

Thomas Thudium

**Technologieorientiertes strategisches Marketing**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Thomas Thudium

# **Technologieorientiertes strategisches Marketing**

Die Entwicklung eines neuen Bezugsrahmens  
zur Generierung von Marketingstrategien für  
technologieorientierte Unternehmen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Hörschgen

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Hohenheim, 2004

D 100

1. Auflage Juni 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2005

Ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005

Lektorat: Brigitte Siegel / Stefanie Loyal

[www.duv.de](http://www.duv.de)



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-8244-8320-4

ISBN 978-3-663-11610-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-11610-3

## Geleitwort

Seinen Ursprung nahm das Konzept des Marketing in der Konsumgüterindustrie in den USA. Von hier ausgehend diffundierte es nach und nach in andere Wirtschaftsbereiche sowie in den Non Business Bereich und hat in Deutschland vor gut 40 Jahren Eingang in die wissenschaftliche Diskussion gefunden. Im Laufe der Zeit wurde die ursprüngliche Idee der (Letzt-)Kundenorientierung den jeweiligen situativen Gegebenheiten angepaßt und durch Wissenschaft und Praxis modifiziert, so daß in der Realität vielfältige Varianten des Marketing-Konzepts nebeneinander existieren und sich das Marketing in den einzelnen Einsatzgebieten bei im Prinzip gleicher Grundmaxime z. T. sehr deutlich in den jeweils eingesetzten Mitteln und Methoden unterscheidet.

Aber nicht nur in inhaltlicher Hinsicht zeigt sich Marketing in einer für Außenstehende fast verwirrenden Vielgestaltigkeit – auch hinsichtlich der Akzeptanz des Konzepts in den unterschiedlichen (Wirtschafts-)Bereichen an sich bestehen signifikante Unterschiede. Während beispielsweise in der Konsumgüterindustrie die Marktorientierung der Unternehmensführung als weitgehend implementiert anzusehen ist und dort Marketing im allgemeinen als dominantes Konzept gelten kann, trägt Marketing in anderen Bereichen eher akzidentelle Züge. Das gilt grundsätzlich auch für die Investitionsgüterindustrie, der ein Hang zu Overengineering resp. die Vernachlässigung von Marketingaspekten nachgesagt wird.

Vor diesem Hintergrund ist das Anliegen des Verfassers zu sehen, einen Beitrag zur Beseitigung des Defizits der „mangelnden Integration der Marktorientierung in die Führungskonzeption technologieorientierter Unternehmen vor allem der Investitionsgüterbranche“ zu leisten, wobei er die strategische Marketing-Planung zum Ausgangspunkt seiner Überlegungen wählt, der er eine Schlüsselrolle für den Unternehmenserfolg zuspricht. Folgerichtig stellt sich Thudium die Aufgabe, die Konzeption der strategischen Marketing-Planung auf die Bedürfnisse technologieorientierter Unternehmen zuzuschneiden, und sieht die primäre Zielsetzung seiner Überlegungen darin, einen veränderten (marktorientierten) Rahmen für die strategische Marketing-Planung und die damit verbundene Strategienformulierung für technologieorientierte Unternehmen zu entwickeln.

Als Ausgangsbasis für die von ihm beabsichtigte Entwicklung wählt Thudium zunächst mit den Ansätzen des Market-Based View of Strategy sowie des Resource-Based View of Strategy jene (traditionellen) Managementkonzepte zur Lösung strategischer Fragestellungen, die lange Zeit im Mittelpunkt der Diskussion standen, und ergänzt sie durch (neuere) Überlegungen aus dem Bereich der Spieltheorie. Das von Nalebuff und Brandenburger aus der narrativen Spieltheorie entwickelte Konzept des Wertschöpfungs-Netztes erscheint ihm dabei als geeigneter Rahmen, die kontroversen Sichtweisen von Market-Based View und Resource-Based View zusammenzuführen und eine Multiparadigmen-Perspektive zu realisieren.

Der von Thudium erarbeitete Bezugsrahmen zur Generierung von Marketing-Strategien hat großes Potential. Er kann dazu beitragen, die z. T. äußerst vehement ausgefochtene Kontroverse zwischen den Anhängern des Market-Based View und des Resource-Based View weiter zu entschärfen, und weist insoweit den Weg, an die Stelle eines hemmenden „entweder – oder“ ein förderndes „sowohl – als auch“ treten zu lassen. Der vorgelegten Arbeit kommt auch große praktische Relevanz zu: Die vorgeschlagene Integration des aus der Ressourcen- und Kompetenz-Planung abgeleiteten Kompetenz-Clusters in das marktorientierte Wertschöpfungs-Netz bietet ein Konzept, das hilft, die den technologieorientierten Unternehmen vertraute und für sie so bedeutsame Innenwelt mit der Außenwelt zusammenzuführen. Zu unterstreichen ist dabei, daß durch die spieltheoretische Betrachtung der Marktteilnehmer im Wertschöpfungs-Netz eine dynamische Betrachtung des Marktes möglich ist. Die Systematik, mit der das in der vorliegenden Arbeit erfolgt, wird gerade bei der von Thudium ins Auge gefaßten Zielgruppe ein übriges tun und die Akzeptanz einer multioptionalen Sichtweise in der Praxis fördern.

Prof. Dr. Hans Hörschgen  
Dr.h.c. des Moscow Institute of Physics  
and Technology (State University)

## Vorwort

Angestoßen durch die in der betrieblichen Praxis immer wieder zu beobachtende Tatsache, daß technologieorientierte Unternehmen zwar „ihre Technik“ nicht jedoch „den Markt für ihre Technik beherrschen“, entstand die Idee, sich im Rahmen einer Dissertation mit der Integration marktorientierten Gedankengutes in die Führungskonzeption von technologieorientierten Unternehmen auseinanderzusetzen und eine Konzeption zu entwickeln, welche eine größere Marktorientierung bei technologieorientierten Unternehmen gewährleisten soll. Bei der Abfassung einer solchen Arbeit erfährt man in unterschiedlichster Art und Intensität Unterstützung von Personen, denen ich meinen ausdrücklichen Dank aussprechen möchte.

Allen voran gilt mein Dank meinem akademischen Lehrer Prof. Dr. Hans Hörschgen, daß auch ein „technophiler Marketingmensch“ aus der Welt der Industriegüter wie ich, sein Promotionsvorhaben mit Erfolg bei ihm durchführen konnte. Danken möchte ich des weiteren Prof. Dr. Helmut Kuhnle, der sich trotz hoher Arbeitsbelastung zur Übernahme des Zweitgutachtens bereit erklärt hat und das Procedere des Promotionsverfahrens engagiert unterstützte. Ebenso gebührt mein Dank Prof. Dr. Christoph Müller, der freundlicherweise die Aufgabe des mündlichen Prüfungsvorsitzenden übernahm.

Allen Freunden und Bekannten, die mich während meiner Promotionszeit unterstützen, bin ich überaus dankbar. Besonders hervorheben möchte ich Dr. Günter Käßer-Pawelka sowie Heike und Dr. Dietmar Weiß, welche in der letzten „heißen“ Phase des Entstehungsprozesses durch kritisches Hinterfragen und interessante Impulse den Fortgang der Arbeit erleichterten. Ebenso bedanken möchte ich mich bei meiner Nichte Sarah Eisemann für ihren Support im Grafikbereich.

Der größte Dank gilt meiner Familie, insbesondere meiner Frau Gaby und meinen Eltern Ruth und Heinz Thudium; wobei meine Mutter den erfolgreichen Abschluß der Arbeit leider nicht mehr erleben durfte. Ihnen sei diese Arbeit gewidmet.

Thomas Thudium

# Inhaltsübersicht

<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2. Aufbau und wissenschaftsprogrammatische Positionierung der Arbeit	7
<b>2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen</b>	<b>11</b>
2.1. Technologie und Technik	11
2.2. Marketing von technologieorientierten Unternehmen	17
2.3. Strategisches Marketing und strategisches Management	66
<b>3. Einflußfaktoren und Entwicklungstendenzen eines technologieorientierten strategischen Marketing</b>	<b>121</b>
3.1. Technologie im strategischen Marketing	121
3.2. Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für ein strategischen Marketing technologieorientierter Unternehmen	175
3.3. „Neuere“ Managementkonzepte und strategisches Marketing technologieorientierter Unternehmen	194
3.4. Zwischenresümee – Spezifische Umfeldmerkmale für ein strategisches Marketing von technologieorientierten Unternehmen	223
<b>4. Der Market-Based View of Strategy</b>	<b>232</b>
4.1. Zum traditionellen <i>Market-Based View</i>	232
4.2. Der Neuere <i>Market-Based View</i>	237
4.3. Strategische Ansätze des <i>Market-Based View</i>	241
4.4. Strategische Konzepte des <i>Market-Based View</i> im Blickpunkt technologieorientierter Unternehmen – ein Zwischenresümee	269

<b>5.</b>	<b>Der Resource-Based View of Strategy</b>	<b>269</b>
5.1.	Grundlagen des ressourcenorientierten Ansatzes	269
5.2.	Begriff und Arten von Ressourcen	272
5.3.	Von der Ressource über die Fähigkeiten zur Kompetenz	275
5.4.	Strategische Ansätze des <i>Resource-Based View</i>	282
5.5.	Strategische Konzepte des <i>Resource-Based View</i> im Blickpunkt technologieorientierter Unternehmen – ein Zwischenresümee	296
<b>6.</b>	<b>Neuere Mikrotheorie und Strategienformulierung – eine Rück- besinnung auf die Wurzeln der Wirtschaftswissenschaften</b>	<b>301</b>
6.1.	Vorbemerkungen	301
6.2.	Die Grundgedanken der klassischen Spieltheorie	306
6.3.	Das Konzept von Nalebuff und Brandenburger als betriebswirtschaft- lich-anwendungsorientierter Ansatz der Spieltheorie	319
<b>7.</b>	<b>Konzipierung markt- und ressourcenorientierter Strategien unter Einbeziehung der narrativen Spieltheorie als Bezugsrahmen</b>	<b>340</b>
7.1.	Kompetenzorientierte Ausrichtung in der Strategienplanung technologieorientierter Unternehmen	340
7.2.	Integration des Kompetenz-Clusters in das Wertschöpfungs-Netz – Konzeption eines neuen Bezugsrahmens	365
7.3.	Integrierte Betrachtung des Kompetenz-Clusters im Wertschöpfungs- Netz	403
<b>8.</b>	<b>Resümee</b>	<b>411</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XXIII</b>

<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2. Aufbau und wissenschaftsprogramatische Positionierung der Arbeit	7
<b>2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen</b>	<b>11</b>
2.1. Technologie und Technik	11
2.2. Marketing von technologieorientierten Unternehmen	17
2.2.1. Marketing als Führungskonzeption von Unternehmen	17
2.2.2. Charakterisierung einer technologieorientierten Unternehmung	22
2.2.3. Spezielle Rahmenbedingungen eines Marketing für technologieorientierte Unternehmen	28
2.2.4. Typologieansätze für ein Marketing von Investitionsgütern als Beispiel für technologieorientierte Unternehmen	45
2.3. Strategisches Marketing und strategisches Management	66
2.3.1. Grundhaltungen der Unternehmensführung	66
2.3.2. Von der Finanzplanung zum strategischen Management	70
2.3.3. Der Strategiebegriff und zur Begrifflichkeit der Unternehmensstrategie	81
2.3.4. Das Konzept der strategischen Vorsteuerung	85
2.3.5. Zur Strategiediskussion im Marketing	93
2.3.6. Entwicklungsstufen des strategischen Marketing	100
2.3.7. Systematisierungsansätze von Marketingstrategien	102

<b>3. Einflußfaktoren und Entwicklungstendenzen eines technologieorientierten strategischen Marketing</b>	<b>121</b>
3.1. Technologie im strategischen Marketing	121
3.1.1. Market-Pull versus Technology-Push	121
3.1.2. Die Entwicklung von Technologie und ihre Bedeutung für strategische Optionen	125
3.1.2.1. Vorbemerkung	125
3.1.2.2. Der Lebenszyklus einer Technologie als Determinante für strategische Entscheidungen	126
3.1.2.3. Die wettbewerbsstrategische Bedeutung einer Technologie als Determinante für strategische Entscheidungen	141
3.1.2.4. Die Beziehungen zwischen Technologien, ihre Anwendungsbreite sowie ihr Einsatzspektrum als weitere Determinanten für strategische Entscheidungen	154
3.1.3. Innovationen als Grundlage technologieorientierter Unternehmen	155
3.1.3.1. Innovationsbegriff und Innovationsarten	155
3.1.3.2. Zum Prozeßcharakter von Innovationen	163
3.1.3.3. Betrachtungen zur Diffusion von Innovationen	168
3.2. Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für ein strategisches Marketing technologieorientierter Unternehmen	175
3.2.1. Unternehmenskultur und ihre marktorientierte Ausprägung	175
3.2.2. Merkmale von Unternehmenskulturen	178
3.2.3. Unternehmenskultur-Typologien und Unternehmenskultur-Profile	179
3.2.4. Dynamik der Unternehmenskultur und ihre Konsequenzen für strategische Entscheidungen	185
3.2.5. Ansätze zur Unternehmenskulturentwicklung bzw. Kulturveränderung	191

3.3.	„Neuere“ Managementkonzepte und strategisches Marketing technologieorientierter Unternehmen	194
3.3.1.	Vorbemerkung	194
3.3.2.	Vom Taylorismus zum Lean-Management - Entwicklungen zu einer „neuen“ Generation von Managementkonzeptionen in technologieorientierten Unternehmen	195
3.3.3.	Lean-Management und strategisches Marketing	201
3.3.3.1.	Begriff und Philosophie des Lean-Management	201
3.3.3.2.	Konzeption und Techniken des Lean-Management	206
3.3.3.3.	Implikationen für ein strategisches Marketing	212
3.3.4.	Reengineering-Techniken und strategisches Marketing	215
3.3.4.1.	Zum Begriff des Business Process Reengineering (BPR)	215
3.3.4.2.	Kernelemente klassischer BPR-Ansätze	218
3.3.4.3.	Implikationen für ein strategisches Marketing	222
3.4.	Zwischenresümee – Spezifische Merkmale eines strategischen Marketing von technologieorientierten Unternehmen	223
<b>4.</b>	<b>Der <i>Market-Based View of Strategy</i></b>	<b>232</b>
4.1.	Zum traditionellen <i>Market-Based View</i>	232
4.2.	Der Neuere <i>Market-Based View</i>	234
4.3.	Strategische Ansätze des <i>Market-Based View</i>	238
4.3.1.	Vorbemerkungen	238
4.3.2.	Die sogenannten „Generischen“ Strategien von PORTER	239
4.3.3.	Wertorientierung - Wertkette – Wertschöpfungskette, die Erweiterung des Strategiekonzepts von PORTER	253
4.3.4.	Hybride Strategien	258
4.3.4.1.	Überblick	258
4.3.4.2.	Der Ansatz von GILBERT/STREBEL	261
4.3.4.3.	Die dynamische Produktdifferenzierung nach KALUZA	262
4.4.	Strategische Konzepte des <i>Market-Based View</i> im Blickpunkt technologieorientierter Unternehmen – ein Zwischenresümee	266

<b>5.</b>	<b>Der <i>Resource-Based View</i> of Strategy</b>	<b>269</b>
5.1.	Grundlagen des ressourcenorientierten Ansatzes	269
5.2.	Begriff und Arten von Ressourcen	272
5.3.	Von der Ressource über die Fähigkeiten zur Kompetenz	275
5.4.	Strategische Ansätze des <i>Resource-Based View</i>	282
5.4.1.	Der „klassische“ Kernkompetenz-Ansatz nach HAMEL/PRAHALAD	282
5.4.2.	Der Ansatz der marktorientierten Kernkompetenzen nach KRÜGER/HOMP	288
5.4.3.	Der Ansatz der <i>Dynamic Capabilities</i> nach TEECE/PISANO/ SHUEN	290
5.4.4.	Der Wertschöpfungsorientierte Kompetenzansatz nach LADO/ BOYD/WRIGHT	291
5.4.4.	Der Ansatz des <i>Competence-based</i> Strategic Management nach SANCHEZ/HEENE	293
5.5.	Strategische Konzepte des <i>Resource-Based View</i> im Blickpunkt tech- nologieorientierter Unternehmen – ein Zwischenresümee	296
<b>6.</b>	<b>Neuere Mikrotheorie und Strategienformulierung – eine Rück- besinnung auf die Wurzeln der Wirtschaftswissenschaften</b>	<b>301</b>
6.1.	Vorbemerkungen	301
6.2.	Die Grundgedanken der klassischen Spieltheorie	306
6.2.1.	Grundannahmen der Spieltheorie	306
6.2.2.	Merkmale und Kategorien von Spielen	307
6.2.3.	Methodik der Spielanalyse und Lösungskonzepte	314
6.2.4.	Kritische Anmerkungen zur klassischen Spieltheorie	318
6.3.	Das Konzept von NALEBUFF und BRANDENBURGER als betriebswirt- schaftlich-anwendungsorientierter Ansatz der Spieltheorie	319
6.3.1.	Vorbemerkung	319
6.3.2.	Von der <i>Win-Lose</i> -Strategie zur <i>Win-Win</i> -Strategie	320
6.3.3.	Die Wertschöpfung und das Wertschöpfungs-Netz als zentraler Aspekt eines Spiels	323

6.3.4.	Grundsätzliche Möglichkeiten der Veränderung eines Spiels und ihre strategischen Implikationen	328
6.3.4.1.	Die Spielbeschreibung als Ausgangspunkt für Veränderungen	328
6.3.4.2.	Die erste spielstrategische Variation: <i>Die Spiel- teilnehmer in ihren Rollen vertauschen</i>	331
6.3.4.3.	Die zweite spielstrategische Variation: <i>Die Wert- schöpfungsmöglichkeiten der Spieler verändern</i>	332
6.3.4.4.	Die dritte strategische Variationsmöglichkeit: <i>Veränderung der Spielregeln</i>	336
6.3.4.5.	Die vierte strategische Variationsmöglichkeit: <i>Ein- flußnahme auf die Annahmen der Spieler</i>	337
6.3.4.6.	Die fünfte strategische Variationsmöglichkeit: <i>Veränderung der Spielfeldgrenzen</i>	338
<b>7.</b>	<b>Konzipierung markt- und ressourcenorientierter Strategien unter Einbeziehung der narrativen Spieltheorie als Bezugsrahmen</b>	<b>340</b>
7.1.	Kompetenzorientierte Ausrichtung in der Strategienplanung technologieorientierter Unternehmen	340
7.1.1.	Vorbemerkung	340
7.1.2.	Technologie-Plattform vs. Technologie-Insellösung: <i>Problem- lösungen der Kunden als Objektbereich strategischer Techno- logieplanung</i>	344
7.1.3.	Technologie-Führer vs. Technologie-Folger: <i>Die Wett- bewerber als Bezugsobjekte strategischer Technologieplanung</i>	351
7.1.4.	Technologie-Autarkie vs. Technologie-Netzwerk: <i>Lieferanten als Bezugsobjekte strategische Technologieplanung</i>	354
7.1.5.	Technologie-Singularität versus Technologie-Multiplikation: <i>Märkte/Marktsegmente als Bezugsobjekte strategischer Technologieplanung</i>	359
7.1.6.	Ein Gesamtprofil für die kompetenzorientierte technologie-strategische Ausrichtung des Unternehmens	362

7.2. Die Kompetenz-Clusters und ihre Integration in das Wertschöpfungs-Netz – Konzeption eines neuen Bezugsrahmens	365
7.2.1. Vorbemerkung	365
7.2.2. Technologie-Plattform vs. Technologie-Insellösung im Wertschöpfungs-Netz	366
7.2.3. Technologie-Führer vs. Technologie-Folger im Wertschöpfungs-Netz	384
7.2.4. Technologie-Autarkie vs. Technologie-Netzwerk im Wertschöpfungs-Netz	396
7.2.5. Technologie-Multiplikation vs. Technologie-Singularität im Wertschöpfungs-Netz	400
7.3. Integrierte Betrachtung des Kompetenz-Clusters im Wertschöpfungs-Netz	403
<b>8. Resümee</b>	<b>411</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>421</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-01:	Grundaufbau der Arbeit	7
Abb. 2-01:	Kontextunabhängiger Zusammenhang zwischen Theorie, Technologie und Technik	13
Abb. 2-02:	Zentrale Themenfelder von Schrittmacher- und Schlüsseltechnologien der Zukunft	17
Abb. 2-03:	Determinanten des Komparativen Konkurrenzvorteils (KKV)	19
Abb. 2-04:	Ansprüche und Zielsetzungen eines integrierten Marketing	21
Abb. 2-05:	Produktlebenszeit und Pay-Off-Periode im Branchenvergleich	29
Abb. 2-06:	Entwicklung der Produktlebenszyklen in ausgewählten Branchen	30
Abb. 2-07:	Zukünftige Produkte und Märkte der Mikrosystemtechnik.	33
Abb. 2-08:	Konvergenz von Märkten am Beispiel der I&K-Technik	35
Abb. 2-09:	Zusammenhang von <i>E-Commerce</i> und elektronischen Marktlösungen	36
Abb. 2-10:	Das CIM-Konzept oder Y-Modell von SCHEER	43
Abb. 2-11:	Transaktionstypen	49
Abb. 2-12:	Leistungstypologie	51
Abb. 2-13:	Beschaffungskomplexitätsbezogene Typologie nach KUTSCHKER	52
Abb. 2-14:	Geschäftstypenansatz von BACKHAUS	57
Abb. 2-15:	Kombination von angebots- und nachfragebezogenen Typologisierungsansätzen nach PLINKE	58
Abb. 2-16:	Typologisierungsansatz im Business-to-Business-Bereich nach KLEINALTENKAMP	62
Abb. 2-17:	Modifizierte Typologie für Business-to-Business-Transaktionen von KLEINALTENKAMP	63
Abb. 2-18:	Transaktionstypologie im Business-to-Business Marketing nach PLINKE	65
Abb. 2-19:	Praktische Erscheinungsformen von Industriegüter-Transaktionen nach PLINKE	65
Abb. 2-20:	Der formale strategische Planungsprozeß nach HAX/MAJLUF	74

Abb. 2-21:	Der HARVARD-APPROACH des strategischen Management/ Modifiziertes LCAG Schema	77
Abb. 2-22:	Geplante Evolution des Managements nach KIRSCH	78
Abb. 2-23:	Das Konzept der strategischen Vorsteuerung nach GALWEILER	88
Abb. 2-24:	Überblick über interne und externe Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentiale	90
Abb. 2-25:	Grundproblematik der Strategiebewertung Ursache-Wirkungs- Relationen zwischen Strategien und Erfolgspotentialen	91
Abb. 2-26:	Die Produkt-Markt-Matrix nach ANSOFF	103
Abb. 2-27:	Vier Marketingstrategien für die Einführungsphase nach KOTLER	106
Abb. 2-28:	Die grundsätzlichen Wettbewerbsstrategien nach PORTER	108
Abb. 2-29:	Der Zusammenhang zwischen Rentabilität und Marktanteil	110
Abb. 2-30:	Der Ansatz der Outpacing-Strategien nach GILBERT/STREBEL	112
Abb. 2-31:	Strategie-Raster nach BECKER	114
Abb. 2-32:	Die grundsätzlichen strategischen Kombinationsrichtungen nach BECKER	115
Abb. 2-33:	Aufgaben der strategischen Unternehmensplanung sowie der strategischen Marketingplanung nach MEFFERT	120
Abb. 3-01:	Das Technologielebenszykluskonzept nach FORD/RYAN	127
Abb. 3-02:	Der Lebenszyklusverlauf nach A. D. LITTLE	131
Abb. 3-03:	Erweitertes Technologie-Technik-Lebenszyklusmodell	135
Abb. 3-04:	Kriterien zur Einordnung von Phasen im Technologien-Technik- Lebenszyklus	136
Abb. 3-05:	Das S-Kurven-Konzept von MCKINSEY	137
Abb. 3-06:	Impact-Matrix relevanter Technologien	142
Abb. 3-07:	Modell der Innovationsentwicklung einer „produktiven Einheit“	145
Abb. 3-08:	Verlauf technologischer Barrieren	149
Abb. 3-09:	Die Produkt-Prozeß-Matrix von HAYES/WHEELWRIGHT	152
Abb. 3-10:	Neuheitsgrad von Innovationen	159
Abb. 3-11:	<i>Supplier versus Customer Perception of Innovation</i>	160
Abb. 3-12:	Gliederung der F&E	165
Abb. 3-13:	Technologie-, Innovations- und F&E-Management	167
Abb. 3-14:	Adopter-Kategorien im Diffusionsprozeß (Adoptionskurve)	171

Abb. 3-15:	Diffusionskurve (kumulierte Darstellung)	172
Abb. 3-16:	Determinanten des Adoptionsprozesses	173
Abb. 3-17:	Begriffsabgrenzungen der Unternehmenskultur	177
Abb. 3-18:	Kulturtypologie in Anlehnung an DEAL/KENNEDY	180
Abb. 3-19:	Ausgewählte Kulturprofile im Marketing	184
Abb. 3-20:	Lebenszyklus einer Unternehmenskultur	186
Abb. 3-21:	Beziehungsstruktur des <i>Kultur-Strategie-Fit</i>	188
Abb. 3-22:	Instrumente zur Beeinflussung einer Unternehmenskultur	192
Abb. 3-23:	Ansatzpunkte zur Beeinflussung einer markt- und technologieorientierten Unternehmenskultur	193
Abb. 3-24:	Produktionskonzepte und Individualisierungstrends	200
Abb. 3-25:	Entwicklungsgeschichte der Lean Philosophie	203
Abb. 3-26:	Beziehungsgefüge im Lean-Management	210
Abb. 3-27:	Charakteristische Umfeldmerkmale für ein strategisches Marketing von technologieorientierten Unternehmen	224
Abb. 4-01:	Wesentliche Parameter des industrieökonomischen Paradigmas	232
Abb. 4-02:	Zusammenhang zwischen Branchenstruktur und Erfolg	235
Abb. 4-03:	Wettbewerbsstrategien und Strategische Erfolgsfaktoren (SEF)	238
Abb. 4-04:	Wettbewerbsstrategien nach PORTER	243
Abb. 4-05:	Ansatzpunkte zur Erzielung von Kostenführerschaft	246
Abb. 4-06:	Ansatzpunkte zur Erzielung von Differenzierungen	248
Abb. 4-07:	Risiken der „ <i>generischen</i> “ Wettbewerbsstrategien	250
Abb. 4-08:	Auswirkungen der generischen Wettbewerbsstrategien auf die Wertreiber	252
Abb. 4-09:	Geschäftssystem nach MCKINSEY	253
Abb. 4-10:	Aufteilung des Wertbegriffs aus Anbieter- und Nachfragersicht	255
Abb. 4-11:	Grundstruktur einer Wertkette	256
Abb. 4-12:	Übersicht über Hybride Strategieansätze	258
Abb. 4-13:	Überblick über empirische Studien zur Existenz hybrider Strategien	260
Abb. 4-14:	<i>Outpacing Strategies</i> nach GILBERT/STREBEL	262
Abb. 4-15:	Gestaltungsfelder der Dynamischen Produktdifferenzierungsstrategie	263
Abb. 4-16:	Einordnung der Dynamischen Produktdifferenzierung	264

Abb. 4-17:	Strategien und neue Technologien	265
Abb. 5-01:	Ressourcen und dauerhafte strategische Rente	272
Abb. 5-02:	Ausgewählte Abgrenzungsalternativen von Ressourcenarten in der Literatur	273
Abb. 5-03:	Die unterschiedlichen Ressourcenarten	275
Abb. 5-04:	Pool gegenwärtiger Ressourcen im Unternehmen	277
Abb. 5-05:	Ausgewählte Definitionen von Kompetenzen und Kern- kompetenzen	279
Abb. 5-06:	Ebenen des Wettbewerbs und Kernaussagen des Konzepts der Kernkompetenzen nach HAMEL/PRAHALAD	283
Abb. 5-07:	Opportunity Matrix am Beispiel CANON	284
Abb. 5-08:	Modell des kompetenzorientierten Wettbewerbs	287
Abb. 5-09:	Zusammensetzung von Kernkompetenzen	289
Abb. 5-10:	Kompetenzsystematik nach LADO/BOYD/WRIGHT	292
Abb. 5-11:	Systemelemente eines Unternehmens oder Unternehmung als „offenes System“	295
Abb. 6-01:	Die Darstellungsformen von Spielen: Auszahlungsmatrix und Spielbaum	315
Abb. 6-02:	Das Wertschöpfungs-Netz	324
Abb. 6-03:	Die Spieler in Nintendos <i>Wertschöpfungs-Netz</i>	334
Abb. 7-01:	Das Unternehmensmodell kompetenzbasierter Technologieplanung nach ZEHNDER	342
Abb. 7-02:	Merkmale von Individualisierung und Standardisierung	346
Abb. 7-03:	Strategische Alternativen bezüglich der <i>Synergiepotentialnutzung von Tehnologien</i>	351
Abb. 7-04:	Kombinierte Timingstrategien	353
Abb. 7-05:	Strategische Alternativen bezüglich der <i>Technologieposition</i> eines Unternehmens	354
Abb. 7-06:	Beispiel einer Zuliefer-Pyramide	357
Abb. 7-07:	Strategische Alternativen bezüglich des <i>Kooperationspotentials für technologisches Know-how</i>	359
Abb. 7-08:	Strategische Alternativen bezüglich der <i>Anwendungsbreite von Technologien</i>	362

Abb. 7-09:	Gesamtprofil typologischer Grundmuster zur strategischen Technologieplanung im <i>Kompetenz-Cluster</i>	363
Abb. 7-10:	Gesamtprofil des neuen Bezugsrahmens	365
Abb. 7-11:	Technologie-Plattform vs. Technologie-Insellösung im Wertschöpfungs-Netz	367
Abb. 7-12:	Grundprinzipien der Modularisierung	373
Abb. 7-13:	Unterschiedliche Arten von Plattformen	380
Abb. 7-14:	Modifizierte Adoptionskurve neuer Technologien nach MOORE	388
Abb. 7-15:	Technologie-Führer vs. Technologie-Folger im Wertschöpfungs-Netz	392
Abb. 7-16:	Technologie-Autarkie vs. Technologie-Netzwerk im Wertschöpfungs-Netz	397
Abb. 7-17:	Technologie-Multiplikation vs. Technologie-Singularität im Wertschöpfungs-Netz	400
Abb. 7-18:	Beispielprofil für den Geschäftstyp <i>Produktgeschäft</i> im Wertschöpfungs-Netz	405
Abb. 7-19:	Beispielprofil für den Geschäftstyp <i>Systemgeschäft</i> im Wertschöpfungs-Netz	408
Abb. 8-01:	Mikroökonomische Wurzeln und Grundannahmen der markt- und ressourcenorientierten Perspektive	412
Abb. 8-02:	Das Kompetenz-Cluster im Wertschöpfungs-Netz	417

## Abkürzungsverzeichnis

AER	American Economic Review
AMR	American Marketing Review
Ams	Auto, Motor und Sport
AoMJ	Academy of Management Journal
AoMR	Academy of Management Review
ASA	American Standardization Association
ASQ	Administrative Science Quarterly
asw	Absatzwirtschaft
AW	Außenwirtschaft
BB	Der Betriebsberater
BfuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BH	Business Horizons
BW	Business Week
BMBF	Bundesministerium für Bildung, Forschung und Technologie
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
CAD	Computer Aided Design
CAE	Computer Aided Engineering
CAM	Computer Aided Manufacturing
CAP	Computer Aided Planning
CD-ROM	Compact-Disk-Read Only Memory (externs Speichermedium)
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CJoE	Canadian Journal of Economics
CNC	Computerized Numerical Control (computergestützte Steuerung von Fertigungssystemen)
CMR	California Management Review
CSF	Critical Success Factor
DBW	Die Betriebswirtschaft
DFA	Design for Assembly
DFM	Design for Manufacture
d.h.	das heißt
DIN	Deutsche Industrie-Norm
DU	Die Unternehmung
DVD	Digital Versatile Disk (optisches externes Speichermedium mit hohe Kapazität)
ed.	editor
eds.	Editors
etc.	et cetera

FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FFS	Flexibles Fertigungs-System
FhG	Fraunhofer Gesellschaft
FhG-IPA	Fraunhofer (Gesellschaft) Institut für Produktionstechnik und Automatisierung
FhG-IPT	Fraunhofer (Gesellschaft) Institut für Produktionstechnologie
FhG-ISI	Fraunhofer (Gesellschaft) Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
F&E	Forschung und Entwicklung
FuE	Forschung und Entwicklung
HBR	Harvard Business Review
HM	HARVARD (Business) manager
Hrsg.	Herausgeber
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWM	Handwörterbuch des Marketing
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWPlan	Handwörterbuch der Planung
i.d.R.	in der Regel
IHS	Institut für höhere Studien
IJoA	International Journal of Advertising
IMM	Industrial Marketing Management
io	Industrielle Organisation
IORG	Industrial Organization
ISO	International Organization for Standardization
i.S.v.	im Sinne von
IT	Informations Technology (synonym für IuK-Technologie)
IuK	Informations- und Kommunikations- (-Technik, Technologie, -System etc.)
I&K	Informations- und Kommunikations- (-Technik, Technologie, -System etc.)
Jg.	Jahrgang
JoB	Journals of Business
JoBS	Journal of Business Strategy
JCR	Journal of Conflict Resolution
JoCR	Journal of Consumer Research
JoEL	Journal of Economic Literature
JoEBO	Journal of Economic Behaviour and Organization
JoGM	Journal of General Management
JoIE	Journal of Industrial Economics
JoLE	Journal of Law and Economics
JoM	Journal of Marketing

JoMS	Journal of Management Studies
JoPh	Journal of Philosophy
JoPIM	Journal of Product Innovation Management
LRP	Long Range Planning
MBV	Market-Based View
MM	Manager-Magazin
MMT	Marketing-Management
MRO	Maintenance, Repair and Operations
MS	Management Science
MZfP	Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis
NIW	Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung
PLZ	Produkt-Lebens-Zyklus
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
pp.	pages
QFD	Quality Function Deployment
QJE	Quarterly Journal of Economics
ÖPNV	Öffentlicher Personen-Nahverkehr
OS	Organization Science
RBV	Resource-Based View
RM	Research Management
RP	Research Policy
S.	Seite
SBA	Strategic Business Area
SBU	Strategic Business Unit
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SMJ	Strategic Management Journal
SMR	Sloan Management Review
SSF	Strategic Success Factor
SZ	Süddeutsche Zeitung
TLZ	Technologie-Lebens-Zyklus
TM	Technology Management
TQM	Total Quality Management
TR	Technology Review
u. a.	unter anderem
u. s. w.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
vdi	Verein Deutscher Ingenieure e. V.
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau

vgl.	vergleiche
vol.	Volume
vs.	versus
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WiWo	Wirtschafts-Woche
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift für Führung und Organisation
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
ZO	Zeitschrift für Organisation
ZWS	Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Unternehmen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten, verbessern und ihren künftigen Markterfolg sichern wollen, sehen sich mit Rahmenbedingungen konfrontiert, die gleichermaßen durch eine Vielzahl politisch-gesellschaftlicher, gesamtwirtschaftlicher, ökologischer und technologischer Herausforderungen gekennzeichnet sind.<sup>1</sup> Erste Ausprägungen dieser Herausforderungen haben ihren Niederschlag in den Veränderungen des Verhaltens von Konsumenten und des Handels gefunden. Mit Schlagworten wie "hybriden" Konsumentenstrukturen, der Polarisierung in globale Konsummuster einerseits und in regionale Werte- und Geschmacksausprägungen andererseits sowie ökologischem Kaufverhalten sollen hier die Verhaltens-Megatrends zu Beginn des einundzwanzigsten Jahrhunderts nur ansatzweise skizziert werden.<sup>2</sup> Neben diesen Verhaltenstrends der Konsumenten wird in einem vereinten Europa der Konzentrationsprozeß im Handel fortschreiten, ferner wird es durch ein gleichzeitiges "trading up" und "trading down" zu einer Betriebstypenpolarisierung kommen.<sup>3</sup> Damit einhergehend sind allerdings auch zentrale Veränderungen im Wettbewerbsverhalten und den -strukturen produzierender Unternehmen zu konstatieren. Als wesentliche Ursache dieser rapiden Veränderungen wird in der Literatur immer wieder die Technologieentwicklung und die Umsetzung der ihr innewohnenden Geschäftspotentiale in technologische Innovationen gesehen.<sup>4</sup> Auch bei der immer wieder aufflammenden Diskussion um die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland spielt die technologische Leistungs- und Innovationsfähigkeit bundesdeutscher Unternehmen eine wesentliche Rolle.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Meffert, H. (1994a), S. 7-15.

<sup>2</sup> Zu den politisch-gesellschaftlichen Herausforderungen vgl. z.B. Opaschowski, H.W. (1998); Opaschowski, H. W. (1990); Hillmann, K.-H. (1990); zu den gesamtwirtschaftlichen Herausforderungen vgl. z.B. Giersch, H. (1993); Heilbronner, R./Thurow, L. (2002), S. 231-305; Walter, N. (1991), S. 12-19; Walter, N. (1994); zu den ökologischen Herausforderungen vgl. z.B. von Weizsäcker, E. U. (1990); Naisbitt, J./Aburden, G. (1989); Popcorn, F. (1992); Popcorn, F./Marigold, L. (2001).

<sup>3</sup> Zu den künftigen Verhaltenstrends von Konsumenten vgl. z.B. Deutsche Shell (2002); Duncker, C. (1998); Szallies, R./Wieswede, G. (1991); Opaschowski, H. W. (1998); zu den Auswirkungen im Handel vgl. etwa Barth, K./Hartmann, M./Schröder, H. (2002), S. 9-12; Müller-Hagedorn, L. (1997); Oehme, W. (2001), S. 34-40; Tietz, B. (1993a+b).

<sup>4</sup> Vgl. hierzu etwa Christensen, C. (2002); Phillips, F.Y. (2001); Tschirky, H. (1998), S. 2-14; Töpfer, A./Sommerlatte, T. (1991).

<sup>5</sup> Vgl. hierzu BMBF (2003); BMBF (2002); Booz, Allen & Hamilton (1991); Linde (1992) [Der Ansatz von Linde ist die deutsche Studie zu M.E. PORTERS "Nationale Wettbewerbsvorteile" (vgl. Porter (1991)). THURROW kritisiert, daß PORTER eher eine philosophische Arbeit als ein fundiertes Modell darstellt. Aufgrund dessen ist es auch sehr schwierig, den Ansatz zu widerlegen bzw. zu bestätigen, da er allumfassend angelegt wurde; vgl. Thurow (1990), S. 97]; Macharzina, K. (1999), S. 21; Perlit, M. (2000), S. 8-37.

Die technologischen Herausforderungen werden sich nach Meinung von Wissenschaft und Praxis auch im einundzwanzigsten Jahrhundert noch mehr zur Triebfeder für Veränderungen und Wachstum entwickeln, als dies Ende des letzten Jahrhunderts der Fall war.<sup>6</sup> So kam eine Studie der *Manpower Service-Commission* zu dem Ergebnis, daß in den USA und Japan rund 60% des Produktionswachstums durch den Einsatz neuer Technologien zu erklären ist.<sup>7</sup>

Nach Meinung vieler Experten werden sich als Folge der anhaltenden Technologiedynamik neue, auf den ersten Blick eher "paradox anmutende" Wettbewerbsstrukturen bilden. Da viele neue Technologien einen extremen Querschnittscharakter aufweisen, können sich deren anwendungsbezogene Entwicklungen auf viele Industriezweige auswirken.<sup>8</sup> So können mehrere kleine, vormals eher regionale und lokale Wettbewerber gemeinsam sogenannte *strategische Netzwerke* zur Know-how-Stärkung aufbauen.<sup>9</sup> Größere Unternehmen dagegen werden verstärkt im Rahmen von *strategischen Allianzen* versuchen, die mit der hohen Technologiedynamik verbundenen Investitionen auf mehrere Schultern zu verteilen (wie man es schon z.B. im Biotechnologiebereich zwischen den Firmen GLAXOSMITH-KLINE und NOBEX oder etwa in der Chipentwicklung zwischen den Unternehmen IBM, SIEMENS und TOSHIBA findet<sup>10</sup>). Einige multinationale Konzerne werden sogar in Teilbereichen *strategische Allianzen* mit ihren Wettbewerbern bilden, mit denen sie in anderen Geschäftsfeldern in hartem Verdrängungswettbewerb stehen (so wie es z.B. VW/FORD in Form ihres Joint Ventures zur Produktion von SHARAN/ALHAMBRA und GALAXY in Portugal oder SIEMENS und FUJITSU bei ihrem Joint Venture im Bereich der PC- und Notebook-Herstellung vorexerziert haben).<sup>11</sup>

In vielen technologischen Geschäftsfeldern gewinnt zudem der Faktor *Zeit* eine immer größere Bedeutung.<sup>12</sup> Man sieht sich heute schon mit dem Paradoxon konfrontiert,<sup>13</sup> daß trotz hoher Innovationsraten aufgrund der hohen Technologiekomplexität immer länger werdende Entstehungszyklen von Produkten immer kürzer werdenden Produkt- bzw. Marktlebenszyklen ge-

---

<sup>6</sup> Vgl. beispielsweise Day, G. S./Schoemaker, P. J.H. (2000), S. 1-23; Nowotny, H. (1998), S. 34-44; Stauss, B. (2001), S. 307.

<sup>7</sup> Vgl. Wüthrich, H. A. (1991), S. 373.

<sup>8</sup> Vgl. hierzu etwa VDE (2002); VDI - Wissenschaftlicher Beirat des VDI (1999); Wolfrum, B. (1991), S. 99; zum Querschnittscharakter von Technologien vgl. Abschnitt 2.1. dieser Arbeit.

<sup>9</sup> Im Gegensatz zu *strategischen Allianzen* spielt bei *strategischen Netzwerken* die Suche nach komplementären Erfolgspotentialen eine weitaus entscheidendere Rolle; vgl. Bleicher, K. (1989), S. 194-197. Zu Formen von *Kooperationen*, *strategischen Allianzen* und *strategischen Netzwerken* vgl. etwa Morschett, D. (2003), S. 347-413.

<sup>10</sup> Vgl. etwa Knyphausen-Aufseß, D. von/Schweizer, L. (2003), S. 1111-1132

<sup>11</sup> Vgl. hierzu etwa Schmidtchen, D. (2003), S. 65-92.

<sup>12</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Buchholz, W. (1996); Davis, S. M. (1988); Gerpott, T. J. (1999), S. 187-227; Perrillieux, R. (1987); Schröder, H.-H. (2002), S.423-427; Specht, G./Beckmann, Chr./ Amelingmeyer, J. (2002), S. 4-6; Sommerlatte, T./Layang, B. J./Oene, J. van (1985), S. 39-80; Voigt, K.-I. (1998); Wildemann, H. (2003d); ders. (1992).

<sup>13</sup> Vgl. Fischer, J. (2002), S. 294-316; Maidique, M. A./Hayes, R. M. (1984), S. 17-31.

genüberstehen.<sup>14</sup> Daraus resultiert ein typischer strukturkennzeichnender Faktor technologieorientierter Märkte - insbesondere sogenannter High-Tech-Märkte - die Verschmelzung des Zeitfaktors mit dem Kostenfaktor.<sup>15</sup> Eine kurze Marktpräsenz des Produktes ist einerseits mit hohen Investitionen, aber andererseits auch mit einem gleichzeitig einhergehenden rapiden Preisverfall verbunden. Eine solche Situation führt in der Reaktion der Unternehmen zu vermehrten sogenannten *De-Vertikalisierungstendenzen*. Das heißt, die Hersteller versuchen durch Reduktion der Fertigungstiefe und "global sourcing" an strategischer Flexibilität zu gewinnen.<sup>16</sup>

Als ein weiteres charakteristisches Wettbewerbsphänomen in Bereichen mit rapiden technologischen Entwicklungen ist die Erosion von Firmen und Branchengrenzen zu konstatieren. Traditionelle Marktgrenzen verschwimmen, bislang voneinander getrennte Märkte wachsen aufgrund der Anwendungspotentiale von Technologien zusammen, so zum Beispiel durch die Integration von Computertechnik mit der klassischen Nachrichtentechnik zum Markt der Telekommunikation bzw. durch eine Verschmelzung derselben mit der Datenverarbeitung zu einem gemeinsamen Markt der Informations- und Kommunikationstechnologien. Als Folge wird es zwangsläufig trotz erhöhter Wettbewerbsintensität auf Branchenebene über das "Vernetzungssymptom" zu einer Machterosion des einzelnen Herstellers mit tiefgreifenden Auswirkungen auf die strategische Gestaltbarkeit der Märkte kommen.<sup>17</sup>

Voraussetzung einer Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken technologischer Potentiale ist allerdings das Verständnis der durch technologische Entwicklungen ausgelösten Änderungen der Markt- und Wettbewerbsverhältnisse. Basis hierfür wiederum bildet ein Leitkonzept und damit eine Denkhaltung des Management, die es erlaubt, die sich bietenden unternehmerischen Entwicklungsmöglichkeiten zu erfassen und im markt-, unternehmens- und gesellschaftlichen Kontext zu bewerten.<sup>18</sup> Es ist also eine Betrachtungsebene zu finden, in deren Rahmen schnell und flexibel relevante Erfolgspotentiale identifiziert und sodann in *Komparative Konkurrenz-Vorteile* umgesetzt werden können.<sup>19</sup>

---

<sup>14</sup> Zur Problematik Entstehungszyklusexpansion versus Marktzykluskontraktion vgl. Pfeiffer, W. (1985), S. 124-134; Fischer, J. (2002), S. 294-316; Specht, G./Beckmann, Chr./Amelingmeyer, J. (2002), S. 2-6.

<sup>15</sup> Vgl. Backhaus, K. (2003), S. 264-265; Backhaus, K. (1991), S. 11-13; Gruner, K. (1996).

<sup>16</sup> Vgl. hierzu etwa Mercer Management Consulting (2003).

<sup>17</sup> Vgl. Meffert, H. (1994a), S. 13-14.

<sup>18</sup> Vgl. Jugel, S. (1991), S. 2.

<sup>19</sup> Zu KKV - *Komparativen Konkurrenz-Vorteilen* vgl. Backhaus, K. (2003), S. 35-50; Backhaus, K. (1992a), S. 12-30; Backhaus, K. (1992b), S. 17-33.

Gerade hierbei zeigt es sich jedoch immer wieder, daß die Denkhaltung einer Unternehmung in die eine oder andere Richtung fest fixiert ist und damit verantwortlich für unternehmerischen Erfolg bzw. Mißerfolg zeichnet. Vor allem technologieorientierte Unternehmen und hier insbesondere solche der Investitionsgüterindustrie, deren Managementperspektive sehr stark von Forschungsleistung und technologischer Marktstellung geprägt ist, fühlen sich angesichts der neuen Herausforderungen sehr stark verunsichert.<sup>20</sup> Als Folge einer zu engen unternehmerischen Sichtweise führt häufig die Anwendung der heute zur Verfügung stehenden Planungs- und Analyseinstrumente in eine "Erfahrungsfalle",<sup>21</sup> wenn aus der Erfahrung früherer Geschäfte auf künftige Erfolgspotentiale geschlossen wird. Gerade in Deutschland trugen Investitionsgüterhersteller durch den technologischen Vorsprung ihrer Produkte auf dem Weltmarkt zum außerordentlich positiven Image des Gütesiegels "Made in Germany" und zum wirtschaftlichen Wohlstand einer ganzen Nation entscheidend bei. Der unbeirrbar Glaube an die technologische Leistungskraft deutscher Unternehmen und deren Akzeptanz seitens der Nachfrager wurde jedoch spätestens seit Anfang der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts erschüttert. Der Maschinenbau, eine Schlüsselbranche der deutschen Industrie, steckte in einer strukturellen Krise,<sup>22</sup> die Märkte im Anlagenbau begannen zu schrumpfen, und in der Informations- und Kommunikationstechnik drängten sich ausländische Unternehmen, vornehmlich US-amerikanischer und asiatischer Provenienz, an die Spitze.<sup>23</sup> Die Um- und Aufbruchstimmung in den überwiegend technologieinduzierten Märkten<sup>24</sup> bedeutet für die darin agierenden Unternehmen, sich auch andere, nicht-technologisch fundierte Fähigkeiten aufzubauen, um den Wettbewerb nach neuen „Spielregeln“ führen zu können.

Wird Marketing als ein marktorientiertes Führungskonzept verstanden, das man sowohl als Leitkonzept des Management als auch als gleichberechtigte Unternehmensfunktion interpretieren kann,<sup>25</sup> so bietet es für technologieorientierte Investitionsgüterhersteller eine geeignete systematische Voraussetzung, erfolgreich am Markt zu agieren. Daß sich die Marktorientierung in der Unternehmensführung als eine grundlegende Quelle des Erfolgs von Unternehmen erwiesen hat, ist mittlerweile durch empirische Studien belegt worden.<sup>26</sup>

<sup>20</sup> So setzen viele Unternehmen Methoden und Instrumente zur strategischen Unternehmensplanung ein, über deren Implementierung und Durchsetzung man allerdings noch nicht sehr glücklich zu sein scheint. Vgl. hierzu Bandte, H./Beckmann, D. (2002); Höfner, K./Pohl, A. (1994); Nohria, N./Joyce, W./Robertson, B. (2003), S. 43-52.

<sup>21</sup> Vgl. Braun, C.-F. von (1994), S. 119-192; Timmermann, A. (1985), S. 197-227; Strüven, P./Herp, T. (1985), S. 185-196.

<sup>22</sup> Vgl. hierzu etwa Gehrke, B./Legler H. (2001); Gehrke, B./Legler H. (1997); Kriegbaum; H./Uhlig, A./Vieweg, H.-G. (1997); Viehöver, U. (1993), S. 104-106; Vieweg, H.-G./Hilpert, H.G. (1993).

<sup>23</sup> Vgl. hierzu etwa BMBF (2003).

<sup>24</sup> Vgl. Mercer Management Consulting (2003); Droege, W. et al.(1993), S. 11 und S. 36-57.

<sup>25</sup> Vgl. Meffert, H. (1994a), S. 3-4; ähnlich auch Becker, J. (2002), S. 1-5; Fritz, W./Oelsnitz, D. (2001), S. 17-33; Hörschgen, H. et al. (1993), S. 11-16; Kotler et al. (1999), S. 36-42; Kotler, Ph./Bliemel, F.W. (2001), S. 12-52; Meffert, H. (2000a), S. 22-27; Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002), S. 8-13.

<sup>26</sup> Vgl. hierzu etwa Becker, J. (1999); Fritz, W. (1992 und 1993); Homburg, Chr./Krohmer, H. (2003), S. 9.

Obwohl Marketing als Konzept der Unternehmensführung ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor des Management darstellt, beziehen gerade Unternehmen der Investitionsgüterindustrie das Marketing in noch nicht ausreichendem Maße in ihre Führungskonzeption mit ein. Dies mag unter anderem auch daran liegen, daß die alten Vorurteile und Klischees zwischen den Unternehmensbereichen Forschung & Entwicklung sowie Produktion auf der einen Seite und Marketing und Vertrieb auf der anderen Seite nie richtig abgebaut wurden. Nach Erkenntnissen der Unternehmensberatung ARTHUR D. LITTLE neigen insbesondere Mitarbeiter aus den Bereichen Forschung & Entwicklung dazu, ihre (Fach-)Elfenbeintürme nicht zu verlassen.<sup>27</sup> Je nach Branche und Unternehmenstradition versucht der eine Unternehmensbereich den anderen Bereich zu dominieren, so daß das Aufkeimen der schon seit mehr als einer Dekade in Wissenschaft und Praxis geführten Diskussion über *Technology-Push* oder *Market-Pull* mehr Ressourcen im Unternehmen bindet, als angesichts der anstehenden Probleme einer Unternehmensführung lieb sein kann.<sup>28</sup>

Vor dem Hintergrund der prinzipiellen Bedeutung der Marktorientierung als ein zentraler Erfolgsfaktor eines Unternehmens<sup>29</sup> soll mit der vorliegenden Arbeit ein Beitrag zur Beseitigung des Defizits der mangelnden Integration der Marktorientierung in die Führungskonzeption technologieorientierter Unternehmen vor allem der Investitionsgüterbranche geleistet werden. Als Ansatzpunkt zur Durchsetzung einer stärkeren Marktorientierung in diesen Unternehmen dient die strategische Marketingplanung, welche sich als Kernstück einer strategischen Unternehmensplanung für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich zeichnet.<sup>30</sup> In diesem Zusammenhang fällt der Strategienformulierung im Rahmen des strategischen Marketingprozesses eine Schlüsselrolle zu.<sup>31</sup> Für eine stärkere Marktorientierung muß also die Konzeption der strategischen Marketingplanung auf die Bedürfnisse technologieorientierter Unternehmen zugeschnitten werden.

Die primäre Zielsetzung der vorliegenden Arbeit liegt also darin, einen veränderten (marktorientierteren) konzeptionellen Rahmen für die strategische Marketingplanung und die damit verbundenen Strategienformulierung für technologieorientierte Unternehmen zu entwickeln. Bevor man sich detaillierter über den neuen, marktorientierteren Bezugsrahmen Gedanken machen kann, soll zunächst aber geklärt werden, welche speziellen Charakteristika technologieorientierte Unternehmen auszeichnen. Diese Spezifika können eventuell einen Erklärungsbeitrag liefern, weshalb marktorientiertes Denken in technologieorientierten Unternehmen noch

---

<sup>27</sup> Vgl. hierzu etwa Little, A. D. (1997), S. 247-264; Little, A. D. (1993), S. 143-157.

<sup>28</sup> Zur Diskussion *Technology-Push* versus *Market-Pull* vgl. Abschnitt 3.1.1. der Arbeit.

<sup>29</sup> Vgl. Homburg, Chr./Krohmer, H. (2003), S. 9 und die dort angegebene Literatur.

<sup>30</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 2.3. der Arbeit.

<sup>31</sup> Vgl. Hörschgen, H. et al. (1993), S. 20.

nicht sehr weit verbreitet ist, und Anhaltspunkte geben, wie ein neuer konzeptioneller Bezugsrahmen für strategische Entscheidungen aussehen kann.

Bei der Vielzahl aus Wissenschaft und aus Praxis zur Verfügung gestellten Managementkonzeptionen zur Lösung strategischer Fragestellungen haben sich in den letzten beiden Dekaden Ansätze des *Market-Based View* und Ansätze des *Resource-Based View* durchgesetzt. Zwischen den Protagonisten dieser beiden Ansätze herrscht eine erbittert geführte Diskussion um den „richtigen“ Ansatz. Deshalb erscheint es sinnvoll, sich mit beiden Ansätzen auseinander zu setzen, um sie hinsichtlich ihres Einsatzes für einen modifizierten Bezugsrahmens technologieorientierter Unternehmen beurteilen zu können und um Anhaltspunkte für die Gestaltung einer Modifikation zu erhalten.

Abseits der Diskussion, ob *Market-Based View* oder *Resource-Based View* die „richtige“ Perspektive für strategische Entscheidungen ist, sind zum einen die Rufe nach einer Multiparadigmenperspektive immer lauter geworden, zum anderen kamen auch Vorschläge zur Generierung neuer Ansätze aus dem Bereich der Spieltheorie. NALEBUFF und BRANDENBURGER haben in diesem Zusammenhang ihren Ansatz – das Konzept des *Wertschöpfungs-Netzes* - aus der sogenannten narrativen Spieltheorie in die Arena der Diskussion um eine neue/veränderte Perspektive in den Management-Ansätzen gebracht. Da im Konzept des Wertschöpfungs-Netzes die Betrachtung der Marktteilnehmer unter einer etwas ungewöhnlichen Perspektive erfolgt, soll auch dieser Ansatz auf die Eignung als Basis für einen neuen/veränderten Bezugsrahmen für technologieorientierte Unternehmen hin untersucht werden.

Für eine vertiefende Auseinandersetzung mit der eben erklärten Aufgabenstellung spricht vor allem auch deren praktische Relevanz, da deutschen Unternehmen nach wie vor ein Hang zum *Overengineering* und die Vernachlässigung von Marketingaspekten nachgesagt wird.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Brockhoff, K. (1999); Simon, H. (2004), S. 188.189; Willenbrock, H. (2003), S. 72-77; vgl. hierzu auch Womack, J. P./Jones, D. T. (1996) insbes. S. 189-218. WOMACK ist der Überzeugung, daß in Deutschland bis heute TPS (Toyota Production System oder auch Lean-Management genannt) aufgrund der stark ausgeprägten Technologieorientierung deutscher Unternehmen nur vereinzelt wirklich konsequent umgesetzt wurde; vgl. Willenbrock, H. (2003), S. 75.