

BAMBERGER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEITRÄGE
ISBN 3-931810-27-5

Nr. 129
Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft
als modernes Orientierungsmuster für das
strategische Management

Professor Dr. Wolfgang Becker

Bamberg, im Oktober 2001

Copyright © 2001 by Professor Dr. Wolfgang Becker
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung & Controlling,
Universität Bamberg, Feldkirchenstraße 21, D-96045 Bamberg,
Telefon 0951/863-2507, Telefax 0951/39705,
Email: wolfgang.becker@sowi.uni-bamberg.de
WWW: <http://www.uni-bamberg.de/sowi/ufc>

OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT BAMBERG

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
Vorwort	5
A Strategien als unternehmenspolitische Muster des Handelns.....	5
1 Schaffung von Marktvorteilen als stabilitätspolitisches Ziel	6
2 Unternehmensstrategien als übergreifende Leitlinien des unternehmerischen Handelns	10
3 Marktstrategien als geschäftsfeldspezifische Leitlinien des unternehmerischen Handelns	16
B Denkstrukturen, Realisationsprinzipien und Funktionsmechanismen wettbewerbsstrategischer Optionen	23
1 Betriebs- und Marktdenken als strategische Orientierungslinien des unternehmerischen Handelns	25
2 Massen-, Verbund- und Nutzenproduktion als strategische Realisationsprinzipien des unternehmerischen Handelns.....	28
3 Funktionsmechanismen der strategischen Prägung des unternehmerischen Handelns	33
C Stabilitätspolitische Risiken der Wirksamkeit des strategischen Denkens und Handelns	36
1 Übergreifende Innovations- und Imitationsrisiken	37
2 Risiken der nach Kostenführerschaft strebenden Massen- und Verbundproduktion	39
3 Risiken der nach Differenzierung strebenden Nutzenproduktion.....	43

D	Konzept der integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft	47
1	Konkretisierung der Revisionsbedarfe der strategischen Orientierungsmuster unternehmerischen Handelns	48
2	Integration der strategischen Handlungsmuster	51
3	Kunden- und konkurrentenorientierte Dynamisierung der strategischen Handlungsmuster	55
4	Realisierung stabilitätspolitischer Chancen innerhalb langfristiger strategischer Zyklen	62
	Literaturverzeichnis	65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Prozeß der dynamischen Entwicklung unternehmenspolitischer Handlungsmuster durch Marktvorteile	9
Abbildung 2	Systematisierung grundlegender Ausprägungstypen von Unternehmensstrategien	13
Abbildung 3	Verhaltenshypothese für das situativ beeinflusste und strategisch geprägte unternehmerische Handeln.....	24
Abbildung 4	Strategische Prägung der Transaktionsbeziehung zwischen Unternehmen und Markt.....	34
Abbildung 5	Bedeutsame, auf die strategische Position eines Unternehmens einwirkende Risikokategorien	37
Abbildung 6	Kundennutzen-Produktkosten-Portfolio als Modell zur Systematisierung grundlegender strategischer Stoßrichtungen	53
Abbildung 7	Vergleichende Gegenüberstellung der Implementierung einer reinen Produktoptimierungsstrategie sowie einer gemischten Produkt- und Prozeßoptimierungsstrategie	56
Abbildung 8	Analyse der wettbewerbsorientierten Strategiedynamik im Kundennutzen-Produktkosten-Portfolio	59
Abbildung 9	Realisation stabilitätspolitischer Chancen in langfristigen strategischen Zyklen	62

Vorwort

Zur Zeit wird im Rahmen der aktuellen Diskussionen um die wirtschaftliche Auswirkung des Internet von vielen Autoren eine Änderung der Regeln des Wettbewerbs in der „New Economy“ vermutet. Hinter dieser Vermutung steht die Überzeugung, dass das Internet den Wettbewerb innerhalb einer Branche tiefgreifend ändert und althergebrachte Strategiemuster nicht mehr wettbewerbswirksam sind. Das Scheitern etlicher Unternehmen, welche sich nur auf diese scheinbar völlig neu gestalteten Wettbewerbsmuster verlassen haben, zeigt jedoch, dass diese Aussagen in der Realität nicht in ihrem vollen Umfang gehalten werden können.

Der folgende Beitrag möchte daher anhand von Quellen der 80er und frühen 90er Jahre zeigen, dass diese Vermutungen zumindest kritisch hinterfragt werden müssen. Hierfür spricht insbesondere die Überschätzung des ökonomischen Potentials der Internet-Technologie. Unzweifelhaft kann mit ihrer Hilfe die Geschwindigkeit und Effizienz von Informationsbeschaffung und Transaktionsabwicklung entscheidend erhöht werden. Damit zusammenhängend kann dies zur Umgewichtung von entscheidenden Wettbewerbsvorteilen bzw. der Veränderungen von Wettbewerbskräften wie z.B. Verhandlungsmacht der Kunden und Lieferanten innerhalb einer Branche kommen. Die in den frühen 90er Jahren getroffenen Aussagen zur Gestaltung von Wettbewerbsstrategien bleiben in ihrem grundsätzlichen Gehalt jedoch weiterhin bestehen. Insofern ermöglichen die herkömmlichen Wettbewerbsprinzipien den Unternehmen auch im Umfeld der „New Economy“ nachhaltige Vorteile. Insbesondere die im Abschnitt C beschriebenen stabilitätspolitischen Risiken der Wirksamkeit des strategischen Denkens und Handelns lassen sich unmittelbar auf die gegenwärtige Situation in der „New Economy“ übertragen.

A Strategien als unternehmenspolitische Muster des Handelns von Unternehmen

Die *Funktionen der Unternehmenspolitik*, die situativ begrenzte Entscheidungs- und Handlungsspielräume von Unternehmen eröffnen, schlagen sich letztlich insbesondere in den *Strategien* eines Unternehmens nieder. Insofern „kann und soll (jede Strategie) die Situation in einem Markt und die eigene Wettbewerbsposition verändern“¹. Die im Rahmen des ökonomischen Handelns von Unternehmen erforderliche unternehmenspolitische Ausdeutung der situativen Bedingungskonstellationen kann und muß also in den Strategien Berücksichtigung finden.

Dies erfolgt durch die *Analyse der gegenwärtigen situativen Einflüsse* sowie durch *Antizipation der zukünftigen, also postsituativen Entwicklung*. Die postsituative Entwicklung kann allerdings nicht losgelöst von der eigenen (strategischen) Einflußnahme betrachtet werden, da die Entwicklung nicht allein aus einer eigenständigen Dynamik unternehmens-

1 Dellmann 1991 (Erfolgsgeschichte), S. 427.

externer Einflußfaktoren resultiert, sondern gleichermaßen als Resultat unternehmensinterner Handlungen auftritt. Mit anderen Worten gestalten also Unternehmen ihre Zukunft im Markt selbst mit. Insofern wird das unternehmerische Handeln im Markt einerseits durch situative Bedingungskonstellationen beeinflusst, stellt jedoch gleichzeitig auch selbst einen wesentlichen Bestandteil der situativen Einflußnahme dar. Unternehmerisches Handeln wirkt also grundsätzlich auf sich selbst zurück. Aufgrund dieses *Rückkopplungsprozesses* sind Unternehmen auch nicht nur zu einem *passiven Erdulden* situativer Einflüsse gezwungen, sondern können aktiv in die Entwicklung eingreifen. Diese aktiven Eingriffe sind zudem nicht allein auf *reaktive Anpassungen* an bereits eingetretene Entwicklungsergebnisse beschränkt, sondern schließen auch intervenierende Handlungen, die in den Entwicklungsmechanismus selbst eingreifen, ein. Dadurch entsteht eine präsitativ wirksam werdende, *antizipative Einflußnahme auf die situativen Bedingungskonstellationen*² des unternehmerischen Handelns.

Strategien bilden im Rahmen dieses komplexen Prozesses das *Handlungsmuster für Unternehmen*, das nicht nur die für ein derart aktives Verhalten notwendigen *Handlungsimpulse* vermittelt, sondern auch die grundlegende *Handlungsrichtung* vorgibt. Der diesbezügliche Funktionsmechanismus läßt sich aus dem hier dargestellten Modell des Handelns im Strategischen Viereck ableiten und basiert letztlich auf der durch die Strategien induzierten *Generierung von Wettbewerbsvorteilen* beziehungsweise – allgemeiner formuliert – von *Marktvorteilen*³. Die strategische Generierung von Marktvorteilen bildet jedoch nicht allein den Erfolgsgaranten unternehmerischen Handelns. Vielmehr ist die dauerhafte *Existenzsicherung von Unternehmen* untrennbar mit dem Vorhandensein von Marktvorteilen verknüpft. Nur solche Unternehmen, die ihre auf Transaktionsbeziehungen im Markt beruhende Wertschöpfungsfunktion dauerhaft und erfolgreich erfüllen, können längerfristig ihren Bestand sichern. In der *Realisierung von Marktvorteilen* manifestiert sich somit in besonderer Weise auch die stabilitätspolitisch anzustrebende *Überlebensfähigkeit* von Unternehmen.

1 Schaffung von Marktvorteilen als stabilitätspolitisches Ziel

Aus den (beobachtbaren) Entwicklungen der Märkte und der Gesellschaft leiten Wettbewerbsstrategen heute in zumeist enger Anlehnung an die Arbeiten von Michael E. Porter die Notwendigkeit ab, die *strategische Orientierung von Unternehmen* nicht mehr allein auf die Kunden auszurichten, sondern vielmehr eine *Fokussierung auf die Konkurrenz* vor-

2 Vergleiche zu dem dadurch begründeten Übergang von der statischen zu einer dynamischen Betrachtung strategischen Handelns auch die Ausführungen von Minderlein 1990 (Strategische Verhaltensweisen), S. 158 sowie die ebenfalls darauf rekurrierende Sichtweise von Dellmann 1991 (Erfolgodynamik), S. 427.

3 Auf die insofern notwendige Trennung von Erfolgspotentialen einerseits und Wettbewerbsvorteilen andererseits verweist insbesondere auch Dellmann 1991 (Erfolgodynamik), S. 432, der unter Rückgriff auf Leidecker/Bruno 1984 (Success Factors) Erfolgsfaktoren als Faktoren, „that significantly impact profitability“ bzw. „that insure successful competitive performance“ (S. 23) und demgegenüber Wettbewerbsvorteile mit Hofer/Schendel 1978 (Strategy) als „the unique position an organization develops vis-à-vis its competitors through its patterns of resource deployments“ (S. 25) definiert.

zunehmen. So stellt beispielsweise Hermann Simon heraus, daß es „entscheidend darauf (ankommt), gezielt besser zu sein als die Konkurrenz, d.h. Wettbewerbsvorteile zu schaffen und zu verteidigen“⁴. Als *Wettbewerbsvorteil* wird an gleicher Stelle „eine im Vergleich zum Wettbewerb überlegene Leistung“ definiert, deren Überlegenheit darin zum Ausdruck kommt, daß für Kunden wichtige Leistungsmerkmale angeboten werden, der Vorteil von Kunden tatsächlich wahrgenommen wird und der Vorteil dauerhaft ist, also durch die Konkurrenz nicht schnell eingeholt werden kann. In der hier vertretenen Auffassung der *Notwendigkeit des Agierens im Strategischen Viereck* bestätigt sich die soeben angeführte Sichtweise weitgehend. Auch ist der Zusammenhang zwischen der Realisierung von Marktvorteilen und der Aufgabe der *Stabilitätspolitik*, die unternehmerische Existenz dauerhaft zu sichern, evident: „Um auf lange Sicht hinaus den Unternehmenserfolg sicherzustellen, ist es unverzichtbar, dauerhafte Wettbewerbsvorteile ... zu schaffen, die nicht nur Relevanz für den betreffenden Markt haben und im Einklang mit der Strategie stehen müssen, sondern auch nur schwer einholbar oder ausser Kraft zu setzen sind.“⁵

Strittig ist in diesem Zusammenhang allerdings, ob innerhalb des Strategischen Vierecks, das aus dem gemeinsamen Handeln des eigenen Unternehmens, der Kunden und Lieferanten sowie der Konkurrenten resultiert, *bestimmte Marktteilnehmer eine dominante Beachtung* verdienen. So warnen insbesondere Marketingspezialisten gelegentlich davor, *Marktstrategien*, die in der Literatur auch mit den Begriffen Produkt-Markt-Strategien⁶, Geschäftsstrategien⁷ oder Wettbewerbsstrategien⁸ belegt werden, insbesondere auf die Konkurrenten zuzuschneiden und dabei die Kundenbedürfnisse zu vernachlässigen⁹. Hinzu kommt in der hier vertretenen Auffassung, daß die ergänzende und vor allem explizite *Einbeziehung auch der unternehmerischen Lieferantenpotentiale* in marktstrategische Erwägungen erforderlich erscheint. Insofern konkurrieren aus Sicht der Unternehmung letztlich sogar drei unterschiedliche Marktteilnehmer um die Gunst der strategischen Dominanz.

Andererseits verdeutlicht gerade der mit dem Strategischen Viereck konstituierte Denkrahmen, daß – eine entsprechend umfassende Interpretation vorausgesetzt – *Marktvorteile eine duale Funktion* aufweisen können, innerhalb derer sie das *Management von Tausch- und Wettbewerbsbeziehungen* gleichermaßen unterstützen. Insofern tragen adäquat gestaltete Marktvorteile wesentlich dazu bei, eine *Stabilisierung des unternehmerischen Handelns* in Bezug auf die Lieferanten und Kunden sowie auf die Konkurrenten sicherzustellen. Auf diesen Tatbestand zielt auch die von Hermann Sabel getroffene Aussage, daß „Strategien gegenüber Kunden implizite auch immer Strategien gegenüber Konkurrenten

4 Simon 1988 (Wettbewerbsvorteile), S. 4.

5 Aaker 1988 (Wettbewerbsvorteile), S. 46.

6 Diesen Begriff verwendet insbesondere Ansoff 1957 (Strategies).

7 Diesen Begriff verwendet beispielsweise Pümpin 1980 (Führung), S. 41ff. und 1982 (Management), S. 170.

8 Dieser Begriff findet seit der gleichnamigen Publikation von Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie) breite Anwendung.

9 Vergleiche dazu beispielsweise Meffert 1988 (Marketing), S. 49f.

sind”¹⁰. Aus der dualen Funktion von Marktvorteilen resultieren wesentliche *Konsequenzen für die auch insofern ganzheitlich zu gestaltenden Marktstrategien* von Unternehmen.

Zum einen haben sich (in diesem Sinne) ganzheitliche *Marktstrategien* um die *Schaffung und Erhaltung der Tauschbeziehungen* zu bemühen. Die entsprechenden Marktvorteile müssen die über die integrierte Leistungs- und Wertkette erfolgende *Einbindung sowohl der Lieferanten als auch der Kunden in die unternehmerischen Ressourcenpotentiale* begründen. Dazu sind die Tauschbeziehungen derart zu gestalten, daß zu den Lieferanten möglichst enge Kooperationen aufgebaut werden und zu den Kunden eine möglichst große Kundennähe erzeugt wird. Zum anderen haben sich Marktstrategien zugleich um die *Beherrschung der Wettbewerbsbeziehungen* zu bemühen. Die Marktvorteile müssen insofern auch den *Aufbau von wirksamen Wettbewerbsbarrieren*¹¹ begründen, mit deren Hilfe der Zugriff faktischer, aber möglichst auch potentieller Konkurrenten auf die zu den eigenen Erfolgspotentialen zählenden Lieferanten und Kunden verwehrt oder zumindest eingeschränkt wird.

Allerdings verdient noch ein weiterer Aspekt besondere Beachtung. Auch die Realisierung von Marktvorteilen ist als ein *dynamischer Prozeß* zu begreifen, innerhalb dessen die Marktvorteile einem Lebenszyklus unterliegen. So ist es evident, daß der *Aufbau von Marktvorteilen* allein nicht ausreicht; vielmehr ist darüber hinaus auch die *erfolgreiche Nutzung von Marktvorteilen* erforderlich, um deren zielorientiertes Wirksamwerden zu erreichen. In diesem Zusammenhang ist jedoch insbesondere davon auszugehen, daß – aufgrund des mit der Nutzung einhergehenden Bekanntwerdens der spezifischen Wirkungsmechanismen der realisierten Vorteile – auch eine anwendungsbedingte *Abnutzung von Marktvorteilen* verbunden sein kann. Daher sind Marktvorteile keineswegs nur einmal aufzubauen, sondern müssen einer stetigen Erneuerung unterliegen. Insofern ist nicht nur die – in der einschlägigen Literatur üblicherweise allein angeführte – *Erschaffung dauerhafter Marktvorteile* erforderlich, sondern es ist auch die Notwendigkeit zur stetigen *Erhaltung, Erweiterung und Erneuerung von Marktvorteilen* in den Strategien zu berücksichtigen. Dies verdeutlicht *Abbildung 1*, in der der *Prozeß der dynamischen Entwicklung unternehmenspolitischer Handlungsmuster* schematisch veranschaulicht ist.

10 Sabel 1991 (Marketing), S. 223.

11 Wettbewerbsbarrieren, die grundsätzlich als Markteintritts- und als Marktaustrittsbarrieren wirksam werden können, begrenzen das freie Spiel der Marktkräfte. Dieses Konstrukt wurde vor allem im Rahmen der Industrieökonomik aufgegriffen und gibt bis heute Anlaß zu heftigen Auseinandersetzungen im Hinblick auf wettbewerbpolitische Erfordernisse. Insbesondere durch M.E. Porter erfolgte die auch pragmatisch orientierte Umsetzung für die strategische Unternehmensführung. Diese zeigt, daß vor allem dem Aufbau von Markteintrittsbarrieren und in diesem Zusammenhang speziell der Höhe der sogenannten „sunk costs“ eine besondere Bedeutung zuerkannt werden muß. Eine aus dem Blickwinkel der strategischen Unternehmensführung erfolgende Auseinandersetzung und Würdigung des Konzepts der Markteintrittsbarrieren offeriert beispielsweise die von Minderlein 1989 (Markteintrittsbarrieren) vorgelegte Monographie.

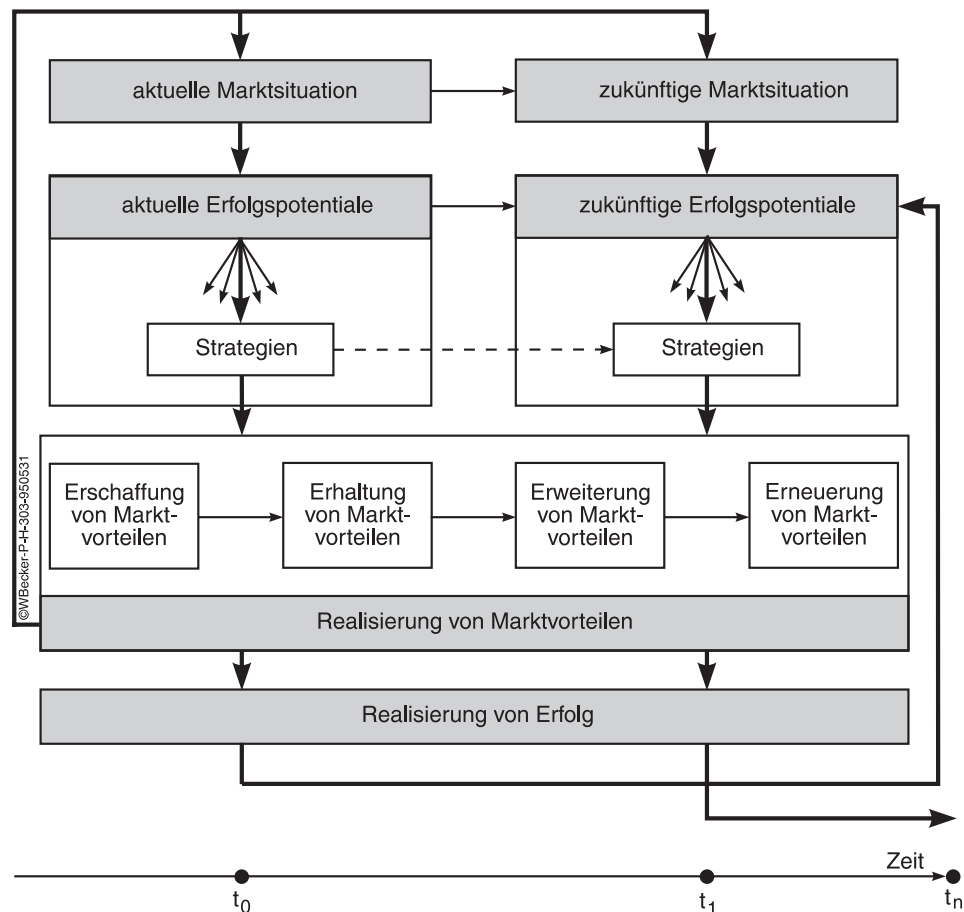


Abbildung 1 Prozeß der dynamischen Entwicklung unternehmenspolitischer Handlungsmuster durch Marktvorteile

Gerade *Marktstrategien* müssen sich insofern als *ganzheitliche, umfassende und dynamische Handlungsmuster* präsentieren. Erst die durch entsprechend ausgerichtete Strategien vorzunehmende gemeinsame Erfüllung sämtlicher Stoßrichtungen von Marktvorteilen kann die *Optimierung der strategischen Positionierung von Unternehmen im Markt* und damit auch die stabilitätspolitische Sicherung der dauerhaften Existenz von Unternehmen gewährleisten. Nachfolgend sind zunächst die in der Betriebswirtschaftslehre präsentierten *Strategietypen* kurz zu charakterisieren, um im sich anschließenden Abschnitt prüfen zu können, inwieweit diese Strategien den insbesondere unter stabilitätspolitischen Aspekten wesentlichen Erfordernissen tatsächlich Rechnung tragen.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur hat sich weitgehend eine Unterscheidung zwischen unternehmensübergreifend wirksamen *Unternehmensstrategien* (Corporate Strategies) und eher unternehmensextern orientierten, in bestimmten Produkt-Markt-Kombinationen wirksamen *Markt- beziehungsweise Geschäftsstrategien* (Business Strategies)

durchgesetzt¹². Darüber hinaus werden gelegentlich als dritte Komponente noch sogenannte *Funktionalstrategien* unterschieden¹³. Die Trennung jeweils eigenständiger *Unternehmens- und Marktstrategien* ist allerdings „nur dann sinnvoll, wenn eine Unternehmung in mehreren Geschäftsfeldern mit je spezifischen Wettbewerbsstrategien konkurriert oder aber, wenn eine Unternehmung ihre Aktivitäten auf zusätzliche Geschäftsfelder ausdehnen will“¹⁴. In solchen Fällen lassen sich *Unternehmensstrategien als generelle Entwicklungsmuster* und *Marktstrategien als spezielle Handlungsmuster* von Unternehmen auffassen.

Obwohl die Vorgehensweisen der Konkretisierung dieser grundsätzlichen Strategietypen in der Literatur durchaus uneinheitlich sind, soll nachfolgend zunächst ein kurzer Überblick über das sich herauskristallisierende gemeinsame *Grundmuster der für die Unternehmenspolitik bedeutsamen Strategietypen* in der einschlägigen Literatur vermittelt werden. In diesem Zusammenhang wird – ausgehend von der anfangs dargelegten Auffassung von der Stellung der Unternehmenspolitik – unterstellt, daß die strategische Grundhaltung eines Unternehmens, die sich in den Strategien explizit, aber nicht unbedingt vollständig konkretisiert, „gleichsam einen unternehmenspolitischen Rahmen für das umweltbezogene Handeln im Unternehmen“¹⁵ konstituiert und insofern die zur Festlegung von Strategien führende *Strategische Planung* stets den „Charakter einer politischen Planung“¹⁶ aufweist.

2 Unternehmensstrategien als übergreifende Leitlinien des unternehmerischen Handelns

Unternehmensstrategien haben innerhalb der zuvor bereits skizzierten Systematisierung die vorrangige Aufgabe, eine *Festlegung derjenigen strategischen Geschäftsfelder*¹⁷ herbeizuführen, in denen ein Unternehmen agieren soll, und darüber hinaus die demzufolge angemessene *Verteilung der unternehmerischen Ressourcenpotentiale* auf die einzelnen Ge-

12 Diese Differenzierung prägen vor allem Lorange/Vancil 1977 (Planning), S. 23f. und Hofer/Schendel 1978 (Strategy), S. 27f. Die bestehenden leichten Unterschiede in der inhaltlichen Ausgestaltung der jeweiligen Konzepte müssen für die hier verfolgten Zwecke nicht weiter diskutiert werden. Sie erörtert ausführlich beispielsweise Welge 1985 (Planung), S. 228ff.

13 Diese Komponente des Strategienbündels beinhaltet etwa auch die zuvor genannte Konzeption von Lorange/Vancil. Hier wird dieser Differenzierung im Einklang mit Schreyögg 1984 (Unternehmensstrategie), S. 89, speziell Fußnote 48 nicht gefolgt, der die Auffassung vertritt, daß hier nicht Strategien, sondern Programme der verschiedenen Unternehmensbereiche angesprochen werden.

14 Steinmann/Schreyögg 1991 (Management), S. 174.

15 Zahn 1989 (Planung), Sp. 1911.

16 Kirsch/Trux 1989 (Management), Sp. 1926. Vergleiche zur tiefergehenden Begründung der damit verbundenen Grundauffassung von Unternehmenspolitik vor allem Kirsch/Bamberger 1976 (Unternehmensplanung).

17 Eine recht ausführliche Definition der auch als Produkt-Markt-Kombinationen bezeichneten strategischen Geschäftsfelder findet sich beispielsweise bei Dunst 1983 (Management), S. 56ff.

schäftsfelder¹⁸ zu bewirken. Unternehmensstrategien geben insofern generelle *Entwicklungsrichtungen für das sich im Markt konkretisierende Handeln* vor.

Als *Unternehmensstrategien* werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur im Detail zwar unterschiedlich geprägte, insgesamt jedoch durchaus einer einheitlichen Vorstellung folgende Strategien diskutiert und empfohlen. Als *Bezugsrahmen* dominiert regelmäßig eine als Portfolio-Management-Konzeption bezeichnete Ausrichtung des strategischen Denkens und Handelns. Die Leitidee¹⁹ derartiger *Portfolio-Management-Konzepte*²⁰ basiert auf der Erkenntnis, daß strategisches Handeln eine Vielzahl sowohl unternehmensinterner (endogener) als auch unternehmensexterner (exogener) *Einflußfaktoren* zu berücksichtigen hat, da Unternehmen mit spezifischen gegenwärtigen *Stärken und Schwächen* ausgestattet sind und in einem zukünftige *Chancen und Risiken* aufweisenden Umfeld agieren (müssen). Unterstellt wird ferner, daß „over the long run a firm could not achieve success at a corporate level until it knew how to achieve success at a business level“²¹. Daher erfolgt im Rahmen der *Portfolio-Analyse* eine – letztlich stets problembehaftete – *Reduzierung des äußerst komplexen Handlungsfeldes auf einen exogenen und einen endogenen Schlüsselfaktor*. Dies geschieht regelmäßig unter Bezugnahme auf die – die Aktivitäten des Gesamtunternehmens widerspiegelnden – strategischen Geschäftsfelder eines Unternehmens.

Die in ihrer Grundstruktur besonders einfache und ebenso einprägsame *BCG-Portfolio-Matrix*²², die von der Boston Consulting Group entwickelt wurde und besonders weite Verbreitung findet, stellt den *relativen Marktanteil*²³ dem erwarteten *Marktwachstum*²⁴ in einer Vierfelder-Matrix gegenüber, in die die Absatzleistungen eines Unternehmens ein-

18 Vergleiche zu dieser durchaus typischen Sichtweise, die – wie dies etwa Staehle 1991 (Management), S. 563ff. ausführlich belegt – in den 60er Jahren an der Harvard Business School entwickelt wurde, auch Steinmann/Schreyögg 1991 (Management), S. 131.

19 Das in Portfolio-Konzepten verfolgte, selektive Vorgehen wurde ursprünglich für die optimale Strukturierung von Wertpapierportfeuilleis von Markowitz 1952 (Portfolio) und 1959 (Portfolio) entwickelt.

20 Eine umfassende Vertiefung dieser Konzepte bieten insbesondere die beiden Monographien von Dunst 1983 (Management) und Roventa 1979 (Portfolio-Analyse).

21 Hofer 1975 (Theory), S. 786.

22 Mit der Kurzdarstellung speziell dieses Portfolio-Konzeptes soll keinesfalls der Eindruck erweckt werden, daß es sich dabei um das aussagekräftigste Modell handelt. Vielmehr bietet sich das BCG-Portfolio vor allem aufgrund seiner Einfachheit zur Beschreibung des grundsätzlichen Vorgehens derartiger Konzepte an. Eine umfassende Systematik unterschiedlicher Portfolio-Konzepte referieren etwa Albach 1978 (Unsicicherheit) sowie auch Welge 1985 (Planung), S. 340ff.

23 Die Wahl des relativen Marktanteils als endogene Matrixdimension gründet in der strittigen, aber vorausgesetzten Gültigkeit des Erfahrungskurven-Effekts. Eine ausführliche monographische Behandlung der Erfahrungskurve leistet vor allem das originäre Werk von Henderson 1974 (Erfahrungskurve). Demgegenüber ist das von Albach 1987 (Erfahrungskurve) mitherausgegebene Ergänzungsheft der Zeitschrift für Betriebswirtschaft einigen Spezialfragen der kritisch betrachteten Anwendbarkeit dieses Konzeptes gewidmet.

24 Das Marktwachstum als exogene Matrixdimension markiert die Position eines Produktes innerhalb des Produktlebenszyklus-Konzeptes. Vergleiche zu diesem Konzept sowie speziell zu dessen Erweiterung vor allem den Beitrag von Pfeiffer/Bischof 1981 (Produktlebenszyklen).

zuordnen sind²⁵. Produkte, die einen im Vergleich zum stärksten Konkurrenten hohen Marktanteil erreicht haben, werden bei hohem Marktwachstum als „Stars“ und bei niedrigem Marktwachstum als „Cash Cows“ bezeichnet. Produkte mit niedrigem relativen Marktanteil werden bei hohem Marktwachstum als „Question Marks“ und bei niedrigem Marktwachstum als „Poor Dogs“ bezeichnet. Die aufgrund der Portfolio-Analyse zu empfehlenden *Normstrategien* basieren auf der Hypothese: „Je höher die Marktwachstumsrate und je höher der eigene Marktanteil, umso höher die (potentielle) Rentabilität“²⁶. Demgemäß resultieren unmittelbar aus der Einordnung der Absatzleistungen in die jeweiligen Matrixfelder folgende – von Martin K. Welge besonders plastisch formulierte – Empfehlungen: „Milchkühe werden gemolken, Stars läßt man leuchten, den Dogs gewährt man das Altenbrot und gewöhnt sich an den Gedanken, daß eine Trennung bevorsteht und Fragezeichen wären nicht solche, wenn man wüßte, ob man sie fördern oder aufgeben soll.“²⁷

Generalisiert man diese *Normstrategien des Investierens, Haltens und Desinvestierens*²⁸, die in ähnlicher Weise auch aus anderen Portfolio-Konzeptionen resultieren, gelangt man zu offensichtlich *allgemeingültigen Ausprägungstypen von Unternehmensstrategien*²⁹. Die unabhängig von den in einzelnen Geschäftsfeldern verfolgten strategischen Optionen bestehenden Unternehmensstrategien sind prinzipiell unternehmensübergreifend gültig und legen insofern die grundsätzliche Stoßrichtung des Handelns von Unternehmen im Markt fest. Festlegungen beziehungsweise zumindest Vorschläge darüber, auf Basis welcher Ressourcen die grundsätzlichen Stoßrichtungen zu verfolgen sind, werden allerdings mit Hilfe dieser hier kurz beschriebenen Portfolio-Konzepte nicht gemacht. Vielmehr beziehen sich die Aussagen derart traditioneller Portfolio-Konzepte allein auf die generelle Betrachtung des Kapitals. *Empfehlungen für dessen Verwendung für spezielle unternehmenseigene Leistungspotentiale technischer, personeller oder immaterieller Art* lassen sich nicht generieren. Daher wird in Teilbereichen der einschlägigen Literatur auch die Ablösung derart marktorientierter Konzepte durch ein *Technologie-Portfolio-Konzept* gefordert³⁰. Diesbezüglich muß allerdings festgestellt werden, daß auch in diesem Konzept nur ein (spezifischer) Ausschnitt unternehmerischen Handelns, nämlich der Einsatz technologischer Leistungspotentiale betrachtet wird. Aussagen über personelle und immaterielle Leistungs-

25 Eine ausführlichere Erläuterung dieses Konzeptes findet sich bei Hedley 1980 (Business Portfolio).

26 Schreyögg 1984 (Unternehmensstrategie), S. 93.

27 Welge 1985 (Planung), S. 341.

28 Hinzuweisen ist an dieser Stelle darauf, daß der Aussagegehalt der BCG-Portfolio-Matrix und der daraus ableitbaren Normstrategien aufgrund der vielfältigen und zudem bedenklichen Annahmen scharfer Kritik unterzogen werden kann. Vergleiche dazu etwa Albach 1988 (Planung) sowie auch Steinmann/ Schreyögg 1991 (Management), S. 183, die in diesem Zusammenhang auf die dezidierte Kritik bei Coenenberg/Baum 1987 (Controlling), S. 85ff und bei Kreikebaum 1989 (Unternehmensplanung), S. 89ff. hinweisen.

29 Diese lassen sich im übrigen auch ohne Rückgriff auf Portfolio-Konzeptionen ableiten, was prinzipiell ihre Allgemeingültigkeit erhärtet. Dies zeigt Welge 1985 (Planung), S. 233ff. unter Rückgriff auf die Ausführungen von Kreikebaum 1989 (Unternehmensplanung), S. 50ff.

30 Vergleiche dazu insbesondere Pfeiffer/ Metze/ Schneider/ Amler 1982 (Technologie-Portfolio), die in einer ausführlichen monographischen Darstellung dieses Konzept beschreiben, begründen und empfehlen.

potentiale lassen sich nicht ableiten. Insofern kann auch dieses Konzept trotz hoher Überzeugungskraft letztlich wohl nur ergänzend zu anderen strategischen Überlegungen herangezogen werden.

Unternehmensstrategien beinhalten – unabhängig von der unterschiedlich beurteilbaren Zweckmäßigkeit verschiedenartiger Portfolio-Konzepte – in der betriebswirtschaftlichen Literatur im Detail *unterschiedliche Ausprägungen*. Exemplarisch sei dazu etwa auf die von Michael E. Porter vorgenommene Differenzierung strategischer Grundsatzentscheidungen in Stilllegungsentscheidungen, in Entscheidungen der vertikalen Integration, in Kapazitätserweiterungsentscheidungen und in Entscheidungen des Eintritts in neue Märkte hingewiesen³¹. Gleichwohl lassen sich aber nach weitgehend übereinstimmender Auffassung³² die unterschiedlichen Ausprägungsvarianten von Unternehmensstrategien hinreichend in einem generellen *Differenzierungsmuster* abbilden, das auch der in *Abbildung 2* dargestellten Systematisierung zugrunde gelegt wurde.

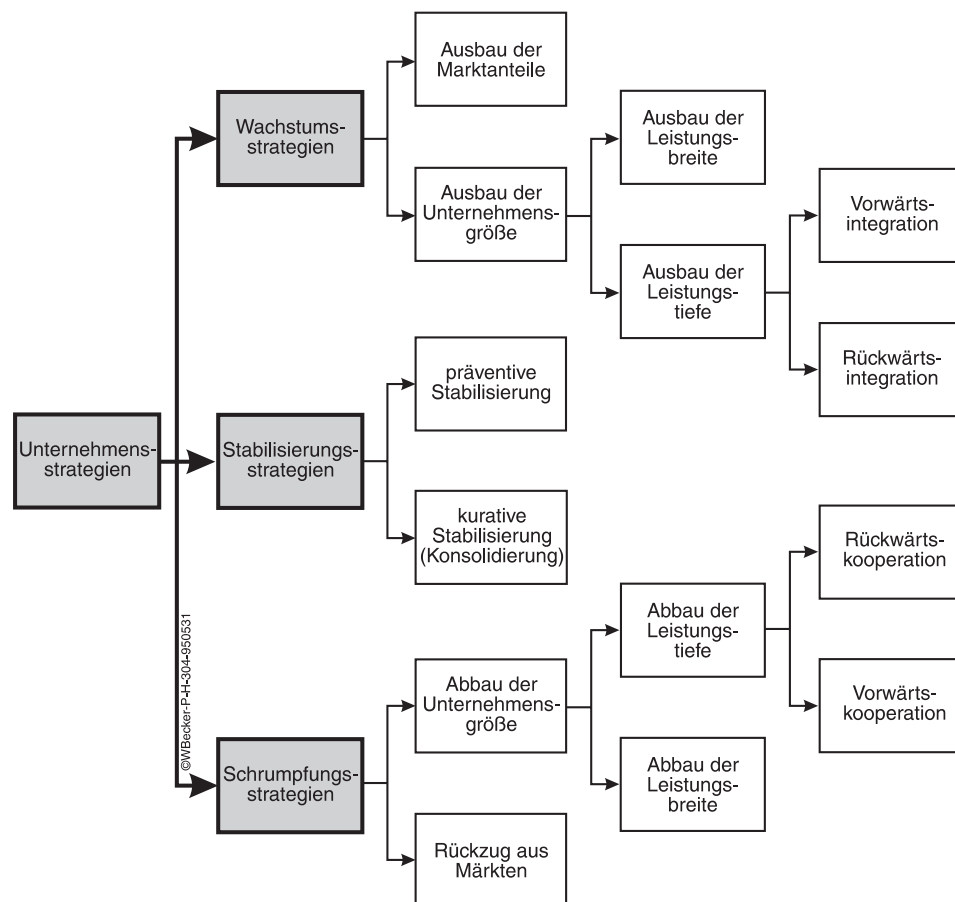


Abbildung 2 Systematisierung grundlegender Ausprägungstypen von Unternehmensstrategien

31 Vergleiche dazu Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 318ff. und S. 373ff.

32 Die Eingliederbarkeit der unterschiedlichen Ausprägungsvarianten in die folgende Dreiteilung belegt beispielsweise Welge 1985 (Planung), S. 233ff.

Die Darstellung verdeutlicht, daß prinzipiell die nachfolgend angeführten *Grundtypen von Unternehmensstrategien* zu unterscheiden sind:

- *Wachstumsstrategien*³³, die hinsichtlich ihrer Charakteristik auf die eher offensive Erweiterung der unternehmerischen Aktivitäten gerichtet sind und sowohl die Ausweitung der Marktanteile als auch die Ausweitung der Unternehmensgröße, etwa speziell durch den Ausbau der Leistungsbreite und/oder den Ausbau der Leistungstiefe durch vertikale Integration beinhalten³⁴;
- *Stabilisierungsstrategien*, die sich einerseits um die (präventive) Erhaltung eines angestrebten und erreichten Gleichgewichtszustandes³⁵ bemühen und andererseits auch (eher kurative) Konsolidierungsstrategien³⁶ umspannen, die insbesondere im Anschluß an starke Wachstumsphasen zum Abbau von Überschußkapazitäten³⁷ einzusetzen sind;
- *Schrumpfungsstrategien*, die hinsichtlich ihrer Charakteristik auf die eher defensiv orientierte Einengung der unternehmerischen Aktivitäten gerichtet sind³⁸ und insofern speziell sowohl den geordneten Rückzug³⁹ aus bisher bearbeiteten Märkten als auch den mit entsprechenden Desinvestitionen einhergehenden Abbau der Unternehmensgröße beinhalten⁴⁰.

In dieser allgemeinen Formulierung der *Unternehmensstrategien* müssen diese nicht – wie das innerhalb der Portfolio-Management-Konzepte erfolgt – als deterministische Normstrategien angesehen werde. Vielmehr verbleibt ein wesentlich größerer, *strategischer Handlungsspielraum*. Das eröffnet Unternehmen beispielsweise die in der Praxis unabdingbare Möglichkeit, auch in stagnierenden oder gesättigten Märkten strategisch offensiv zu agie-

33 Der Begriff des Wachstums wird innerhalb der Betriebswirtschaftslehre unterschiedlich definiert und interpretiert. Vergleiche dazu beispielsweise den Übersichtsartikel von Kieser 1976 (Wachstum) und die dort angegebene Literatur.

34 Zu denken ist in diesem Zusammenhang vor allem an die Strategien der Marktdurchdringung, der Marktentwicklung, der Produktentwicklung sowie der Diversifikation, die aus der Betrachtung der Produkt-Markt-Matrix von Ansoff resultieren. Vergleiche dazu Ansoff 1957 (Strategies), S. 114 sowie Ansoff 1965 (Corporate Strategy), S. 109.

35 Welge verweist in diesem Zusammenhang auf die Aufgabe der Erhaltung des Status quo als typischer Normalstrategie; vergleiche Welge 1985 (Planung), S. 249.

36 In diesem Zusammenhang ist auch auf den Spezialfall der Anwendung von Sanierungsstrategien hinzuweisen. Vergleiche dazu etwa auch Schreyögg 1984 (Unternehmensstrategie), S. 120.

37 Vergleiche dazu Welge 1985 (Planung), S. 249.

38 Der Begriff der Schrumpfungsstrategie ist insofern als logischer Gegenbegriff zum Begriff der Wachstumsstrategie zu verstehen.

39 Wiederum als Spezialfall lassen sich hier auch Liquidationsstrategien zuordnen. Vergleiche dazu etwa auch Schreyögg 1984 (Unternehmensstrategie), S. 120.

40 Spezifische, im Rahmen von Schrumpfungsprozessen anwendbare Strategien entwickelt Albach 1984 (Strukturwandel), S. 1182ff.

ren⁴¹, ohne sogleich den aus Portfolio-Überlegungen resultierenden defensiven Rückzug anzutreten.

Dieser Tatbestand scheint gerade aus Sicht einer umfassenden *Stabilitätspolitik* besonders bedeutsam, da die dargelegte und übliche Aufspannung separierter Strategiekategorien aus dem hier vorrangig verfolgten *Blickwinkel der Existenzsicherung von Unternehmen* eine nicht unerhebliche Gefahr der Fehlinterpretation beinhaltet. So kann insbesondere der Eindruck erweckt werden, daß mit der dargestellten Systematisierung, die sich offenkundig an einer idealtypologischen Entwicklung des Lebenszyklus von Unternehmen orientiert, dominierend einzusetzende oder gar sich gegenseitig ausschließende Strategiealternativen offeriert werden. Demgegenüber ist aus Sicht einer umfassenden Stabilitätspolitik die konsequente *Kombination der unterschiedenen Strategiekategorien* zu fordern. Dies gilt zudem nicht nur im Hinblick auf die erforderliche Berücksichtigung der speziellen *Integration von Wachstums- und Stabilisierungsstrategien* sowie der analog notwendigen *Integration von Schrumpfungs- und Stabilisierungsstrategien*. Vielmehr kann sich gerade aus dem Blickwinkel der Existenzsicherung ein differenziertes *Strategienbündel* als besonders geeignet erweisen, das einzelne *Elemente aus sämtlichen Strategiekategorien* aufgreift.

So ist beispielsweise speziell im Falle einer zunehmenden Sättigung der Märkte sowie einer begleitend steigenden Wettbewerbsintensität an eine *Kombinationsstrategie* zu denken, die einerseits eine wachstumsorientierte Ausweitung der Leistungsbreite durch das *Angebot zusätzlicher, kundenindividueller Varianten* anstrebt, aber andererseits die damit einhergehende Zunahme der Komplexität durch den gezielten *Abbau der Leistungstiefe* – speziell etwa durch entsprechende Rückwärtskooperation – limitiert. Mit einer derartigen, gleichermaßen auf Wachstums- und Schrumpfungsstrategietypen zurückgreifenden *Kombinationsstrategie* kann zugleich – dies belegen nicht zuletzt die bereits angeführten Aussagen zum Lean-Management – eine *präventive Stabilisierung* bewirkt werden.

Die Forderung nach einer – stets situationsabhängig vorzunehmenden – Bündelung der Strategietypen zu *Kombinationsstrategien* erlangt zwangsläufig dann eine besondere Bedeutung, wenn man, wie dies hier vertreten wird, die Aufgabenstellung der stabilitätspolitische *Sicherung der Existenz von Unternehmen* als übergeordneten Auftrag an eine holistische Unternehmenspolitik einstuft. In diesem Fall müssen insbesondere Wachstumsstrategien stets zugleich stabilitätspolitische Erfordernisse beachten. Aus wachstumspolitischen Zielen erfolgende Verstöße gegen stabilitätspolitische Prinzipien sind dann allenfalls vorübergehend erlaubt und bedingen gegebenenfalls den sich anschließenden Einsatz von Maßnahmenpaketen zur (Re-)Stabilisierung. Derartige *Restabilisierungsstrategien* lassen sich vor allem dadurch kennzeichnen, daß sie nicht auf die präventive Vermeidung, sondern auf die kurative Beseitigung von *Insolvenz- und Krisenfällen*⁴² gerichtet sind. Sie kommen

41 Darauf verweist etwa insbesondere Meffert 1983 (Planungskonzepte), S. 193.

42 Vergleiche zur Insolvenz- und Krisentheorie vor allem die Sammelbände Bratschitsch/ Schnellinger 1981 (Unternehmenskrisen) und Staehle/Stoll 1984 (Krise) sowie auch die bereits mehrfach erwähnte Monographie von Krystek 1987 (Unternehmungskrisen).

mithin vorrangig dann zum Einsatz, wenn die an eine umfassende Stabilitätspolitik gestellten Anforderungen nicht erfüllt wurden beziehungsweise deren angestrebte Wirkungsmechanismen aufgrund außergewöhnlicher situativer Entwicklungen versagt haben. Im Rahmen längerfristiger Perspektiven darf demgegenüber *keine inhaltliche Separierung von Wachstums-, Stabilisierungs- und Schrumpfstراتيجien* erfolgen. Insofern ist eine derartige Unterscheidung bloß als *systematisierendes Differenzierungsmuster* anzusehen, dem in der unternehmerischen Praxis nicht ohne Beachtung der wechselseitigen Interdependenzen gefolgt werden darf.

3 Marktstrategien als geschäftsfeldspezifische Leitlinien des unternehmerischen Handelns

Den auf die jeweiligen Geschäftsfelder auszurichtenden *Marktstrategien* eines Unternehmens wird aufgrund des ihnen zuerkannten Wirkungsspektrums, speziell aufgrund des von ihnen zu leistenden Beitrags zur *Schaffung, Erhaltung und Verbesserung der unternehmerischen Erfolgsposition*, in der einschlägigen Literatur zur strategischen Führung eine besonders hohe Bedeutung beigemessen. Marktstrategien stellen unternehmenspolitisch formulierte, *spezielle Handlungsmuster für das Agieren im Markt* dar und bilden insofern offenbar den primären *Garant der dauerhaften Existenzsicherung von Unternehmen*. Insofern ist es erforderlich, nachfolgend auch die in der betriebswirtschaftlichen Literatur⁴³ derzeit vorfindbaren wesentlichen *Typen von Marktstrategien* und deren Mechanismen kurz darzustellen.

Die hohe strategische Bedeutung, die für Unternehmen mit der *Erschaffung, Erhaltung, Erweiterung und Erneuerung von Marktvorteilen* verbunden ist, unterstreicht den auch empirisch bestätigten Stellenwert entsprechender *Marktstrategien* von Unternehmen. Im Hinblick auf die Ausgestaltung derartiger Marktstrategien wurden in der einschlägigen Literatur bis heute zahlreiche und sehr vielfältige Detailaussagen getroffen. Dies muß angesichts der Komplexität der Thematik auch nicht verwundern. Eine grundsätzliche *Typisierung wesentlicher Ausprägungsvarianten der Marktstrategien* von Unternehmen hat – vorrangig basierend auf den Erkenntnissen der Industrieökonomik – insbesondere Michael E. Porter abgeleitet⁴⁴. Dessen Aussagensystem, das zweifelsfrei hohe Überzeugungskraft aufweist, hat vor allem in den europäischen Industrienationen eine besonders weitreichende und dominante Verbreitung erfahren.

43 Speziell mit wettbewerbstheoretischen und wettbewerbspolitischen Fragestellungen beschäftigt sich intensiv auch die volkswirtschaftliche Literatur. Die dort vorgelegten Modelle bilden zum Teil – wie etwa vor allem die Konzepte der Industrieökonomik – den Ursprung für entsprechende betriebswirtschaftliche Überlegungen. Einen guten Überblick über die derzeit besonders intensiv diskutierten Ansätze sowie sehr ausführliche weiterführende Literaturhinweise offeriert Fritz 1990 (Wettbewerbstheorie).

44 Vergleiche dazu insbesondere Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 62ff., aber auch Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile), in dem Porter vor allem intendiert, die Umsetzung der grundlegenden Strategietypen in der Praxis aufzuzeigen.

Das durch Porter konzeptionalisierte Strategienbündel basiert auf der Grundvorstellung, daß Unternehmen in ihren jeweiligen Geschäftsfeldern typischerweise *Wettbewerbskräften* ausgesetzt sind, die das Chancen und Risiken beinhaltende Wettbewerbsfeld eines betrachteten Unternehmens begrenzen. Zu diesen, den Wettbewerb determinierenden Kräften gelangt man durch Betrachtung der bereits aus dem Modell des Strategischen Vierecks bekannten Marktbeziehungen. Wirksame Wettbewerbskräfte⁴⁵ sind demzufolge zunächst die als Rivalität bezeichnaren Beziehungsmuster, die aus der *Aktivierung von Stärken und Schwächen sowohl des betrachteten Unternehmens als auch der faktischen Konkurrenten* resultieren. Wettbewerbswirksame Einflüsse entspringen darüber hinaus der *Gefahr des Markteintritts weiterer potentieller Konkurrenten*. Diese können der eigenen Branche entstammen, können ihren Ursprung aber auch in fremden Branchen besitzen und ein Unternehmen beziehungsweise dessen Marktleistungen durch *Substitute* bedrohen. Weitere Wettbewerbskräfte stellen schließlich die jeweilige *Verhandlungsmacht der Lieferanten und Kunden* sowie ein gegebenenfalls bestehendes direktes und/oder indirektes *Einflußpotential der Gesellschaft*, speziell des Staates dar.

Wettbewerbsstrategien dienen innerhalb der bearbeiteten Geschäftsfelder der *Schaffung und Erhaltung einer wettbewerbsstrategischen Balance*, die sich im Konzept von Porter durch eine ausgewogene Relation zwischen den eigenen Stärken und Schwächen sowie den durch die *Wettbewerbskräfte* begrenzten Chancen und Risiken kennzeichnen läßt. Eine derartige Balance ist speziell dann zu unterstellen, wenn sich ein Unternehmen eine *stabile Erfolgsposition* geschaffen hat, die durch angemessenes erfolgswirtschaftliches Wachstum, zumindest aber durch die Möglichkeit der Erhaltung des erfolgswirtschaftlichen Status quo charakterisiert werden kann.

Im Streben um die Generierung und Entfaltung derart wettbewerbswirksamer Marktvorteile systematisiert und empfiehlt M.E. Porter die Anwendung einiger grundlegender *Typen von Wettbewerbsstrategien*, die sich in einer Gesamtschau als *Bündel von marktstrategischen Handlungsmustern* präsentieren, mit denen der Handlungsrahmen für die gegebenenfalls unterschiedlichen Produkt-Markt-Kombinationen eines Unternehmens vorgegeben wird. Die Grundausrichtungen sowie herstellbare Wirkungsverbunde dieser *Strategietypen* sind nachfolgend kurz zu charakterisieren.

Strategie der Kostenführerschaft

Die Strategie der *Kostenführerschaft*⁴⁶ ist auf das Erreichen einer innerhalb der Branche überlegenen Kostenposition⁴⁷ ausgerichtet und kommt vorrangig für *standardisierte Ab-*

45 Vergleiche zur Systematisierung und ausführlichen Analyse dieser hier nur angeführten Wettbewerbskräfte Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 25ff.

46 Vergleiche dazu detailliert Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 63ff.

47 Zu den im Detail zu erfüllenden Voraussetzungen vergleiche Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 63f.

satzleistungen in Betracht, die durch „weitgehende Festschreibung des Kundennutzens“⁴⁸ charakterisiert sind. In solchen Fällen dominiert zwischen den Konkurrenten der *Preiswettbewerb*, so daß das vorrangige Bestreben auf das Erreichen einer möglichst günstigen Kostenposition, die eine entsprechende *Niedrigpreispolitik* zuläßt, gerichtet sein muß.

In der ursprünglichen Formulierung⁴⁹ der Strategie der Kostenführerschaft durch M.E. Porter wird – mit deutlicher Dominanz – als strategisches Mittel die *Nutzung von Erfahrungseffekten* herausgestellt. Weitere Möglichkeiten zur Verbesserung der Kostenposition werden eher am Rande angeführt. Diese konzentrieren sich auf Hinweise zur Nutzung der *Kontrollfunktionen der Kostenrechnung*, zur *Vermeidung von Komplexitätskosten* sowie zur Notwendigkeit, (erfahrungsbedingte) *Kostensenkungen auch in vor- und nachgelagerten Aktivitäten der Leistungserstellung* herbeizuführen.

Die Strategie der Kostenführerschaft beruht daher in dieser Prägung wesentlich auf der *Gültigkeit des Konzepts der Erfahrungskurve*⁵⁰, in der größen- und lernbedingte Kostendegressionseffekte gebündelt werden. Dieses Konzept unterstellt, daß mit jeder Verdoppelung der Produktionsmenge die inflationsbereinigten Stückkosten um 20 bis 30% sinken können. Da die Produktionsmenge durch die Absatzmenge determiniert wird, erreicht prinzipiell das Unternehmen, das über den größten Marktanteil verfügt, die größten Produktionsmengen, damit die geringsten Stückkosten und schließlich die größte Gewinnspanne⁵¹. In die *Erfahrungskurve* fließen zudem nicht allein die aus größenbedingten Vorteilen von Produktion und Absatz resultierenden und sich auf die Durchschnittskosten eines Unternehmens beziehenden *Degressionseffekte* („Economies of Scale“) ein. Vielmehr sind auch *Lerneffekte* zu berücksichtigen, die eine Senkung der Durchschnittskosten bei identischer Ausbringungsmenge bewirken⁵². Allerdings darf die Erfahrungskurve keinesfalls als naturgesetzlicher Zusammenhang aufgefaßt werden. Der *Wert des Konzeptes* besteht vor allem darin, „daß die Erfahrungskurve den Blick des Managements auf Kosten und Marktanteile richtet“⁵³.

48 Dellmann 1991 (Erfolgodynamik), S. 437.

49 Vergleiche dazu Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 63.

50 Die uneingeschränkte Gültigkeit dieses Effektes darf allerdings nicht unterstellt werden. Das Konzept und insbesondere auch die Anwendungsgrenzen verdeutlichen beispielsweise Coenberg/Baum 1987 (Controlling), S. 49ff. sowie auch Kloock/Sabel/Schuhmann 1987 (Erfahrungskurve). Speziell mit der differenzierten Gültigkeit der Erfahrungskurve in stagnierenden Märkten hat sich beispielsweise Albach 1987 (Kosteneffekte) auseinandergesetzt.

51 Vergleiche zu dieser Argumentationskette auch Steinmann/Schreyögg 1991 (Management), S. 171.

52 Vergleiche zu diesen komplementär wirkenden Effekten, aus denen einerseits eine Bewegung auf der Durchschnittskostenkurve (Degressionseffekt) und andererseits eine Verschiebung der Durchschnittskostenkurve (Lerneffekt) resultiert, auch Stein 1988 (Kostenführerschaft), S. 402.

53 Henzler 1988 (Führung), S. 1289.

In der späteren Formulierung⁵⁴ der Möglichkeiten zur Erreichung der *Kostenführerschaft* läßt sich zwar feststellen, daß den zuvor dargelegten Grundsätzen einer erfahrungsbedingten Kostensenkung noch immer eine sehr hohe Bedeutung zuerkannt wird. Gleichwohl offeriert Porter hier ein insgesamt doch wesentlich *differenzierteres Modell der Möglichkeiten zur wettbewerbsstrategisch orientierten Kostenbeeinflussung*. Insbesondere wird berücksichtigt, daß strategisch wesentliche Entwicklungen in der Kostensphäre nicht nur das absolute beziehungsweise relative *Kostenniveau* betreffen, sondern sich auch auf die sich unter Zugrundelegung bestimmter Kriterien herausbildenden *Kostenstrukturen* sowie das *Kostenverhalten* von Unternehmen zu beziehen haben⁵⁵. In diesem Zusammenhang bezeichnet „Kostenniveau ... die Höhe der Kosten, Kostenverlauf die mehr oder weniger stark ausgeprägte Reagibilität der Kosten gegenüber bestimmten Kosteneinflußgrößen und Kostenstruktur schließlich die Zusammensetzung der Kosten aus unterschiedlichen Kosten“blöcken, -kategorien bzw. -arten.“⁵⁶

Das *Erreichen eines Kostenvorsprungs* ist demgemäß damit verbunden, daß in einem betrachteten Unternehmen die „Gesamtkosten für die Durchführung aller Wertaktivitäten niedriger als die der Konkurrenten sind“⁵⁷. Die relative *Kostenposition eines Unternehmens* wird zum einen auf die aus der jeweiligen Zusammensetzung der Wertkette resultierende *Kostenstruktur* zurückgeführt. Zum anderen ist den unterschiedlichen Kosteneinflußfaktoren besondere Bedeutung beizumessen, die das *Kostenverhalten* der Prozesse innerhalb der Wertkette determinieren. Als wesentliche Kostenantriebskräfte identifiziert Porter insgesamt zehn Einflußgrößen, nämlich die Betriebsgröße, die Lernmechanismen, die Kapazitätsauslastung, die Verknüpfungen (bzw. Wechselwirkungen) innerhalb der Wertkette sowie zu vor- und nachgelagerten Wertketten der Lieferanten und Kunden, die horizontalen Verflechtungen innerhalb eines Unternehmens, den Grad der vertikalen Integration, die Zeitwahl aller marktstrategischen Maßnahmen, die unternehmenspolitischen Grundsatzentscheidungen, den Standort sowie unternehmensexterne Rahmenbedingungen⁵⁸. Ein als Kostenvorsprung bezeichnbares Kostenniveau läßt sich folglich durch zwei Methoden, die miteinander in enger Wechselwirkung stehen, erreichen, nämlich durch die „*Kontrolle der Kostenantriebskräfte*“ sowie die „*Umstrukturierung der Wertkette*“⁵⁹.

54 Vergleiche dazu Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile), S. 93ff. Die hier deutlich modifizierten und erweiterten Erkenntnisse entstanden aus der Zusammenarbeit von M.E. Porter mit seinem Assistenzprofessor John R. Wells.

55 Eine nahezu analoge Unterteilung wesentlicher Gestaltungsebenen der Kostensphäre nutzt auch bereits Gälweiler 1977 (Steuerung), S. 69f., der die Kostenhöhe und die Kostenstruktur als bedeutsame Steuerungsgrößen differenziert. In jüngerer Zeit findet sich die von Porter vorgeschlagene Differenzierung kostenpolitischer Dimensionen vor allem in den Ausführungen von Reiß/Corsten 1990 (Grundlagen), S. 390, die diese Dreiteilung als „für Analysezwecke äußerst nützliche, letztlich aber künstliche Trennung“ (S. 390) bezeichnen.

56 Reiß/Corsten 1992 (Gestaltungsdomänen), S. 1479.

57 Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile), S. 137.

58 Vergleiche dazu Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile), S. 102ff.

59 Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile), S. 139.

In der das Gedankengut von Porter aufnehmenden *deutschsprachigen Literatur zur Formulierung von Wettbewerbsstrategien* finden diese kostenpolitischen Ansatzpunkte (bislang) nahezu keine Berücksichtigung⁶⁰. Offenkundig basieren mithin die Interpretationen in Wissenschaft und Praxis auf der besonders einprägsam formulierten ersten Fassung der Wettbewerbsstrategien von M.E. Porter und ignorieren weitgehend das wesentlich differenziertere Bezugfeld der jüngeren Version, die speziell den Möglichkeiten des Erreichens von Wettbewerbsvorteilen gewidmet ist. Der Wert des Strategietyps der Kostenführerschaft wird daher vor allem in der *Fokussierung der Unternehmenspolitik auf die eigene Kostenposition* und die damit zusammenhängende Beziehung zum erreichten Marktanteil⁶¹ gesehen. Der darüber hinausgehend offerierte *Ansatz eines kostenpolitischen Bezugsrahmens*, der im Falle einer entsprechenden Ausdifferenzierung wesentlich weiterreichende strategische Implikationen beinhaltet, als dies im Konzept von Porter deutlich wird, findet dagegen kaum Beachtung.

Strategie der Differenzierung

Die Strategie der *Differenzierung* stellt im Konzept von M.E. Porter darauf ab, „das Produkt oder die Dienstleistung des Unternehmens zu differenzieren und damit etwas zu schaffen, das in der ganzen Branche als einzigartig angesehen wird“⁶². Eine derartige Differenzierung beschränkt sich allerdings nicht allein auf die strategische Gestaltung bestimmter Merkmale der Absatzleistungen eines Unternehmens. Vielmehr läßt sich die *gesamte unternehmerische Leistungserstellung und -verwertung innerhalb der Wertkette* – dies belegen die jüngeren Ausführungen von Porter⁶³ – als Quelle der Differenzierung nutzen. Die differenzierungsgerechte Gestaltung der Wertkette erfolgt wiederum über *Einflußgrößen*, die – dies läßt sich als ein Zeichen stringenter Modellformulierung werten – mit den bereits charakterisierten Kostenantriebskräften weitgehend identisch sind⁶⁴.

Gleichwohl muß letztlich eine erfolgreiche *Differenzierung für den Kunden wahrnehmbar* sein. Dies gewährleisten einerseits *kundennahe Ausprägungen der Merkmale der Absatz-*

60 Diesbezüglich lassen sich Ausnahmen – wie beispielsweise Stein 1988 (Kostenführerschaft) sowie Steinmann/Guthunz/Hasselberg 1992 (Kostenführerschaft) – kaum finden, so daß auf den Beleg derjenigen Quellen, die eine entsprechend umfassende Auslegung vermissen lassen, verzichtet werden kann.

61 Diese Einschätzung geben beispielsweise Stachle 1985 (Management), S. 378f. sowie Steinmann/Schreyögg 1991 (Management), S. 169 ab.

62 Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 65.

63 So verweist Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile) insbesondere darauf, daß Unternehmen die „Differenzierungsmöglichkeiten zu eng (sehen). Sie sehen die Differenzierung im Zusammenhang des physischen Produkts oder der Marketingmethoden, anstatt deren Entstehung überall in der Wertkette für möglich zu halten“ (S. 164).

64 Diesen Einflußgrößen wird allerdings zurecht im Zusammenhang mit der Differenzierung eine andere Gewichtung beigemessen. Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile), S. 169ff. nennt diesbezüglich die folgende, annähernd bedeutungsadäquate Reihenfolge: unternehmenspolitische Grundsatzentscheidungen, die Verknüpfungen (bzw. Wechselwirkungen) innerhalb der Wertkette sowie zu vor- und nachgelagerten Wertketten der Lieferanten und Kunden, die Zeitwahl aller marktstrategischen Maßnahmen, der Standort, die horizontalen Verflechtungen innerhalb eines Unternehmens, die Lernmechanismen, der Grad der vertikalen Integration, die Betriebsgröße sowie die unternehmensexternen Rahmenbedingungen.

leistungen, die als Ergebnis aus der Leistungserstellung resultieren. Hierzu zählen etwa die Produkttechnologie, die Produktqualität und das Produktdesign. Andererseits kann dies auch durch die *bedarfsgerechte Ausgestaltung kundennaher Leistungsprozesse* sichergestellt werden. Diesbezüglich ist vor allem eine entsprechende Funktionsfähigkeit eines demgemäß kundenorientierten Vertriebs- und Servicenetzes sicherzustellen. Neben solchen objektiven Merkmalen spielen aber auch eher *subjektive Merkmale der Absatzleistungen selbst sowie des gesamten Leistungserstellungssystems*, durch die eine spezifische Leistungsfähigkeit signalisiert werden kann, eine besondere Rolle. Dazu zählen beispielsweise der Markenname, das Erscheinungsbild und die Persönlichkeit der Mitarbeiter sowie der Ruf des gesamten Unternehmens⁶⁵.

Insofern läßt sich die anzustrebende Differenzierung sowohl durch eine entsprechende *Gestaltung von objektiv meßbaren Leistungsmerkmalen* als auch auf der Grundlage einer gezielten *Schaffung von subjektiv wahrnehmbaren Kundenpräferenzen* durch spezielle Maßnahmen des Marketing⁶⁶ erreichen. Die Differenzierungsstrategie zielt insofern letztlich darauf, durch einen entsprechenden Abnehmerwert⁶⁷ eine hohe und dauerhafte Kundennähe und Kundenbindung zu erreichen und auf diesem Wege „eine *Herabsetzung der Preiselastizität der Nachfrage*“⁶⁸ zu bewirken, um monopolistische Preisspielräume aufzubauen. Sowohl die oftmals mit der Differenzierung verbundene Exklusivität als auch die häufig kostenbedingt⁶⁹ erforderlichen hohen Preise der Absatzleistungen können in diesem Zusammenhang die Erreichung hoher Marktanteile verhindern⁷⁰.

Verträglichkeit der strategischen Optionen

Die Strategie der *Kostenführerschaft* und die Strategie der *Differenzierung* sind innerhalb des von M.E. Porter aufgespannten Wettbewerbskonzeptes – zumindest in gesättigten Branchen – als *sich gegenseitig ausschließende Strategietypen* angelegt⁷¹. Zwar weist Porter darauf hin, daß ein nach Kostenführerschaft strebendes Unternehmen ein gewisses *Mindestniveau der Differenziertheit* nicht unterschreiten darf. Ebenso darf ein nach Differen-

65 Porter verdeutlicht dies zwar weniger systematisch, aber durchaus einprägsam durch die exemplarische Auflistung typischer Differenzierungsmerkmale; vergleiche dazu insbesondere Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 65 sowie Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile), S. 166 und S. 188.

66 Auf diesen eher psychologischen Effekt, der tatsächlich vorhandene Leistungsmerkmale eines Unternehmens verstärken, aber prinzipiell auch ohne das Vorhandensein derartiger Merkmale bewirkt werden kann, verweist auch Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 65 selbst. Allerdings ist zu vermuten, daß ein entsprechendes Image der Produkte beziehungsweise des gesamten Unternehmens in zunehmendem Maße wohl nur im Falle der Existenz tatsächlicher Leistungsvorteile dauerhaft aufrecht erhalten werden kann.

67 Der Abnehmerwert resultiert aus der Senkung der Abnehmerkosten und/oder der Erhöhung der Abnehmerleistung. Vergleiche dazu ausführlicher Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile), S. 178ff.

68 Steinmann/Schreyögg 1991 (Management), S. 169.

69 Vergleiche zu den Kosten der Differenzierung Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile), S. 174ff.

70 Vergleiche dazu Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 66.

71 Vergleiche dazu Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 303.

zierung strebendes Unternehmen ein gewisses *Höchstniveau der Kosten* nicht überschreiten. Vielmehr muß eine vollständige oder beinahe *paritätische Positionierung* im Vergleich zur Konkurrenz erreicht werden⁷². In bestimmten Fällen wird darüber hinausgehend auch ein *Nebeneinander der strategischen Alternativen* eingeräumt, so insbesondere dann, „wenn die Konkurrenten zwischen die Stühle geraten sind ..., wenn Kosten weitgehend von Marktanteilen oder Verflechtungen beeinflusst werden ... und wenn ein Unternehmen bahnbrechende Innovationen einführt“⁷³.

Grundsätzlich warnt Porter jedoch nachdrücklich davor, beide Strategien gemeinsam anzustreben, da dies dazu führt, daß das Unternehmen „zwischen den Stühlen“⁷⁴ sitzenbleibt. Im Einklang mit dieser Warnung wird das gemeinsame Erreichen beider Strategietypen regelmäßig auch in der einschlägigen Sekundärliteratur ausgeschlossen⁷⁵. Als Begründung dafür wird typischerweise darauf verwiesen, daß die *Differenzierungsstrategie* „gewöhnlich mit einer Verschlechterung der Kostenstruktur verbunden“ ist, während die *Kostenstrategie* „auf eine Optimierung der Kostenstruktur (abstellt) und ... deshalb nur eine durchschnittliche Qualität und Differenzierung (erlaubt)“⁷⁶.

Einsatzfelder der strategischen Optionen

Als weiteren Strategietyp beschreibt Porter darüber hinaus die Strategie der *Fokussierung*⁷⁷, die statt einer branchenweiten Orientierung die *Konzentration auf einzelne Absatzsegmente beziehungsweise Absatznischen* beinhaltet. Dort kann dann sowohl die Strategie der Kostenführerschaft als auch die der Differenzierung Anwendung finden⁷⁸. Darüber hinaus räumt Porter für die Fokussierung explizit ein, daß die beiden grundsätzlichen Strategieorientierungen auch gemeinsam erreicht werden können⁷⁹. Insofern ist im Sinne einer klaren Systematik wohl der Schluß erlaubt, daß es sich auch im Konzept von Porter prinzipiell um nur *zwei grundsätzliche Strategietypen* handelt, nämlich die Kostenführerschaft und die Differenzierung, die hinsichtlich der Reichweite der Marktbearbeitung entweder

72 Vergleiche dazu insbesondere Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile), S. 33f. und S. 35.

73 Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile), S. 41f.

74 Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 71 sowie Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile), S. 38.

75 Sehr deutlich formuliert dies beispielsweise Welge, indem er darauf hinweist, daß die „generellen Ausrichtungen der Geschäftsstrategien ... alternativ zu sehen (sind)“. Welge 1985 (Planung), S. 257. Auch Steinmann/Schreyögg 1991 (Management) stellen bereits in der Überschrift mit der Formulierung „Differenzierung versus Kostenorientierung“ (S. 168) heraus, daß die beiden Strategien hier als Gegensatz angesehen werden.

76 Steinmann/Schreyögg 1991 (Management), S. 172.

77 Vergleiche dazu Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 67ff.

78 Becker 1988 (Marketing-Konzeption), S. 294 gibt zwar diesbezüglich zurecht zu bedenken, daß im Hinblick auf die Realisierung der Kostenführerschaft in Marktnischen Grenzen bestehen. Allerdings ist dies abhängig von der jeweiligen Größe der Nische. So ist wohl insbesondere in Kombination mit einer globalen Marktbearbeitung auch für Nischenprodukte die Position einer Kostenführerschaft denkbar.

79 Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 67.

auf die gesamte *Branche* oder auf spezielle *Segmente beziehungsweise Nischen* ausgerichtet werden.

Bezieht man darüber hinaus noch *marktgeographische Differenzierungen*⁸⁰ ein, so lassen sich – ebenfalls alternativ – strategische Aktivitäten im nationalen, internationalen und globalen Markt unterscheiden. In diesem Zusammenhang sei eine *nationale Strategie* durch die Begrenzung der unternehmerischen Aktivitäten auf die heimischen Binnenmärkte gekennzeichnet. Demgegenüber schließen *internationale Strategien* auch Auslandsaktivitäten, speziell etwa Import- und Exportaktivitäten, Auslandsinvestitionen, Lizenzabkommen, Franchising-Systeme, Kompensationsgeschäfte und Investitionen in ausländische Tochtergesellschaften⁸¹, ein. Während man sich im Rahmen derartiger Aktivitäten um die adäquate Berücksichtigung länderspezifischer Gegebenheiten bemüht, sind *globale Strategien* dagegen durch die Existenz eines einheitlichen Weltmarktkonzeptes gekennzeichnet⁸². Jede dieser drei geographischen Marktorientierungen kann wiederum entweder branchenweit oder segmentspezifisch erfolgen.

B Denkstrukturen, Realisationsprinzipien und Funktionsmechanismen wettbewerbsstrategischer Optionen

Die im vorausgegangenen Abschnitt entfaltete *Differenzierung grundlegender wettbewerbsorientierter Strategiekategorien und -typen* erfolgte in dem Bemühen, zunächst einen möglichst knapp gefaßten Überblick über den derzeitigen Stand der Entwicklung strategischer Optionen der Unternehmenspolitik zu vermitteln. Als systematischer Ausgangspunkt wurde dafür die Unterscheidung von Unternehmens- und Marktstrategien gewählt: Während *Unternehmensstrategien zur unternehmenspolitischen Vorgabe genereller Entwicklungsrichtungen* dienen, sind *Marktstrategien zur unternehmenspolitischen Prägung spezieller Handlungsmuster* einzusetzen.

Die Darlegung der innerhalb der Betriebswirtschaftslehre offerierten und diskutierten Strategiekategorien verdeutlichte insbesondere, daß die *Unternehmensstrategien*, speziell also die zur Systematisierung differenzierten *Wachstums-, Stabilisierungs- und Schrumpfungstrategien*, nicht als sich gegenseitig ausschließende Alternativen isoliert nebeneinander stehen. Vielmehr sind diese strategischen Optionen innerhalb des unternehmerischen Lebenszyklus nicht zeitlich nacheinander, sondern als *zweckgerichtet miteinander zu kombinierende Strategienbündel* aufzufassen und anzuwenden.

80 Diesen Aspekt berücksichtigt auch Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 345ff. in einem speziellen Kapitel.

81 Vergleiche zu der hier vorgenommenen Stufung internationaler Geschäftsaktivitäten Ringle 1977 (Exportmarketing), S. 186 sowie auch Meissner 1981 (Außenhandels-Marketing), S. 9ff.

82 Vergleiche dazu insbesondere Levitt 1973 (Globalization), S. 102.

Im weiteren Verlauf der vorliegenden Untersuchung wird ausgehend von dem dargestellten Entwicklungsstand der in der Betriebswirtschaftslehre konzipierten marktstrategischen Handlungsmuster der Frage nachzugehen sein, inwieweit speziell die von M.E. Porter herausgearbeiteten *Wettbewerbsstrategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung* der aufgestellten Anforderung gerecht werden, daß jegliche Unternehmenspolitik stets zugleich Stabilitätspolitik sein muß. Es ist also insbesondere zu prüfen, ob die betrachteten Strategietypen nicht nur als ein wachstumsorientierter und wettbewerbswirksamer Handlungsrahmen dienen, sondern gleichermaßen auch stabilitätspolitischen Erfordernissen gerecht werden können.

Die *Überprüfung der stabilitätspolitischen Wirksamkeit der wettbewerbsstrategischen Konzepte* erfolgt innerhalb des hier zugrunde gelegten situativen Ansatzes der Unternehmenspolitik. Der diesbezügliche Zusammenhang basiert somit auf der in *Abbildung 3* dargestellten *Verhaltenshypothese für die Stellung und Bedeutung der Strategien* innerhalb des situativ beeinflussten Handelns von Unternehmen.

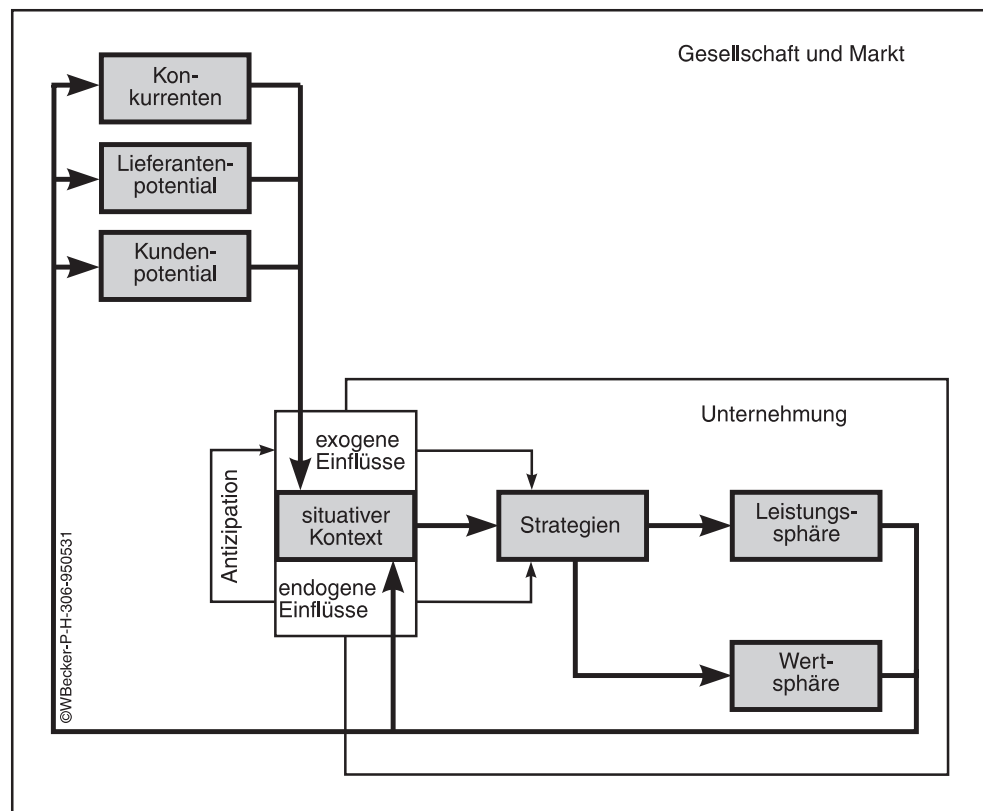


Abbildung 3 Verhaltenshypothese für das situativ beeinflusste und strategisch geprägte unternehmerische Handeln

In dieser Darstellung ist das zwischen den unternehmerischen Handlungsvariablen bestehende *situative Beziehungsnetz* bewußt vereinfacht dargestellt, um die besonders bedeutsam erscheinenden *Beeinflussungsstrukturen und -prozesse* herauszustellen. Die aufgenommenen Beziehungen stellen also nicht güterwirtschaftliche Leistungs- und Wertströme,

sondern vielmehr die besonders bedeutsamen Machtströme dar. Die in diesem Zusammenhang zugrunde gelegte Verhaltenshypothese geht davon aus, daß die jeweils herrschenden *Bedingungskonstellationen der Gesellschaft und der Märkte*, die dem betroffenen Unternehmen spezifische Chancen und Risiken offerieren, als *exogene Einflüsse* auf die Unternehmenspolitik einwirken und speziell die Auswahl der situativ geeignet erscheinenden *Strategien* prägen. Darüber hinaus erfolgt gleichermaßen eine Prägung der Strategiewahl durch die als *endogene Einflüsse* wirksamen *Bedingungskonstellationen des Unternehmens* selbst, die sich als spezifische Stärken und Schwächen präsentieren. Mit der Auswahl und Anwendung geeignet erscheinender *Strategien* werden wiederum *Struktur und Verhalten des Unternehmens*, aber auch der *unternehmensexternen Marktteilnehmer* determiniert. Insofern bestehen seitens der Strategien direkte Wirkungen auf das unternehmerische Handeln, sowie indirekte Wirkungen – über dieses Handeln – auf den Markt, der seinerseits auf die Strategien und das (Ausführungs-)Handeln im Unternehmen zurückwirkt.

Insgesamt ist insofern von einer komplex vernetzten *Bedingtheit des Handelns von Unternehmen* durch deren Strategien auszugehen. Die in diesem Zusammenhang erforderliche Konkretisierung zweckmäßiger strategischer Optionen des Handelns erfolgt über bestimmte *betriebswirtschaftliche Denkstrukturen*, die offenbar spezifische Strategieausprägungen und – in der Folge – Handlungsweisen nahelegen.

1 Betriebs- und Marktdenken als strategische Orientierungslinien des unternehmerischen Handelns

Die von M.E. Porter formulierten Strategietypen der *Kostenführerschaft und Differenzierung* erfreuen sich innerhalb der modernen Betriebswirtschaftslehre besonders breiter Zustimmung. Die Gründe dafür finden sich in dem – zumindest implizit feststellbaren – Anknüpfen an grundsätzlichen Handlungsorientierungen und tautologischen Denkstrukturen, in der weitgehenden Kongruenz mit grundlegenden Prinzipien der Leistungserstellung in Unternehmen sowie in der überzeugenden Einfachheit und Klarheit der Argumentation.

Insbesondere läßt sich im traditionellen *Betriebs- und Marktdenken*, das als Grundlage der modernen Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum allseitige Zustimmung gefunden hat, ein zwar nur implizit vorhandener, aber dennoch wesentlicher Denkraster für die Prägung dieser Strategien erkennen. Sie nehmen insofern zwei prinzipiell mögliche Ausprägungsvarianten des Handelns von Unternehmen auf: Während die *Kostenführerschaft* eine Optimierung im Innenverhältnis von Unternehmen durch ein demgemäß intern ausgerichtetes *Kosten- beziehungsweise 'Betriebs'-Denken* anstrebt, zielt die *Differenzierung* auf eine Optimierung im Außenverhältnis von Unternehmen durch ein entsprechend extern ausgerichtetes *Kundennutzen- beziehungsweise Marktdenken*.

Allerdings ist diese grundsätzliche *Fokussierung auf Betriebs- und Marktaspekte* keineswegs neu, sondern basiert nicht nur in der amerikanischen⁸³, sondern auch in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre auf einer bewährten Tradition, auf die allerdings in der einschlägigen, wettbewerbsstrategisch orientierten Literatur überraschenderweise kaum Bezug genommen wird⁸⁴. So ist bereits frühzeitig innerhalb der '*Kölner Schule*', die wesentlich durch die Arbeiten von Eugen Schmalenbach und Erich Gutenberg vertreten wird, eine deutliche Prägung betriebswirtschaftlicher Forschung auf ein vorrangig unternehmensintern ausgerichtetes '*Betriebsdenken*', das auf dem dominanten *Prinzip der Kostenminimierung* beruht, festzustellen. Demgegenüber offeriert die '*Nürnberger Schule*', vertreten vor allem durch die Arbeiten von Erich Schäfer, eine deutliche Orientierung der Betriebswirtschaftslehre zum '*Marktdenken*', das auf dem dominanten *Prinzip der Ertragsmaximierung* basiert. Diese hier bewußt zunächst extremisierende Kennzeichnung wird allerdings weder den Arbeiten von Erich Schäfer noch den Arbeiten von Erich Gutenberg vollständig gerecht.

So weist etwa auch bereits Karl Hax in seiner gesamthaften Würdigung des Standorts von Erich Schäfer innerhalb der Betriebswirtschaftslehre zurecht darauf hin, daß es „falsch (wäre), Erich Schäfer gewissermaßen als Antipoden Schmalenbachs, als extremen Vertreter einer 'marktwirtschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre' zu interpretieren. Es kam ihm ... darauf an, nachzuweisen, daß man nicht nur an die Betriebsökonomie, sondern gleichzeitig auch an die Marktökonomie denken müsse. Er hat dafür eine glänzende Formulierung gefunden: Schmalenbachs '*Hineinhorchen in den Betrieb*' müsse ergänzt werden durch ein '*Hinaushorchen auf den Markt*'.“⁸⁵ In ähnlicher Weise sind auch die Bemühungen von Erich Gutenberg insgesamt darauf gerichtet, das unternehmensintern orientierte *Produktions- und Kostendenken* konsequent durch ein unternehmensextern orientiertes *Markt- und Nutzendenken* zu ergänzen. Dies wird nicht zuletzt in der Gesamtauslegung seiner dreibändigen '*Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*' überaus deutlich. Innerhalb dieses Werkes wird zwar regelmäßig dem ersten Band, der sich mit den Grundlagen der Produktions- und Kostentheorie beschäftigt, eine besonders herausragende Bedeutung beigemessen. Gleichwohl finden die dort herausgearbeiteten Grundlagen einer Theorie der Unternehmung, die sich mit den „Kausalbeziehungen zwischen dem Output einer Unternehmung und ihren Inputs“⁸⁶ beschäftigen, eine adäquate Ergänzung und Erweiterung in dem zweiten Band, in dem „die Frage nach dem Nutzen gestellt (wird), den die Outputs der

83 So verweist etwa insbesondere Becker 1988 (Marketing-Konzeption), S. 308 zurecht auf die wesensmäßig ähnlichen kunden- bzw. abnehmerorientierten Basisstrategien, die Philip Kotler im Rahmen seiner Marketing-Management-Konzeption offeriert.

84 Allenfalls finden sich vage Hinweise auf derartige Orientierungen, wie dies etwa bei Hinterhuber 1990 (Wettbewerbsstrategie) deutlich wird, der feststellt: „Die Strategie ist ... nach außen auf die Einnahme einer – auf Dauer haltbaren – führenden Wettbewerbsposition und/oder auf die damit verbundene Beeinflussung Dritter gerichtet, nach innen auf die Herrschaft über sich selbst.“(S. 159).

85 Hax 1971 (Erich Schäfer), S. 253.

86 Albach 1982 (Organisations- und Personaltheorie), S. 1.

Unternehmung für die Gesellschaft und deren Konsumenten unter den Bedingungen unvollkommener Märkte haben⁸⁷. Ohne Zweifel intendiert somit auch Erich Gutenberg insgesamt eine letztlich nach *Einheit der Strategien und Funktionen* strebende Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft⁸⁸.

Insgesamt darf man daher wohl zurecht das von Karl Hax herausgestellte Anliegen Erich Schäfers, das in der „*Vereinigung der Gegensätze auf einer höheren Ebene*“ bestand, „um die Überwölbung von These und Antithese durch eine Synthese“⁸⁹ herbeizuführen, für Erich Gutenberg analog gelten lassen. Insofern scheint auch der Schluß gerechtfertigt, daß die mit den Arbeiten von Erich Schäfer und Erich Gutenberg vorgelegten Ansätze der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre – zumindest hinsichtlich der grundlegenden, paradigmatischen Denkrichtungen – zugleich auch *wegweisende wettbewerbsstrategische Orientierungslinien* markieren.

Darüber hinaus – und dies scheint gerade auch aus stabilitätspolitischer Sicht besonders bemerkenswert – zeigt sich zumindest in rückblickender Betrachtung bereits in dieser traditionellen Grundlegung der modernen Betriebswirtschaftslehre überaus deutlich die *Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung des unternehmerischen Handelns*. Derart holistische Handlungsorientierungen schließen allerdings prinzipiell den *Verzicht auf separatistische Konzepte*, wie sie eben gerade in den sich gegenseitig ausschließenden strategischen Optionen von Porter offeriert werden, ein. Insofern läßt bereits die am Betriebs- und Marktdenken anknüpfende Prägung wettbewerbsstrategischer Optionen auf das *Erfordernis einer eher integrativen Strategieformulierung* schließen. Die Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung sind vor diesem Hintergrund wohl eher als *idealtypische Strategiekategorien* aufzufassen und haben als solche eine hohe argumentative Überzeugungskraft. Deren realtypische Umsetzung darf demgegenüber gemäß der hier vertretenen Auffassung die *Vereinbarkeit beider strategischer Handlungsmuster* nicht ausschließen. Insbesondere sollte aus den – im Rahmen eines sukzessiven oder gar simultanen Bemühens um Kostenführerschaft und Differenzierung – auftretenden praktischen Schwierigkeiten keinesfalls auf die theoretische Unmöglichkeit des Verfolgens beider Handlungsmuster geschlossen werden. Die Überprüfung einer derartigen Vereinbarkeit der strategischen Optionen setzt allerdings eine tiefergreifende Analyse der in den strategischen Handlungsmustern intendierten Realisationsprinzipien voraus.

87 Albach 1982 (Organisations- und Personaltheorie), S. 1.

88 Besonders deutlich wird dies in der berühmten Kölner Rede (Gutenberg 1957 (Betriebswirtschaftslehre)) mit der Erich Gutenberg „als erster eine umfassende Konzeption der betriebswirtschaftlichen Theorie vorgelegt ... und die Betriebswirtschaftslehre auf das weite Feld unternehmerischen Handelns geführt (hat)“ (Koch 1982 (Vorwort), S. V).

89 Hax 1971 (Erich Schäfer), S. 253.

2 Massen-, Verbund- und Nutzenproduktion als strategische Realisationsprinzipien des unternehmerischen Handelns

Die beiden *Grundtypen von Wettbewerbsstrategien* lassen deutlich erkennen, daß sie an den beiden *Determinanten der Erfolgsposition* von Unternehmen anknüpfen: Während sich die Strategie der *Kostenführerschaft* letztlich um die *Minimierung der Kosten* bemüht, ist die Strategie der *Differenzierung* eher auf die *Maximierung der Erlöse* gerichtet⁹⁰. Zweifellos können auch beide Ansatzpunkte zu der angestrebten Verbesserung der Erfolgsposition führen, da hier ein tautologischer Zusammenhang zugrunde liegt. Ein demgegenüber nicht nur formales Verständnis der strategischen Optionen, das dann auch für die Erfüllung stabilitätspolitischer Anforderungen nutzbar wird, erfordert allerdings eine tiefergreifende *Analyse der strategischen Pfade*, die den angestrebten Wirkmechanismus zwischen den Erfolgspotentialen und dem Erfolg aufzudecken vermag.

Realisationsprinzipien der Kostenführerschaft

Die *Strategie der Kostenführerschaft* weist diesbezüglich zwar aufgrund des genutzten Bezugsrahmens, in dem ein aus den Kostenstrukturen, dem Kostenverhalten und dem (Gesamt-)Kostenniveau gebildetes *Mehrebenenkonzept einer strategischen Kostenpolitik* aufgespannt wird, prinzipiell verschiedenartige (potentielle) Wirkmechanismen auf. Gleichwohl steht (faktisch) innerhalb dieses vielschichtigen Modells ein aus dem Ziel der Kostensenkung resultierendes und an der Verhaltenskomponente ansetzendes *Bemühen um degressive Kostenverläufe* im Vordergrund.

Die Einordnung und das bessere Verständnis dieses Vorgehens sowie die Aufdeckung gegebenenfalls bestehender Lücken bedingt eine möglichst umfassende und transparente Systematisierung der grundsätzlich bestehenden *Typen von Kostendegressionseffekten*⁹¹. Dazu kann auf einen von Dietrich Adam entwickelten Systematisierungsansatz⁹² zurückgegriffen werden, der zunächst zwei unterschiedliche Grundtypen von Kostendegressionseffekten differenziert: Ein *erster Grundtyp der Kostendegression* beinhaltet demgemäß die *Verteilung der nicht disponiblen Gesamtkosten* auf ein zunehmendes Niveau der unabhängigen Variable, wie sie etwa im Rahmen der Anwendung des Prinzips der Massenproduktion als Fixkosten- beziehungsweise Beschäftigungsdegression entsteht. Ein *zweiter Grundtyp der Kostendegression* beruht demgegenüber auf der *Verringerung der disponiblen Stückkosten*. Davon können die Durchschnittskosten, aber auch die Grenzkosten betroffen sein.

90 Diese Anknüpfung an den Determinanten der Erfolgsposition verdeutlichen Coenenberg/ Baum 1987 (Controlling), S. 104f, speziell dort auch Abbildung 38.

91 Dies ist vor allem auch deshalb notwendig, weil insbesondere in der angelsächsischen Literatur, aber auch in Teilbereichen der deutschsprachigen wettbewerbsstrategischen Literatur mit bereits terminologisch nicht sauber abgegrenzten Verhaltensmechanismen argumentiert wird.

92 Vergleiche dazu im einzelnen Adam 1979 (Kostendegressionen), vor allem Sp. 949ff.

Die *Degression der Grenzkosten* beinhaltet wiederum wesensmäßig verschiedenartige Effekte, die auf unterschiedliche Ursachen der Kostendegression rekurrieren. Speziell lassen sich die folgenden Typen differenzieren:

- eine *aufgabenbedingte Kostendegression*, die auf eine losgrößen- bzw. auftragsgrößenabhängige Reduzierung speziell der Rüstkosten einer Periode zurückzuführen ist;
- eine *lernbedingte Kostendegression*, die aus einer im wesentlichen zeitabhängigen Reduzierung der Grenzkosten resultiert⁹³, die auf Verbesserungen im Arbeitstempo, im Material- und Leistungsfluß oder in der Beherrschung der Produktionsverfahren beruht;
- eine *verfahrensbedingte Kostendegression*, die auf den Einsatz kostengünstigerer Produktionsverfahren zurückzuführen ist,
- eine *koordinationsbedingte Kostendegression*, die aus der Harmonisierung unterschiedlicher Kapazitäten aufeinanderfolgender Produktionsstufen resultiert.

Die Umsetzung der beiden zuletzt angeführten Typen der verfahrensbedingten sowie der koordinationsbedingten Kostendegression setzt prinzipiell eine multiple oder mutative Betriebsgrößenvariation voraus, die vor allem im Rahmen der Anwendung des Prinzips der Massenproduktion im Falle der expansiven Ausweitung der Beschäftigung ermöglicht wird. Sie werden deshalb in der betriebswirtschaftlichen Literatur gemeinhin auch unter dem Begriff der *betriebsgrößenbedingten Kostendegression* zusammengefaßt⁹⁴.

Allerdings sei bereits hier darauf hingewiesen, daß die implizite Bündelung von *Beschäftigungs- und Betriebsgrößenvariation* zum einen sowie von *Betriebsbreiten- und Betriebstiefenvariation* zum anderen jedoch nicht ungefährlich ist. Insbesondere legen derartige Bündelungen den Rückschluß nahe, daß die dem Prinzip der Massenproduktion folgenden Unternehmen und/oder Unternehmen mit hoher Leistungstiefe Kostendegressionseffekte realisieren können. Demgegenüber finden sich jedoch gerade in diesen Situationen Gründe für das *Entstehen von Kostenprogressionen*, die einer Realisierung der angestrebten 'Economies of Scale' entgegenstehen und statt dessen zu 'Diseconomies of Large Scale' führen können. Insofern müssen die im Rahmen des Strebens nach Kostendegressionseffekten eingesetzten Mittel stets gleichermaßen sorgfältig daraufhin überprüft werden, ob sie nicht zur *Entstehung von Kostenprogressionseffekten* beitragen⁹⁵. Zudem ist auch im

93 Insofern handelt es sich hier um die Anwendung des sogenannten Lerngesetzes der industriellen Produktion. Vergleiche dazu die Übersichtsbeiträge von Baetge 1975 (Lernprozesse) und Baur 1979 (Lerngesetz) sowie auch den kritischen Beitrag von Schneider 1965 (Lernkurven).

94 Diese Bündelung findet sich auch bei Adam 1979 (Kostendegressionen), Sp. 950. Vergleiche zu den kostentheoretischen Hintergründen insbesondere Gutenberg 1979 (Produktion), S. 424ff.

95 Eine umfassende Systematisierung möglicher Kostenprogressionen findet sich regelmäßig nicht in der Literatur. Diesbezüglich weist Adam 1979 (Kostendegressionen) darauf hin, daß „typische Progressionseffekte ... bei selektiver sowie intensitätsmäßiger Anpassung von Betriebsmitteln, bei Vernichtungskosten im Rahmen der Kuppelproduktion, bei Lagerkosten im Rahmen der Sortenfertigung sowie bei Vertriebskosten für eine wachsende Marktausdehnung auf(treten)“ (Sp. 951).

Falle einer auf *Desintegration* beruhenden, besonders engen und partnerschaftlichen *Kooperation mit Wertschöpfungspartnern* die Realisation von Harmonisierungseffekten keineswegs auszuschließen, sondern geradezu voraussetzen⁹⁶. Insofern sollten speziell die auf einer besonders kostengünstigen Abstimmung der Kapazitäten beruhenden Kostendegressionen nicht als betriebsgrößenbedingte Kostendegressionen bezeichnet werden.

Im Rahmen der von M.E. Porter formulierten *Strategie der Kostenführerschaft* läßt sich auf der Grundlage dieser Typisierung ein dominantes Streben nach *Realisation von mengen-, betriebsgrößen- und lernbedingten Kostendegressionseffekten*, wie sie im Konzept der Erfahrungskurve gebündelt werden, erkennen⁹⁷. Insofern werden zwar grundsätzlich nahezu sämtliche Möglichkeiten zur Kostendegression ausgeschöpft. Andererseits erfolgt jedoch eine für die Gesamtwürdigung der Strategie wesentliche Verknüpfung des Strebens nach derartigen Kostendegressionseffekten mit spezifischen *strategischen Realisationsprinzipien*, so speziell mit dem Prinzip der *Massenproduktion* sowie dem der *Verbundproduktion*.

Eine erste Variante der Kostenführerschaft zeichnet sich nämlich dadurch aus, daß das *Ziel der Kostensenkung* auf die Ergebnisse der unternehmerischen Leistungserstellung bezogen wird, um die Gestaltungsebenen des Kostenniveaus und des Kostenverhaltens im Sinne des Erschließens preispolitischer Handlungsspielräume zu beeinflussen.

Als dementsprechendes *Mittel* wird die konsequente *Maximierung der Mengenkomponente des Umsatzes* eingesetzt. Die Steigerung der Produktions- und Absatzmengen eröffnet dem Unternehmen einerseits die – im Rahmen von Vollkostenbetrachtungen resultierende – Verteilung nicht disponibler Fixkosten auf ein größeres Leistungsvolumen. Zugleich resultieren aber auch die strategischen Chancen dafür, *lern- und betriebsgrößenbedingte Degressionseffekte der Grenzkosten* zu realisieren, die in der Folge – auch aus Sicht des Kalkulierens mit entscheidungsorientierten Kosten – eine kostenmäßig gerechtfertigte Preisführerschaft⁹⁸ begründen. Die über eine entsprechende *Niedrigpreispolitik* erfolgende Weiter-

96 Die besondere Betonung der Koordinationserfordernisse kommt auch in der von Pampel 1993 (Kooperation) aufgestellten Definition derartiger Kooperationen zum Ausdruck. Hier wird als Kooperation die „Zusammenarbeit im Sinne der Arbeitsteilung entlang der Wertschöpfungskette ... verstanden, die die sachlichen und formalen Ziele beider Kooperationspartner fördern soll und die dazu erforderliche *Koordination* umfaßt“ (S. 18).

97 Dies ist für die ursprüngliche Version der Strategie der Kostenführerschaft, wie sie von Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 63ff. formuliert wurde, evident. In der aus methodologischer Sicht wesentlich differenzierteren Version, wie sie von Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile), S. 93ff. formuliert wurde, läßt sich die diesem Mittel beigemessene hohe Bedeutung jedoch ebenfalls deutlich erkennen. Auf den detaillierten textanalytischen Nachweis kann aufgrund der auch hier geltenden Augenfälligkeit verzichtet werden. Lediglich summarisch sei auf die Beschreibung der einzelnen Kostenantriebskräfte (S. 102ff.), auf die Erörterung der zwischen den Kostenantriebskräften bestehenden Wechselwirkungen (S. 121ff.) sowie auf die Darlegung der Möglichkeiten zur Erreichung eines Kostenvorsprungs (S. 139ff.) verwiesen, innerhalb derer mehrfach auf derartige Kostendegressionen rekurriert wird.

98 Vergleiche zu einer demgegenüber allein konkurrenzorientierten Preisführerschaft, die keinen Bezug zur Kosten- und Nachfragesituation aufweist, sowie zu den unterschiedlichen Verhaltenstypen einer aktiven und passiven Preispolitik beispielsweise Diller 1991 (Preispolitik), S. 183ff.

gabe dieser Vorteile an die Nachfrager läßt steigende Absatzmengen und in der Folge wiederum steigende Produktionsmengen erwarten, so daß der im Mittelpunkt dieser Strategie stehende *umsatzmengenbezogene Regelkreis zwischen Produktion und Absatz* geschlossen wird. Im Falle einer demgemäß idealtypischen Wirkung sind Marktanteilssteigerungen bis zur vollständigen Sättigung der Nachfrage denkbar.

Insofern nutzt diese dominierende Ausprägungsvariante der Strategie, die aufgrund des intendierten Ausschöpfens der – allerdings in diesem Fall deutlich eingeschränkten – Möglichkeiten der Kostenbeeinflussung besser als *mengenbedingte Kosten- und Preisführerschaft* bezeichnet werden sollte, letztlich das altbekannte *Prinzip der Massenproduktion*, um mit dessen Hilfe '*Economies of Scale*' zu realisieren.

Als eine zweite Variante der Kostenführerschaft läßt sich das *Streben nach einer Optimierung des Ausschöpfens von synergiebedingten Kostenvorteilen* anführen, das ein als *synergiebedingte Kosten- und Preisführerschaft* bezeichnbares Konzept begründet.

Den Ausgangspunkt dieses Strebens nach *Realisierung von Scope-Effekten*, das allerdings bislang kaum systematisch in strategische Konzepte integriert wurde und überdies hinsichtlich der Wirksamkeit nicht hinreichend empirisch bestätigt werden konnte, bildet prinzipiell das von Erich Gutenberg aufgestellte *Konstrukt der Nutz- und Leerkosten*⁹⁹. Gemäß dieser zurecht nicht unstrittigen Kategorisierung¹⁰⁰ lassen sich die *Fixkosten* eines Unternehmens durch eine formal-rechnerische Aufspaltung in *Nutzkosten* (Kosten der genutzten Kapazität) sowie in *Leerkosten* (Kosten der ungenutzten Kapazität) unterteilen, um eine – faktisch nicht gegebene – Beschäftigungsabhängigkeit der Fixkosten zu begründen. Das Bemühen um die *Erzielung von Scope-Effekten* ist dadurch gekennzeichnet, daß eine *Reduzierung der Leerkosten* durch die nicht-konfligäre (Mit-)Nutzung von nicht vollständig genutzten Kapazitäten erreicht werden soll. Durch die in diesem Zusammenhang stattfindenden zusätzlichen Leistungsprozesse entstehen keine weiteren Fixkosten, da auf bereits vorhandene Leistungspotentiale zurückgegriffen wird. Insofern bemüht sich auch dieses Konzept um das Gestaltungsziel einer *Kostensenkung*, die vorrangig auf den kostenpolitischen Gestaltungsebenen des Kostenverhaltens und der Kostenstrukturen vollzogen werden soll. Als Gestaltungsobjekte stehen die vorhandenen Leistungspotentiale sowie die Leistungsprozesse im Vordergrund.

Die verbreitete Skepsis hinsichtlich der tatsächlichen Wirksamkeit eines derartigen Ansatzes läßt sich mit den *Grenzen der Reduzierung von Leerkosten* begründen. Zwar sind zweifellos nahezu in jedem Unternehmen eine Vielzahl nicht vollständig genutzter Leistungspotentiale aufzudecken. Speziell können zudem sämtliche Kategorien von Leistungspotentialen betroffen sein, also technische, personelle und immaterielle Leistungspotentiale. Abgesehen von den praktischen Schwierigkeiten, die aus einer meist gegebenen

99 Vergleiche dazu Gutenberg 1979 (Produktion), S. 348ff.

100 Vergleiche dazu insbesondere Riebel (Theorie der Produktion), S. 137f. und S. 143.

eingeschränkten Einsatzflexibilität der Leistungspotentiale resultieren, reicht jedoch die freie Restkapazität der einzelnen Leistungspotentiale regelmäßig nicht aus, um neue und eigenständige Aufgabenfelder aufzunehmen. Disproportionierungen, die auf die *eingeschränkte Teilbarkeit der Leistungspotentiale* zurückzuführen sind, sind vielmehr gerade damit verbunden, daß „Leerkosten ... nicht zu vermeiden sind und deshalb auch nicht abgebaut werden können, also den Dispositionen der Geschäftsführung praktisch entzogen sind“¹⁰¹. Insofern ist das zunächst naheliegend erscheinende Bemühen um Realisierung synergiebedingter Kostenvorteile meist mit engen praktischen Grenzen konfrontiert.

In diesem Zusammenhang sind – hinsichtlich der zur Zielerreichung anzuwendenden Mittel – zwei verschiedenartige Vorgehensweisen, die als grundsätzliche Erscheinungsformen der *Verbundwirtschaft*¹⁰² auftreten, zu unterscheiden¹⁰³: Einerseits lassen sich durch *vertikale Integration*, die als *Rückwärtsintegration* in die Beschaffungsmärkte sowie als *Vorwärtsintegration* in die Absatzmärkte, speziell in die Vertriebskanäle gerichtet sein kann, Kostendegressionseffekte realisieren¹⁰⁴. Andererseits besteht auch die Möglichkeit, *horizontale Verflechtungen*¹⁰⁵, speziell deren Ausprägungsvarianten der auf der gemeinsamen Ausführung von unternehmerischen Aktivitäten beruhenden *materiellen Verflechtung* sowie der auf der gemeinsamen Nutzung von Management-Know How basierenden *immateriellen Verflechtung*, zum Ausschöpfen von Kostendegressionseffekten zu nutzen¹⁰⁶. In beiden Fällen lassen sich wiederum vorrangig *lern- und betriebsgrößenbedingte Degressionseffekte* der Stückkosten realisieren. Diese sind zwar zum Teil ebenfalls auf das zuvor bereits angeführte mengeninduzierte Erreichen von 'Economies of Scale' zurückzuführen. Im Vordergrund steht allerdings hier eher der besondere *synergetische Nutzen eines gemeinsamen Handelns* zuvor getrennt handelnder unternehmerischer Einheiten, der wohl vor allem aus der koordinationsbedingten Harmonisation unternehmerischer Kapazitäten resultiert. Insgesamt bemüht sich diese Ausprägungsvariante der Strategie, die sich als *synergiebedingte*

101 Gutenberg 1979 (Produktion), S. 351.

102 Als umfassendste Ausprägungsform einer Verbundwirtschaft bezeichnet Männel 1979 (Verbundwirtschaft) den Verbundbetrieb, der „eine aus mehreren Gliedbetrieben bestehende Betriebsverbindung (darstellt), in der unter einheitlicher Leitung – z.B. getragen von dem Streben nach Erreichen einer insbes. unter produktionswirtschaftlichen Gesichtspunkten optimalen Betriebsgröße – eine gemeinschaftliche Erfüllung der Gesamtaufgaben durch die miteinander verbundenen Betriebe erfolgt“ (Sp. 2077f.).

103 Hinzuweisen ist allerdings darauf, daß die Erscheinungsformen der Verbundwirtschaft nicht ausschließlich im Rahmen der Strategie der Kostenführerschaft zur Anwendung gelangen, sondern ebenso im Falle der Strategie der Differenzierung genutzt werden können.

104 Mögliche Vor- und Nachteile der vertikalen Integration werden bereits bei Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 375ff. diskutiert. Die systematische Einbindung dieser Aspekte in die Strategie der Kostenführerschaft erfolgt allerdings erst durch die explizite Aufnahme des Grades der vertikalen Integration in den Katalog bedeutsamer Kostentreiber bei Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile), S. 113f.

105 Der Möglichkeit, horizontale Verflechtungen aufzubauen, widmet Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile), S. 405ff. mit immerhin drei Kapiteln besonders breiten Raum.

106 Vergleiche zu den sehr engen Zusammenhängen zwischen dem Eingehen horizontaler Verflechtungen und einer Diversifikationsstrategie insbesondere Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile), S. 474ff.

Kosten- und Preisführerschaft kennzeichnen läßt, somit vorrangig um eine auf dem *Prinzip der Verbundproduktion* beruhende Realisation von '*Economies of Scope*'.

Realisationsprinzip der Differenzierung

Die von Porter so bezeichnete *Strategie der Differenzierung*, die durch kundenorientierte Ausprägungen bedeutsamer Merkmale der Absatzleistungen beziehungsweise durch geeignete präferenzpolitische Maßnahmen eine *Maximierung der Preiskomponente des Umsatzes* intendiert, setzt vorrangig am Kundennutzen an, der in den Produkten enthalten ist, die als leistungswirtschaftliche Ergebnisse aus dem unternehmerischen Handeln resultieren.

Die in diesem Fall genutzte Argumentationskette baut auf den seitens der Nachfrager für angemessen erachteten Preis-Leistungs- beziehungsweise *Preis-Nutzen-Relationen* auf. Demgemäß besteht auf der Nachfrageseite die grundsätzliche Bereitschaft, für Produkte, die tatsächlich geringwertig sind oder so wahrgenommen werden, nur einen niedrigen Preis und umgekehrt für Produkte, die höherwertig sind oder so wahrgenommen werden, einen entsprechend höheren Preis zu zahlen. Der Preis dient in diesem Falle mithin als „Indikator für die Qualität“¹⁰⁷ der Produkte. Die daher in diesem Zusammenhang empfohlene Steigerung des Produkt- beziehungsweise Kundennutzens eröffnet unmittelbar die Möglichkeit zur Erhöhung der Absatzpreise. Die realisierten Umsatzzuwächse können für die Deckung der mit der weiteren Erhöhung des Produktnutzens regelmäßig einhergehenden Kostensteigerungen genutzt werden, so daß sich auch im Falle dieser Strategie der nunmehr jedoch *umsatzwertbezogene Regelkreis zwischen Produktion und Absatz* schließen läßt. Im Falle einer demgemäßen Wirkung läßt sich hier insofern ein *Prinzip der (Kunden-)Nutzenproduktion* erkennen.

3 Funktionsmechanismen der strategischen Prägung des unternehmerischen Handelns

Insgesamt läßt sich somit feststellen, daß spezifische betriebswirtschaftliche Denkstrukturen, resultierende Ausprägungsformen strategischer Handlungsmuster sowie daran unmittelbar anknüpfende Realisationsprinzipien als *Einflußfaktoren der zwischen Unternehmen und Markt bestehenden Transaktionsbeziehung* wirken. Es erfolgt also eine durchgängig strategische und zudem stabilitätspolitisch bedeutsame *Prägung des unternehmerischen Handelns*, die den in *Abbildung 4* zusammengefaßt dargestellten Funktionsmechanismus beinhaltet.

Dieser grundlegende *unternehmenspolitische Abstimmungsprozeß*, der aus der stabilitätspolitischen Perspektive als *Funktionsmechanismus des Handelns* von Unternehmen aufzufassen ist, unterliegt zudem einer wechselseitigen Einflußnahme seitens der situati-

107 Diller 1991 (Preispolitik), S. 117.

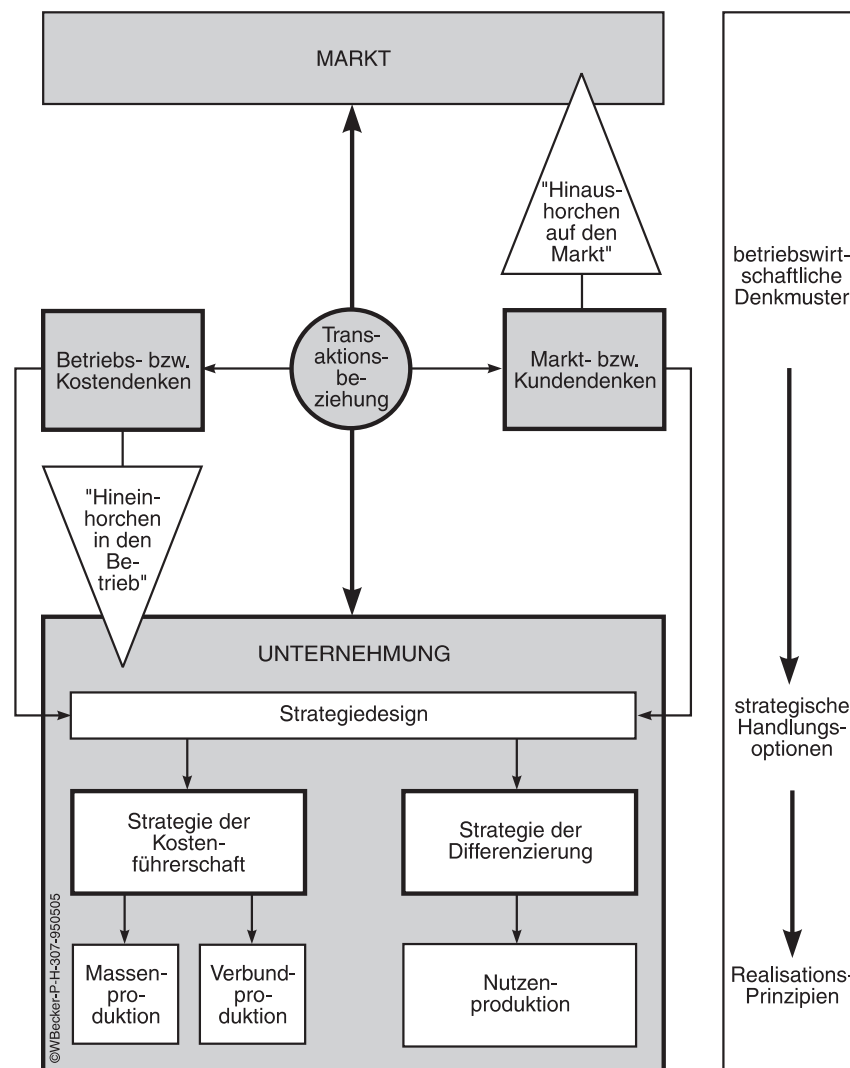


Abbildung 4 Strategische Prägung der Transaktionsbeziehung zwischen Unternehmen und Markt

ven Bedingungskonstellationen: In Abhängigkeit von den jeweils herrschenden *situativen Bedingungen* erfolgt ein – einem Interpretationsspielraum der Unternehmenspolitik unterliegender – Impuls auf die Wahl des jeweils geeignet erscheinenden Denkrasters (Betriebs- oder Marktdenken), das seinerseits das folgende *strategische Denken und Handeln* prägt. Umgekehrt formt dieser Prozeß allerdings auch selbst maßgeblich die jeweiligen situativen Bedingungskonstellationen.

Diese strategische Bedingtheit des unternehmerischen Handelns muß zudem als *dynamischer Prozeß* angesehen werden. Auf der Grundlage der angewandten Marktstrategien, die als spezielle Handlungsmuster wirksam werden, erfolgt die erstmalige *strategische Gestaltung* sowie die sich anschließende permanente *strategische Anpassung* der *Leistungssphäre* im Unternehmen, die sich in spezifischen – vor allem die personellen, technologischen und immateriellen *Leistungspotentiale* sowie darüber hinaus auch die direkt und indirekt wert-

schöpfenden *Leistungsprozesse* betreffenden – Aufbau-, Ausbau- und Umbauprogrammen und entsprechenden Maßnahmen ausprägt. Die – im Idealfall strategiegerechte – Ausprägung der Leistungssphäre bewirkt ihrerseits wiederum spezifisch *Konsequenzen in der Wertsphäre* des betroffenen Unternehmens, die sich aus der Erfolgs- und der Finanzsphäre zusammensetzt. Besonders markante und zudem stabilitätspolitisch bedeutsame Veränderungen resultieren insbesondere in der *Erlös- und Kostensphäre*, die als unternehmensinternes, wertmäßiges Abbild der Leistungssphäre gelten kann und ihrerseits den *Erfolg des unternehmerischen Handelns* determiniert. Die jeweils erreichten Ausprägungen der Leistungs- und Wertsphäre wirken schließlich – als endogene Einflüsse – wieder auf die unternehmenspolitische Auswahl geeignet erscheinender Strategien sowie auf den Markt zurück.

Der aufgezeigte Prozeß findet insofern nicht im Sinne einer monokausalen Ursache-Wirkungs-Beziehung statt, sondern stellt einen *komplex vernetzten Wirkungsverbund* dar, innerhalb dessen sich jederzeit Wirkungen und Rückwirkungen überlagern können. *Evaluationsmaßstäbe* für die Wahrnehmung strategischer Optionen stellen nach herrschender Meinung vor allem die „allgemeinen ökonomischen Ziel-Kriterien der Profitabilität und der Ertragssicherung“¹⁰⁸ dar. Die jeweilige Zielwirksamkeit der zur Wahl stehenden Strategien resultiert aus der möglichst frühzeitig, umfänglich und weitreichend vorzunehmenden *Antizipation der zu erwartenden exogenen und endogenen Einflüsse situativer Bedingungskonstellationen* auf das unternehmerische Handeln. Ein demgemäß rationales Vorgehen der Unternehmenspolitik allein garantiert jedoch noch nicht die Anwendung jeweils zweckmäßiger Strategien. Eine wesentliche Voraussetzung besteht vielmehr zunächst darin, daß die seitens der Betriebswirtschaftslehre bereitgestellten strategischen Konzepte inhaltlich den aufgezeigten Wirkungsmechanismen gerecht werden. Aus Sicht der *Stabilitätspolitik* ist in diesem Zusammenhang insbesondere der *Berücksichtigung des dynamisch-prozessualen Charakters der situativen Bedingtheit strategischen Handelns* eine sehr hohe Bedeutung beizumessen.

Insgesamt unterliegt somit *strategisches Denken und Handeln* im Anschluß an die Wahl des betriebswirtschaftlichen Denkrasters einer sich selbst reproduzierenden und autonom wirksamen Prozeßdynamik. Ein derart autopoietischer Prozeß ist zwar einerseits für die Stabilität eines Systems unabdingbar, enthält aber auch existentielle Gefährdungspotentiale. Diese scheinen insbesondere mit einer einseitigen *Kanalisierung des Denkens* und der einhergehenden *Fokussierung des Handelns* verbunden zu sein. Insbesondere beruhen nicht nur die marktstrategischen Optionen selbst, sondern auch die dargelegten *Realisationsprinzipien der Massen-, Verbund- und Nutzenproduktion* eher auf *idealtypischen Vorstellungen*, die realtypische Einschränkungen erfahren. Mit dieser Feststellung wird hier keineswegs eine Abwertung der offerierten strategischen Konzepte intendiert. Der zweifelsfrei sehr hohe Wert der von Porter generierten Strategien besteht gerade in der *Fokussierung des unternehmenspolitischen Handelns auf wesentliche Schwerpunkte* (Produkt-

108 Steinmann/Schreyögg 1991 (Management), S. 191.

kosten und -preise sowie Produktnutzen und -preise) sowie in der zugleich vorgenommenen, die marketingorientierten Denkansätze erweiternden *Einbeziehung wettbewerbsrelevanter Verhaltensweisen* des unternehmerischen Handelns. Gleichwohl unterliegt die tatsächliche *Wirksamkeit* der eher idealtypisch geprägten Strategiealternativen stets einer realtypischen Marktdynamik, die nicht nur *Chancen* für die Durchsetzung wettbewerbsstrategischer Marktvorteile, sondern auch dementsprechende *Risiken* beinhaltet. Deren Beherrschung setzt vor allem das *Vorhandensein einer strategischen Flexibilität* voraus, die keineswegs im Widerspruch zu einem fokussierten Handeln stehen muß, sondern vielmehr dessen situative Relativierung ermöglicht.

C Stabilitätspolitische Risiken der Wirksamkeit des strategischen Denkens und Handelns

Die tatsächliche *Wirksamkeit* der zuvor dargelegten, auf idealtypischen Produktions- und Marktmechanismen beruhenden strategischen Konzepte ist von der Voraussetzung abhängig, daß diejenige *Erfolgsgestaltende*, die im Rahmen der strategischen Positionierung vorrangig beeinflußt werden soll, auch *in dem angestrebten Ausmaß und mit Nachhaltigkeit verändert werden kann*. Eine weitere Voraussetzung besteht darin, daß die *jeweils andere Erfolgsgestaltende möglichst konstant* gehalten werden kann beziehungsweise es zumindest *nicht zur Kompensation oder gar Überkompensation der angestrebten Wirkungen* kommt.

Dieser Wirkungsmechanismus sowie – damit einhergehend – das *stabilitätspolitische Gleichgewicht* eines Unternehmens kann allerdings sowohl im Falle des Strebens nach mengen- und synergiebedingten Kosten- und Preisvorteilen als auch im Falle des Strebens nach Kundennutzensvorteilen durch *Risiken* bedroht werden. Diese lassen sich, wie dies in *Abbildung 5* deutlich wird, unter Rückgriff auf das Modell des Strategischen Vierecks der Art nach in die drei grundsätzlichen Risikokategorien der *Innovations- und Imitationsrisiken*, der *Bedarfsrisiken* sowie der *Realisationsrisiken* unterteilen.

Die nachfolgend vorzunehmende Erörterung dieser Risiken folgt allerdings nur bedingt dieser Unterscheidung, da zu berücksichtigen ist, daß die einzelnen *Risikokategorien nicht völlig unabhängig voneinander* sind. Vor allem *Innovations- und Imitationsentwicklungen* nehmen diesbezüglich eine gewisse Sonderstellung ein. Zum einen handelt es sich dabei nicht nur um *Risiken*, die die strategische Position eines Unternehmens bedrohen, sondern zumindest gleichermaßen auch um *Chancen*¹⁰⁹, mit deren Hilfe wettbewerbsstrategische Positionen geschaffen werden können. Zum anderen sind die von derartigen Entwicklungen ausgehenden Risikowirkungen am ehesten von den übrigen Risikokategorien zu separieren, so daß deren getrennte Behandlung gerechtfertigt scheint. Die zwischen den *Bedarfs- und Realisationsrisiken* bestehenden engen Wechselwirkungen legen demgegenüber

109 Vergleiche dazu insbesondere Albach 1984 (Imitationswettbewerb).

Imitationsrisiken resultieren demgegenüber regelmäßig aus gezielten wettbewerblichen Vorstößen konkurrierender Unternehmen.

Innovationsrisiken, die sich vorrangig im *technologischen Fortschritt* ausprägen, können insbesondere bewirken, daß die angestrebte strategische Wirkung der vorgenommenen Investitionen eines Unternehmens bedroht beziehungsweise gar aufgehoben wird¹¹¹.

Im Falle des Strebens nach *Kostenvorteilen*, die in eine Preisführerschaft umgesetzt werden sollen, beziehen sich diese Risiken vorrangig auf die eingesetzten *Prozeßtechnologien*. Diese sind vorrangig in den Nutzungsmöglichkeiten der technischen Leistungspotentiale (also in maschinellen Anlagen und in langlebigen Vorrichtungen und Werkzeugen) sowie der immateriellen Leistungspotentiale (insbesondere in Patenten und ähnlichen Rechten) verkörpert. Ein auf diese unternehmerischen Ressourcen einwirkender technologischer Fortschritt bewirkt letztlich deren Entwertung, so daß die investitionsbedingt entstandenen Anschaffungskosten zu Sunk Costs werden. *Erfahrungs- und Lerneffekte* sind dagegen regelmäßig mit den in der Produktion eingesetzten personellen Leistungspotentialen verbunden, für die allenfalls die meist eher geringe Gefahr der Abwerbung durch konkurrierende Unternehmen besteht.

Darüber hinaus kann prinzipiell auch im Falle des Strebens nach *Differenzierungsvorteilen* technischer Fortschritt wirksam werden. Dieses Risiko bezieht sich jedoch eher auf die genutzten *Produkttechnologien*. Das diesbezügliche Know How ist wiederum eng mit personellen Leistungspotentialen verbunden. Vorrangig werden speziell jene Mitarbeiter über entsprechende Kenntnisse verfügen, die im Bereich der Forschung und Entwicklung eingesetzt sind. Diese meist hochqualifizierten personellen Ressourcen unterliegen regelmäßig einer höheren Abwerbungsgefahr seitens konkurrierender Unternehmen als die zuvor angeführten Produktionsmitarbeiter.

Des weiteren kann die strategische Position eines Unternehmens auch durch *Imitationsrisiken* angefochten werden. Diese konkretisieren sich nicht in der Weiterentwicklung, sondern in der erfolgreichen Nachahmung der eingesetzten *Prozeß- und Produkttechnologien* durch konkurrierende Unternehmen, die infolgedessen eine günstigere Kostenposition¹¹² beziehungsweise höherwertige Produktnutzenvorteile erreichen. Imitationsgefahren entstehen insbesondere aus *Zugriffsmöglichkeiten konkurrierender Unternehmen auf wesentliche unternehmerische Ressourcen*. Diesbezüglich sind insbesondere die Lieferanten für technische Leistungspotentiale sowie für spezielle Werkstoffe, das in immateriellen Potentialen (meist befristet) gebundene Know How sowie die personellen Leistungspotentiale als Haupt-

111 Auch Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie) verweist im Zusammenhang mit dem Streben nach Kostenführerschaft auf Risiken durch „technologische Veränderungen, die vergangene Investitionen oder Lernprozesse zunichte machen“ (S. 75).

112 Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie) nennt diesbezüglich die Gefahr des „Erlernens niedriger Kosten auf Seiten von Branchenneulingen oder -nachfolgern (durch Nachahmung) oder ihre Fähigkeit, in adäquate Anlagen zu investieren“ (S. 75).

ansatzpunkte für derartige wettbewerbliche Vorstöße zu nennen. Darüber hinaus ist – einhergehend mit der zunehmenden Bedeutung der Stilqualität insbesondere hochwertiger Ver- und Gebrauchsgüter – in steigendem Maße ein das *Design der Produkte* betreffendes Nachahmungsverhalten¹¹³ erkennbar.

2 Risiken der nach Kostenführerschaft strebenden Massen- und Verbundproduktion

Die durch die Anwendung des Prinzips der Massenproduktion erreichte Preisführerschaft bedingt, daß die erzielten Vorteile der Kostendegression als Preisvorteile an die Kunden weitergegeben werden. Die in diesem Fall offenbar sehr rational geprägte Kaufentscheidungen treffenden Kunden honorieren dies mit der Abnahme großer Mengen, durch deren Produktion weitere Kostensenkungen erreichbar werden. Dieser im Rahmen des *Strebens nach mengenbedingten Kosten- und Preisvorteilen* stattfindende Prozeß scheint insofern prinzipiell zu einem kaum aufhebbaren, *rational geprägten Hersteller-Kunden-Verbund* zu führen.

In derartigen Situationen resultieren unternehmensintern induzierte *Realisationsrisiken* vor allem aus dem Auftreten von „Kostensteigerungen, die die Fähigkeit des Unternehmen schmälern, einen ausreichend großen Preisunterschied aufrechtzuerhalten, um den Markennamen oder andere Differenzierungsformen der Konkurrenten auszugleichen“¹¹⁴. Die wesentliche Ursache solcher Kostensteigerungen ist in der mangelnden Umsetzbarkeit der aus *Lern- und Betriebsgrößeneffekten* grundsätzlich realisierbaren Kostensenkungspotentiale zu suchen.

Des Weiteren lassen sich unternehmensextern induzierte *Bedarfsrisiken* im Absatzmarkt erkennen. Nachfragebedingte Bedarfsrisiken können grundsätzlich sowohl an der *Nutzenkomponente*¹¹⁵ als auch an der *Mengen- und Preiskomponente* der angebotenen Produkte eines Unternehmens ansetzen. Eine besondere Bedeutung erlangt in diesem Zusammenhang die Gefahr der in reifen Märkten zunehmenden *Bedarfssättigung*, die zur steigenden *Unterauslastung der aufgebauten Kapazitäten* innerhalb der betroffenen Unternehmen führt. Derartige Entwicklungen lösen nahezu zwangsläufig *Preissteigerungen* aus, die erforderlich sind, um insgesamt ein hinreichendes Deckungsbeitragsvolumen zur Deckung der mit der Bereitstellung und Bereithaltung der Kapazitäten anfallenden Fixkosten erwirtschaften zu können. Derartige Preiserhöhungen verursachen allerdings regelmäßig *Anpas-*

113 Diese spezielle Gefahr scheint auch Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie) mit dem Hinweis „Nachahmung vermindert die erkennbare Differenzierung, eine häufige Erscheinung in älter werdenden Branchen“ (S. 76) zu intendieren.

114 Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 75.

115 Diesbezüglich weist Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie) auf die Gefahr der „Unfähigkeit (hin), notwendige Produkt- oder Marketingänderungen zu erkennen, da die Aufmerksamkeit ganz auf die Kosten gerichtet ist“ (S. 75).

sungsreaktionen in der Nachfrage. Legt man zur Ableitung möglicher Reaktionsmechanismen das zwar sehr formale, aber in diesem Zusammenhang durchaus taugliche *Modell der Preiselastizität der Nachfrage*¹¹⁶ zugrunde, so wird man im Normalfall, also vor allem abgesehen von etwaigen Veblen-Effekten¹¹⁷, von einer mehr oder weniger elastischen Nachfrage ausgehen müssen. Diese ist dann gegeben, wenn der aus dem Quotienten aus relativer Mengenänderung und relativer Preisänderung resultierende Elastizitätsquotient Werte annimmt, die größer als 1 sind. Demzufolge wird im Falle einer derartigen *Preiserhöhung* gegebenenfalls ein zusätzlicher *Mengenrückgang* stattfinden, der das insgesamt erzielbare Deckungsbeitragsvolumen wiederum reduziert. Ein betroffenes Unternehmen ist somit seitens der Nachfrage nicht nur *bedarfsbedingten Mengenanpassungen*, sondern in der Folge dadurch induzierter Preiserhöhungen auch *preisbedingten Mengenanpassungen* ausgesetzt. Der sich entfaltende „circulus vitiosus“ läßt sich – sofern nicht rasch zusätzliche Marktsegmente erschlossen werden können – nur durch *fixkostenreduzierende Desinvestitionen überschüssiger Kapazitäten* durchbrechen.

Heute sind allerdings immer mehr Unternehmen mit derart bedarfsbedingten *Grenzen der Anwendbarkeit des Prinzips der Massenproduktion* konfrontiert. Diese Entwicklung beinhaltet für die europäische, vor allem auch für die deutsche Industrie besondere Schwierigkeiten, da hier die Prinzipien der Massenproduktion besonders weit entwickelt sind¹¹⁸ und sich ein Wandel in der grundlegenden Fabrikorganisation erfahrungsgemäß nur sehr langsam vollzieht. Aus der Verfolgung des Prinzips der Massenproduktion kann jedoch im Falle der gleichzeitigen Wirksamkeit von Bedarfssättigungsgrenzen aufgrund der vergleichsweise hohen Preissensibilität von Volumenprodukten eine besondere *Gefährdung der erfolgswirtschaftlichen Stabilität* in den betroffenen Unternehmen resultieren.

Diese Entwicklung vollzieht sich in Märkten mit geringerem Nachfragevolumen zudem schneller als in solchen mit hohem Nachfragevolumen. Dieser für die Prüfung der Anwendbarkeit der von M.E. Porter offerierten Wettbewerbsstrategien besonders wichtige Aspekt wird in betriebswirtschaftlichen Publikationen und in der unternehmerischen Praxis allzu häufig vernachlässigt. Zwar verliert der Tatbestand eines kleineren Marktvolumens angesichts der formal und wirtschaftlich vollzogenen Wiedereingliederung der neuen Bundesländer, der derzeit stattfindenden Öffnung der östlichen Nationen sowie der weiteren Liberalisierung der EU-Märkte an Bedeutung. Die derzeitige Situation der im Zuge der Markterschließung unabdingbaren Mitwirkung am Aufbau einer fruchtbaren Marktreife ist

116 Vergleiche zu einer ausführlichen Darstellung der Grundmodelle der betriebswirtschaftlichen Preistheorie vor allem Diller 1991 (Preispolitik), S. 63ff.

117 Vergleiche zum Veblen-Effekt, demgemäß Kunden Produkte mit hohen Preisen aufgrund des damit verbundenen Prestigenutzens präferieren, nochmals Diller 1991 (Preispolitik), S. 117f.

118 Dies stellte vor einiger Zeit insbesondere eine weltweite Studie über die Wettbewerbssituation in der Automobilindustrie fest. In diesem Zusammenhang kommen Womack/Jones/ Roos 1990 (Machine) zu der Auffassung: „As we have seen, the European auto industry is today, after a fifty-year transition from craft production the leading proponent of old-fashioned mass production – high volume, long product runs, infinitely fragmented work, „good enough“ product quality, enormous inventories, massive factories.“ (S. 253f.)

zudem nicht nur durch den zwangsläufigen Verzicht auf die Erwirtschaftung angemessener Gewinne, sondern in vielen Fällen sogar durch die Entstehung besonders hoher und zudem risikobehafteter *Vorleistungskosten* gekennzeichnet.

Die im Rahmen der *Anwendung des Prinzips der Verbundproduktion* vermuteten Potentiale, *synergiebedingte Kostensenkungen* auszulösen, werden im allgemeinen vorrangig auf die „gemeinsame, nicht rivalisierende Nutzung von Ressourcen“¹¹⁹ zurückgeführt. Prinzipiell erscheint in diesem Zusammenhang eine *synergetische Nutzung sämtlicher Ressourcenpotentiale* eines Unternehmens, also sowohl der unternehmensinternen Leistungspotentiale als auch der unternehmensexternen Lieferanten- und Kundenpotentiale, möglich. Dies gilt sowohl für *horizontale Verflechtungen* als auch für *vertikale Integrationen*.

Die zur Realisierung horizontaler Verflechtungen vor allem in den endenden 50er sowie den beginnenden 60er Jahren propagierten *Diversifikationsstrategien*¹²⁰ führen allerdings oftmals gerade zu einer eher *rivalisierenden Nutzung der Ressourcen*, so daß Synergieeffekte nicht wirksam werden können. Eine besondere Betroffenheit scheint sich diesbezüglich für die *Ressource Management* zu bestätigen, die – so ist zu vermuten – nur ein bestimmtes, aber nur schwer bestimmbares Ausmaß unternehmerischer Komplexität handhaben kann. Die Überschreitung einer noch handhabbaren Komplexität, die gerade im Falle horizontaler Verflechtung besonders rasch entstehen kann¹²¹, führt regelmäßig zur *Entstehung komplexitätsbedingter Mehrkosten* (insbesondere des dispositiven Faktors), die etwaige Synergieeffekte kompensieren können. Einschlägige empirische Untersuchungen¹²², die die diesbezüglichen Erfahrungen der Praxis analysieren, weisen darauf hin, daß vor allem im Zuge einer *lateralen Diversifikation*¹²³ ein derartiges Risikopotential vorhanden ist. Zudem belegen solche Untersuchungen prinzipiell deutlich besonders hohe Risiken einer auf *Akquisition* beruhenden Diversifikation von Unternehmen¹²⁴.

119 Ihde 1986 (Strukturwandel), S. 8.

120 Vergleiche dazu vor allem Staudt 1954 (Diversification); Ansoff 1957 (Strategies); Ansoff 1958 (Diversification); Hodgson/Michaelis 1960 (World Business) sowie die in diesem Zusammenhang bedeutsame Monographie Ansoff 1965 (Corporate Strategy).

121 Vergleiche dazu auch Roever 1991/1992 (Überkomplexität), Teil I, S. 228ff.

122 Vergleiche zu derartigen Untersuchungen vor allem Wittek 1980 (Diversifikation), S. 194ff., der eine Vielzahl einschlägiger Quellen angibt.

123 Der Begriff der lateralen Diversifikation entstammt der Differenzierung von Diversifikationstypen nach der Richtung der Ausweitung des bislang vorhandenen Leistungsprogramms und kennzeichnet die Aufnahme von Leistungen, die mit der bisherigen Leistungsbreite und -tiefe in keinem leistungswirtschaftlichen Zusammenhang stehen. Vergleiche zur eingehenden Unterscheidung der vertikalen, horizontalen und lateralen Diversifikation beispielsweise Grosche 1967 (Produktionsprogramm), S. 137ff. sowie Arbeitskreis Diversifizierung 1973 (Diversifizierungsprojekte), S. 299ff.

124 So gelangt eine McKinsey-Studie zu dem Ergebnis, daß „von 97 Akquisitionsprogrammen in USA und England in der Zeit von 1972 bis 1983 ... auf jeden Treffer“ nicht weniger als drei Mißgriffe (kommen), bei denen der Käufer selbst einige Jahre nach der Akquisition noch keine Verzinsung auf das eingesetzte Kapital erwirtschaftete“ (Emans 1988 (Konzepte), S. 120).

Eine *Verbundproduktion auf der Basis vertikaler Integration* ist hinsichtlich ihrer Wirksamkeit grundsätzlich nicht wesentlich anders zu beurteilen, als eine horizontale Verknüpfung. Eine bedeutsame Ursache für das Ausbleiben von synergiebedingten Kostendegressionen ist auch hier in der mit zunehmendem Integrationsgrad wohl progressiv steigenden *Komplexität des unternehmerischen Handelns* zu finden. So fördert ein allzu hoher Integrationsgrad offensichtlich den Abstimmungsaufwand im Management, die Entstehung von kaum noch durchschaubaren Infrastrukturen, die Zunahme der Disproportionierung von Kapazitäten sowie die Entstehung von Doppelarbeit¹²⁵. Zwar mangelt es hinsichtlich der umfassenden Beurteilung sowohl der Vorwärts- als auch der Rückwärtsintegration noch immer an aussagekräftigen empirischen Analysen. Gleichwohl sind zumindest erhebliche *Zweifel an der Realisierbarkeit von integrationsinduzierten Lern-, Betriebsgrößen- und auch Synergieeffekten* angebracht.

Abgesehen davon entsteht im Zuge einer tatsächlichen Realisierung von Synergieeffekten sowohl im Falle horizontaler als auch im Falle vertikaler Verbundproduktion ein nicht unerheblicher *zeitlicher Abstimmungsaufwand*, der in hohem Maße *wettbewerbswirksame Flexibilitätsverluste* auslösen kann¹²⁶. Jene Kostenvorteile, die erst realisiert werden, wenn das Produkt bereits erfolgreich durch die Konkurrenz vermarktet wurde, stiften allerdings keinen erfolgswirtschaftlichen Nutzen.

Auch die *unternehmerische Praxis* scheint die mit dem Prinzip der Verbundproduktion einhergehenden Risiken zunehmend zu erkennen. So ist zum einen festzustellen, daß derzeit der bereits in den 70er und 80er Jahren recht deutlich erkennbare *Trend zur horizontalen Entflechtung* konsequent fortgesetzt wird. Dafür sprechen vor allem die in jüngerer Zeit zunehmenden Empfehlungen zugunsten der Spartenorganisation, der Fertigungssegmentierung, sowie der einhergehenden Cost- bzw. Profit-Center-Bildung, die auf die Erhaltung der Einfachheit und Überschaubarkeit und somit der Führbarkeit großer Unternehmen ausgerichtet sind. Zum anderen ist derzeit auch ein *Trend zur vertikalen Desintegration* festzustellen, der allerdings seitens der Wissenschaft nicht uneingeschränkten Zuspruch findet¹²⁷.

Ein demgemäßer Wandel des strategischen Handlungsrahmens erschließt sich allerdings aus den derzeit propagierten Ausprägungen der *Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft* nicht völlig, da hier eine – aus Sicht einer umfassenderen Kostenpolitik einschrän-

125 Vergleiche dazu auch Roever 1991/1992 (Überkomplexität), Teil I, S. 226ff.

126 Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auf das damit herangezogene strategische Dilemma der Zeitfalle, wie es insbesondere von Pfeiffer/Weiß 1988 (Technologiemanagement), S. 8 formuliert wird. Die in hohem Maße vorhandene Praxisrelevanz dieser Problematik belegt auch Kaske 1989 (Wettbewerb), der darauf hinweist, daß die verkürzten Produktlebenszyklen dazu zwingen, daß die unternehmerischen Prozesse des Entwickeln, Produzierens und Vertreibens nicht mehr nacheinander, sondern „nun teilweise parallel oder sich überschneidend ablaufen (müssen)“ (S. 351).

127 Vergleiche dazu beispielsweise die Einschätzung von Dichtl 1991 (Fertigungstiefe), der insbesondere vor der vorschnellen Verallgemeinerung zugunsten einer umfassenden Desintegration warnt.

kende – Konzentration auf die *Realisierung von mengen- und synergiebedingten Kostensenkungspotentialen* dominiert, um Scale- und/oder Scope-Effekte zu nutzen. Zudem lassen sich neuere Konzepte der Fabrikorganisation, wie sie beispielsweise speziell in dem derzeit in Wissenschaft und Praxis heftig diskutierten *Prinzip der Lean Production*¹²⁸ deutlich werden, kaum adäquat in vorhandene strategische Muster einordnen und daher auch nur schwer beurteilen.

3 Risiken der nach Differenzierung strebenden Nutzenproduktion

In der wettbewerbsstrategisch orientierten Literatur besteht weitreichende Einigkeit darüber, daß für den *Erfolg des Strebens nach differenzierungsbedingten Kundennutzenvorteilen* „die Einmaligkeit der Leistung ausschlaggebend ist, die dann in gewissen Grenzen einen höheren Preis bzw. höhere Kosten rechtfertigt“¹²⁹. Insofern eröffnet die erfolgreich durchgeführte Produktdifferenzierung *Spielräume für preispolitische Gestaltungsmaßnahmen*, speziell für Preiserhöhungen.

Allerdings wird hier – anders als im Falle einer mengen- oder synergiebedingten Kosten- und Preisführerschaft – nicht zwingend ein *rational geprägter Hersteller-Kunden-Verbund* angestrebt. Eine solche Beziehung kann zwar durch die tatsächliche Realisierung eines umfassenden Produktnutzenvorteils, der sich zumindest auf die wesentlichen Qualitätsdimensionen erstreckt¹³⁰, aufgebaut werden. Auch hier kann von einem *kundenseitigen Preisbewußtsein*, das allerdings durch ein entsprechend hohes *Qualitätsbewußtsein* ergänzt wird, ausgegangen werden. *Risiken* resultieren in solchen Fällen aus der kundenseitigen Veränderung der qualitativen Komponente des Bedarfs. Speziell kann solch ein *Nachfragewandel* auf Veränderungen in den bislang geforderten Ausprägungen bestimmter Qualitätsdimensionen¹³¹ beziehungsweise auf Verlagerungen innerhalb der Qualitätsdimensionen zurückgeführt werden.

Demgegenüber werden eher *emotional geprägte Kaufentscheidungen* zugrunde liegen, falls die Differenzierungsvorteile nicht auf einem tatsächlich vorhandenen Kundennutzen,

128 Dieses in Japan angewandte strategische Realisationsprinzip der industriellen Leistungserstellung, auf das noch eingehender zurückzukommen ist, wird im Zusammenhang mit der bereits angeführten Studie über die Wettbewerbssituation in der Automobilindustrie propagiert. Vergleiche dazu nochmals Womack/ Jones/ Roos 1990 (Machine) sowie insbesondere auch die Monographie Pfeiffer/Weiß 1992 (Lean Management), die die Übertragbarkeit und Umsetzbarkeit dieses Konzeptes auf deutsche Verhältnisse (günstig) beurteilt.

129 Steinmann/Guthunz/Hasselberg 1992 (Kostenführerschaft), S. 1460.

130 So weist beispielsweise vor allem Simon 1988 (Wettbewerbsvorteile) darauf hin, „daß strategische Wettbewerbsvorteile vorzugsweise bei den für den Kunden besonders wichtigen Parametern geschaffen werden sollten und weniger gute Leistungen bei unwichtigen Merkmalen in Kauf genommen werden können“ (S. 10).

131 Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie) verweist noch spezieller darauf, daß „der Bedarf der Abnehmer an dem differenzierenden Faktor sinkt“ (S. 76).

sondern auf der durch das Marketing gestützten Erzeugung derartiger Wahrnehmungen beruhen. Insbesondere dann, wenn diese Wahrnehmung durch die Kunden auf dem Vorhandensein eines bestimmten Markenimage beruht, wie dies beispielsweise für einige Designerprodukte in der Mode-, Kosmetik- und Möbelindustrie gilt, wird gerade das nicht preisbewußte, sondern das eher *irrational geprägte, auch Prestige- beziehungsweise Snob- oder Yuppie-Effekte intendierende Käuferverhalten* angesprochen.

Die *Strategie des Strebens nach Kundennutzevorteilen* ist insofern durch *Inhomogenität* gekennzeichnet. Zumindest sind die beiden Strategievarianten des Realisierens tatsächlicher und wahrgenommener Differenzierungsvorteile sowie der Erzeugung allein wahrgenommener Differenzierungsvorteile zu unterscheiden. Darüber hinaus läßt sich gerade im Hinblick auf die *Bedeutung des Kundennutzens in Kaufentscheidungen* sowohl ein eher rationales als auch ein eher emotionales Kaufverhalten differenzieren. Zwar existieren zweifellos derart rational als auch irrational geprägte Kundengruppen. Besondere Schwierigkeiten resultieren allerdings dann, wenn sich beide Verhaltenstypen in ein und demselben Kunden vorfinden. Dies läßt generelle Anwendungsempfehlungen der einen oder anderen Strategievariante schwierig beziehungsweise unmöglich werden. Fraglich ist insofern insbesondere, ob sich zumindest speziell die Strategievariante der nicht auf tatsächlichen Vorteilen beruhenden Differenzierung produkt- und kundenneutral formulieren läßt.

Darüber hinaus sind im Falle des Strebens nach differenzierungsbedingten *Kundennutzevorteilen* insbesondere die – wiederum in reifen Märkten regelmäßig ausgeprägten – Grenzen zu berücksichtigen, die hinsichtlich der *Akzeptanz von Preissteigerungen auf der Nachfrageseite* bestehen.

Derartige *Grenzen für preispolitische Gestaltungsmaßnahmen* lassen sich unschwer konkretisieren. Zum einen ist der Preis vom tatsächlich erreichten Ausmaß der Einmaligkeit der Leistung abhängig. Zwar sind – abgesehen von Plagiaten – die allermeisten Produkte einmalig. Gleichwohl existieren nahezu immer *vergleichbare Konkurrenzprodukte*, die sich in den jeweiligen Details ihrer Qualitätsdimensionen zwar durch unterschiedlich austarierte Stärken und Schwächen unterscheiden, im Gesamterscheinungsbild, also im Hinblick auf das insgesamt erreichte Qualitätsniveau, aber so viele Gemeinsamkeiten aufweisen, daß – trotz der Einmaligkeit – Konkurrenz entsteht. Gerade die bereits mehrfach exemplarisch angeführte Automobilindustrie liefert auch dafür gleichermaßen zutreffende und markante Beispiele. Betrachtet man beispielsweise innerhalb des Automobilmarktes das *Segment exklusiver deutscher Automobilmarken*, so stellt man regelmäßig äußerst sorgfältig eingehaltene *Preisrangreihen* fest¹³². Die Rivalität wird regelmäßig innerhalb dieser Preisrangreihen ausgefochten, die die preispolitischen Spielräume bezüglich einzelner Produkte –

132 Abgesehen von den nach wie vor bestehenden großen Schwierigkeiten, aussagekräftige Zusammenhänge zwischen Qualitäten, Preisen und Mengen herzustellen, läßt sich dieses Verhalten am ehesten durch die von Sabel 1990 (Qualitäten) aufgestellte Vermutung begründen, „daß ein Marktführer seinen Preis direkt an den technischen Kriterien festgemacht hat und die übrigen Anbieter ihm folgen“ (S. 761).

trotz aller Differenzierungsbemühungen – deutlich begrenzen. Die Positionierung der einzelnen Produkte innerhalb dieser Preisrangreihen bestimmt sich offenbar weitgehend aus dem insgesamt erreichten *Markenprestige* des Herstellers.

Insofern ist der Preis letztlich auch im Rahmen einer Differenzierungsstrategie keineswegs bedeutungslos. Der für ein angebotenes Produkt jeweils erzielbare Marktpreis ist vielmehr abhängig von der im *subjektiven Ermessen des Kunden* liegenden Beurteilung der erreichten *Preis-Nutzen-Relation*. Die demgemäß vorgenommenen Einschätzungen bilden die Grenzen für differenzierungsbedingte Preissteigerungen. Derartige Grenzen lassen sich auch mit dem von Hans-Gerd Servatius entwickelten *Konzept der Leistungselastizität*¹³³, in dem der Nutzen mit dem am Markt erzielbaren Preis verknüpft wird, plausibel darlegen. In diesem Konzept ist die Leistungselastizität als Quotient aus der relativen Änderung des Nutzens einer Leistung und der relativen Änderung des Preises der Leistung definiert. Es lassen sich mithin – sowohl aus Sicht des Anbieters als auch aus Sicht der Nachfrager – *unelastische, isoelastische und elastische Preis-Nutzen-Relationen* abbilden. Dieses Konzept wird zwar zurecht im Hinblick auf die praktische Anwendbarkeit als kaum operationalisierbar kritisiert, da die Elastizitäten nur schwer meßbar sind und da die Mengenkomponekte keine Berücksichtigung findet¹³⁴. Die Stärke dieses Konzeptes sollte allerdings eher in der Ableitung tragfähiger Verhaltensannahmen gesehen werden, die für die Entwicklung strategischer Konzepte bedeutsam sind.

Man wird vergleichsweise häufig davon ausgehen dürfen, daß Angebots- und Nachfrage-Elastizität unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Während die *Angebots-Elastizität* im Streben nach kostendeckenden Preisen typischerweise wohl zunächst elastisch, später jedoch unelastisch wird, ist zu vermuten, daß die *Nachfrage-Elastizität* gerade umgekehrt verläuft und im Streben nach einem gewissen Mindestnutzen zunächst unelastisch, später aufgrund von Budgetbeschränkungen jedoch elastisch wird. Mit der auf diesen Verhaltensannahmen gründenden Situation, die Servatius sehr treffend als *Innovationsfalle* bezeichnet¹³⁵, sind zugleich deutlich die *Grenzen differenzierungsbedingter Preiserhöhungen* gekennzeichnet. Es zeichnet sich ab, daß insbesondere aus stabilitätspolitischer Sicht ein nach differenzierungsbedingten preispolitischen Spielräumen strebendes Unternehmen stets zugleich auch nach kostenpolitischen Maßnahmen suchen muß, um die Erfolgsposition jederzeit gesamthaft austarieren zu können.

Das *Vorhandensein eingeschränkter preispolitischer Gestaltungsspielräume* belegt vor allem überaus deutlich die Grenzen der Gültigkeit der immer wieder verbreiteten, jedoch im Falle realistischer Einschätzung der Marktreaktionen trügerischen These, daß im Falle der Anwendung einer *Differenzierungsstrategie* die *Kostenposition* eine nur geringe Bedeutung aufweise beziehungsweise gar weitgehend vernachlässigbar sei, da differenzie-

133 Vergleiche dazu Servatius 1985 (Technologie-Management), S. 275ff.

134 Vergleiche dazu Kleinaltenkamp 1987 (Dynamisierung), S. 40.

135 Vergleiche Servatius 1985 (Technologie-Management), S. 278.

rungsbedingte Mehrerlöse zu erwarten sind, die die differenzierungsbedingten Mehrkosten zumindest kompensieren. Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang darauf, daß zwar auch Porter herausstellt: „Es muß betont werden, daß die Differenzierungsstrategie dem Unternehmen nicht erlaubt, die Kostenseite zu ignorieren, nur sind die Kosten nicht das primäre strategische Ziel.“¹³⁶. Allerdings verführt die in demselben Zusammenhang kurz darauf getroffene Aussage: „Die Differenzierung schirmt gegen den Wettbewerb ab, ... und macht dadurch einen Kostenvorsprung überflüssig“¹³⁷ zu Mißverständnissen und Fehlinterpretationen, die aus stabilitätspolitischer Sicht als gefährlich einzustufen sind. Zum einen läßt diesbezüglich insbesondere die aufgrund der vehementen Wettbewerbsintensivierung zunehmende *Limitierung der tatsächlichen Realisierung von Erlössteigerungspotentialen* zumindest zur Vorsicht mahnen. Zum anderen gilt auch hier das zuvor bereits angeführte *Argument der Zeitfalle*: Sind die erforderlichen Maßnahmen aufgrund einer zu hohen Komplexität nicht mehr schnell genug durchzuführen, wird das betroffene Unternehmen von der Konkurrenz mit der Folge überholt, daß statt erwarteter Mehrerlöse nunmehr Mindererlöse realisiert werden.

Insofern wird die *Aussage einer differenzierungsbedingten Vernachlässigbarkeit der Kostenposition* zumindest durch bedeutsame Ausnahmen eingeschränkt. Aus stabilitätspolitischer Sicht muß diese These sogar grundsätzlich aufgrund der enthaltenen *Risiken der Fehlinterpretation* als überaus gefährlich eingestuft werden. Die *Kostenposition* ist nämlich gerade in wettbewerbsintensiven Märkten auch im Falle der Anwendung von Differenzierungsstrategien aus mindestens drei unterschiedlichen Gründen stets bedeutsam:

- Erstens sind Reaktionen auf preispolitische Maßnahmen der Konkurrenten nur möglich, wenn ein aufgrund der Kostenposition geschaffener preispolitischer Spielraum vorhanden ist. Dieser Spielraum muß darüber hinaus groß genug sein, um auch in der Situation einer angespannten *Preiskonkurrenz* noch einen für die *Reinvestition in zukünftige Erfolgspotentiale* hinreichenden Erfolg zu erzielen.
- Zweitens darf es keinesfalls zur *kostenmäßigen Kompensation oder gar Überkompensation der am Markt durchsetzbaren Preise* kommen. Insbesondere in reifen und gesättigten Märkten sind preiserhöhende beziehungsweise preisstabilisierende Maßnahmen der Differenzierung oftmals nur unter Hinnahme wesentlicher Kostensteigerungen möglich, so daß statt der angestrebten Verbesserung eine Verschlechterung der Erfolgsposition eintreten kann. Dieser Effekt ist vermutlich vor allem dann zu erwarten, wenn Differenzierungsvorteile nur unter Hinnahme von Komplexitätskostenbelastungen zu erzielen sind.
- Drittens besteht schließlich die auch bereits von Porter angeführte Gefahr, daß „der *Kostenunterschied zwischen Billiganbietern und differenzierten Unternehmen* ... so groß (wird), daß die Differenzierung die Markenloyalität nicht mehr aufrechterhalten

136 Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 66.

137 Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 66.

kann. Die Abnehmer opfern somit etwas von den Eigenschaften, Diensten oder dem Image des differenzierten Unternehmens zugunsten von großen Kostenersparnissen¹³⁸. Mit anderen Worten führt eine Vernachlässigung der Kostenposition auch solche Unternehmen, die nach Optimierung des Produktnutzens streben, in einen risikoreichen Übergangsbereich zwischen den Strategien der mengenbedingten Kosten- und Preisführerschaft und der Differenzierung.

Bereits diese zuvor diskutierten Risiken weisen auf Defizite hin, die in den von M.E. Porter offerierten Wettbewerbsstrategien enthalten sind. Vor allem ist der in diesen wettbewerbsstrategischen Konzepten implizierte Blickwinkel „zu technokratisch und zu wenig an den differenzierten Bedingungs-lagen der Abnehmer-(Verbraucher-)ebene orientiert und problematisiert“¹³⁹. Diese hier auch unter stabilitätspolitischen Aspekten zu bestätigende Auffassung weist auf die dringende *Notwendigkeit zur Revision der wettbewerbsstrategischen Optionen* hin.

D Konzept der integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft

Diese oben aufgestellte Revisionshypothese, mit der eine unter stabilitätspolitischen Aspekten vorzunehmende *Erweiterung der Wettbewerbsstrategien* gefordert wurde, impliziert zum einen die *Notwendigkeit einer inhaltlichen Vervollständigung* der unternehmenspolitischen Handlungsmuster. Zum anderen scheint auch die *Integration der wettbewerbsstrategischen Handlungsoptionen*, die im Konzept von M.E. Porter unter Rückgriff auf traditionelle Denkmuster auf analytischem Wege künstlich separiert werden, erforderlich zu sein¹⁴⁰. Speziell ist daher nachfolgend zu analysieren, inwieweit die in diesem Konzept vorliegende konfliktäre Strategienformulierung, die zu sich gegenseitig ausschließenden Strategiealternativen führt, durch eine komplementäre Strategienformulierung, die – im Sinne eines *‘Simultaneous Strategam’* – ein strategisches Systemoptimum¹⁴¹ als Ziel beinhaltet, ersetzt werden kann oder muß.

138 Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie), S. 76.

139 Becker 1988 (Marketing-Konzeption), S. 309.

140 Diesbezüglich merkt auch Becker 1988 (Marketing-Konzeption) zurecht kritisch an: „Im übrigen übersieht oder zumindest vernachlässigt Porter die strategischen Möglichkeiten, differenzierungs- oder präferenzstrategisches Agieren mit Kostenführerschaft ... zu kombinieren“ (S. 309).

141 So stellen etwa auch Pfeiffer/Weiß 1991 (Lean-Management) hinsichtlich der demgegenüber alternativen Strategienformulierung bei Porter fest: „Beide Positionen sind für sich punktuelle, die Systemwirtschaftlichkeit vernachlässigende Denkhaltungen, die nicht zuletzt aus dem jeweiligen Trend in der aktuellen Managementliteratur und -praxis resultieren“ (S. 204).

1 Konkretisierung der Revisionsbedarfe der strategischen Orientierungsmuster unternehmerischen Handelns

Die Analyse der stabilitätspolitischen Wirksamkeit der strategischen Optionen des Handelns von Unternehmen hat bereits deutliche Hinweise dafür vermittelt, daß eine Revision der in der Betriebswirtschaftslehre dominierenden Strategiealternativen im Sinne der stärkeren *Berücksichtigung stabilitätspolitischer Erfordernisse* dringend vorzunehmen ist. Diese Auffassung erhärtet sich aufgrund der aufgezeigten Entwicklungen der Ausprägungen von stabilitätspolitisch bedeutsamen Situationsdeterminanten des Handelns von Unternehmen. Diesbezüglich ist insbesondere festzustellen, daß sich viele Unternehmen in der Situation befinden, trotz einer ausgeprägten *Verbesserung der leistungswirtschaftlichen Modalitäten des unternehmerischen Handelns* auf eine demzufolge erwartete operative Erfolgseinstellung verzichten zu müssen. Stattdessen resultieren oftmals nur schwer überwindbare *kostenpolitische Problemfelder*. Die sich einstellende Kostenposition kann sogar den für die Existenzsicherung bedeutsamen Regelkreis zwischen der operativen Erfolgseinstellung und Liquiditätssicherung sowie der strategischen Erneuerung der Erfolgspotentiale empfindlich beeinträchtigen.

Dieses scheinbare *Dilemma zwischen der leistungswirtschaftlichen Anpassung des unternehmerischen Gefüges sowie den resultierenden kostenpolitischen Konsequenzen* muß wohl auf Defizite in der stabilitätsorientierten Harmonisation zwischen der Leistungs- und der Kostensphäre von Unternehmen zurückgeführt werden. Die offensichtlich erforderliche Verbesserung der aufgezeigten Situation bedingt insbesondere eine *Optimierung der Koordination zwischen dem strategischen und operativen Handeln*. Ansatzpunkte dafür sind in der Formulierung der Strategien unternehmerischen Handelns sowie in der konsequenten Umsetzung durch geeignete unternehmenspolitische Vorgehensweisen zu suchen. Insbesondere muß die systematische *Vervollständigung sowie die Integration der strategischen Konzepte* als Bedingung einer nach erfolgswirtschaftlicher Stabilität strebenden Kosten- und Leistungs politik von Unternehmen gelten. Diese Revisionsbedarfe lassen sich mittels der nachfolgend angeführten Erfordernisse konkretisieren.

Erstens sind vor allem im Rahmen der *Strategie der Kostenführerschaft* einige inhaltliche Erweiterungen erforderlich. Das Streben nach Kostenführerschaft setzt – dies ist bereits terminologisch offenkundig – an dem *Ziel des Erreichens einer überlegenen Kostenposition innerhalb der jeweiligen Branche* an. Die – vor allem in der einschlägigen Sekundärliteratur – offerierten strategischen Konzepte präsentieren sich in einer demgegenüber materiellen Verengung schwerpunktmäßig als Ansätze zur *Reduzierung der Stückkosten* der erstellten und am Markt dann zu möglichst niedrigen Preisen zu verwertenden Produkte. Der auch im Primärkonzept von Porter dominierende Mitteleinsatz, nämlich die *Umsetzung des Prinzips der Massenproduktion*, legt diese Sichtweise nahe und scheint der strategischen Zielsetzung ursächlich zugrunde zu liegen. Speziell wird zwar mit dem in diesem Zusammenhang im Vordergrund stehenden *Realisationsprinzip der Massenproduktion* eine das Systemverhalten prägende Ordnung geschaffen. Grundsätzlich gilt dies auch für das

Realisationsprinzip der Verbundproduktion. Allerdings erfährt das unternehmerische Verhalten – insbesondere durch das spezifische Streben nach betriebsgrößenbedingten Kostendegressionseffekten – eine unnötige *Einschränkung der strategischen Handlungsspielräume.*

Damit einhergehend wird nur eine deutlich eingeschränkte Möglichkeit zur *ganzheitlichen Beeinflussung der Kostenposition* aufgezeigt. Das innerhalb dieser Strategie zugrunde gelegte *Modell zur Kostenbeeinflussung* offeriert zudem prinzipiell bereits in der durch Porter vorgeschlagenen Prägung weitere strategische Realisationsoptionen, als die idealtypisch herausgestellte Massenproduktion von standardisierten Erzeugnissen beziehungsweise die nach Synergieeffekten strebende Verbundproduktion. Das Erkennen solcher Möglichkeiten zur *Erweiterung der Handlungsspielräume*, die für eine differenzierte und dynamische Wettbewerbspolitik zunehmende Bedeutung gewinnen, ist freilich an die Erfüllung gewisser Voraussetzungen geknüpft. Vor allem muß – aus einem stabilitätspolitische Aspekte einbeziehenden holistischen Blickwinkel der Unternehmenspolitik – der *Ausbau zu einer mehrdimensionalen Kostenpolitik* erfolgen, die – in der Trägerschaft der Führungsfunktion des Controlling – eine antizipativ vorausschauende und zuverlässig wirksame *Beeinflussung der Kostenposition von Unternehmen* gewährleistet und somit die innerhalb der Betriebswirtschaftslehre grundsätzlich vorhandene *Preis- und Beschäftigungspolitik* im Rahmen der erfolgswirtschaftlichen Lenkung wirksam unterstützen kann.

Darüber hinaus resultieren aus der in der Kostenführerschaft implizit erkennbaren *Dominanz des Strebens nach quantitativem Wachstum* auch Bedrohungen der Lenk- und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen. Gerade das dem Streben nach betriebsgrößenbedingten Kostenvorteilen entsprechende *Investitionsverhalten*, das häufig durch ein überhöhtes Vertrauen in den nicht vorhandenen Automatismus der Erfahrungskurve geprägt wird, kann zu Bedrohungen der Stabilität führen. Vor allem verringert der mit der Bereitstellung und Bereithaltung von eigenen Leistungspotentialen zwangsläufig verbundene *Aufbau von kaum noch beeinflussbaren Fixkostenpotentialen* die strategische Handlungsfähigkeit. Besonders deutlich wird dies im Falle der *Entstehung von langfristiger Überkapazität*, die bewirken kann, daß die zur Fixkostendeckung erforderlichen Deckungsbeiträge vorübergehend oder anhaltend nicht mehr verfügbar sind. Derartige Situationen sind besonders dadurch gekennzeichnet, daß strategisch unabdingbare Flexibilitätspotentiale in der Kostensphäre fehlen. Folglich muß aus diesem Blickwinkel eine stabilitätsorientierte Erweiterung der Strategie der *Kostenführerschaft* sich nicht nur um das *Erreichen von Kostensenkungszielen* bemühen, sondern auch die systematische *Erschließung einer hinreichenden Kostenflexibilität* als gleichrangiges Ziel beinhalten. Ein solches Ziel der Kostenflexibilisierung stellt insbesondere auf die *Verbesserung der Disponierbarkeit der Kosten*, speziell der für die Bereitstellung und Bereithaltung der unternehmerischen Leistungspotentiale anfallenden (beschäftigungsfixen) Bereitschaftskosten ab.

Die kostenpolitischen Gestaltungsziele der *Kostensenkung und Kostenflexibilisierung* haben sich zudem keineswegs, wie dies in den strategischen Konzepten zur Erlangung von

Kostenführerschaft vorrangig zum Ausdruck kommt, allein auf die *Leistungsergebnisse* – also die erstellten Produkte – unternehmerischen Handelns zu beziehen. Vielmehr müssen sie sich gleichermaßen auch auf die der unternehmerischen Wertschöpfung zugrunde liegenden *Leistungspotentiale* und *Leistungsprozesse* erstrecken, die ebenfalls als Kostentreiber wirksam werden. In diesem Zusammenhang ist vor allem solchen Maßnahmen eine hohe Bedeutung beizumessen, die auf die systematische Reduzierung der Leistungstiefe von Unternehmen abstellen und dadurch einerseits eine höhere Kostenflexibilität und andererseits eine Konzentration der unternehmerischen Aktivitäten auf wertschöpfende Prozesse bewirken. Die umfassende Nutzung sämtlicher kostenpolitischer Möglichkeiten setzt die konsequente und zielgerichtete *Beeinflussung von Kostenniveau, Kostenstrukturen und Kostenverhalten*, die sich als kostenpolitische *Gestaltungsebenen* verstehen lassen, voraus. Die strategisch orientierte Umsetzung dieser Erkenntnisse über grundlegende *Dimensionen einer umfassenden Kostenpolitik*, die die soeben angeführten Gestaltungsziele, -objekte und -ebenen umfassen, zeigt, daß das *Konzept einer umfassenden Kostenführerschaft* dringend eine in diesem Sinne mehrdimensionale Interpretation erfordert.

Zweitens sollte im Rahmen der *Strategie der Differenzierung* die vor allem als terminologische Schwäche identifizierbare Verengung des Blickwinkels auf die Differenziertheit der Leistungen vermieden werden. Dazu ist die *Terminologie* an das betriebswirtschaftlich intendierte Realisationsprinzip dieser Strategie, die auf die Optimierung der in der erstellten Leistung zum Ausdruck kommenden gesamten Leistungsfähigkeit eines Unternehmens abstellt, anzupassen. In diesem Sinne kann der Begriff der Strategie der Differenzierung durch den Begriff der *Strategie der Leistungsführerschaft* ersetzt werden.

Durch diese terminologische Umdeutung wird nicht nur ein zur Strategie der Kostenführerschaft adäquater Gegenbegriff gebildet. Vielmehr führt dies auch dazu, daß – analog zur Kostenführerschaft – nicht nur das *strategische Ziel*, sondern auch der *strategische Weg* zur Zielerreichung bereits in der Bezeichnung der Strategie Berücksichtigung findet. Damit wird zugleich die Extension der Strategie wesentlich deutlicher: Eine Erweiterung im Sinne des *Strebens nach tatsächlich umfassender Leistungsführerschaft* muß – in Analogie zur vorhergehend erläuterten umfassenden Kostenführerschaft – eine *ganzheitliche Beeinflussung der Leistungsposition* im unternehmerischen Handeln beinhalten. Dazu ist es erforderlich, zwar das an den Absatzleistungen ansetzende Marktdenken beizubehalten, aber in die damit intendierte Kundenorientierung den gesamten Entstehungsprozeß der Wertschöpfung einzubeziehen. Mit anderen Worten ist eine *frühzeitige strategische Gestaltung des unternehmerischen Handelns* durch ein Ansetzen an der unternehmenspolitischen Festlegung der *Leistungsprogramme, Leistungspotentiale und Leistungsprozesse* innerhalb der Leistungs- und Wertkette anzustreben.

Die den insoweit revidierten strategischen Handlungsrahmen festlegenden *Strategien der Kosten- und Leistungsführerschaft* beinhalten zwar die Option eines spezifisch ausgerichteten Vorgehens im Sinne einer eher wertorientierten oder einer eher leistungsorientierten Fokussierung. Während die wertorientierte Vorgehensweise eine *Optimierung der Kosten-*

position anstrebt, stellt die leistungsorientierte Vorgehensweise auf die *Optimierung der Leistungsposition* ab. Mit der dieser Leistungs- und Wertdenken inhärenten konzeptionellen Dualität wird jedoch zugleich die Grundlage für eine Zusammenführung beider strategischen Stoßrichtungen geschaffen.

Drittens scheint es daher zweckmäßig zu sein, eine *Reintegration des Betriebs- und Markt-denkens* herbeizuführen, das in den Strategien der Kostenführerschaft und der Leistungsführerschaft formal getrennt wird. Die Strategien bewirken in der von Porter gewählten Prägung eine zwar bewußt herbeigeführte, aber vor allem mit den stabilitätspolitischen Anforderungen nach *Vernetztheit und Komplexität* im Konflikt stehende *Fokussierung und Separierung unternehmenspolitischer Denkansätze*. Hinzu kommt, daß eine derartige Schwerpunktlegung auch deshalb künstlich erscheint, weil das jeweils fokussierte Produktkosten- beziehungsweise Kundennutzendenken aus materieller Sicht auf dieselben unternehmerischen Handlungsfelder Bezug zu nehmen hat. Die hier gewählte Prägung einer *Kostenführerschaft* beziehungsweise einer *Leistungsführerschaft* präsentieren sich insofern nur als zwei mögliche *Betrachtungsebenen derselben unternehmerischen Handlungsfelder*. Es ist daher zu prüfen, ob sich die intendierten strategischen Verhaltensmuster gegenseitig ausschließen, oder ob und vor allem wie das aus einer Reintegration resultierende Erreichen einer simultanen *Kosten- und Leistungsführerschaft* möglich ist.

2 Integration der strategischen Handlungsmuster

In der betriebswirtschaftlichen Literatur finden sich bislang nur einige Hinweise auf die *Verträglichkeit, Zweckmäßigkeit beziehungsweise gar Notwendigkeit der integrierenden Verbindung der wettbewerbsstrategischen Konzepte* der Kosten- und Leistungsführerschaft. Hierzu zählt vor allem der von X. Gilbert und P.J. Strebel entwickelte Ansatz der sogenannten „*Outpacing Strategies*“¹⁴². Dieser Ansatz¹⁴³, der sich auch als Konzept zur „*Dynamisierung von Wettbewerbsstrategien*“¹⁴⁴ interpretieren läßt, knüpft explizit am Strategie-Konzept von M.E. Porter an und verbindet die offerierten grundlegenden Strategietypen. Die Aufhebung der separatistischen Anwendungsempfehlungen für die Strategien wird in diesem Zusammenhang durch *Annahmen über das dynamische Verhalten von Innovatoren und Imitatoren* am Markt herbeigeführt. Speziell *Produkt-Innovatoren* wird zunächst eine den Produktnutzen erhöhende Präferenzstrategie empfohlen, zugleich jedoch der rechtzeitige Wechsel zu einer auf Kostensenkung gerichteten Standardisierungsstrategie nahegelegt. *Produkt-Imitatoren* sollten sich demgegenüber gerade gegenläufig verhal-

142 Vergleiche dazu Gilbert/Strebel 1985 (Strategies).

143 Eine sehr ausführliche kritische Würdigung des Konzeptes gelangt durchgängig, auch unter Einbeziehung empirischer Erkenntnisse, zu einer positiven Beurteilung. Vergleiche dazu Kleinaltenkamp 1987 (Dynamisierung).

144 Görjen/Kerkom (Wettbewerbsstrategie), S. 264.

ten, also zunächst eine auf Kostensenkung, später eine auf Produktdifferenzierung zielende Strategie verfolgen.

Die demgemäß resultierende *Möglichkeit einer simultanen Kosten- und Leistungsoptimierung der Produkte*, die dazu führt, daß die Kunden sowohl vom hohen Nutzen als auch von den niedrigen Kosten (durch entsprechend niedrige Produktpreise) profitieren, nutzen offenkundig durchaus zahlreiche besonders erfolgreiche Unternehmen. So stellen etwa Gary Hamel und C.K. Prahalad fest: „Was manche wettbewerbspolitischen Selbstmord nennen – Kostensenkung und Differenzierung zugleich zu betreiben –, ist genau das, was viele ... Wettbewerber anstreben.“¹⁴⁵ Das hier dargelegte Bild einer *erfolgsversprechenden Umsetzung integrierter Wettbewerbsstrategien in der Praxis* bestätigen nicht zuletzt auch einige empirische Analysen¹⁴⁶.

Aussagen zur *Integrierbarkeit wettbewerbsstrategischer Optionen* finden sich darüber hinaus im deutschsprachigen Raum insbesondere in Publikationen von Horst Albach, der sich besonders um die *Entwicklung einer dynamischen Wachstumstheorie* verdient gemacht und in diesem Zusammenhang auch die Zweckmäßigkeit grundlegender strategischer Optionen überprüft hat¹⁴⁷. Aus diesem Blickwinkel verfügen Unternehmen ebenfalls nicht nur über die zwei idealtypischen Strategien der *Kostenführerschaft und Differenzierung*, sondern ebenso über die Möglichkeit einer sukzessiv erreichbaren *Mischstrategie*.

In einem ebenso einfachen wie überzeugenden *Kundennutzen-Produktkosten-Portfolio*, das in *Abbildung 6* dargestellt ist, systematisiert Albach die grundlegenden strategischen Pfade, die ein Unternehmen zur *Sicherung einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit* beschreiten kann¹⁴⁸:

- (1) Eine reine *Prozeßoptimierungsstrategie* strebt die konsequente *Minimierung der Produktkosten* durch geeignete Innovationen im Bereich der Prozeßtechnologie an und beinhaltet in ihrem wesensmäßigen Schwerpunkt eine auf die Steigerung der Produktionsmengen zielende *'Volumenmarktstrategie'*¹⁴⁹. Im Rahmen dieser Vorgehensweise hat sich das Unternehmen durch die fortgesetzte technische Verbesserung beziehungsweise Erneuerung der Produktionsverfahren um die *Rationalisierung des Produktionsfaktoreinsatzes* zu bemühen. Die einhergehende *Verbesserung der Koordination von Entwicklung und Produktion* stellt eine wesentliche Voraussetzung dafür dar.

145 Hamel/Prahalad 1989 (Strategic Intent), S. 95f.

146 Vergleiche dazu vor allem auch den Übersichtsbeitrag von Corsten/Will 1992 (Wettbewerbsstrategien), in dem auf die publizierten Ergebnisse derartiger Studien, unter denen die Beiträge Miller/Friesen 1986 (Strategies and Performance) sowie Phillips/Chang/Buzzel 1983 (Business Performance) besondere Beachtung verdienen, verwiesen und eingegangen wird.

147 Vergleiche dazu Albach 1989 (Innovationsstrategien) sowie Albach 1990 (Differenzierung).

148 Eine nahezu analoge Darstellung verwendet Albach 1989 (Innovationsstrategien), S. 1340 (hier Abbildung 1) sowie Albach 1990 (Differenzierung), S. 784 (hier Abbildung 6).

149 Vergleiche zu dieser Einordnung Albach 1990 (Differenzierung), S. 784, speziell dort Abbildung 6.

Als bedeutsame Akzeleratoren dieses strategischen Prozesses wirken vor allem die *Nutzung eines stetigen Know How-Trading* zwischen den Konkurrenten¹⁵⁰ sowie die damit einhergehende *Nutzung von Prozeßimitationen*, die in der Umsetzung der sei-

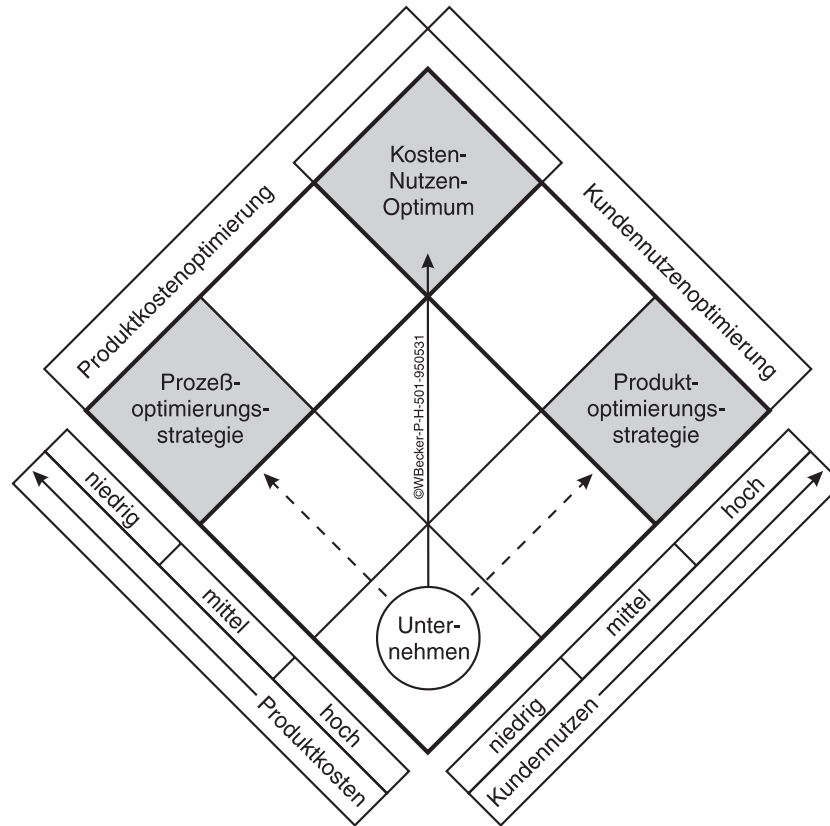


Abbildung 6 Kundennutzen-Produktkosten-Portfolio als Modell zur Systematisierung grundlegender strategischer Stoßrichtungen

tens der Anwender und/oder Mitwettbewerber vermittelten Anregungen zur Verbesserung der Fertigungstechnologie bestehen.

- (2) Eine reine *Produktoptimierungsstrategie* strebt demgegenüber die konsequente *Maximierung des Kundennutzens* durch geeignete Innovationen im Bereich der Produkttechnologie an und beinhaltet im Falle einer idealtypischen Anwendung – im Sinne der weitgehenden Vernachlässigung der Produktkosten – eine '*Nischenstrategie*'¹⁵¹. Im Rahmen dieser Vorgehensweise hat sich das Unternehmen vor allem um die *kun-*

¹⁵⁰ Angemerkt sei speziell zu diesem Gedanken des Know How-Trading, daß der in diesem Zusammenhang stattfindende gegenseitige Wissenstransfer nicht auf die Konkurrenten beschränkt bleiben muß. Vielmehr lassen sich im Sinne eines übergreifenden Benchmarking-Prozesses, wie er etwa in den USA im Falle der Bewerbung um den Baldrige National Quality Award sogar angewendet werden muß, sämtliche Unternehmen, die spezifische Unternehmensaktivitäten in besonders hervorragender Weise beherrschen, in diesen Know How-Abgleich einbeziehen. Vergleiche dazu vor allem Horváth/Herter 1992 (Benchmarking) sowie die dort angegebene Literatur.

¹⁵¹ Vergleiche zu dieser Einordnung Albach 1990 (Differenzierung), S. 784, speziell dort Abbildung 6.

denorientierte Ausrichtung sämtlicher Mitarbeiter zu bemühen. Dies geschieht vorrangig durch die gegenseitige Verpflichtung auf die gemeinsamen Ziele, die Sicherstellung hoher fachlicher Kompetenz sowie die Koordination des Wissens im Unternehmen¹⁵². Insbesondere die *Verbesserung der Koordination von Entwicklung und Marketing* muß als wesentliche Voraussetzung der möglichst kundennahen Erstellung von High Tech-Produkten gelten. Als Akzelerator kann die *Nutzung von Produktinnovationen* wirken.

Die auch in diesem Konzept für erforderlich erachtete Zusammenführung beider Innovationsrichtungen basiert auf der *Dynamisierung der strategischen Betrachtungen* und führt zu dem aus stabilitätspolitischer Sicht zu bestätigenden Schluß, daß „eine erfolgreiche *Unternehmensstrategie* ... stets eine 'gemischte' *Strategie aus Verbesserung des Produktnutzens und Verringerung der Produktkosten* (ist)“¹⁵³. Diese wettbewerbsstrategisch konsequente Einschätzung, der hier uneingeschränkt und nachdrücklich beizupflichten ist, beruht nicht zuletzt auf der folgerichtigen *Einbeziehung wesentlicher Verhaltensweisen der Kunden* im Rahmen des Treffens von Kaufentscheidungen, speziell in der Berücksichtigung der – bereits im Rahmen der Darlegung des Konzepts der Leistungselastizität angesprochenen – hohen Bedeutung angemessener *Preis-Nutzen-Relationen*¹⁵⁴.

Die derart ausgerichtete *Implementierung einer integrativen Strategie* orientiert sich in dem von H. Albach vorgeschlagenen Konzept praxisnah an der in Deutschland als typisch zu erachtenden Dominanz der Innovationen im Bereich der Produkttechnologien. Albach intendiert offenbar eine demgemäß vorzunehmende *Strategienkopplung*, wie sie auch im Rahmen des Konzeptes einer 'Outpacing Strategy' den Produktinnovatoren empfohlen wird: Im ersten Schritt ist eine *Verbesserung des Kundennutzens* und im zweiten Schritt eine *Verminderung der Produktkosten*, speziell der Umrüstkosten, der Fertigungskosten sowie der Vorleistungskosten¹⁵⁵ anzustreben. Die *Umsetzung einer integrativen Strategie* verläuft insofern innerhalb der in Abbildung 6 dargestellten Wettbewerbsmatrix nicht auf dem – dort angedeuteten – direkten Weg, sondern über eine *sukzessiv-mehrstufige Strategienimplementation und -realisation*.

152 Die damit formulierten personalwirtschaftlichen Anforderungen (Commitment, Competence, Coordination) bezeichnet Albach 1989 (Innovationsstrategien) gar als die „drei hohen C der Produktinnovation“ (S. 1344).

153 Albach 1990 (Differenzierung), S. 773.

154 So betont Albach 1989 (Innovationsstrategien), daß es gilt, im Rahmen der erfolgreichen Vermarktung von Produktinnovationen die bestehenden „Grenzen zu beachten. Die Kunden sind nicht bereit, für ein neues Produkt mit hohem Produktnutzen beliebig viel zu bezahlen. Das Preis-/Leistungsverhältnis muß auch bei High-tech-Produkten stimmen“ (S. 1344).

155 Vergleiche Albach 1990 (Differenzierung), S. 784.

3 Kunden- und konkurrentenorientierte Dynamisierung der strategischen Handlungsmuster

Die im stabilitätspolitischen Effizienzinteresse erforderliche *Analyse des Zusammenwirkens der jeweiligen Unternehmensaktionen und Marktreaktionen* muß vor allem die interdependent miteinander verknüpften Erwartungshaltungen der Interaktionspartner im Markt berücksichtigen. Dazu zählen in erster Linie die Kunden und Konkurrenten eines Unternehmens.

Kundenorientierte Strategiedynamik

Das *dynamische Interaktionsfeld*, das sich zwischen den Kunden und einem betrachteten Unternehmen aufbaut, greift *Abbildung 7* auf. Die Darstellung offeriert eine vergleichende Gegenüberstellung des möglichen Verlaufs einer reinen Produktoptimierungsstrategie und einer gemischten Produkt- und Prozeßoptimierungsstrategie. Verdeutlicht wird hier insbesondere, daß eine auf das Erreichen von Differenzierungsvorteilen ausgerichtete, reine Produktoptimierungsstrategie nicht zwangsläufig zum Erfolg führen muß, während eine *gemischte Produkt- und Prozeßoptimierungsstrategie* ein höheres Chancenpotential zur dauerhaften Erfolgssicherung aufweist.

Den Ausgangspunkt bildet in beiden Fällen eine *Produktinnovation*, die sich zwar durch die Realisierung eines hohen Kundennutzens auszeichnet, die jedoch regelmäßig auch mit hohen Vorleistungskosten belastet ist. In dieser Situation verfügt der Innovator über zwei strategisch bedeutsame Handlungsoptionen, die sich vor allem im *preispolitischen Verhalten* – Hochpreisstrategie versus Niedrigpreisstrategie – unterscheiden.

Der in *Abbildung 7* veranschaulichte erste Pfad ist durch die *Vermarktung der Produktinnovation zu hohen Preisen* gekennzeichnet. Eine derartige Hochpreisstrategie strebt die rasche Durchsetzung der Exklusivitätsansprüche im Markt an und läßt sich durch die *Erwartung einer möglichst kurzfristigen (Voll-)Kostendeckung*, durch die eine damit einhergehende Sicherung mäßiger Sofortgewinne realisiert werden kann, kennzeichnen. Der weitere Verlauf der strategischen Interaktion ist nun vorrangig von der *Erwartungshaltungen der Nachfrager* im Markt abhängig.

Innerhalb traditioneller wettbewerbsstrategischer Konzepte wird regelmäßig unterstellt, daß die Nachfrager sich durch die seitens des Anbieters vollkostenbezogen begründbare und insofern scheinbar angemessen erscheinende Preis-Leistungs-Relation überzeugen lassen und die exklusive Leistung demzufolge adäquat honorieren. Demgegenüber besteht aber das durchaus nicht geringe Risiko, daß die Nachfrager – als ökonomisch aufgeklärte Kunden – eine eher *ungünstige Preis-Leistungs-Relation* feststellen. Die einhergehende Erwartung langfristiger fallender Preise – sei es durch entsprechende Preissenkung des derzeitigen Anbieters oder durch baldiges Auftreten preisgünstigerer Imitatoren – wird eine

nur *niedrige Nachfrage* durch frühe Adoptoren¹⁵⁶ bewirken. Folglich lassen sich in einem solchen Fall seitens des Anbieters auch nur niedrige Absatz- und Produktionsmengen realisieren, die insbesondere einer Realisierung von Erfahrungseffekten entgegenstehen.

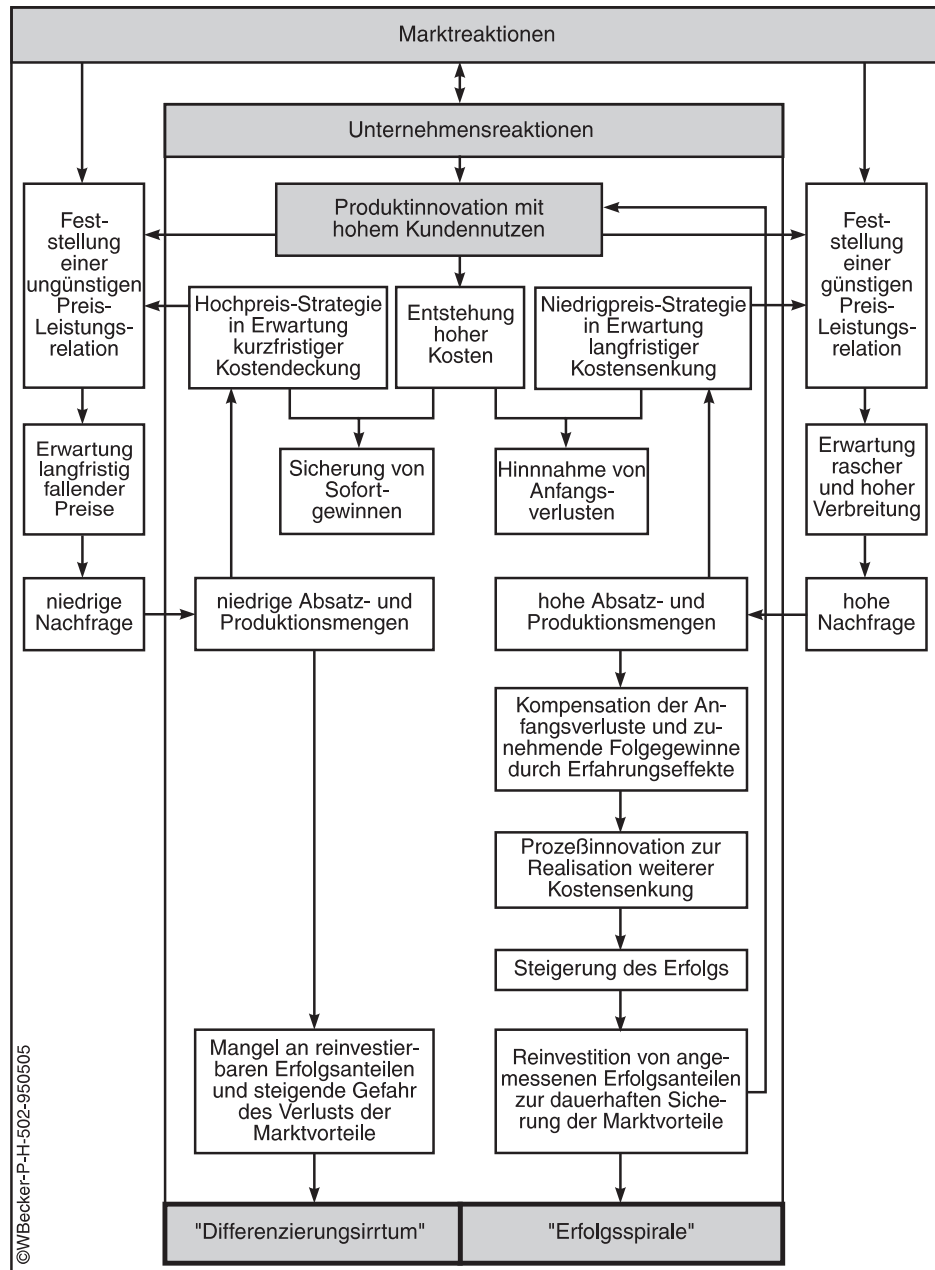


Abbildung 7 Vergleichende Gegenüberstellung der Implementierung einer reinen Produktoptimierungsstrategie sowie einer gemischten Produkt- und Prozeßoptimierungsstrategie

Im Falle einer im weiteren Zeitablauf *rückläufigen Nachfrage*, die durch Verlust des Interesses beziehungsweise durch Bedarfsdeckung der Frühkäufer und/oder das Auftreten

156 Vergleiche zu dem unterstellten Diffusionsprozeß insbesondere auch Kaas 1974 (Diffusion), Sp. 465.

von preisgünstigeren Produktimitatoren bewirkt werden kann, kommt es nahezu zwangsläufig zur baldigen *Destabilisierung der ohnehin eher mäßigen Erfolgssituation*, die mit dem Mangel an reinvestierbaren Erfolgsanteilen und der steigenden Gefahr des Verlusts der zunächst eroberten Marktanteile einhergeht. Zwar muß der dargelegte Prozeß nicht zwingend in einer derartig existenzgefährdenden Destabilisierung enden. Gleichwohl bleibt der Ausgang eines Vorgehens, daß durch das *Angebot innovativer High Tech-Produkte mit hohem Kundennutzen zu hohen Preisen* gekennzeichnet ist, eher ungewiß. Zudem wird man zunehmend davon ausgehen müssen, daß nicht nur Unternehmen, sondern auch deren potentielle Kunden langfristig denken und zudem als aufgeklärte und insofern als ebenfalls rational handelnde Investoren oder Verbraucher am Markt agieren. Daher muß der soeben beschriebene Handlungspfad, der durchaus der idealtypischen Anwendung der von Porter empfohlenen Differenzierungsstrategie entspricht, im Falle des hier skizzierten Verlaufs eher als ein *Pfad des Differenzierungsirrtums* bezeichnet werden.

Der zweite in Abbildung 7 dargestellte Pfad, den auch Albach im Rahmen seiner Empfehlung einer gemischten Strategie beschreibt und begründet¹⁵⁷, ist durch die *Vermarktung der Produktinnovation zu niedrigen Preisen* gekennzeichnet, so daß möglicherweise Anfangsverluste hinzunehmen sind. Eine derartige Preisstellung beruht seitens des anbietenden Unternehmens auf der Erwartung einer raschen und zudem hohen – möglicherweise sogar weltweiten – Verbreitung des Produktes und der dann gerechtfertigten Annahme der späteren Realisierung von Erfahrungseffekten. Die strategische Denkhaltung ist hier somit durch eine *Dynamisierung der Kosten-, Erlös- und Ergebniswirkungen des unternehmerischen Handelns im Produktlebenszyklus* gekennzeichnet. Die potentiellen Kunden werden mit der Feststellung einer günstigen Preis-Leistungs-Relation, der Erwartung einer daher raschen und hohen Verbreitung sowie mit einer demgemäß tatsächlich *hohen Nachfrage* reagieren, so daß das anbietende Unternehmen hohe Absatz- und Produktionsmengen verzeichnen kann. Die damit einhergehende Realisation von Erfahrungseffekten ermöglicht die baldige Kompensation der Anfangsverluste sowie die zunehmende *Verbesserung der Erfolgssituation*. Somit wird das Unternehmen in die Lage versetzt, auch *Prozeßinnovationen zur Realisation einer weiteren Kostensenkung* durchzuführen. Dadurch wiederum induzierte Erfolgssteigerungen bilden schließlich die Voraussetzung zur *Reinvestition angemessener Erfolgsanteile in zukünftige Erfolgspotentiale*, so daß eine dauerhafte Sicherung der geschaffenen Marktvorteile gewährleistet ist.

Diese daher hier so bezeichnete '*Erfolgsspirale*' ist insgesamt durch die Existenz zweier geschlossener und sich zudem gegenseitig verstärkender Regelkreise gekennzeichnet, deren Funktion das Verständnis einer vorbeugenden und integrierten Stabilitätspolitik erschließt: Das mit einer günstigen Preis-Leistungs-Relation ausgezeichnete Angebot induziert eine hohe Nachfrage sowie die Realisation der Anbieter- und Nachfrager-Erwartun-

157 Vergleiche dazu Albach 1989 (Innovationsstrategien), S. 1348ff.

gen. Auch Albach stellt insofern diesbezüglich fest: „Der Prozeß bestätigt sich selbst.“¹⁵⁸ Dies gilt zudem nicht nur im ökonomischen, sondern auch im psychologischen Sinne. Die *dynamische Kopplung von Produkt- und Prozeßinnovationen* führt darüber hinaus dazu, daß das Unternehmen nicht nur in eine operative, sondern in eine strategische Gleichgewichtslage geführt werden kann. Die trotz hoher Kosten niedrige Preisstellung, die auf einer durch das Controlling zu stützenden und im Rahmen einer *'Totalerfolgsrechnung'*¹⁵⁹ durchzuführenden lebenszyklusorientierten Kalkulation basiert, führt zwar zunächst möglicherweise zu Anfangsverlusten, ermöglicht jedoch deren rasche Kompensation im Lebenszyklus. Die schrittweise zunehmende Verbesserung der Erfolgssituation ermöglicht eine fortgesetzte Erneuerung der Erfolgspotentiale. In diesem Zusammenhang führt Albach als wesentliche *Voraussetzungen* der stets erneut zu leistenden Erhöhung des Kundennutzens sowie der Verminderung der Produktkosten die *Schaffung eines hinreichenden Spielraums für Kreativität* und die *Sicherstellung der notwendigen Disziplin für Perfektion* an¹⁶⁰. Auch dieser Prozeß, in dem die jeweils geeigneten Innovationen als Akzeleratoren wirken, bestätigt sich selbst.

Ein in seinem Verlauf gleichartiger Entwicklungspfad läßt sich auch für solche Unternehmen feststellen, die mit einer *Prozeßinnovation* beginnen. Prozeßinnovationen eröffnen Möglichkeiten zur *Ausschöpfung von Kostensenkungspotentialen* und legen daher von vornherein eine *Niedrigpreispolitik* nahe. Im idealtypischen Verlauf wird aufgrund einer günstigen Preis-Leistungs-Relation eine *hohe Nachfrage* zu realisieren sein. Die infolgedessen steigenden Absatz- und Produktionsmengen induzieren *Erfahrungseffekte* des Innovators, die zu einem *steigenden Erfolg* beitragen. Mit dieser Argumentationslinie, die sich auch in traditionellen wettbewerbsstrategischen Konzepten findet, ist allerdings noch nicht die gesamte Entwicklung gekennzeichnet. Vielmehr stellt sich nunmehr wiederum die strategisch und insbesondere stabilitätspolitisch bedeutsame Frage, welches weitere Vorgehen ein strategisch aktiv handelndes Unternehmen vorzieht.

Werden angemessene Anteile des realisierten Erfolgs erneut in *Prozeßinnovationen* reinvestiert, so sind zwar möglicherweise weitere Kostensenkungen mit ihren erfolgswirtschaftlich vorteilhaften Konsequenzen erzielbar. Andererseits nimmt jedoch im Zeitablauf das *strategische Risiko* nicht unerheblich zu, daß der offerierte Kundennutzen trotz der niedrigen Preise nicht mehr für die Feststellung einer günstigen Preis-Leistungs-Relation ausreicht und infolgedessen eine *sinkende Nachfrage* einsetzt. Derartige Effekte werden durch steigende Einkommen und das dadurch induzierte steigende Qualitätsbewußtsein der

158 Albach 1989 (Innovationsstrategien), S. 1349.

159 Vergleiche zu diesem Grundgedanken auch Back-Hock 1992 (Ergebnisrechnung), S. 703 sowie die Dissertation dieser Autorin, Back-Hock 1988 (Produktcontrolling), in der das Konzept eines lebenszyklusorientierten Produktcontrolling aus dem Blickwinkel einer demgemäßen DV-Unterstützung ausführlich abgehandelt wird.

160 Insofern bezeichnet Albach 1990 (Differenzierung) ein erfolgreiches Management der Differenzierung, das die konsequente Verbesserung der Kostenposition impliziert, als einen „Prozeß aus Kreativität und Perfektion“ (S. 777ff.).

Kunden deutlich forciert. Sie führen zur *Begrenzung des dauerhaften Erfolgs einer auf quantitativem Wachstum beruhenden Massenproduktion*. Die steigenden Nutzenerwartungen der Nachfrage können auf Dauer durch fortgesetzte Prozeßinnovationen allein nicht erfolgreich erfüllt werden. Dagegen verspricht auch in diesem Fall der *Wechsel der Innovationsrichtung* höhere Stabilität. Gelingt es, die anfänglichen *Prozeßinnovationen* durch zusätzliche *Produktinnovationen* zu ergänzen und dadurch die im Zeitablauf sich wandelnden Kundenerwartungen zu erfüllen, mündet auch dieses Vorgehen in eine dauerhafte 'Erfolgsspirale' ein.

Konkurrentenorientierte Strategiedynamik

Das dargestellte *Kundennutzen-Produktkosten-Portfolio-Konzept* liefert jedoch nicht allein die erläuterte Systematisierungshilfe für die kundenorientierte Dynamisierung grundlegender strategischer Interaktionsmuster. Vielmehr verdeutlicht die in *Abbildung 8* vorgenommene Ergänzung der Darstellung, daß dieses Portfolio-Konzept darüber hinaus auch

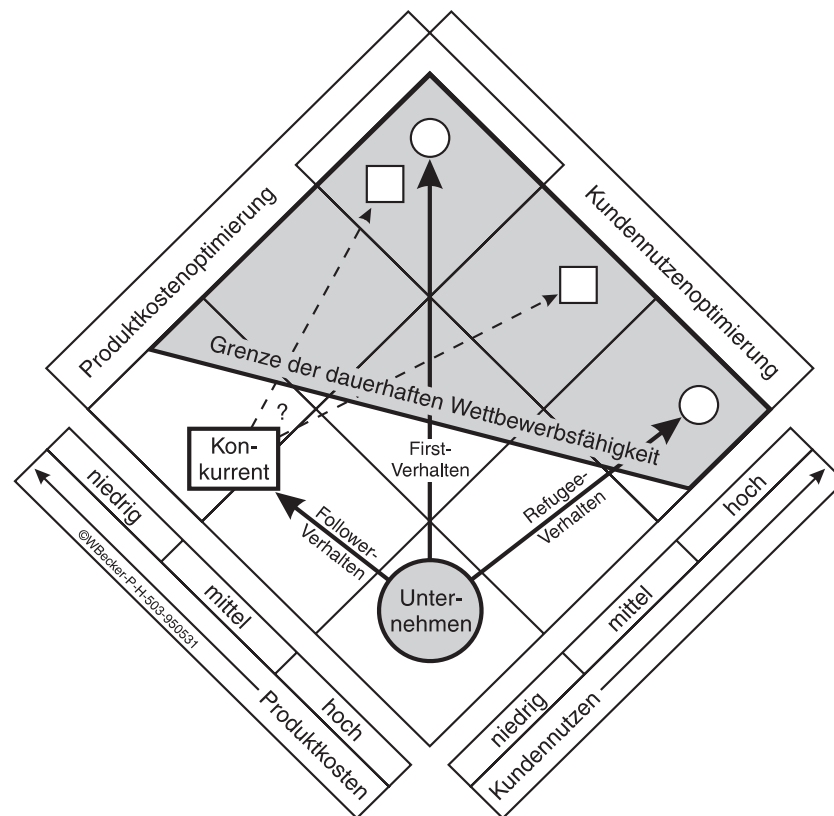


Abbildung 8 Analyse der wettbewerbsorientierten Strategiedynamik im Kundennutzen-Produktkosten-Portfolio

eine *Analyse der konkurrentenorientierten Strategiedynamik* ermöglicht, die weiterreichende Aussagen über die voraussichtliche *Erfolgswirksamkeit strategischer Pfade* zuläßt.

Die Darstellung beinhaltet zum einen eine – stets nur branchenspezifisch feststellbare¹⁶¹ und hier exemplarisch positionierte – '*Grenze der dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit*', in der sich vor allem die jeweilige Leistungselastizität der Kunden, aber auch das jeweilige Konkurrenzverhalten widerspiegeln. In Anbetracht dieser Abhängigkeiten des Verlaufs der Grenze muß man wohl von einer *dynamischen Verlagerung ihrer Position* ausgehen: Es ist zu mutmaßen, daß diese Grenze – im Falle einer zunehmenden Bedarfssättigung der Nachfrage sowie einer steigenden Wettbewerbsintensivierung – einer den strategischen Handlungsrahmen von erfolgreich agierenden Unternehmen zunehmend einschränkenden Dreh-Schiebe-Bewegung in Richtung des Kosten-Nutzen-Optimums unterliegt. Die jeweilige *Positionierung dieser Grenze der dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit*, die von erfolgreichen Unternehmen überschritten und von existenzbedrohten Unternehmen unterschritten wird, liefert insofern stabilitätspolitisch überaus bedeutsame *Hinweise auf die situative Zweckmäßigkeit der zukünftig zu verfolgenden Strategien* von Unternehmen.

Eine ebenfalls stabilitätspolitisch bedeutsame Abrundung derartiger strategischer Überlegungen resultiert schließlich insbesondere aus der *Analyse der relativen Positionierung des jeweils betrachteten Unternehmens*. Eine solche im Vergleich zur Stellung und vermutlichen Bewegung der wichtigsten Konkurrenzunternehmen vorgenommene *strategische Komparativanalyse* erlaubt insbesondere eine – stets mit Vorsicht durchzuführende – Bewertung der angeführten strategischen Stoßrichtungen.

Vor dem Hintergrund der in Abbildung 8 erkennbaren relativen Positionierung des einen strategischen Pfad suchenden Unternehmens sowie des Konkurrenzunternehmens, das sich zwar auf ungefähr gleicher Höhe mit dem betroffenen Unternehmen, aber im Bereich niedrigerer Produktkosten befindet, lassen sich folgende, die *Zweckmäßigkeit der grundsätzlichen strategischen Stoßrichtungen* markierenden Aussagen treffen. Verbleibt das Unternehmen in der angegebenen Position, so liegt ein *Verhalten strategischer Passivität* vor, das sich aufgrund der statischen Haltung auch als '*Ignoramus-Verhalten*' bezeichnen läßt. Ein demgegenüber dynamisches *Verhalten strategischer Aktivität* ist durch die vorausschauende Veränderung der Position des Unternehmens gekennzeichnet. Entsprechend der grundsätzlichen marktstrategischen Stoßrichtungen lassen sich diesbezüglich folgende *Verhaltensmuster* unterscheiden:

- auf dem Pfad einer zwar die Produktkosten weitgehend vernachlässigenden, aber den Kundennutzen erhöhenden *Produktoptimierungsstrategie* liegt ein – tendenziell in Nischenmärkte führendes und daher eventuell mit hohen Absatz-Risiken verbundenes – *aktiv ausweichendes 'Refugee-Verhalten'* vor;

161 Der Verlauf einer solchen Grenze der dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit läßt sich zwar nicht exakt deduzieren. Gleichwohl lassen entsprechende empirische Analysen, innerhalb derer eine Einordnung bestimmter Unternehmen einer Branche innerhalb des Portfolios erfolgt und darüber hinaus deren weitere Entwicklung beobachtet wird, zumindest eine grobe Positionierung einer derartigen Grenze zu. Ansätze dazu verdeutlicht ebenfalls Albach 1990 (Differenzierung), S. 774ff.

- auf dem Pfad einer zwar den Kundennutzen weitgehend vernachlässigenden, aber die Produktkosten senkenden *Prozeßoptimierungsstrategie* liegt ein – mit den bekannten Schwächen versehenes – *aktiv angreifendes 'Follower-Verhalten'* vor;
- auf dem Pfad, der die integrierende Optimierung sowohl des Kundennutzens als auch der Produktkosten anstrebt, liegt – angesichts der voraussichtlichen Entwicklungsrichtung des konkurrierenden Unternehmens – ein *aktiv antizipatives 'First-Verhalten'* vor.

Derartige Verhaltensmuster lassen sich auch als *wettbewerbsstrategische Grundtypen* interpretieren und können sowohl zur Analyse unternehmensindividueller als auch branchenweiter Vorgehensweisen genutzt werden.

Dies belegt beispielsweise die langfristige *Analyse des Wettbewerbsverhaltens in der weltweiten Wälzlagerindustrie*¹⁶². Insbesondere der in den späten sechziger Jahren vollzogene wettbewerbsstrategische Angriff der japanischen Wälzlagerindustrie (vor allem durch die Unternehmen Koyo Seiko, Nippon Seiko und Toyo Bearing) auf die führenden westlichen Konkurrenten (speziell das US-amerikanische Unternehmen Timken, das schwedische Unternehmen SKF sowie das deutsche Unternehmen FAG) verdeutlicht die gewählten strategischen Interaktionsmuster sowie die Existenz einer Grenze der dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit. So konnten die japanischen Unternehmen durch ein auf wesentliche Standarderzeugnisse fokussiertes Vorgehen (ca. 10.000 Varianten pro Unternehmen im Jahre 1971) deutliche Kostenersparnisse und dadurch wettbewerbswirksame Preisvorteile realisieren. Insbesondere die europäischen Unternehmen entgegneten zunächst mit einer vermeintlich besonders kundennahen Produktionsstrategie, indem sie nicht nur Standardbedarfe, sondern auch nahezu sämtliche Spezialbedarfe deckten (ca. 25.000 Varianten pro Unternehmen im Jahr 1971). Die resultierende hohe Komplexität in den Unternehmen bewirkte deutliche Kostensteigerungen, die entsprechende Preissteigerungen und in der Folge Marktanteilsverluste vor allem bei den Standarderzeugnissen auslösten. Dieser existenzbedrohende Prozeß konnte erst durch die konsequente Reduzierung der variantenbedingten Komplexität sowie durch Wiederherstellung adäquater Preis-Leistungs-Relationen gebremst werden.

Die angeführten Grundtypen des wettbewerbsstrategischen Verhaltens von Unternehmen unterstreichen das dringende Erfordernis und die hohe Bedeutung einer *Dynamisierung strategischer Handlungsmuster*. Deutlich wird vor allem, daß strategische Erfordernisse keinen Stillstand im Denken und Handeln von Unternehmen erlauben. Einmal geschaffene Marktanteile begründen insbesondere keinen stabilitätspolitischen Automatismus, sondern

162 Auf dieses, für derartige Branchenanalysen aufschlußreiche Beispiel greift auch Albach 1990 (Differenzierung), S. 783f. zurück, der mit Hilfe einer zu Abbildung 8 analogen Darstellung eine vergleichende Analyse des wettbewerbsstrategischen Verhaltens der deutschen und japanischen Wälzlagerindustrie vornimmt. Diesbezüglich interessierte Leser seien im übrigen auch auf die von Abegglen/Stalk 1986 (Kaischa), S. 107ff. angeführten Betrachtungen verwiesen, die bereits eine ähnliche Analyse vorgenommen haben und auch zu ähnlichen Ergebnissen gelangen, die sich im übrigen mit einschlägigen eigenen Branchenerfahrungen des Autors der hier vorliegenden Monographie decken.

lassen sich nur durch *fortgesetztes strategisches Handeln in langfristigen strategischen Zyklen* erhalten.

4 Realisierung stabilitätspolitischer Chancen innerhalb langfristiger strategischer Zyklen

Die zuvor dargelegten Verhaltenshypothesen sind allerdings keineswegs als zwangsläufige Entwicklungsmuster zu interpretieren. Eine generelle Gültigkeit derartiger Prozesse kann angesichts der *Komplexität und Dynamik des strategischen Interaktionsgefüges* auch nicht erwartet werden.

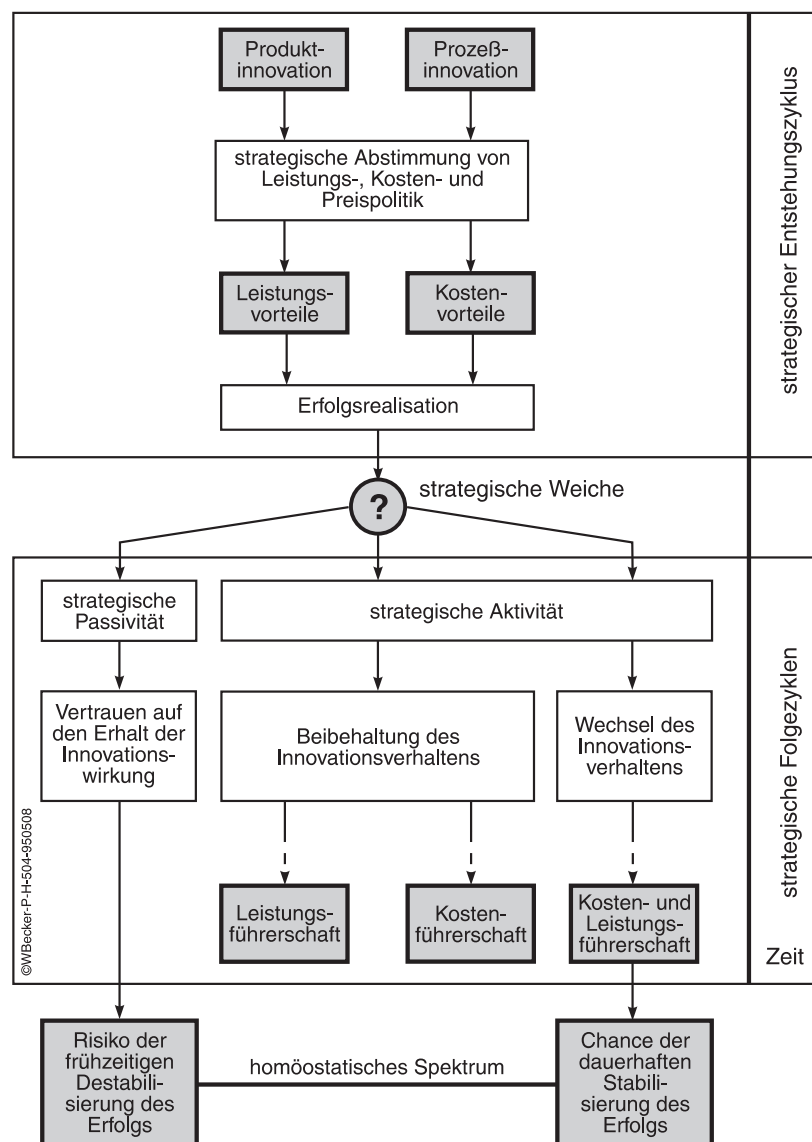


Abbildung 9 Realisation stabilitätspolitischer Chancen in langfristigen strategischen Zyklen

Gleichwohl belegen die aufgezeigten Strategiepfade, daß das einmalige *Erreichen gewisser leistungs- oder kostenpolitischer Vorteile* sowie deren sorgfältige *Abstimmung mit einer erwartungsgemäßen Preispolitik* zwar eine notwendige, jedoch noch keine hinreichende Bedingung für die dauerhafte Stabilisierung des unternehmerischen Erfolgs darstellt. Im Rahmen einer dynamischen und tatsächlich langfristigen Betrachtung ist vielmehr festzustellen, daß nicht nur einmal, sondern immer wieder *strategische Handlungsimpulse hinsichtlich der anzustrebenden Innovationsintensität und -richtung* erforderlich sind. *Abbildung 9* veranschaulicht die damit zu verbindenden grundsätzlichen Entwicklungsmuster.

Die Darstellung verdeutlicht insbesondere, daß sich das *Denken und Handeln von Unternehmen* auf großräumige und mehrjährige *strategische Zyklen* erstrecken muß, um – innerhalb eines die erfolgswirtschaftliche Stabilität kennzeichnenden homöostatischen Spektrums – Chancen für einen tatsächlich dauerhaften Erfolg zu generieren. Die innerhalb der Strategien der Differenzierung und Kostenführerschaft intendierten Vorgehensweisen begründen demgemäß zunächst einen – zwar meist mehrjährigen, aber dennoch nur mittel- bis langfristigen und nicht dauerhaften – *strategischen Entstehungszyklus*. Dieser ermöglicht – im Falle erfolgreicher Umsetzung – den angestrebten *Aufbau von relativen Leistungs- oder Kostenvorteilen* gegenüber faktischen Konkurrenten. Diese führen – im Falle ihrer tatsächlichen Marktwirksamkeit – zu einer den strategischen Zielen entsprechenden *Erfolgsrealisation*, die allerdings keineswegs einem dauerhaften Automatismus der Erfolgssicherung unterliegt.

Das Denken und Handeln eines Unternehmens steht vielmehr immer wieder vor *strategischen Weichen*: Nach einigen Jahren eines strategisch erfolgreichen Handelns ist nämlich erneut eine *Entscheidung zwischen strategischer Passivität und strategischer Aktivität* zu fällen, mit der der Verlauf der *strategischen Folgezyklen* determiniert wird. Unternehmen, die sich – bewußt oder unbewußt – für *strategische Passivität* entscheiden, sind in dieser Situation durch das Vertrauen in den weiteren *Erhalt der ursprünglichen Innovationswirkung* gekennzeichnet. Allerdings unterliegen Leistungs- oder Kostenvorteile regelmäßig einem *nutzungs- und/oder zeitbedingten Verzehr*, der die Wirksamkeit derartiger Marktvorteile zunächst einschränkt und schließlich gar aufheben kann. Ein *nutzungsbedingter Verzehr* resultiert für Leistungsvorteile beispielsweise aus der mit der Vermarktung der Leistung einhergehenden, meist allmählich verlaufenden Know How-Diffusion und der sich möglicherweise anschließenden Imitation durch konkurrierende Unternehmen. Ebenso unterliegen auch Kostenvorteile – wenngleich meist in wesentlich geringerem Maße – einem anwendungsbedingten Imitationsrisiko. Ein *zeitbedingter Verzehr* wird für Leistungsvorteile insbesondere aus dem (zeitbedingten) Wandel der Bedarfsstrukturen auf der Nachfrageseite erwachsen. Kostenvorteile sind demgegenüber eher einem unternehmensinternen Wandel der Strukturen und Prozesse ausgesetzt. Das Spektrum der diesbezüglich wirksam werdenden Ursachen des Verzehrs der Kostenvorteile ist sehr weit. Es reicht von den bekannten Erscheinungsformen des Verschleißes technischer Potentiale¹⁶³ bis hin zu strategi-

163 Vergleiche dazu Männel 1968 (Anlagenerhaltung), S. 29ff.

schen Maßnahmen der Organisationsentwicklung. Ein derartiger Verzehr von Marktvorteilen führt letztlich zu einem progressiv zunehmenden *Risiko der frühzeitigen erfolgswirtschaftlichen Destabilisierung* eines Unternehmens.

Unternehmen, die eine solche Destabilisierung – im Sinne der bereits angesprochenen Erhaltung, Erweiterung und Erneuerung der ursprünglich erschaffenen Marktvorteile – vermeiden wollen, müssen sich immer wiederkehrend zu *strategischer Aktivität* entscheiden. Diesbezüglich bilden die Beibehaltung sowie der Wechsel des Innovationsverhaltens die grundsätzlich verfügbaren strategischen Alternativen. Die *Aufrechterhaltung des bisherigen Innovationsverhaltens* führt letztlich zur dauerhaften Sicherung der ursprünglich angestrebten Leistungs- oder Kostenführerschaft und entspricht insofern weitgehend den auch von M.E. Porter intendierten strategischen Empfehlungen. Der *Wechsel des Innovationsverhaltens*, der innerhalb der in Abbildung 9 angedeuteten strategischen Folgezyklen auch mehrfach vollzogen werden kann, beinhaltet demgegenüber das Ziel, eine dauerhafte *Kosten- und Leistungsführerschaft* zu erreichen und zu erhalten. Einhergehend damit entsteht die Chance der *Realisierung einer dauerhaften erfolgswirtschaftlichen Stabilität des unternehmerischen Handelns*. Voraussetzung dafür bildet allerdings das *Vorhandensein einer strategischen Flexibilität*, die vor allem in den Kosten- und Leistungsstrukturen der Unternehmen zu etablieren ist.

Literaturverzeichnis*Aaker 1988 (Wettbewerbsvorteile)*

Aaker, D.A.: Kriterien zur Identifikation dauerhafter Wettbewerbsvorteile, in: Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, hrsg. von H. Simon, Stuttgart 1988, S. 37-46;

Abegglen/Stalk 1986 (Kaisha)

Abegglen, James C. und George Stalk jr.: Kaisha, Das Geheimnis des japanischen Erfolgs, Düsseldorf und Wien 1986;

Adam 1979 (Kostendegressionen)

Adam, D.: Kostendegressionen und -progressionen, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart 1979, Sp. 939-955;

Albach 1978 (Unsicherheit)

Albach, H.: Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1978, . 702-715;

Albach 1982 (Organisations- und Personaltheorie)

Albach, H.: Organisations- und Personaltheorie, in: Neuere Entwicklungen in der Unternehmenstheorie, hrsg. von H. Koch, Wiesbaden 1982, S. 1-22;

Albach 1984 (Imitationswettbewerb)

Albach, H.: Imitationswettbewerb und Innovationswettbewerb, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1984, S. 1065-1076;

Albach 1984 (Strukturwandel)

Albach, H.: Interner und externer Strukturwandel als Unternehmensstrategien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1984, S. 1169-1190;

Albach 1987 (Erfahrungskurve)

Albach, H. (Schriftleitung): Erfahrungskurve und Unternehmensstrategie, Ergänzungsheft 2/87 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1987;

Albach 1987 (Kosteneffekte)

Albach, H.: Kosteneffekte auf stagnierenden Märkten, Bemerkungen zum Verhältnis von Kapazitätsauslastung und Erfahrung, in: Praxisorientierte Betriebswirtschaft, hrsg. von H.G. Bartels, G. Beuermann und R. Thome, Regensburg und Münster 1987, S. 21-33;

Albach 1988 (Planung)

Albach, H.: Strategische Planung und Strategische Führung, in: Unternehmungserfolg, Planung - Ermittlung - Kontrolle, hrsg. von M. Domsch, F. Eisenführ, D. Ordelheide und M. Perlitz, Wiesbaden 1988, S. 1-10;

Albach 1989 (Innovationsstrategien)

Albach, H.: Innovationsstrategien zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1989, S. 1338-1352;

Albach 1990 (Differenzierung)

Albach, H.: Das Management der Differenzierung, Ein Prozeß aus Kreativität und Perfektion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1990, S. 773-788;

Albach 1991 (Wirtschaftsordnung)

Albach, H.: Innovatorischer und imitatorischer Wettbewerb in der Wirtschaftsordnung, in: Unternehmen im Wettbewerb, Investitions-, Wettbewerbs- und Wachstumstheorie

als Einheit, hrsg. von H. Albach, Wiesbaden 1991, S. 231-242 (Wiederabdruck aus: Neuorientierung des Wettbewerbsschutzes, FIW-Schriftenreihe Heft 50, Köln 1986, S. 95-106);

Ansoff 1957 (Strategies)

Ansoff, H.I.: Strategies for Diversification, in: Harvard Business Review 1957, Nr. 5, S 113-124.

Ansoff 1958 (Diversification)

Ansoff, H.I.: A Model for Diversification, in: Management Science 1958, S. 392-414;

Ansoff 1965 (Corporate Strategy)

Ansoff, H.I.: Corporate Strategy, An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York 1965;

Arbeitskreis Diversifizierung 1973 (Diversifizierungsprojekte)

Arbeitskreis Diversifizierung der Schmalenbach-Gesellschaft: Diversifizierungsprojekte, Betriebswirtschaftliche Probleme und ihre Planung, Organisation und Kontrolle, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1973, S. 293-335;

Back-Hock 1988 (Produktcontrolling)

Back-Hock, A.: Lebenszyklusorientiertes Produktcontrolling, Ansätze zur computergestützten Realisierung mit einer Rechnungswesen-Daten- und Methodenbank, Berlin 1988;

Back-Hock 1992 (Ergebnisrechnung)

Back-Hock, A.: Produktlebenszyklusorientierte Ergebnisrechnung, in: Handbuch Kostenrechnung, hrsg. von W. Männel, Wiesbaden 1992, S. 703-714;

Baetge 1975 (Lernprozesse)

Baetge, J.: Lernprozesse, betriebliche, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart 1975, Sp. 2496-2504;

Baur 1979 (Lerngesetz)

Baur, W.: Lerngesetz der industriellen Produktion, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart 1979, Sp. 1115-1125;

Becker 1988 (Marketing-Konzeption)

Becker, J.: Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 2. Auflage, München 1988;

Bleicher/Meyer 1976 (Führung)

Bleicher, K. und E. Meyer: Führung in der Unternehmung, Formen und Modelle, Reinbek bei Hamburg 1976;

Bratschitsch/Schnellinger 1981 (Unternehmenskrisen)

Bratschitsch, R. und W. Schnellinger (Hrsg.): Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, Stuttgart 1981;

Coenenberg/Baum 1987 (Controlling)

Coenenberg, A.G. und H.-G. Baum: Strategisches Controlling, Grundfragen der strategischen Planung und Kontrolle, Stuttgart 1987;

Corsten/Will 1992 (Wettbewerbsstrategien)

Corsten, H. und T. Will: Das Konzept generischer Wettbewerbsstrategien - Kennzeichen und kritische Analyse, in: Das Wirtschaftsstudium 1992, S. 185-191;

Dellmann 1991 (Erfolgsgynamik)

Dellmann, K.: Einflußgrößen der Erfolgsgynamik, in: Unternehmensdynamik, hrsg. von K.-P. Kistner und R. Schmidt, Wiesbaden 1991, S. 419-442;

Dichtl 1991 (Fertigungstiefe)

Dichtl, E.: Die Verringerung der Fertigungstiefe - der Weisheit letzter Schluß?, in: Blick durch die Wirtschaft 1991, Nr. 71, S. 7;

Diller 1991 (Preispolitik)

Diller, H.: Preispolitik, 2. Auflage, Stuttgart, Berlin und Köln 1991;

Dunst 1983 (Management)

Dunst, K.H.: Portfolio Management, Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, 2. Auflage, Berlin und New York 1983;

Emans 1988 (Konzepte)

Emans, H.: Konzepte zur strategischen Planung, in: Handbuch Strategische Führung, hrsg. von H.A. Henzler, Wiesbaden 1988, S. 109-131;

Fritz 1990 (Wettbewerbstheorie)

Fritz, W.: Ansätze der Wettbewerbstheorie aus der Sicht der Marketingwissenschaft, in: Die Betriebswirtschaft 1990, S. 491-512;

Gälweiler 1977 (Steuerung)

Gälweiler, A.: Steuerung der Kostenhöhe und der Kostenstruktur durch strategische Planung, in: Die Betriebswirtschaft 1977, S. 67-75;

Gilbert/Strebel 1985 (Strategies)

Gilbert, X. und P.J. Strebel: Outpacing Strategies, in: IMEDE - Perspectives for Managers, Nr. 2, September 1985;

Görgen/Kerkom (Wettbewerbsstrategie)

Görgen, W. und K. van Kerkom: Der Wechsel der Wettbewerbsstrategie, in: Die Betriebswirtschaft 1992, S. 264-265;

Grosche 1967 (Produktionsprogramm)

Grosche, K.: Das Produktionsprogramm, seine Änderungen und Ergänzungen, Berlin 1967;

Gutenberg 1957 (Betriebswirtschaftslehre)

Gutenberg, E.: Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1957, S. 606-612;

Gutenberg 1979 (Produktion)

Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band: Die Produktion, 23. Auflage, Berlin, Heidelberg und New York 1979 (Erstveröffentlichung Berlin und Heidelberg 1951);

Hamel/Prahalad 1989 (Strategic Intent)

Hamel, G. und C.K. Prahalad: "Strategic Intent" - aber jetzt gegen die Japaner, in: Harvardmanager 1989, Nr. 4, S. 90-102;

Hax 1971 (Erich Schäfer)

Hax, K.: Erich Schäfers Standort in der Betriebswirtschaftslehre, in: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Ertragslehre, hrsg. von P. Riebel, Opladen 1971, S. 247-260;

Hedley 1980 (Business Portfolio)

Hedley, B.: Strategy and the "Business Portfolio", in: Strategische Unternehmensplanung, hrsg. von D. Hahn und B. Taylor, Würzburg und Wien 1980, S. 102-113;

Henderson 1974 (Erfahrungskurve)

Henderson, B.D.: Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, Frankfurt und New York 1974;

Henzler 1988 (Führung)

Henzler, H.: Von der strategischen Planung zur strategischen Führung: Versuch einer Positionsbestimmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1988, S. 1286-1307;

Hinterhuber 1990 (Wettbewerbsstrategie)

Hinterhuber, H.H.: Wettbewerbsstrategie, 2. Auflage, Berlin und New York 1990;

Hinterhuber 1992 (Unternehmensführung)

Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Band I: Strategisches Denken: Vision, Unternehmungspolitik, Strategie; Band II: Strategisches Handeln: Direktiven, Organisation, Umsetzung, Unternehmungskultur, Strategisches Controlling, Strategische Führungskompetenz; jeweils 5. Auflage, Berlin und New York 1992;

Hofer 1975 (Theory)

Hofer, C.W.: Toward a Contingency Theory of Business Strategy, in: Academy of Management Journal, December 1975, S. 784-810;

Hofer/Schendel 1978 (Strategy)

Hofer, C.W. und D. Schendel: Strategy formulation: Analytical Concepts, St. Paul 1978;

Horváth/Herter 1992 (Benchmarking)

Horváth, P. und R.N. Herter: Benchmarking, Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling 1992, S. 4-11;

Ihde 1986 (Strukturwandel)

Ihde, G.B.: Wirtschaftlicher Strukturwandel und industrielle Betriebsgrößen, in: Industrielles Management, hrsg. von J. Bloech, Göttingen 1986, S. 1-20;

Kaas 1974 (Diffusion)

Kaas, K.P.: Diffusion, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg. von B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 464-468;

Kaske 1989 (Wettbewerb)

Kaske, K.-H.: Der Unternehmer im Wettbewerb auf den Weltmärkten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1989, S. 347-357;

Kieser 1976 (Wachstum)

Kieser, A.: Wachstum und Wachstumstheorien, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, Band 3, Stuttgart 1976, Sp. 4301-4318;

Kirsch/Bamberger 1976 (Unternehmensplanung)

Kirsch, W. und I. Bamberger: Strategische Unternehmensplanung, Rationalität und Philosophien der politischen Planung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1976, S. 341-356;

Kirsch/Trux 1989 (Management)

Kirsch, W. und W. Trux: Strategisches Management, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von N. Szyperski, Stuttgart 1989, Sp. 1924-1935;

Kleinaltenkamp 1987 (Dynamisierung)

Kleinaltenkamp, M.: Die Dynamisierung strategischer Marketing-Konzepte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1987, S. 31-52;

Kloock/Sabel/Schuhmann 1987 (Erfahrungskurve)

Kloock, J., H. Sabel und W. Schuhmann: Die Erfahrungskurve in der Unternehmenspolitik, in: Erfahrungskurve und Unternehmensstrategie, Ergänzungsheft 2/87 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1987, S. 3-51;

Koch 1982 (Vorwort)

Koch, H.: Vorwort des Herausgebers, in: Neuere Entwicklungen in der Unternehmenstheorie, hrsg. von H. Koch, Wiesbaden 1982, S. V-VI;

Kreikebaum 1989 (Unternehmensplanung)

Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung, 3. Auflage, Stuttgart 1989;

Krystek 1987 (Unternehmungskrisen)

Krystek, U.: Unternehmungskrisen; Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987;

Leidecker/Bruno 1984 (Success Factors)

Leidecker, L.K. und A.V. Bruno: Identifying and Using Critical Success Factors, in: Long Range Planning 1984, S. 23-32;

Levitt 1973 (Globalization)

Levitt, T.: The globalization of markets, in: Harvard Business Review 1973, Nr. 3, S. 92-102;

Lorange/Vancil 1977 (Planning)

Lorange, P. und R.F. Vancil (Hrsg.): Strategic Planning Systems, Englewood 1977;

Männel 1968 (Anlagenerhaltung)

Männel, W.: Wirtschaftlichkeitsfragen der Anlagenerhaltung, Wiesbaden 1968;

Männel 1979 (Verbundwirtschaft)

Männel, W.: Verbundwirtschaft, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart 1979, Sp. 2077-2093;

Markowitz 1952 (Portfolio)

Markowitz, H.: Portfolio Selection, in: The Journal of Finance 1952, S. 77-91;

Markowitz 1959 (Portfolio)

Markowitz, H.: Portfolio Selection, Efficient Diversification of Investments, New York 1959;

Meffert 1983 (Planungskonzepte)

Meffert, H.: Strategische Planungskonzepte in stagnierenden und gesättigten Märkten, in: Die Betriebswirtschaft 1983, S. 193-209;

Meffert 1988 (Marketing)

Meffert, H.: Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988;

Meissner 1981 (Außenhandels-Marketing)

Meissner, H.G.: Außenhandels-Marketing, Stuttgart 1981;

Miller/Friesen 1986 (Strategies and Performance)

Miller, D. und H. Friesen: Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data, in: Organization Studies 1986, S. 37-55;

Minderlein 1989 (Markteintrittsbarrieren)

Minderlein, M.: Markteintrittsbarrieren und Unternehmensstrategie, Industrieökonomische Ansätze und eine Fallstudie zum Personal Computer Markt, Wiesbaden 1989;

Minderlein 1990 (Strategische Verhaltensweisen)

Minderlein, M.: Markteintrittsbarrieren und strategische Verhaltensweisen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1990, S. 155-178;

Pampel 1993 (Kooperation)

Pampel, J.: Theorie und Management der Kooperation mit Zulieferern, Dissertation, Nürnberg 1993;

Pfeiffer/Bischof 1981 (Produktlebenszyklen)

Pfeiffer, W. und P. Bischof: Produktlebenszyklen - Instrument jeder strategischen Produktplanung, in: Planung und Kontrolle, Probleme der strategischen Unternehmensführung, hrsg. von H. Steinmann, München 1981, S. 133-166;

Pfeiffer/Metze/Schneider/Amler 1982 (Technologie-Portfolio)

Pfeiffer, W., G. Metze, R. Amler und W. Schneider: Technologie-Portfolio zum Management strategischer Zukunftsgeschäftsfelder, Göttingen 1982 (5. unveränderte Auflage 1989);

Pfeiffer/Weiß 1988 (Technologiemanagement)

Pfeiffer, W. und E. Weiß: Zeitorientiertes Technologiemanagement als Kombination von "just-in-time-design", "just-in-time-production" und "just-in-time-distribution", Forschungs- und Arbeitsbericht Nr. 11 der Forschungsgruppe für Innovation und Technologische Voraussage (FIV), Nürnberg 1988;

Pfeiffer/Weiß 1991 (Lean-Management)

Pfeiffer, W. und E. Weiß: Lean-Management, Zur Übertragbarkeit eines neuen japanischen Erfolgsrezepts auf hiesige Verhältnisse, Forschungs- und Arbeitsbericht Nr. 18 der Forschungsgruppe für Innovation und Technologische Voraussage (FIV), Nürnberg 1988;

Phillips/Chang/Buzzel 1983 (Business Performance)

Phillips, L.W., D.R. Chang und R.D. Buzzel: Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses, in: Journal of Marketing 1983, S. 26-43;

Porter 1983 (Wettbewerbsstrategie)

Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt am Main 1983 (amerikanische Erstveröffentlichung: New York und London 1980);

Porter 1986 (Wettbewerbsvorteile)

Porter, M.E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage), Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt/Main 1986 (amerikanische Erstveröffentlichung New York und London 1985);

Pümpin 1980 (Führung)

Pümpin, C.: Strategische Führung in der Unternehmenspraxis, Entwicklung, Einführung und Anpassung der Unternehmensstrategie, in: Die Orientierung, Schriftenreihe der Schweizerischen Volksbank, Bern 1980;

Reiß/Corsten 1990 (Grundlagen)

Reiß, M. und H. Corsten: Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Kostenmanagements, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1990, S. 390-396;

Reiß/Corsten 1992 (Gestaltungsdomänen)

Reiß, M. und H. Corsten: Gestaltungsdomänen des Kostenmanagements, in: Handbuch Kostenrechnung, hrsg. von W. Männel, Wiesbaden 1992, S. 1478-1491;

Riebel 1967 (Theorie der Produktion)

Riebel, P.: Eine betriebswirtschaftliche Theorie der Produktion, in: Finanzarchiv (Neue Folge) 1967, S. 124-149;

Ringle 1977 (Exportmarketing)

Ringle, G.: Exportmarketing, Wiesbaden 1977;

Roever 1991/1992 (Überkomplexität)

Roever, M.: Überkomplexität, in: Manager Magazin, Teil I: 10/1991, S. 218-233, Teil II: 11/1991, S. 253-264, Teil III: 12/1991, S. 243-249 und Teil IV: 1/1992, S. 127-135;

Roventa 1979 (Portfolio-Analyse)

Roventa P.: Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München 1979;

Sabel 1990 (Qualitäten)

Sabel, H.: Qualitäten, Preise und Mengen, Befunde auf dem Markt der Personenkraftwagen der Bundesrepublik Deutschland, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1990, S. 745-772;

Sabel 1991 (Marketing)

Sabel, H.: Dynamiken im Marketing, in: Unternehmensdynamik, hrsg. von K.-P. Kistner und R. Schmidt, Wiesbaden 1991, S. 209-252;

Schneider 1965 (Lernkurven)

Schneider, D.: "Lernkurven" und ihre Bedeutung für die Produktionsplanung und Kostentheorie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1965, S. 501-515;

Schreyögg 1984 (Unternehmensstrategie)

Schreyögg, G.: Unternehmensstrategie, Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin und New York 1984;

Servatius 1985 (Technologie-Management)

Servatius, H.-G.: Methodik des strategischen Technologie-Managements, Berlin 1985;

Simon 1988 (Wettbewerbsvorteile)

Simon, H.: Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, hrsg. von H. Simon, Stuttgart 1988, S. 1-17;

Stahle 1991 (Management)

Stahle, W.H.: Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 6. Auflage München 1991;

Stahle/Stoll 1984 (Krise)

Stahle, W.H. und E. Stoll (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden 1984;

Staudt 1954 (Diversification)

Staudt, Th.A.: Program for Product Diversification, in: Harvard Business Review 1954, Nr. 6, S. 121-131;

Stein 1988 (Kostenführerschaft)

Stein, H.-G.: Kostenführerschaft als strategische Erfolgsposition, in: Handbuch Strategische Führung, hrsg. von H.A. Henzler, Wiesbaden 1988, S. 397-426;

Steinmann/Guthunz/Hasselberg 1992 (Kostenführerschaft)

Steinmann, H., U. Guthunz und F. Hasselberg: Kostenführerschaft und Kostenrechnung, in: Handbuch Kostenrechnung, hrsg. von W. Männel, Wiesbaden 1992, S. 1459-1477;

Steinmann/Schreyögg 1991 (Management)

Steinmann, H. und G. Schreyögg: Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte, Funktionen und Praxisfälle, 2. Auflage, Wiesbaden 1991;

Welge 1985 (Planung)

Welge, M.K.: Unternehmensführung, Band 1: Planung, Stuttgart 1985;

Wittek 1980 (Diversifikation)

Wittek, B.F.: Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation, Berlin 1980;

Womack/Jones/Roos 1990 (Machine)

Womack, J.P., D.T. Jones und D. Roos: The Machine that changed the World, New York, Oxford, Singapore und Sydney 1990 (deutschsprachige Übersetzung: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, 5. Auflage, Frankfurt und New York 1992);

Zahn 1989 (Planung)

Zahn, E.: Strategische Planung, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von N. Szyperki, Stuttgart 1989, Sp. 1924-1935;