

**Heinrich-Heine-Universität
Düsseldorf**

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Bachelorarbeit
(Bearbeitungszeit: 10 Wochen (BWL))
zur Erlangung des Grades Bachelor of Science
über das Thema
Kritische Würdigung der Wettbewerbsvorteils- und
Strategiekonzepte von Michael Porter

Eingereicht bei
Herrn Univ.-Prof. Dr. Bernd Günter
von Thomas Jalili Tanha
Abgabetag: 08.04.2014

Version: Persönliche Daten des
Autors wurden gestrichen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	1
2 Wettbewerbsstrategien von Unternehmen als akademisches Untersuchungsobjekt.....	2
2.1 Wettbewerbsstrategien von Unternehmen als Untersuchungsobjekt.....	2
2.2 Überblick zu Porters Konzepten der Wettbewerbsstrategie und der Wettbewerbsvorteile.....	3
3 Analyse von Porters Konzepten der Wettbewerbsstrategie und der Wettbewerbsvorteile.....	4
3.1 Porters Verständnis der Wettbewerbsvorteile.....	4
3.1.1 Darstellung der Wettbewerbsvorteile nach Porter.....	4
3.1.2 Kritik am Kostenvorsprungs- und Differenzierungs-Begriff nach Porter.....	6
3.1.3 Das Verhältnis von Kostenvorsprung und Differenzierung im Rahmen der Wettbewerbsvorteile....	9
3.1.4 Rentabilität als Wettbewerbsvorteils-Kennziffer.....	11
3.2 Porters generische Wettbewerbsstrategien.....	12
3.2.1 Darstellung der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter.....	12
3.2.2 Kritik an der Art und Weise der Erreichung der Strategieziele.....	14
3.2.3 Kritik am „Zwischen den Stühlen“-Szenario nach Porter.....	17
3.2.3.1 Darstellung von Porters U-Kurven-Modell.....	17
3.2.3.2 Empirische Studien zum Zusammenhang zwischen Marktanteil und Rentabilität.....	18
3.2.3.3 Konsistenz von Porters Aussagen bezüglich der Wettbewerbsstrategien im U-Kurven-Modell.....	20
3.2.4 Die Typologie-Problematik der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter.....	21

3.3	Das Modell der Wettbewerbskräfte.....	25
3.3.1	Darstellung des Wettbewerbskräfte-Modells.....	25
3.3.2	Umwelt als Hintergrundfaktor der Wettbewerbsintensität.....	26
3.3.3	Kritik an den Prinzipien des Wettbewerbskräfte-Modells und ihre Konsequenzen für die Strategieentwicklung....	27
3.4	Das Modell der Wertkette.....	28
3.4.1	Darstellung des Modells der Wertkette.....	28
3.4.2	Kritik am internen Aufbau und Prinzip der Wertkette..	29
3.4.3	Kritik zu den externen Verknüpfungen der Wertkette..	30
4	Analyse von Porters Wettbewerbsstrategiekonzept für internationale Unternehmen.....	31
4.1	Darstellung von Porters Wettbewerbsstrategiekonzept für internationale Unternehmen.....	31
4.2	Kritik an den Strategie-Typologien für internationale Branchen.....	32
4.3	Kritik an der Position der Wettbewerbskräfte im Wettbewerbsstrategiekonzept für internationale Unternehmen.....	33
5	Ein konkurrierender Ansatz der Wettbewerbsstrategie und der Wettbewerbsvorteile.....	34
5.1	Integration von Porters Wettbewerbsvorteils-Idee in Günters Kundenvorteilskonzept.....	34
5.2	Eine konkurrierende Wettbewerbsstrategie-Typologie nach Günters Kundenvorteilen.....	35
6	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	36
	Literaturverzeichnis.....	38

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
ders.	derselbe
dies.	dieselbe, dieselben
ed.	editor, edition
eds.	editors
HBR	Harvard Business Review
Hrsg.	Herausgeber/in
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
KV	Kundenvorteil
MNU	Multinationales Unternehmen
no.	number
o.	oder
pass.	passim
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
pp.	paginae
ROI	Ertrag auf das investierte Kapital (aus dem Englischen: Return on Investment)
SGE	Strategische Geschäftseinheit
TCO	Total Cost of Ownership
Vol.	volume
WS	Wettbewerbsstrategie
WV	Wettbewerbsvorteil
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

Abbildungsverzeichnis

Abbildungsnummer	Seite	Quelle	Titel
1	3	Eigene Darstellung	Überblick zu Porters Basiskonzepten
2	13	Porter 2013, S.79	Drei Strategien
3	17	Porter 2013, S.83; Wright 1987, S.98; eigene Ergänzungen	Rentabilität und Marktanteil mit Ergänzungen nach Wright
4	25	Porter 2013, S.38	Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs
5	28	Porter 2014, S.64	Das Modell einer Wertkette
6	32	Porter 1989, S.30	Varianten der internationalen Strategie
7	35	Eigene Darstellung	Konkurrierende Wettbewerbsstrategie-Typologie mit Beispielwerten

1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit behandelt Michael E. Porters Konzepte der Wettbewerbsstrategie (WS) und der Wettbewerbsvorteile (WV). Dabei geht es um die zentrale Frage, wie Unternehmen sich langfristig im Wettbewerb behaupten und ihre Konkurrenz dominieren können. Im Fokus steht der Wettbewerb in der Branche eines Unternehmens. Aufgrund der großen Bekanntheit von Porters Werken erscheint es von Wichtigkeit seine Konzepte kritisch zu hinterfragen und ihre Eignung als Instrument zum richtigen Umgang mit Wettbewerbssituationen anhand von wissenschaftlichen Methoden zu überprüfen. Dies ist das primäre Ziel der Arbeit. Dafür wird in Kapitel 2 eine kurze Einführung in die Thematik gegeben. Zunächst wird allgemein gezeigt, wie sich Elemente der WS in der Vergangenheit als Untersuchungsobjekt dargestellt haben. Daraufhin gibt es einen kurzen Überblick über Porters Konzepte, damit der Leser während der Lektüre stets einordnen kann, wo er sich gerade inhaltlich befindet. Kapitel 3 ist das erste von zwei Porters Konzepte analysierenden Kapiteln. Der Schwerpunkt der Arbeit wird, wie auch das Inhaltsverzeichnis erkennen lässt, auf diesem dritten Kapitel liegen, da hier Porters bekannteste und meistverwendete Konzepte enthalten sind. Die Analyse basiert dabei hauptsächlich auf Porters Monografien „Competitive Strategy“ und „Competitive Advantage“, erstmals erschienen in den Jahren 1980 und 1985. Die wichtigsten Elemente der Bücher (WV, WS, Modell der Wettbewerbskräfte und Modell der Wertkette) werden gemäß einer deduktiven Ableitung in den Abschnitten der zweiten Gliederungsebene nacheinander behandelt. Ihr Verständnis ist für das Kapitel 4 von Bedeutung. In Kapitel 4 wird Porter Wettbewerbsstrategiekonzept, welches auf international agierende Unternehmen abgestimmt ist, behandelt. Dessen Analyse basiert dabei auf Porters Aufsatz „Competition in Global Industries“ aus dem gleichnamigen von ihm herausgegebenen Sammelwerk von 1986. Nach den zwei kritischen Kapiteln 3 und 4 wird in Kapitel 5 konstruktiv versucht der Kritik entgegen zu kommen und einen konkurrierenden WS-Ansatz in Zusammenhang mit Günters Wettbewerbsvorteilen aufzuzeigen.

Dies ist das sekundäre Ziel der Arbeit. Danach folgt in Kapitel 6 eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

Für das weitere Verständnis der Arbeit sollten noch zusätzliche Anmerkungen zu den in der Arbeit häufig genutzten Begriffen „Käufer“ und „Unternehmen“ getroffen werden. Porter spricht im jeweiligen Kontext immer von einem „buyer“. So wird in dieser Arbeit entsprechend vom „Käufer“ gesprochen. Wird an anderer Stelle vom „Kunden“ gesprochen, dann deshalb, weil es sich auf einen anderen Autor bezieht, der in einer Quelle diesen Begriff nutzt. Desweiteren spricht Porter in seinen Arbeiten immer von der „firm“, welche das im Fokus stehende Unternehmen darstellen soll. Somit ist in dieser Arbeit auch mit dem „Unternehmen“ das untersuchte fokale Unternehmen gemeint. Andere Unternehmen werden beispielsweise als Lieferanten, Anbieter, Konkurrenten oder Käufer bezeichnet, wenn dies nicht eindeutig anders aus dem Text hervorgeht.

2 Wettbewerbsstrategien von Unternehmen als akademisches Untersuchungsobjekt

2.1 Wettbewerbsstrategien von Unternehmen als Untersuchungsobjekt

In diesem Abschnitt wird gezeigt, wie in der Vergangenheit Elemente der WS von Unternehmen als Untersuchungsobjekt aufkamen und wie Porters Ansatz bezüglich den zwei von ihm besonders stark genutzten Konstrukten Kostenvorsprung und Differenzierung (vgl. Abschnitt 3.1) damit in Verbindung steht.

Bezüglich des Kostenvorsprungs wurde ab den 1960er Jahren eine niedrige Kostenposition in Unternehmen von der Boston Consulting Group als wichtig betont. Dabei haben sie insbesondere auf einen hohen Marktanteil hingewiesen, der für die Erreichung einer günstigen Kostenposition entscheidend sein soll. Hintergrund dessen war der von Wright 1936 erstmals formulierte Ansatz der Erfahrungskurve. Nach Wrights Forschung über die Kosten der Flugzeugproduktion werden Stückkosten u. a. sinken, wenn sich das Volumen der Pro-

duktion erhöht. Gründe sah er in der wachsenden Erfahrung von Mitarbeitern und sinkenden Material- und Gemeinkosten.¹

Die Basis für das Aufkommen von Schriften zur WS gaben laut Sharp/Dawes die Werke von Chamberlin und Robinson im Jahre 1933. Ihre Vorstellung vom imperfekten und monopolistischen Wettbewerb wich von der neoklassischen Denkweise eines perfekten Wettbewerbs ab. Sie führten Kundentreue und oligopolistische Marktmacht in die Wettbewerbsmodelle ein. Dadurch wird ein Unternehmen nicht mit einer horizontalen Nachfragekurve konfrontiert, sondern mit einer abwärts geneigten Kurve, die Unternehmen durch Produktdifferenzierung erzeugen können. Dies implizierte insbesondere einen Wettbewerb, der sich nicht nur um Grenzkostenstrukturen dreht, ein Wettbewerbsumfeld, das Unternehmen verändern können und eine Möglichkeit das Marktareal und die Art zu konkurrieren selbst bestimmen zu können. Somit waren in der volkswirtschaftlichen Theorie Unternehmen nun imstande einen WV zu erlangen und WS zu haben.²

2.2 Überblick zu Porters Konzepten der Wettbewerbsstrategie und der Wettbewerbsvorteile

Der Gedanke hinter den später in Kapitel 3 detaillierter vorgestellten Basiskonzepten von Porter ist, dass ein Unternehmen gewisse Merkmale aufweisen sollte, um gegenüber seiner Branchenkonkurrenz überlegen zu sein (vgl. WV Abschnitt 3.1.1 und Abb. 1). Dafür

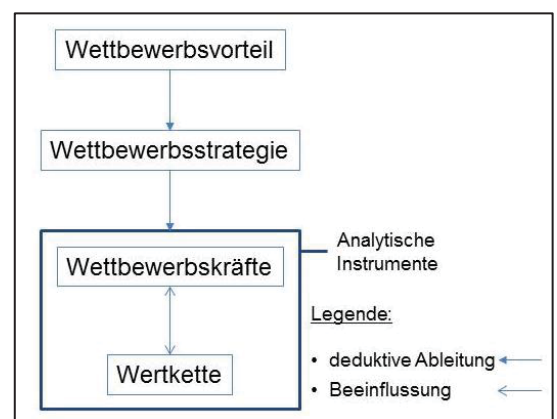


Abbildung 1, Überblick zu Porters Basiskonzepten, Quelle: eigene Darstellung.

kann das Unternehmen korrespondierende Strategien verwenden, um solche Merkmale zu erreichen (vgl. WS Abschnitt 3.2.1). Diese Konzepte stellen analytische Instrumente bereit, um den richtigen WV auswählen und eine optimale WS für das Unternehmen darauf

¹ Vgl. Wright 1936, S. 122, 124f. und Fulmer/Goodwin 1988, S. 55.

² Vgl. Chamberlin 1946, pass., besonders Kap. 4, S.56-70; Robinson 1969, pass., besonders S.88-90; Sharp/Dawes 1996, S.278f.

entwickeln zu können. Von diesen stehen aufgrund ihrer zentralen Bedeutung das Modell der Wertkette und das Modell der Wettbewerbskräfte im Fokus der Arbeit. Das Wettbewerbskräfte-Modell dient primär dazu die Wettbewerbsintensität in einer betrachteten Branche anhand von fünf Wettbewerbskräften zu beurteilen (vgl. Abschnitt 3.3.1). Die Wertkette ist hingegen ein Instrument, welches primär dazu dient die WV eines Unternehmens zu identifizieren, um so die eigene Position im Wettbewerb zu ermitteln. Sie betrachtet die in einem Unternehmen ablaufenden Wertaktivitäten und unterscheidet in primäre und unterstützende Wertaktivitäten (vgl. Abschnitt 3.4.1). Desweiteren besteht zwischen den beiden Modellen eine wechselseitige Beeinflussungsmöglichkeit wie in Abb. 1 dargestellt. So wirkt sich die Wettbewerbssituation auf die Wertketten der im Wettbewerb stehenden Unternehmen aus, die Wertketten können aber auch Einfluss auf die gesamte Wettbewerbssituation nehmen. Porters Konzept der internationalen Strategien baut dabei teilweise auf den genannten Konstrukten auf (vgl. Abschnitt 4.1).³

3 Analyse von Porters Konzepten der Wettbewerbsstrategie und der Wettbewerbsvorteile

3.1 Porters Verständnis der Wettbewerbsvorteile

3.1.1 Darstellung der Wettbewerbsvorteile nach Porter

Nach Porter besteht ein WV für ein Unternehmen, wenn dieses mit den fünf Wettbewerbskräften (vgl. Abschnitt 3.3.1) besser zurechtkommt als seine Konkurrenten. Dies drückt sich durch eine in Bezug auf die Branche langfristig überdurchschnittliche Rentabilität aus. Der WV sollte allerdings verteidigungsfähig sein, da Porter ansonsten „harvesting“ vermutet – also das kurzfristigen Abschöpfen von Gewinnen – und nicht einen WV. Unterschieden werden WV in zwei grundsätzliche Erscheinungsformen: Den Kostenvorsprung und die Differenzierung.⁴

Ein **Kostenvorsprung** wird erreicht, wenn die aus allen Wertaktivitäten des Unternehmens hervorgehenden kumulierten Kosten geringer

³ Vgl. Porter 2004b, S. 11, 33, 58f.; Porter 2004a, S. 1ff.; Porter 1979, S. 138-143.

⁴ Vgl. Porter 2004b, S. 11.

sind als die der Konkurrenz. Eine überdurchschnittliche Rendite kann dann erzeugt werden, wenn folgende Randbedingungen erfüllt werden:

1. Der Kostenvorsprung ist nachhaltig. D.h. er ist schwer zu replizieren und imitieren.
2. Dem Käufer wird eine (beinahe) paritätisch differenzierte Leistung angeboten, damit ein Preis nahe am Konkurrenzniveau und so eine überdurchschnittliche Marge möglich ist.⁵

Vom Kostenvorsprung kann auch als eine überlegene relative Kostenposition gesprochen werden. Die relative Kostenposition eines Unternehmens ist dabei eine Funktion von der Struktur der Wertkette und der Position der Kostenantriebskräfte, jeweils im Vergleich zur Konkurrenz⁶. Kostenantriebskräfte sind von Wertaktivität zu Wertaktivität unterschiedlich, sollten nach Porter möglichst gezielter Kontrolle unterliegen und sind beispielsweise u. a. die Betriebsgröße und die Kapazitätsauslastung eines Unternehmens⁷. **Differenzierung** besteht, wenn ein Unternehmen in einem oder mehreren Merkmalen einzigartig in der Branche ist. Diese Merkmale müssen für Käufer einen im Vergleich zur Konkurrenz höheren Wert der Leistung erzeugen. Ansonsten ist dasjenige Unternehmen nur verschieden von der Konkurrenz, nicht aber differenziert⁸. Durch den gesteigerten Wert für die Käufer ist es dem Unternehmen möglich einen Preisaufschlag, eine erhöhte Nachfrage bei gleichem Preis oder ähnliche Vorteile zu erzielen. Für eine überdurchschnittliche Rendite sollten diese Vorteile über den zusätzlichen Differenzierungskosten liegen und folgende Randbedingungen erfüllt werden:

1. Die Differenzierung ist nachhaltig. D.h. ein bleibender wahrgenommener Wert durch den Käufer und keine Imitation durch die Konkurrenz ist gegeben.
2. Das Unternehmen hat (beinahe) paritätische Kosten wie die Konkurrenz, da erhöhte Kosten ansonsten den positiven Effekten der Differenzierung entgegenwirken können.⁹

⁵ Vgl. Porter 2004b, S. 13, 97.

⁶ Vgl. ders., S. 97.

⁷ Vgl. ders., S. 97f., 100ff.

⁸ Vgl. ders., S. 14, 119f., 130.

⁹ Vgl. ders., S. 119f., 127f., 158.

Differenzierung kann in allen Wertaktivitäten und durch Verbindungen zwischen Aktivitäten seinen Ursprung finden¹⁰. Um zu erklären, wie für einen Käufer der Wert einer Leistung durch Differenzierung erhöht wird, muss zwischen dem tatsächlichen Wert und dem wahrgenommenen Wert für den Käufer unterschieden werden. Die Erhöhung des tatsächlichen Werts für den Käufer kann über zwei Wege erreicht werden. Der erste Weg ist die Kosten des Käufers zu senken. Der zweite Weg ist die Leistung des Käufers zu erhöhen. Doch nicht nur die Verbesserung der Wertaktivitäten des Käufers sind entscheidend, sondern auch die Wert-Wahrnehmung des Käufers und damit die realisierte Differenzierung. Damit wird die eingeschränkte Rationalität des Käufers beachtet. Um den wahrgenommenen Wert zu steigern, ist laut Porter Signaling von entscheidender Bedeutung. Im Folgenden werden nun die beiden WV kritisch beleuchtet.¹¹

3.1.2 Kritik am Kostenvorsprungs- und Differenzierungs-Begriff nach Porter

Die Aufteilung der WV in Kostenvorsprung und Differenzierung und ihre genauen Inhalte und Bedeutungen enthalten einige Ungereimtheiten, die in diesem Abschnitt angesprochen werden. Im Folgenden wird die Hypothese aufgestellt und überprüft, dass Kostenvorsprung und Differenzierung jeweils gleich zu setzen sind mit einem **Effizienzvorteil** und einem **Effektivitätsvorteil** bezüglich des Wettbewerbs um den Käufer. Dann würde eine klare Unterscheidung der WV vorliegen und mögliche Quellen von Missverständnissen vermieden. Die obigen Beschreibungen der WV legen diese Hypothese nahe. Zudem spricht Porter selber im Zusammenhang der Auswahl einer Konzentrationsstrategie mit Differenzierungsfokus oder Kostenfokus (vgl. Abschnitt 3.2) von einer Auswahl „to serve [...] [the] strategic target more effectively or more efficiently than competitors [...]“¹². Für die Überprüfung werden zwei Kritikpunkte aufgenommen, die hier von Relevanz sind. Der erste Kritikpunkt gilt der **Auswahl des Wortes Kostenvorsprung** als WV. Der Kostenvorsprung kann nach sei-

¹⁰ Vgl. Porter 2004b, S. 120ff.

¹¹ Vgl. ders., S. 130ff., 138ff.

¹² Porter 2004a, S.38.

nem Wort her von nur einem Unternehmen eingenommen werden. Allerdings ist es auch anderen Unternehmen möglich eine überdurchschnittliche Rendite zu erzeugen, die durch ihre relative Kostenposition ausgelöst wurde¹³. Das kann der Fall sein, wenn es keinen Preiskampf gibt oder zusätzliche Kapazitäten limitiert sind. Dazu gibt Porter selbst ein Beispiel aus der Aluminiumindustrie, in der die Kosten für zusätzliche Kapazitäten hoch sind und es genügt dem kostengünstigsten Quartil anzugehören, um überdurchschnittliche Renditen zu erzielen¹⁴. Damit ist Porters Benennung „Kostenvorsprung“ irreführend gewählt. Eine relative Kostenposition, die langfristig eine überdurchschnittliche Rendite ermöglicht, könnte durch den Begriff Effizienzvorteil besser ausgedrückt werden. Ein zweiter Kritikpunkt an den Wettbewerbsvorteilen besteht hinsichtlich einer Unklarheit bezüglich der Einordnung von **geringeren Anschaffungskosten** für den Käufer als möglichen Bestandteil eines WV¹⁵. Wäre diese Komponente in der Differenzierung enthalten, so würde sie die oben genannte Hypothese unterstützen. Differenzierung würde dann nur Bestandteile enthalten, die das Angebot eines Unternehmens vorziehenswert macht und der Kostenvorsprung würde dann nur Bestandteile enthalten, um ein Angebot effizienter hervorbringen zu können. Zur Einordnung niedriger Anschaffungskosten gibt es in der Literatur allerdings verschiedene Standpunkte¹⁶. Auch Porter gibt dazu kaum Hinweise und wenn, dann nur bezüglich des Preises. So sagt Porter in Bezug zur Differenzierung: „...create competitive advantage for [...] buyer in ways besides selling to them at a lower price“¹⁷ – die in Abschnitt 3.1.1 beschriebene Kostenreduktion des Käufers in der Differenzierung bedeutet keinen Nachlass im Kaufpreis. Eher bezieht es sich auf die restlichen Elemente der „Total Cost of Ownership“ (TCO) – also Entwicklungskosten, laufende Kosten und Entsorgungskosten¹⁸. Zudem wird das Außenvorlassen des Kaufpreis unter der Betrachtung klarer, dass niedrige Anschaffungs-

¹³ Vgl. Hendry 1990, S. 445f.

¹⁴ Vgl. Porter 2004b, S. 13.

¹⁵ Vgl. Hendry 1990, S. 447f.

¹⁶ Vgl. Wright/ Parsinia 1988, S. 20 und Sharp 1991, S. 5.

¹⁷ Porter 2004b, S. 131.

¹⁸ Vgl. ders., S. 135f.; Günter 1997, S. 216.

kosten als WV an ihrer Verteidigungsfähigkeit scheitern würden, da Differenzierung mit Kostenparität einhergehen sollte. Ohne diese Nachhaltigkeit würde es keine langfristige überdurchschnittliche Rendite einbringen und damit auch kein WV nach Porter sein. Zur Position des Preises im Kostenvorsprung sagt Porter: „Cost advantage leads to superior performance if [...] [it] is not nullified by the need to charge a lower price than competitors”¹⁹ (vgl. Abschnitt 3.1.1). Dies spricht klar gegen niedrige Anschaffungskosten als Bestandteil des Kostenvorsprungs, wenngleich er auch im Gegensatz zur Differenzierung verteidigt werden könnte. So bringt Porter zum Ausdruck, dass ein mächtiger Käufer in Verhandlungen den Preis nur auf das Level des nächst effizientesten Konkurrenten bringen kann²⁰. Mehr eine Schutzfunktion, als weniger eine niedrige Preispolitik als Bestandteil des Kostenvorsprungs ist dadurch ersichtlich²¹. Porter lässt damit in seinem Konzept niedrige Anschaffungskosten für den Käufer als Bestandteil eines WV völlig außen vor, da sie nicht mit seinem Konzept vereinbar sind. Eine Kombination der beiden WV könnte dieses Instrument miteinbeziehen. Jedoch ist dies nicht in Porters Sinne wie in Abschnitt 3.2.3 zu sehen sein wird. Zwar stellt die Nicht-Beachtung geringer Anschaffungskosten als Bestandteil eines WV einen Mangel dar²², für die begriffliche Klärung seiner WV spielt es nun aber keine Rolle mehr.

Mit diesem Ergebnis bekommt die zuvor aufgestellte Hypothese bezüglich der WV nach Porter als Effizienz- und Effektivitätsvorteil bezogen auf den Wettbewerb um den Käufer mehr Halt. Unterstützend identifiziert auch Hambrick den Kostenvorsprung als Effizienzvorteil²³. Diese Unterscheidung von Porters Wettbewerbsvorteilen wird sinngemäß im weiteren Verlauf der Arbeit gebraucht. Eine kritische Hinterfragung dieses WV-Verständnis wird mit dem Hintergrund der deutschen Marketing-Literatur im Rahmen des nächsten Abschnitts fortgeführt.

¹⁹ Porter 2004b, S. 97.

²⁰ Vgl. Porter 2004a, S. 36.

²¹ Vgl. Speed 1989, S. 10 und Sharp 1991, S. 5.

²² Vgl. Hendry 1990, S. 449.

²³ Vgl. Hambrick 1983, S. 689.

3.1.3 Das Verhältnis von Kostenvorsprung und Differenzierung im Rahmen der Wettbewerbsvorteile

In diesem Abschnitt geht es nun um das Verhältnis der beiden WV zueinander. Also ob laut Porter ein WV generell dem anderen vorzuziehen ist oder nicht und wie Porters Standpunkt zu bewerten ist. Im Zusammenhang einer Diskussion um die Frage des Verhältnisses von strategischer Positionierung und „operational effectiveness“ macht Porter im Jahr 1996 folgende Aussage: „Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value“²⁴. Daraus ließe sich ableiten, dass ein Unternehmen einem Käufer ein Angebot mit höherem Nutzen machen sollte. Damit würde Porter die Kundensicht priorisieren – also Differenzierung. Allerdings liegt Porters Betonung im Kontext viel mehr darauf, wie wichtig unterschiedliche Wertaktivitäten sind, um eine überlegende Leistung zu erbringen. Er kritisiert, dass Unternehmen bei der Formulierung ihrer strategischen Positionierung zu sehr die Kundenperspektive einnehmen und zu wenig auf Unterschiede in der Struktur ihrer Wertaktivitäten und Unterschiede in der Ausführung einzelner Wertaktivitäten zu achten²⁵. Seine Ausführung ist auf allgemeinsten Ebene gehalten und könnte beide WV als gleichwertig erachten. Dies wird deutlicher, wenn man auf Porters Definition eines WV achtet (vgl. Abschnitt 3.1.1). Für ihn würde ein Argument für die Präferenz einer der beiden WV darin bestehen, falls einer generell mit den Wettbewerbskräften (vgl. Abschnitt 3.3.1) besser zurechtkommen würde. Dazu finden sich keine Hinweise. Auch stellt er als eine Wettbewerbskraft nicht die Interessen der Käufer in den Vordergrund, welche durch ein differenziertes Angebot besser auf das Unternehmen ansprechen könnten, sondern die Marktmacht der Käufer. Mit dieser Marktmacht kann ein Unternehmen mit beiden Wettbewerbsvorteilen auf unterschiedliche Weise, aber generell gleichermaßen gut zurechtkommen²⁶. Auch gibt Porter keine Wertung ab, welcher WV generell ein geringeres Risiko auf-

²⁴ Porter 1996, S. 64.

²⁵ Vgl. Porter 1996, S. 64.

²⁶ Vgl. Porter 2004a, S. 36, 38.

weist²⁷. Viel mehr sollte der WV und die damit verbundene Strategie auf die Situation im Wettbewerb richtig abgestimmt sein²⁸. Nun stellt sich die Frage, wie diese Gleichwertigkeit von Kostenvorsprung und Differenzierung zu **bewerten** ist. Dafür werden die Konzepte von Plinke, Backhaus und Günter herangezogen, die hoch relevante Arbeiten in diesem Gebiet verfasst haben. Im Rahmen ihrer Konzepte kann Differenzierung als ein Kundenvorteil (KV) (wenn auch unvollständig, vgl. Abschnitt 5.1) und der Kostenvorsprung als ein Anbietervorteil betrachtet werden. Für **Plinke** ergibt die Summe der jeweiligen Effektivitäts- und Effizienzeffekte einen WV²⁹. Wenn man dies auf Porter überträgt, so ist eine Gleichwertigkeit von Kostenvorsprung und Differenzierung in Ordnung. Denn ein Wert x im Effektivitätseffekt gibt genauso wie ein Wert x im Effizienzeffekt einen WV mit dem Wert x, wenn der jeweils andere Summand null ist³⁰. In Übertragung zu **Backhaus** Gedanken über den komparativen Konkurrenzvorteil (KKV) sollte Porters Differenzierung eine Randbedingung sein, die so erfüllt werden sollte, dass man gerade so einen Effektivitätsvorteil ggü. der Konkurrenz erreicht³¹. Der Kostenvorsprung wäre als ein potentieller KKV anzusehen, der eine zu maximierende Variable darstellt. So erreicht man nach Backhaus einen optimalen WV zu den Konkurrenten. Damit würde sich kritisieren lassen, dass Porters Konzept eine Gewichtung von Differenzierung als notwendiges Kriterium und Kostenvorsprung als hinreichendes Kriterium fehlt. Ein anderer Ansatz besteht nach **Günter**. Hier liegen WV vor, wenn sie „als tatsächliche auf Märkten in Transaktionen/Geschäftsbeziehungen wahrgenommene und/oder realisierte (Präferenz-)Vorsprünge aufgefasst werden [...] und nicht lediglich als eine ressourcenbedingte Überlegenheit eines Anbieters gegenüber Konkurrenten, die nicht oder noch nicht marktrelevant geworden ist“³². Porters Kostenvorsprung ist in diesem Sinne ein potentieller, aber kein realisierter WV. Der Anbietervorteil kann lediglich dabei helfen Markterfolge zu erzie-

²⁷ Vgl. 2004a, S. 45f.

²⁸ Vgl. ders., S. 3, 29.

²⁹ Vgl. Plinke 2000, S. 77-91, besonders S. 86-89.

³⁰ Vgl. ders., S. 85

³¹ Backhaus/Voeth 2010, S. 17-22.

³² Günter 1997, S. 215.

len³³. Daraus folgert, dass nach Günter Kostenvorsprung und Differenzierung eindeutig **nicht** als gleichwertig eingestuft werden können. Porters Idee zweier alternativer WV Kostenvorsprung und Differenzierung ist damit kritisch zu betrachten. Ein Kostenvorsprung ist viel mehr eine Stärke der Organisation und ihrer Abläufe, welche dazu verhelfen kann, bestimmte Strategien umzusetzen³⁴. Differenzierung ist hingegen eine Notwendigkeit und keine Option als WV, um Markterfolge oder nach Porter eine überdurchschnittliche Rendite zu erzielen³⁵. Auf Porters Fokussierung auf die Rendite wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

3.1.4 Rentabilität als Wettbewerbsvorteils-Kennziffer

Da Porter immer wieder die Rentabilität als zentrales Maß zur Identifizierung von Wettbewerbsvorteilen benutzt, sollte untersucht werden, inwiefern dies sinnvoll ist. Porter selber gibt keine Begründung, warum die Rendite das für ihn entscheidende Merkmal ist. Bei solch einer Betrachtung beachtet Porter aber nicht, dass die Entscheidung zu einem angestrebten WV und der damit verbundenen potentiellen Rendite **auch** abhängig von persönlichen Risikopräferenzen ist. Wenn man diesen Gedanken fortführt, kann man verstehen, warum Porter das „Zwischen den Stühlen“-Szenario so negativ interpretiert (vgl. Abschnitt 3.2.3.1). Er berücksichtigt nicht, dass die Kombination von WS zu einer Reduktion des Risikos führen kann, die u. a. für das Management von Bedeutung sein kann³⁶. Um zu bewerten, inwiefern eine Betrachtung der Rendite als WV-Kennziffer sinnvoll ist, werden Backhaus und Günters WV miteinbezogen, da vorangegangene Kritiken auf diesen basierten (vgl. Abschnitt 3.1.3). Backhaus KKV ist wertorientierter Natur und könnte ebenfalls die Rentabilität als WV-Kennziffer verwenden³⁷. Die Effizienz ist hier als Bestandteil des WV von Nöten zum Überleben des Unternehmens³⁸. Bei Günter hingegen wird aber die Wichtigkeit der Effizienz nicht ausgeschlossen, sie wird nur nicht als realisierter WV anerkannt. Dieser

³³ Vgl. Günter 1997, S. 215.

³⁴ Vgl. Sharp/Dawes 1996, S. 272; Sharp 1991, S. 6; Speed 1989, S. 11.

³⁵ Vgl. Sharp/Dawes 1996, S. 277; Günter 1997, S. 215; Backhaus/Voeth 2010, S. 19.

³⁶ Vgl. Wright et al. 1991, S. 62 und Turner 1989, S. 1f.

³⁷ Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 17ff.

³⁸ Vgl. Backhaus/Schneider 2009, S. 30.

nicht auf die Rendite fokussierte Ansatz kann aber zur Folge haben, dass ein Unternehmen eine bessere Existenzgrundlage hat. Durch diese Nicht-Miteinbeziehung des Effizienzvorteils hat ein Unternehmen einen **klaren Ansatz** zur Verwendung von Gewinnen. Nicht wie bei Backhaus, wo der Überschuss in Rücklagen, Boni, Ausschüttungen oder andere Investitionen möglicherweise fehlgeleitet werden könnte und nur ein schwer definierbares Mindestmaß in potentielle KV investiert wird, werden nach Günter diese zur Verfügung stehenden Ressourcen so verteilt, um Kundenvorteile zu erzeugen, die einen weiteren **Markterfolg** sichern sollen. Die Erreichung von Unternehmenszielen wie z. B. eine überdurchschnittliche Rendite kann dabei dann auf einem Markterfolg basieren. In dieser Perspektive wäre Porters überdurchschnittliche Rendite dann austauschbar durch verschiedenste Unternehmensziele. Wie eine Studie zu den Zielen von erfolgreichen Familienbetrieben zeigt, ist dabei die Rendite generell nicht das wichtigste Unternehmensziel³⁹. Als wichtigstes Ziel lag das Erreichen von Exzellenz auf Platz 1 mit einer relativen Häufigkeit von 62%, spätere und sofortige Gewinnerzielung lagen gerade mal auf Platz 8 und 9 mit einer relativen Häufigkeit von 45% und 38%. Dazwischen lagen vor allem Ziele wie Produktqualität und Image. Wie in diesem Abschnitt zu sehen war, muss ein Fokus auf Rendite nicht den wahren Zielen eines Unternehmens entsprechen. Ein marktorientierter Ansatz kann wesentlich nützlicher sein.

3.2 Porters generische Wettbewerbsstrategien

3.2.1 Darstellung der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter

Eine WS nach Porter ist die Wahl „offensiver oder defensiver Maßnahmen“⁴⁰, um einen WV zu erreichen. Porter identifiziert drei Strategiegruppen. Sie ergeben sich aus den zwei Dimensionen „Strategischer Vorteil“ und „Strategisches Zielobjekt“ und gehen nach Porter aus der allgemeinsten Unterscheidungsebene für WS hervor. Die Merkmale der Dimension „Strategischer Vorteil“ sind „Singularität aus der Sicht des Käufers“ und „Kostenvorsprung“ und stellen die WV

³⁹ Vgl. Tagiuri/Davis 1992, S. 45ff. und Hendry 1990, S. 449.

⁴⁰ Porter 2013, S. 67.

aus Abschnitt 3.1 dar. Für die zweite Dimension wird in zwei unterschiedliche Grade der Marktparzellierung unterschieden – „Branchenweit“ und „Beschränkung auf ein Segment“. Somit ergeben sich die drei Strategiegruppen „Differenzierung“, „Umfassende Kostenführerschaft“ und „Konzentration auf Schwerpunkte“ (vgl. Abb. 2).

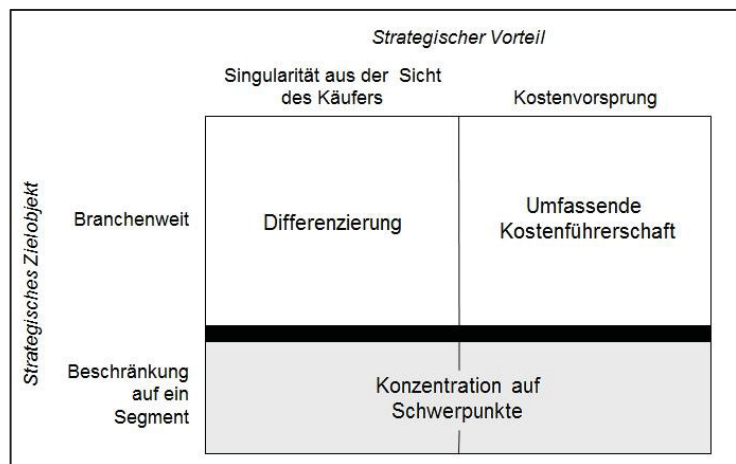


Abbildung 2, Drei Strategien, Quelle: Porter 2013, S.79.

Im Folgenden werden nun die einzelnen Strategiegruppen kurz erläutert.⁴¹

Die **umfassende Kostenführerschaft** hat zum Ziel unter branchenweiter Marktbearbeitung einen Kostenvorsprung zu erreichen. Unter dem Gesichtspunkt einer branchenweiten Zielgruppe sollte dabei betont werden, dass gerade hier u. a. über Skaleneffekte Kosteneinsparungspotentiale ausgenutzt werden sollten, da Kostenführerschaft nach Porter mit einem hohen Marktanteil einhergeht. Skaleneffekte ergeben sinkende Stückkosten bei steigendem Produktionsvolumen. Dies kann zunächst hohe Anfangsinvestitionen mit sich bringen, wie z. B. die Anschaffung von genügend Maschinen oder der Kauf von Marktanteilen durch Preisreduktionen, mit denen vernünftige Skaleneffekte überhaupt erst realisiert werden können. Der Strategietyp **Differenzierung** kennzeichnet sich dadurch, dass das Unternehmen sich branchenweit differenziert und damit vielen Käufern die möglichen Einzigartigkeiten eines Produkts wichtig sind. Zu guter Letzt gibt es noch die **Konzentrationsstrategie**. Bei ihr geht es darum ein eng abgegrenztes Zielsegment mit einem Kosten- und/oder Differenzierungsfokus maßgeschneidert und so effektiver und/oder effizienter zu bedienen als branchenweite Konkurrenten. Die mögliche Kombination korrigiert Porter allerdings später und spricht nur

⁴¹ Vgl. Porter 2004a, S. 34ff. und Porter 2004b, S. 11.

noch von einem Kosten- oder Differenzierungsfokus. Durch Konzentration kann ein Unternehmen sich ein Zielsegment aussuchen, welches am wenigsten durch Ersatzprodukte angreifbar ist oder bei denen die Konkurrenz am schwächsten positioniert ist.⁴²

3.2.2 Kritik an der Art und Weise der Erreichung der Strategieziele

Dieser Abschnitt untersucht Aspekte der Implementierung der WS, sowie deren erwartete Effekte. Dabei wird der Fokus auf der Kostenführerschaft liegen, da diese Strategie hier einen besonders großen Raum an kritischen Hinterfragungen erlaubt.

Für die Implementierung der Kostenführerschafts-Strategie empfiehlt Porter u. a. die Kontrolle der Kostenantriebskräfte (vgl. Abschnitt 3.1.1)⁴³. Dafür sollten starke Kostensenkungen in Werbung, Forschung und Entwicklung (F&E) und dem Vertreterstab, genauso wie etwa effiziente Betriebsgrößen, ausgelastete Kapazitäten und Erfahrungseffekte realisiert werden⁴⁴. Ein Kritikpunkt besteht bezüglich der **Kapazitätsauslastung**, welche bei Porter eine spezielle Eigenheit der Kostenführerschaft zu sein scheint und wie sie dann insbesondere in einer Studie zu Porters WS benutzt wird⁴⁵. Auch differenzierte Unternehmen werden ihre Kapazitäten mehr auslasten und effizienter werden, wenn sie steigende Verkaufszahlen haben⁴⁶. Aufgrund dessen sollten sie aber nicht in Porters „Zwischen den Stühlen“-Szenario abrutschen (vgl. Abschnitt 3.2.3.1), womit die Kapazitätsauslastung dann nicht mehr Teil einer reinen Differenzierungs-, sondern Mischstrategie wäre⁴⁷. Ganz davon abgesehen konnte empirisch gezeigt werden, dass Kapazitätsauslastungen nicht systematisch mit einem hohen Marktanteil, und damit nach Porter mit Kostenführerschaft, zusammenhängen⁴⁸. Die Kostensenkungen in **F&E** sind ein weiterer Kritikpunkt. Solche Maßnahmen können schnell die Kosten senken, jedoch ist die Frage, ob solch eine Maßnahme zur

⁴² Vgl. Porter 2004a, S. 35ff. und Porter 2004b, S. 12ff.

⁴³ Vgl. Porter 2004b, S. 95-111.

⁴⁴ Vgl. Porter 2004a, S. 35.

⁴⁵ Vgl. Miller/Friesen 1986a, S. 40 und Sharp/Dawes 1996, S. 276.

⁴⁶ Vgl. Sharp/Dawes 1996, S. 276.

⁴⁷ Vgl. ebenda.

⁴⁸ Vgl. Buzzell/Gale/Sultan 1975, S. 99.

Kostenreduktion wirklich generell vertretbar ist. Denn F&E muss nicht nur Teil der Differenzierungsstrategie sein, wie neue Produkteinführungen als Indikator für Differenzierung in einer Studie suggerieren⁴⁹. Es kann genauso dazu verwendet werden Produkte zu entwickeln, die geringere Kosten in der Produktion haben und damit eine Kostenführerschafts-Strategie längerfristig unterstützen⁵⁰. Zudem könnte eine Minimierung von F&E ein Unternehmen angreifbarer machen, wie in der Kritik an den Effekten der Kostenführerschaft im nächsten Absatz u. a. zu sehen sein wird.

Kostenführerschaft führt bei allen fünf Wettbewerbskräften (vgl. Abschnitt 3.3.1) zu einer verstärkten Position, wobei Porter die Effekte auf zwei der Wettbewerbskräfte nur spärlich erklärt⁵¹. Dies gibt Grund zur Kritik. Zum einen sagt Porter, dass Kostenführerschaft das Unternehmen in Bezug auf **Substitutionsprodukte** in eine „favorable position“⁵² im Vergleich zur Branchenkonkurrenz bringt. Wie dies gemeint ist bleibt unbegründet. Wenn er damit eine vorzuziehendere Position gegenüber dem Käufer meint, wäre dies ein Charakteristikum der Differenzierung. Vielleicht sind damit Margen-Unterschiede gemeint, die, wie bei der Rivalität in der Branche, dem Unternehmen bei einer starken Rivalität zum Substitut immer noch eine annehmbare Rentabilität einbringt. Porter macht es einem unnötig schwierig seinen Gedanken zu folgen. Zweitens identifiziert Porter den Effekt, dass Kostenführerschaft **Eintrittsbarrieren** durch Skaleneffekte und Kostenvorteile verursacht. Damit wird der Kostenführer vor dem Eintritt neuer Konkurrenten in die Branche geschützt. Skaleneffekte wirken nach Porter, indem neue Eintretende der Branche entweder bei hohen Produktionsvolumen mit Vergeltungsschlägen der bestehenden Branchenkonkurrenz rechnen oder bei geringen Produktionsvolumen mit Kostennachteilen zurechtkommen müssen⁵³. Es stellt sich die Frage, ob sich potentielle neue Anbieter nach letzterem Fall davon abschrecken lassen eine Branche zu betreten,

⁴⁹ Vgl. Miller/Friesen 1986a, S. 40.

⁵⁰ Vgl. Sharp/Dawes 1996, S. 276.

⁵¹ Vgl. Porter 2004a, S. 35f.

⁵² Ders., S. 36.

⁵³ Vgl. Porter 2004a, S. 7, 36.

„nur“ weil ein Teil der Branchenkonkurrenz einen Effizienzvorteil hat. Der Effizienzvorteil wirkt sich nicht auf die Käuferpräferenzen aus und würde somit nicht einen Markterfolg nach Günter behindern⁵⁴. Zudem erscheint in Anbetracht der Kostenminimierungsversuche der Kostenführerschaft grundsätzlich das Niveau für das für den Eintritt benötigte Kapital zu sinken⁵⁵. Auch erscheinen Kostenführer recht angreifbar, wenn es differenzierte Konkurrenzangebote gibt, die ihnen die benötigten Marktanteile wegnehmen könnten⁵⁶. Die Entwicklung neuer Produkte als Antwort auf diesen neuen starken Konkurrenten wäre nicht so reaktionsschnell, da ihnen aus Kostengründen beispielsweise Ressourcen in F&E fehlen⁵⁷. Gerade bei einem Wandel der Technologie könnten über Skaleneffekte orientierte Kostenführer, die große Investitionen in beispielsweise spezialisierte und unflexiblere Produktionsanlagen getätigt haben, sich den neuen Gegebenheiten nur langsam anpassen oder bemerken sie gar aus Ignoranz zu spät⁵⁸. Ist die Technologie besonders neuartig würde sich vielleicht eine neue Lernkurve erstellen, auf der der alte Kostenführer keinen Kostenvorteil mehr hat⁵⁹. Wie zu sehen ist ergeben sich aus der Kostenführerschaft nicht nur Eintrittsbarrieren durch Skaleneffekte und Kostenvorteile, sondern eben auch Eintrittsmöglichkeiten. Meyer macht erkenntlich, dass Marktführer (wie es der Kostenführer in Porters Konzept sehr wahrscheinlich ist) oftmals Eintrittsbarrieren nicht erfolgreich nutzen können und dazu tendieren Marktanteile zu verlieren⁶⁰. Dies resultiert nach ihm aus fehlenden Investitionen in Personal, Anlagen, F&E und Produktqualität, was den oben angebrachten Punkten entspricht. Obwohl Porter die genannten Eintrittsmöglichkeiten selbst formuliert hat, schreibt er in seinem Kostenführerschafts-Abschnitt nur darüber, dass diese Eintrittsbarrieren schaffen. Einen Erklärungsansatz, warum er sich dafür entschieden hat dort nur über dessen Vorteile zu schreiben, lässt er aus.

⁵⁴ Vgl. Günter 1997, S. 215.

⁵⁵ Vgl. Porter 2004a, S. 9f.

⁵⁶ Vgl. ders., S. 16f.

⁵⁷ Vgl. ebenda.

⁵⁸ Vgl. ebenda.

⁵⁹ Vgl. ebenda.

⁶⁰ Vgl. Meyer 1988, S. 87.

3.2.3 Kritik am „Zwischen den Stühlen“-Szenario nach Porter

3.2.3.1 Darstellungen von Porters U-Kurven-Modell

Das „Zwischen den Stühlen“-Szenario ist ein zentraler Punkt in Porters WS-Konzept. Es besagt, dass ein Unternehmen sich auf eine der drei WS fokussieren und sie nicht kombinieren sollte⁶¹. Fokussierte Konkurrenten werden ihm sonst in ihrer jeweiligen Positionierung überlegen sein, da sie sich auf ihre WS konzentrieren können, weshalb das Unternehmen dann eher eine unterdurchschnittliche

Rendite erzielen wird⁶². Abb. 3 veranschaulicht die Situation. Alle schwarz gedruckten Elemente stellen Porters originales U-Kurven-Modell dar,

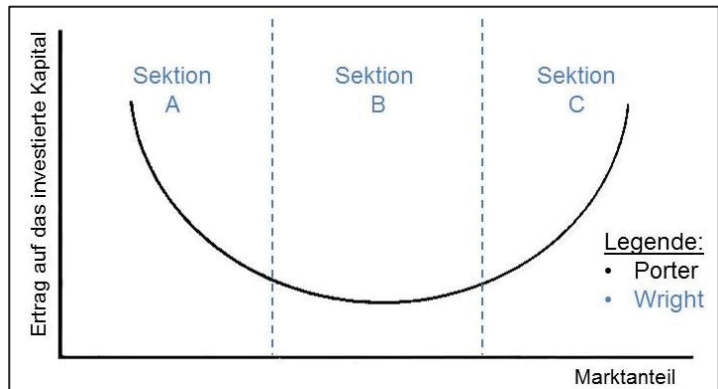


Abbildung 3, Rentabilität und Marktanteil mit Ergänzungen nach Wright, Quelle: Porter 2013, S.83; Wright 1987, S.98; eigene Ergänzungen zur besseren Darstellung.

während hinzugenommene Ergänzungen nach Wright blau gefärbt sind. Porters Renditebetrachtung wird hier durch den Ertrag auf das investierte Kapital (ROI) berücksichtigt. Der Marktanteil bezieht sich auf die Branche. Die konvexe Kurve stellt sinnbildlich alle möglichen Renditen dar, die durch einen bestimmten Marktanteil erreicht werden sollten. Die Punkte, an denen die gestrichelten blauen Linien die Kurve schneiden, stellen sinnbildlich den Marktanteil dar, der eine durchschnittliche Rendite hervorbringt. Eine Konzentrationsstrategie sollte ein Unternehmen in Sektion A (niedriger Marktanteil; hoher ROI) und eine Kostenführerschaftsstrategie ein Unternehmen in Sektion C (hoher Marktanteil; hoher ROI) bringen. Differenzierung kann nach Porter einen hohen Marktanteil ausschließen, weshalb dieser entsprechend in Sektion A zu finden ist⁶³. Ein Unternehmen wird „zwischen den Stühlen“ vermutet, wenn es sich in Sektion B aufhält. Es können also mittelgroße Unternehmen (auf relativen Marktanteil

⁶¹ Vgl. Porter 2004a, S. 41 und Porter 2004b, S. 12, 16.

⁶² Vgl. ebenda.

⁶³ Vgl. Porter 2004a, S. 38, 42f.; Wright 1987, S. 98f.

bezogen) sein, die sich am wenigsten rentieren⁶⁴. Einmal in solch eine Situation geraten, benötigt es laut Porter viel Aufwand und klare strategische Entscheidungen, um dort wieder herauszukommen⁶⁵. Dabei sagt Porter aber selbst, dass die U-Kurve nicht auf alle Branchen zutreffen muss und es Ausnahmen gibt⁶⁶.

3.2.3.2 Empirische Studien zum Zusammenhang zwischen Marktanteil und Rentabilität

Um die U-Kurve von Porter besser nachvollziehen zu können, werden zwei empirische Studien miteinander verglichen, die den Verlauf einer Funktion $ROI = f(\text{Marktanteil})$ untersuchen. Diese Studien wurden ausgewählt, da sie gegensätzliche Ansätze haben, was für eine kritische Auseinandersetzung mit Porter als besonders relevant einzustufen ist.

Die **erste Studie** basiert auf dem Profit Impact of Market Strategies (PIMS)-Projekt. Im Gegensatz zu Porter, der den untersuchten Markt mit der Branche gleichsetzt und damit heterogene Aktivitäten vergleicht, untersucht die PIMS-Studie mehr homogene Aktivitäten, indem der Marktanteil sich auf den relevanten Markt einer jeweiligen strategischen Geschäftseinheit (SGE) bezieht⁶⁷. Trotz dieses Unterschiedes ist die Studie von Relevanz, wie im weiteren Verlauf gezeigt wird. Die Studie kommt zu dem Ergebnis einer positiven Beziehung zwischen Marktanteil und dem ROI vor Steuern. Je 10%-Punkte Unterschied im Marktanteil gibt es durchschnittlich einen 5%-Punkte Unterschied im ROI vor Steuern bei den untersuchten Unternehmen⁶⁸. Dies wird gedeckt durch die Erkenntnis aus dem PIMS-Projekt Phase II, dass der Marktanteil unter 37 Einflüssen einer der Wichtigsten für den ROI ist⁶⁹. Dabei können drei Gründe für diesen Effekt herausgestellt werden. Dies sind die Ausnutzung von Skaleneffekten und Marktmacht, sowie der gemeinsam unterliegende Einflussfaktor von

⁶⁴ Vgl. Porter 2004a, S. 43.

⁶⁵ Vgl. ders., S. 42.

⁶⁶ Vgl. ders., S. 43.

⁶⁷ Vgl. Buzzell/Gale/Sultan 1975, S. 105 und Schoeffler/Buzzell/Heany 1974, S. 137.

⁶⁸ Vgl. Buzzell/Gale/Sultan 1975, S. 97.

⁶⁹ Vgl. Schoeffler/Buzzell/Heany 1974, S. 137, 141.

Marktanteil und ROI, dem qualitativ hochwertigen Management⁷⁰. Diese Auswirkungen sollten auch auf die Branchenperspektive übertragbar sein. Beeinflusst wird der ROI durch den Marktanteil über eine steigende Umsatzrendite, stark sinkende Einkaufskosten im Verhältnis zum Umsatz, sinkende Kosten für verkaufsunterstützende Maßnahmen im Verhältnis zum Umsatz und höheren Preisen für höherwertige Produkte⁷¹. Zudem wird aus der PIMS-Projekt-Phase II ersichtlich, dass kleinere Unternehmen in einem Markt mit geringem Branchenanteil, einen Vorteil gegenüber großen Unternehmen haben⁷². Allerdings zeigt sich, dass kleine und gering diversifizierte Unternehmen eine unterdurchschnittliche Rendite haben⁷³. Die **zweite Studie** untersuchte, wie sich der Unterschied in der Profitabilität zwischen SGE mit geringem und hohem Marktanteil verändert, wenn ihre Aktivitäten heterogener werden⁷⁴. Der Marktanteil bezieht sich dabei auf die Branche. Es wird herausgefunden, dass dieser Unterschied bei stark heterogenen Aktivitäten reduziert und teilweise sogar umgedreht werden kann. Lediglich die Profitabilität des Marktführers kann von kleineren SGE nicht eingeholt werden⁷⁵.

Beide Studien können zwar keinen eindeutig u-kurvigen Zusammenhang zwischen Marktanteil und ROI feststellen, die PIMS-Studie zeigt aber einen Zusammenhang der beiden Kennziffern. Beide geben Hinweise darauf, dass Konzentrationsstrategien wie von Porter beschrieben erfolgreich sein können. Sowohl können sich kleinere Unternehmen gegen größere Unternehmen in einer Nische gut verteidigen, als auch wird der Unterschied in der Rentabilität bei steigender Heterogenität der Aktivitäten geringer. Dass ein mittlerer Branchenanteil aber zum geringsten ROI führt oder dass ein geringer ROI auf eine Kombination von Porters WS zurückzuführen ist, ist nicht ersichtlich. Dazu wird nun eine weitergehende Analyse von Porters U-Kurven-Modell vorgenommen.

⁷⁰ Vgl. Buzzell/Gale/Sultan 1975, S. 98.

⁷¹ Vgl. dies., S. 99-102.

⁷² Vgl. Schoeffler/Buzzell/Heany 1974, S. 144.

⁷³ Vgl. ebenda.

⁷⁴ Vgl. Bradburd/Ross 1989, S. 258, 260.

⁷⁵ Vgl. dies., S. 261f.

3.2.3.3 Konsistenz von Porters Aussagen bezüglich der Wettbewerbsstrategien im U-Kurven-Modell

Bei genauerer Betrachtung von Porters U-Kurven-Modell ergeben sich Unklarheiten, die auf Inkonsistenzen von Porters Aussagen hinweisen. Wie bereits oben erwähnt weist Porter **Sektion A** der **Differenzierung** zu. Jedoch steht das in völligem Kontrast zu seiner WS-Typologie nach der Differenzierung eindeutig eine branchenweite WS ist. Die Vorstellung Differenzierung generell in einem negativen Zusammenhang von Marktanteil zu ROI zu setzen erscheint spontan unlogisch. Passend dazu kann Hambrick Differenzierungsstrategien eindeutig einen hohen Marktanteil zuweisen und die PIMS-Studie setzen eine erhöhte Produktqualität in Verbindung mit einem positiven Marktanteil-ROI-Verhältnis⁷⁶. Somit sollte Differenzierung eher dem Sektor C zugeordnet werden. Ein anderer Kritikpunkt besteht hinsichtlich der Zuordnung von **Kostenführerschaft in Sektor C**. Wie bereits gezeigt wurde, ist die umfassende Kostenführerschaft meistens mit einem hohen Marktanteil verbunden. Wie der Kostenführer einen derart hohen Marktanteil erreicht hat und diesen halten kann, sollte hier aber hinterfragt werden. So zeigt sich in Wright et al. in einem empirischen Vergleich zu Differenzierung und einem gemischten Ansatz, dass Kostenführerschaft das geringste relative Marktanteilswachstum hat⁷⁷. Über eine „aggressive Preissetzung“⁷⁸ kann das Unternehmen seinen nötigen Marktanteil aber erlangen. Da der Preis hier sein einziges Differenzierungsmerkmal ist, sollte der Kostenführer den Preis unter den Branchendurchschnittspreis setzen, um potentiell vorzuziehenswert zu sein. Wie in Abschnitt 3.1.1 gesagt sollte der Preis aber langfristig nahe dem Durchschnittspreis sein. Wenn das Unternehmen das tut, verliert es aber den einzigen Grund für seinen hohen Marktanteil. Um dem entgegenzuwirken, sollte das Unternehmen sich mehr als nur paritätisch differenzieren, womit es aber nach Porter „zwischen den Stühlen“ wäre und somit eine unterdurchschnittliche Rentabilität aufweisen müsste. Wie u. a. Miller/Friesen aber zeigen, liegt Porter mit seiner Annahme einer

⁷⁶ Vgl. Hambrick 1983, S. 697f. und Buzzell/Gale/Sultan 1975, S. 101.

⁷⁷ Vgl. Wright et al. 1991, S. 62.

⁷⁸ Porter 2013, S. 75.

negativen Wirkung der Kombination von Strategien im Allgemeinen nicht richtig. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass Unternehmen bessere Leistung bringen, je mehr WV und damit WS sie haben⁷⁹. Porters „Zwischen den Stühlen“-Szenario scheint trotz eines möglichen u-kurvigen Zusammenhangs zwischen Marktanteil und Rentabilität nicht aufzugehen, da anscheinend ein Problem mit seiner WS-Typologie besteht. Eine weiterführende Analyse dazu wird im nächsten Abschnitt in Angriff genommen.

3.2.4 Die Typologie-Problematik der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter

Porter schlägt mit seinen WS eine Typologie vor, da die Kombination von Merkmalen unterschiedlicher Dimensionen, die für die Leistung eines Unternehmens als relevant betrachtet werden, Gruppen von spezifischen Fällen (hier WS) bilden, die bestimmte Idealtypen darstellen (vgl. Abb. 2)⁸⁰. Unterschiedliche Cluster-Untersuchungen konnten dabei Porters Typologie bestärken, aber sie auch kritisieren. So wurde herausgefunden, dass Unternehmen, die Porters WS anwenden, eine bessere Leistung hervorbringen als Unternehmen die keine der WS implementiert haben⁸¹. Jedoch schienen die Strategien nicht Idealtypen auf allgemeinsten Ebene darzustellen⁸².

Um eine strukturierte Antwort darauf geben zu können, wie Porters WS zu bewerten sind, werden im Folgenden die Kriterien für die Gültigkeit einer Typologie vorgestellt, anhand derer die WS kritisiert werden. So muss eine Typologie umfassend, sich gegenseitig ausschließend und explizit sein. Die Begriffe benötigen eine kurze Erklärung. Eine Typologie ist **umfassend**, wenn sich alle Mitglieder einer auf sie untersuchten Menge sich in die Typologie einordnen lassen können. Ansonsten sollte versucht werden die Typologie zu erweitern. Das Kriterium des **gegenseitigen Ausschluss** besteht dann, wenn eine Zuordnung der Mitglieder in genau nur einen Idealtyp möglich ist. Und **Explizität** bedeutet, dass es möglich ist die genutzten Dimen-

⁷⁹ Vgl. Miller/Friesen 1984b, S. 260.

⁸⁰ Vgl. Doty/Glick 1994, S. 232; Porter 2004a, S. 34f.; Porter 2004b, S. 11f.

⁸¹ Vgl. Dess/Davis 1984, S. 484.

⁸² Vgl. Miller/Dess 1993, S. 576ff.

sionen eindeutig zu beschreiben und dass die Idealtypen logisch zusammenpassen. Sind alle drei Kriterien erfüllt, besteht intersubjektive Überprüfbarkeit, d.h. eine einheitliche Verwendung durch unterschiedliche Personen ist gewährleistet.⁸³

Zu Beginn wird untersucht, ob Porters Typologie umfassend ist. Studien von Miller/Dess und Miller/Friesen zeigen, dass viele Unternehmen die WS kombinieren und somit in Porters „**Zwischen den Stühlen**“-Gruppe, anstatt in seinen Idealtypen, zu finden sind⁸⁴. Dies wäre allerdings kein Problem für die Typologie, da es heutzutage üblich ist eine sogenannte „remainder category“ für negative Fälle zu halten, um die Typologien besser an die Realität anzupassen⁸⁵. Da allerdings eine erfolgreiche Kombination von WS möglich ist (vgl. Abschnitt 3.2.3.3), entfallen die erfolgreichen Unternehmen nicht nur aus der negativ besetzten „remainder category“, sondern können auch keiner anderen Gruppe eindeutig zugeordnet werden. Damit ist sowohl die Bedingung einer umfassenden Typologie, als auch eines gegenseitigen Ausschlusses der Gruppen zueinander nicht erfüllt. Es ist jedoch schwierig unter Porters Verständnis der WS ein dazu relevantes Beispiel zu finden, da mitunter ein Grund für diese Probleme in Explizitäts-Defiziten in den Dimensionen besteht. Dies macht die intersubjektive Überprüfbarkeit besonders schwierig. Beispiele werden daher hier immer im Zusammenhang mit mangelnder Explizität gegeben.

So besteht ein Problem beispielsweise in der Explizität der **Dimension „Strategisches Zielobjekt“**. Die Aufteilung in „branchenweit“ und „Beschränkung auf ein Segment“ ist eine Ordinalskala und gibt damit keine Hinweise auf die Entfernung der beiden Merkmale zueinander und auch nicht, in welchen Bereichen Marktanteile an der Branche von beiden angepeilt werden⁸⁶. Porter gibt lediglich den Hinweis, dass bei einer Nischenstrategie der mögliche erreichbare

⁸³ Vgl. Tiryakian 1968, S. 178; Speed 1993, S. 175; Sharp/ Dawes 1996, S. 273f.

⁸⁴ Vgl. Miller/Dess 1993, S. 576f. und Miller/Friesen 1986a, S. 51.

⁸⁵ Vgl. Speed 1993, S. 175.

⁸⁶ Vgl. Hendry 1990, S. 449.

Marktanteil an der Gesamtbranche begrenzt ist⁸⁷. Überspitzt wäre damit aber auch eine Grenze bei 99% des möglichen Marktanteils denkbar. Die Unterscheidung wird noch schwieriger gemacht durch die branchenweite Strategie Differenzierung. So sagt Speed: „Since differentiation usually implies that the product has a particular appeal, then the maximum market share is limited“⁸⁸. Um in Porters Ordinalskala nicht nur einen marginalen Unterschied zwischen den zwei Merkmalen zu vermuten, sollte man sich die Beschränkung auf ein Segment als eine kleine Nische verinnerlichen⁸⁹. Dies ist aber trotzdem in keiner Weise objektiv und eine getroffene Zuordnung zu einem strategischen Zielobjekt in einem bestimmten Fall kaum intersubjektiv überprüfbar. Diese Problematik wird durch ein Beispiel von Speed zur Unterscheidung von Fokus- und Differenzierungsstrategie anhand der Automobilbau-Industrie beleuchtet⁹⁰. Er nennt Jaguar, Mercedes und Rolls-Royce als Unternehmen mit einer Differenzierungsstrategie und Daimler Limousinen als Nischenprodukte. Jedoch könnte man auch auf die Idee kommen, dass ebenso Rolls-Royce eine Konzentrationsstrategie verfolgt, wenn man dessen Zahlen der Pkw-Neuzulassungen in 2012 in Deutschland mit denen von Mercedes-Benz Cars vergleicht. Rolls-Royce hat 57 Neuzulassungen zu verzeichnen (0,002% Marktanteil), während Mercedes-Benz Cars 311.057 neue Autos zulassen konnte (10,091% Marktanteil)⁹¹. Daher kann man die Behauptung aufstellen, dass auch Rolls-Royce eine Konzentrationsstrategie fährt, da sich die Größe des Segments so signifikant von Mercedes unterscheidet und Daimler Limousinen wahrscheinlicher vergleichbarere Verkaufszahlen zu Rolls-Royce aufweisen würden. Somit zeigt sich die nicht vorhandene intersubjektive Überprüfbarkeit der Dimension des strategischen Zielobjekts. Nun kann sich der **Dimension „Strategischer Vorteil“** gewidmet werden: Ein Kritikpunkt bezüglich des gegenseitigen Ausschluss besteht hinsichtlich der Nutzung der zwei WV als Teilmenge einer Dimension. So besteht der gemeinsame Nenner von Effizienz und Ef-

⁸⁷ Vgl. Porter 2004a, S. 40.

⁸⁸ Speed 1989, S. 8.

⁸⁹ Vgl. Hendry 1990, S. 446.

⁹⁰ Vgl. Speed 1989, S. 9.

⁹¹ Vgl. Kraftfahrt-Bundesamt 2013, S. 50f.

ektivität darin Porters postulierte WV darzustellen und die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens auszumachen. Als Folge von Letzterem wäre eine Entscheidung für vollständige Konzentration auf Effizienz oder Effektivität nicht sinnvoll (und ist auch nicht von Porter gefordert). Porters geforderte Entscheidung für einen Effizienzvorteil unter Effektivitätsparität und vice versa bringt aber die Gefahr auf, dass ein gegenseitiger Ausschluss nicht ermöglicht werden könnte und gefährdet die intersubjektive Überprüfbarkeit. Zusätzlich erschwert wird eine Unterscheidung auf der Konzentrationsebene, in der Porter sagt, dass sowohl Kosten-, als auch Differenzierungsfokus den Käufer maßgeschneidert bedient⁹². So wird Ikea von Porter als ein Unternehmen mit einer Konzentrationsstrategie mit Kostenfokus beschrieben⁹³. Dies wird begründet mit einer Ausrichtung auf die Bedürfnisse einer Kundengruppe. In seinen Beschreibungen über Ikea finden sich viele Indizien für einen Kostenfokus, wie z. B. Kosteneinsparungen in Beratung, Versand, Produktion und der Vielfalt von Produktvarianten im Vergleich zur Konkurrenz⁹⁴. Allerdings ist es nicht so, als wären dies Ausschlusskriterien für einen Fokus auf Differenzierung. Das Weniger an Beratungsleistung wird durch eine gute Präsentation der Ware wettgemacht und kann zu einer besseren Wahrnehmung der Produkteigenschaften und somit zu einem höheren Nutzenvorteil für den Käufer führen. Die geringere Anzahl an Produktvarianten macht es Ikea möglich die Ware sofort an den Käufer „ready-to-assemble“ zu übergeben, was einen Zeitvorteil für diesen darstellt. Ein Vorteil in den Anschaffungskosten wird wegen der mangelnden Beleuchtung in Porters WV-Konzept ausgeblendet (vgl. Abschnitt 3.1.2). Diese Faktoren lassen die Einordnung Ikeas als ein Unternehmen mit Differenzierungsfokus zu. Und unter dem Aspekt, dass Ikea in Deutschland Marktführer in der Möbelhandelsbranche ist, lässt sich sogar darüber diskutieren, ob man Ikea nicht einer Differenzierungsstrategie zuordnet⁹⁵. Letztendlich könnte auch behauptet werden, dass **Kostenführerschaft** gar keine WS ist, da eine klare

⁹² Vgl. Porter 2004b, S. 15 und Speed 1989, S. 10.

⁹³ Vgl. Porter 1996, S. 67.

⁹⁴ Vgl. ders., S. 65.

⁹⁵ Vgl. Handelsblatt Online 2013, pass.

Unterscheidung in Kostenführerschaft und Differenzierung Schwierigkeiten bereiten kann (gegenseitiger Ausschluss) und jeder Idealtyp sich auf den anderen logisch beziehen lassen sollte (Explizität)⁹⁶. Insbesondere Letzteres soll bedeuten, dass sich sowohl Fokus, als auch Differenzierung auf den Kunden beziehen. Hingegen ist Kostenführerschaft, solange ein Preiskampf ausbleibt, nicht auf den Käufer ausgerichtet und passt somit nicht in die Typologie. Wenn das Anbieten niedriger Preise in der Kostenführerschaft miteingebunden wäre, bestände allerdings der logische Zusammenhang über Differenzierung durch niedrige Anschaffungskosten, Maßschneidung und andere Eigenschaften⁹⁷.

3.3 Das Modell der Wettbewerbskräfte

3.3.1 Darstellung des Wettbewerbskräfte-Modells

Das Modell der Wettbewerbskräfte determiniert primär die Wettbewerbsintensität in einer Branche und näher im betrachteten Wettbewerbsfeld. Nach Porter ist eine Branche

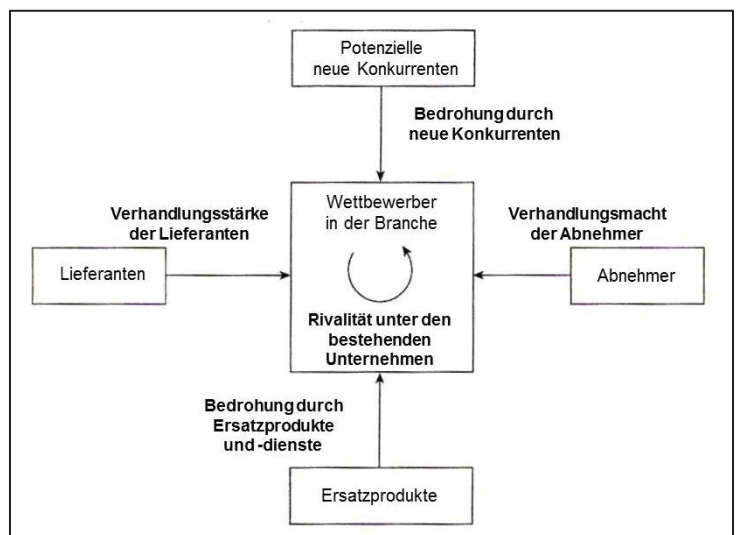


Abbildung 4, Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs, Quelle: Porter 2013, S.38.

eine „group of firms producing products that are close substitutes to each other“⁹⁸. Wie in Abb. 4 zu sehen, bestehen die Wettbewerbskräfte aus der Verhandlungsstärke von Lieferanten, der Bedrohung durch neue Konkurrenten, der Verhandlungsmacht von Käufern, der Bedrohung von Ersatzprodukten und der Rivalität in der Branche. Die aus ihnen resultierende Wettbewerbsintensität bestimmt das potentielle Rentabilitäts-Niveau der Branche. Je schwächer die Kräfte sind, desto höher ist das potentielle Rentabilitätsniveau. Mit dem Wissen über die

⁹⁶ Vgl. Speed 1989, S. 11.

⁹⁷ Vgl. Speed 1989, S. 10f.; Sharp 1991, S. 6; Sharp/Dawes 1996, S. 274.

⁹⁸ Porter 2004a, S. 5.

Quellen der Wettbewerbsintensität besteht eine Basis, um eine WS nach Porter zu bilden. Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren werden dem Unternehmen verdeutlicht und geben Hinweise wie das Unternehmen sich positionieren sollte.⁹⁹

3.3.2 Umwelt als Hintergrundfaktor der Wettbewerbsintensität

Porters Wettbewerbskräfte-Modell als Werkzeug für die Strategieentscheidung setzt das Unternehmen in Zusammenhang mit seiner Umwelt¹⁰⁰. Er subsumiert dabei alle Umweltfaktoren unter die fünf Wettbewerbskräfte insofern sie die Branche betreffen¹⁰¹. Daraus lassen sich zwei Kritikpunkte ableiten. Erstens subsumiert Porter beispielsweise einen großen Akteur wie den Staat in die fünf Wettbewerbskräfte und sieht ihn nicht als eigenständige Wettbewerbskraft an, womit sich mit dieser Logik auch fragen lässt, warum man nicht weniger als fünf Wettbewerbskräfte benutzt¹⁰². Entsprechend behauptet O'Shaughnessy, dass bei der Kalkulation von Gewinnmargen die Macht von Lieferanten schon implizit mit inbegriffen ist oder dass Substitutionsprodukte auch schon bei der Überprüfung des Markt-Potentials und -Wachstums berücksichtigt werden¹⁰³. Jedoch könnte Porters Aufgliederung als Werkzeug für Manager besser helfen, wenn solche Faktoren explizit genannt werden¹⁰⁴. Auch wenn eine Verringerung der Triebkräfte-Anzahl weniger Sinn macht, so sollte doch hinterfragt werden, ob nur fünf Indikatoren dazu ausreichen Gewinnpotentiale hinreichend zu durchleuchten¹⁰⁵. So betont Porter in Arbeiten mit Millar und auch van der Linde die Auswirkungen die Umweltfaktoren auf eine Branche und ihre Wettbewerber haben¹⁰⁶. Porter/van der Linde beschrieben Umweltschutz-Regulationen und ihre möglichen Auswirkungen auf Unternehmen. So könnten neue Regulationen Unternehmen dazu zwingen ihre Produkte und/oder Prozesse zu verändern und so Innovationen stimulieren¹⁰⁷. Dies könnte die

⁹⁹ Vgl. Porter 1979, S. 137f.; Porter 2004a, S. 3ff.; Porter 2004b, S. 234f.

¹⁰⁰ Vgl. Porter 2004a, S. 3.

¹⁰¹ Vgl. O'Shaughnessy 1988, S. 55 und Porter 2004a, S. 3, 28f.

¹⁰² Vgl. O'Shaughnessy 1988, S. 55 und Porter 1979, S.139f, 143.

¹⁰³ Vgl. O'Shaughnessy 1988, S. 55.

¹⁰⁴ Vgl. ebenda.

¹⁰⁵ Vgl. ders., S. 53.

¹⁰⁶ Vgl. Porter/Millar 1985, S. 155f. und Porter/van der Linde 1995, S. 100ff.

¹⁰⁷ Vgl. Porter/van der Linde 1995, S. 101.

Dynamik in einem Markt verändern. Porter/Millar betonen wie die Veränderung von Informationstechnik sogar die ganze Branchenstruktur verändert hat¹⁰⁸. Solchen Umweltfaktoren werden im Wettbewerbskräfte-Modell wenig Aufmerksamkeit geschenkt, könnten aber durch eine explizite Berücksichtigung Managern helfen Gewinnpotentiale besser zu antizipieren.

3.3.3 Kritik an den Prinzipien des Wettbewerbskräfte-Modells und ihre Konsequenzen für die Strategieentwicklung

Porters Definition einer Branche bereitet diesem Modell eine Problemstellung, wenn man auf die zufällig erscheinende Auswahl der Wettbewerbskräfte aus dem vorherigen Abschnitt zurückgreift. Es stellt sich nämlich die Frage, inwiefern sich die Wettbewerber in der Branche von Ersatzprodukten unterscheiden. Die Produkte der internen Wettbewerber sind nahe Substitute und würden somit „Ersatzprodukte“ mit in die Branche einschließen. Entsprechend sollte es nur vier und nicht fünf Wettbewerbskräfte geben. Ein anderes Problem ergibt sich aus dem Gedanken des Wettbewerbskräfte-Modells das Unternehmen so zu platzieren, dass es mit den gegebenen Wettbewerbskräften besser zu Recht kommt als die Konkurrenz, bestimmte Kräfte verändert, um in eine bessere Position zu kommen oder neue Branchenentwicklungen ausnutzen kann. Diese besonders starke Ausrichtung an eine Art idealen „fit“ in der Branche für eine Strategieentscheidung bietet allerdings wenig Spielraum ein Unternehmen zu fordern, sich auch gegen übermächtige Rivalen zu stellen¹⁰⁹. Das Modell bietet keinen Ansatz, **warum** ein extrem stark positioniertes Unternehmen wie Nokia in der Mobiltelefonbranche plötzlich von Apple überrundet wird und dieses wiederum von Samsung eingeholt wurde. Es kann lediglich zur Analyse helfen, **was** ein Unternehmen in einer Branche wettbewerbsfähig macht oder eben nicht¹¹⁰. Ein ergänzendes Konzept zu den Wettbewerbskräften als Antwort auf das „Warum“ bieten Hamel/Prahalad. Sie identifizieren dafür das Ressourcen-Ambitions-Verhältnis eines Unternehmens

¹⁰⁸ Vgl. Porter/Millar 1985, S. 155f.

¹⁰⁹ Vgl. Hamel/Prahalad 1993, S. 76f.

¹¹⁰ Vgl. dies., S. 75f.

und einen damit verbundenen Ressourcen-Leverage¹¹¹. Um ihr Modell zu veranschaulichen benutzen wir Nokias Fall. Wenn ein Unternehmen wie Nokia so groß ist, wie es vor dem Erscheinen des iPhones war, so kann sich eine nur moderate Ambition bezüglich der zukünftigen Position des Unternehmen im Wettbewerb einstellen – beispielsweise Marktführer zu bleiben und so schnell zu wachsen wie die Branche¹¹². Ein Unternehmen wie Apple, welches noch nicht in der Branche vertreten war, konnte trotz geringerer Ressourcen als Nokia eine Ambition aufbauen, schneller zu wachsen als der Marktführer, um diesen einzuholen. Hamel/Prahalad nennen dies „Strategie als Dehnung“¹¹³. Im Gegensatz zu Nokias „schlaffer“ Strategie, wird Apple für seine Strategie die vorhandenen Ressourcen besser nutzen (Ressourcen-Leverage). Letztendlich könnte diese zum Überholen Nokias durch Apple mitbeigetragen haben.

3.4 Das Modell der Wertkette

3.4.1 Darstellung des Modells der Wertkette

Das Modell der Wertkette ist ein weiteres zentrales Element in Porters Konzepten. Die gro-

be Untergliederung und Benutzungsweisen der Wertkette wurden bereits in den

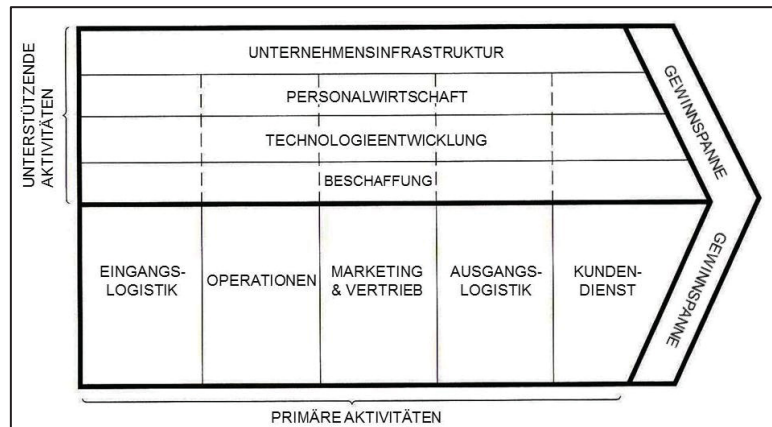


Abbildung 5, Das Modell einer Wertkette, Quelle: Porter 2014, S.64 (mit leichten Änderungen der Schrift zur besseren Darstellung).

Abschnitten 2.2 und 3.1.1 genannt. Wie in Abb. 5 zu sehen verläuft nach Porter in jedem Unternehmen der Werterstellungsprozess über den Eingang von Waren, die physische Herstellung von Produkten, deren Verkauf und ihre Verteilung an die Käufer, sowie einen Kundendienst nach dem Verkauf (primäre Aktivitäten). Möglich gemacht wird dies durch die sogenannten unterstützenden Aktivitäten. Die Un-

¹¹¹ Vgl. Hamel/Prahalad 1993, S. 77f.

¹¹² Vgl. dies., S. 77.

¹¹³ Vgl. dies., S. 84.

ternehmensinfrastruktur unterstützt die Wertschöpfung im Ganzen, während Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und Beschaffung auch einzelne Wertaktivitäten unterstützen. Die Wertaktivitäten und eine Gewinnspanne ergeben zusammen den dabei entstandenen Gesamtwert. Für die Findung der Ursachen von Wettbewerbsvorteilen ist die Betrachtung der Wertketten und der Verknüpfungen einzelner Wertaktivitäten sowohl innerhalb, als auch außerhalb eines Unternehmens wichtig.¹¹⁴

3.4.2 Kritik am internen Aufbau und Prinzip der Wertkette

In diesem Abschnitt wird weniger auf die kritisierbare Benennung und Einordnung einzelner Aktivitäten eingegangen, als viel mehr auf die Prinzipien die mit der Wertkette verknüpft sind und wie diese darin angewandt werden. Ein zentraler Punkt von Porters Wertkette ist, dass zur Ermittlung der Wettbewerbsposition anstatt der Kosten die Werterstellung (in den einzelnen Aktivitäten) analysiert werden sollte¹¹⁵. Dies erscheint im Aufbau des Modells keinesfalls erkenntlich. Zwar ist die Gesamtlänge der Wertkette ein Wert den der Käufer bezahlt, jedoch wird dieser realisierte Wert (Kaufpreis) aufgeteilt in Gewinnmarge und Wertaktivitäten. Die Wertaktivitäten stellen damit eindeutig „Kostenaktivitäten“ dar. Die Antwort auf die Frage, welche **Wertaktivität** einen Vorteil durch Differenzierung erzeugt, wird aus dieser Art der Darstellung nicht ersichtlich. Ein ergänzender Punkt ist die Frage, was „Wert“ in diesem Zusammenhang überhaupt meint. Porter sagt „the value chain displays total value“¹¹⁶. Die deutsche Übersetzung des betreffenden Abschnitts wird präziser: „Im Wettbewerbsrahmen ist Wert derjenige Betrag, den die Abnehmer [...] zu zahlen **bereit** sind“¹¹⁷. Dies entspricht einem Wert-Verständnis, der sich an den Nutzen des Angebots für den Kunden ausrichtet. Das Nutzenlevel ist letztlich mit dafür verantwortlich, ob eine positive Netto-Nutzen-Differenz nach Plinke besteht und der Käufer ein Angebot vorzieht, was für Porters Differenzierungsstrategie von Bedeutung ist

¹¹⁴ Vgl. Porter 2004b, S. 34ff.

¹¹⁵ Vgl. Porter 2004b, S. 38f.

¹¹⁶ Ebenda.

¹¹⁷ Porter 2014, S. 66 (Hervorhebung ist im Original nicht enthalten).

und diesen WV ausmacht¹¹⁸. Eine Addition von Kostenpositionen und einer Gewinnspanne wie in der Wertkette kann dieses Wertverständnis allerdings nicht reflektieren.

Ein anderer Kritikpunkt besteht hinsichtlich der Tauglichkeit der Wertkette in wissens- und dienstleistungsgetriebenen Volkswirtschaften, im Vergleich zu produktions- und materialgetriebenen¹¹⁹. Sowohl die Fixierung auf physische Herstellungsprozesse, als auch die Vernachlässigung von komplexen und multidimensionalen Möglichkeiten die Wertkette umzustrukturieren, hemmen die Sicht bei ihrer Benutzung als analytisches Werkzeug¹²⁰. Das Problem wird deutlich, wenn man Produkte als Leistungsbündel betont, in der Sach- und Dienstleistungen kein Gegensatz sind¹²¹. Ein Beispiel von Normann/Ramírez dazu ist Ikea¹²²: Ikea möchte nicht, dass ihre Kunden einen gewissen Wert konsumieren, sondern dass sie ihn selbst erstellen. Ihre Botschaft auf einem ihrer Kataloge war: „Wealth is [the ability to] realize your ideas“¹²³. Porters „Operationen“ als physische Herstellungsprozesse können diese Wertschaffung nicht widerspiegeln. Laut Normann/Ramírez fügt Ikea in keinem vorbestimmten Punkt in einer Kette von Aktivitäten Wert hinzu. Ikea wird viel mehr als zentraler Punkt in einer Konstellation von Wertschaffungen betrachtet. Ihre Idee macht Porters Behauptung eines allgemein gültigen Aufbaus der Wertkette nicht haltbar. Sie scheint eher für eine geringe Integration des Kunden im Leistungserstellungsprozess anwendbar.

3.4.3 Kritik zu den externen Verknüpfungen der Wertkette

Das Wertketten-Modells dient nicht nur einer internen Untersuchung des Unternehmens, sondern auch einer Untersuchung der Verknüpfungen mit unternehmensfremden Wertketten. Porter geht dafür auf einen Aspekt des Kaufverhaltens von Kunden ein¹²⁴. So wird aufgezeigt, dass der Käufer nicht nur eine einzelne Person sein muss, sondern eher aus einem „Buying Center“ im Sinne von Webster/Wind

¹¹⁸ Vgl. Plinke 2000, S. 79f.

¹¹⁹ Vgl. Normann 2007, S. 50.

¹²⁰ Vgl. ders., S. 49f.

¹²¹ Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 415ff.

¹²² Vgl. Normann/Ramírez 1993, S. 66ff.

¹²³ Normann/Ramírez 1993, S. 67.

¹²⁴ Vgl. Porter 2004b, S. 132f., 141f.

besteht¹²⁵. Dieser Logik folgend sollte Porter auch über die Anbieterperspektive auf die Existenz eines „Selling Centers“ hinweisen, welches dem Buying Center gegenübersteht¹²⁶. Ein solches Gegenüberstehen wird von Kratz und FritzRoy/Mandry dargestellt¹²⁷. Dies ist nicht nur für die Betrachtung der unternehmenseigenen Wertkette von Relevanz, sondern gerade auch für die Wertkette von Lieferanten, da Porter schließlich auch die Marktmacht von Lieferanten in seinen Wettbewerbskräften mit einschließt. Die Berücksichtigung eines „Selling Centers“ wäre damit angebracht.

4 Analyse von Porters Wettbewerbsstrategiekonzept für internationale Unternehmen

4.1 Darstellung von Porters Wettbewerbsstrategiekonzept für internationale Unternehmen

Im Hinblick auf den globalen Wettbewerb hat Porter ein internationales Wettbewerbsstrategiekonzept entwickelt. Auch hier wird wieder die Branche als der Rahmen identifiziert, in dem ein Unternehmen WV realisieren kann. Unterschieden werden die Branchen in einem Spektrum von multinational bis global. Eine multinationale Branche wird definiert als ein Wirtschaftszweig, in dem der Wettbewerb in einem Land (oder auch einer Gruppe kleiner Länder) unabhängig ist von dem Wettbewerb in anderen Ländern. Eine globale Branche ist ein Wirtschaftszweig, in dem die Wettbewerbsposition eines Unternehmens signifikant von der Wettbewerbsposition in anderen Ländern abhängig ist oder vice versa. Für dieses Konzept ist insbesondere das Modell der Wertkette in Verbindung mit der geografischen Reichweite eines Unternehmens von Bedeutung. Es geht für die internationale Strategie um die Frage, wie die Wertaktivitäten eines Unternehmens am besten geografisch auf verschiedene Länder verteilt (Konfiguration der Wertaktivitäten) und zu welchem sie Grad koordiniert werden sollten (Koordination der Wertaktivitäten), um einen WV zu erzielen. Bei der Kombination dieser zwei Dimensionen ergibt sich eine Typologie der internationalen Strategien, wobei die Konfi-

¹²⁵ Vgl. Porter 2004b, S. 141f. und Webster/Wind 1972, S. 77f.

¹²⁶ Vgl. Engelhardt/Günter 1981, S. 42f.

¹²⁷ Vgl. Kratz 1975, S. 142ff. und FritzRoy/Mandry 1975, S. 41f.

guration sich in ein Spektrum von geografischer „Streuung“ und „Konzentration“ der Wertaktivitäten aufspannt und die Koordination in die Extreme „keine Koordination“ und „viel Koordination“ von gleichen oder verbundenen Wertaktivitäten (vgl. Abb. 6). Auf dieser Typologie aufbauend erstellt Porter eine Gesamtstrategie-Typologie für globale Branchen vor, die Differenzierung, Kostenführerschaft und Konzentration miteinbezieht. Sie wird hier allerdings nur am Rande genannt, da sie eine Analyse von Konfiguration und Koordination zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen als Basis dieses Konzepts stören würde und die bekannten Elemente aus Abschnitt 3.2 nicht wiederholt werden sollen.¹²⁸

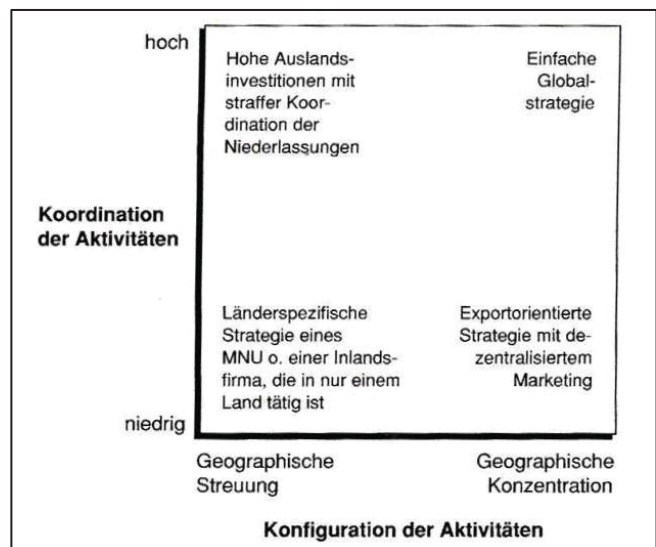


Abbildung 6, Varianten der internationalen Strategie, Quelle: Porter 1989, S.30.

4.2 Kritik an der Strategie-Typologie für internationale Branchen

Porters Konzept der internationalen Strategien war eine notwendige Weiterentwicklung in diesem Bereich, da bis dato für die internationale Strategie hauptsächlich eine Abstimmung zwischen Globalisierung und Lokalisierung im Fokus stand¹²⁹. Darüber aber eine passende internationale Strategie zu entwickeln ist nach Dähn nicht möglich¹³⁰. Trotzdem lassen sich Kritikpunkte hinsichtlich der zwei Dimensionen von Porters in Abschnitt 4.1 erklärten Typologie finden: Die Definition der Dimension „Konfiguration der Aktivitäten“ ergibt Unklarheiten. Porter sagt zur Streuung: „...performing the activity in every country“¹³¹. Damit ergibt sich in jedem Land, in dem das Unternehmen vertreten ist, eine vollständige Wertkette. Das Gegenstück – die

¹²⁸ Vgl. Porter 1986, S. 17-27, 46ff.; Hout/Porter/Rudden 1982, S. 103.

¹²⁹ Vgl. Dähn 1996, S. 97.

¹³⁰ Vgl. Dähn 1996, S. 84.

¹³¹ Porter 1986, S. 25.

Konzentration – ist, dass **alle** Wertaktivitäten an einem Ort ausgeführt werden¹³². Wenn man solch eine Konzentration betrachtet, funktioniert aber Porters Typologie an diesem Punkt nicht mehr. Denn dann ist eine Auswahl zwischen hoher und niedriger Koordination von Aktivitäten in verschiedenen Ländern irrelevant¹³³. Selbst unter der Annahme, dass unter Konzentration mindestens eine Wertaktivität in einem anderen Land ausgeführt ist, würde es die Frage aufwerfen, warum bei hoher und niedriger Koordination dann in „Einfache Globalstrategie“ und „Exportorientierte Strategie mit dezentralisiertem Marketing“ unterschieden wird (vgl. Abb. 6). Erstens erscheint Marketing (nach Porters Begriffsverständnis) als eine willkürlich ausgelagerte Wertaktivität. Zweitens schaffen die gegenübergestellten Begriffspaare „global“ und „exportorientiert“ Verwirrung, da nicht klar ist, inwiefern sie sich hinsichtlich der Variable Koordination unterscheiden. Ein anderer Kritikpunkt ergibt sich aus der Kombination von niedriger Koordination mit geografischer Streuung. Dies ergibt eine „länderspezifische Strategie eines MNU o. eine Inlandsfirma, die in nur einem Land tätig ist“ (vgl. Abb. 6). Diese Benennung schafft ebenfalls Verwirrung. So erscheint sie für ein multinationales Unternehmen (MNU) ersichtlich, allerdings nicht für eine Inlandsfirma, wenn man die obige Definition von Streuung betrachtet¹³⁴. Von all diesen Kritikpunkten aber abgesehen lenkt der Fokus auf Implementierungs-Fragen für Kogut von der eigentlich wichtigen Aufgabe ab, eine Strategie zu finden, die wettbewerbsrelevant ist¹³⁵.

4.3 Kritik an der Position der Wettbewerbskräfte im Wettbewerbsstrategiekonzept für internationale Unternehmen

Im Gegensatz zum Konzept in Kapitel 3 wird die Wertkette nicht nur zur Identifizierung von Wettbewerbsvorteilen genutzt, sondern ist wie in Abschnitt 4.1 zu sehen zentraler Bestandteil in Porters Wettbewerbsstrategiekonzept für internationale Unternehmen. Allerdings stehen der Wertkette keine weiteren Instrumente wie die fünf Wettbewerbskräfte bei, um eine fundierte Aussage treffen zu können, was

¹³² Vgl. Porter 1986, S. 27.

¹³³ Vgl. Rugman/Verbeke 1993, S. 13.

¹³⁴ Vgl. Dähn 1996, S. 93.

¹³⁵ Vgl. Kogut 1987, S. 74.

für eine Konfiguration und Koordination der Wertkette einen WV herbeiführt¹³⁶. Die Wertkette an sich hat keinen theoretischen Hintergrund von dem sich ableiten lassen würde, welche Wertaktivitäten wichtiger sind als andere und warum gerade diese dann auch nachhaltig wären¹³⁷. Ganz zu schweigen davon beinhaltet die Wertkette keinen Ansatz, der eine zu bevorzugende Konfiguration/Koordination erklären würde. Aufgrund der genannten Mängel stellt Porters Konzept keinen deutlichen Bezug zur Erstellung von Wettbewerbsvorteilen her, weshalb als erster Verbesserungsschritt ein Modell der Wettbewerbskräfte miteinbezogen werden sollte¹³⁸. Solch ein Wettbewerbskräfte-Modell sollte sowohl auf Höhe der globalen Branche arbeiten, um herauszufinden, welche Position ein Unternehmen in der Konfigurations-/Koordinationsmatrix einnehmen sollte, aber auch auf einer tieferliegenden Ebene, um herauszufinden, welche Länder für das Unternehmen einen komparativen Vorteil darstellen. Auch Porter schlägt eine Betrachtung des komparativen Vorteils vor¹³⁹.

5 Ein konkurrierender Ansatz der Wettbewerbsstrategie und der Wettbewerbsvorteile

5.1 Integration von Porters Wettbewerbsvorteils-Idee in Günters Kundenvorteilskonzept

Im Folgenden werden die Lücken in Porters Wettbewerbsvorteilen aufgezeigt, indem es mit Günters KV abgeglichen wird. Dies dient dem Zweck in Abschnitt 5.2 eine konkurrierende WS-Typologie vorstellen zu können, die sich an den Ergebnissen aus Abschnitt 3.1 und 3.2 anlehnt. Porters Kostenvorsprung ist wie in Abschnitt 3.1.3 nur ein potentieller WV und wird deswegen im weiteren Verlauf nicht mehr beachtet. Nach Günter lassen sich unter dem Blickwinkel der Neuen Institutionen Ökonomik vier WV identifizieren: Nutzenvorteil, Kostenvorteil, Zeitvorteil und Verlässlichkeit. Verlässlichkeit meint die Wahrscheinlichkeit/den Grad mit der/mit dem Anbietersversprechen eingehalten werden. Sie ist ein KV, der sich auf die anderen drei KV bezieht. So könnte sich das KV-Konzept in zwei Komponenten unter-

¹³⁶ Vgl. Kogut 1987, S. 74 und Dähn 1996, S. 94f.

¹³⁷ Vgl. Kogut 1987, S. 73.

¹³⁸ Vgl. Dähn 1996, S. 95.

¹³⁹ Vgl. Porter 1986, S. 37ff.

gliedern lassen: Die Erste könnte die Leistungserwartung sein, die ein Kunde an den Anbieter hat (bezüglich Nutzen, Kosten und Zeit) und kann auf einem Leistungsversprechen des Anbieters beruhen. Die zweite Komponente könnte die erwartete mögliche Leistungsabweichung sein – also die vom Kunden empfundene Verlässlichkeit.¹⁴⁰

Porters Differenzierung enthält Nutzen-, Kosten- und Zeitvorteile. Da der Kostenvorteil sich in die Bestandteile der TCO aufgliedert, fehlt bei Porter wie schon in Abschnitt 3.1.2 gezeigt die Komponente niedrige Anschaffungskosten. Ein anderer fehlender Punkt besteht hinsichtlich des KV Verlässlichkeit. Porter spricht lediglich über die Zuverlässigkeit von Lieferungen. Allerdings deckt dies erstens nur den Zeitvorteil ab und zweitens ist der Begriff „Zuverlässigkeit“ zu mehrdeutig und ist nicht präzise genug, um die Bedeutung von Verlässlichkeit vernünftig widerzuspiegeln. Auf diesem Verständnis der WV aufbauend kann nun eine zu Porter konkurrierende WS-Typologie entwickelt werden.¹⁴¹

5.2 Eine konkurrierende Wettbewerbsstrategie-Typologie nach Günters Kundenvorteilen

Die hier vorgestellte Typologie soll eine Alternative zu Porters WS-Typologie bilden und berücksichtigen

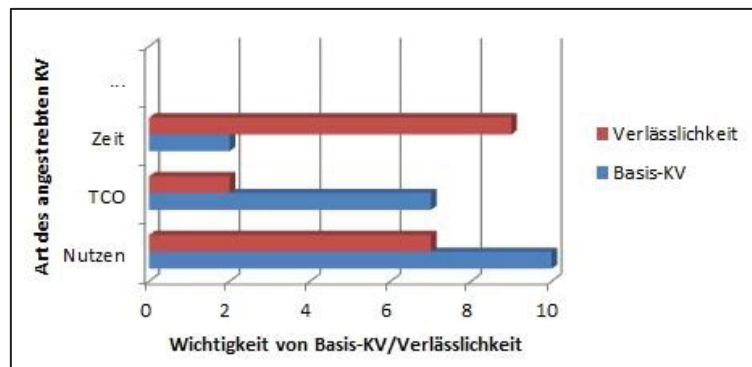


Abbildung 7, Konkurrierende Wettbewerbsstrategie-Typologie mit Beispielwerten, Quelle: eigene Darstellung.

die in Abschnitt 3.2.4 genannten Kritikpunkte. Abb. 7 veranschaulicht die drei Dimensionen der Typologie. Die **vertikale Achse** hat eine Nominalskala und beschreibt die Art des angestrebten KV. Sie kann dabei um mögliche weitere KV ergänzt werden, die in speziellen Wirtschaftszweigen auftreten könnten¹⁴². Damit soll eine umfassende Typologisierung auch in speziellen Fällen sichergestellt werden. Die

¹⁴⁰ Vgl. Günter 1997, S. 215ff.; Günter 2007, S. 186ff.; Laag 2005, S. 109.

¹⁴¹ Vgl. Porter 2004b, S. 130-138; Günter 1997, S. 216; Günter 2007, S. 186f.

¹⁴² Vgl. Günter 2007, S. 190.

Verlässlichkeit wird nicht separat in dieser Dimension genannt. In Anlehnung an die Einteilung von KV in zwei Komponenten aus Abschnitt 5.1 beinhaltet die **horizontale Achse** die zwei Dimensionen Wichtigkeit der Art der Leistungserwartung des Kunden (in Abb. 7 als Basis-KV) und Wichtigkeit der Verlässlichkeit, jeweils für die WS. Erstere wurde nicht Wichtigkeit des Leistungsversprechens genannt, da es Implikationen für die Wichtigkeit der Verlässlichkeit haben könnte und beide Dimensionen dann nicht mehr unabhängig sein könnten. Beide Dimensionen haben die gleiche Absolutskala, damit sie ohne Verzerrungen kombiniert für Berechnungen benutzt werden können. Eine Begrenzung der Skalenwerte macht den WS-Typ eines Unternehmens mit dem eines Anderen vergleichbar und die Dimensionen explizit, wobei die Grenzen 0 und 10 willkürlich sind. Wichtig ist zu sagen, dass ein Strategie-Typ sich aus der Konfiguration aller KV zusammensetzt und somit Kombinationen berücksichtigt werden. Damit lassen sich prozentuale Gewichtungen einzelner KV und ihrer Komponenten für die Strategie berechnen und mit anderen Unternehmen vergleichen. Zwar wird hier nicht wie bei Porter auf die Größe der Zielgruppe eingegangen, jedoch gefährdet dies nicht die Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen, da davon ausgegangen wird, dass nicht die gesamte Branche, sondern die relevante Konkurrenz die Vergleichsgröße ist. Die Positionierung eines Unternehmens kann so eindeutig bestimmt und operationalisiert werden¹⁴³. Die drei Kriterien an eine Typologie sind erfüllt. Auch lassen sich ex-ante die Erwartungen der Kunden und ex-post die Erfahrung des Kunden über solch eine Art der Darstellung übertragen. Das dargestellte Unternehmen hat sich besonders mit einem angestrebten Nutzenvorteil und einem angestrebten verlässlichen Zeitversprechen positioniert. Ob es damit einen WV erzielt und die WS einen Idealtyp darstellt, kann nun im Vergleich zur Konkurrenz und den Kundenwünschen/-erfahrungen bestimmt werden. Dies steht im Kontrast zu Porter drei festen Idealtypen.

6 Zusammenfassung der Ergebnisse

¹⁴³ Vgl. Günter 1997, S. 217.

Diese Arbeit hat gezeigt, dass Porters Wettbewerbsstrategie- und Wettbewerbsvorteilskonzepte einige Schwachstellen aufweisen. Als zentrale Erkenntnis ist die Klarstellung von Porters Unterscheidung der WV in Effizienz- und Effektivitätsvorteil anzusehen. Zudem erscheinen Porters generische WS kein geeignetes Instrument für den richtigen Umgang mit dem Wettbewerb zu sein. Erstens wurde aufgezeigt, dass eine Gleichstellung von Porters WV kritisch zu betrachten ist. Die WV als eine Dimension der WS lässt damit die Betrachtung der WS als „generisch“ kritisch erscheinen. Zweitens verursacht die Typologie Probleme die geforderten strategischen Gruppen präzise zu identifizieren. Drittens hat dies Implikationen auf sein „Zwischen den Stühlen“-Szenario. Porter widerlegt sein „Zwischen den Stühlen“-Szenario quasi selbst, da nicht mal seine eigens entwickelte Typologie seinen Anforderungen zu einer klaren WS-Entscheidung gerecht werden kann.

Einige von Porters Ausführungen wurden nicht angesprochen. So wurden nicht die in Porters Werken genannte Wettbewerbsfeldanalyse, Konkurrenzreaktionsprofile oder branchensituationsspezifische Strategien beachtet. Desweiteren gab es keine tiefgehende Untersuchung der einzelnen Determinanten mit denen Porter seine WS begründet (Mobilitäts-, Eintritts-, Austrittsbarrieren etc.). Es wurde viel mehr auf die für seine Argumentation essentiellen Elemente eingegangen, um die logische Konsistenz seiner Konzepte zu überprüfen. Dafür brauchten die oben genannten Punkte nicht untersucht werden. Entsprechend wurden die Ausführungen auch kaum in den Kontext einer bestimmten Unternehmens-Ebene gesetzt. In weiterführenden Studien sollte auf die genannten Determinanten näher eingegangen werden. So besteht Forschungsbedarf, ob diese stimmig sind und wenn ja, ob sie Schlüsse für alternative WS-Modelle zulassen. Darüber kann auch der Wert der in Abschnitt 5.2 vorgestellten WS-Typologie und eine dahingehende Anwendbarkeit der Branchen- und Wettbewerbsfeldanalyse überprüft werden. Zudem sollte dann näher berücksichtigt werden auf welche Unternehmensebenen sich ein neu entwickeltes WS-Konzept beziehen kann.

Literaturverzeichnis

- Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2010):** Industriegütermarketing, 9. Aufl., München.
- Backhaus, Klaus/Schneider, Helmut (2009):** Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart.
- Bradburd, Ralph M./Ross, David R. (1989):** Can Small Firms Find and Defend Strategic Niches? A Test of the Porter Hypothesis, in: Review of Economics and Statistics, Vol. 71, no. 2, May89, pp. 258–262.
- Buzzell, Robert D./Gale, Bradley T./Sultan, Ralph G. M. (1975):** Market share. A key to profitability, in: HBR, Vol. 53, no. 1, January-February, pp. 97–106.
- Chamberlin, Edward H. (1946):** The Theory of Monopolistic Competition. A Re-orientation of the Theory of Value, 5. ed., Cambridge.
- Dähn, Mathias (1996):** Wettbewerbsvorteile internationaler Unternehmen. Analyse - Kritik - Modellentwicklung, Schriftenreihe mir-Edition (hrsg. von Macharzina, Klaus/Welge, Martin K./Kutschker, Michael/Engelhard, Johann), Wiesbaden.
- Dess, Gregory G./Davis, Peter S. (1984):** Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, in: Academy of Management Journal, Vol. 27, no. 3, pp. 467–488.
- Doty, D. Harold/Glick, William H. (1994):** Typologies as a Unique Form of Theory Building. Toward Improved Understanding and Modeling, in: Academy of Management Review, Vol. 19, no. 2, pp. 230–251.
- Engelhardt, Werner H./Günter, Bernd (1981):** Investitionsgüter-Marketing. Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger, Stuttgart et al.
- Engelhardt, Werner H./Kleinaltenkamp, Michael/Reckenfelderbäumer, Martin (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von

Sach- und Dienstleistungen, in: ZfbF, Jg. 45, Heft 5, S. 395–426.

FitzRoy, Peter T./Mandry, Gordon D. (1975): The New Role For The Salesman-Manager, in: Industrial Marketing Management, Vol. 4, no. 1, pp. 37–43.

Fulmer, Willian E./Goodwin, Jack (1988): Differentiation. Begin with the Consumer, in: Business Horizons, Vol. 31, no. 5, September-October, pp. 55–63.

Günter, Bernd (1997): Wettbewerbsvorteile, mehrstufige Kundenanalyse und Kunden-Feedback im Business-to-Business-Marketing, in: Backhaus, Klaus /Engelhardt, Werner H. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb. Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, Wiesbaden 1997, S. 213–231.

Günter, Bernd (2007): Verlässlichkeit als Wettbewerbsvorteil im Business-to-Business-Marketing, in: Büschken, Joachim/Voeth, Markus/Weiber, Rolf (Hrsg.): Innovationen für das Industriegütermarketing, Stuttgart 2007, S. 185–199.

Hambrick, Donald C. (1983): High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries. A Contingency Approach, in: Academy of Management Journal, Vol. 26, no. 4, pp. 687–707.

Hamel, Gary/Prahalad, Coimbatore K. (1993): Strategy as Stretch and Leverage, in: HBR, Vol. 71, no. 2, March-April, pp. 75–84.

Handelsblatt Online (2013): Die erfolgreichsten Möbelhäuser, veröffentlicht im Internet, URL: http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/einrichtungsmärkte-die-erfolgreichsten-moebelhaeuser/v_detail_tab_print/762799-8.html, (Stand: 16.01.2013, Abfrage: 31.03.2014 23.43 Uhr).

Hendry, John (1990): The Problem with Porter's Generic Strategies, in: European Management Journal, Vol. 8, no. 4, December, pp. 443–450.

- Hout, Thomas/Porter, Michael E./Rudden, Eileen (1982):** How global companies win out, in: HBR, Vol. 60, no. 5, September-October, pp. 98–108.
- Kogut, Bruce (1986):** Understanding International Competition, in: Sloan Management Review, Vol. 28, no. 2, Winter, pp. 73–76.
- Kraftfahrt-Bundesamt (2013):** Fahrzeugzulassungen (FZ). Neuzulassungen von Kraftfahrzeugen und Kraftfahrzeuganhängern nach Herstellern und Handelsnamen Jahr 2012, veröffentlicht im Internet, URL: http://www.kba.de/nr_191078-/SharedDocs/Publikationen/FZ/2012/fz4_2012_pdf,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/fz4_2012_pdf.pdf, (Stand: 05.2013, Abfrage: 01.04.2014 02.07 Uhr).
- Kratz, Jürgen (1975):** Der Interaktionsprozess von einzeln gefertigten Investitionsgütern, Bochum.
- Laag, Kai-Uwe (2005):** Die Verlässlichkeit des Anbieters als Wettbewerbsvorteil, Hamburg.
- Meyer, Jürgen (1988):** Qualität als strategische Wettbewerbswaffe, in: Simon, Hermann (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, Stuttgart 1988, S. 73–88.
- Miller, Alex/Dess, Gregory G. (1993):** Assessing Porter's (1980) Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity, in: Journal of Management Studies, Vol. 30, no. 4, pp. 553–585.
- Miller, Danny/Friesen, Peter H. (1986a):** Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. Part I: Testing Porter, in: Organization Studies, Vol. 7, no. 1, pp. 37–55.
- Miller, Danny/Friesen, Peter H. (1986b):** Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. Part II: Performance Implications, in: Organization Studies, Vol. 7, no. 3, pp. 255–261.
- Normann, Richard (2007):** Reframing business. When the map changes the landscape, Chichester/New York.

- Normann, Richard/Ramírez, Rafael (1993):** From Value Chain to Constellation. Designing Interactive Strategy, in: HBR, Vol. 71, no. 4, July-August, pp. 65–77.
- O'Shaughnessy, John (1988):** Competitive marketing. A strategic approach, 2. ed., Boston et al.
- Plinke, Wulff (2000):** Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg 2000, S. 3–98.
- Porter, Michael E. (1979):** How Competitive Forces Shape Strategy, in: HBR, Vol. 57, no. 2, March-April, pp. 137–145.
- Porter, Michael E. (1986):** Competition in Global Industries. A Conceptual Framework, in: Porter, Michael E. (ed.): Competition in Global Industries, Boston 1986, pp. 15–60.
- Porter, Michael E. (1989):** Der Wettbewerb auf globalen Märkten. Ein Rahmenkonzept, in: Porter, Michael E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden 1989, S. 17–68.
- Porter, Michael E. (1996):** What Is Strategy?, in: HBR, Vol. 74, no. 6, November-December, pp. 61–78.
- Porter, Michael E. (2004a):** Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York et al.
- Porter, Michael E. (2004b):** Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, New York et al.
- Porter, Michael E. (2013):** Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Aufl., Frankfurt am Main/New York.
- Porter, Michael E. (2014):** Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8. Aufl., Frankfurt am Main/New York.
- Porter, Michael E./Millar, Victor E. (1985):** How Information Gives You Competitive Advantage, in: HBR, Vol. 63, no. 4, July-August, pp. 149–160.
- Porter, Michael E./van der Linde, Claas (1995):** Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relation-

- ship, in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9, no. 4, Autumn, pp. 97–118.
- Robinson, Joan (1969):** *The Economics of Imperfect Competition*, 2. ed., London/Basingstoke.
- Rugman, Alan M./Verbeke, Alain (1993):** *Generic Strategies in Global Competition*, in: Rugman, Alan M. /Verbeke, Alain (eds.): *Global Competition. Beyond the Three Generics*, Vol. 4, London 1993, pp. 3–15.
- Schoeffler, Sidney/Buzzell, Robert D./Heany, Donald F. (1974):** Impact of strategic planning on profit performance, in: *HBR*, Vol. 52, no. 2, March-April, pp. 137–145.
- Sharp, Byron (1991):** *Competitive Marketing Strategy. Porter Revisited*, in: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 9, no. 1, pp. 4–10.
- Sharp, Byron/Dawes, John (1996):** Is differentiation optional? a critique of Porter's competitive strategy typology, in: Earl, Peter E. (ed.): *Management, marketing, and the competitive Process*, Cheltenham/Brookfield 1996, pp. 268–287.
- Speed, Richard J. (1989):** Oh Mr Porter! A Re-Appraisal of Competitive Strategy, in: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 7, no. 5/6, pp. 8–11.
- Speed, Richard J. (1993):** Maximizing the potential if strategic typologies for marketing strategy research, in: *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, no. 3, Sep93, pp. 171–188.
- Tagiuri, Renato/Davis, John A. (1992):** On the Goals of Successful Family Companies, in: *Family Business Review*, Vol. 5, no. 1, Spring, pp. 43–62.
- Tiryakian, Edward A. (1968):** Typologies, in: Sillis, David L. (ed.): *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Thom To Zoos, Chicago/New York 1968, pp. 177–186.
- Turner, Ian D. (1989):** Management Update. Supplement to the *Journal of General Management*. Strategy and Organisation, in: *Journal of General Management*, Vol. 14, no. 3, pp. 1–8.

- Webster, Frederick E./Wind, Yoram (1972):** Organizational buying behavior, Englewood Cliffs/New Jersey.
- Wright, Peter (1987):** Research Notes and Communications. A Refinement of Porter's Strategies, in: Strategic Management Journal, Vol. 8, no. 1, Jan.-Feb., pp. 93–101.
- Wright, Peter/Kroll, Mark/Tu, Howard/Helms, Marilyn (1991):** Generic Strategies and Business Performance. An Empirical Study of the Screw Machine Products Industry, in: British Journal of Management, Vol. 2, no. 1, pp. 57–65.
- Wright, Peter/Parsinia, Alex (1988):** Porter's Synthesis Of Generic Business Strategies. A Critique, in: Industrial Management, Vol. 30, no. 3, May-June, pp. 20–23.
- Wright, Theodore P. (1936):** Factors Affecting the Cost of Airplanes, in: Journal of the Aeronautical Sciences, Vol. 3, no. 4, pp. 122–128.

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig verfasst und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt, nur die angegebenen Quellen benutzt und die in den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Düsseldorf, 08.04.2014