

# **Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement**

Universität Duisburg-Essen / Campus Essen  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Universitätsstraße 9, 45141 Essen  
Tel.: ++ 49 (0) 201 / 183 - 4007  
Fax: ++ 49 (0) 201 / 183 - 4017

Arbeitsbericht Nr. 37

## **Fallstudie zu PORTERS generischen Wettbewerbsstrategien im Kontext nachhaltigen Wirtschaftens**

Dr. Malte L. Peters

Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski



E-Mail: [post@malte-peters.de](mailto:post@malte-peters.de); [stephan.zelewski@pim.uni-due.de](mailto:stephan.zelewski@pim.uni-due.de)

Internet: <http://www.pim.wiwi.uni-due.de>

ISSN 1614-0842

Essen 2010  
Alle Rechte vorbehalten.

### **Zusammenfassung**

PORTERS Konzept der generischen Wettbewerbsstrategien hat den Status eines Managementklassikers und ist vielen Entscheidern in der Unternehmenspraxis bekannt. Aufgrund seines großen Bekanntheitsgrades und seiner Einfachheit eignet sich dieses Konzept als Grundlage für Strategiediskussionen mit Führungskräften. In der Fachliteratur zum strategischen Management ist die Wahl generischer Wettbewerbsstrategien im Kontext nachhaltiger Entwicklung diskutiert worden. In der vorliegenden Fallstudie wird eine Strategieempfehlung für einen Kartoffelchipsproduzenten auf Basis der generischen Wettbewerbsstrategien entwickelt und erörtert, wie sich diese Strategieempfehlung durch flankierende Maßnahmen unterstützen lässt. Zudem werden die Chancen der erfolgreichen Realisierung einer Hybridstrategie diskutiert.

In der Fallstudie ist beabsichtigt, die Anwendung von PORTERS Konzept der generischen Wettbewerbsstrategien zu erörtern, jedoch erhebt die Fallstudie nicht den Anspruch, effektives und/oder effizientes Management darzustellen.

### **Abstract**

PORTER'S concept of generic competitive strategies has the status of a management classic and is well known by many senior executives. Due to its high degree of familiarity and its simplicity this concept is suitable as basis for strategy discussions with senior executives. In strategic management literature the choice of generic competitive strategies has been discussed in the context of sustainable development. In the case study at hand, a strategy recommendation for a potato chips producer is developed on basis of the generic competitive strategies and it is examined how this recommendation can be implemented by supporting activities. Moreover, the chances of a successful realization of a hybrid strategy are discussed.

In the case study, it is intended to show the application of PORTER'S concept of generic competitive strategies, but not to illustrate effective and/or efficient handling of a managerial situation.

## **Inhaltsüberblick**

Abkürzungs- und Akronymverzeichnis .....	III
1 Fallbeschreibung .....	1
2 Aufgaben .....	4
2.1 Kontext der Aufgaben .....	4
2.2 Aufgabe A: Entwicklung einer Strategieempfehlung.....	5
2.3 Aufgabe B: Erarbeitung flankierender Maßnahmen zur Strategieimplementierung....	6
2.4 Aufgabe C: Beurteilung der Chancen der erfolgreichen Realisierung einer Hybridstrategie .....	7
3 Angebote zur Lösung der Aufgaben.....	8
3.1 Angebot zur Lösung von Aufgabe A: Entwicklung einer Strategieempfehlung .....	8
3.2 Angebot zur Lösung von Aufgabe B: Erarbeitung flankierender Maßnahmen zur Strategieimplementierung .....	10
3.3 Angebot zur Lösung von Aufgabe C: Beurteilung der Chancen der erfolgreichen Realisierung einer Hybridstrategie.....	12
Literatur.....	14

## Abkürzungs- und Akronymverzeichnis

ANP	Analytic Network Process
Aufl.	Auflage
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CIO	Chief Information Officer
Dr.	Doktor
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-Mail	Electronic Mail
EU	Europäische Union
et al.	et alii
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
ISSN	International Standard Serial Number
Jg.	Jahrgang
km	Kilometer
Lkw	Lastkraftwagen
No.	Number
Nr.	Nummer
S.	Seite
St.	Sankt
Tel.	Telefon
TOPSIS	Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
u.	und
u. a.	unter anderem
Univ.-Prof.	Universitätsprofessor
USP	Unique Selling Proposition
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel

# 1 Fallbeschreibung

Nach Ihrem Studium finden Sie eine erste Anstellung bei der Kartoffelfreund Snack GmbH, einem Hersteller von Kartoffelchips. Sie sind als Junior Strategy Manager in der neu geschaffenen Strategieabteilung des Unternehmens beschäftigt. Die Abteilung besteht nur aus Ihnen und Ihrem Vorgesetzten, der nicht nur Senior Strategy Manager, sondern auch Chief Information Officer (CIO) im Unternehmen ist.

Die Kartoffelfreund Snack GmbH ist in die Verlustzone geraten und sieht sich zahlreichen Problemen gegenüber. Insbesondere scheinen die hohen Kosten der alten Gebäude und der alten Produktionsanlagen ein erhebliches Problem darzustellen. Daher plant die Geschäftsführung Ihres neuen Arbeitgebers den Bau neuer Gebäude und Investitionen in neue Betriebsmittel. Jedoch muss noch zwischen zwei Gebäudealternativen entschieden werden, die sich hinsichtlich der Kosten- und der Liquiditätsbelastung für die Kartoffelfreund Snack GmbH nur marginal unterscheiden. Zum einen steht der Vorschlag im Raum, ein kleines, aber feines Produktionsgebäude nach neuesten Umweltstandards zu bauen, das beispielsweise mit Sonnenkollektoren auf dem Dach ausgestattet ist. Der besondere Clou dieser Investitionsalternative soll in einer „transparenten Produktion“ bestehen, bei der Besucher den gesamten Produktionsprozess beobachten können. Zum anderen existiert ein Vorschlag für einen großen Funktionalbau, der eine wesentlich größere Produktionskapazität ermöglicht als die umweltfreundliche Gebäudealternative.

Die Kartoffelfreund Snack GmbH ist ein Familienunternehmen. In der jüngeren Vergangenheit ist es des Öfteren zu Streitigkeiten zwischen verschiedenen Familienmitgliedern hinsichtlich der strategischen Ausrichtung der Kartoffelfreund Snack GmbH gekommen. Das Gründerehepaar hatte die Kartoffelfreund Snack GmbH zu gleichen Teilen an seine Tochter und seinen Sohn übertragen. Daraufhin haben der Sohn und der Schwiegersohn gemeinschaftlich die Geschäftsführung übernommen.

Der Sohn möchte – als ökologisch und sozial bewegter Kosmopolit – seine Weltanschauung in die wettbewerbsstrategische Ausrichtung der Kartoffelfreund Snack GmbH einfließen lassen. Er hat erste Maßnahmen für eine ökologische Ausrichtung der Kartoffelfreund Snack GmbH ergriffen. Beispielsweise hat er dafür gesorgt, dass der Fuhrpark der Kartoffelfreund Snack GmbH nur noch aus modernen, Treibstoff sparenden Transportern besteht, die außerdem zum Schutz der Fahrer mit allen möglichen Sicherheitsfeatures ausgestattet sind. Zwar werden durch diesen Fuhrpark die Treibstoffkosten etwas gesenkt, jedoch stel-

len die hohen Leasingraten für die neuen Transporter eine erhebliche finanzielle Belastung für das Unternehmen dar.

Des Weiteren hat er ein Netzwerk aus Bauern aufgebaut, die alle in einem Radius von 200 km um den Produktionsstandort angesiedelt sind und die Kartoffelfreund Snack GmbH mit Kartoffeln beliefern. Der Sohn schätzt den freundschaftlichen Kontakt zu den Bauern sowie den Informations- und Wissenstransfer von den Bauern. So richtet er regelmäßig Arbeitstreffen mit den Bauern aus. Eines der zentralen Ergebnisse der ersten Arbeitstreffen war die Unterzeichnung einer Selbstverpflichtung zu ökologischer Landwirtschaft durch alle Bauern. Nach Auffassung seines Geschäftsführerkollegen stellt diese Selbstverpflichtung jedoch nur eine „Farce“ dar, da sich die Bauern ohne Ausnahme schon alle von mindestens einem ökologischen Anbauverband haben zertifizieren lassen. Neben der landwirtschaftlichen Kompetenz ist für den Sohn auch interessant, dass die meisten Bauern ihre landwirtschaftlichen Erzeugnisse über eigene „Hofläden“ als zweiten Vertriebsweg vermarkten und durch den direkten Kontakt zu ihren Kunden über Informationen hinsichtlich der Präferenzen ihrer Kunden verfügen. Zur weiteren Vernetzung bietet er den Bauern und ihren Mitarbeitern an, kostenlos an Schulungen zu ökologischen und sozialen Themen teilzunehmen, die er primär für die Mitarbeiter der Kartoffelfreund Snack GmbH durchführt.

Dem Sohn hat seine ökologische Ausrichtung bei vielen Familienmitgliedern den Ruf eines „naiven Spinners“ eingebracht. Insbesondere ist einigen Familienmitgliedern negativ aufgestoßen, dass er einen Vertrag über den Bezug von Strom aus ausschließlich regenerativen Energiequellen (Ökostrom) abschloss und dabei Mehrkosten für die Kartoffelfreund Snack GmbH in Kauf nahm. Jedoch hat neuerdings ein Umdenken in der Familie begonnen, da zahlreiche Studien das Marktpotenzial von Bio- und Ökoprodukten belegen. Die verbliebenen Kritiker haben stets darauf verwiesen, dass die Nische von Biokartoffelchips bereits besetzt sei. Der Sohn hat darauf immer entgegnet, dass er keinen Anbieter kennt, der eine konsequent nachhaltige Produktion von Kartoffelchips nach außen kommuniziert.

Das Handeln des Schwiegersohns zielt auf die Gewinnung zusätzlicher Marktanteile ab. Er favorisiert den Vorschlag der Unternehmensgründer, kostengünstig Kartoffeln aus Polen zu beziehen. Zudem sieht er dringenden Handlungsbedarf, da seine Verhandlungen mit Discountern und weiteren Handelsunternehmen in der jüngeren Vergangenheit nicht erfolgreich verliefen. Zwar hatten Vertreter der Discounter die Neugestaltung der Kartoffelchips-Tüten begrüßt, da diese sowohl auf der Vorder- als auch auf der Rückseite mit Strichcodes versehen sind und das EU-Biosiegel tragen. Jedoch ist seitens der Discounter stets bemängelt worden, dass die Preise der Kartoffelfreund Snack GmbH für Kartoffel-

chips zu hoch seien und die lieferbaren Mengen nicht ausreichen. Der Schwiegersohn plant daher Investitionen in Produktionsanlagen, die es ermöglichen, die Kartoffelchips in großen Mengen zu produzieren, die einerseits für die Discounter ausreichend sind und andererseits Senkungen der Produktionskosten durch Ausschöpfen von „economies of scale“ erwarten lassen. Ferner möchte er von einem befreundeten Lkw-Händler eine Sattelzugmaschine mit einem Auflieger kaufen, um bei größeren Transportmengen nicht auf eine Spedition angewiesen zu sein. Denn sein strategisches Ziel besteht darin, den größten Produzenten für Kartoffelchips im unteren Preissegment als Marktführer abzulösen. Dem Schwiegersohn erscheint es nicht sinnvoll, eine Marktführerschaft im gehobenen Preissegment anzustreben. Denn seiner Meinung nach besteht eine Voraussetzung hierfür darin, mehrere verschiedene Geschmacksrichtungen anzubieten. Der Lebensmitteleinzelhandel wird der Kartoffelfreund Snack GmbH die zu diesem Zweck erforderlichen Regalflächen jedoch wegen fehlender Markenbekanntheit nicht zur Verfügung stellen.

Die Hausbank der Kartoffelfreund Snack GmbH hat signalisiert, dass sie große Probleme bei der Finanzierung der sehr teuren Produktionsanlagen mit großer Kapazität sieht. Zudem hat der Berater der Hausbank durchblicken lassen, dass er in den Plänen des Schwiegersohns kein Erfolg versprechendes Geschäftsmodell entdecken kann. Er empfiehlt, zwar in ein neues Produktionsgebäude zu investieren, um die hohen Unterhaltskosten der alten Gebäude abzubauen, aber vorerst die alten Produktionsanlagen weiter zu nutzen. Diese wären geeignet, um Kartoffelchips in hoher Qualität herzustellen, zumal bei einem Verkauf der alten Produktionsanlagen nur ein sehr geringer Verkaufserlös zu erwarten wäre.

Auch der Sohn der Unternehmensgründer sieht in den strategischen Ambitionen des Schwiegersohns eine erhebliche Gefahr. Der Sohn befürchtet, dass sich die Kartoffelfreund Snack GmbH überschulden könnte und dann – insolvenzbedingt – die Arbeitsplätze des Unternehmens massiv gefährdet wären. Ihm ist dagegen sehr wichtig, die Arbeitsplätze und die betriebliche Altersversorgung der – oftmals langjährigen – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern und das Familienunternehmen der nächsten Generation zu vererben.

Darüber hinaus ist der finanzielle Spielraum der Kartoffelfreund Snack GmbH gegenwärtig aufgrund einer unerwarteten Gewerbesteuernachzahlung erheblich eingeschränkt. Die Gewerbesteuernachzahlung ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Gemeinde wegen kommunaler Finanznöte den Hebesatz für die Gewerbesteuer überraschend angehoben hat.

## 2 Aufgaben

### 2.1 Kontext der Aufgaben

Ihr Vorgesetzter hat zwar die Position des Senior Strategy Managers inne. Allerdings liegt ihm seine Funktion als CIO wesentlich mehr am Herzen, da er als ausgebildeter Ingenieur eher an technischen Themen interessiert ist. Die Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Themenstellungen – insbesondere mit „weichen“ Themen wie Wettbewerbsstrategien – stellen für ihn einen Graus dar. Es kommt ihm sehr gelegen, dass Sie als Junior Strategy Manager eingestellt worden sind und ihm künftig zuarbeiten. Er bittet Sie, sich mit den Konzepten *nachhaltiger Entwicklung*<sup>1)</sup> und *nachhaltigen Wirtschaftens* auseinanderzusetzen, und delegiert die folgenden Aufgaben, die er von der Geschäftsführung erhalten hat, unmittelbar an Sie weiter.

---

1) Das Konzept nachhaltiger Entwicklung wurde wesentlich durch die Definition der WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT geprägt. Dieser Auffassung zufolge bedeutet nachhaltige Entwicklung, die Bedürfnisse der Gegenwart zu erfüllen, ohne die Befähigung zukünftiger Generationen, ihre eigenen Bedürfnisse zu decken, zu beeinträchtigen. Vgl. WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987), S. 43. Demnach besteht nachhaltiges Wirtschaften in planmäßigen Maßnahmen, die mit der Intention ergriffen werden, eine nachhaltige Entwicklung sicherzustellen. Nachhaltige Entwicklung und nachhaltiges Wirtschaften werden regelmäßig in ökologischer, ökonomischer und sozialer Dimension betrachtet; vgl. z. B. BILOSLAVO/TRNAVČEVIČ (2009), S. 1167; DYLLICK/SCHALTEGGER (2001), S. 68; GMINDER (2005), S. 88; PORTER/KRAMER (2006), S. 82.



## 2.2 Aufgabe A: Entwicklung einer Strategieempfehlung

Entwickeln Sie bitte auf Basis der Informationen aus der Fallbeschreibung eine Empfehlung für eine Wettbewerbsstrategie, die es der Kartoffelfreund Snack GmbH ermöglicht, zukünftig am Markt erfolgreich zu agieren. Bitte diskutieren Sie die *generischen Wettbewerbsstrategien* nach PORTER<sup>2)</sup> – Strategie der Kostenführerschaft<sup>3)</sup>, Differenzierungsstrategie<sup>4)</sup> und Nischenstrategie<sup>5)</sup> – als wettbewerbsstrategische Optionen. Bitte beziehen

- 
- 2) Vgl. zu PORTERS generischen Wettbewerbsstrategien: PORTER (2004), S. 34 ff. und ebenso: BÖRNER (2000), S. 691; CORSTEN (1998), S. 93 ff.; CORSTEN/WILL (1992), S. 185 ff.; DESS/DAVIS (1982), S. 8; HAMBRICK (1983), S. 688 f.; HUTZSCHENREUTER (2009), S. 388 ff.; KEUPER/HANS (2003), S. 89 ff.; MACHARZINA/WOLF (2010), S. 287 ff.; MILLER/DESS (1993), S. 554 ff.; MILLER/FRIESEN (1986), S. 37 f.; RAMAKRISHNAN (2010), S. 252; ROLLBERG (1996), S. 14 ff.; WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 516 ff.; WU/LIN/LEE (2010), S. 191; vgl. zu PORTERS Wettbewerbsstrategien im Kontext nachhaltiger Entwicklung: GMINDER (2005), S. 93 ff.; MEFFERT/KIRCHGEORG (1993), S. 36 ff.; PETERS/ZELEWSKI (2008); PETERS/ZELEWSKI (2009); SHRIVASTAVA (1995), S. 947 ff. In den Aufgaben der vorliegenden Fallstudie wird ausschließlich PORTERS Konzept der generischen Wettbewerbsstrategien berücksichtigt. Diesem Konzept liegt das sogenannte *konventionelle Strategieverständnis* zugrunde. Gemäß diesem Strategieverständnis sind Strategien kohärente Maßnahmenbündel auf abstraktem Niveau, die vom Management eines Unternehmens zeitlich vor der Realisierung einer Strategie rational geplant werden. Demgegenüber steht das *alternative Strategieverständnis*, das Strategien als Muster („patterns“) betrachtet, die sich im Nachgang zur Realisierung von betrieblichen Handlungen als relativ stabile Regularitäten in diesen Handlungen identifizieren lassen. Diese ungeplanten, aber dennoch realisierten Strategien werden als emergente Strategien („emergent strategies“) bezeichnet. Vgl. zu emergenten Strategien: MINTZBERG/McHUGH (1985), S. 161 ff.; MINTZBERG/WATERS (1985), S. 257 ff. und ferner: BODWELL/CHERMACK (2010), S. 194 ff.; WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 20 ff. Das alternative Strategieverständnis ist zwar in der Fachliteratur zum strategischen Management ausgiebig erörtert worden (vgl. z. B. BARNEY/HESTERLY (2008), S. 21 ff.; MACHARZINA/WOLF (2010), S. 257 ff.; WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 20 ff. u. 164 f.), hat jedoch in der betrieblichen Praxis – im Gegensatz zum konventionellen Strategieverständnis – bislang nur wenig Resonanz gefunden. Insbesondere PORTERS Konzept der generischen Wettbewerbsstrategien hat – obwohl es umfassend kritisiert worden ist; vgl. z. B. BÖRNER (2000), S. 691 f.; CORSTEN (1998), S. 95 ff.; MILLER/DESS (1993), S. 556 ff. sowie die Erörterung des Thesenstreits in Fußnote 6, S. 7, – den Status eines Managementklassikers erlangt.
  - 3) Bei der Strategie der Kostenführerschaft beabsichtigt ein Unternehmen, das branchenweit niedrigste Kostenniveau zu realisieren. Eine Voraussetzung zur Erreichung dieses branchenweit niedrigsten Kostenniveaus ist die Gewinnung eines hohen Marktanteils und somit die Produktion großer Mengen, die eine Kostendegression aufgrund von Erfahrungskurveneffekten, aufgrund einer Fixkostenverteilung auf hohe Referenzmengen sowie aufgrund des Ausübens von Marktmacht auf Beschaffungs- und Absatzmärkten ermöglichen. Vgl. PORTER (2004), S. 35 f. und ferner: PETERS/ZELEWSKI (2009), S. 289.
  - 4) Die Differenzierungsstrategie ist dadurch gekennzeichnet, dass sich ein Unternehmen von seinen Wettbewerbern unterscheidet, indem es seinen Kunden einen „einzigartigen“ Zusatznutzen oder eine Unique Selling Proposition (USP) bietet. Ein derartiger Zusatznutzen kann sich beispielsweise in einer hohen Produktqualität (Qualitätsführerschaft), einer hohen Reaktionsgeschwindigkeit in Bezug auf wechselnde Kundenwünsche (Zeitführerschaft), einer hohen Innovationsintensität (Technologieführerschaft) oder einem besonderen Image (Imageführerschaft) zeigen. Bei einer Differenzierungsstrategie strebt ein Unternehmen in der Regel keinen hohen Marktanteil an, da eine erfolgreiche Kommunikation des Zusatznutzens an die Kunden oftmals nur gelingen kann, indem die Kunden den Zusatznutzen als exklusiv wahrnehmen, Exklusivität jedoch kaum mit einem hohen Marktanteil vereinbar ist. Vgl. PORTER (2004), S. 37 f. und ferner: PETERS/ZELEWSKI (2009), S. 289 f.
  - 5) Die Nischenstrategie stellt keine „eigenständige“ Wettbewerbsstrategie dar. Denn im Rahmen einer Nischenstrategie erfolgt eine fokussierende Anwendung der Strategie der Kostenführerschaft oder der Differenzierungsstrategie auf ein Branchensegment. Neben der Bezeichnung Nischenstrategie („niche strategy“) (vgl. CORSTEN (1998), S. 96; SHRIVASTAVA (1995), S. 947) finden sich in der einschlägigen Fachliteratur auch die Bezeichnungen *Strategie der Nischenbildung* (vgl. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 528) und *Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte* sowie *Konzentrationsstrategie* („focus“) (vgl. CORSTEN (1998), S. 96; CORSTEN/WILL (1992), S. 186; PETERS/ZELEWSKI (2008), S. 172; PORTER (2004), S. 35 ff.).

Sie das Konzept nachhaltiger Entwicklung in ihre wettbewerbsstrategischen Überlegungen ein und begründen Sie Ihre Strategieempfehlung.

### **2.3 Aufgabe B: Erarbeitung flankierender Maßnahmen zur Strategieimplementierung**

Zeigen Sie bitte auf, durch welche flankierenden Maßnahmen Ihre Strategieempfehlung, die Sie zu Aufgabe A ausgearbeitet haben, in der Kartoffelfreund Snack GmbH implementiert werden kann. Bitte achten Sie darauf, dass diese flankierenden Maßnahmen nicht im Widerspruch zum Konzept nachhaltiger Entwicklung stehen. Berücksichtigen Sie dabei bitte auch, inwiefern sich Aktivitäten, die in der Fallbeschreibung genannt sind, als flankierende Maßnahmen der empfohlenen Wettbewerbsstrategie fortführen lassen. Sie sollten zumindest Maßnahmen aus den Bereichen Beschaffung, Produktion sowie Absatz und Marketing anführen.

## 2.4 Aufgabe C: Beurteilung der Chancen der erfolgreichen Realisierung einer Hybridstrategie

Erörtern Sie bitte kurz, wie Sie die Chancen der Kartoffelfreund Snack GmbH einschätzen, eine Hybridstrategie<sup>6)</sup>, die in einer simultanen Verfolgung einer Strategie der Kostenführerschaft und einer Differenzierungsstrategie besteht, erfolgreich zu realisieren. Sie können hierzu sowohl auf die Lösung zu Aufgabe A als auch auf die Lösung zu Aufgabe B zurückgreifen. Gehen Sie für den Fall einer grundsätzlich positiven Einschätzung bitte auch darauf ein, welche Variante der Differenzierungsstrategie Sie hierbei als besonders Erfolg versprechend beurteilen.

- 
- 6) Gemäß PORTERS Konzept der generischen Wettbewerbsstrategien empfiehlt es sich für ein Unternehmen, entweder eine Strategie der Kostenführerschaft oder eine Differenzierungsstrategie zu wählen. Falls ein Unternehmen keine eindeutige Entscheidung für eine der Wettbewerbsstrategien fällt, läuft es – nach PORTER – Gefahr, in eine Position zwischen den Stühlen („stuck in the middle“) zu geraten und somit – gemäß der sogenannten U-Kurve – nur eine niedrige Rentabilität zu realisieren; vgl. PORTER (2004), S. 41 ff. Dieser sogenannten *Alternativhypothese* (vgl. CORSTEN/WILL (1994), S. 286; KEUPER/HANS (2003), S. 89 u. 92; PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 527), *Fokussierungshypothese* (vgl. CORSTEN/WILL (1992), S. 187), *Inkonsistenzhypothese* („inconsistence hypothesis“) (vgl. CORSTEN/WILL (1993), S. 73) oder *Unvereinbarkeitshypothese* (vgl. HUTZSCHENREUTER (2009), S. 391; KEUPER/HANS (2003), S. 89; ROLLBERG (1996), S. 17) steht die sogenannte *Simultanitätshypothese* (vgl. CORSTEN/WILL (1992), S. 187) oder *Simultaneitätshypothese* (vgl. CORSTEN/WILL (1994), S. 286; KEUPER/HANS (2003), S. 92) gegenüber. Gemäß dieser Simultanitätshypothese sind hybride Wettbewerbsstrategien oder Hybridstrategien, die in einer simultanen Verfolgung der Strategie der Kostenführerschaft und der Differenzierungsstrategie bestehen, grundsätzlich realisierbar und gegebenenfalls Erfolg versprechend.

In der Fachliteratur zum strategischen Management finden sich ältere Arbeiten, die die Alternativhypothese grundsätzlich unterstützen; vgl. DESS/DAVIS (1982), S. 9 ff.; DESS/DAVIS (1984), S. 468 ff.; HAMBRICK (1983), S. 691 ff. Jedoch stehen der Alternativhypothese die – teilweise etwas neueren – Arbeiten der *Combination Strategy School* (vgl. PARNELL (2006), S. 1141) entgegen, die die Simultanitätshypothese unterstützen; vgl. HALL (1980), S. 78 ff.; HILL (1988), S. 402 ff.; KIM/NAM/STIMPERT (2004), S. 578 ff.; MILLER/DESS (1993), S. 557 ff.; MILLER/FRIESEN (1986), S. 39 ff.; MURRAY (1988), S. 395 ff.; PARNELL (1997), S. 176 ff.; PARNELL/WRIGHT (1993), S. 32; WHITE (1986), S. 227 ff. Das zentrale Argument für die Simultanitätshypothese besteht darin, dass Unternehmen gegebenenfalls Maßnahmen ergreifen können, die sich sowohl positiv auf die Realisierung einer Strategie der Kostenführerschaft als auch positiv auf die Realisierung einer Differenzierungsstrategie auswirken. Beispielsweise erörtern CORSTEN/WILL das Potenzial von Computer-Integrated-Manufacturing-Systemen (CIM-Systemen) zur Unterstützung von Hybridstrategien; vgl. CORSTEN/WILL (1994), S. 287 f. Durch CIM-Systeme können zum einen erhebliche Kostenreduktionen erzielt werden (Strategie der Kostenführerschaft), da durch den Einsatz von EDV ein hoher Automatisierungsgrad erreicht werden kann und sich infolgedessen Personalkostenreduktionen realisieren lassen. Zum anderen ermöglichen CIM-Systeme eine schnelle Reaktion auf wechselnde Kundenwünsche (Differenzierungsstrategie in Form einer Zeitführerschaft), da Änderungen in den Planungsdaten durch den Einsatz von EDV schnell verarbeitet und umgesetzt werden können. Überdies können CIM-Systeme zu einer hohen Produktqualität beitragen (Differenzierungsstrategie in Form einer Qualitätsführerschaft), da für die Produktqualität relevante Daten stets im CIM-System verfügbar sind und dadurch – im Fall von „Qualitätsproblemen“ – zeitnah gegengesteuert werden kann. PICOT/REICHWALD/WIGAND unterstützen die Simultanitätshypothese und vertreten sogar die Auffassung, dass die Verfolgung nur einer generischen Wettbewerbsstrategie erhebliche Risiken mit sich bringen kann. So argumentieren sie, dass Unternehmen in vielen Branchen „ähnliche Kostenstrukturen“ aufweisen. Falls sich zudem Erfahrungskurveneffekte aufgrund der hohen Reife einer Branche in nur noch geringem Ausmaß einstellen, verbleibt somit nur ein unbeträchtliches Potenzial zur Kostenreduktion, sodass eine „reine“ Strategie der Kostenführerschaft oftmals nicht erfolgreich verfolgt werden kann. Des Weiteren führen sie an, dass der Zusatznutzen, den ein Unternehmen im Rahmen einer „reinen“ Differenzierungsstrategie bietet, von den Kunden oftmals „nicht mehr honoriert“ wird. Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 528.

### **3 Angebote zur Lösung der Aufgaben**

#### **3.1 Angebot zur Lösung von Aufgabe A: Entwicklung einer Strategieempfehlung**

##### Strategie der Kostenführerschaft:

Die Realisierung einer Strategie der Kostenführerschaft wird durch zahlreiche Umstände erschwert. So deuten die Probleme in den Verhandlungen mit den Discountern und weiteren Handelsunternehmen an, dass die Kartoffelfreund Snack GmbH gegenwärtig zu hohe Produktionskosten hat und die produzierten Mengen nicht ausreichen, um einen hohen Marktanteil zu erreichen. Für eine Kostenführerschaft müsste zumindest in die Produktionsanlagen investiert werden sowie eventuell auch eine Sattelzugmaschine mit einem Auflieger angeschafft werden. Die angespannte finanzielle Lage der Kartoffelfreund Snack GmbH lässt es problematisch und unwahrscheinlich erscheinen, dass diese Investitionen getätigt werden können, ohne die Existenz des Unternehmens zu gefährden.

Des Weiteren müsste eine Reihe von Maßnahmen aus der Vergangenheit, die erhebliche Kosten nach sich ziehen, überdacht und – in Abhängigkeit von ihren verursachungsgerecht ermittelten Kosten – erforderlichenfalls rückgängig gemacht werden. Dazu gehören beispielsweise der Bezug von Ökostrom sowie die Anschaffung der teuren Transporter. Denn diese Maßnahmen stehen mit dem strategischen Ziel einer Kostenführerschaft – das branchenweit niedrigste Kostenniveau zu realisieren – tendenziell in Konflikt.

##### Differenzierungsstrategie:

In der Vergangenheit hat die Kartoffelfreund Snack GmbH verschiedene Maßnahmen im Sinne eines ökologisch und sozial nachhaltigen Wirtschaftens ergriffen. Dies betrifft beispielsweise den Bezug von Ökostrom, die Auszeichnung der Kartoffelchips mit dem EU-Biosiegel, die Durchführung von Schulungen zu ökologischen und sozialen Themen sowie die Einrichtung einer betrieblichen Altersversorgung für die Mitarbeiter. Eine Differenzierungsstrategie in der speziellen Ausprägung einer Nachhaltigkeitsstrategie stellt daher eine realisierbare strategische Option dar. Die Unique Selling Proposition (USP) bestünde in der konsequent nachhaltigen Produktion von Kartoffelchips. Als Hindernis für eine Differenzierungsstrategie könnte sich jedoch erweisen, dass die Kartoffelfreund Snack GmbH im Lebensmitteleinzelhandel nicht die benötigte Regalfläche für mehrere Kartoffelchips-sorten erhält.

### Nischenstrategie:

Bei einer Nischenstrategie lässt sich die Marktnische durch eine räumliche Konzentration auf einen geografisch abgegrenzten Teilmarkt definieren. Dieser Teilmarkt könnte in einem Radius von 200 km um den Produktionsstandort bestehen, da in diesem Radius die Bauern mit ihren Hofläden angesiedelt sind. Außerdem böte sich die Gelegenheit, den Vertrieb der Kartoffelchips der Kartoffelfreund Snack GmbH über die Hofläden als einen zweiten und „alternativen“ Vertriebsweg – betriebswirtschaftlich angemessener wäre es, in diesem Fall von einem komplementären Vertriebsweg zu sprechen, – zu etablieren. Durch diesen zweiten Vertriebsweg wäre es möglich, den Produkten der Kartoffelfreund Snack GmbH ein ausgeprägtes „Öko-Image“ zu verleihen, falls es gelingt, aus der Sicht der Kunden mit den Kartoffelchips die „Natürlichkeit“ der Bauernhöfe zu assoziieren, auf denen sie „alternativ“ verkauft werden. Es besteht jedoch eine erhebliche Gefahr, dass eine solche intendierte Imageübertragung von Bauernhöfen auf Kartoffelchips misslingt, weil Kartoffelchips aus ernährungsphysiologischer Sicht sicherlich nicht zu den gesundheitlich verträglichsten Nahrungs- und Genussmitteln zählen. Daher sollte die Kartoffelfreund Snack GmbH im Falle einer Nischenstrategie sehr sorgfältig überlegen, ob sie Bauernhöfe in der Region mit ihren Hofläden tatsächlich als einen zweiten Vertriebsweg nutzen möchte – oder ob sie wegen drohender „strategischer Inkompatibilität“ besser darauf verzichten sollte.

### Zusammenfassende Empfehlung:

Eine Strategie der Kostenführerschaft scheint für die Kartoffelfreund Snack GmbH aufgrund der zahlreichen Contra-Argumente nicht Erfolg versprechend zu sein. Hingegen sprechen einige Argumente – insbesondere die ökologisch und sozial motivierten Maßnahmen, die schon ergriffen wurden, – für eine Differenzierungsstrategie in der Ausprägung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Jedoch bleibt bei einer derartigen Differenzierungsstrategie zumindest das Problem, ausreichende Regalfläche im Lebensmitteleinzelhandel zu erhalten. Dieses Problem könnte durch eine fokussierte Differenzierung im Rahmen einer Nischenstrategie zumindest teilweise gelöst werden, wenn der Vertrieb zusätzlich über die Hofläden der kooperierenden Bauern aus der Region erfolgt und keine gravierenden „Inkompatibilitäten“ zwischen der „Natürlichkeit“ von Bauernhöfen sowie den „Nährwerten“ von Kartoffelchips zu befürchten sind.

Wie es für zahlreiche strategische Entscheidungssituationen typisch ist, lässt sich auch hier keine eindeutige Empfehlung zugunsten genau einer Wettbewerbsstrategie abgeben. Viel-

mehr hängt es von der Diagnose der „Kontextbedingungen“ des Einzelfalls und von subjektiven Prognosen hinsichtlich mutmaßlicher Auswirkungen von wettbewerbsstrategischen Entscheidungen ab, welche Empfehlung als überzeugender erachtet wird. Dies betrifft insbesondere die Auswahl zwischen den beiden konkurrierenden Empfehlungen, entweder auf eine branchenweite Differenzierungsstrategie oder aber auf eine Nischenstrategie im Sinne einer regional fokussierenden Differenzierungsstrategie zu setzen.

### **3.2 Angebot zur Lösung von Aufgabe B: Erarbeitung flankierender Maßnahmen zur Strategieimplementierung**

#### Funktionsbereichsübergreifende Maßnahmen:

1. Eine flankierende funktionsbereichsübergreifende Maßnahme, die die Kartoffelfreund Snack GmbH bereits ergriffen hat, besteht im Bezug von Ökostrom.
2. Die betriebliche Altersversorgung, die von der Kartoffelfreund Snack GmbH für ihre Mitarbeiter angeboten wird, stellt eine flankierende Maßnahme in sozialer Hinsicht dar.
3. Eine weitere Maßnahme mit Auswirkungen auf alle Funktionsbereiche ist die Schulung der Mitarbeiter zu ökologischen und sozialen Themen.

#### Maßnahmen in der Beschaffung:

1. Eine flankierende Maßnahme im Bereich der Beschaffung kann die Beschränkung auf regionale Lieferanten sein, um den Energieverzehr und die Emissionen zu vermeiden, die beim Transport über große Entfernungen in unnötig großem Umfang entstehen. Die Kartoffelfreund Snack GmbH kann sich auf die Bauern im Radius von 200 km um den Produktionsstandort als Kartoffellieferanten beschränken.
2. Eine weitere flankierende Maßnahme, die von der Kartoffelfreund Snack GmbH bereits durch ihre Investition in moderne, Treibstoff sparende Transporter ergriffen wurde, ist der Einsatz umweltfreundlicher Verkehrsmittel.
3. Die zur Kartoffelchipsproduktion benötigten Vorprodukte – wie insbesondere die Kartoffeln, aber auch Pflanzenöl, Gewürze und Verpackungsmaterial – sollten ausschließlich von Lieferanten bezogen werden, die ebenfalls nachhaltig wirtschaften. Dadurch wird sichergestellt, dass die Kartoffelchips mit dem Hinweis vertrieben werden können, sie seien unter Gesichtspunkten einer nachhaltigen Entwicklung produziert worden.

4. Die Kartoffelfreund Snack GmbH pflegt freundschaftliche Kontakte zu den Bauern, von denen sie Kartoffeln bezieht. Eine „faire“ Behandlung sämtlicher Lieferanten könnte eine flankierende Maßnahme im Rahmen des nachhaltigen Wirtschaftens sein.
5. Die Kartoffelfreund Snack GmbH hat bereits die Maßnahme realisiert, Bauern der Region und ihre Mitarbeiter zu Schulungen über ökologische und soziale Themen einzuladen. Zu diesen Schulungen könnten auch weitere Lieferanten eingeladen werden.

#### Maßnahmen in der Produktion:

1. Eine flankierende Maßnahme besteht darin, dass sich die Kartoffelfreund Snack GmbH für ein Produktionsgebäude entscheidet, das neueste Umweltstandards erfüllt. Durch eine nachhaltige Architektur hätte die Kartoffelfreund Snack GmbH zum einen die Möglichkeit, beispielsweise durch eine moderne Wärmeisolierung sowie durch Sonnenkollektoren zur fotovoltaischen Stromerzeugung Ressourcen zu schonen. Zum anderen kann durch die „transparente Produktion“ erreicht werden, dass sich die nachhaltige Produktion von Verbrauchern anschaulich nachvollziehen lässt.
2. Gegenwärtig scheint die Kartoffelfreund Snack GmbH nicht über die finanziellen Möglichkeiten zu verfügen, um in neue Produktionsanlagen zu investieren. Jedoch sollte mittelfristig geprüft werden, ob die Kartoffelchips durch neue Produktionsanlagen „effizienter“ produziert werden können, um Ressourcen zu schonen.

#### Maßnahmen im Absatz und im Marketing:

1. Im Rahmen des Absatzes ist durch die Wahl der Nischenstrategie als Maßnahme vorgegeben, dass ein ergänzender regionaler Vertrieb über die Hofläden erfolgt.
2. Eine flankierende Maßnahme, die von der Kartoffelfreund Snack GmbH bereits durchgeführt wurde, ist die Auszeichnung der Kartoffelchips mit dem EU-Biosiegel.
3. Darüber hinaus lassen sich die Kartoffelchips-Tüten mit einem Hinweis versehen, dass die Kartoffelfreund Snack GmbH ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen darstellt.
4. Die Kartoffelfreund Snack GmbH könnte zudem eine Zertifizierung in Erwägung ziehen, die sie berechtigt, die Kartoffelchips-Tüten mit einem Nachhaltigkeitslabel zu versehen. Dadurch könnte den Kunden der Zusatznutzen durch nachhaltiges Wirtschaften signalisiert werden.
5. In das Marketingkonzept sollte die Darstellung sämtlicher Maßnahmen, die im Rahmen des nachhaltigen Wirtschaftens ergriffen werden, eingebettet werden. Sie lassen sich beispielsweise über die Website der Kartoffelfreund Snack GmbH mit großer Reichweite kommunizieren. Auch an eine „Positionierung“ der Bemühungen der Kartoffel-

freund Snack GmbH um nachhaltiges Wirtschaften in einschlägigen Foren und Communities im „Web 2.0“ ist zu denken. Dies erfordert allerdings erhebliche kommunikationspolitische Kompetenzen und „networking capabilities“, die bei einem Unternehmen der „traditionellen Ökonomie“ wie der Kartoffelfreund Snack GmbH nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden können.

6. Des Weiteren könnte die Möglichkeit, an Führungen durch die „transparente Produktion“ im geplanten neuen Produktionsgebäude teilzunehmen, an aktuelle sowie potenzielle Kunden kommuniziert werden.

### **3.3 Angebot zur Lösung von Aufgabe C: Beurteilung der Chancen der erfolgreichen Realisierung einer Hybridstrategie**

Es dürfte sich für die Kartoffelfreund Snack GmbH – wie in der angebotenen Lösung zu Aufgabe A erörtert wurde – zumindest gegenwärtig problematisch gestalten, eine Kostenführerschaft zu realisieren. Daher erscheinen die Erfolgchancen einer Hybridstrategie aus Kostenführerschaft und Differenzierungsstrategie momentan äußerst gering.

Um eine derartige Hybridstrategie erfolgreich umzusetzen, müssten Kosten verursachende Maßnahmen aus der Vergangenheit zurückgenommen werden und finanzielle Mittel, die für Investitionen – z. B. in neue Produktionsanlagen – erforderlich sind, beschafft werden. Bei der Rücknahme Kosten verursachender Maßnahmen ist einerseits zu beachten, dass hierdurch zumeist auch besondere Beiträge zum nachhaltigen Wirtschaften suspendiert werden müssen, was – im Hinblick auf eine Hybridstrategie – nachteilhaft wäre. Andererseits bereitet die Beschaffung zusätzlicher finanzieller Mittel erhebliche Probleme, da sich die Hausbank der Kartoffelfreund Snack GmbH „reserviert“ verhält. Als Ausweg sollte die Kartoffelfreund Snack GmbH erwägen, alternative Finanzierungswege zu eruieren, wie z. B. die Inanspruchnahme von Krediten oder Beteiligungen aus sogenannten „Ökofonds“.

Ein weiteres Problem einer derartigen Hybridstrategie kann darin bestehen, dass die Kommunikation der USP an den Kunden in der Regel zusätzliche Kosten verursachen wird und durch diese Kosten die Realisierung einer Kostenführerschaft erschwert wird. Um diesem Problem zu begegnen, ist insbesondere an kommunikationspolitische Maßnahmen im „Web 2.0“ zu denken, die sich – im günstigen Fall – durch relativ geringe Kommunikationskosten auszeichnen. Dazu gehört vor allem das Instrument „virales Marketing“ in einschlägigen Foren und Communities des „Web 2.0“. Es setzt allerdings voraus, dass sowohl die Produktionsweise als auch das sonstige Geschäftsgebaren der Kartoffelfreund Snack



GmbH von aktuellen und potenziellen Kunden als „glaubwürdig“ empfunden wird. Dazu kann einerseits die „transparente Produktion“ im geplanten neuen Produktionsgebäude beitragen. Andererseits gilt es zu berücksichtigen, dass Kartoffelchips nicht „per se“ zu besonders gesundheitsverträglichen Nahrungs- und Genussmitteln zu rechnen sind. Daher ist es erforderlich, Auftritte der Kartoffelfreund Snack GmbH in Foren und Communities des „Web 2.0“ mit großem kommunikationspolitischen Geschick vorzubereiten und durchzuführen, was tendenziell kostentreibend wirkt.

Die voranstehenden Erwägungen zeigen, dass eine Hybridstrategie im Sinne einer simultanen Verfolgung einer Strategie der Kostenführerschaft und einer Differenzierungsstrategie für die Kartoffelfreund Snack GmbH zwar Chancen bietet, aber auch erheblichen Risiken ausgesetzt ist. Sollte sich die Geschäftsführung der Kartoffelfreund Snack GmbH als „risikofreudiger Entrepreneur“ für eine solche Hybridstrategie entscheiden, sollte sie darum bemüht sein, die involvierte (branchenweite) Differenzierungsstrategie in der Variante der kombinierten Qualitäts- und Nachhaltigkeitsführerschaft anzustreben. Dabei lässt sich die Nachhaltigkeitsführerschaft im Sinne des sowohl ökologisch als auch des sozial nachhaltigen Wirtschaftens auslegen. Für das Anstreben der Qualitätsführerschaft spricht, dass sich die alten Produktionsanlagen auch nach Einschätzung der Hausbank weiter nutzen lassen, um Kartoffelchips in hoher Qualität herzustellen. Die Nachhaltigkeitsführerschaft ergibt sich unmittelbar aus den zahlreichen zuvor angeführten Argumenten zugunsten von ökologisch und sozial nachhaltigem Wirtschaften in der Kartoffelfreund Snack GmbH.

## Literatur

BARNEY/HESTERLY (2008)

Barney, J. B.; Hesterly, W. S.: Strategic Management and Competitive Advantage – Concepts. 2. Aufl., Upper Saddle River 2008.

BILOSLAVO/TRNAVČEVIČ (2009)

Biloslavo, R.; Trnavčević, A.: Web sites as tools of communication of a “green” company. In: Management Decision, Vol. 47 (2009), No. 7, S. 1158-1173.

BODWELL/CHERMACK (2010)

Bodwell, W.; Chermack, T. J.: Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. In: Technological Forecasting & Social Change, Vol. 77 (2010), No. 2, S. 193-202.

BÖRNER (2000)

Börner, C. J.: Porter und der „Resource-based View“. In: Das Wirtschaftsstudium, 29. Jg. (2000), Heft 5, S. 689-693.

CORSTEN (1998)

Corsten, H.: Grundlagen der Wettbewerbsstrategie. Stuttgart – Leipzig 1998.

CORSTEN/WILL (1992)

Corsten, H.; Will, T.: Das Konzept generischer Wettbewerbsstrategien – Kennzeichen und kritische Analyse. In: Das Wirtschaftsstudium, 21. Jg. (1992), Heft 3, S. 185-191.

CORSTEN/WILL (1993)

Corsten, H.; Will, T.: Basic points for a strategic production organization requiring simultaneous strategies. In: Technovation, Vol. 13 (1993), No. 2, S. 73-81.

CORSTEN/WILL (1994)

Corsten, H.; Will, T.: Simultaneität von Kostenführerschaft und Differenzierung durch neuere Produktionskonzepte – Informationstechnologisches und arbeitsorganisatorisches Unterstützungspotential. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 63. Jg. (1994), Heft 5, S. 286-293.

DESS/DAVIS (1982)

Dess, G. G.; Davis, P. S.: An Empirical Examination of Porter's (1980) Generic Strategies. In: Academy of Management Proceedings, Vol. 42 (1982), August, S. 7-11.

DESS/DAVIS (1984)

Dess, G. G.; Davis, P. S.: Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. In: Academy of Management Journal, Vol. 27 (1984), No. 3, S. 467-488.

DYLLICK/SCHALTEGGER (2001)

Dyllick, T.; Schaltegger, S.: Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced Scorecard. In: UmweltWirtschaftsForum, 9. Jg. (2001), Heft 4, S. 68-73.

GMINDER (2005)

Gminder, C. U.: Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen – Eine qualitative Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode. Dissertation an der Universität St. Gallen 2005, St. Gallen 2005.

HALL (1980)

Hall, W. K.: Survival strategies in a hostile environment. In: Harvard Business Review, Vol. 58 (1980), No. 5, S. 75-85.

HAMBRICK (1983)

Hambrick, D. C.: High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach. In: Academy of Management Journal, Vol. 26 (1983), No. 4, S. 687-707.

HILL (1988)

Hill, C. W. L.: Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. In: Academy of Management Review, Vol. 13 (1988), No. 3, S. 401-412.

HUTZSCHENREUTER (2009)

Hutzschenreuter, T.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen. 3. Aufl., Wiesbaden 2009.

KEUPER/HANS (2003)

Keuper, F.; Hans, R.: Multimedia-Management – Strategien und Konzepte für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage im digitalen Informationszeitalter. Wiesbaden 2003.

KIM/NAM/STIMPERT (2004)

Kim, E.; Nam, D.; Stimpert, J. L.: The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions. In: Journal of Management, Vol. 30 (2004), No. 5, S. 569-589.

MACHARZINA/WOLF (2010)

Macharzina, K.; Wolf, J.: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis. 7. Aufl., Wiesbaden 2010.

MEFFERT/KIRCHGEORG (1993)

Meffert, H.; Kirchgeorg, M.: Das neue Leitbild Sustainable Development – der Weg ist das Ziel. In: Harvard Business Manager, 15. Jg. (1993), Heft 2, S. 34-45.

MILLER/DESS (1993)

Miller, A.; Dess, G. G.: Assessing Porter's (1980) Model in Terms of Generalizability, Accuracy and Simplicity. In: Journal of Management Studies, Vol. 30 (1993), No. 4, S. 553-585.

MILLER/FRIESEN (1986)

Miller, D.; Friesen, P. H.: Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data: Part I: Testing Porter. In: Organization Studies, Vol. 7 (1986), No. 1, S. 37-55.

MINTZBERG/MCHUGH (1985)

Mintzberg, H.; McHugh, A.: Strategy Formation in an Adhocracy. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 30 (1985), No. 2, S. 160-197.

MINTZBERG/WATERS (1985)

Mintzberg, H.; Waters, J. A.: Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: Strategic Management Journal, Vol. 6 (1985), No. 3, S. 257-272.

MURRAY (1988)

Murray, A. I.: A Contingency View of Porter's "Generic Strategies". In: Academy of Management Review, Vol. 13 (1988), No. 3, S. 390-400.

PARNELL (1997)

Parnell, J. A.: New Evidence in the Generic Strategy and Business Performance Debate: A Research Note. In: British Journal of Management, Vol. 8 (1997), No. 2, S. 175-181.

PARNELL (2006)

Parnell, J. A.: Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy. In: Management Decision, Vol. 44 (2006), No. 8, S. 1139-1154.

PARNELL/WRIGHT (1993)

Parnell, J. A.; Wright, P.: Generic Strategy and Performance: an Empirical Test of the Miles and Snow Typology. In: British Journal of Management, Vol. 4 (1993), No. 1, S. 29-36.

PETERS/ZELEWSKI (2008)

Peters, M. L.; Zelewski, S.: Wettbewerbsstrategische Implikationen nachhaltigen Wirtschaftens in der Lebensmittelproduktion. In: UmweltWirtschaftsForum, 16. Jg. (2008), Heft 3, S. 171-174.

PETERS/ZELEWSKI (2009)

Peters, M. L.; Zelewski, S.: Wettbewerbsstrategische Konsequenzen von Maßnahmen nachhaltigen Wirtschaftens in der Sachgüterproduktion. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 38. Jg. (2009), Heft 6, S. 289-293.

PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003)

Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T.: Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management. 5. Aufl., Wiesbaden 2003.

PORTER (2004)

Porter, M. E.: Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York – London – Toronto et al. 2004.

PORTER/KRAMER (2006)

Porter, M. E.; Kramer, M. R.: Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: Harvard Business Review, Vol. 84 (2006), No. 12, S. 78-92.

RAMAKRISHNAN (2010)

Ramakrishnan, K.: The competitive response of small, independent retailers to organized retail: Study in an emerging economy. In: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 17 (2010), No. 4, S. 251-258.

ROLLBERG (1996)

Rollberg, R.: Lean-Management und CIM aus Sicht der strategischen Unternehmensführung. Dissertation an der Universität Münster 1995, Wiesbaden 1996.

SHRIVASTAVA (1995)

Shrivastava, P.: The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. In: Academy of Management Review, Vol. 20 (1995), No. 4, S. 936-960.

WELGE/AL-LAHAM (2008)

Welge, M. K.; Al-Laham, A.: Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung. 5. Aufl., Wiesbaden 2008.

WHITE (1986)

White, R. E.: Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation. In: Strategic Management Journal, Vol. 7 (1986), No. 3, S. 217-231.

WU/LIN/LEE (2010)

Wu, C.-S.; Lin, C.-T.; Lee, C.: Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS. In: International Journal of Production Economics, Vol. 127 (2010), No. 1, S. 190-196.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987)

World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oxford – New York – Toronto et al. 1987.

**Institut für Produktion und  
Industrielles Informationsmanagement  
Universität Duisburg-Essen / Campus Essen**

---

**Verzeichnis der Arbeitsberichte  
(ISSN 1614-0842)**

- Nr. 1: Zelewski, S.: Stickels theoretische Begründung des Produktivitätsparadoxons der Informationstechnik. Universität Essen, Essen 1999.
- Nr. 2: Zelewski, S.: Flexibilitätsorientierte Koordinierung von Produktionsprozessen. Universität Essen, Essen 1999.
- Nr. 3: Zelewski, S.: Ontologien zur Strukturierung von Domänenwissen. Universität Essen, Essen 1999.
- Nr. 4: Siedentopf, J.; Schütte, R.; Zelewski, S.: Wirtschaftsinformatik und Wissenschaftstheorie. Universität Essen, Essen 1999.
- Nr. 5: Fischer, K.; Zelewski, S.: Ontologiebasierte Koordination von Anpassungsplanungen in Produktions- und Logistiknetzwerken mit Multi-Agenten-Systemen. Universität Essen, Essen 1999.
- Nr. 6: Weihermann, A. E.; Wöhlert, K.: Gentechnikakzeptanz und Kommunikationsmaßnahmen in der Lebensmittelindustrie. Universität Essen, Essen 1999.
- Nr. 7: Schütte, R.: Zum Realitätsbezug von Informationsmodellen. Universität Essen, Essen 2000.
- Nr. 8: Zelewski, S.: Erweiterungen eines Losgrößenmodells für betriebliche Entsorgungsprobleme. Universität Essen, Essen 2000.
- Nr. 9: Schütte, R.: Wissen, Zeichen, Information, Daten. Universität Essen, Essen 2000.
- Nr. 10: Hemmert, M.: The Impact of Internationalization and Externalization on the Technology Acquisition Performance of High-Tech Firms. Universität Essen, Essen 2001.
- Nr. 11: Hemmert, M.: Erfolgswirkungen der internationalen Organisation von Technologiegewinnungsaktivitäten. Universität Essen, Essen 2001.
- Nr. 12: Hemmert, M.: Erfolgsfaktoren der Technologiegewinnung von F&E-intensiven Großunternehmen. Universität Essen, Essen 2001.

- Nr. 13: Schütte, R.; Zelewski, S.: Epistemological Problems in Working with Ontologies. Universität Essen, Essen 2001.
- Nr. 14: Peters, M. L.; Zelewski, S.: Analytical Hierarchy Process (AHP) – dargestellt am Beispiel der Auswahl von Projektmanagement-Software zum Multiprojektmanagement. Universität Essen, Essen 2002.
- Nr. 15: Zelewski, S.: Wissensmanagement mit Ontologien. Universität Essen, Essen 2002.
- Nr. 16: Klumpp, M.; Krol, B.; Zug, S.: Management von Kompetenzprofilen im Gesundheitswesen. Universität Essen, Essen 2002.
- Nr. 17: Zelewski, S.: Der „non statement view“ – eine Herausforderung für die (Re-)Konstruktion wirtschaftswissenschaftlicher Theorien –. Universität Essen, Essen 2002.
- Nr. 18: Peters, M. L.; Zelewski, S.: A heuristic algorithm to improve the consistency of judgments in the Analytical Hierarchy Process (AHP). Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2003.
- Nr. 19: Peters, M. L.; Zelewski, S.: Fallstudie zur Lösung eines Standortplanungsproblems mit Hilfe des Analytical Hierarchy Process (AHP). Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2003.
- Nr. 20: Zelewski, S.: Konventionelle versus strukturalistische Produktionstheorie. Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2003.
- Nr. 21: Alparslan, A.; Zelewski, S.: Moral Hazard in JIT Production Settings. Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2004.
- Nr. 22: Dittmann, L.: Ontology-based Skills Management. Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2004.
- Nr. 23: Peters, M. L.; Zelewski, S.: Ein Modell zur Auswahl von Produktionsaufträgen unter Berücksichtigung von Synergien. Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2004.
- Nr. 24: Peters, M. L.; Zelewski, S.: Ein Modell zur Zuordnung ähnlicher Kundenbetreuer zu Kunden. Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2004.
- Nr. 25: Zelewski, S.: Kooperatives Wissensmanagement in Engineering-Netzwerken – (Vorläufiger) Abschlussbericht zum Verbundprojekt KOWIEN. Zugleich KOWIEN-Projektbericht 10/2004. Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2004.
- Nr. 26: Siemens, F.: Vorgehensmodell zur Auswahl einer Variante der Data Envelopment Analysis. Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2005.
- Nr. 27: Alan, Y.: Integrative Modellierung kooperativer Informationssysteme – Ein Konzept auf der Basis von Ontologien und Petri-Netzen. Dissertation, Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2005.



- Nr. 28: Akca, N.; Ilas, A.: Produktionsstrategien – Überblick und Systematisierung. Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2005.
- Nr. 29: Zelewski, S.: Relativer Fortschritt von Theorien – ein strukturalistisches Rahmenkonzept zur Beurteilung der Fortschrittlichkeit wirtschaftswissenschaftlicher Theorien (Langfassung). Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2005.
- Nr. 30: Peters, M. L.; Schütte, R.; Zelewski, S.: Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse mithilfe des Analytic Hierarchy Process (AHP) unter Berücksichtigung des Wissensmanagements zur Beurteilung von Filialen eines Handelsunternehmens. Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2006.
- Nr. 31: Zelewski, S.: Beurteilung betriebswirtschaftlichen Fortschritts – ein metatheoretischer Ansatz auf Basis des „non statement view“ (Langfassung). Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2006.
- Nr. 32: Kijewski, F.; Moog, M.; Niehammer, M.; Schmidt, H. ; Schröder, K.: Gestaltung eines Vorgehensmodells für die Durchführung eines Promotionsprojekts am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen, zum Erwerb des „Dr. rer. pol.“ mithilfe von PETRI-Netzen. Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2006.
- Nr. 33: Peters, M. L.; Zelewski, S.: Effizienz-Analyse unter Berücksichtigung von Satisfizierungsgrenzen für Outputs – Die Effizienz-Analysetechnik EATWOS. Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2006.
- Nr. 34: Häselhoff, I.; Meves, Y.; Munsch, D.; Munsch, S.; Schulte-Euler, D.; Thorant, C.: Anforderung an eine verbesserte Lehrqualität – Qualitätsplanung mittels House of Quality. Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2007.
- Nr. 35: Zelewski, S.: Das ADL-Modell der Prinzipal-Agent-Theorie für die Just-in-Time-Produktionssteuerung – Darstellung, Analyse und Kritik. Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2008.
- Nr. 36: Peters, M. L.; Zelewski, S.: Analyse der Effizienzentwicklung von Bankfilialen mithilfe des Operational Competitiveness Ratings (OCRA). Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2010.
- Nr. 37: Peters, M. L.; Zelewski, S.: Fallstudie zu PORTERS generischen Wettbewerbsstrategien im Kontext nachhaltigen Wirtschaftens. Universität Duisburg-Essen (Campus Essen), Essen 2010.