

**Stefan Schultz**

# Die Suche nach neuen Geschäftsfeldern als marketingstrategische Aufgabe der Konversion

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1995 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832417284

**Stefan Schultz**

# **Die Suche nach neuen Geschäftsfeldern als marketingstrategische Aufgabe der Konversion**



---

Stefan Schultz

# **Die Suche nach neuen Geschäftsfeldern als marketingstrategische Aufgabe der Konversion**

Diplomarbeit  
an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg  
Oktober 1995 Abgabe



***Diplomarbeiten Agentur***  
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke  
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k  
22119 Hamburg

agentur@diplom.de  
www.diplom.de

ID 1728

Schultz, Stefan: Die Suche nach neuen Geschäftsfeldern als marketingstrategische Aufgabe der Konversion / Stefan Schultz - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1999  
Zugl.: Heidelberg, Universität, Diplom, 1995

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR  
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg  
Printed in Germany



**Diplomarbeiten Agentur**

## **Wissensquellen gewinnbringend nutzen**

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

### **Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur***

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —  
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————  
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————  
Fax: 040 / 655 99 222 —————

[agentur@diplom.de](mailto:agentur@diplom.de) —————  
[www.diplom.de](http://www.diplom.de) —————

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
Verzeichnis der Abbildungen	IV
<b>1. Einführung</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Konzeption der Arbeit	5
<b>2. Der Untersuchungsgegenstand:</b>	
<b>Die Suche nach neuen Geschäftsfeldern</b>	<b>7</b>
2.1 Begriffsbestimmung und Definition	7
2.1.1 Begriffliche Ausgangslage	7
2.1.2 Abgrenzungsproblematik von Geschäftsfeldern	14
2.2 Relevanz der Suche nach neuen Geschäftsfeldern	21
2.2.1 Bedeutung hinsichtlich struktureller Veränderungen	21
2.2.2 Stellenwert innerhalb des strategischen Marketing	22
<b>3. Entwicklungsstand der Suchfeldproblematik</b>	<b>23</b>
3.1 Systematik vorhandener Ansätze zur Geschäftsfeldsuche	23
3.1.1 Überblick über bisherige Forschungsansätze	23
3.1.2 Kritische Gegenüberstellung der einzelnen Ansätze	25
3.2 Einzelfallstudien als Praxisbeispiele	29
3.2.1 Analyse der Unternehmenspraxis	29
3.2.2 Akzeptanzprobleme bei der praktischen Anwendung	31
3.3 Gesamtbeurteilung: Defizite in Wissenschaft und Praxis	32

<b>4. Bausteine zur Überwindung von Problemen bei der Suche nach neuen Geschäftsfeldern</b>	<b>35</b>
4.1 Das strategische Erfolgspotential als Ausgangspunkt: Kernkompetenzen und Selbstvermögen	35
4.1.1 Unternehmensinterne Analyse der Erfolgspotentiale: Das Stärken-/Schwächenprofil	39
4.1.2 Die Umweltanalyse	41
4.1.3 Strategisches Umdenken: Chancen-/Gefahrenanalyse als Basis	42
4.2 Der Suchprozeß: Mögliche strategische Suchrichtungen	43
4.2.1 Horizontale Suchstrategien	44
4.2.1.1 Vier Suchperspektiven: Explorieren, Entdecken, Entwickeln und Erfinden	45
4.2.1.2 Die Suchverhaltensformen der Perspektiven	46
4.2.2 Beispielhafte Ausgestaltung eines Suchraumes	47
4.2.3 Vertikale Suchstrategien: Die strategische Frühaufklärung	48
4.2.3.1 Zeitgewinn durch Antizipation zukünftiger Gefahren und Gelegenheiten	48
4.2.3.2 Operative und strategische Frühaufklärung	50
4.2.3.3 Die Suche nach schwachen Signalen mittels vertikaler Suchstrategien	50
4.2.3.4 Ansätze zur Verwirklichung einer strategischen Frühaufklärung	51
4.2.4 Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftsfelder	52
4.3 Organisatorische Voraussetzungen für einen Suchprozeß	54
4.3.1 Die Forderung nach einer Erneuerung der Organisation	54
4.3.2 Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur	55
4.3.3 Organisatorische Verankerung des Suchprozesses	56
4.4 Die Planung des Eintritts: Mobilitätsbarrieren und Eintrittsstrategien	57

4.4.1	Ausgangsposition: Die strategische Plattform	57
4.4.2	Mobilitätsbarrieren und mögliche Eintrittsformen	58
4.4.3	Der strategische Eintrittspfad	59
4.4.4	Geeignete Eintrittsstrategien und ihre Einflußfaktoren	60
4.5	Beurteilung erreichbarer Wettbewerbspositionen neuer Geschäfte	63
<b>5.</b>	<b>Einbindung in die Strategie der Konversion</b>	<b>64</b>
5.1	Der Ursprung des Konversionsgedankens: Rüstungskonversion	64
5.2	Die Relevanz der Konversion	66
5.2.1	Zum Konversionsbegriff und seiner Abgrenzung	67
5.2.1.1	Konversion als strategische Marketingoption	67
5.2.1.2	Abgrenzung zu anderen strategischen Optionen	68
5.2.2	Die Entscheidung zugunsten der Konversionsstrategie	70
5.3	Arten der Konversion	71
5.4	Die Problematik der Konversion	75
<b>6.</b>	<b>Integration der Geschäftsfeldsuche in ein Gesamtkonzept</b>	<b>77</b>
6.1	Die Betrachtungsebenen	77
6.2	Die Phasen der Umsetzung	81
6.3	Vernetztes Denken	82
<b>7.</b>	<b>Problemstellung und Lösung: Ein praktisches Fallbeispiel</b>	<b>85</b>
<b>8.</b>	<b>Chancen und Möglichkeiten: Eine Schlußbetrachtung</b>	<b>88</b>
	Literaturverzeichnis	90

**Verzeichnis der Abbildungen**

	<b>Seite</b>
Abb. 1: Mögliche Abgrenzung von stagnierenden und wachsenden Märkten	10
Abb. 2: Mögliche Grundstrategien in der Stagnation	13
Abb. 3: Übersicht zum Forschungsstand der strategischen Suchfeldanalyse	24
Abb. 4: Systematische Darstellung der Defizitbereiche und seiner Lösungsmöglichkeiten	34
Abb. 5: Erweiterung unternehmerischer Vorstellungskraft	43
Abb. 6: Mögliche horizontale Suchstrategien	44
Abb. 7: Inhalte der Begriffe Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung	49
Abb. 8: Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren	58
Abb. 9: Reduktion von Barrieren durch Transfer vorhandener Fähigkeiten	61
Abb. 10: Reduktion von Barrieren durch späteren Eintritt	62
Abb. 11: Beispiele einer zweidimensionalen Konversion	71
Abb. 12: Beispiele für eine eindimensionale Konversion	72
Abb. 13: Zusammenfassung des Konversionsumfangs	74

---

## 1. Einführung

### 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

*"Irgendwann begann das Land an Schwung zu verlieren, ungelöste Probleme fingen an, sich aufzutürmen. Es tauchten Elemente der Stagnation auf und beeinträchtigten die Wirtschaft." Michael Gorbatschow (1987)*

*"In den 90er Jahren werden die Sieger Unternehmen sein, die imstande sind, fundamental neue Märkte aufzubauen und zu beherrschen."<sup>1)</sup>*

Der immer härter geführte Kampf ums Überleben am Markt zeigt den Unternehmen die Notwendigkeit auf, kontinuierlich im Rahmen ihrer strategischen Planung die eigenen Stärken und Schwächen zu analysieren.

Nur wenn es gelingt, die individuellen Kernkompetenzen einer jeden Unternehmung zu erkennen, werden die Möglichkeiten geschaffen, dieses strategische Erfolgspotential zu benutzen, um rechtzeitig neue, dazu passende Tätigkeitsfelder zu finden und in neue Märkte vorzustoßen.

Stagnation in traditionellen Märkten einerseits sowie technologischer Fortschritt andererseits sind Aspekte eines zunehmenden strukturellen Wandels, der Unternehmen, Industrien und auch ganze Volkswirtschaften dazu zwingt, sich neu zu orientieren.<sup>2)</sup>

Die Erkenntnis des Selbstvermögens ist deshalb genauso unerlässlich wie das Erkennen der Entwicklung von Konkurrenzunternehmen und gesamtwirtschaftlicher Zusammenhänge, um frühzeitig Unternehmenskrisen verhindern oder beseitigen zu können.

Ausgehend von diesem Problemhintergrund läßt sich feststellen, daß die Innovationsfähigkeit vieler Unternehmen im Laufe ihrer Entwicklung stark nachgelassen hat; bereits erreichte Wachstumsgrenzen und gesättigte Märkte sind ausschlaggebend dafür, daß Innovationsmanagement im bestehenden Tätigkeitsfeld zur Zukunftssicherung oft nicht mehr ausreicht.

Langfristig wird eine Problemlösung nur durch die Suche nach neuen Geschäftsfeldern und durch den Vorstoß in fundamental neue Märkte erreicht.<sup>3)</sup>

---

1) Prahalad, C.K.; Hamel, G., in: HM, 2/1992, S. 44.

2) Vgl. Meffert, H. (1989), S. 2 f.

3) Vgl. Albach, H.; Hahn, D.; Mertens, P. (1979), S. 5.

---