



Work in Progress

Die ZfTM-Schriftenreihe zu aktuellen Themen
der Telekommunikations- und Medienwirtschaft

ZfTM-Work in Progress Nr. 39:

Wettbewerbsstrategien von Geschäftsbereichen industrieller Unternehmen

– Eine Synopse des betriebswirtschaftlichen Forschungsstandes –

Torsten J. Gerpott*

© 2003

* Univ.-Prof. Dr. Torsten J. Gerpott, Lehrstuhl Planung & Organisation, Schwerpunkt Telekommunikationswirtschaft, Universität Duisburg-Essen, Lotharstr. 65, 47057 Duisburg.



Work in Progress

für die Telekommunikations- und Medienwirtschaft

ZfTM-Work in Progress ist eine Schriftenreihe des Förderkreises Zentrum für Telekommunikations- und Medienwirtschaft e.V. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Richtigkeit und Vollständigkeit. Für Fehler im Text und in Grafiken wird keinerlei Haftung übernommen. Aus der Veröffentlichung kann nicht geschlossen werden, daß die beschriebene Lösung oder die verwendete Bezeichnung freivongewerblichen Schutzrechten bz. Nachdruck oder sonstige Reproduktion (auch Auszüge) nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Vorstandes des Förderkreises. Herausgeber (presserechtliche Verantwortlich): Prof. Dr. Torsten J. Gerpott, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Stephan Böhm, Dipl.-Kfz. Sandra Thomas

Kontakt:

Förderkreis Zentrum für Telekommunikations- und Medienwirtschaft e.V.
Eichendorffstr. 20a
40885 Ratingen-Lintorf
Tel. 0203-3793109
Fax 0203-3792656
Internet www.zf-tm.de
Email kontakt@zf-tm.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Untersuchungsanliegen.....	1
1.2. Wettbewerbsstrategien: Präzisierung des Untersuchungsgegenstandes	1
2. Entwicklung von Wettbewerbsstrategien	3
2.1. Klassisch-normative Sicht des Prozesses der Wettbewerbsstrategieformulierung.....	3
2.2. Empirisch-deskriptive Sicht des Prozesses der Wettbewerbsstrategieentstehung.....	7
3. Wissenschaftliche Erfassung von Wettbewerbsstrategien	8
3.1. Summarisch-typologiegetriebener Ansatz.....	8
3.2. Analytisch-dimensionsgetriebener Ansatz.....	9
3.3. Summarisch-dekompositioneller Ansatz	11
4. Dimensionen von Wettbewerbsstrategien	11
4.1. Wettbewerbsvorteile des Leistungsangebots.....	12
4.1.1 Preis- oder Nutzenführerstrategien	12
4.1.2 Hybridstrategien	15
4.1.3 Ursachen für strategische Wettbewerbsvorteile	18
4.2. Angestrebte Marktabdeckung	21
4.3. Konkurrenzgerichtetes Verhalten	22
5. Fazit	24
Literatur	28

1. Einleitung

1.1. Untersuchungsanliegen

Die Frage, welche Wettbewerbsstrategien Unternehmen verfolgen können und sollen, um eine zumindest über dem Branchendurchschnitt liegende Verzinsung des investierten Kapitals zu erzielen, beschäftigt Betriebswirte in Praxis und Wissenschaft seit langem. Auch *Manfred Perlitz* hat sich mit wettbewerbsstrategischen Problemstellungen wiederholt auseinandergesetzt (s. etwa *Perlitz* 1988, S. 47-64 sowie 2000, S. 188-190 und 277f.; *Perlitz/Löbler* 1985, S. 443-445). Anliegen des nachfolgenden Beitrages ist es, den betriebswirtschaftlichen Erkenntnisstand zu Wettbewerbsstrategien überblicksartig aufzuzeigen und in die so entstehende „Landkarte der Forschungsergebnisse“ ausgewählte Arbeiten von *Perlitz* anlässlich seines 60. Geburtstages einzuordnen.

Hierzu gehe ich nach einer einleitenden Präzisierung der Bedeutung des Begriffs Wettbewerbsstrategien in *Kap. 2* auf die Forschung ein, die sich mit der Problemstellung befaßt, welche Aktivitäten zur Entwicklung von Wettbewerbsstrategien entfaltet werden sollten oder tatsächlich in der Unternehmenspraxis beobachtbar sind. *Kap. 3* diskutiert verschiedene Ansätze, wie Wettbewerbsstrategien in der Praxis in einer wissenschaftlichen Standards genügenden Weise empirisch erfaßbar gemacht werden können. *Kap. 4* erläutert drei Hauptdimensionen von Wettbewerbsstrategien. Ein kurzes Fazit zu möglichen Beiträgen der Betriebswirtschaftslehre zur Unterstützung von Unternehmen bei der Formulierung konkreter Wettbewerbsstrategien wird aus den in den vorangehenden Kapiteln gewonnenen Einsichten in *Kap. 5* gezogen.

1.2. Wettbewerbsstrategien: Präzisierung des Untersuchungsgegenstandes

Zur Präzisierung der Bedeutungen, die dem Konstrukt „Wettbewerbsstrategien“ (WBS) in den Wirtschaftswissenschaften zugeordnet werden, ist eine Erläuterung der beiden Begriffsbestandteile Wettbewerb und Strategie hilfreich. *Wettbewerb* ist ein Prozeß, bei dem zwei oder mehr Personen oder soziale Systeme so handeln, daß verbesserte Erreichungsgrade von für die Einkommenserzielung relevanten Sachverhalten durch mindestens eine Partei zu Verschlechterungen im Hinblick auf diese Sachverhalte für andere Parteien beitragen (vgl. *Stigler* 1987, S. 531). *Strategien* sind nach klassischem Verständnis Beschreibungen angestrebter oder erreichter Po-

sitionierungen für Unternehmen (Einheiten) und gedankliche Handlungskonzepte für die Entwicklung und den Einsatz von Ressourcen zur Erreichung von betriebswirtschaftlichen Zielen, wobei auf diese Konzepte möglichst viele der folgenden Attribute zutreffen sollen: Zukunftsbezogen, längerfristig, grundsätzlich/realitätsver-einfachend, für die Unternehmensentwicklung bedeutsam, ganzheitlich, richtungsge-bend, rationalitätsorientiert, systematisch sowie unternehmensaußen- und -innen-weltsensibel (s. *Mintzberg* 1978, S. 935; *Quinn* 1980, S. 7-10; *Schreyögg* 1984, S. 133-138; *Chrisman et al.* 1988, S. 414f.; *Corsten* 1998, S. 3f.; *Hambrick/Fredrickson* 2001, S. 49-54; *Müller-Stewens/Lechner* 2001, S. 17-21; *Wege/Al-Laham* 2001, S. 13f.; *Farjoun* 2002, S. 563-570).

Führt man die beiden Begriffsteile zusammen, dann lassen sich WBS (engl. „competitive strategies“) von Unternehmen umreißen als gedankliche Handlungskonzepte, die beschreiben, wie ein Unternehmen prinzipiell über längere Zeiträume solche Vorteile für sein Leistungsangebot auf Absatzmärkten gegenüber relevanten Wettbe-werbern erreichen will, die bewirken, daß sich Nachfrager für eigene Absatzleistun-gen entscheiden und die somit Nachteile für die anderen Unternehmen zur Folge ha-ben, deren Leistungen eigene Angebote substituieren könnten (vgl. *Barney* 2002, S. 6-10 u. 193). WBS sind also schwer vorstellbar ohne einen Angebotsüberhang bzw. Nachfrageknappheit sowie die Existenz von mehreren Anbietern und von Nachfra-gern, die bereit sind, zur Befriedigung eines Bedürfnisses den Erwerb von Leistun-gen verschiedener wirtschaftlich selbständig agierender Unternehmen in Betracht zu ziehen.

Da der klassische Strategiebegriff die systematische Planung und Längerfristigkeit von Handlungskonzepten zur Unternehmensausrichtung betont, wird bei der Be-trachtung von WBS typischerweise implizit angenommen, daß Unternehmen in Kon-kurrenz- und Nachfragekonstellationen operieren, die es erlauben, durch die Umset-zung einer WBS über *längere* Zeiträume Vorteile zu erreichen. Die Haltbarkeit dieser Annahme ist insbesondere durch *D'Aveni* (1994) in Frage gestellt worden. Er ar-gumentiert, daß in einer zunehmenden Zahl von Industrien ein kaum vorhersagbarer „Hyperwettbewerb“ zu beobachten sei, der ein Streben nach auf längere Dauer wirk-samen, verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteilen unangemessen werden läßt und ständig unberechenbare/-konventionelle Kurzfristmanöver erforderlich macht, um