für die *keine Differenzierungsstrategie* gewählt wird.

Gegenhypothese I/K-S-E/HeB/3.5:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird, sind *weniger erfolgreich* als strategische Geschäftsfelder, für die *keine Preisführerschaftsstrategie* gewählt wird.

c) Wettbewerbsposition

ca) Starke Wettbewerbsposition

caa) Strategie-Position

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/1.1:

Strategische Geschäftsfelder, für die eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* gewählt wird, sind *erfolgreicher*

als strategische Geschäftsfelder, für die eine *Umpositionierung* angestrebt wird.

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/1.2:

Strategische Geschäftsfelder, für die eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* gewählt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, für die eine *Neupositionierung* angestrebt wird.

Nullhypothese I/K-S-E/StW/1.3:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine Strategie der *Umpositionierung* gewählt wird, und strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Neupositionierung* angestrebt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Die Hypothesen, die sich mit den Erfolgchancen der beiden Extrempositionen auf dem grundsatzstrategischen Kontinuum Strategie-Position (Strategie der Beibehaltung der Marktposition und Neupositionierung) im Verhältnis zu den jeweils verbleibenden strategischen Möglichkeiten befassen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/1.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Neupositionierungsstrategie* verfolgt wird, sind *weniger erfolgreich* als strategische Geschäftsfelder, die denen *keine Neupositionierungsstrategie* verfolgt wird.

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/1.5:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* angestrebt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen *keine Beibehaltung der Marktposition* angestrebt wird.

cab) Strategie-Stil

Nullhypothese I/K-S-E/StW/2.1:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Marktnischenbearbeiter-*, und solchen, für die eine *Marktmittläuferstrategie* gewählt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/2.2:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktherausfordererstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die als *Marktmitläufer* geführt werden.

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/2.3:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktherausfordererstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die als *Marktnischenbearbeiter* geführt werden.

Die Hypothesen, die sich mit den Erfolgschancen der beiden Extrempositionen auf dem grundsatzstrategischen Kontinuum Strategie-Stil (Marktmitläufer und -herausforderer) im Verhältnis zu den jeweils verbleibenden strategischen Möglichkeiten befassen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/2.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine Marktmitläuferstrategie verfolgt wird, sind *weniger erfolgreich* als strategische Geschäftsfelder, die *nicht* als *Marktmitläufer* geführt werden.

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/2.5:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktherausfordererstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die *nicht* als *Marktherausforderer* geführt werden.

cac) Strategie-Substanz

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/3.1:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die keine klare Ausrichtung hinsichtlich der Strategie-Substanz besitzen ("*Zwischen-den-Stühlen-Strategie*").

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/3.2:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird.

Nullhypothese I/K-S-E/StW/3.3:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Preisführerschafts-*, und solchen, für die eine *"Zwischen-den-Stühlen-Strategie"* gewählt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Die Hypothesen, die sich mit den Erfolgchancen der beiden Extrempositionen auf dem grundsatzstrategischen Kontinuum Strategie-Substanz (Differenzierungs- und Preisführerschaftsstrategie) im Verhältnis zu den jeweils verbleibenden strategischen Möglichkeiten befassen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/3.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, für die die *keine Differenzierungsstrategie* gewählt wird.

Gegenhypothese I/K-S-E/StW/3.5:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird, sind *weniger erfolgreich* als strategische Geschäftsfelder, für die *keine Preisführerschaftsstrategie* gewählt wird.

cb) Schwache Wettbewerbsposition

cba) Strategie-Position

Gegenhypothese I/K-S-E/SchW/1.1:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine Strategie der *Umpositionierung* gewählt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, für die eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* angestrebt wird.

Gegenhypothese I/K-S-E/SchW/1.2:

Strategische Geschäftsfelder, für die eine *Neupositionierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, für die eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* angestrebt wird.

Nullhypothese I/K-S-E/SchW/1.3:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine Strategie der *Umpositionierung* gewählt wird, und strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Neupositionierung* angestrebt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Die Hypothesen, die sich mit den Erfolgchancen der beiden Extrempositionen auf dem grundsatzstrategischen Kontinuum Strategie-Position (Beibehaltung der Marktposition und Neupositionierung) im Verhältnis zu den jeweils verbleibenden strategischen Möglichkeiten befassen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/K-S-E/SchW/1.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine Strategie der *Beibehaltung der Marktposition* angestrebt wird, sind *weniger erfolgreich* als strategische Geschäftsfelder, mit denen *keine Beibehaltung der Marktposition* angestrebt wird.

Gegenhypothese I/K-S-E/SchW/1.5:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Neupositionierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen *keine Neupositionierungsstrategie* verfolgt wird.

cbb) Strategie-Stil

Gegenhypothese I/K-S-E/SchW/2.1:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktnischenbearbeiterstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die als *Marktmittläufer* geführt werden.

Nullhypothese I/K-S-E/SchW/2.2:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Marktmittläufer*-, und solchen, für die eine *Marktherausfordererstrategie* gewählt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Gegenhypothese I/K-S-E/SchW/2.3:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktnischenbearbeiterstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die als *Marktherausforderer* geführt werden.

Die Hypothese, die sich mit der Effizienz der Extremposition Marktmittläufer gegenüber den anderen grundsatzstrategischen Ausprägungen der Dimension Strategie-Stil auseinandersetzt, lautet:

Gegenhypothese I/K-S-E/SchW/2.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Marktmittläuferstrategie* verfolgt wird, sind *weniger erfolgreich* als diejenigen, die *nicht* als *Marktmittläufer* geführt werden.

cbc) Strategie-Substanz

Gegenhypothese I/K-S-E/SchW/3.1:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die keine klare Ausrichtung hinsichtlich der Strategie-Substanz besitzen ("*Zwischen-den-Stühlen-Strategie*").

Gegenhypothese I/K-S-E/SchW/3.2:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird.

Nullhypothese I/K-S-E/SchW/3.3:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, für die eine *Preisführerschafts*-, und solchen, für die eine "*Zwischen-den-Stüh-*

len-Strategie" gewählt wird, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Die Hypothesen, die sich mit den Erfolgchancen der beiden Extrempositionen auf dem grundsatzstrategischen Kontinuum Strategie-Substanz (Differenzierungs- und Preisführerschaftsstrategie) im Verhältnis zu den jeweils verbleibenden strategischen Möglichkeiten befassen, lauten wie folgt:

Gegenhypothese I/K-S-E/SchW/3.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, für die *keine Differenzierungsstrategie* gewählt wird.

Gegenhypothese I/K-S-E/SchW/3.5:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Preisführerschaftsstrategie* verfolgt wird, sind *weniger erfolgreich* als strategische Geschäftsfelder, für *keine Preisführerschaftsstrategie* gewählt wird.

2. Hypothesensystem für die zweite Stufe des situativen Entscheidungsmodells

2.1 Kontext-Strategie-Hypothesen

Gegenhypothese II/K-S/1.0:

Für strategische Geschäftsfelder, die der *1. Situationsklasse* des VFA-Rasters angehören, werden in erster Linie Grundsatzstrategien vom *Typ A* oder vom *Typ C* ergriffen.

Gegenhypothese II/K-S/2.0:

Für strategische Geschäftsfelder, die der *2. Situationsklasse* des VFA-Rasters angehören, werden in erster Linie Grundsatzstrategien vom *Typ B* oder vom *Typ D* ergriffen.

Gegenhypothese II/K-S/3.0:

Für strategische Geschäftsfelder, die der 3. *Situationsklasse* des VFA-Rasters angehören, werden in erster Linie Grund-satzstrategien vom *Typ C* ergriffen.

Gegenhypothese II/K-S/4.0:

Für strategische Geschäftsfelder, die der 4. *Situationsklasse* des VFA-Rasters angehören, werden in erster Linie Grund-satzstrategien vom *Typ B* ergriffen.

Gegenhypothese II/K-S/5.0:

Für strategische Geschäftsfelder, die der 5. *Situationsklasse* des VFA-Rasters angehören, werden in erster Linie Grund-satzstrategien vom *Typ A* oder vom *Typ X* ergriffen.

2.2 Strategie-Effizienz-Hypothesen**Gegenhypothese II/S-E/1.0:**

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine der sogenannten *ABC-Strategien* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen eine "*XY-Strategie*" verfolgt wird.

Gegenhypothese II/S-E/1.1:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine sogenannte *revolutionär aktive Differenzierungsstrategie (Typ A)* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen eine "*XY-Strategie*" verfolgt wird.

Gegenhypothese II/S-E/1.2:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine sogenannte *konservativ aggressive Differenzierungsstrategie (Typ B)* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen eine "*XY-Strategie*" verfolgt wird.

Gegenhypothese II/S-E/1.3:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine sogenannte *progressiv aktive Differenzierungsstrategie (Typ C)* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen eine "*XY-Strategie*" verfolgt wird.

Gegenhypothese II/S-E/1.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine sogenannte *konservativ aggressive Preisführerschaftsstrategie (Typ D)* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *"XY-Strategie"* verfolgt wird.

Nullhypothese II/S-E/2.0:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, die sogenannte *ABC-Strategien* verfolgen, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Nullhypothese II/S-E/3.0:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, die sogenannte *XY-Strategien* verfolgen, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

2.3 Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen**a) Die 1.Klasse des VFA-Rasters****Nullhypothese II/K-S-E/VFA1/1.0:**

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ A* verfolgen, und solchen, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ C* verfolgen, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA1/1.1:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ A* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA1/1.2:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ A* verfolgen, sind *erfolgreicher*, als solche, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ D* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA1/1.3:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Grundsatzstrategie vom Typ A* verfolgen, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die eine *"XY-Strategie"* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA1/1.4:

Strategische Geschäftsfelder, mit denen eine *Grundsatzstrategie vom Typ C* verfolgt wird, sind *erfolgreicher* als solche, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA1/1.5:

Strategische Geschäftsfelder, die eine der *Grundsatzstrategie vom Typ C* verfolgen, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ D* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA1/1.6:

Strategische Geschäftsfelder, die eine der *Grundsatzstrategie vom Typ C* verfolgen, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die eine *"XY-Strategie"* verfolgen.

Nullhypothese II/K-S-E/VFA1/2.0:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B oder Typ D* verfolgen, und solchen, die eine *"XY-Strategie"* verfolgen, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

b) Die 2. Klasse des VFA-Rasters

Nullhypothese II/K-S-E/VFA2/1.0:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ D* verfolgen, und solchen, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA2/1.1:

Strategische Geschäftsfelder, die eine der *Grundsatzstrategie vom Typ D* verfolgen, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ A* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA2/1.2:

Strategische Geschäftsfelder, die eine der *Grundsatzstrategie vom Typ D* verfolgen, sind *erfolgreicher* als strategische Ge-

geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ C* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA2/1.3:

Strategische Geschäftsfelder, die eine der *Grundsatzstrategie vom Typ D* verfolgen, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die eine *"XY-Strategie"* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA2/1.4:

Strategische Geschäftsfelder, die eine der *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ A* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA2/1.5:

Strategische Geschäftsfelder, die eine der *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ C* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA2/1.6:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die eine *"XY-Strategie"* verfolgen.

Nullhypothese II/K-S-E/VFA2/2.0:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ A oder Typ C* verfolgen, und solchen, die eine *"XY-Strategie"* verfolgen, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

c) Die 3. Klasse des VFA-Rasters

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA3/1.0:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ C* verfolgen, sind *erfolgreicher* als strategische Geschäftsfelder, die *keine Grundsatzstrategie vom Typ C* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA3/1.1:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ C* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ A* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA3/1.2:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ C* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA3/1.3:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ C* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ D* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA3/1.4:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ C* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine *"XY-Strategie"* verfolgen.

Nullhypothese II/K-S-E/VFA2/2.0:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ A, Typ B oder Typ D* verfolgen, und solchen, die eine *"XY-Strategie"* verfolgen, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

d) Die 4. Klasse des VFA-Rasters

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA4/1.0:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die keine *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA4/1.1:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ A* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA4/1.2:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ C* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA4/1.3:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ D* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA4/1.4:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine *"XY-Strategie"* verfolgen.

Nullhypothese II/K-S-E/VFA4/2.0:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ A, Typ C oder Typ D* verfolgen, und solchen, die eine *"XY-Strategie"* verfolgen, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

e) Die 5. Klasse des VFA-Rasters**Nullhypothese II/K-S-E/VFA5/1.0:**

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ A* verfolgen, und solchen, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ X* verfolgen, besteht *kein Unterschied* im Hinblick auf den Erfolg.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA5/1.1:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ A* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA5/1.2:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ A* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ C* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA5/1.3:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ A* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ D* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA5/1.4:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ A* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine "*Y-Strategie*" (alle denkbaren grundsatzstrategischen Kombinationen, die nicht als ABC-Strategie oder X-Strategie zu klassifizieren sind) verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA5/1.5:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ X* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA5/1.6:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ X* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ C* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA5/1.7:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ X* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ D* verfolgen.

Gegenhypothese II/K-S-E/VFA5/1.8:

Strategische Geschäftsfelder, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ X* verfolgen, sind *erfolgreicher* als solche, die eine "*Y-Strategie*" (alle denkbaren grundsatzstrategischen Kombinationen, die nicht als ABC-Strategie oder X-Strategie zu klassifizieren sind) verfolgen.

Nullhypothese II/K-S-E/VFA5/2.0:

Zwischen strategischen Geschäftsfeldern, die eine *Grundsatzstrategie vom Typ B, Typ C oder Typ D* verfolgen, und solchen, die eine "*Y-Strategie*" (alle denkbaren grundsatzstrategischen Kombinationen, die nicht als ABC-Strategie oder X-Strategie zu klassifizieren sind) verfolgen, bestehen *keine Unterschiede* im Hinblick auf den Erfolg.

Anhang B

Fragebogen

ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Fragebogennummer: ...

Befragtes Unternehmen:

Betrachtetes Geschäftsfeld:

Funktion der befragten Person:

1) Wieviele Beschäftigte hat Ihr Gesamtunternehmen ?

ca.

2) Wie hoch war der Gesamtumsatz Ihres Unternehmens 1987 ?

ca. Mio. DM

FRAGEN ZUR WETTBEWERBSSTRUKTUR DER BRANCHE1. TEIL

- a) Würden Sie den Grad der Produktdifferenzierung (Markenname, Image, Qualität) in der Branche als

sehr ! _ _ _ _ _ ! sehr
 niedrig ! _ _ _ _ _ ! hoch
 0

(0: durchschnittlicher Grad der Produktdifferenzierung)

bezeichnen ?

- b) Stellt es für einen Neuwettbewerber ein Problem dar, Zugang zu den in der Branche üblichen Vertriebskanälen zu erhalten ?

sehr ! _ _ _ _ _ ! sehr
 geringes ! _ _ _ _ _ ! großes
 Problem ! _ _ _ _ _ ! Problem
 0

(0: mittleres Problem)

- c) Besitzen die derzeitigen Wettbewerber in der Branche gegenüber eventuellen Neuwettbewerbern größenunabhängige Kostenvorteile - wie z.B. Patentrechte, Standortvorteile, spezielles Know-how usw. ?

sehr ! _ _ _ _ _ ! sehr
 geringe ! _ _ _ _ _ ! große
 Vorteile ! _ _ _ _ _ ! Vorteile
 0

(0: durchschnittliche Vorteile)

- d) Wie würden Sie die derzeitige Struktur der Branche in bezug auf die Unternehmensgröße der Wettbewerber charakterisieren ?

aus- ! _ _ _ _ _ ! ausschließ-
 schließ- ! _ _ _ _ _ ! lich
 lich ! _ _ _ _ _ ! Großunter-
 kleine ! _ _ _ _ _ ! nehmen
 Unternehmen 0

(0: eine ausgewogene Anzahl von kleinen, mittleren und großen Unternehmen)

- e) Verlangt der Eintritt in die betrachtete Branche von Neuwettbewerbern einen

sehr ! _ _ _ _ _ ! sehr
geringen ! _ _ _ _ _ ! hohen
 0

(0: durchschnittlichen Kapitaleinsatz)

Kapitaleinsatz (z.B. für Forschung + Entwicklung, Einstiegswerbung, Kundenkredite) ?

- f) Einem Neuwettbewerber, der mit einem niedrigen Produktionsvolumen in eine Branche eintritt, können in jedem Unternehmensbereich (Produktion, Marketing, Vertrieb, Einkauf usw.) Kostennachteile gegenüber den etablierten Wettbewerbern entstehen.

Ist es daher nach Ihrer Meinung für einen Neuwettbewerber erforderlich, mit einem hohen Produktionsvolumen in die betrachtete Branche einzusteigen, um erfolgreich im Wettbewerb bestehen zu können oder existieren andere besser geeignete Möglichkeiten ?

Ein hohes ! _ _ _ _ _ ! Ein hohes
Produk- ! _ _ _ _ _ ! Produk-
tions- ! _ _ _ _ _ ! tions-
volumen ist 0 volumen ist
unbedingt er- nicht er-
forderlich forderlich

(0: Ein hohes Produktionsvolumen ist von Vorteil, es existieren aber auch begrenzt andere Möglichkeiten)

- g) Stufen Sie die Eintrittsbarrieren in die betrachtete Branche als grundsätzlich

sehr ! _ _ _ _ _ ! sehr
niedrig ! _ _ _ _ _ ! hoch
 0

(0: mittlere Höhe der Eintrittsbarrieren)

ein ?

2. TEIL

a) Ist die betrachtete Branche durch

ein sehr	! _ _ _ _ _ !	eine sehr
hohes	! _ _ _ _ _ !	starke
Markt-	0	Markt-
wachstum		schrumpfung

(0: Stagnation)

gekennzeichnet?

b) Bestehen zwischen den Produkten der Wettbewerber in der Branche nach Ansicht der Abnehmer Unterschiede (Qualität, Image, Markenname) ?

sehr	! _ _ _ _ _ !	sehr
geringe	! _ _ _ _ _ !	große
Unter-	0	Unter-
schiede		schiede

(0: mittlere Unterschiede)

c) Wie hoch war 1987 der durchschnittliche Kapazitätsausnutzungsgrad der Wettbewerber in der Branche ?

sehr	! _ _ _ _ _ !	sehr
gering	! _ _ _ _ _ !	hoch
	0	

(0: durchschnittlicher Kapazitätsausnutzungsgrad)

d) Sind die Wettbewerber der Branche in bezug auf Strategie, Herkunft, Persönlichkeiten, etwaige Beziehungen zu ihren Konzernen etc.

sehr	! _ _ _ _ _ !	sehr
unter-	! _ _ _ _ _ !	ähnlich
schied-	0	
lich		

(0: gewisse Unterschiede bestehen)

3. TEIL

- a) Welcher Konzentrationsgrad besteht bei den Absatzmittlern in der betrachteten Branche ?

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	sehr
geringer	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	hoher
Grad	0										Grad

(0: durchschnittlicher Konzentrationsgrad)

- b) Welchen Anteil an den Gesamtkäufen der Absatzmittler bilden die Produkte, die diese von den Wettbewerbern der Branche beziehen ?

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	sehr
geringer	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	hoher
Anteil	0										Anteil

(0: mittlerer Anteil)

- c) Sind die Produkte, die die Absatzmittler von den Wettbewerbern der Branche beziehen, standardisiert oder differenziert ?

standar-	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	diffe-
disiert	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	renziert
	0										

(0: weder noch)

- d) Können die Absatzmittler glaubwürdig mit einer eventuellen Rückwärtsintegration (d.h. die Absatzmittler übernehmen selbst die Produktion der betrachteten Produkte) drohen ?

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	überhaupt
massiv	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	nicht
	0										

(0: weder noch)

- e) Beurteilen Sie die Ertragslage der Absatzmittler als

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	sehr
schlecht	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	gut
	0										

(0: weder schlecht, noch gut)

- f) Wie hoch ist der Informationsgrad der Absatzmittler über die Wettbewerbssituation in der Branche (aktuelle Marktpreise, Kapazitäten, aktuelle Nachfrage usw.) ?

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	sehr
hoch	!	!	!	!	!	!	!	!	!	gering
0										

(0: mittlerer Informationsgrad)

- g) Ist die Qualität der von den Wettbewerbern der Branche angebotenen Produkte für die Qualität der Leistungen, die die Absatzmittler anbieten, von

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	sehr
großer	!	!	!	!	!	!	!	!	!	geringer
Bedeutung	0								Bedeutung	

(0: mittlerer Bedeutung)

- h) Bewerten Sie die Verhandlungsmacht der Absatzmittler in der betrachteten Branche als grundsätzlich

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	sehr
groß	!	!	!	!	!	!	!	!	!	gering
0										

(0: durchschnittliche Verhandlungsmacht)

4. TEIL

- a) Identifizieren sich die Endverbraucher (Markentreue) mit den Produkten der Branche in einem

sehr	! _ _ _ _ _ !	sehr
geringen	! _ _ _ _ _ !	hohen
Grad	0	Grad

(0: in einem durchschnittlichen Grad)

- b) Sind die Produkte der Branche für die Konsumenten

von		voll-
sehr	! _ _ _ _ _ !	kommen
großer	! _ _ _ _ _ !	un-
Wichtig-	0	bedeutend
keit		

(0: weder wichtig noch unbedeutend)

- c) In welchem Maße versuchen die Wettbewerber der Branche die Absatzmittler durch intensive Endverbraucherwerbung zur Unterstützung ihrer Produkte zu bewegen ?

in einem	! _ _ _ _ _ !	in einem
sehr	! _ _ _ _ _ !	sehr
geringen	0	hohen
Maße		Maße

(0: in einem durchschnittlichen Maße)

Mit welchem Erfolg gelingt dies ?

mit	! _ _ _ _ _ !	mit
sehr	! _ _ _ _ _ !	sehr
geringem	0	großem
Erfolg		Erfolg

(0: mit einem durchschnittlichen Erfolg)

- d) In welchem Maße gelingt es der gesamten Branche, die Macht der Absatzmittler durch eine gute bzw. sehr gute Stellung bei den Endverbrauchern zu kompensieren ?

in einem	! _ _ _ _ _ !	in einem
sehr	! _ _ _ _ _ !	sehr
geringen	0	hohen
Maße		Maße

(0: in einem durchschnittlichen Maße)

5. TEIL

- a) Sind Sie der Ansicht, daß die Produkte bzw. Leistungen der betrachteten Branche in Konkurrenz zu anderen Branchen stehen, in denen Ersatzprodukte (Substitute) angeboten werden ?

Ja o

Nein o

- b) Wenn ja, schätzen Sie die Konkurrenz dieser Substitutionsprodukte als

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	sehr
gering	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	hoch
0											

(0: durchschnittliche Konkurrenz)

ein ?

6. TEIL

a) Von wievielen verschiedenen Lieferantengruppen beziehen die Wettbewerber in der Branche die Produkte und Leistungen, die zur Erstellung des eigenen Produktes notwendig sind ?

von sehr ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! von sehr
wenigen ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! vielen
0

(0: von einer mittleren Anzahl)

b) Gibt es eine Lieferantengruppe, deren Produkte bzw. Leistungen einen signifikanten Anteil an den Gesamtkäufen der Wettbewerber in der Branche bilden ?

Ja o

Ne in o

DIE FOLGENDEN FRAGEN SIND NUR ZU BEANTWORTEN, WENN IN DER VORHERGEHENDEN FRAGE "JA" ANGEKREUZT WURDE ! ANSONSTEN WEITER MIT C)!

I) Setzt sich die Lieferantengruppe dieser Produkte bzw. Leistungen aus einer

sehr
geringen
Anzahl

! ! ! ! ! ! ! ! ! !
! ! ! ! ! ! ! ! ! !
- - - - -
0

sehr
großen
Anzahl

(0: aus einer mittleren Anzahl)

von Unternehmen zusammen ?

II) Sind die Wettbewerber der Branche als Kunde für diese Lieferantengruppe von

sehr
geringer
Bedeutung

! ! ! ! ! ! ! ! ! !

0

sehr
großer
Bedeutung

(0: von durchschnittlicher Bedeutung)

III) Kann diese Lieferantengruppe glaubwürdig mit Vorwärtsintegration (d.h. die Lieferanten übernehmen selbst die Produktion des betrachteten Produktes) drohen ?

sehr	! _ _ _ _ _ !	überhaupt
massiv	! _ _ _ _ _ !	nicht
	0	

(0: weder noch)

IV) Besteht für die Wettbewerber der Branche eine Möglichkeit, auf Ersatzprodukte (Substitute) auszuweichen ?

sehr	! _ _ _ _ _ !	sehr
schlechte	! _ _ _ _ _ !	gute
Möglich-	0	Möglich-
keit		keit

(0: durchschnittliche Möglichkeit)

c) Gibt es eine Lieferantengruppe, deren Produkt bzw. deren Leistung für das Produkt der Wettbewerber in der Branche einen unverzichtbaren Bestandteil darstellt ?

(Ein bestimmter Input ist für den reibungslosen Produktionsprozeß oder für die Qualität eines Produktes entscheidend)

Ja o

Nein o

DIE FOLGENDEN FRAGEN SIND NUR ZU BEANTWORTEN, WENN IN DER VORHERGEHENDEN FRAGE "JA" ANGEKREUZT WURDE ! ANSONSTEN WEITER MIT D) !

I) Setzt sich die Lieferantengruppe dieser Produkte bzw. Leistungen aus einer

sehr	! _ _ _ _ _ !	sehr
geringen	! _ _ _ _ _ !	großen
Anzahl	0	Anzahl

(0: aus einer mittleren Anzahl)

von Unternehmen zusammen ?

II) Sind die Wettbewerber der Branche als Kunde für diese Lieferantengruppe von

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	sehr
geringer	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	großer
Bedeutung	0										Bedeutung

(0: von durchschnittlicher Bedeutung)

III) Kann diese Lieferantengruppe glaubwürdig mit Vorwärtsintegration (d.h. die Lieferanten übernehmen selbst die Produktion des betrachteten Produktes) drohen ?

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	überhaupt
massiv	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	nicht
0											

(0: weder noch)

IV) Besteht für die Wettbewerber der Branche eine Möglichkeit, auf Ersatzprodukte (Substitute) auszuweichen ?

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	sehr
schlechte	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	gute
Möglich-	0										Möglich-
keit											keit

(0: durchschnittliche Möglichkeit)

d) Schätzen Sie die Verhandlungsmacht der Lieferanten in bezug auf alle Wettbewerber der Branche als

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	sehr
gering	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	groß
0											

(0: durchschnittlich)

ein ?

FRAGEN ZUR KLASSIFIKATION DES BETREFFENDEN ANGEBOTS-
PROGRAMMS BZW. GESCHAFTSFELDES

1) Befindet sich Ihr Angebotsprogramm z.Zt. in der

Einführungsphase	o	
Wachstumsphase	o	
Stagnationsphase	o	
Schrumpfungsphase	o	?

2) Wie hoch war 1987 der prozentuale Anteil des von Ihnen ausgewählten Angebotsprogramms am Gesamtumsatz Ihres Unternehmens ?

ca.%

3) Ist der Marktanteil ihres stärksten Konkurrenten

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	sehr
viel	!	!	!	!	!	!	!	!	!	viel
größer	!	!	!	!	!	!	!	!	!	kleiner
					0					

(0: der Marktanteil ist genauso groß)

als der Marktanteil ihres eigenen Angebotsprogramms?

4) Wie hoch war 1987 der Kapazitätsausnutzungsgrad für das von Ihnen ausgewählte Angebotsprogramm ?

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	sehr
gering	!	!	!	!	!	!	!	!	!	hoch
					0					

(0: durchschnittlicher Kapazitätsausnutzungsgrad)

5) Besteht für Ihr Angebotsprogramm ein Qualitätsvorteil/-nachteil (nach Ansicht der Verbraucher) gegenüber dem stärksten Konkurrenten ?

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	sehr
großer	!	!	!	!	!	!	!	!	!	großer
Nachteil	!	!	!	!	!	!	!	!	!	Vorteil
					0					

(0: weder Vor- noch Nachteil)

6) Haben Sie gegenüber Ihrem stärksten Konkurrenten einen Preisvorteil/ -nachteil?

sehr
großer
Nachteil

! ! ! ! ! ! ! ! ! !

0

sehr
großer
Vorteil

(0: weder Vor- noch Nachteil)

7) Die Wettbewerber können in unterschiedlichem Ausmaß der Konkurrenz durch Ersatzprodukte ausgesetzt sein, wenn sie z.B. verschiedene Kunden bedienen, im Niveau der Qualität oder Technologie voneinander abweichen, unterschiedliche Kostenpositionen einnehmen usw.

Wenn Sie zum Vergleich Ihren stärksten Konkurrenten betrachten, bewerten Sie die Stellung Ihres Angebotsprogramms gegenüber Ersatzprodukten (Substituten) als

sehr
schlecht

! _ ! _ ! _ ! _ ! _ ! _ ! _ ! _ !
! _ _ ! _ _ ! _ _ ! _ _ ! _ _ ! _ _ ! _ _ ! _ _ !
0

sehr
gut

?

(0: weder gut noch schlecht)

8) Wenn Sie Ihre Möglichkeiten zur Lenkung der Lieferanten mit denen Ihres stärksten Konkurrenten vergleichen, würden Sie die Möglichkeiten, die Ihnen zur Verfügung stehen als

sehr schlech**t** | | | | | | | | | | sehr gut
 0

(0: weder gut noch schlecht)

bezeichnen ?

- 9) Wenn Sie Ihre Möglichkeiten zur Lenkung der Abnehmer bzw. Absatzmittler mit denen Ihres stärksten Konkurrenten vergleichen, würden Sie die Möglichkeiten, die Ihnen zur Verfügung stehen als

sehr

schlecht

0

gut

(0: weder gut noch schlecht)

bezeichnen ?

- 10) Wenn Sie die Position Ihres Angebotsprogramms mit der Ihres stärksten Konkurrenten vergleichen, würden Sie sagen, daß Ihr Angebotsprogramm eine Stellung im Wettbewerb einnimmt, die sich gegen neu in den Markt drängende Produkte

sehr schlechtt
schlecht
sehr gut

(0: weder gut noch schlecht)

verteidigen läßt ?

- 11) Wie beurteilen Sie Ihre Position grundsätzlich ?
Haben Sie gegenüber Ihrem stärksten Konkurrenten strategische Vor- oder Nachteile ?

sehr große Nachteile 0 sehr große Vorteile

(0: weder Vor- noch Nachteile)

- 12) Wir bitten Sie, die Stellung Ihres Angebotsprogramms bei den im folgenden aufgelisteten Wettbewerbskräften einmal vollkommen unabhängig von der direkten Konkurrenz zu beurteilen. Mit anderen Worten, es geht darum festzustellen, welchen Einfluß die einzelnen Wettbewerbskräfte auf Ihr Angebotsprogramm absolut ausüben.

- a) Welche Position besitzt Ihr Angebotsprogramm bei den Endverbrauchern

eine													eine
sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	sehr
schlechte	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	gute
Position													Position
						0							

(0: durchschnittliche Position)

- b) Schätzen Sie die Bedrohung von Substitutionsprodukten für Ihr Angebotsprogramm als

sehr												sehr
hoch	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	gering
						0						

(0: weder hoch noch gering)

ein ?

- c) Schätzen Sie die Bedrohung durch neue Konkurrenten für Ihr Angebotsprogramm als

sehr												sehr
hoch	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	gering
						0						

(0: weder hoch noch gering)

ein ?

d) Beurteilen Sie die Verhandlungsmacht der Lieferanten als

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	sehr	
groß	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	gering	?
	0											

(0: weder hoch noch gering)

e) Beurteilen Sie die Verhandlungsmacht der Absatzmittler als

sehr	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	sehr	
groß	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	gering	?
	0											

(0: weder hoch noch gering)

ERFOLG

- 1) Erfüllte das betrachtete Angebotsprogramm bzw. Produkt 1987 die Erwartungen im Hinblick auf die Erreichung der folgenden Ziele?

	bei weitem über- er- füllt	über- er- füllt	er- füllt	nicht er- füllt	bei weitem nicht er- füllt
Gewinn	! _____ !	! _____ !	! _____ !	! _____ !	! _____ !
Wachstum	! _____ !	! _____ !	! _____ !	! _____ !	! _____ !
Risiko- mini- mierung	! _____ !	! _____ !	! _____ !	! _____ !	! _____ !

- 2) Wie lange soll das betrachtete Angebotsprogramm voraussichtlich noch am Markt bleiben?

1 Jahr	0
2 Jahre	0
3 Jahre	0
4 Jahre	0
5 und mehr Jahre	0



Walter de Gruyter Berlin · New York

Marketing Management

Eine anwendungsorientierte Schriftenreihe, herausgegeben von Günther Haedrich in Zusammenarbeit mit Edgar Kreilkamp und Alfred Kuß

Band 1

G. Haedrich

Werbung als Marketinginstrument mit Fallbeispielen aus der Werbepaxis

15,5 x 23 cm. 181 Seiten. 1976. Kartoniert
DM 38,- ISBN 3 11 006676 9

Band 2

G. Thies

Vertikales Marketing

15,5 x 23 cm. 148 Seiten. 1976. Kartoniert
DM 38,- ISBN 3 11 006677 7

Band 3

Operationale Entscheidungshilfen für die Marketingplanung

Herausgegeben von Günther Haedrich
15,5 x 23 cm. 290 Seiten. Mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen. 1977. Gebunden DM 98,-
ISBN 3 11 006882 6

Band 4

E. F. Salcher

Psychologische Marktforschung

15,5 x 23 cm. 383 Seiten. Mit 80 Abbildungen.
1978. Gebunden DM 88,- ISBN 3 11 006881 8

Band 5

**Büning/
Haedrich/
Kleinert/Kuß/
Streitberg**

Operationale Verfahren der Markt- und Sozialforschung

Datenerhebung und Datenanalyse
15,5 x 23 cm. 332 Seiten. Mit 79 Abbildungen
und 74 Tabellen. 1981. Gebunden DM 124,-
ISBN 3 11 006980 6

Band 6

**G. Haedrich
R. Berger**

Angebotspolitik

15,5 x 23 cm. X, 206 Seiten. 1982. Gebunden
DM 89,- ISBN 3 11 007410 9

Preisänderungen vorbehalten



Walter de Gruyter
Berlin · New York

Band 7

P. M. Cristofolini
G. Thies

Verkaufsförderung

Strategie und Taktik

15,5 x 23 cm. 264 Seiten. Mit 55 Abbildungen und Tabellen. 1979. Gebunden DM 86,-
ISBN 3 11 007411 7

Band 8

**Haedrich/
Kaspar/
Kleinert/Klemm**

Tourismus-Management

**Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrs-
planung**

17 x 24 cm. 592 Seiten. 1983. Gebunden
DM 168,- ISBN 3 11 008470 8

Band 9

Handels-Marketing

Theorie und Praxis

Herausgegeben von W. Hasitschka und H. Hruschka
15,5 x 23 cm. XII, 335 Seiten. 1984. Gebunden
DM 128,- ISBN 3 11 009877 6

Band 10

A. Kuß

Information und Kaufentscheidung

Methoden und Ergebnisse empirischer Forschung

15,5 x 23 cm. VIII, 205 Seiten. Mit 27 Abbil-
dungen und 2 Tabellen. 1987. Gebunden
DM 118,- ISBN 3 11 010478 4

Band 11

E. Kreilkamp

**Strategisches Management
und Marketing**

**Markt- und Wettbewerbsanalyse, Strategische
Frühaufklärung, Portfolio-Management**

15,5 x 23 cm. XIV, 605 Seiten. Mit 172 Abbil-
dungen und zahlreichen Tabellen. 1987.
Gebunden DM 240,- ISBN 3 11 009952 7