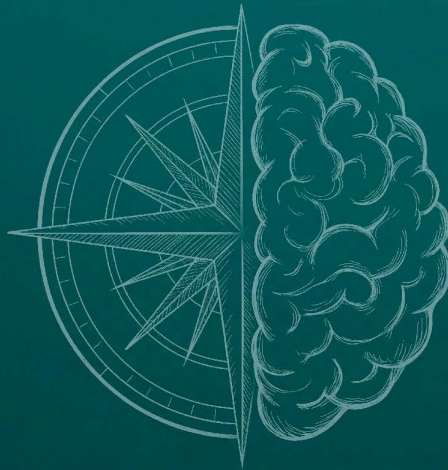


Strategisches Management und Neuromarketing

für dynamische Märkte



Florian Fiedler

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. habil. Rajnish Tiwari



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Strategisches Management und Neuromarketing für dynamische Märkte

Strategisches Management und Neuromarketing für dynamische Märkte

Florian Fiedler

2026

Impressum

Titel des Werkes: Strategisches Management und Neuromarketing für dynamische Märkte

Autor: Florian Fiedler

Cuvillier Verlag GmbH

Nonnenstieg 8

37075 Göttingen

Telefon: 0049-551-547240

Webseite: www.cuvillier.de

E-Mail: info@cuvillier.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

1. Auflage, Göttingen. 2026

Diese Publikation wurde durch Mittel aus dem Publikationsfonds NiedersachsenOPEN unterstützt, der von zukunft.niedersachsen finanziert wird.

©Cuvillier Verlag GmbH, Göttingen

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (CC BY 4.0). <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> Sie können das Material frei weiterverbreiten und bearbeiten, auch für kommerzielle Zwecke, sofern Sie die Quelle ordnungsgemäß angeben. Sie müssen außerdem einen Link zur Lizenz angeben und auf Änderungen hinweisen. Alle Rechte an Inhalten, die nicht unter diese Lizenz fallen, bleiben vorbehalten.

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-68952-497-5

eISBN 978-3-68952-498-2

ORCID 0009-0002-5940-4483

ISNI 0000000530188734

DOI 10.61061/ISBN_9783689524975

Vorwort

In einer Zeit tiefgreifender Veränderungen – geprägt von technologischem Fortschritt, globaler Vernetzung, geopolitischen Verschiebungen und dynamischen Kundenpräferenzen – stehen Unternehmen vor der Herausforderung, Strategien nicht nur anzupassen, sondern vorausschauend zu gestalten. Genau hier setzt dieses Buch von Florian Fiedler an.

Das vorliegende Werk „Strategisches Management und Neuromarketing für dynamische Märkte“ verbindet klassische Ansätze der Strategielehre mit modernen Perspektiven auf Kundenverhalten und Innovation. Besonders hervorzuheben ist dabei die Integration des Neuromarketings – eines Ansatzes, der Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften nutzt, um Entscheidungsprozesse von Kunden besser zu verstehen. Gerade in gesättigten und hochdynamischen Märkten wird das Verständnis emotionaler und unbewusster Kaufmotive zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Vor diesem Hintergrund ist es mir eine besondere Freude, dieses Buch vorzustellen. Bereits während unserer gemeinsamen Studienzeit an der Universität Hamburg habe ich seine analytische Tiefe und Präzision sehr geschätzt. Seither haben sich der fachliche Austausch und die Zusammenarbeit kontinuierlich intensiviert. Dies ist nicht nur seinem ausgeprägten wissenschaftlichen Interesse zu verdanken, sondern auch seiner umfangreichen Praxiserfahrung: In verschiedenen verantwortungsvollen Positionen in nationalen wie internationalen Unternehmen hat er wertvolle Einblicke gewonnen, die er stets bereitwillig – etwa im Rahmen von Gastvorträgen – mit Studierenden teilt.

In seiner Rolle als externer Dozent an der Hochschule Fresenius erlebe ich Florian Fiedler als jemanden, der seine umfangreiche Praxiserfahrung mit großer Klarheit und

didaktischem Geschick an angehende Führungskräfte weitergibt – eine Fähigkeit, die in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung von unschätzbarem Wert ist. Diese Verbindung von wissenschaftlicher Fundierung und praktischer Umsetzungs-kompetenz prägt auch dieses Buch in besonderer Weise.

Florian Fiedler gelingt es, die komplexen Themen dieses Buches nicht nur systematisch aufzubereiten, sondern sie zugleich in einen konsequent praxisnahen Kontext zu stellen. Seine langjährige Erfahrung – von der Strategieberatung bis hin zu Führungsrollen in internationalen Unternehmen und der eigenen Unternehmensgründung – verleiht seiner Darstellung der Konzepte eine besondere Tiefe und Glaubwürdigkeit.

Besonders anschlussfähig sind dabei auch Konzepte wie Lead User, Lead Markets und die Identifikation sogenannter „Hidden Needs“, die im Zentrum moderner Innovationsforschung stehen und auch unsere Forschung am Center for Frugal Innovation an der Technischen Universität Hamburg prägen. Ihre konsequente Integration in ein strategisches Gesamtkonzept macht den besonderen Wert dieses Buches aus.

Aus meiner Sicht besitzt dieses Werk das Potenzial, weit über den Einsatz in der Lehre hinaus Wirkung zu entfalten. Es bietet Orientierung in einer zunehmend komplexen Welt und liefert zugleich konkrete Werkzeuge für die Praxis. Es ist damit nicht nur ein Lehrbuch, sondern ein Kompass für all jene, die in den zunehmend dynamischen und oft unübersichtlichen Märkten unserer Zeit fundierte Entscheidungen treffen und nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufbauen wollen.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre und viele wertvolle Impulse für Ihr eigenes Denken und Handeln.

Prof. Dr. habil. Rajnish Tiwari

Hochschule Fresenius

Center for Frugal Innovation an der TU Hamburg

Hamburg, März 2026

Über dieses Buch

Worum geht es in diesem Buch?

Der Erfolg eines Unternehmens in dynamischen Märkten hängt entscheidend davon ab, wie gut es die wandelnden Wettbewerbskräfte versteht, seine internen Kompetenzen nutzt und die teils versteckten Bedürfnisse seiner Kunden frühzeitig erkennt. Dieses Buch verbindet klassische strategische Analysetools mit modernen Ansätzen aus dem Neuromarketing und der Innovationsforschung zu einem ganzheitlichen Rahmenwerk für adaptive Strategien – mit besonderem Fokus auf die praktische Umsetzbarkeit.

In Zeiten künstlicher Intelligenz und Robotik, rasanten technologischen Wandels, zunehmender Globalisierung wie auch geopolitischer Veränderungen und sich ständig verändernder Kundenpräferenzen reicht es nicht mehr aus, Märkte statisch zu betrachten. Hinzu kommen unvorhergesehene Schocks wie Pandemien, Finanzkrisen oder geopolitische Verwerfungen – sogenannte Sigma-3-Events –, die etablierte Geschäftsmodelle innerhalb kürzester Zeit auf den Prüfstand stellen. Unternehmen müssen die Dynamik von Märkten verstehen, ihre eigenen Stärken systematisch analysieren und verborgene Kundenbedürfnisse aufdecken, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen und Innovationen voranzutreiben.

Doch wie gewinnt ein Unternehmen ein tiefgreifendes strategisches Marktverständnis? Was sind die Treiber des Wandels? Wie lassen sich Branchen strukturiert analysieren, um die wesentlichen Marktkräfte regelmäßig zu identifizieren? Wie erkennt man die eigenen Kernkompetenzen als Fundament für Wettbewerbsvorteile? Wie navigiert man erfolgreich in internationalen Märkten mit unterschiedlichen Kulturen? Und wie versteht man die Bedürfnisse und das Kaufverhalten von Zielkunden – einschließlich jener versteckten Bedürfnisse, die Kunden selbst oft nicht bewusst wahrnehmen oder artikulieren können?

Die Beschäftigung mit diesen Themen ist nicht nur spannend, sondern auch von immenser Bedeutung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Dieses Buch vermittelt Ihnen wichtiges strategisches Grundverständnis und gibt Ihnen Werkzeuge an die Hand, die sich in der Praxis für jede Branche konkret anwenden lassen.

Für wen ist dieses Buch geschrieben?

Dieses Buch richtet sich an Master-Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere in den Bereichen Strategisches Management, Marketing sowie Sustainability Management & Leadership. Es eignet sich ebenso für MBA-Programme, Managementberater sowie Praktiker in Unternehmen, die ihre strategischen Fähigkeiten vertiefen und praxisorientierte Werkzeuge für die Analyse von Märkten, Kompetenzen und Kundenverhalten erlernen möchten.

Egal ob Sie die Perspektive des Unternehmens oder die Sicht des Käufers einnehmen – Sie werden von diesem Wissen in Ihrem Alltag profitieren. Die erlernten Tools und Denkmuster lassen sich hervorragend in der Praxis anwenden, sobald sie einmal in der Tiefe verstanden wurden.

Was lernen Sie in diesem Buch?

Nach der Lektüre dieses Buches sind Sie in der Lage:

Im Bereich Markt- und Wettbewerbsanalyse:

- die strategischen Wettbewerbskräfte von Märkten zu benennen und ihre Wirkungsweisen darzustellen
- die Treiber des dynamischen Wandels von Märkten zu erläutern – von technologischem Fortschritt über Globalisierung bis hin zu unvorhergesehenen Sigma-3-Events

- die Attraktivität von Märkten systematisch zu bewerten und Gesamtschätzungen abzuleiten
- den Grad der Rivalität zwischen Wettbewerbern sowie die Bedrohung durch neue Marktteilnehmer und Substitute zu analysieren
- Markteintrittsbarrieren zu identifizieren und ihre Wirkung einzuschätzen
- die Verhandlungsmacht von Lieferanten und Abnehmern zu erklären und zu bewerten
- die gelernten Konzepte anhand von Praxisbeispielen aus unterschiedlichen Branchen anzuwenden

Im Bereich Ressourcen und Kompetenzen:

- die Bedeutung strategischer Ressourcen für den Unternehmenserfolg zu erläutern
- Kernkompetenzen zu definieren und von gewöhnlichen Fähigkeiten abzugrenzen
- mithilfe etablierter Tests zu analysieren, welche Kernkompetenzen ein Unternehmen besitzt
- Kernkompetenzen gezielt zu entwickeln und zu managen (Organisationales Lernen, Wissensmanagement, strategische Allianzen)
- aktuelle Herausforderungen im Ressourcenmanagement zu berücksichtigen (u.a. KI, digitale Transformation, Nachhaltigkeit, (De-) Globalisierung)
- interkulturelle Kompetenzen zu verstehen und Hofstede's Kulturdimensionen für das Management in internationalen Märkten anzuwenden
- das Konzept der Wertschöpfungskette zu verstehen, anzuwenden und die verschiedenen Wertaktivitäten strukturiert einzuordnen

- Herausforderungen und Lösungsansätze für die wichtigsten Aktivitäten zu benennen
- strategische Grundlagen für Make-or-Buy-Entscheidungen zu erarbeiten

Im Bereich Strategieentwicklung:

- eine ganzheitliche 360°-Perspektive einzunehmen, die sowohl Marktstrukturen als auch aktuelle Trends sowie unternehmerische Kernkompetenzen berücksichtigt
- die internen wie auch externen Treiber für den Erfolg von Unternehmen zu analysieren und zusammenzuführen
- ganzheitliche SWOT-Analysen für Unternehmen korrekt und umsetzungsorientiert zu erstellen
- auf Basis der SWOT-Analyse konkrete Unternehmensstrategien abzuleiten, die externe Chancen und Risiken sowie interne Stärken und Schwächen einbeziehen
- um vier Strategietypen erweiterte SWOT-Analysen zu erstellen
- typische Anwendungsfehler zu vermeiden, die viele Unternehmen bei der SWOT-Analyse machen
- die praktische Anwendung anhand von Fallstudien nachzuvollziehen

Im Bereich Neuromarketing und Kaufverhalten:

- die verschiedenen Bedürfnisse und Kaufmotive von Kunden zu verstehen
- den neuronalen Prozess bei Kaufentscheidungen zu analysieren und die Rolle bewusster sowie unterbewusster Emotionen zu erkennen

- Emotionen als Treiber von Kaufentscheidungen darzustellen und diese im B2B-Geschäft anzuwenden
- zu erläutern, worin sich verschiedene Kundentypen beim Kauf unterscheiden
- kulturelle und regionale Einflüsse auf Kaufentscheidungen zu berücksichtigen
- aktuelle strukturelle Veränderungen des Kaufverhaltens zu erklären und zu berücksichtigen
- die Bedeutung von Nachhaltigkeit für Kaufentscheidungen zu quantifizieren
- die Spezifika des unternehmerischen Kaufprozesses zu erläutern
- die verschiedenen Zielgruppen im B2B-Geschäft zu differenzieren
- Analysetechniken von individuellem und organisationalem Kaufverhalten anzuwenden

Im Bereich Neuromarketing, Innovation und versteckte Kundenbedürfnisse:

- versteckte Kundenbedürfnisse (Hidden Needs) zu verstehen und ihre Bedeutung für die erfolgreiche Entwicklung und Vermarktung von Produkten zu nutzen
- die Grenzen traditioneller Marktforschung bei der Identifikation von Hidden Needs zu erläutern
- die Methoden und Werkzeuge des Neuromarketings anzuwenden und Erkenntnisgewinne praktisch zu nutzen
- ethische Bedenken von Neuromarketing zu berücksichtigen und Lösungsansätze zu kennen
- das Konzept der Lead User zu verstehen und ihre Nutzung im Innovationsprozess zu erläutern

- Ansätze zur Identifikation von Lead Usern anzuwenden und den Gesamtkontext der User Innovation zu verstehen
- das Konzept der Lead Markets zu verstehen und ihre Relevanz für Unternehmen zu erkennen
- ein praxisorientiertes Framework zur systematischen Lead-Markt-Identifikation auf Basis etablierter Modelle anzuwenden
- Lead-Market-Beispiele aus Industrie- sowie Schwellen- und Entwicklungsländern zu kennen

Alle Konzepte werden anhand zahlreicher Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Branchen veranschaulicht und lassen sich direkt in der Praxis umsetzen.

Wie ist dieses Buch aufgebaut?

Das Buch gliedert sich in drei aufeinander aufbauende Teile, die gemeinsam einen 360°-Blick auf strategisches Management, Kundenverhalten und Innovation ermöglichen.

Teil I: Strategische Analyse

Dieser Teil vermittelt die Grundlagen der Markt- und Unternehmensanalyse. Sie lernen zunächst, warum Marktverständnis ein essenzieller Erfolgsfaktor für Unternehmen ist und welche Treiber den permanenten Wandel von Märkten vorantreiben – von technologischem Fortschritt über (De-) Globalisierung bis hin zu unvorhersehbaren Sigma-3-Events.

Anschließend wird die Branchenstrukturanalyse nach Michael E. Porter eingehend behandelt. Dieses bewährte Instrument – die Five-Forces-Analyse – hilft Ihnen, die Bedrohung durch neue Marktteilnehmer, die Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern, die Verhandlungsmacht von Abnehmern und

Lieferanten sowie die Bedrohung durch Ersatzprodukte systematisch zu analysieren.

Der zweite Schwerpunkt liegt auf der Analyse unternehmensinterner Ressourcen und Kernkompetenzen im Rahmen des Resource-Based View. Sie lernen, wie sich Kernkompetenzen identifizieren lassen, wie sie entwickelt und gemanagt werden können und welche aktuellen Herausforderungen und Trends dabei zu berücksichtigen sind. Besondere Aufmerksamkeit wird den interkulturellen Kompetenzen gewidmet: Sie lernen Hofstede's Kulturdimensionen kennen – ein aus der Praxis abgeleitetes, leicht anwendbares Modell für das Verständnis und die Adressierung verschiedener internationaler Kulturen im unternehmerischen Kontext.

Abschließend wird die Wertschöpfungskette nach Michael Porter vorgestellt, mit der sich unternehmerische Ressourcen und Aktivitäten strukturiert analysieren lassen. Dies bildet die Grundlage für strategische Entscheidungen wie Make-or-Buy.

Teil II: Strategieentwicklung

Dieser Teil zeigt, wie Sie die Erkenntnisse aus der Markt- und Unternehmensanalyse integrieren und mittels SWOT-Analyse in konkrete Strategien überführen. Der Fokus liegt auf der 360°-Perspektive, die sowohl externe als auch interne Faktoren berücksichtigt.

Sie lernen zunächst die integrierte Sichtweise als Basis der Unternehmensstrategie kennen, bei der Market-Based View und Resource-Based View zusammengeführt werden. Anschließend wird die SWOT-Analyse als zentrales Management-Tool zur Integration beider Perspektiven vorgestellt. Sie erfahren, wie Sie SWOT-Analysen korrekt durchführen, typische Anwendungsfehler vermeiden und auf Basis der TOWS-Matrix konkrete Unternehmensstrategien ableiten.

Praxisbeispiele unterstützen Sie dabei, das Gelernte direkt anzuwenden und einen Wettbewerbsvorteil für sich selbst zu kreieren.

Teil III: Kundenverhalten, Neuromarketing & Innovation

Dieser Teil führt Sie in die Welt des Kundenverhaltens und der Innovationsforschung ein. Sie erfahren, wie Kaufentscheidungen auf neuronaler Ebene ablaufen, wie Sie verborgene Bedürfnisse aufdecken und wie Lead User und Lead Markets zur Entwicklung erfolgreicher Innovationen beitragen.

Zunächst werden die Grundlagen des Kaufverhaltens behandelt: Kundenbedürfnisse, Kaufmotive, der Konsumprozess und insbesondere der neuronale Prozess bei Kaufentscheidungen. Sie lernen, welche große Rolle bewusste und unterbewusste Emotionen spielen und wie sich diese messen lassen. Aktuelle Trends wie das Konsumverhalten von Teenagern und die Bedeutung von Nachhaltigkeit werden ebenso behandelt wie die Besonderheiten des organisationalen Kaufverhaltens in B2B-Märkten und interkulturelle Einflüsse.

Der zweite Schwerpunkt liegt auf versteckten Kundenbedürfnissen (Hidden Needs) und modernen Methoden zu ihrer Identifikation. Sie tauchen ins spannende Gebiet des Neuromarketings ein und lernen die wichtigsten neurowissenschaftlichen Methoden und ihre praktischen Anwendungen kennen. Ethische Fragestellungen und Lösungsansätze werden dabei ebenso berücksichtigt wie die Weiterentwicklung dieser noch jungen Disziplin.

Anschließend lernen Sie das Konzept der Lead User kennen – Pioniere, die Bedürfnisse haben, die der breiten Masse erst später bewusst werden. Sie erfahren, wie Unternehmen Lead User systematisch identifizieren und in Innovationsprozesse einbinden können. Abschließend wird das Konzept der Lead Markets vorgestellt: Internationale Vorreitermärkte, in denen sich Trends und Innovationen zuerst durchsetzen, bevor sie sich weltweit etablieren. Konkrete Praxisbeispiele und ein Framework zur Identifikation von Lead Markets runden diesen Teil ab.

Besonderheiten dieses Buches

Dieses Buch verbindet klassische strategische Frameworks (Five Forces, Resource-Based View, Value Chain, SWOT) mit modernen Ansätzen aus Neuromarketing, User Innovation, Lead Market-Theorie und interkulturellem Management. Vor dem Hintergrund des dynamischen Wandels integriert der 360°-Blick die Analyse von Märkten, Kompetenzen, Kundenverhalten und interkulturellen Aspekten mit Methoden des modernen Innovationsmanagements.

Das zentrale Alleinstellungsmerkmal dieses Buches liegt in der dualen Perspektive des Autors: Als Wissenschaftler und Dozent vermittelt er wissenschaftlich fundierte Konzepte und aktuelle Forschungserkenntnisse. Gleichzeitig bringt er als Unternehmensgründer, als Manager mit langjähriger Führungserfahrung in Konzernen sowie aus der Tätigkeit als Projektleiter einer internationalen Strategieberatung einen pragmatischen Blick für die Umsetzung in der Praxis ein.

Diese Kombination aus akademischer Exzellenz und umfassender Praxiserfahrung durchzieht das gesamte Buch: Jedes Konzept wird nicht nur theoretisch erklärt, sondern stets im Hinblick darauf reflektiert, wie es sich in der Praxis konkret anwenden und umsetzen lässt – fernab vom Elfenbeinturm. Das Ergebnis ist ein Werk, das wissenschaftlich solide und zugleich äußerst anwendungsorientiert ist: Best of both worlds.

Die Inhalte basieren auf bewährten Lehrmaterialien des Autors, die erfolgreich in Master-Studiengängen der Betriebswirtschaftslehre und des Sustainability Management & Leadership an der Hochschule Fresenius eingesetzt werden.

Viel Spaß bei der Lektüre und beim Reflektieren der dargestellten Zusammenhänge! Einmal in der Tiefe verstanden, lassen sich die erlernten Tools und Denkmuster hervorragend in der Praxis anwenden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Über dieses Buch	VII
Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	11
Verzeichnis der Praxisbeispiele.....	13
Teil I: Strategische Analyse	15
1 Marktverständnis als essenzieller Erfolgsfaktor für Unternehmen.....	17
1.1 Der Markt als Schiedsrichter des Unternehmenserfolgs	17
1.2 Marktverständnis als Basis der Unternehmensstrategie	22
2 Märkte im Umbruch: Nichts ist so konstant wie der Wandel	26
2.1 Technologischer Fortschritt	27
2.2 (De-) Globalisierung	33
2.3 Dynamische Kundenpräferenzen	35
2.4 Makroökonomische Turbulenzen	36
2.5 Unvorhergesehenes: Sigma-3-Events	37
2.6 Geopolitische Ereignisse	38
2.7 Regulatorische und gesellschaftliche Veränderungen.....	41
3 Die Branchenstrukturanalyse	46
3.1 Überblick.....	46
3.2 Bedrohung durch neue Marktteilnehmer	50
3.3 Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern	69
3.4 Verhandlungsmacht der Abnehmer.....	75
3.5 Verhandlungsmacht der Lieferanten	82
3.6 Bedrohung durch Ersatzprodukte.....	86
3.7 Die Rolle des Staates	90
3.8 Gesamteinschätzung von Märkten	93

4	Ressourcen und (Kern-) Kompetenzen als Eckpfeiler des Unternehmenserfolgs	97
4.1	Theoretischer Rahmen: Der ressourcenbasierte Ansatz (Resource Based View).....	97
4.2	Arten von Unternehmensressourcen.....	101
4.3	Identifikation von Kernkompetenzen	104
4.3.1	Tests von Collis und Montgomery.....	104
4.3.2	Alternative Modelle zur Identifikation von Kernkompetenzen	109
4.3.3	Hinweise zur praktischen Anwendung	111
4.4	Entwicklung und Management von Kernkompetenzen	112
4.4.1	Organisationales Lernen und Wissensmanagement.....	114
4.4.2	Strategische Allianzen und Netzwerke zur Kompetenzentwicklung	116
5	Aktuelle Herausforderungen und Trends im Ressourcenmanagement	124
5.1	Digitale Transformation und neue technologische Kompetenzen	124
5.2	Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung als Wettbewerbsfaktoren	125
5.3	Globalisierung und interkulturelle Kompetenzen..	127
6	Unternehmerische Ressourcen und Aktivitäten entlang der Value Chain.....	140
6.1	Konzeptionelle Einordnung	140
6.2	Einführung in das Konzept der Wertschöpfungskette.....	141
6.3	Primäre Aktivitäten	142
6.3.1	Eingangslogistik	143
6.3.2	Operations.....	146
6.3.3	Ausgangslogistik	149
6.3.4	Marketing und Vertrieb.....	152
6.3.5	Kundendienst (Service).....	155
6.4	Unterstützende Aktivitäten	159
6.4.1	Einkauf	160
6.4.2	Technologieentwicklung.....	165

6.4.3	Personalwirtschaft.....	169
6.4.4	Unternehmensinfrastruktur	175
Teil II:	Ganzheitliche Strategieentwicklung.....	183
7	Von der Analyse zur Strategie: Markt- oder Unternehmensfokus	185
7.1	Strategien auf Basis der Marktanalyse.....	186
7.2	Strategien auf Basis der Unternehmensanalyse ..	189
7.2.1	Anwendungsmöglichkeiten der Value- Chain-Analyse unter Berücksichtigung der Kernkompetenzen.....	191
7.2.2	Make or Buy: Entscheidung zur Wertschöpfungstiefe	195
8	Ganzheitliche Strategien	201
8.1	Das Werkzeug: Die SWOT-Analyse.....	202
8.2	Rückwärts gedacht: TOWS statt SWOT	204
8.3	Ableitung von Unternehmensstrategien	205
8.4	Anwendung in der Praxis	208
8.4.1	Vermeidung typischer Fehler	210
8.4.2	Case-Study	212
Teil III:	Kundenverhalten, Neuromarketing & Innovation..	217
9	Kaufverhalten und Neuromarketing: Grundlagen	221
9.1	Kundenbedürfnisse.....	221
9.2	Kaufmotive von Kunden	224
9.3	Der Konsumprozess und Kaufentscheidungen ...	228
9.4	Neuromarketing: Der neuronale Prozess bei der Kaufentscheidung	234
9.4.1	Beispiel: Neuronaler Kaufprozess für eine Uhr aus dem Luxussegment	235
9.4.2	Neuronale Grundlagen der Kaufentscheidungen	238
9.4.3	Messung der Emotionen als Treiber von Kaufentscheidungen	242
9.4.4	Praktische Implikationen fürs Marketing	244
9.5	Limbic-Types: 7 Kundentypen und ihr Kaufverhalten	245
9.6	Kulturelle Einflüsse auf Kaufentscheidungen	248

10	Aktuelle Trends & Dynamiken beim Kaufverhalten.....	252
10.1	Technologie als Treiber der Veränderung von Kaufverhalten	252
10.2	Konsumverhalten von Teenagern: Neuromarketing-Perspektive	254
10.3	Bedeutung von Nachhaltigkeit für Kaufentscheidungen.....	258
11	Kaufverhalten in B2B-Märkten	267
11.1	Spezifika von B2B-Märkten und ihrer Kaufprozesse.....	267
11.2	Zielgruppendifferenzierung im B2B-Geschäft	270
11.3	Neuromarketing im B2B: Die Rolle von Emotionen	273
12	Hidden Needs – versteckte Kundenbedürfnisse	279
13	Neuromarketing: Potenziale, Methoden und ethische Grenzen	286
13.1	Erkenntnisgewinne durch Neuromarketing	286
13.2	Methoden und Werkzeuge im Neuromarketing....	291
13.3	Ethische Bedenken und Lösungsansätze	295
13.4	Weiterentwicklung des Neuromarketings	297
14	Lead User: Früherkennung versteckter Kundenbedürfnisse durch Pioniere	302
14.1	Das Konzept der Lead User	302
14.2	Nutzung von Lead Usern im Innovationsprozess.....	304
14.3	Ansätze zur Identifikation von Lead Usern.....	308
14.4	Gesamtkontext der User Innovation.....	310
15	Lead Markets: wie Vorreitermärkte weltweite Trends formen	314
15.1	Das Konzept der Lead Markets	314
15.2	Praxisbeispiele für Lead Markets in Industrienationen	318
15.3	Lead Markets in Schwellen- oder Entwicklungsländern.....	319
15.4	Relevanz von Lead Markets für Unternehmen....	322
15.5	Framework zur Identifikation von Lead Markets.....	323

Glossar.....	334
Literaturverzeichnis.....	343
Index.....	354
Über den Autor	356

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marktseitige Schlüsselfragen für die Unternehmensstrategie.....	21
Abbildung 2: Wettbewerbsstrategien nach Porter.....	24
Abbildung 3: Übersicht ausgewählter Treiber von Marktveränderungen	27
Abbildung 4: Auswahl marktverändernder Technologie-Innovationen.....	28
Abbildung 5: Blockchain-Technologie als Treiber von Veränderung	29
Abbildung 6: Wachstum der Nutzerzahlen von Online-Diensten	29
Abbildung 7: Künstliche Intelligenz als Industrielle Revolution?	30
Abbildung 8: Zunehmende Globalisierung.....	33
Abbildung 9: Zunehmende Dauer und Frequenz von Supply-Chain-Schocks.....	36
Abbildung 10: Das Modell der Branchenstrukturanalyse (Five-Forces-Analyse).....	47
Abbildung 11: Bedrohung durch neue Marktteilnehmer.....	50
Abbildung 12: Übersicht über Treiber der Bedrohung durch neue Marktteilnehmer	51
Abbildung 13: Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern.....	69
Abbildung 14: Treiber der Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern.....	73

Abbildung 15: Rentabilität in Abhängigkeit von Barrieren....	74
Abbildung 16: Verhandlungsmacht der Abnehmer	76
Abbildung 17: Treiber der Verhandlungsmacht der Abnehmer.....	79
Abbildung 18: Verhandlungsmacht der Lieferanten	83
Abbildung 19: Treiber der Verhandlungsmacht von Lieferanten	86
Abbildung 20: Bedrohung durch Ersatzprodukte	87
Abbildung 21: Treiber der Verhandlungsmacht durch Ersatzprodukte	90
Abbildung 22: Gesamteinschätzung der Branche.....	93
Abbildung 23: Vergleich der Länder Brasilien, China, Deutschland und USA anhand der kulturellen Dimensionen	137
Abbildung 24: Darstellung der Wertschöpfungskette von Unternehmen.....	142
Abbildung 25: Darstellung des Beschaffungsprozesses....	161
Abbildung 26: Geburtenziffer in europäischen Ländern, 2009	172
Abbildung 27: Entwicklung des Fachkräftemangels in Deutschland	173
Abbildung 28: Ausprägungsformen des Outsourcings.....	197
Abbildung 29: Integration von Markt- und Ressourcenanalyse zur Strategieformulierung.....	201
Abbildung 30: Prozess und Inputfaktoren zur Befüllung der SWOT-Matrix	204

Abbildung 31: Die Bedürfnispyramide.....	224
Abbildung 32: Phasen des gesamthaften Konsumprozesses.....	229
Abbildung 33: Totalmodell des Konsumentenverhaltens nach Engel et al.	230
Abbildung 34: Differenzierung der Kaufentscheidung nach Involvierungsgrad	232
Abbildung 35: Das limbische System.....	239
Abbildung 36: Emotionssysteme im Gehirn	240
Abbildung 37: Die zwei Seiten der Emotionssysteme.....	241
Abbildung 38: Limbic Map.....	242
Abbildung 39: Überblick neurowissenschaftlicher Methoden fürs Neuromarketing	243
Abbildung 40: Differenzierung des Kundeninteresses für Automobile und Gesundheitsprodukte nach Limbic-Type.....	247
Abbildung 41: Differenzierung der Qualitätserwartungen nach Limbic-Type.....	248
Abbildung 42: Auf indische Nachfrage angepasstes Produktangebot von McDonald's	250
Abbildung 43: Konzentration von Nervenbotenstoffen in Abhängigkeit vom Alter	255
Abbildung 44: Altersabhängige Verteilung der Limbic- Types in Deutschland.....	256
Abbildung 45: Ergebnisse zum Konsumentenverhalten US-amerikanischer Teenager	257

Abbildung 46: Relevanz von Nachhaltigkeitskriterien beim Produktkauf	259
Abbildung 47: Nach Limbic-Type differenzierte Relevanz von Nachhaltigkeitskriterien für den Produktkauf	260
Abbildung 48: Relevanz von Nachhaltigkeit für verschiedene Produktkategorien	261
Abbildung 49: Zusätzliche Zahlungsbereitschaft aufgrund nachhaltiger Produkteigenschaften.....	262
Abbildung 50: Relevanz des CO2-Fußabdrucks fürs Kaufverhalten der US-Teenager	263
Abbildung 51: Bereitschaft zur Verhaltensänderung für den Umwelt- und Klimaschutz.....	264
Abbildung 52: Verteilung der Limbic-Types im B2B- Management	275
Abbildung 53: Die Persönlichkeiten verschiedener Rollen im B2B-Management	276
Abbildung 54: Limbic-Map fürs B2B-Geschäft.....	277
Abbildung 55: Verborgene Kundenbedürfnisse	281
Abbildung 56: Kano-Modell der Produkteigenschaften.....	284
Abbildung 57: Bedürfnisempfinden: Position der Lead User im Vergleich zum Gesamtmarkt	303
Abbildung 58: Internationale Innovationsadaption in Lead und Lag Markets	315
Abbildung 59: Das Modell der Lead Markets	317

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Tests zur Identifikation von Kernkompetenzen nach Collis & Montgomery	109
Tabelle 2: Kulturelle Unterschiede anhand Dimension 1: Machtdistanz.....	130
Tabelle 3: Kulturelle Unterschiede anhand Dimension 2: Unsicherheitsvermeidung	131
Tabelle 4: Kulturelle Unterschiede anhand Dimension 3: Individualismus vs. Kollektivismus.....	132
Tabelle 5: Kulturelle Unterschiede anhand Dimension 4: Maskulinität vs. Femininität.....	134
Tabelle 6: Kulturelle Unterschiede anhand Dimension 5: Kurzfristige vs. Langfristige Orientierung.....	135
Tabelle 7: Kulturelle Unterschiede anhand Dimension 6: Nachgiebigkeit vs. Beherrschung	136
Tabelle 8: Übliche Voraussetzungen für die Umsetzung der Strategien	188
Tabelle 9: Auswahl von Analysemöglichkeiten mit Hilfe der Wertschöpfungskette.....	193
Tabelle 10: Ausgewählte strategische Chancen und Risiken von Outsourcing.....	198
Tabelle 11: Ausgewählte operative Chancen und Risiken von Outsourcing.....	199
Tabelle 12: Beispiele für die Strategietypen auf Basis der SWOT	207
Tabelle 13: Um Strategien erweiterte SWOT-Matrix	207

Tabelle 14: Anwendungsbeispiel SWOT-Analyse und Strategien.....	214
Tabelle 15: Produktbeispiele für die verschiedenen Bedürfniskategorien	223
Tabelle 16: Merkmale geringer sowie hoher Involvierung.....	231
Tabelle 17: Charakteristika der Kommunikationspolitik im Marketing auf Basis des Involvierungsgrads.....	233
Tabelle 18: Übersicht über Limbic-Types, deren Charakterisierung und Verteilung	246
Tabelle 19: Am unternehmerischen Kaufprozess beteiligte Rollen („Buying Center“).....	268
Tabelle 20: Teilprozessschritte des organisationalen Kaufprozesses	269
Tabelle 21: Ausprägungen von Kundenbedürfnissen.....	282
Tabelle 22: Methodenübersicht Neuromarketing: Messung neuronaler Aktivität innerhalb des Gehirns	292
Tabelle 23: Methodenübersicht Neuromarketing: Messung neuronaler Aktivität außerhalb des Gehirns	293
Tabelle 24: Methodenübersicht Neuromarketing: Manipulation neuronaler Aktivität.....	294
Tabelle 25: Übersicht über Einsatzmöglichkeiten von Lead Usern für die Produktentwicklung	307
Tabelle 26: Beispiele für Lead Markets in Industrienationen	319

Verzeichnis der Praxisbeispiele

Praxisbeispiel: Nokia - Absturz eines innovativen Weltmarktführers	32
Praxisbeispiel: Handelskrieg zwischen USA und China.....	40
Praxisbeispiel: Skaleneffekte in der Automobilindustrie	52
Praxisbeispiel: Halbleiterindustrie.....	54
Praxisbeispiel: Produktdifferenzierung in der Luxusmodeindustrie	56
Praxisbeispiel: Apple iPhone	57
Praxisbeispiel: Salesforce	59
Praxisbeispiel: Konsumgüterindustrie	62
Praxisbeispiel: Stahlindustrie.....	64
Praxisbeispiel: Pharmaindustrie	66
Praxisbeispiel: Automobilzuliefererindustrie - Hohe Verhandlungsmacht der Abnehmer	80
Praxisbeispiel: Spezialisierte Medizintechnik - Geringe Verhandlungsmacht der Abnehmer.....	81
Praxisbeispiel: Einstellung der Flugverbindung zwischen Hamburg und Berlin.....	88
Praxisbeispiel: Einzelhandelsgeschäft für Computer und Zubehör	213
Praxisbeispiel: McDonald's in Indien	249

Teil I: Strategische Analyse

1 Marktverständnis als essenzieller Erfolgsfaktor für Unternehmen

Um dauerhaft erfolgreich in Märkten agieren zu können, ist es unabdingbar, dass man diese auch in der Tiefe versteht. Nicht alle Märkte sind gleich. Im Gegenteil, die wirkenden Kräfte unterscheiden sich in aller Regel von Branche¹ zu Branche. Daher kann eine Strategie für die Bearbeitung von Markt A hochgradig erfolgreich sein, während sie für Markt B zum Scheitern verurteilt ist. Die Konzeption einer passgenauen Strategie erfordert profundes Branchen-Knowhow.

1.1 Der Markt als Schiedsrichter des Unternehmenserfolgs

Wie erfolgreich ein Unternehmen mit seinen Produkten und Strategien ist, entscheidet immer der Markt. Unabhängig davon, wie überzeugt ein Unternehmen von seinen Produkten ist und für wie attraktiv es die Produktideen, das Design, den Preis, die Vertriebswege und die Werbekampagnen hält: Ob die Produkte verkauft werden, entscheiden allein die Kunden bzw. der Markt. Der Markt ist der ultimative Schiedsrichter, der über die Relevanz und den Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung urteilt. Er ist ein Ort, an dem die kollektiven Präferenzen, Bedürfnisse und Entscheidungen der Verbraucher und Kunden die Richtung vorgeben. Es ist der Markt, der letztendlich festlegt, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung in der Lage ist, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu erfüllen und ob es in Konkurrenz zu anderen Angeboten bestehen kann.

¹ Die Begriffe „Branche“, „Markt“ und „Industrie“ werden in diesem Buch synonym verwendet.

So existiert eine Vielzahl von Produkten, die mit hohem Aufwand entwickelt wurden, am Markt jedoch kaum Akzeptanz fanden. Ihre Produktion musste letztlich wieder eingestellt werden. Ein Beispiel hierfür ist Crystal Pepsi, eine klare, durchsichtige Cola. Das Produkt wurde bei der Markteinführung massiv beworben und fand schnell den Weg in die Supermärkte. Doch den Geschmack der Zielgruppe traf es nicht und wurde bald wieder eingestellt. Ein weiteres Beispiel ist Google Glass, eine „smarte“ Brille mit integriertem Bildschirm, Kamera und Sprachsteuerung, die am Markt u.a. aufgrund von Datenschutzbedenken und begrenzter Funktionalität scheiterte (West, 2020).

Doch nicht nur die Präferenzen der Kunden entscheiden darüber, ob ein Unternehmen in einem Markt wirtschaftlich erfolgreich ist. Ob sich auskömmliche Margen und Gewinne erzielen lassen, hängt u. a. von der Wettbewerbsintensität einer Branche ab. Herrscht ein Preiskampf zwischen einer Vielzahl von Wettbewerbern in einem bereits saturierten Markt, sinken die Gewinne eines Unternehmens. In dynamischen Wachstumsmärkten mit geringem Konkurrenzdruck sieht es hingegen ganz anders aus. Ebenso stellt sich die Frage, zu welchen Konditionen sich sogenannte Inputfaktoren beschaffen lassen: Wie günstig sind beispielsweise Rohstoffe, Vorprodukte, Komponenten, Bauteile oder erforderliche Chips von Lieferanten zu erhalten? Wie schwer ist es, das jeweils erforderliche Personal zu rekrutieren? Mit welchen Lohnkosten kann kalkuliert werden?

Entscheidend für die Profitabilität des Unternehmens in dem Markt ist zudem das Ausmaß erforderlicher Investitionen in Produktionsanlagen. Ebenso relevant ist der Grad von erzielbaren Skalen- und Verbundeffekten.

Kritisch für den Erfolg in einem Markt können insbesondere auch regulatorische Anforderungen sein. So müssen z. B. für die erfolgreiche Zulassung neuer pharmazeutischer Produkte strenge Auflagen erfüllt werden und umfassendste Studien-

und Forschungsergebnisse vorliegen. Auch für das Angebot von Finanzdienstleistungen gelten Lizenzerfordernisse und eine Vielzahl zu beachtende gesetzliche Regelungen.

All das sind Aspekte, die die Struktur von Märkten treiben und den Erfolg eines Unternehmens in einem Markt zusätzlich determinieren. Eine genaue Kenntnis des Marktes und seiner Strukturen ist folglich unabdingbare Voraussetzung für Unternehmen.

Das Verständnis für den Markt und seine Marktkräfte ist aus verschiedenen Gründen, die nachfolgend skizziert werden, von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen.

Kundenzentrierung

Ein tiefgreifendes Verständnis für den Markt ermöglicht es Unternehmen, die Bedürfnisse, Wünsche und Präferenzen ihrer Kunden besser zu verstehen. Dieses Kundenwissen ist unerlässlich, um Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die auf die Bedürfnisse des Marktes zugeschnitten sind. Kundenzufriedenheit und -loyalität sind entscheidende Faktoren für den langfristigen Erfolg.

Wettbewerbsvorteile

Marktwissen hilft Unternehmen dabei, Wettbewerbsvorteile zu identifizieren und zu nutzen. Indem sie die Konkurrenz analysieren und die Stärken sowie Schwächen ihrer Wettbewerber verstehen, können sie gezielte Strategien entwickeln, um sich abzuheben und eine starke Position in der Branche zu erreichen.

Risikomanagement

Das Verständnis für die Marktkräfte ermöglicht es Unternehmen, potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen und sich darauf vorzubereiten. Dies kann unerwartete Veränderungen im Marktumfeld abfedern und die Stabilität des Unternehmens gewährleisten.

Innovationsförderung

Ein tiefes Marktwissen ermöglicht es Unternehmen, Trends und Entwicklungen im Markt zu identifizieren. Dies fördert die Innovationskraft, da sie in der Lage sind, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die den sich ändernden Anforderungen des Marktes entsprechen.

Effizienzsteigerung

Durch das Verständnis für die Marktkräfte können Unternehmen ihre Betriebsprozesse optimieren und unnötige Kosten reduzieren. Dies führt zu einer besseren Kosteneffizienz und erhöht die Wettbewerbsfähigkeit.

Strategische Ausrichtung

Das Marktwissen dient als Grundlage für die Entwicklung einer klaren Unternehmensstrategie. Unternehmen können ihre Ressourcen und Bemühungen gezielt auf die Bereiche konzentrieren, die das größte Potenzial bieten und die größte Bedeutung für ihren Erfolg haben.

Anpassungsfähigkeit

Märkte sind einem ständigen Wandel unterworfen. Ein tiefes Verständnis für den Markt ermöglicht es Unternehmen, sich schnell an neue Gegebenheiten anzupassen und auf Veränderungen zu reagieren, was ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschafft.

Langfristiger Erfolg

Unternehmen, die ihr Verständnis für den Markt kontinuierlich verbessern und die Marktkräfte aktiv berücksichtigen, haben eine bessere Chance, langfristig erfolgreich zu sein. Sie sind besser gerüstet, um sich in einem sich ständig verändernden Geschäftsumfeld zu behaupten und aufkommende Chancen zu nutzen.

Zusammengefasst ist das Verständnis für den Markt und seine Marktkräfte ein Eckpfeiler für den Erfolg von Unternehmen. Es beeinflusst die strategische Ausrichtung, die Kundenbeziehungen, die Effizienz und die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und trägt maßgeblich dazu bei, eine starke und nachhaltige Position in der Branche zu etablieren. Unternehmen, die diese Erkenntnisse aktiv nutzen, sind besser in der Lage, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und langfristig erfolgreich zu sein.

Die Branchenstrukturanalyse (vgl. Kapitel 3) wird uns helfen, zu verstehen, wie die Rolle des Marktes als Schiedsrichter des Erfolgs aussieht und wie Unternehmen Strategien entwickeln können, um in diesem kompetitiven Umfeld erfolgreich zu sein. Es wird deutlich werden, dass die Wettbewerbskräfte entscheidende Faktoren sind, die Unternehmen nicht ignorieren können, wenn sie langfristigen Erfolg anstreben.

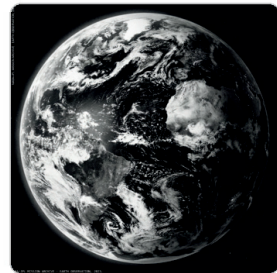
Abbildung 1: Marktseitige Schlüsselfragen für die Unternehmensstrategie



Welche Triebkräfte beeinflussen den Markt?



Was treibt den Wettbewerb?



Welche Märkte sind attraktiv, welche nicht?



Branchenstrukturanalyse

Darstellung ausgewählter Schlüsselfragen für das Verständnis von Märkten als Basis für die Unternehmensstrategie.

1.2 Marktverständnis als Basis der Unternehmensstrategie

Die Kenntnisse über den Markt, seine Strukturen, Treiber und Kräfte dienen als Ausgangsbasis für die Unternehmensstrategie.

Generische Wettbewerbsstrategien

In Michael Porters Buch „The Competitive Advantage – Creating and sustaining Superior Performance“ werden generische Strategien behandelt, die Unternehmen nutzen können, um sich in ihrem jeweiligen Marktumfeld erfolgreich zu behaupten (Porter, 1985). Diese Strategien – Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung – sind eng mit einem tiefen Verständnis des Marktes verknüpft und bilden die Grundlage für langfristigen Erfolg. Welche Strategie sich für ein Unternehmen jeweils anbietet, hängt zum einen von den (Kern-) Kompetenzen des Unternehmens ab, zum anderen aber auch insbesondere von der Marktstruktur.

Kostenführerschaftsstrategie

Die Kostenführerschaftsstrategie zielt darauf ab, ein Unternehmen zum günstigsten Anbieter in seiner Branche zu machen. Dies erfordert nicht nur die Identifizierung von Kostentreibern im Markt, sondern auch ein genaues Verständnis der Wettbewerbsdynamik und der Kundenbedürfnisse. Ein Unternehmen muss die Marktstruktur analysieren, um festzustellen, welche Kostenvorteile es realisieren kann, sei es durch Skaleneffekte, effiziente Produktionsprozesse oder günstige Zuliefererbeziehungen. Dieses Verständnis ermöglicht es, die richtigen Schritte zu unternehmen, um die Kosten zu minimieren, ohne die Qualität zu beeinträchtigen. Ein tiefes Marktverständnis ist daher entscheidend, um die Kostenführerschaftsstrategie erfolgreich umzusetzen.

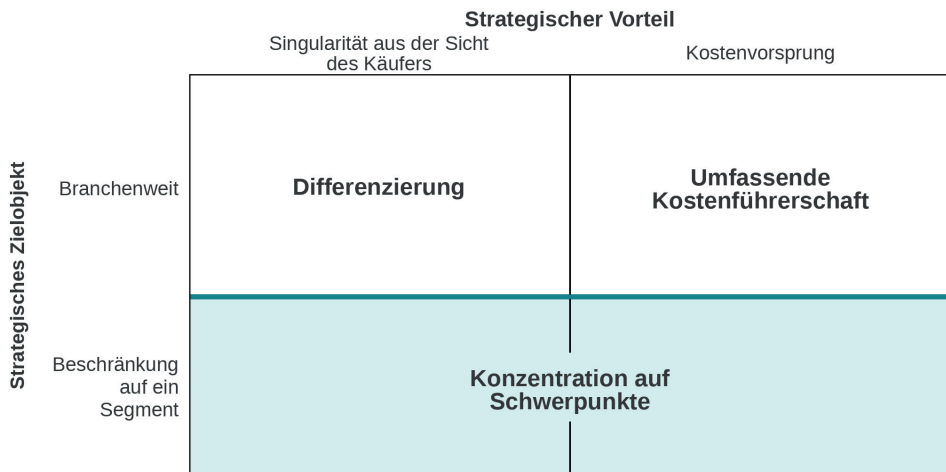
Differenzierungsstrategie

Die Differenzierungsstrategie konzentriert sich darauf, Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die sich von denen der Wettbewerber abheben und einen höheren Wert für die Kunden darstellen. Dies erfordert ein intensives Studium des Marktes, um die Bedürfnisse, Vorlieben und Erwartungen der Kunden zu verstehen. Ein Unternehmen muss wissen, welche Aspekte seines Angebots einzigartig und attraktiv für seine Zielgruppe sind. Dieses Verständnis ermöglicht es, innovative Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, die die Bedürfnisse der Kunden erfüllen und gleichzeitig eine höhere Preisgestaltung rechtfertigen. Die Differenzierung erfordert auch ein genaues Wissen über die Wettbewerbslandschaft, um sicherzustellen, dass das Unternehmen sich effektiv von anderen abhebt.

Fokussierungsstrategie

Die Fokussierungsstrategie beinhaltet die Konzentration auf eine spezifische Zielgruppe oder Nische im Markt. Dies erfordert eine gründliche Analyse des Marktes, um die Attraktivität verschiedener Segmente zu bewerten. Ein Unternehmen muss die Größe, das Wachstumspotenzial und die Bedürfnisse der ausgewählten Zielgruppe verstehen, um erfolgreich zu sein. Darüber hinaus muss es die Wettbewerbskräfte in diesem speziellen Segment kennen und eine Strategie entwickeln, um in dieser Nische zu brillieren. Ein tiefes Marktverständnis ist unerlässlich, um die richtige Nische auszuwählen und sicherzustellen, dass die Fokussierung auf diese Nische effektiv ist.

Abbildung 2: Wettbewerbsstrategien nach Porter



Übersicht der generischen Wettbewerbsstrategien für Unternehmen nach Michael Porter (Quelle: in Anlehnung an Porter, 2013, S.79).

Insgesamt verdeutlichen diese Strategien, wie wichtig ein umfassendes Marktverständnis ist. Es ermöglicht Unternehmen, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen, sei es bei der Kostenreduzierung, der Differenzierung oder der Auswahl der optimalen Zielgruppe. Ein tiefes Marktverständnis befähigt sie, die Marktstruktur zu durchdringen, Wettbewerbsvorteile zu schaffen und langfristig erfolgreich zu sein. Die Grundlage für jede dieser Strategien ist eine gründliche Analyse der Marktdynamik, der Kundenbedürfnisse und der Wettbewerbssituation. Unternehmen, die diese Prinzipien verstehen und anwenden, sind besser gerüstet, um in einem anspruchsvollen Marktumfeld zu bestehen und ihre Wettbewerbsposition zu stärken.

Zusammenfassung

Um dauerhaft erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen sich konsequent auf ihr jeweiliges Marktumfeld ausrichten. Die Produkte eines Unternehmens, aber auch dessen Wettbewerbsstrategie und die verschiedenen von der Firma durchgeführten Aktivitäten sollten so kalibriert sein, dass das Unternehmen am Markt Erfolge erzielt.

Von entsprechend hoher Bedeutung ist die Erlangung eines profunden Verständnisses der Kräfte, die in dem betrachteten Markt wirken.

Doch die Märkte stehen nicht still, im Gegenteil: sie verändern sich fortlaufend. Im folgenden Kapitel tragen wir daher dem permanenten Wandel der Märkte Rechnung. Wir analysieren was die Treiber von Veränderungen sind und wie sich diese auf die Märkte und damit letztlich auch auf die Unternehmen auswirken.

Aktion

- Erläutern Sie bitte, warum profunde Marktkenntnisse als Schlüsselfaktor für den Erfolg von Unternehmen gelten!
- Welche generischen Wettbewerbsstrategien existieren?
- Überlegen Sie sich bitte für jede der generischen Wettbewerbsstrategien ein Unternehmen, das die jeweilige Strategie in der Praxis erfolgreich anwendet!

2 Märkte im Umbruch: Nichts ist so konstant wie der Wandel

In der heutigen Geschäftswelt ist der permanente Wandel eine der wenigen Konstanten. Dieses Kapitel widmet sich der Notwendigkeit, die unvermeidliche Dynamik und Volatilität in den Märkten zu verstehen und der Frage, wie Unternehmen darauf reagieren können, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder auszubauen. Hieraus resultiert auch die Notwendigkeit, sich turnusmäßig mit den Märkten sowie den Treibern des Wandels zu beschäftigen. Eine einmalige Analyse reicht nicht aus, sondern bildet als Momentaufnahme vielmehr das Fundament für spätere weitere Analysen.

Das Geschäftsumfeld eines Unternehmens unterliegt einer ständigen Veränderung. Technologische Fortschritte, sich wandelnde Kundenpräferenzen, wirtschaftliche Turbulenzen und geopolitische Ereignisse sind nur einige der Faktoren, die die Märkte beeinflussen können. Ein tiefes Verständnis für diese dynamischen Kräfte ist entscheidend, um die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen. Unternehmen müssen in der Lage sein, Veränderungen rechtzeitig zu identifizieren und darauf zu reagieren, um ihre Wettbewerbsposition zu sichern. Darüber hinaus kann es sinnvoll oder gar erforderlich sein, Veränderungen zu antizipieren, bevor sie in einem Markt zur täglichen Realität werden. Dies kann beispielsweise durch die systematische Identifikation versteckter Kundenbedürfnisse (Hidden Needs, vgl. Kapitel 12) sowie durch die Analyse von Lead Usern (Kapitel 14) und Lead Markets (Kapitel 15) unternommen werden.

Abbildung 3 zeigt eine Übersicht ausgewählter Treiber von Marktveränderungen.

Abbildung 3: Übersicht ausgewählter Treiber von Marktveränderungen

1	Technologischer Fortschritt / Innovationen
2	(De-) Globalisierung
3	Dynamische Kundenpräferenzen
4	Makroökonomische Turbulenzen
5	Sigma-3-Events
6	Geopolitische Ereignisse
7	Regulatorische und gesellschaftliche Veränderungen


Marktveränderungen werden durch eine Fülle unterschiedlichster Treiber induziert.

Diese Treiber und ihre Auswirkungen werden in den folgenden Abschnitten dieses Kapitels detailliert betrachtet. Dabei ist zu beachten, dass es häufig zu **Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Treibern** kommt. Eine isolierte Betrachtung eines einzelnen Treibers ist daher nicht immer möglich bzw. opportun.

2.1 Technologischer Fortschritt

Technologischer Fortschritt ist seit jeher eine Quelle von disruptiven Marktveränderungen. Eine der wichtigsten technologischen Innovationen war die Entwicklung der Dampfmaschine im Jahr 1765. Sie gilt als Prototyp der technologischen Revolution und war Ausgangspunkt disruptiver Marktveränderungen (Caselli, 1999). Weitere bahnbrechende technologische Fortschritte der vergangenen Jahrhunderte waren u. a. die Entwicklung der Eisenbahn, der Elektrizität, des (Personal) Computers sowie des Internets. In der jüngeren Vergangenheit gelten die Blockchain-Technologie sowie die Künstliche Intelligenz (AI) als technologische Entwicklungen mit dem Potenzial zu großen disruptiven Marktveränderungen (Steinmetz, Ante & Fiedler, 2020).

Abbildung 4: Auswahl marktverändernder Technologie-Innovationen



Jahr	Innovation
1765	Dampfmaschine
1804	Eisenbahn
1826/27	Photographie
1844	Telegraph
1876	Telefon & Verbrennungsmotor
1879	Elektrisches Licht
1885	Automobil
1901	Radio
1927	Fernsehen
1937	Computer
1947	Transistor
1974	Personal Computer & Internet (TCP/IP-Protokoll)
2008	Blockchain-Technologie
2017	Künstliche Intelligenz

Auswahl von marktverändernden technologischen Veränderungen (Quelle: In Anlehnung an Gregersen, 2019).

Die rasante Entwicklung der Technologie ist folglich eine der treibenden Kräfte des Wandels auch in den heutigen Märkten. Von künstlicher Intelligenz über Big Data-Analysen bis hin zu Blockchain-Technologie – Unternehmen müssen auf dem neuesten Stand der technologischen Entwicklungen sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Abbildung 5: Blockchain-Technologie als Treiber von Veränderung

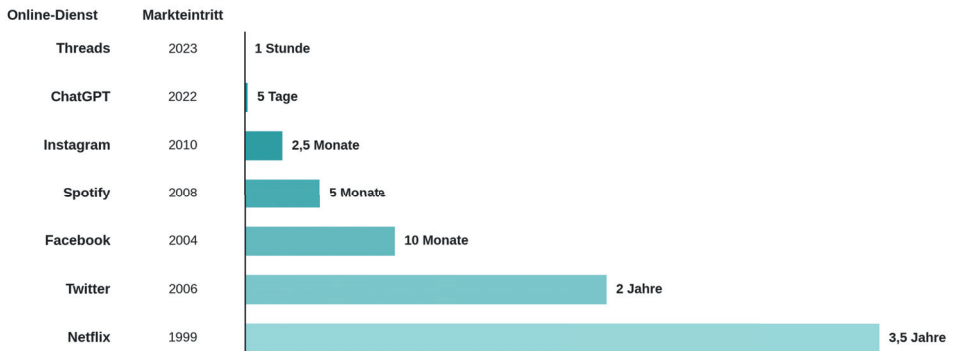


Cover der Zeitschrift „The Economist“ vom 31.10.2015. Dargestellt wird das massive Veränderungspotenzial durch die Anwendung der Blockchain-Technologie. (Quelle: The Economist, 2015)

Abbildung 6: Wachstum der Nutzerzahlen von Online-Diensten

Zeitraum bis 1 Million Nutzer

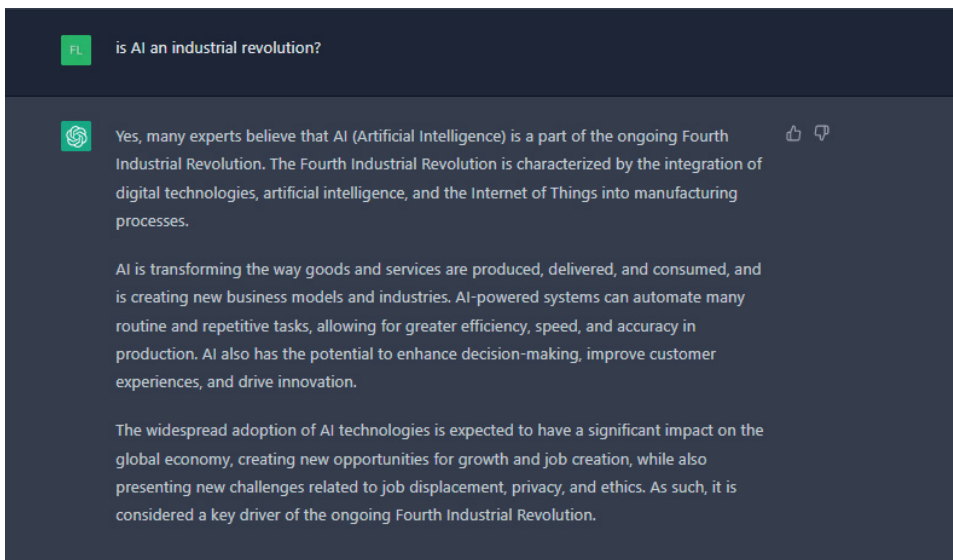
Zeitraum, den Online-Dienste gebraucht haben, um eine Million Nutzer zu erreichen



Vergleich der Zeitspannen verschiedener populärer Online-Dienste bis zur Erreichung von einer Million Nutzern. (Quelle: in Anlehnung an Brandt, M. (2023)).

Ein tiefes Marktverständnis erfordert die Identifizierung von Technologietrends, die die Branche prägen, und die Bewertung ihrer Auswirkungen auf Geschäftsmodelle und Kundenbedürfnisse. Denken Sie z. B. an die Konsequenzen, die die Verbreitung des Internets für den Markt von Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen mit sich brachte. Unternehmen, die Technologie als strategischen Hebel nutzen, können den Wandel proaktiv gestalten und innovative Lösungen bieten.

Abbildung 7: Künstliche Intelligenz als Industrielle Revolution?



Antwort von ChatGPT auf die Frage, ob künstliche Intelligenz als industrielle Revolution klassifiziert werden kann (Quelle: OpenAI, 2023.).

„In general, disruptive innovations change habits of consumers in markets and undermine the competences and complementary assets of existing producers in markets (...).

„In particular, disruptive innovations disturb the business models of incumbents that have to counter mobilize resources to sustain their competitive advantage in the presence of market change (...).”

— (Coccia, 2017)

Reagieren Unternehmen hingegen nicht oder nicht ausreichend auf den technologischen Wandel, droht Ihnen das Scheitern in dem veränderten Marktumfeld.

„Das haben wir schon immer so gemacht" und „Das haben wir noch nie so gemacht" sind typische Einwände gegen die Berücksichtigung des Wandels. Diese Haltung kann für Unternehmen existenzbedrohend sein – wie das folgende Beispiel zeigt:

Praxisbeispiel: Nokia - Absturz eines innovativen Weltmarktführers

Der ehemalige, damals unangefochtene Marktführer für Mobiltelefone Nokia ist ein Beispiel für Unternehmen, die nicht ausreichend auf sich verändernde Marktbedingungen reagiert haben.

Bis Ende 2007 waren die Hälfte aller weltweit verkauften Smartphones von Nokia, während Apples iPhone nur einen geringen Anteil von fünf Prozent am globalen Markt hatte. Nokia verfügte über reichhaltige wirtschaftliche und intellektuelle Ressourcen, hatte die Branche jahrelang mit einer Reihe innovativer Modelle dominiert und wurde sogar häufig als ein positives Beispiel für strategische Agilität angeführt, war das Unternehmen doch ursprünglich ein Hersteller von Gummistiefeln.

Doch bis Herbst 2010 hatte Nokia es trotz erheblicher Anstrengungen versäumt, ein Smartphone auf den Markt zu bringen, das mit dem iPhone konkurrieren konnte. Bereits zuvor wurden damals relevante Trends wie die zwischenzeitlich stark gestiegene Nachfrage nach Klapphandys nicht ausreichend berücksichtigt.

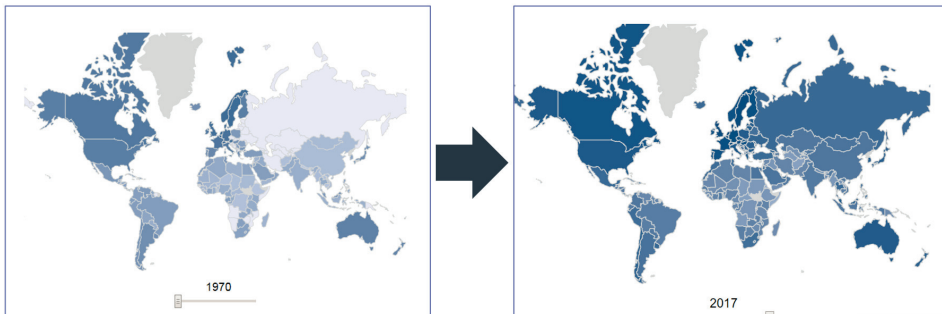
Das Unternehmen verlor trotz bester Ausgangslage Marktanteile in rapider Geschwindigkeit. In der Folge wurde es von Microsoft übernommen. (Vuory & Huy, 2016)]

Technologische Innovationen haben zudem das Potenzial, die Markteintrittsbarrieren zu reduzieren. Die in der Konsequenz steigende Anzahl von Marktteilnehmern, sowohl etablierte Unternehmen als auch Start-ups, erhöht die Wettbewerbsintensität und den Margen- bzw. Kostendruck in einem Markt.

2.2 (De-) Globalisierung

Die Globalisierung hat die Weltmärkte stark beeinflusst und ist ein weiterer entscheidender Treiber von Marktveränderungen. Unternehmen sind heute in einem globalen Wettbewerbsumfeld aktiv, in dem sie nicht nur mit inländischen, sondern auch mit internationalen Konkurrenten konkurrieren müssen. Ein tiefes Marktverständnis erfordert daher die Berücksichtigung der globalen Dimension. Analog dazu hat es ebenfalls Einfluss auf die Märkte, wenn sich ein Trend zur Deglobalisierung etabliert.

Abbildung 8: Zunehmende Globalisierung



Der KOF-Globalisierungsindex der ETH Zürich misst die wirtschaftlichen, sozialen und politischen Dimensionen der Globalisierung (Quelle: Gygli, Haelg, Potrafke & Sturm, 2019).

Die Globalisierung hat Auswirkungen auf verschiedene Aspekte des Marktes:

1. Märkte und Wettbewerb

Unternehmen müssen verstehen, wie internationale Märkte funktionieren und welche kulturellen, rechtlichen und politischen Unterschiede existieren. Dies betrifft nicht nur den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen im Ausland, sondern auch die Konkurrenz von ausländischen Unternehmen auf

dem heimischen Markt. Eine Analyse der globalen Wettbewerbslandschaft ist unerlässlich, um u. a. die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens in Relation zu den internationalen Wettbewerbern einzuschätzen.

2. Lieferketten und Logistik

Die Globalisierung hat die Komplexität der Lieferketten signifikant gesteigert. Unternehmen müssen verstehen, wie sie effizient Rohstoffe beschaffen und Produkte in einer global vernetzten Welt produzieren und verteilen können. Dies erfordert ein tiefes Verständnis der globalen Logistik und der möglichen Risiken und Abhängigkeiten, die mit internationalen Lieferketten verbunden sind.

3. Kunden und Zielgruppen

Die Globalisierung hat auch die Märkte für Produkte und Dienstleistungen erweitert. Unternehmen haben Zugang zu einem breiteren Spektrum von Kunden und Zielgruppen auf der ganzen Welt. Ein tiefes Marktverständnis bildet die Basis zu dem Wissen, wie sich Kundenpräferenzen, Bedürfnisse und die Zahlungsbereitschaft in verschiedenen Regionen und Kulturen unterscheiden. Dies ermöglicht es Unternehmen, maßgeschneiderte Produkt-, Marketing- und Vertriebsstrategien zu entwickeln.

4. Regulatorische Herausforderungen

Die globalen Märkte sind von einer Vielzahl von regulatorischen Rahmenbedingungen geprägt, die von Land zu Land unterschiedlich sein können und sich in einem permanenten Wandel befinden. Unternehmen müssen verstehen, wie diese Regulierungen ihre Geschäftstätigkeit beeinflussen können, sei es im Hinblick auf Zölle, Handelsabkommen oder branchenspezifische Vorschriften.

In einer Ära der Globalisierung ist ein tiefes Marktverständnis von entscheidender Bedeutung, um den Herausforderungen

und Chancen dieses globalen Umfelds gerecht zu werden. Unternehmen müssen nicht nur die lokalen Marktbedingungen verstehen, sondern auch die Auswirkungen der Globalisierung auf ihre Branche und ihr Geschäft. Dies ermöglicht es ihnen u. a., ihre Strategien international auszurichten und Wettbewerbsvorteile auf globaler Ebene zu erzielen. Ein ganzheitlicher Ansatz zur Marktanalyse, der die Dimensionen der Globalisierung berücksichtigt, ist daher unerlässlich, um langfristigen Erfolg zu sichern.

2.3 Dynamische Kundenpräferenzen

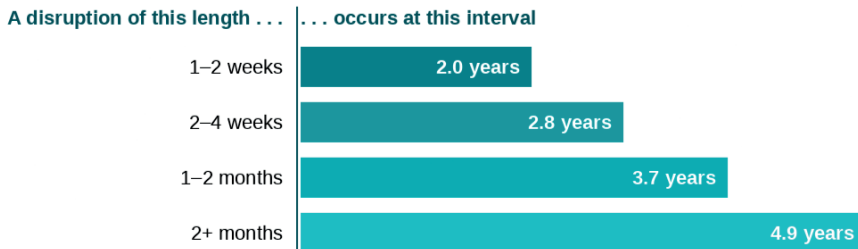
Die Präferenzen der Kunden sind im Wandel begriffen, und ihre Erwartungen an Produkte und Dienstleistungen sind anspruchsvoller geworden. Insbesondere die fortschreitende Digitalisierung hat das Kundenverhalten grundlegend verändert. Kunden haben heute Zugang zu einer Fülle von Informationen und Optionen, was ihre Erwartungen an Unternehmen erhöht.

Ein tiefes Marktverständnis umfasst die Analyse von sich ändernden Kundenbedürfnissen und -verhalten. Dies erfordert die Nutzung von Marktforschung und Datenanalyse, um Kunden besser zu verstehen. Unternehmen müssen agil und in der Lage sein, ihre Angebote anzupassen, um den sich wandelnden Vorlieben gerecht zu werden. Hierbei lassen sich die oben aufgeführten technologischen und auch wissenschaftlichen Fortschritte nutzen. Beispiele für Werkzeuge, die für die fortwährende Analyse der Kundenbedürfnisse eingesetzt werden können, sind Big-Data-Analysen und Instrumente des Neuromarketings. Ebenso kann es hilfreich sein, Kunden in die Entwicklung neuer Produkte einzubeziehen und mithilfe von z. B. sozialen Medien permanentes Feedback zu den angebotenen Produkten und Dienstleistungen einzuholen. Denn nur wer dauerhaft versteht, was die Kunden wirklich benötigen und inwiefern sich ihre Bedürfnisse wandeln, kann Kundenbindungen aufrechterhalten, ausbauen und langfristige Beziehungen aufbauen.

2.4 Makroökonomische Turbulenzen

Die Wirtschaft ist anfällig für Turbulenzen, sei es in Form von Konjunkturschwankungen, Finanzkrisen, Lieferengpässen oder anderen globalen wirtschaftlichen Herausforderungen. Die zunehmende Verflechtung internationaler Märkte untereinander und insbesondere die Internationalisierung von Supply Chains verstärken diese Anfälligkeit. Unternehmen müssen ein tiefes Marktverständnis entwickeln, um die Auswirkungen (potenzieller) Turbulenzen auf ihre Branche und ihre Kunden zu antizipieren. Dies erfordert eine Bewertung der makroökonomischen Trends, der Marktreaktionen und der potenziellen Auswirkungen auf die finanzielle Stabilität des Unternehmens. Unternehmen, die in der Lage sind, ihre Strategien in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit agil anzupassen, können widerstandsfähiger sein und Chancen nutzen, um Marktanteile zu gewinnen.

Abbildung 9: Zunehmende Dauer und Frequenz von Supply-Chain-Schocks



Examples of supply chain shocks

Acute climate change	Chronic climate change
Macroeconomic/financial crises	Cyberattack
Trade dispute	Terrorism
Pandemic	Supplier bankruptcy

Supply-Chain-Schocks können zu Lieferengpässen mit signifikanten Auswirkungen auf Märkte und Unternehmen führen (Quelle: in Anlehnung an Lund et al., 2020).

2.5 Unvorhergesehenes: Sigma-3-Events

Sigma-3-Events sind außergewöhnliche Ereignisse oder Entwicklungen, die das Potenzial haben, die Märkte tiefgreifend zu verändern. Diese Ereignisse, die einzeln betrachtet extrem selten, aber von hoher Tragweite sind, können erhebliche Auswirkungen auf Wirtschaft, Finanzen und Geschäftspraktiken haben. Nachfolgend wird beleuchtet, wie Sigma-3-Events den Wandel der Märkte beeinflussen können.

1. Disruption und Marktdynamik

Sigma-3-Events haben das Potenzial, Märkte zu disruptieren und die etablierten Marktdynamiken zu verändern. Beispiele hierfür sind Naturkatastrophen, plötzliche geopolitische Ereignisse oder technologische Durchbrüche. Diese Ereignisse können bestehende Geschäftsmodelle obsolet machen und neue Chancen für innovative Unternehmen schaffen. Das Marktumfeld wird plötzlich unsicherer, und Unternehmen müssen sich schnell anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

2. Risikobewertung und Kapitalallokation

Sigma-3-Events erhöhen das Bewusstsein für Risiken in den Märkten. Investoren, Unternehmen und Finanzinstitute müssen ihre Risikobewertung und Kapitalallokation überdenken, um sich auf unvorhersehbare Ereignisse vorzubereiten. Die Erkenntnis, dass Sigma-3-Events auftreten können, führt zu einer verstärkten Nachfrage nach Risikomanagementstrategien und Absicherungsinstrumenten, um mögliche Verluste zu begrenzen.

3. Nachfrage nach Innovation und Resilienz

Sigma-3-Events zwingen Unternehmen dazu, in Innovation und Resilienz zu investieren. Die Fähigkeit, auf unerwartete Veränderungen zu reagieren, wird zu einem wertvollen Wettbewerbsvorteil. Unternehmen, die in Forschung und Entwicklung sowie in die Stärkung ihrer Lieferketten investieren,

können widerstandsfähiger gegenüber unvorhersehbaren Herausforderungen werden.

4. Regulatorische Anpassungen

Sigma-3-Events können dazu führen, dass Regierungen und Aufsichtsbehörden ihre Vorschriften und Standards überdenken. Dies kann zu neuen regulatorischen Anforderungen führen, die Unternehmen dazu zwingen, ihre Geschäftspraktiken anzupassen. Unternehmen müssen sich auf mögliche Veränderungen in der Regulierung vorbereiten und Compliance-Strategien entwickeln.

5. Langfristige Perspektive

Sigma-3-Events erinnern Unternehmen und Investoren daran, die langfristigen Auswirkungen auf die Märkte zu berücksichtigen. Der Fokus auf kurzfristige Gewinne wird möglicherweise zugunsten einer langfristigen Stabilität und Nachhaltigkeit verlagert. Investitionen in langfristige Wachstumsstrategien und Nachhaltigkeitsinitiativen können an Bedeutung gewinnen.

Insgesamt zeigen Sigma-3-Events, wie unvorhersehbar und volatil die Märkte sein können. Unternehmen und Investoren müssen sich auf die Möglichkeit solcher Ereignisse vorbereiten und gleichzeitig agil und anpassungsfähig sein, um in einer sich ständig verändernden Welt wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Analyse und das Verständnis von Sigma-3-Events sind entscheidend, um langfristig erfolgreich zu sein und den Wandel der Märkte zu bewältigen.

2.6 Geopolitische Ereignisse

Geopolitische Ereignisse wie internationale Abkommen, Handelskonflikte, politische Instabilität oder gar Kriege können erhebliche Auswirkungen auf die globalen Märkte haben. Unternehmen, die international tätig sind, müssen geopolitische Risiken genau bewerten und verstehen, wie sich diese auf ihre

Lieferketten, Handelsbeziehungen und Märkte auswirken können. Selbst wenn ein Unternehmen ausschließlich lokal tätig ist, sollte es im Blick haben, inwiefern seine Kunden und seine Lieferanten von derartigen Veränderungen betroffen sein können. Ein tiefes Marktverständnis beinhaltet daher auch die Überwachung und Analyse geopolitischer Entwicklungen, um strategische Entscheidungen zu treffen und sich auf unvorhergesehene Veränderungen vorzubereiten. Dies ermöglicht es Unternehmen, sich besser gegen potenzielle Risiken abzusichern und Chancen in neuen Märkten zu erkennen.

Praxisbeispiel: Handelskrieg zwischen USA und China

Der Handelskrieg zwischen den USA und China dient als ein Beispiel dafür, wie geopolitische Spannungen die globalen Märkte beeinflussen können. Ausgewählte Auswirkungen des Konfliktes inkludieren:

- **Kostensteigerungen aufgrund Einführung / Erhöhung von Zöllen**
Inputfaktoren, die aus dem jeweils anderen Land bezogen werden, wurden aufgrund der Belastung durch Zölle teurer. Ebenso wirkten sich die Zölle auf die Preise von ausländischen Konkurrenz- und Substitutprodukten aus. Zudem wurde der Export von Gütern in das jeweils andere Land erschwert bzw. deutlich verteuert.
- **Störung globaler Lieferketten**
Unternehmen, insbesondere in der Technologie- und Fertigungsindustrie, die stark in die Lieferketten zwischen den USA und China eingebunden sind, sahen sich neben gestiegenen Kosten auch mit logistischen Herausforderungen konfrontiert. Einige Unternehmen begannen, ihre Lieferketten zu diversifizieren und Produktionsstätten in andere Länder zu verlagern.
- **Einfluss auf das Wirtschaftswachstum**
Der Handelskrieg hatte Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum sowohl in den USA als auch in China. Die erhöhten Zölle belasteten Hersteller und Verbraucher, was zu einem Rückgang des Handelsvolumens und der Wirtschaftsaktivität führte.

2.7 Regulatorische und gesellschaftliche Veränderungen

Regulatorische Anforderungen und gesellschaftliche Erwartungen ändern sich ebenfalls ständig. Unternehmen müssen sich auf sich wandelnde rechtliche Rahmenbedingungen einstellen, die massive Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell haben können. Gesellschaftliche Trends wie aktuell z. B. Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung sind ebenfalls zu berücksichtigen.

Eine besondere Rolle spielen hierbei u.a. die so genannten ESG-Kriterien. ESG steht auf Englisch für „Environmental, Social, and Governance“. Es sind die drei Hauptkategorien, die bei der Bewertung der Nachhaltigkeits- und Verantwortungsfaktoren von Unternehmen und Investitionen berücksichtigt werden.

In einer immer stärker vernetzten und bewussteren Weltwirtschaft gewinnen die ESG-Kriterien zunehmend an Bedeutung. Sie dienen als Leitfaden für Unternehmen und Investoren, um nachhaltige und verantwortungsvolle Geschäftspraktiken zu fördern. In den vergangenen Jahren haben sie nicht nur ethische Überlegungen geprägt, sondern auch erheblichen Einfluss auf die globalen Märkte ausgeübt.

Auswirkungen der ESG-Kriterien auf die Märkte

1. Integration von ESG-Kriterien in Investitionsentscheidungen

Eine der wesentlichen Auswirkungen der ESG-Kriterien auf die Märkte ist die Integration dieser Faktoren in die Anlagestrategien von institutionellen Investoren und Privatanlegern. Immer mehr Investoren erkennen, dass die Berücksichtigung von Umweltauswirkungen, sozialen Belangen und guten Unternehmensführungspraktiken ein integraler Bestandteil eines umfassenden Risikomanagements ist. Unternehmen, die in diesen Bereichen gut abschneiden, sind zunehmend attraktiv

für Investoren, was sich auf ihre Aktienkurse und Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten auswirken kann. Entsprechend passen Unternehmen bzw. deren Wettbewerber häufig Produkte, Dienstleistungen und (Produktions-)Prozesse an.

2. Druck auf Unternehmen zur Verbesserung der ESG-Performance

ESG-Kriterien haben Unternehmen dazu veranlasst, ihre Geschäftspraktiken zu überdenken und zu verbessern. Der wachsende Druck von Anlegern, Kunden und der Zivilgesellschaft hat dazu geführt, dass Unternehmen vermehrt auf Umweltauswirkungen, soziale Verantwortung und ethisches Verhalten achten. Unternehmen, die ihre ESG-Performance verbessern, können davon profitieren, indem sie das Vertrauen der Anleger und Kunden stärken und mögliche Reputationsrisiken minimieren.

3. Innovationsanreize und Chancen für neue Geschäftsmodelle

ESG-Kriterien fördern Innovation und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Unternehmen, die sich auf nachhaltige Lösungen konzentrieren, haben die Möglichkeit, von den wachsenden Märkten für erneuerbare Energien, saubere Technologien und sozial verantwortliche Produkte zu profitieren. Die Umsetzung von ESG-Prinzipien kann zu Effizienzsteigerungen, Kosteneinsparungen und langfristiger Wettbewerbsfähigkeit führen.

4. Vorschriften und Offenlegungspflichten

Regierungen und Regulierungsbehörden weltweit beginnen, ESG-Aspekte in ihre Vorschriften und Offenlegungspflichten einzubeziehen. Dies zwingt Unternehmen dazu, transparenter über ihre ESG-Performance zu berichten und sich auf langfristige Nachhaltigkeitsziele zu konzentrieren. Die Einhaltung dieser Vorschriften kann erhebliche Auswirkungen auf die Geschäftsstrategie und das Risikomanagement von Unternehmen haben.

Insgesamt haben ESG-Kriterien die Art und Weise, wie Unternehmen agieren und wie Investoren ihre Ressourcen allozieren, grundlegend verändert. Die Märkte werden zunehmend von nachhaltigen und ethischen Prinzipien geprägt, die über finanzielle Kennzahlen hinausgehen. Diese Entwicklung hat das Potenzial, langfristig stabile und verantwortungsvolle Wirtschaftssysteme zu fördern und die Märkte in Richtung einer nachhaltigeren Zukunft zu lenken. Unternehmen und Investoren, die diese Veränderungen frühzeitig erkennen und aktiv darauf reagieren, können langfristig davon profitieren und gleichzeitig einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten.

Ein weiteres Beispiel für die Auswirkungen von regulatorischen Veränderungen findet sich auf den Finanzmärkten. Insbesondere in der Folge der globalen Finanzkrise im Jahre 2008 haben Regulierungsbehörden bzw. Finanzmarktaufsichten verschiedener Länder die Anforderungen an Finanzdienstleister erhöht. So mussten sich z. B. Banken neu auf die neuen Gesetze und die Einhaltung der Anforderungen einstellen, was eine Vielzahl von Effekten nach sich zog, die u. a. auch Einfluss auf die Profitabilität der Banken hatten.

Die Analyse und Berücksichtigung dieser Veränderungen der Märkte ermöglicht es Unternehmen, proaktiv darauf zu reagieren und u. a. auch ihr Image zu schützen oder zu verbessern.

Zusammenfassung

Unsere Welt befindet sich in einem permanenten Wandel. Die Treiber dieses Wandels sind von entscheidender Bedeutung für die Struktur und Wachstumsdynamik von Märkten.

Ein tiefes Marktverständnis ist zunächst eine Momentaufnahme. Doch gepaart mit regelmäßigen Analysen der (potenziellen) Veränderungen ist es die Kompassnadel, die Unternehmen auf Kurs hält. Dieser Kompass ermöglicht ihnen nicht nur, die gegenwärtigen Marktbedingungen zu verstehen, sondern auch die Fähigkeit zu entwickeln, sich kontinuierlich anzupassen und die Chancen, die der Wandel mit sich bringt, zu nutzen. So können fundierte strategische Entscheidungen getroffen werden, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Unternehmen, die diese Elemente im Kontext regelmäßiger Marktanalysen berücksichtigen, sind folglich besser gerüstet, um den Herausforderungen des sich ständig verändernden Umfelds zu begegnen und ihre Wettbewerbsposition zu stärken.

Im folgenden Kapitel werden wir uns damit befassen, wie Unternehmen die Branchenstrukturanalyse von Michael Porter nutzen können, um in diesem dynamischen Umfeld spezifische Märkte zu analysieren, strukturell zu verstehen und auf dieser Basis ihre Wettbewerbsposition zu stärken.

Aktion

- Welche Branchen sind aus Ihrer Sicht derzeit von einem besonders starken Wandel betroffen? Überlegen Sie bitte, was die Veränderungen für die Unternehmen bedeuten und wie diese hierauf reagieren sollten.
- Suchen Sie bitte zwei Beispiele für Unternehmen, die auf Basis einer hohen Marktkenntnis und Veränderungsbereitschaft besonders gut auf den Wandel in ihrer Branche reagiert haben.
- Suchen Sie bitte weitere Beispiele für Unternehmen oder Produkte, die aufgrund von Fehleinschätzungen des Marktes gescheitert sind oder die aufgrund veränderter Märkte an Relevanz verloren haben.

3 Die Branchenstrukturanalyse

Die Analyse der Branchenstruktur² ist ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zu einem fundierten Marktverständnis und einer passgenauen Unternehmensstrategie. In diesem Kapitel wird ein in der Praxis seit Jahrzehnten sehr bewährtes Modell vorgestellt, mit dem Unternehmen die Wettbewerbskräfte in ihrer Branche verstehen und nutzen können. Das Kapitel zeigt, wie die Erkenntnisse aus der Branchenstrukturanalyse dazu beitragen, strategische Entscheidungen zu treffen, die Unternehmen Wettbewerbsvorteile ermöglichen.

3.1 Überblick

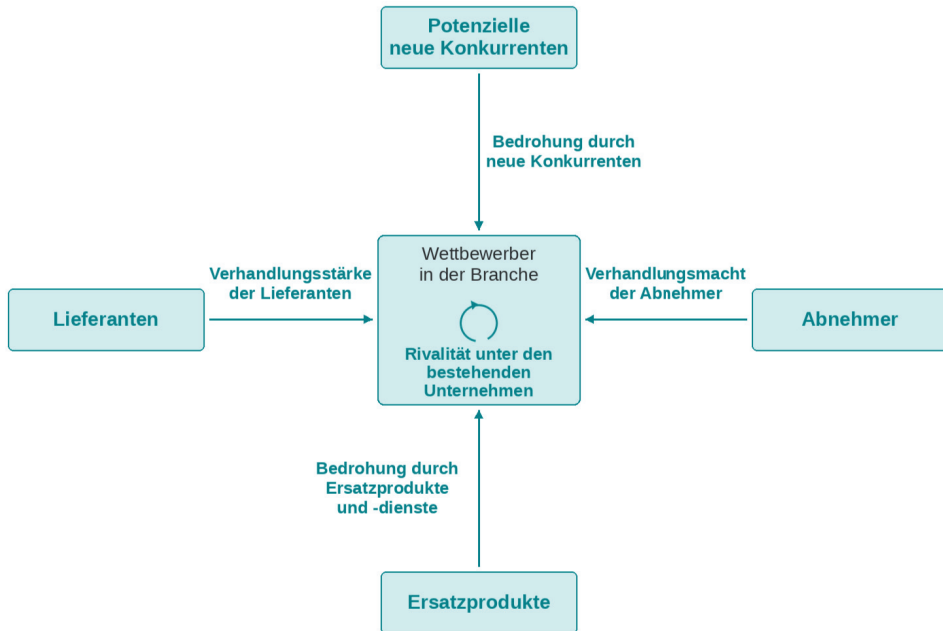
Das Five-Forces-Modell ist ein fundamentales Instrument in der strategischen Managementlehre und bietet einen umfassenden Rahmen für die Analyse der Wettbewerbsdynamik in einer Branche. Es wurde 1979 von Michael E. Porter entwickelt, einem Professor an der Harvard Business School, und hat sich seitdem als ein Standardwerkzeug für die Bewertung der Marktstruktur und die Entwicklung von Unternehmensstrategien etabliert. Das Modell identifiziert fünf grundlegende Kräfte, die zusammen die Wettbewerbsintensität und damit die Attraktivität und Profitabilität einer Branche bestimmen. Diese Kräfte sind: Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern, Bedrohung durch neue Marktteilnehmer, Bedrohung durch Ersatzprodukte, Verhandlungsmacht der Lieferanten und Verhandlungsmacht der Abnehmer.

Das Modell ermöglicht es Unternehmen, die Struktur ihrer Branche ganzheitlich zu verstehen und zu analysieren, wie unterschiedliche Kräfte das Wettbewerbsumfeld prägen. Diese Erkenntnisse sind entscheidend für die Entwicklung effektiver

² Die Begriffe „Branchenstrukturanalyse“ und „Five-Forces-Analyse“ werden synonym verwendet

Geschäftsstrategien und können Unternehmen dabei helfen, Wettbewerbsvorteile zu generieren und auszubauen.

Abbildung 10: Das Modell der Branchenstrukturanalyse (Five-Forces-Analyse)



Übersicht über die fünf Triebkräfte des Branchenwettbewerbs (Five Forces), die im Kontext der Branchenstrukturanalyse untersucht werden (Quelle: in Anlehnung an Porter, 2013, S.38).

Anwendbarkeit des Modells in der Praxis

In der Unternehmenspraxis hat sich Porters Fünf-Kräfte-Modell als ein wertvolles Werkzeug zur strategischen Planung und Marktbewertung bewährt. Es wird von Unternehmen in verschiedenen Branchen genutzt, um u. a.:

- Die Marktstruktur zu analysieren und zu verstehen, welche Faktoren den Wettbewerb in ihrer Branche am stärksten beeinflussen

- Chancen und Risiken zu identifizieren, die durch Veränderungen in den Wettbewerbskräften entstehen können
- Entscheidungen über Markteintritte, Produktdifferenzierung, Preisstrategien und andere wichtige Geschäftstätigkeiten zu treffen
- Langfristige Strategien zu entwickeln, die darauf abzielen, die Position des Unternehmens in der Branche zu stärken.

Das Modell ist nützlich für die strategische Analyse in sich schnell verändernden Branchen, wie der Technologie- oder Telekommunikationsbranche, bietet aber auch wertvolle Einblicke in traditionellere Sektoren. Es hilft Unternehmen, proaktiv zu handeln, anstatt lediglich auf Veränderungen im Marktumfeld zu reagieren.

Die Anwendung von Porters Modell erfordert jedoch eine gründliche und kritische Analyse. Unternehmen müssen die spezifischen Kontextfaktoren ihrer Branche berücksichtigen und anerkennen, dass die relative Bedeutung jeder Kraft von Branche zu Branche variieren kann. Darüber hinaus sollten sie das Modell regelmäßig neu bewerten, um Veränderungen in der Markt- und Wettbewerbslandschaft Rechnung zu tragen.

Insgesamt bietet das Fünf-Kräfte-Modell von Porter einen robusten und flexiblen Rahmen für die strategische Analyse und hat sich als unverzichtbares Instrument im Kontext der Planung und Durchführung von Unternehmensstrategien etabliert.

Warum das Modell noch immer aktuell und sehr praxisrelevant ist

In der unternehmerischen Praxis wie auch in der Wissenschaft wird man bei der Nennung bzw. Anwendung des Five-Forces-Modells gelegentlich erstaunt angeblickt. Doch bei korrekter

Anwendung und ausreichendem Verständnis für die tieferen Zusammenhänge hat das Modell bis heute nichts von seiner Aktualität und hohen Praxisrelevanz eingebüßt.

Ein typischer Einwand eines Kollegen oder Kunden könnte lauten: „Das Modell ist doch uralt, seitdem hat sich viel verändert. Verwenden Sie besser ein neueres Framework, das auch die neue Realität in Zeiten des Internets und der künstlichen Intelligenz reflektiert!“

Wer sich jedoch nicht nur oberflächlich, sondern in seiner ganzen Tiefe mit der Branchenstrukturanalyse nach Michael Porter beschäftigt, der wird feststellen, dass bis heute kein besseres Werkzeug für die strategische Marktanalyse existiert. Die Einwände kommen daher auch fast ausschließlich von Personen, die sich mit dem Modell lediglich oberflächlich beschäftigt haben und nicht alle zugrunde liegenden Analysen und Zusammenhänge kennen. Hierfür bietet sich die vollständige Lektüre des Standardwerkes von Porter an, das in deutscher Sprache bereits in der 12. Auflage erschienen ist: Porter, M. (2013), *Wettbewerbsstrategien – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (12. Auflage), Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

Diese Thematik griff auch Michael Porter selbst auf und verfasste dazu im Jahre 2008 einen Artikel im renommierten „Harvard Business Review“. Auch er kommt zu dem Schluss, dass das Modell noch immer gültig und mehr als praxistauglich ist. In deutscher Sprache lässt sich der Artikel online nachlesen³.

Ein weiterer Vorteil für die Anwendung in der Praxis: Hat man die Zusammenhänge einmal umfassend verstanden, lässt sich die Branchenstrukturanalyse sehr leicht anwenden.

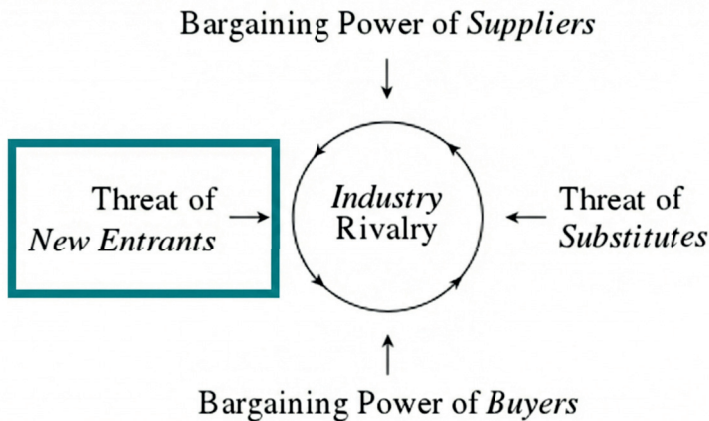
³ Porter, M. (2008). Die Wettbewerbskräfte - neu betrachtet. *Harvard Business Manager*, 5/2008

In den kommenden Kapiteln werden die fünf Wettbewerbskräfte und ihre Wirkweisen jeweils en détail vorgestellt.

3.2 Bedrohung durch neue Marktteilnehmer

Die Bedrohung durch neue Marktteilnehmer, in Michael Porters Modell der Branchenstrukturanalyse auch „Threat of New Entrants“ genannt, beschreibt das Risiko, dass neue Akteure in den Markt eintreten und den etablierten Unternehmen Konkurrenz machen. Neue Marktteilnehmer können die Marktstrukturen verändern, die Preisdynamik beeinflussen und sogar die bestehenden Wettbewerbsvorteile herausfordern. In diesem Kapitel werden die verschiedenen Aspekte der Bedrohung durch neue Marktteilnehmer, einschließlich der Markteintrittsbarrieren und der erwarteten Vergeltungsmaßnahmen etablierter Wettbewerber, untersucht und durch Beispiele illustriert.

Abbildung 11: Bedrohung durch neue Marktteilnehmer



Englischsprachige Einordnung der Bedrohung durch neue Wettbewerber in die Branchenstrukturanalyse (Quelle: In Anlehnung an Fadeev, 2014).

Abbildung 12: Übersicht über Treiber der Bedrohung durch neue Marktteilnehmer

Treiber der Gefahr durch neue Marktteilnehmer

1) Markteintrittsbarrieren

- Betriebsgrößensparnisse (Economies of Scale)
- Kapitalbedarf
- Produktdifferenzierung
- Umstellungskosten
- Zugang zu Vertriebskanälen
- Größenunabh. Kostennachteile (Standorte, Zugang zu Rohstoffen etc.)
- Staatliche Politik

2) Erwartete Vergeltungsmaßnahmen etablierter Wettbewerber

Darstellung der wichtigsten Faktoren, die die Bedrohung durch neue Marktteilnehmer beeinflussen (Quelle: In Anlehnung an Porter (2013), S.41 ff.)

Markteintrittsbarrieren sind Hindernisse, die den Zugang neuer Unternehmen zu einem Markt erschweren. Sie spielen eine entscheidende Rolle bei der Bestimmung des Ausmaßes der Bedrohung durch neue Marktteilnehmer. Beispiele für Markteintrittsbarrieren sind:

Betriebsgrößensparnisse (Skaleneffekte bzw. Economies of Scale)

Skaleneffekte, auch bekannt als "Economies of Scale", beziehen sich auf die Kostenvorteile, die Unternehmen erzielen, wenn sie die Produktion erhöhen und die durchschnittlichen Kosten pro Einheit sinken. Diese Effekte entstehen, weil bestimmte Kosten, wie z. B. Management, Marketing, Forschung und Entwicklung sowie (IT-) Infrastruktur, sich über eine größere Produktionsmenge verteilen. Dadurch können größere Unternehmen ihre Produkte oder Dienstleistungen oft zu niedrigeren Stückkosten produzieren als kleinere Konkurrenten.

Skaleneffekte können eine bedeutende Markteintrittsbarriere darstellen, da sie neuen Wettbewerbern den Einstieg in den Markt erschweren. Neue Akteure müssen entweder mit einem erheblichen Volumen in den Markt eintreten, um ähnliche Skaleneffekte wie etablierte Unternehmen zu erzielen, oder sie müssen in der Lage sein, höhere Kosten zu tragen, bis sie selbst Skaleneffekte realisieren können. Dies erfordert oft erhebliche Anfangsinvestitionen und birgt das Risiko, dass das Unternehmen nicht schnell genug wachsen kann, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Praxisbeispiel: Skaleneffekte in der Automobilindustrie

Ein Beispiel für Skaleneffekte ist die Automobilindustrie. Große Automobilhersteller wie Volkswagen oder Toyota profitieren von signifikanten Skaleneffekten durch hohe Produktionsvolumina. Sie können Autos kostengünstiger produzieren, da sie Kosten wie Forschung und Entwicklung, Beschaffung von Materialien und Produktionsanlagen über eine große Anzahl von Fahrzeugen verteilen können. Für neue Akteure in der Automobilbranche bedeutet dies, dass sie entweder in großem Umfang produzieren müssen, was eine erhebliche finanzielle und operative Herausforderung darstellt, oder höhere Kosten pro Fahrzeug haben, was sie im Preiswettbewerb benachteiligt. Dies kann ein wesentliches Hindernis für neue Unternehmen darstellen, die in den Automobilmarkt eintreten möchten.

Kapitalbedarf

Kapitalbedarf bezieht sich auf die finanziellen Ressourcen, die erforderlich sind, um ein Unternehmen zu gründen und es

erfolgreich im Markt zu etablieren oder um als etabliertes Unternehmen in einem neuen Markt Fuß zu fassen. Dies umfasst u. a. Anfangsinvestitionen in Ausrüstung, Produktionsanlagen, Technologie, Personal, Forschung und Entwicklung sowie Marketing und Vertrieb. In Branchen mit hohem Kapitalbedarf müssen neue Unternehmen oft beträchtliche Summen in die Infrastruktur und technologische Entwicklung investieren, bevor sie überhaupt mit der Produktion oder dem Verkauf beginnen können. Dies erhöht das Risiko und kann potenzielle Investoren oder Kreditgeber abschrecken. Etablierte Unternehmen haben diese Anfangsinvestitionen in der Regel bereits getätigt bzw. amortisiert und können daher von niedrigeren durchschnittlichen Kosten profitieren.

Ein hoher Kapitalbedarf stellt eine signifikante Markteintrittsbarriere dar, besonders in kapitalintensiven Branchen. Für neue Wettbewerber kann es eine Herausforderung sein, die notwendigen finanziellen Mittel zu beschaffen, um mit etablierten Akteuren zu konkurrieren. Selbst wenn das Kapital für ein Unternehmen leicht zu beschaffen ist, stellt sich immer die Frage der Opportunitätskosten, also der Rendite bei einer alternativen Verwendung dieser finanziellen Mittel.

Praxisbeispiel: Halbleiterindustrie

Ein Beispiel für eine Branche mit hohem Kapitalbedarf ist die Halbleiterindustrie. Neue Akteure in diesem Markt stehen vor der Herausforderung in hochmoderne Fertigungsanlagen zu investieren, die Milliarden kosten können. Zusätzlich sind erhebliche Ausgaben für Forschung und Entwicklung erforderlich, um mit den technologischen Weiterentwicklungen Schritt zu halten. Für neue Unternehmen kann es extrem schwierig sein, die erforderlichen finanziellen Mittel aufzubringen, um eine konkurrenzfähige Produktionsstätte aufzubauen. Dies schränkt die Anzahl der Wettbewerber ein und schützt etablierte Unternehmen vor neuer Konkurrenz.

In der Folge führt der hohe Kapitalbedarf zu einer hohen Markteintrittsbarriere, die verhindert, dass viele potenzielle Neueinsteiger in den Markt eintreten können. Dies stabilisiert oft die Position etablierter Unternehmen, kann aber auch die Innovationskraft und Dynamik in der Branche einschränken, da der Wettbewerb begrenzt ist.

Auch in weiteren kapitalintensiven Branchen wie z. B. der Petrochemie oder Luft- und Raumfahrt sind hohe Anfangsinvestitionen erforderlich, was ein wesentliches Hindernis für neue Marktteilnehmer darstellt.

Produktdifferenzierung

Produktdifferenzierung bezeichnet die Strategie von Unternehmen, ihre Produkte oder Dienstleistungen von denen der Konkurrenz abzuheben, sei es durch Qualität, Design, Technologie, Kundenservice oder Markenimage. Eine starke Differenzierung kann eine wirksame Markteintrittsbarriere für neue Wettbewerber darstellen, da sie eine loyale Kundenbasis und

eine einzigartige Marktposition schafft, die schwer zu replizieren ist.

In Märkten, in denen etablierte Unternehmen über stark differenzierte Produkte verfügen, müssen neue Marktteilnehmer erhebliche Anstrengungen und Investitionen leisten, um ein vergleichbares Niveau an Anerkennung und Kundenloyalität zu erreichen. Dies kann insbesondere in Branchen mit ausgeprägten Markenidentitäten und Kundenpräferenzen eine Herausforderung darstellen. Der Aufbau einer Marke kann mit hohen Investitionen verbunden sein. Diese Investitionen gelten als besonders riskant, da sie – falls der Versuch des Markteintritts misslingt – keinen Restwert mehr abwerfen (Porter, 2013).

Die erfolgreiche Produktdifferenzierung etablierter Unternehmen erschwert es neuen Marktteilnehmern somit, in den Markt einzutreten und sich zu etablieren. Dies schützt die bestehenden Unternehmen vor Wettbewerb und kann in einigen Fällen sogar zu einer monopolähnlichen Stellung in bestimmten Marktsegmenten führen. Neue Unternehmen müssen daher innovative und kreative Ansätze finden, um die durch Produktdifferenzierung geschaffenen Barrieren zu überwinden.

Praxisbeispiel: Produktdifferenzierung in der Luxusmodeindustrie

Ein markantes Beispiel für Produktdifferenzierung als Markteintrittsbarriere ist die Luxusmodeindustrie, insbesondere bei renommierten Marken wie Chanel oder Louis Vuitton. Diese Hersteller haben sich erfolgreich durch einzigartiges Design, hohe Qualität, Exklusivität und ein starkes Markenimage differenziert.

- **Einzigartiges Design und hohe Qualität**
Chanel und Louis Vuitton sind für ihre hochwertigen Materialien und die handwerkliche Qualität ihrer Produkte bekannt. Diese Marken kreieren einzigartige Designs, die oft Trends setzen und zum Teil schwer zu imitieren sind.
- **Exklusivität**
Die Luxusmarken betonen Exklusivität durch hohe Preispunkte und limitierte Produktserien. Diese Exklusivität schafft ein Prestige, das schwer zu replizieren ist und die Kunden dazu bringt, für den Markennamen und das damit verbundene Statussymbol zu zahlen.
- **Starkes Markenimage**
Chanel, Louis Vuitton und ähnliche Luxusmarken haben über Jahrzehnte hinweg ein starkes Markenimage aufgebaut, das mit Eleganz, Prestige und einer reichen Geschichte verbunden ist. Ihre Marketingstrategien und Werbekampagnen sind darauf ausgerichtet, dieses Image zu stärken und eine emotionale Bindung zu den Kunden herzustellen.

Für neue Wettbewerber in der Luxusmodeindustrie ist es eine erhebliche Herausforderung, in diesen etablierten Markt einzutreten. Sie müssen nicht nur mit der Produktqualität und dem Designkonzept konkurrieren,

sondern auch einen Weg finden, um eine ähnliche Markenwahrnehmung und Kundenloyalität zu erzeugen. Die starken Markenidentitäten und die damit verbundene Kundenbindung, die Unternehmen wie Chanel und Louis Vuitton genießen, stellen daher hohe Markteintrittsbarrieren für neue Akteure dar.

Praxisbeispiel: Apple iPhone

Ein Beispiel für Produktdifferenzierung als Markteintrittsbarriere findet sich in der Smartphone-Branche. Apple hat sich insbesondere beim iPhone durch Innovationskraft, das Design der Produkte, die Benutzerfreundlichkeit der Software, hohe Umstellungskosten und ein starkes Markenimage eine hohe Kundenloyalität aufgebaut. Für neue Wettbewerber in diesem Markt bedeutet dies, dass sie nicht nur technologisch mit Apple mithalten müssen, sondern mit Apples starker Markenwahrnehmung und Kundenbindung konkurrieren müssen, was eine erhebliche Herausforderung darstellt. Neue Akteure müssen in der Lage sein, sich durch geringe Kosten, einzigartige Merkmale oder überlegene Leistungen von den etablierten Marken abzuheben, um erfolgreich Marktanteile zu gewinnen.

Umstellungskosten (Switching Costs)

Umstellungskosten sind Kosten, die einem Kunden/einer Kundin entstehen, wenn er von einem Produkt oder Dienstleister zu einem anderen wechselt. Diese Kosten können finanzieller, zeitlicher, psychologischer oder emotionaler Natur sein und schließen häufig Aspekte wie die Aufwendungen für das Erlernen eines neuen Systems, Kosten für die Änderung von

Prozessen oder Ausrüstung, den Verlust von Treueprämien sowie die emotionale Bindung an eine Marke oder ein Produkt ein.

Umstellungskosten stellen eine Markteintrittsbarriere dar, da sie es für neue Wettbewerber schwieriger machen, Kunden dazu zu bewegen, von etablierten Anbietern zu ihnen zu wechseln. Wenn die Umstellungskosten hoch sind, tendieren Kunden dazu, bei ihrem aktuellen Anbieter zu bleiben, selbst wenn ein Konkurrent ein gleichwertiges oder leicht besseres Angebot bereitstellt. Dies liegt daran, dass der Wechsel als zu kostspielig oder mühsam angesehen wird.

Praxisbeispiel: Salesforce

Salesforce ist ein gutes Beispiel für Umstellungskosten als Markteintrittsbarriere. Salesforce ist ein führender Anbieter von Cloud-basierten CRM- (Customer- Relationship- Management-)Lösungen und bietet eine umfangreiche Palette von Geschäftsanwendungen, die von Vertrieb und Kundenservice bis hin zu Marketing und Analytik reichen. Die Umstellungskosten, die mit dem Wechsel von Salesforce zu einem anderen CRM-Anbieter verbunden sind, stellen eine signifikante Markteintrittsbarriere dar.

- **Integration und Anpassung**

Salesforce bietet eine hochgradig anpassbare Plattform, die es Unternehmen ermöglicht, die CRM-Software nach ihren spezifischen Bedürfnissen und Prozessen zu gestalten. Unternehmen investieren oft erhebliche Ressourcen in die Anpassung und Integration der Salesforce-Plattform in ihre bestehenden Systeme. Ein Wechsel zu einem anderen Anbieter würde bedeuten, dass diese maßgeschneiderten Anpassungen und Integrationen verloren gehen oder neu erstellt werden müssen, was sowohl kostspielig als auch zeitintensiv ist.

- **Schulung und Benutzerakzeptanz**

Mitarbeiter in Unternehmen, die Salesforce nutzen, werden in der Regel umfassend in der Nutzung der Plattform geschult. Ein Wechsel zu einem neuen CRM-System würde zusätzliche Schulungen und eine Einarbeitungszeit erfordern, was zu Produktivitätsverlusten und potenziellem Widerstand bei den Mitarbeitern führen kann.

- **Datenmigration und Systemkompatibilität**

Die Übertragung von Kundendaten und Vertriebsinformationen von Salesforce zu einem anderen System kann komplex sein, insbesondere wenn große

Datenmengen und spezielle Konfigurationen betroffen sind. Zudem besteht das Risiko von Datenverlusten oder Kompatibilitätsproblemen mit anderen Geschäftssystemen.

- **Verlorene Synergien und Funktionen**

Salesforce bietet eine breite Palette von Funktionen und Integrationen mit anderen Anwendungen und Diensten. Unternehmen, die zu einem anderen Anbieter wechseln, könnten feststellen, dass bestimmte Funktionen, die sie in Salesforce genutzt haben, nicht verfügbar sind oder nicht auf die gleiche Weise funktionieren.

Aufgrund dieser Umstellungskosten bleiben viele Unternehmen trotz möglicherweise günstigerer oder technologisch fortschrittlicherer Alternativen Kunden bei Salesforce. Neue CRM-Anbieter müssen daher nicht nur ein überlegenes oder kostengünstigeres Produkt anbieten, sondern auch Wege finden, diese Umstellungshürden zu überwinden. In einigen Fällen müssen sie hierfür möglicherweise Anreize wie kostenlose Migrationservices oder umfangreiche Schulungsprogramme bieten, um Kunden von einem Wechsel zu überzeugen.

Insgesamt zeigen die Umstellungskosten im Zusammenhang mit Salesforce, wie etablierte Unternehmen in der Technologiebranche durch die Schaffung von hochintegrierten, maßgeschneiderten Lösungen effektive Markteintrittsbarrieren aufbauen können. Ähnliche Effekte zeigen sich auch bei den Produkten des deutschen Software-Anbieters SAP.

Zugang zu Vertriebskanälen

Der Zugang zu effektiven Vertriebskanälen kann eine kritische Komponente für den Erfolg von Unternehmen und zugleich eine wirksame Markteintrittsbarriere darstellen, insbesondere in der Konsumgüterindustrie. Etablierte Unternehmen haben oft feste Beziehungen zu Vertriebspartnern wie Großhändlern, Einzelhändlern und Online-Plattformen, was es für neue Marktteilnehmer schwierig macht, ihre Produkte auf den Markt zu bringen. Der Aufbau eines effizienten Vertriebsnetzwerks erfordert Zeit, finanzielle Ressourcen und oft auch erhebliche Überzeugungsarbeit.

Praxisbeispiel: Konsumgüterindustrie

Ein Beispiel für den Zugang zu Vertriebskanälen als Markteintrittsbarriere ist die Konsumgüter- oder Lebensmittelindustrie, speziell im Segment der Frühstückscerealien. Große Unternehmen wie Kellogg's oder General Mills haben langfristige Beziehungen zu großen Einzelhandelsketten und Supermärkten aufgebaut. Diese Beziehungen ermöglichen es ihnen, bevorzugte Regalplätze zu sichern, was für die Sichtbarkeit und den Verkauf ihrer Produkte entscheidend ist.

Für neue Akteure in der Branche bedeutet dies, dass sie nicht nur mit den Produkten der etablierten Marken konkurrieren, sondern auch den Herausforderungen beim Zugang zu wichtigen Vertriebskanälen gegenüberstehen. Etablierte Marken haben oft Exklusivverträge, umfangreiche Vertriebsnetze und langfristige Geschäftsbeziehungen, die neuen Wettbewerbern den Zugang zu wichtigen Einzelhändlern und Regalflächen erschweren.

Neue Marktteilnehmer müssen daher alternative Strategien verfolgen, wie den Aufbau eigener Vertriebsnetze, die Zusammenarbeit mit kleineren Einzelhändlern oder die Nutzung von Online-Vertriebskanälen. Sie können auch versuchen, sich durch einzigartige Produktmerkmale oder Markenidentitäten zu differenzieren, um Aufmerksamkeit zu erregen und den Einzelhandel davon zu überzeugen, ihre Produkte aufzunehmen.

Insgesamt stellt der Zugang zu Vertriebskanälen in der Konsumgüterindustrie eine bedeutende Markteintrittsbarriere dar, die neue Wettbewerber überwinden müssen, um ihre Produkte erfolgreich zu vermarkten. Diese Herausforderung erfordert kreative Lösungen und Strategien, um neben den etablierten Akteuren auf dem Markt Fuß zu fassen.

Größenunabhängige Kostennachteile

Größenunabhängige Kostennachteile sind Hindernisse, die unabhängig von der Produktionsmenge oder Unternehmensgröße bestehen und neue Marktteilnehmer benachteiligen. Diese Nachteile können aus unterschiedlichen Quellen entstehen, wie dem Standort, dem Zugang zu Rohstoffen oder proprietären Technologien, die etablierten Unternehmen zur Verfügung stehen. Solche Faktoren erschweren es neuen Wettbewerbern, in den Markt einzutreten oder mit etablierten Unternehmen zu konkurrieren, da sie oft mit höheren Kosten oder operativen Einschränkungen verbunden sind.

Praxisbeispiel: Stahlindustrie

Ein Beispiel für größenunabhängige Kostennachteile als Markteintrittsbarriere findet sich in der Stahlindustrie. In diesem Sektor spielt der Zugang zu günstigen Rohstoffen und Energiequellen sowie die Nähe zu Schlüsselmärkten eine entscheidende Rolle. Unternehmen haben strategische Standorte in der Nähe von großen Eisenerzvorkommen und Kohleminen oder haben langfristige Verträge mit Rohstofflieferanten, was ihnen Kostenvorteile verschafft. Zudem befinden sich viele ihrer Produktionsstätten in geografischer Nähe zu wichtigen Absatzmärkten, was die Transportkosten reduziert.

Neue Marktteilnehmer in der Stahlindustrie stehen vor der Herausforderung, ähnlich günstige Standorte und Zugänge zu Rohstoffen zu sichern. Die besten Standorte sind oft schon von etablierten Unternehmen besetzt, und der Aufbau neuer Beziehungen zu Rohstofflieferanten kann schwierig und kostspielig sein. Darüber hinaus können Standortfaktoren wie die Nähe zu Kunden und der Infrastrukturzugang eine Rolle spielen. Neue Akteure müssen möglicherweise höhere Transport- und Logistikkosten tragen, wenn sie weiter von ihren Hauptabsatzmärkten entfernt sind.

Diese größenunabhängigen Kostennachteile stellen für neue Unternehmen eine erhebliche Barriere dar, um in die Stahlindustrie einzutreten und effektiv mit etablierten Spielern zu konkurrieren. Selbst wenn ein neues Unternehmen die nötige Technologie und Produktionskapazität aufbauen kann, können die Nachteile in Bezug auf Standorte und Rohstoffzugang weiterhin ein signifikantes Hindernis darstellen. Dadurch wird der Wettbewerb in der Branche oft auf wenige etablierte Unternehmen beschränkt, die von ihren strategischen Standorten und etablierten Lieferketten profitieren.

Staatliche Politik inklusive regulatorische Hürden

Staatliche Politik und regulatorische Hürden können bedeutende Markteintrittsbarrieren darstellen, insbesondere in Branchen, die stark reguliert sind oder in denen die Einhaltung von Vorschriften für den Betrieb entscheidend ist. Regierungen setzen oft Vorschriften und Standards fest, die Unternehmen erfüllen müssen, um in bestimmten Branchen tätig zu sein. Diese regulatorischen Anforderungen können von Umweltstandards über Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften bis hin zu Lizenzierungsanforderungen reichen. Sie dienen dem Schutz der Verbraucher und der öffentlichen Sicherheit, können aber auch neue Wettbewerber davon abhalten, in den Markt einzutreten, da die Einhaltung dieser Vorschriften oft mit hohen Kosten und komplexen Prozessen verbunden ist.

Praxisbeispiel: Pharmaindustrie

Ein prägnantes Beispiel für staatliche Politik und regulatorische Hürden als Markteintrittsbarriere ist die Pharmaindustrie. Um neue Medikamente auf den Markt bringen zu dürfen, müssen Pharmaunternehmen strenge Zulassungsverfahren durchlaufen, die von Behörden wie der US-amerikanischen Food and Drug Administration (FDA) oder der Europäischen Arzneimittel-Agentur (EMA) festgelegt werden. Diese Prozesse erfordern umfangreiche klinische Studien, um die Sicherheit und Wirksamkeit der Medikamente zu beweisen. Diese Studien sind zeit- und kostenintensiv, was hohe finanzielle Investitionen erfordert.

Für neue Akteure in der Pharmabranche bedeutet dies, dass sie nicht nur die notwendigen Forschungs- und Entwicklungsressourcen aufbringen, sondern auch die Fähigkeit haben müssen, die strengen regulatorischen Anforderungen zu erfüllen. Dies stellt eine erhebliche Herausforderung dar, insbesondere für kleinere oder neu gegründete Pharmaunternehmen, die möglicherweise nicht über die erforderlichen finanziellen Mittel oder das Fachwissen verfügen, um diesen Prozess erfolgreich zu durchlaufen.

Die Notwendigkeit, diese regulatorischen Hürden zu überwinden, schränkt die Anzahl der Wettbewerber im Pharmamarkt ein und hält insbesondere kleinere Unternehmen davon ab, in diesen Markt einzutreten. Große etablierte Pharmaunternehmen, die bereits Erfahrungen mit den Zulassungsverfahren haben und die notwendigen Ressourcen besitzen, haben daher einen signifikanten Vorteil.

Insgesamt zeigt das Beispiel der Pharmaindustrie, wie staatliche Politik und regulatorische Anforderungen als wirksame Markteintrittsbarrieren fungieren können. Sie gewährleisten zwar einerseits die Sicherheit und Effektivität von Medikamenten, schaffen andererseits aber auch hohe Eintrittshürden für neue Marktteilnehmer.

Erwartete Vergeltungsmaßnahmen etablierter Wettbewerber

Neben den Markteintrittsbarrieren müssen potenzielle neue Marktteilnehmer auch mögliche Vergeltungsmaßnahmen von etablierten Unternehmen in Betracht ziehen.

Diese Unternehmen können verschiedene Strategien anwenden, um ihre Marktposition zu verteidigen. So können etablierte Unternehmen als Vergeltungsmaßnahme gegenüber neuen Wettbewerbern ihre Preise vorübergehend senken. Dies kann besonders wirksam sein, wenn die gesenkten Preise (temporär) nicht oder nur eingeschränkt zur Deckung der Fixkosten der Produktion beitragen und wenn die neuen Wettbewerber nicht über ausreichend finanzielle Ressourcen verfügen, um einen Preiskampf für längere Zeit zu überstehen. Auch rechtliche Vergeltungsmaßnahmen oder das Eingehen strategischer Partnerschaften mit Lieferanten oder Vertriebspartnern können wirksame Mittel sein.

Wann ist mit derartigen Maßnahmen zu rechnen?

Hohe Vergeltungsmaßnahmen etablierter Unternehmen gegen neue Wettbewerber können insbesondere bei bestimmten Marktbedingungen erwartet werden. Nachfolgende Bedingungen signalisieren eine hohe Wahrscheinlichkeit solcher Vergeltungsmaßnahmen und wirken auf potenzielle neue Wettbewerber entsprechend tendenziell abschreckend.

Gesättigte Märkte

In langsam wachsenden, gesättigten oder schrumpfenden Märkten ist der Wettbewerb um Marktanteile oft intensiv. Etablierte Unternehmen sind eher geneigt, aggressiv zu reagieren, um ihre Position zu verteidigen, da das Marktwachstum begrenzt ist und jeder neue Wettbewerber eine direkte Bedrohung für ihren Marktanteil darstellt.

Hohe Fixkosten und Kapazitätsüberschuss

In Branchen mit hohen Fixkosten und Kapazitätsüberschüssen können etablierte Unternehmen zu Preiskriegen neigen, um ihre Anlagen auszulasten und neue Wettbewerber abzuschrecken.

Historie aggressiver Wettbewerbspraktiken

In Märkten, in denen etablierte Unternehmen in der Vergangenheit aggressiv auf neue Wettbewerber reagiert haben, kann dies ein Hinweis darauf sein, dass sie auch in Zukunft ähnliche Taktiken anwenden werden.

Hohe strategische Einsätze

Wenn etablierte Wettbewerber hohe Investitionen in illiquide Aktiva wie z. B. spezialisierte Produktionsanlagen getätigt haben, können diese Unternehmen starke Vergeltungsmaßnahmen ergreifen, um hohe Einsätze zu schützen.

Ressourcenstarke etablierte Unternehmen

Unternehmen, die über erhebliche finanzielle und andere Ressourcen verfügen, können eher in der Lage sein, aggressive Vergeltungsmaßnahmen zu ergreifen.

Schutz von Kerngeschäften

In Märkten, in denen neue Wettbewerber das Kerngeschäft etablierter Unternehmen bedrohen, sind diese eher bereit, aggressive Maßnahmen zu ergreifen, um ihre zentralen Umsatzquellen zu verteidigen.

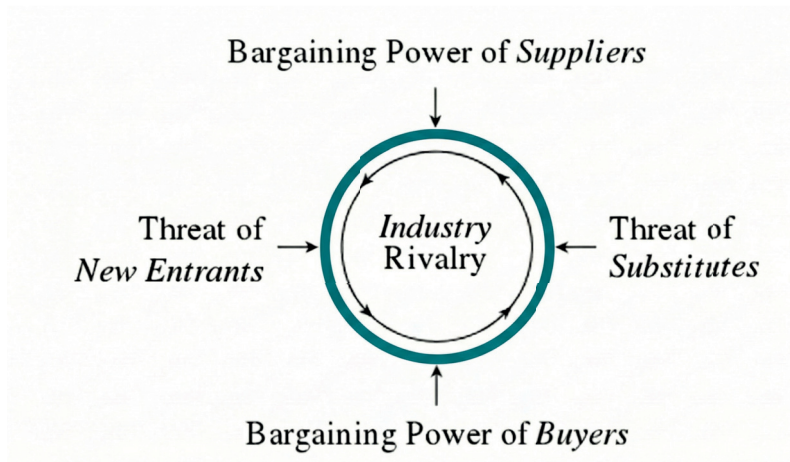
Unter diesen Bedingungen müssen neue Wettbewerber sorgfältig die möglichen Reaktionen etablierter Unternehmen abwägen und entscheiden, ob sie das Risiko eines Markteintritts eingehen möchten. In solchen Umgebungen ist es für neue Akteure oft ratsam, eine Nischenstrategie zu verfolgen oder

innovative Ansätze zu wählen, die die etablierten Wettbewerbsregeln umgehen.

3.3 Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern

Die Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern beschreibt die Intensität des Wettbewerbs innerhalb einer Branche. Sie hat direkten Einfluss auf die Profitabilität, die Marktstrategien und letztendlich auf das langfristige Überleben der Unternehmen in der Branche. In diesem Kapitel werden die verschiedenen Aspekte und Treiber der Wettbewerbsintensität analysiert und ihre Auswirkungen auf die Marktstruktur und das Unternehmensverhalten betrachtet.

Abbildung 13: Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern



Englischsprachige Einordnung der Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern in die Branchenstrukturanalyse (Quelle: In Anlehnung an Fadeev, 2014).

Faktoren der Wettbewerbsintensität

Marktstruktur: Anzahl & Art der Wettbewerber

Anzahl und Größe der Wettbewerber spielen eine entscheidende Rolle. Eine hohe Anzahl von ähnlich großen Unternehmen mit vergleichbarer Ressourcenausstattung führt oft zu einem stärkeren Wettbewerb. Hingegen ist die Rivalität in einem Markt mit nur wenigen Akteuren, die zudem unterschiedlicher Größe sind, in der Regel von eher geringer Wettbewerbsintensität geprägt.

Es lässt sich festhalten: Die Prävalenz von zahlreichen gleich ausgestatteten Wettbewerbern ist ein Treiber einer hohen Rivalität innerhalb einer Branche (Porter, 2013).

Marktwachstum

Das Ausmaß des Wachstums einer Branche ist ein wichtiger Faktor für die Rivalität unter Wettbewerbern. In stark wachsenden Märkten können die Unternehmen auch ohne Gewinn von Marktanteilen signifikantes Umsatzwachstum erzielen. Stagniert das Wachstum oder schrumpft ein Markt, lässt sich ein Umsatzwachstum nur dadurch erzielen, dass man Marktanteile von Wettbewerbern hinzugewinnt. Um steigende Umsätze zu erreichen, muss entsprechend aggressiver agiert und investiert werden als bei signifikantem Marktwachstum.

Wir halten fest: langsames oder negatives Branchenwachstum ist ein Treiber für hohe Rivalität unter Wettbewerbern (Porter, 2013).

Fixkosten & Lagerkosten

Die Kosten für Anlagen, Maschinen, -Infrastruktur und Lagerhallen bleiben unabhängig von der Produktionsmenge oder dem Umsatzvolumen konstant. Diese Fix- und Lagerkosten müssen durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen gedeckt werden, damit das Unternehmen in einem Markt profitabel wirtschaften und Gewinne erzielen kann. Je höher

diese Kosten sind, desto größer ist folglich die für die Gewinnschwelle erforderliche Absatzmenge. Es entsteht Druck zur Erhöhung der Kapazitätsauslastung. Dieser Druck kann bei starken oder zyklischen Nachfrageschwankungen noch verstärkt werden.

Hohe Lagerbestände durch z. B. vorherige Überproduktion können den Anreiz erhöhen, die gelagerten Produkte schnellstmöglich abzuverkaufen. Hierfür könnten Maßnahmen wie Preisnachlässe oder zusätzliche Marketingkampagnen erforderlich werden.

Wir halten fest: Hohe Fix- und Lagerkosten sind Treiber der Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern einer Industrie (Porter, 2013).

Produktdifferenzierung und Umstellungskosten

Geringe Unterschiede zwischen den im Markt angebotenen Produkten und Dienstleistungen erhöhen aus Kundensicht deren Austauschbarkeit und verstärken den Preiswettbewerb. Dieser Effekt verstärkt sich, wenn Kunden ohne nennenswerte Umstellungskosten von einem zum anderen Anbieter wechseln können.

Es bleibt festzuhalten: Fehlen in einem Markt die Möglichkeiten zur Differenzierung und bestehen für die Abnehmer keine oder nur geringe Umstellungskosten, so ist dies ein Treiber der Rivalität unter den Wettbewerbern (Porter, 2013).

Kapazitätserweiterungen

In einigen Industrien können die Produktionskapazitäten lediglich in großem Ausmaß erweitert werden. Gründe hierfür können die Art der Produktionsanlagen mit technologisch bedingten Mindestausbringungsmengen sowie auch starke Skaleneffekte sein. Dadurch entstehen starke sprungfixe Kostenverläufe für die Unternehmen. Nach der signifikanten Kapazitätserweiterung resultiert ein hoher Verkaufsdruck für das Unternehmen und es kann zu einem Ungleichgewicht von Angebot

und Nachfrage im Markt kommen, das den Wettbewerb unter den Anbietern verschärft.

Wir halten fest: Das Erfordernis von sprunghaft großen Kapazitätserweiterungen ist ein Treiber der Rivalität unter Anbietern einer Branche (Porter, 2013).

Heterogenität der Wettbewerber

In einigen Branchen unterscheiden sich die Wettbewerber stärker als in anderen. Dies kann in Bezug auf das Herkunftsland der Unternehmen der Fall sein, auf die verfolgte Strategie, auf die Zugehörigkeit zu Konzernen sowie auch auf den Grad der vertikalen Integration bzw. die Wertschöpfungstiefe. Auch im Hinblick auf die Eigentümerstruktur kann es zu großen Unterschieden kommen, beispielsweise wenn in einem Markt inhabergeführte Familienunternehmen mit großen börsennotierten Aktiengesellschaften konkurrieren.

Das Wettbewerbsverhalten von sehr unterschiedlichen Unternehmen fällt oft entsprechend unterschiedlich aus. Vorgehensweisen, die für einen Wettbewerber richtig sind, mögen für einen anderen Wettbewerber kaum durchführbar sein. Je unterschiedlicher die Unternehmen in einem Markt sind, desto schwerer ist die Ableitung eindeutiger Spielregeln für den Markt.

Wir halten fest: Auch eine hohe Heterogenität der Wettbewerber in einem Markt kann ein Treiber für die Rivalität unter Wettbewerbern darstellen (Porter, 2013).

Strategische Einsätze

Hohe strategische Einsätze beziehen sich auf Situationen, in denen für Unternehmen viel auf dem Spiel steht, sei es in Bezug auf den finanziellen Einsatz, die Marktstellung oder die langfristige Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. Haben die Wettbewerber einer Branche hohe strategische Einsätze getätigt, haben sie entsprechend viel zu verlieren. Sie haben folglich besonders starke Anreize, ihre Marktpositionen

auszubauen oder zumindest zu verteidigen und treten am Markt tendenziell aggressiver auf als Wettbewerber mit geringeren Einsätzen.

Wir halten fest: Das Vorliegen hoher strategischer Einsätze bei Wettbewerbern einer Branche führt ceteris paribus zu höherer Rivalität in dem Markt (Porter, 2013).

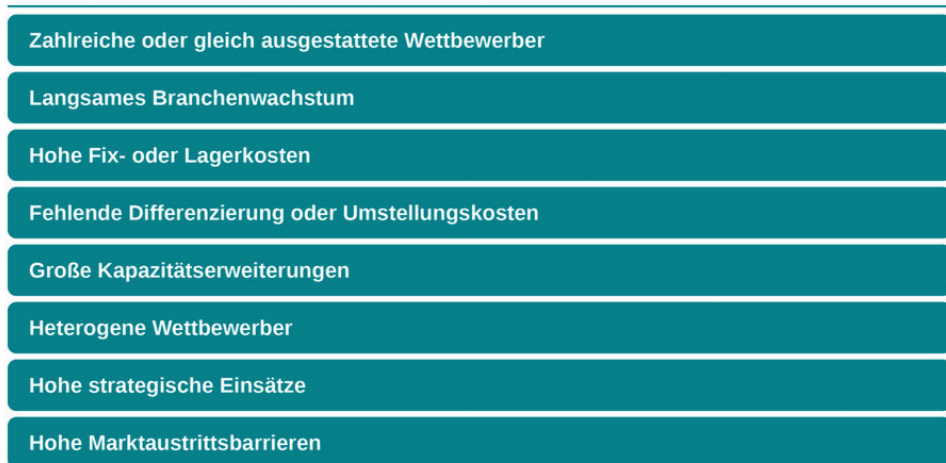
Marktaustrittsbarrieren

Hohe Austrittsbarrieren, wie z. B. spezialisierte Produktionsanlagen oder langfristige Verträge können Unternehmen daran hindern den Markt zu verlassen, selbst wenn sie unrentabel wirtschaften. Dies erhöht die Anzahl der Wettbewerber in einem Markt und kann zu aggressiverem Wettbewerbsverhalten wie z. B. Preiskriegen führen.

Wir halten fest: Hohe Marktaustrittsbarrieren sind ein Treiber der Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern eines Marktes (Porter, 2013).

Abbildung 14: Treiber der Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern

Treiber der Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern



Übersicht über wichtige Treiber der Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern (Quelle: In Anlehnung an Porter, 2013, S.53 ff.).

Barrieren und ihre Effekte auf die Profitabilität

In Märkten können Barrieren sowohl den Markteintritt als auch den Marktaustritt erschweren: Beide Arten von Barrieren haben dabei Auswirkungen auf die Profitabilität der Spieler in einem Markt. Abbildung 15 fasst die resultierenden Kausalitäten generisch zusammen.

Abbildung 15: Rentabilität in Abhängigkeit von Barrieren

		Austrittsbarrieren	
		Niedrig	Hoch
Eintrittsbarrieren	Niedrig	Niedrige, stabile Erträge	Niedrige, unsichere Erträge
	Hoch	Hohe, stabile Erträge	Hohe, unsichere Erträge

Matrixdarstellung zur Visualisierung der Effekte von Ein- und Austrittsbarrieren auf die Erträge von Unternehmen (Quelle: in Anlehnung an Porter, 2013, S.59)

Auswirkungen des Rivalitätsgrades auf die Unternehmensstrategie

Der Grad der Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern hat direkte Auswirkungen auf die Strategien, die Unternehmen verfolgen. So könnte es bei hoher Rivalität u. a. zu folgenden Entwicklungen kommen.

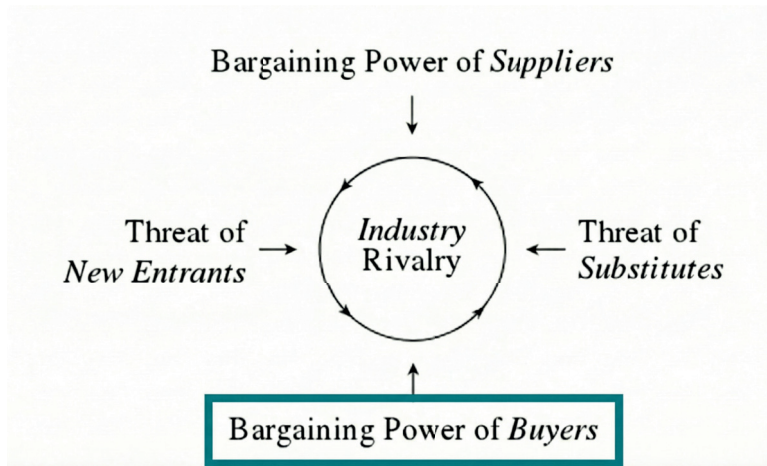
- **Preisstrategien**
Unternehmen könnten versucht sein, über aggressive Preisstrategien Marktanteile zu gewinnen, was die Profitabilität der gesamten Branche beeinträchtigen kann.
- **Marketing und Werbung**
Die Notwendigkeit, sich von Wettbewerbern abzuheben, kann zu erhöhten Ausgaben für Marketing und Werbung führen.
- **Produkt- und Serviceinnovationen**
Unternehmen können versuchen, durch Innovationen in Produkten oder Dienstleistungen einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.
- **Strategische Allianzen**
Unternehmen könnten verstärkt Partnerschaften und Kooperationen eingehen. Diese können als Mittel dienen, um die Wettbewerbsposition zu stärken oder gemeinsam gegen einen starken Konkurrenten vorzugehen.
- **Kundenbindungsprogramme**
Unternehmen könnten Programme zur Steigerung der Kundenloyalität aufsetzen, die dabei helfen sollen, die Kundenbasis zu sichern und den Wettbewerbsdruck zu mindern.

3.4 Verhandlungsmacht der Abnehmer

Widmen wir uns nun der Verhandlungsmacht der Abnehmer, auch als „Bargaining Power of Buyers“ bekannt, als nächste wichtige Kraft der Branchenstrukturanalyse. Sie bezieht sich darauf, wie stark Kunden oder Käufergruppen ihre Position nutzen können, um von den Unternehmen in einer Branche günstigere Konditionen wie niedrigere Preise oder höhere Qualität zu erzwingen. Dieser Einfluss der Abnehmer auf die Unternehmen kann die Marktbedingungen maßgeblich be-

einflussen und hat direkte Auswirkungen auf die Rentabilität der Unternehmen. In diesem Kapitel wird untersucht, welche Faktoren die Verhandlungsmacht der Abnehmer beeinflussen und wie Unternehmen darauf reagieren können.

Abbildung 16: Verhandlungsmacht der Abnehmer



Englischsprachige Einordnung der Verhandlungsmacht der Abnehmer in die Branchenstrukturanalyse (Quelle: In Anlehnung an Fadeev, 2014).

Faktoren, die die Verhandlungsmacht der Abnehmer beeinflussen

Konzentration der Abnehmer

Hier stellt sich die Frage, ob die Anbieter in einem Markt auf viele kleine Abnehmer treffen oder ob bei der Abnehmergruppe eine hohe Konzentration vorliegt. Ebenso ist relevant, ob die Kunden einen eher kleinen oder großen Anteil an den Umsätzen der Anbieter ausmachen. Wenn es in einem Markt wenige große Kunden gibt, die einen erheblichen Teil der Produkte oder Dienstleistungen einer Branche kaufen, haben diese Kunden tendenziell mehr Verhandlungsmacht.

Bei einer konzentrierten Abnehmergruppe und/oder wenn die Abnehmer einen großen Teil der Umsätze der Anbieter ausmachen, dann liegt ein Treiber für eine hohe Verhandlungsmacht der Abnehmer vor (Porter, 2013).

Standardisierung der Produkte & Wechselkosten

Je austauschbarer oder standardisierter die Produkte in einem Markt sind, desto leichter können Abnehmer zu einem anderen Anbieter wechseln, was ihre Verhandlungsmacht stärkt. Zu berücksichtigen sind hier jedoch noch die Existenz und das Ausmaß etwaiger Wechselkosten auf Seite der Kunden.

Wenn weder Produktdifferenzierung noch signifikante Wechselkosten vorliegen, spricht dies für eine hohe Verhandlungsmacht der Kunden (Porter, 2013).

Relevanz des Produkts für den Abnehmer

Wenn das Produkt für den Kunden von hoher Bedeutung ist, hat der Kunde möglicherweise weniger Verhandlungsspielraum. Dies kann der Fall sein, wenn die Produkte eines Marktes wichtige Inputfaktoren für die Produkte der Kunden darstellen und für deren Qualität maßgeblich sind.

Sind die Branchenprodukte hingegen für die Qualität der Produkte der Abnehmer eher unerheblich, dann spricht dies für eine hohe Verhandlungsmacht der Kunden (Porter, 2013).

Möglichkeit der Rückwärtsintegration

Hier stellt sich die Frage ob die Abnehmer eines Marktes die Möglichkeit zur Übernahme der Anbieter haben. Eine solche Übernahme wäre eine vertikale Integration entlang der Wertschöpfungskette durch Übernahme vorgelagerter Tätigkeiten (Rückwärtsintegration). Dies ist z. B. der Fall, wenn ein Auto-

mobiler Hersteller die Anfertigung von Batterien für Elektrofahrzeuge selbst übernehmen möchte und hierfür den Batteriehersteller aufkauft.

Können die Kunden einer Branche glaubhaft mit einer Rückwärtsintegration drohen, ist dies ein Treiber der Verhandlungsmacht der Abnehmer (Porter, 2013).

Profitabilität der Abnehmer

Haben die Abnehmer nur geringe Margen und eine entsprechend geringe Profitabilität sowie niedrige Gewinne, stehen sie unter dem Druck, ihre Kosten zu senken. Ein Mittel hierfür kann die Senkung der Einkaufskosten sein. Entsprechend sind diese Abnehmer oft sehr preissensitiv und drohen bei Preisänderungen schnell, ihre Anbieter zu wechseln.

Sind die Gewinne der Abnehmer hingegen hoch, so haben sie geringeren Kostendruck und müssen im Einkauf tendenziell nicht „um jede Mark feilschen“.

Eine geringe Profitabilität der Kunden ist ein Treiber für eine hohe Verhandlungsmacht dieser Abnehmer (Porter, 2013).

Informationsstand der Abnehmer

Hier geht es um den Grad der Markttransparenz, den die Abnehmer erreichen. Gut informierte Kunden, die über weitreichende Kenntnisse des Marktes und der Produkte verfügen, haben eine stärkere Verhandlungsposition. Sie können die Produkte bzw. Dienstleistungen der Anbieter und deren Preise problemlos vergleichen. Dadurch können sie glaubhafter mit dem Wechsel des Anbieters drohen, als wenn der Markt intransparent ist und den Kunden wesentliche Informationen fehlen.

Sind die Abnehmer vollständig über die Produkte und den Markt informiert, steigt damit ihre Verhandlungsmacht gegenüber den Anbietern (Porter, 2013).

Abbildung 17: Treiber der Verhandlungsmacht der Abnehmer

Treiber der Verhandlungsmacht der Abnehmer

Abnehmergruppe ist konzentriert o. hat großen Anteil an Umsätzen d. Verkäufer

Branchenprodukte bilden signifikanten Anteil an Gesamtkosten der Abnehmer

Die Produkte sind standardisiert o. nicht differenziert

Branchenprodukte sind für Qualität des Produkts der Abnehmer unerheblich

Geringe Umstellungskosten der Abnehmer

Abnehmer können glaubwürdig mit Rückwärtsintegration drohen

Abnehmer haben niedrige Gewinne

Abnehmer sind vollständig informiert

Übersicht über wichtige Treiber der Verhandlungsmacht von Abnehmern (Quelle: In Anlehnung an Porter, 2013, S.61 ff.).

Praxisbeispiel: Automobilzuliefererindustrie - Hohe Verhandlungsmacht der Abnehmer

In der Automobilzuliefererindustrie ist die Verhandlungsmacht der Abnehmer – also der Automobilhersteller – typischerweise hoch. Dies lässt sich anhand der Kriterien der Branchenstrukturanalyse wie folgt begründen:

- **Konzentration der Abnehmer:**
Es gibt relativ wenige große Automobilhersteller im Vergleich zu einer Vielzahl von Zulieferern, was den Herstellern eine stärkere Verhandlungsposition verleiht.
- **Standardisierte Produkte:**
Viele Zulieferteile sind standardisiert oder haben nur geringe Differenzierungsmerkmale, was es den Herstellern ermöglicht, Lieferanten leichter auszutauschen.
- **Hohe Bedeutung des Einkaufsvolumens:**
Automobilhersteller kaufen in großen Mengen ein, was ihnen eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber den Zulieferern verschafft.
- **Geringe Umstellungskosten für die Abnehmer:**
Automobilhersteller können oft ohne signifikante Kosten zwischen Zulieferern wechseln, was ihre Verhandlungsmacht stärkt.

Praxisbeispiel: Spezialisierte Medizintechnik - Geringe Verhandlungsmacht der Abnehmer

Im Gegensatz zu dem oben genannten Beispiel ist die Verhandlungsmacht der Abnehmer in der Branche für spezialisierte Medizintechnik oft niedriger. Dies kann folgendermaßen erklärt werden:

- **Hohe Spezialisierung der Produkte**
Produkte in der spezialisierten Medizintechnik wie fortschrittliche bildgebende Geräte oder spezielle chirurgische Instrumente sind oft hochspezialisiert und haben wenige vergleichbare Alternativen auf dem Markt.
- **Hohe Umstellungskosten**
Ein Wechsel zu einem anderen Produkt oder Lieferanten kann für Krankenhäuser und medizinische Einrichtungen hohe Umstellungskosten bedeuten, sowohl finanziell als auch in Bezug auf die Schulung des Personals.
- **Wichtige Rolle der Qualität und Zuverlässigkeit**
Die Qualität und Zuverlässigkeit der Medizintechnik ist für Krankenhäuser und Kliniken von entscheidender Bedeutung, was ihre Fähigkeit einschränkt, die Preise zu verhandeln.
- **Geringe Bedeutung des Einkaufsvolumens für die Anbieter**
Die Einkaufsmengen einzelner Krankenhäuser oder medizinischer Einrichtungen sind oft relativ gering im Vergleich zu den Umsätzen der Hersteller, sie machen lediglich einen sehr kleinen Anteil der Umsätze aus. Das schwächt die Verhandlungsmacht der Krankenhäuser.

Mögliche Strategien für Anbieter

Unternehmen können Strategien entwickeln, um mit der Verhandlungsmacht der Abnehmer umzugehen und ihre eigene Position zu stärken:

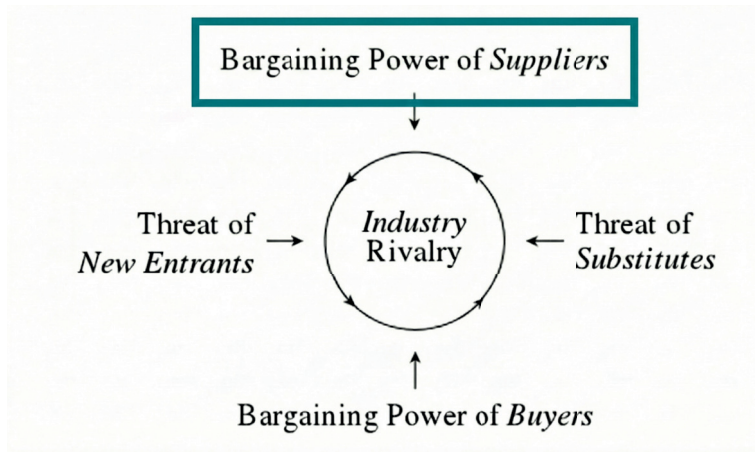
- **Differenzierung der Produkte und Dienstleistungen**
Durch die Differenzierung können Unternehmen ihre Produkte einzigartig machen und damit die Zahlungsbereitschaft und Loyalität der Kunden erhöhen.
- **Aufbau von Kundenbeziehungen**
Langfristige Beziehungen und enge Partnerschaften mit Schlüsselkunden können dazu beitragen die Verhandlungsmacht der Abnehmer zu begrenzen.
- **Erhöhung der Wechselkosten**
Unternehmen können Wechselkosten kreieren, indem sie z. B. einzigartige Serviceleistungen anbieten oder die Kundenintegration in den Produktionsprozess erhöhen.
- **Fokussierung auf weniger preissensitive Marktsegmente**
Durch die Konzentration auf Kunden, die weniger preissensitiv sind, können Unternehmen den Druck durch preisbewusste Käufer reduzieren.
- **Verbesserung des Informationsmanagements**
Indem Unternehmen besser verstehen, was ihre Kunden wollen und benötigen, können sie effektiver auf deren Bedürfnisse eingehen und in der Konsequenz Produkte anbieten, die für ihre Kunden eine höhere Relevanz aufweisen.

3.5 Verhandlungsmacht der Lieferanten

Die Verhandlungsmacht der Lieferanten ist eine weitere Komponente im Modell der Branchenstrukturanalyse. Sie beschreibt, inwieweit Lieferanten in der Lage sind, die

Bedingungen in einer Branche zu ihren Gunsten zu beeinflussen, etwa durch das Erzwingen höherer Preise, die Verringerung der Qualität oder die Reduzierung der verfügbaren Mengen. Die Macht der Lieferanten kann die Kostenstruktur und die Profitabilität von Unternehmen in einer Branche erheblich beeinflussen. In diesem Kapitel werden die verschiedenen Faktoren untersucht, die die Verhandlungsmacht der Lieferanten bestimmen.

Abbildung 18: Verhandlungsmacht der Lieferanten



Englischsprachige Einordnung der Verhandlungsmacht der Lieferanten in die Branchenstrukturanalyse (Quelle: In Anlehnung an Fadeev, 2014).

Faktoren, die die Verhandlungsmacht der Lieferanten beeinflussen

Die Logik der Faktoren ist analog bzw. spiegelbildlich zur Logik bei der Verhandlungsmacht der Abnehmer. In dieser Betrachtungsweise stellen die Unternehmen der Branche die Nachfrager nach Produkten dar. Sie sind also die Abnehmer der Produkte der Lieferanten. Dem aufmerksamen Leser wird daher auffallen, dass sich die Beschreibung der Zusammenhänge in weiten Teilen analog zum vorherigen Kapitel darstellt.

Konzentration der Lieferanten

Hier stellt sich die Frage, ob die Unternehmen in einem Markt ihre Inputfaktoren wie z. B. Vorprodukte oder Rohstoffe von vielen verschiedenen Lieferanten beziehen können, oder ob bei der Gruppe der Lieferanten eine hohe Konzentration vorliegt. Ebenso ist relevant, ob die Unternehmer einen eher kleinen oder großen Anteil an den Umsätzen der Lieferanten ausmachen.

Bei einer konzentrierten Lieferantengruppe und/oder wenn die Unternehmen der analysierten Branche lediglich einen kleinen Teil der Umsätze der Lieferanten ausmachen, dann liegt ein Treiber für eine hohe Verhandlungsmacht der Lieferanten vor (Porter, 2013).

Standardisierung der Produkte & Wechselkosten

Je austauschbarer oder standardisierter die Produkte der Lieferanten sind, desto leichter können die Unternehmen als Kunden zu einem anderen Anbieter wechseln, was ihre Verhandlungsmacht stärkt. Zu berücksichtigen sind hier jedoch noch die Existenz und das Ausmaß etwaiger Wechselkosten auf Seite der Kunden.

Wenn jedoch eine starke Produktdifferenzierung sowie signifikante Wechselkosten vorliegen, spricht dies für eine hohe Verhandlungsmacht der Lieferanten (Porter, 2013).

Relevanz der Lieferantenprodukte für die Unternehmen/Substituierbarkeit

Wenn das Produkt der Lieferanten für die Unternehmen als Kunden von hoher Bedeutung ist, hat ein Kunde tendenziell wenig Verhandlungsspielraum. Dies kann der Fall sein, wenn die Lieferantenprodukte wichtige Inputfaktoren für die Produkte der betrachteten Branche darstellen und für deren

Qualität maßgeblich sind. Wenn die Produkte der Lieferanten nicht durch Ersatzprodukte substituierbar sind, verbessert dies ebenfalls die Verhandlungsposition der Lieferanten in einem Markt.

Sind die Lieferantenprodukte für die Qualität der Produkte der analysierten Branche von hoher Bedeutung und sind sie nicht oder nur schwer substituierbar, dann spricht dies für eine hohe Verhandlungsmacht der Lieferanten. (Porter, 2013).

Möglichkeit der Vorwärtsintegration

Hier stellt sich die Frage ob die Lieferanten eines Marktes die Möglichkeit zur Übernahme ihrer Käufer haben. Eine solche Übernahme wäre eine vertikale Integration entlang der Wertschöpfungskette durch Übernahme nachgelagerter Tätigkeiten (Vorwärtsintegration).

Können die Lieferanten einer Branche glaubhaft mit einer Vorwärtsintegration drohen, ist dies ein Treiber der Verhandlungsmacht der Lieferanten (Porter, 2013).

Profitabilität der Branche & Informationsstand

Sind die Margen der Branchenunternehmen hoch und haben die Unternehmen nur eine geringe Transparenz bezüglich der von Lieferanten angebotenen Produkte und Preise, sind dies Faktoren, die tendenziell die Verhandlungsmacht der Lieferanten stärken.

Abbildung 19: Treiber der Verhandlungsmacht von Lieferanten

Treiber der Verhandlungsmacht von Lieferanten

Lieferantengruppe wird von wenigen Unternehmen beherrscht u. ist stärker konzentriert als die Branche, an die sie verkauft

Die Branche ist als Kunde für die Lieferanten relativ unwichtig

Produkte d. Lieferanten werden nicht durch Substitute streitig gemacht

Produkte der Lieferanten sind wichtiger Input für das Geschäft d. Abnehmer

Produkte d. Lieferanten sind differenziert

Abnehmer haben Umstellungskosten

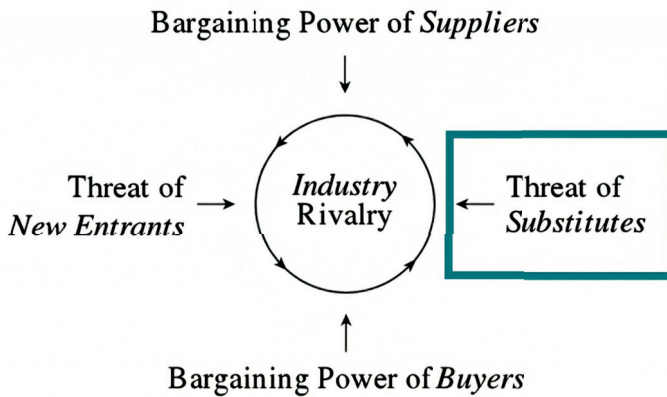
Lieferanten können glaubwürdig mit Vorwärtsintegration drohen

Übersicht über wichtige Treiber der Verhandlungsmacht von Lieferanten (Quelle: In Anlehnung an Porter, 2013, S.64 ff.).

3.6 Bedrohung durch Ersatzprodukte

Die Bedrohung durch Ersatzprodukte ist die fünfte Dimension der Branchenstrukturanalyse. Sie bezieht sich auf das Risiko, dass Produkte oder Dienstleistungen die außerhalb der Branche emergieren, die bestehenden Angebote ersetzen oder überflüssig machen. Ersatzprodukte können die Nachfrage nach den Produkten einer Branche erheblich reduzieren, indem sie eine Alternative bieten, die in Bezug auf Preis, Funktion oder Leistung vorteilhafter ist. Dieses Kapitel beleuchtet die Rolle von Ersatzprodukten im Wettbewerbsumfeld.

Abbildung 20: Bedrohung durch Ersatzprodukte



Englischsprachige Einordnung der Bedrohung durch Ersatzprodukte in die Branchenstrukturanalyse (Quelle: In Anlehnung an Fadeev, 2014)

Faktoren, die die Bedrohung durch Ersatzprodukte beeinflussen

Prävalenz von Produkten, die eine vergleichbare Funktion erfüllen

Zunächst stellt sich die offensichtliche Frage, ob es alternative Produkte in anderen Märkten gibt, die eine vergleichbare Funktion erfüllen wie die Produkte der Branche. Betrachten wir z. B. die Luftfahrtbranche. So konkurrieren(t) beispielsweise innerhalb Europas oder auch Deutschlands verschiedene Fluglinien direkt miteinander. Substitutprodukte aus anderen Branchen sind jedoch ebenfalls von Relevanz. So bieten sowohl die Bahn als auch Busreiseunternehmen ebenfalls die Beförderung von A nach B an. Wenn solche Substitute aus verwandten oder ggf. auch ganz fremden Industrien hinreichend zugänglich und attraktiv werden, senkt dies die Nachfrage in der betrachteten Branche.

Wenn Produkte mit identischer oder vergleichbarer Funktion am Markt verfügbar sind, erhöht dies in einer Branche

naturgemäß die Bedrohung durch Ersatzprodukte (Porter, 2013).

**Praxisbeispiel:
Einstellung der Flugverbindung zwischen Hamburg
und Berlin**

Noch in den 1990er-Jahren reisten insbesondere Geschäftsleute regelmäßig von Hamburg nach Berlin – mit dem Flugzeug. Dabei handelte es sich nicht um exklusive Privatjets, sondern um gewöhnliche Linienflüge des Anbieters Lufthansa. Was heute insbesondere aus ökologischer Sicht fragwürdig erscheinen mag, war zu dieser Zeit Usus. Begründet wurde die Nutzung der Fluglinie durch deren Kunden insbesondere mit der Zeitersparnis gegenüber anderen Reisemitteln.

Mit dem Einsatz modernerer Züge erübrigte sich dieser Zeitvorteil zunehmend. Erste Geschäftsreisende stiegen auf die kostengünstigere Bahn um. Mit steigender Akzeptanz der Bahn als attraktives Ersatzprodukt und um Reisekostenbudgets zu sparen, ordneten die ersten Unternehmen per Reiserichtlinie an, dass ihre Angestellten für diese Strecke ausschließlich die Bahn nutzen dürfen. Die Nachfrage nach Flügen verringerte sich auf dieser Strecke dank der zunehmenden Attraktivität des Ersatzproduktes Bahn zunehmend. Schließlich sank die Auslastung der Lufthansa-Maschinen auf unter 30 %. Das Angebot dieser Verbindung wurde für das Unternehmen so unattraktiv, dass es im Jahre 2002 gänzlich eingestellt wurde (Mester, 2002).

Preis-Leistungs-Verhältnis der Ersatzprodukte

Neben der reinen Prävalenz von Ersatzprodukten ist die Entwicklung ihres Preis-Leistungsverhältnisses relevant. Wenn sich das Preis-Leistungs-Verhältnis der Substitutprodukte im Vergleich zu den Branchenprodukten tendenziell verbessert, ist dies ein Faktor, der die Bedrohung durch Ersatzprodukte ansteigen lässt (Porter, 2013). Dies ist in der Praxis häufig der Fall, wenn die Ersatzprodukte technologischen Innovationen entspringen und die Produkte zur Markteinführung zunächst noch sehr hochpreisig und dann mit zunehmender Nachfrage und Marktreife günstiger angeboten werden.

In Abhängigkeit des Preis-Leistungs-Verhältnisses der Ersatzprodukte und seiner Entwicklung kann das Angebot der Ersatzprodukte auch als Preisobergrenze für die Branchenprodukte wirken, deren Überschreitung zu (weiteren) Nachfrageverlusten führt.

Gewinnspanne der Hersteller von Ersatzprodukten

Erzielen die Hersteller von Ersatzprodukten hohe Gewinne, kann das ein Indiz für eine Bedrohung durch diese Substitute sein (Porter, 2013). Der Hintergrund ist folgender: Wenn Substituthersteller hohe Margen erzielen, ist deren Markt ceteris paribus attraktiv und zieht tendenziell weitere Wettbewerber an. Dies kann entsprechend zu zunehmendem Wettbewerb und sinkenden Produktpreisen in der Branche der Substituthersteller führen. Als Folge der niedrigeren Preise verbessert sich das Preis-Leistungs-Verhältnis der Substitutprodukte. Wie oben dargestellt führt dies zu erhöhter Nachfrage und die Bedrohung durch die Ersatzprodukte steigt.

Weitere Faktoren

Ein weiterer Faktor, der zu einer erhöhten Bedrohung durch Substitute führen kann, ist der technologische Fortschritt. Zum

einen kann dieser zur Entstehung neuer Ersatzprodukte führen. Zum anderen können technologische Innovationen oder Fortschritte auch dazu führen, dass bestehende Ersatzprodukte verbessert und/oder günstiger angeboten werden können.

Ebenso relevant sind die Prävalenz und das Ausmaß von Umstellungskosten bei den Produkten einer Branche. Sind diese hoch, senkt dies die Bedrohung durch (potenzielle) Ersatzprodukte und vice versa.

Ein weiterer Treiber der Bedrohung durch Ersatzprodukte kann aus sich wandelnden Verbrauchertrends und -präferenzen entstehen. Zum Beispiel werden durch die wachsende Nachfrage nach vegetarischen und veganen Produkten traditionelle Fleischproduzenten durch Fleischersatzprodukte von Unternehmen wie Beyond Meat unter Druck gesetzt.

Abbildung 21: Treiber der Verhandlungsmacht durch Ersatzprodukte

Treiber der Gefahr durch Ersatzprodukte

Produkte, die die gleiche Funktion erfüllen wie das der Branche

Besonderer Fokus auf Ersatzprodukte, deren...

Preis-Leistungsverhältnis sich ggü. d. Branchenprodukt tendenziell verbessert

Hersteller hohe Gewinne erzielen

Übersicht über wichtige Treiber der Bedrohung durch Substitute bzw. Ersatzprodukte (Quelle: In Anlehnung an Porter, 2013, S.60f.).

3.7 Die Rolle des Staates

Die Rolle des Staates und dessen Wirkung auf die Märkte ist ein vielschichtiges Thema, das von zentraler Bedeutung für das Verständnis moderner Wirtschaftssysteme ist. Der Staat kann auf verschiedene Weise Einfluss auf Märkte nehmen, sei

es durch Gesetzgebung und Regulierung, Besteuerung oder Subventionen oder durch direkte Marktbeteiligung, z. B. als Abnehmer von Produkten.

Sollte nun das Modell der *Five Forces* um den Staat als separate sechste Marktkraft ergänzt werden? Michael Porter schreibt, warum dies nicht sinnvoll ist und wie man die Rolle des Staates stattdessen besser im Rahmen der jeweiligen Analysen der einzelnen Wettbewerbskräfte berücksichtigen sollte (siehe untenstehendes Zitat). Dieses Buch berücksichtigt die Sichtweise von Porter – vgl. hierzu z. B. die Ausführungen zu den Markteintrittsbarrieren im Kapitel 3.2.

„Keine Strukturanalyse ist deshalb vollständig, wenn sie nicht diagnostiziert, wie die gegenwärtigen und zukünftigen staatlichen Maßnahmen – auf allen Ebenen – sich auf die strukturellen Bedingungen niederschlagen werden. Für die Zwecke der Strukturanalyse ist es meist aufschlussreicher, zu untersuchen, wie der Staat durch die fünf Wettbewerbskräfte auf den Wettbewerb einwirkt, statt den Staat als eigenständigen Faktor zu betrachten. Hingegen kann eine Strategie den Staat durchaus als Akteur beinhalten, der beeinflusst werden soll.“ — [Porter, 2013, S.67]

Kurzübersicht über die Wirkung des Staates auf die fünf Wettbewerbskräfte

Bedrohung durch neue Wettbewerber

Regulatorische Maßnahmen des Staates können die Eintrittsbarrieren in einer Branche signifikant beeinflussen. Beispielsweise können Lizenzierungserfordernisse, Zulassungsverfahren oder hohe regulatorische Standards den Markteintritt für

neue Akteure erschweren oder erleichtern. Dies wirkt sich direkt auf die Bedrohung durch neue Wettbewerber aus.

Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern

Staatliche Regulierungen können die Intensität des Wettbewerbs innerhalb einer Branche beeinflussen. Durch Gesetze zur Verhinderung von Monopolen und Kartellen oder durch branchenspezifische Regulierungen kann der Staat faire Wettbewerbsbedingungen schaffen oder einschränken. Auch staatliche Subventionen und Förderungen können die Wettbewerbsdynamik verändern.

Verhandlungsmacht der Lieferanten und Abnehmer

Der Staat kann die Verhandlungsmacht von Lieferanten und Abnehmern beeinflussen, beispielsweise durch Preisregulierungen, Importzölle oder Exportbeschränkungen. Des Weiteren kann der Staat selbst als bedeutender Kunde oder Lieferant auftreten, was die Verteilung der Verhandlungsmacht in einem Markt beeinflussen kann.

Bedrohung durch Ersatzprodukte

Staatliche Politik kann die Entwicklung und Verbreitung von Ersatzprodukten fördern oder hemmen. Beispielsweise können Umweltgesetze die Attraktivität umweltfreundlicher Alternativen erhöhen oder Steueranreize die Entwicklung neuer Technologien begünstigen.

3.8 Gesamteinschätzung von Märkten

Die Analyse der einzelnen fünf Wettbewerbskräfte fungiert u. a. als Basis, um die Attraktivität einer bestimmten Branche zu bewerten. Eine solche Gesamteinschätzung der Marktattraktivität bezieht sich darauf, wie diese fünf Kräfte zusammenwirken und welche Chancen und Risiken sie für Unternehmen in der Branche darstellen.

Abbildung 22: Gesamteinschätzung der Branche



Vereinfachte Darstellung zur Gesamteinschätzung einer Branche auf Basis der Analyse der fünf Wettbewerbskräfte (Bildquelle der Modelldarstellung 5 Forces: Fadeev, 2014).

Zur Ableitung der Gesamteinschätzung für eine Branche bietet es sich an, zunächst jede der fünf Kräfte einzeln zu bewerten, z. B. mit den drei einfachen Ausprägungen „hoch“, „mittel“, oder „gering“. Dabei ist es wichtig, die Wechselwirkungen zwischen den Kräften für die zu untersuchende Branche zu verstehen und zu berücksichtigen. So kann ggf. eine starke Kraft die Effekte einer anderen ausgleichen oder verstärken. Zum Beispiel könnte eine hohe Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern durch eine geringe Bedrohung durch neue Wettbewerber abgemildert werden.

In einem zweiten Schritt ist es sinnvoll, eine Gewichtung der fünf Wettbewerbskräfte vorzunehmen. Dabei wird je nach Branche und Marktsituation für jede Kraft individuell festgelegt, wie stark die jeweilige Kraft auf die Gesamteinschätzung des Marktes einwirkt. Denn nicht alle Kräfte wirken sich gleich auf jede Branche aus. In manchen Branchen ist beispielsweise die

Verhandlungsmacht der Lieferanten entscheidender als die Bedrohung durch neue Wettbewerber. Diese Gewichtung hängt von den spezifischen Charakteristika der Branche ab.

Anschließend lässt sich aus dem Zusammenspiel der bewerteten und gewichteten Marktkräfte eine Gesamteinschätzung der Attraktivität des Marktes treffen. Dies kann auch qualitativ erfolgen.

Ist hingegen eine Quantifizierung der Ergebnisse sinnvoll, so bietet sich ein einfaches Scoring-Modell an.

- In einem ersten Schritt sollte die Skala zur Einschätzung der einzelnen Kräfte quantifiziert werden (z. B. niedrig = 1, mittel = 2, hoch = 3). Dies ermöglicht zudem feinere Bewertungsintervalle der Kräfte, z. B. mit einem Wert von 1,5.
- Anschließend wird die prozentuale Gewichtung der einzelnen Marktkräfte vorgenommen. Die Summe der fünf einzelnen Gewichte muss 100 % ergeben.
- Nun wird für jede Kraft der in Schritt 1 quantifizierte Wert mit dem für die jeweilige Kraft festgelegten prozentualen Gewicht multipliziert (z. B. $2 \times 30 \% = 0,6$).
- Abschließend werden die Werte zu einem Gesamt-Score der Branche kumuliert.
- Branchenvergleich (optional): Bei Bedarf kann der Gesamtwert zur Attraktivität einer Branche mit dem Gesamtwert weiterer auf diese Weise analysierter Märkte verglichen werden.

Durch die sorgfältige Analyse und Gewichtung der fünf Wettbewerbskräfte können Unternehmen die Attraktivität des Marktes beurteilen und eine fundierte Entscheidung über die zu verfolgende Wettbewerbsstrategie treffen.

Bitte beachten Sie:

Die Gesamteinschätzung des Marktes ist mehr als nur die Summe der einzelnen Wettbewerbskräfte. Sie erfordert eine ganzheitliche Betrachtung sowie die Berücksichtigung der spezifischen Branchencharakteristika und strategischen Ziele des Unternehmens.

Hinweis

Ein weiteres Modell zur Analyse des externen Umfelds von Unternehmen und Einschätzung der Marktattraktivität ist die PESTEL-Analyse. Der Name des Modells wird abgeleitet aus den englischsprachigen Anfangsbuchstaben der hiermit analysierten externen Faktoren: *Political, Economic, Social, Technological, Ecological* und *Legal*. Im Ergebnis werden externe Chancen und Risiken für das Unternehmen identifiziert.

Die PESTEL-Analyse kann alternativ oder zusätzlich zur Branchenstrukturanalyse angefertigt werden. Bei korrekter und detaillierter Anwendung der Branchenstrukturanalyse werden die PESTEL-Faktoren jedoch bereits im Rahmen der Analyse der fünf Wettbewerbskräfte berücksichtigt. Weiterführende Informationen zur PESTEL-Analyse finden sich u. a. in Kaufmann (2021), S.19 ff.

Aktion

- Identifizieren Sie bitte eine Branche, die von besonders hoher Verhandlungsmacht der Abnehmer gekennzeichnet ist.
- Identifizieren Sie bitte jeweils eine Branche mit hoher bzw. niedriger Bedrohung durch neue Wettbewerber. Notieren Sie die Gründe für Ihre Einschätzungen.
 - a. Welche Branche erscheint Ihnen mit Blick auf alle fünf Wettbewerbskräfte besonders attraktiv?
 - b. Suchen Sie im Anschluss bitte einen Marktführer dieser Branche heraus und prüfen Sie anhand von Geschäfts- oder Finanzberichten, ob dieses Unternehmen tatsächlich besonders profitabel wirtschaften kann.

Hinweis – Orientieren Sie sich für die Ableitung Ihrer Einschätzungen bitte explizit an den im Modell dargestellten Zusammenhängen.

4 Ressourcen und (Kern-) Kompetenzen als Eckpfeiler des Unternehmenserfolgs

Für Unternehmen ist nicht nur das Verständnis der Märkte von essenzieller Bedeutung. Um auf dem Markt erfolgreich zu sein, ist auch der Blick nach innen entscheidend. Die internen Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens sind die Basis sowohl für die Konzeption, Erstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen als auch für Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten auf dem Markt. Darüber hinaus sind sie wichtige Teile des Fundaments, auf dem die Unternehmensstrategie basiert. Denn eine Strategie kann noch so ausgeklügelt und passgenau auf den Markt zugeschnitten sein – ihre erfolgreiche Umsetzung hängt von den Kompetenzen und Ressourcen des jeweiligen Unternehmens ab.

4.1 Theoretischer Rahmen: Der ressourcenbasierte Ansatz (Resource Based View)

Der ressourcenbasierte Ansatz (Resource Based View, RBV) ist ein einflussreiches theoretisches Modell im Bereich des strategischen Managements. Er betrachtet die internen Ressourcen eines Unternehmens als Hauptquelle für Wettbewerbsvorteile und betont, wie die einzigartige Kombination und Nutzung dieser Ressourcen den Unternehmenserfolg bestimmen können. In diesem Kapitel werden die Grundlagen des ressourcenbasierten Ansatzes und seine Bedeutung für die Betriebswirtschaft erläutert.

Der Resource Based View entstand in den 1990er-Jahren als

Reaktion auf die vorherrschenden marktorientierten Ansätze des sogenannten Market Based View (MBV). Er konzentriert sich auf die internen Ressourcen des Unternehmens als Schlüsselfaktoren für den Erfolg (Barney, 1991).

Der RBV betrachtet Unternehmen als unterschiedliche Ansammlungen physischer und intangibler Ressourcen und Kompetenzen. Daher existieren auch keine zwei identischen Unternehmen am Markt, denn jedes Unternehmen hat eigene Erfahrungen, Fähigkeiten, Assets⁴ und Kulturen aufgebaut. Diese Ressourcen und Kompetenzen determinieren, wie effizient und effektiv ein Unternehmen agiert. Daraus lässt sich ableiten, dass ein Unternehmen für den Erfolg besonders gut positioniert ist, wenn es die für sein Geschäftsmodell und seine Strategie besten und passendsten Ressourcen und Kompetenzen aufweist (Collis & Montgomery, 1995, S.119). Im Mittelpunkt steht die Annahme, dass Wettbewerbsvorteile durch einzigartige Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens entstehen, die schwer zu imitieren oder zu ersetzen sind.

Ressourcen umfassen dabei alles, was einem Unternehmen zur Verfügung steht, wie z. B. Kapital, Mitarbeiter, Gebäude, Betriebsmittel, Technologie und Patente. Kompetenzen beziehen sich auf die Fähigkeiten des Unternehmens, Ressourcen effektiv zu nutzen.

⁴ Die Begriffe „Assets“ und „Ressourcen“ werden in diesem Buch synonym verwendet.

Literaturtipp

Der Artikel „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage“ von Jay Barney gilt als einer der entscheidendsten in Bezug auf die Entstehung und weite Verbreitung des RBV.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.

Die Bedeutung der internen Ressourcen, Kompetenzen und Prozesse für den Unternehmenserfolg ist auch heute noch ein zentrales Thema in der Betriebswirtschaftslehre und ihrer praktischen Anwendung. Diese internen Faktoren sind oftmals der Schlüssel zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil und langfristigen Erfolg eines Unternehmens.

Interne Ressourcen umfassen nicht nur physische Güter wie Kapital, Ausrüstung und Technologie, sondern auch immaterielle Vermögenswerte wie Markennamen, Unternehmenskultur, Patente und Urheberrechte. Vielleicht noch wichtiger sind die menschlichen Ressourcen – die Fähigkeiten, das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter. Diese Ressourcen können einen entscheidenden Unterschied in der Wettbewerbslandschaft darstellen, insbesondere wenn sie selten, wertvoll, nicht leicht zu imitieren und nicht zu ersetzen sind.

Die Kompetenzen eines Unternehmens – seine Fähigkeit, diese Ressourcen effizient und effektiv zu nutzen – sind ebenso entscheidend. Dazu gehören Fähigkeiten in Bereichen wie Innovation, Kundenbeziehungen, operativer Effizienz und strategischer Entscheidungsfindung. Unternehmen, die diese Kompetenzen entwickeln, können sich besser an Marktveränderungen anpassen und neue Chancen nutzen.

Prozesse spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle. Gut entwickelte und effizient ausgeführte Prozesse wie Produktentwicklung, Qualitätsmanagement und Kundenservice können zu signifikanten Effizienzsteigerungen führen und einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Sie ermöglichen es einem Unternehmen, konsistent hohe Leistungen zu erbringen, was wiederum zu Kundenzufriedenheit und Markentreue führt.

Eine weitere wichtige Dimension ist die Unternehmenskultur. Eine starke, positive Unternehmenskultur kann Innovation fördern, Mitarbeiterengagement steigern und zur Bildung eines starken Markenimages beitragen. Kultur beeinflusst, wie Mitarbeiter interagieren, Entscheidungen treffen und Herausforderungen bewältigen.

Insgesamt ist der Fokus auf interne Ressourcen und Prozesse für Unternehmen nicht nur eine Frage der Effizienzsteigerung, sondern auch eine Strategie zur Differenzierung und zur Schaffung eines einzigartigen Werts für Kunden.

Eine wichtige Motivation für diesen Blick nach innen ist die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen, insbesondere in Zeiten des dynamischen Wandels von Märkten. Unternehmen, die sich ausschließlich auf den Markt konzentrieren, können zwar kurzfristige Erfolge erzielen. Doch ohne ausgeprägte interne Ressourcen und Kompetenzen ist es schwierig, langfristig zu bestehen. Starke interne Fähigkeiten ermöglichen es Unternehmen, sich schnell an Marktveränderungen anzupassen und kontinuierlich innovativ zu sein.

Der ressourcenbasierte Ansatz bietet einen wertvollen Rahmen für das Verständnis, wie Unternehmen einzigartige Ressourcen und Fähigkeiten entwickeln und nutzen können, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Er hat die Art und Weise, wie Organisationen über ihre internen Stärken und Schwächen nachdenken, grundlegend verändert und bleibt auch heute ein zentrales Konzept im strategischen Management.

4.2 Arten von Unternehmensressourcen

Die Identifizierung und das Verständnis der verschiedenen Arten von Unternehmensressourcen sind entscheidend für die Anwendung des ressourcenbasierten Ansatzes im strategischen Management. Jede Art von Ressource kann potenziell einen einzigartigen Beitrag zum Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens leisten. In diesem Kapitel werden die verschiedenen Arten von Unternehmensressourcen und ihre jeweilige Bedeutung für die Unternehmensstrategie detailliert erläutert.

Die Literatur unterscheidet fünf verschiedene Arten von Ressourcen (Schreyögg & Koch, 2020), S. 185 f.):

1. Physische Ressourcen

Physische Ressourcen umfassen alle materiellen Vermögenswerte wie Gebäude, Anlagen, Ausrüstungen, geografische Lokation des Unternehmens und den Zugang zu Rohstoffen (Barney, 1991, S.101).

Die Qualität, Verfügbarkeit und der effiziente Einsatz physischer Ressourcen können wesentlich zur Produktionskapazität, Kosteneffizienz und zum Markterfolg beitragen.

2. Humankapital

Humankapital bezieht sich auf die Fähigkeiten, das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter eines Unternehmens (Maddocks & Beaney, 2002), worunter man z. B. auch deren Kreativität subsumieren kann.

Expertise und Innovationsfähigkeit des Humankapitals sind oft entscheidend für die Produktentwicklung, den Kundenservice und die effiziente Geschäftsabwicklung.

3. Organisatorische Ressourcen

Zu den organisatorischen Ressourcen gehören die Unternehmensprozesse und -strukturen wie z. B. die Abläufe bzgl. Planung und Controlling sowie das Managementsystem (Barney,

1991, S.101). Diese Ressourcen bestimmen die Fähigkeit eines Unternehmens, sich effizient zu organisieren, Wissen zu managen und sich an Veränderungen anzupassen.

4. Technologische Ressourcen

Technologische Ressourcen umfassen Qualitätsstandards, Markennamen und Know-how die Forschung betreffend (Schreyögg & Koch, 2020, S.186), aber auch Software-Lösungen, Patente und Copyrights (Reuter, 2011, S.15 f.).

Technologische Ressourcen können Unternehmen helfen, innovative Produkte zu entwickeln, Prozesse zu optimieren und einen Informationsvorsprung zu erzielen.

5. Finanzielle Ressourcen

Finanzielle Ressourcen beziehen sich auf die Kapitalausstattung, Liquiditätsreserven, Kreditfähigkeit und Investitionsmöglichkeiten eines Unternehmens.

Eine solide Finanzausstattung ermöglicht Investitionen in Wachstum, Forschung und Entwicklung sowie in strategische Akquisitionen.

Hinweis: Kompetenzen als Ressource

Auch die Fähigkeiten bzw. Kompetenzen einer Firma sind Teil der hier dargestellten unternehmerischen Ressourcen (Barney, 1991, S.101).

Ergänzungen

Über die hier dargestellte Klassifikation hinaus lassen sich unternehmerische Ressourcen auch in tangible und intangible Ressourcen differenzieren (Barney, 2001, S. 54). Zu den

tangiblen Ressourcen werden dabei physische Ressourcen, finanzielle Ressourcen und Humankapital gezählt, zu den intangiblen gehören organisatorische wie technologische Ressourcen. Ebenfalls zu den intangiblen Ressourcen lässt sich auch die Unternehmenskultur zählen (Reuter, 2011, S.15).

Anwendung in der Praxis

Die Definitionen und Einordnungen der verschiedenen Begriffe im Kontext des Resource Based View sind in der wissenschaftlichen Literatur zum Teil uneinheitlich. So wird auch die Einordnung von Ressourcen in die verschiedenen Kategorien unterschiedlich vorgenommen. Ein Beispiel hierfür ist die Klassifizierung von Software-Lösungen. Die Software kann sowohl als „Technologische Ressource“ als auch als „Physische Ressource“ eingeordnet werden. (Reuter, 2011, S.14 ff.)

Freiling schreibt hierzu:

„Zahlreiche Forscher sehen das terminologische Problem auch nach langen Jahren ressourcenorientierter Forschung noch immer als ungelöst an und beklagen — nicht zu Unrecht — eine zuweilen babylonisch anmutende Begriffsverwirrung.“ — (Freiling, 2002, S.4)

Über die grundsätzlichen Zusammenhänge und die Berücksichtigung von Ressourcen und (Kern-)Kompetenzen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen für Unternehmen herrscht hingegen Einigkeit.

Für die Anwendung in der Praxis ist es angezeigt, sich von den definitorischen Feinheiten des wissenschaftlichen Diskurses im RBV nicht irritieren zu lassen. Für die strategische Unternehmensanalyse ist es aus Praxissicht unerheblich, ob beispielsweise eine Software nun besser als physische oder technologische Ressource klassifiziert werden sollte.

Die in diesem Buch dargestellten Ideen und Kausalitäten bleiben äußerst praxisrelevant und werden von Unternehmen regelmäßig angewendet.

4.3 Identifikation von Kernkompetenzen

Sogenannte Kernkompetenzen spielen in der heutigen Geschäftswelt eine große Rolle. „Wir fokussieren uns auf unsere Kernkompetenzen.“ – diese oder ähnlich lautende Aussagen finden sich regelmäßig in Geschäftsberichten, Investoren-Präsentationen oder in Business Meetings. Gerade auch im Kontext von Unternehmensabspaltungen, dem Verkauf oder der Einstellung einzelner Geschäftsbereiche von Unternehmen findet sich diese Argumentation in aller Regelmäßigkeit.

Doch was steht dahinter? Was sind Kernkompetenzen genau und wie unterscheiden sich diese von ordinären Fähigkeiten? Werfen wir einen Blick darauf.

Erstmals eingeführt wurde das Konzept der Kernkompetenzen von Prahalad und Hamel (1990). Kernkompetenzen sind einzigartige Fähigkeiten oder Kombinationen von Ressourcen eines Unternehmens, die das Fundament für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen darstellen. Sie sind wertvoll, selten, schwer zu imitieren und nicht einfach zu substituieren. Die Identifikation dieser Kernkompetenzen ist ein zentraler Prozess im strategischen Management, der es Unternehmen ermöglicht, ihre einzigartigen Fähigkeiten zu erkennen und effektiv einzusetzen.

4.3.1 Tests von Collis und Montgomery

Wann Ressourcen oder Kompetenzen bzw. deren Kombinationen als echte Kernkompetenz gelten, die die Basis für Wettbewerbsvorteile repräsentieren, war für Manager auf dieser Basis nicht immer leicht zu ermitteln (Collis & Montgomery, 1995, S.120). Um in der Praxis Kernkompetenzen als Funda-

ment strategischer Wettbewerbsvorteile eindeutig ermitteln zu können, haben Collis und Montgomery (aaO, S.120–124) daher fünf Tests entwickelt:

1. Imitierbarkeit („Inimitability“): Ist die Ressource schwer zu kopieren?

Zunächst stellt sich die Frage, wie leicht es für Wettberber ist, die Ressource zu kopieren. Wenn das Kopieren einer Ressource ohne größeren (Zeit-)Aufwand möglich ist, dann ist der Wettbewerbsvorteil, der sich auf die Ressource stützt, lediglich von temporärer Natur. Unternehmen sollten es daher vermeiden, langfristige Strategien auf Ressourcen zu basieren, die leicht zu kopieren sind.

Woran lässt sich nun genau festmachen, ob eine Ressource schwer zu imitieren ist? Hierfür sollte zumindest eines der folgenden vier Kriterien zutreffen (Collis & Montgomery, 1995, S. 121):

- i. **Physische Einzigartigkeit („Physical Uniqueness“):**
Hierunter fallen z. B. die Rechte zum Schürfen von Mineralien oder eine wirklich herausragende Lage einer Immobilie.
- ii. **Pfadabhängigkeit („Path Dependency“):**
Unter dieses Kriterium fallen Ressourcen, die deshalb einzigartig sind, weil sie über eine sehr lange Zeit sukzessive aufgebaut wurden und Wettbewerber ebenfalls sehr lange benötigen würden, um eine solche Ressource zu akkumulieren.
- iii. **Kausale Mehrdeutigkeit („Causal Ambiguity“):**
Gemeint sind Ressourcen, die für Wettbewerber nur schwer als Quelle des Wettbewerbsvorteils identifiziert werden können („Was ist wirklich das Erfolgsgeheimnis der XY AG?“). Hierbei handelt es sich oft um organisatorische Fähigkeiten, die schwer zu imitieren sind, wie z. B. eine herausragende Firmenkultur.

iv. **Wirtschaftliche Abschreckung („Economic Deterrence“):**

Dieses Kriterium wird maßgeblich, wenn ein Unternehmen (potenzielle) Wettbewerber abschreckt, in dem es eine sehr hohe Investition in ein Asset bzw. eine Ressource tätigt. Die Ressource bleibt dann zwar theoretisch durch Wettbewerber imitierbar, doch praktisch werden Wettbewerber wirksam abgeschreckt. Dieser Effekt tritt insbesondere in Industrien mit hohen Skaleneffekten auf.

2. Dauerhaftigkeit („Durability“): Wie schnell verliert diese Ressource an Wert?

Hier stellt sich die Frage, ob die Ressource dauerhaft einen Wettbewerbsvorteil generieren kann. Je länger die Haltbarkeit einer Ressource ist, desto höher ist auch ihr Wert. Insbesondere in High-Tech-Industrien können Ressourcen, die heute überlegen sind, innerhalb kurzer Zeit bereits wieder veraltet sein, sodass sie den Test der Dauerhaftigkeit nicht bestehen. Entsprechend stellen sie auch keine Kernkompetenz dar, auf der ein Unternehmen eine langfristige Wettbewerbsstrategie basieren sollte.

3. Internalisierbarkeit bzw. Aneignungsfähigkeit („Appropriability“): Wer schöpft den Wert ab, den die Ressource schafft?

Nicht alle Profite, die aus Ressourcen resultieren, fließen automatisch dem Unternehmen zu, dem die Ressource juristisch betrachtet gehört. So kommt es durchaus regelmäßig vor, dass im Zeitablauf gesammeltes Know-how vornehmlich den Mitarbeitern zugutekommt. Wenn sich diese im Anschluss von dem Unternehmen trennen, fließt dabei dem Unternehmen ein Großteil des von den Mitarbeitern erlangten Wissens und der Erfahrungswerte wieder ab. So kommt es beispielsweise bei Managementberatungen regelmäßig vor, dass eine Gruppe

von Mitarbeiter kündigt, um sich mit dem erlangten Wissen und den aufgebauten persönlichen Kundenbeziehungen selbstständig zu machen und ein sogenanntes Spin-off zu gründen. Dieses arbeitet im Anschluss auf eigene Rechnung und konkurriert ggf. sogar mit der bisherigen Beratungsgesellschaft. Analog dazu kommt es auch häufig zur Kündigung einzelner Mitarbeiter, die mithilfe der zuvor aufgebauten Kenntnisse und Kontakte fortan ihre Dienste als Freiberufler anbieten. Dies ist für den einzelnen Mitarbeiter zumeist deutlich lukrativer, führt aber zum Abfluss von Kompetenzen im Unternehmen.

In der Konsequenz sollten Unternehmen ihre Strategie möglichst nicht (ausschließlich) auf Ressourcen basieren lassen, die von Mitarbeiter oder anderen Stakeholdern leicht extrahiert werden können.

4. Substituierbarkeit („Substitutability“): Kann eine einzigartige Ressource durch eine andere Ressource ersetzt werden?

Dieser Test entspringt der Logik der „Bedrohung durch Ersatzprodukte“ aus anderen Industrien aus dem Modell der Five Forces bzw. Branchenstrukturanalyse von Michael Porter (Porter, 2013) und bringt diese von der Produktebene herunter auf die Ebene der Ressourcen eines Unternehmens. So ist es möglich, dass eine betrachtete Ressource zwar nur schwer von Wettbewerbern direkt imitiert werden kann. Wenn sie jedoch durch eine andere Art von Ressource ersetzt oder gar übertroffen werden kann, dann ist der Test der Substituierbarkeit nicht bestanden.

5. Wettbewerbsüberlegenheit („Competitive Superiority“): Wessen Ressource ist wirklich besser?

Auch beim Blick nach innen dürfen keine Scheuklappen getragen werden. Der externe Wettbewerb bleibt immer relevant.

Dieser Test soll einen typischen Fehler vermeiden, den Manager bei der Identifikation von Kernkompetenzen häufig begehen: die Betrachtung der Ressource nur unternehmensintern und nicht im externen Wettbewerbsvergleich. Es darf nicht ausschließlich darum gehen, ob eine Aktivität besser ist als andere oder vergangene Aktivitäten in demselben Unternehmen. Ein Wettbewerbsvorteil kann aus einer Ressource nur dann resultieren, wenn sie auch besser ist als vergleichbare Ressourcen der Wettbewerber im Markt.

„Der größte Fehler, den Manager bei der Evaluierung ihrer Ressourcen begehen, ist der, dass sie sie nicht im Vergleich zu ihren Wettbewerbern bewerten.“

— Collis & Montgomery, 1995, S. 123

Bei der Identifikation der Wettbewerbsüberlegenheit ist es hilfreich, die Ressourcen eines Unternehmens zu disaggregieren und zu spezifizieren. So ist nach Collis und Montgomery (1995, S. 123) die Betrachtung der Ressource „Consumer Marketing Skills“ zu breit gefasst. Sie kann jedoch in Subkategorien wie z. B. „Brand Management“ unterteilt werden, die wiederum weiter in Kompetenzen wie z. B. Produktlinienerweiterung spezifiziert werden können. So mag es schwer abzuwägen sein, ob z. B. Unilever oder Procter & Gamble besseres Consumer Marketing betreiben. Betrachtet man jedoch die untergeordnete Fähigkeit zur Erweiterung bestehender Produktlinien, so ist die Analyse wesentlich einfacher durchzuführen.

Tabelle 1 fasst die beschriebenen fünf Tests zur Identifizierung von Kernkompetenzen in einer einfachen Übersicht zusammen.

Tabelle 1: Übersicht der Tests zur Identifikation von Kernkompetenzen nach Collis & Montgomery

#	Test	Kernfrage
1	Imitierbarkeit („Inimitability“)	Ist die Ressource schwer zu kopieren? <i>(Anmerkung: vier Kriterien beachten, s. o.)</i>
2	Dauerhaftigkeit („Durability“)	Wie schnell verliert diese Ressource an Wert?
3	Internalisierbarkeit bzw. Aneignungsfähigkeit („Appropriability“)	Wer schöpft den Wert ab, den die Ressource schafft?
4	Substituierbarkeit („Substitutability“)	Kann eine einzigartige Ressource durch eine andere Ressource ersetzt werden?
5	Wettbewerbsüberlegenheit („Competitive Superiority“)	Wessen Ressource ist wirklich besser?

Zur Identifikation von Kernkompetenzen ist es ratsam, zu prüfen, ob die jeweilige Ressource alle dieser fünf Tests besteht (Quelle: In Anlehnung an Collis & Montgomery, 1995, S. 120–124).

4.3.2 Alternative Modelle zur Identifikation von Kernkompetenzen

Ergänzend bzw. alternativ zu den dargestellten fünf Tests können zur Identifikation von Kernkompetenzen auch andere Modelle verwendet werden. So bietet die wissenschaftliche Literatur mehrere leicht variierende Kriterienkataloge (Schreyögg & Koch, 2020, S. 191) für die Evaluierung von Ressourcen bzw. die Identifikation von Kernkompetenzen. Die grundsätzlichen Ideen der verschiedenen in diesem Buch vorgestellten Modelle sind sich sehr ähnlich.

VRIN-Framework:

In diesem Modell wird anhand der folgenden vier Bedingungen geprüft, ob eine Ressource Basis eines strategischen Wettbewerbsvorteils sein kann:

1. Wertvoll (Valuable):

Wertvoll sind Ressourcen nach Barney (1991, S. 106) dann, wenn sie es einem Unternehmen

ermöglichen, Strategien zu erstellen bzw. umzusetzen, die entweder die Effizienz oder die Effektivität des Unternehmens erhöhen. Die Ressource sollte dazu beitragen, die Umsätze der Firma zu erhöhen, die Kosten zu senken oder gar beides simultan zu erreichen. Die Ressource sollte es zudem ermöglichen, entsprechende Chancen zu nutzen bzw. Bedrohungen abzuwehren.

2. **Selten (Rare):**

Bei dieser Bedingung geht es darum, dass eine Ressource nur dann Grundlage eines Wettbewerbsvorteils sein kann, wenn nicht eine Vielzahl anderer Unternehmen sie ebenfalls besitzt (Schreyögg & Koch, 2020, S. 191).

3. **Eingeschränkte Imitierbarkeit (Inimitable):**

Dauerhafte Wettbewerbsvorteile kann eine Ressource nur dann verschaffen, wenn sie nicht leicht imitierbar ist (vgl. hierzu die ausführlichen Ausführungen und Kriterien zum analogen Test von Collis und Montgomery in Kapitel 4.3.1).

4. **Substituierbarkeit (Non-substitutable)**

Bei diesem Kriterium geht es um die Frage, ob die geprüfte Ressource durch eine andere Ressource substituiert werden kann. Auch dieses Kriterium ist analog zu den in Kapitel 4.3.1 vorgestellten Tests von Collis und Montgomery.

VRIO-Framework

In diesem Framework wird „*im Wesentlichen das Kriterium: „Non-Substitutability“ (Buchstabe N) ersetzt durch das Kriterium „Organization“ (Buchstabe O). Gemeint ist damit die Fähigkeit und die Bereitschaft eines Unternehmens, das Potenzial seiner Ressourcen auch tatsächlich zu nutzen*“ (Schreyögg & Koch, 2020, S.192).

Im Ergebnis lauten die Kriterien des VRIO-Modells also:

Wertvoll (Valuable), Selten (Rare), Eingeschränkte Imitierbarkeit (Inimitable), Organisation (Organization).

4.3.3 Hinweise zur praktischen Anwendung

Die vorgestellten Modelle zur Identifikation von Kernkompetenzen bieten einen strukturierten analytischen Rahmen, dessen Nutzen sich durch einige ergänzende Überlegungen noch weiter steigern lässt. Die folgenden Hinweise sollen dabei helfen, die Modelle effektiv und zielführend im unternehmerischen Alltag einzusetzen.

Vollständigkeitsanforderung

Bei allen drei hier vorgestellten Modellen (Tests nach Collis und Montgomery, VRIN und VRIO) muss die betrachtete Ressource jeweils alle einzelnen Tests bzw. Kriterien bestehen, damit sie dem Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschafft und entsprechend als Kernkompetenz deklariert werden kann.

Einbindung von Stakeholdern

Bei der Bewertung von Ressourcen – insbesondere auch im Vergleich von Wettbewerbern – bietet es sich an, Informationen von relevanten Stakeholdern zu beschaffen und in die Bewertung einzubeziehen. Die Stakeholder können dabei sowohl interner als auch externer Natur sein.

Besonders wertvoll ist z. B. die Nutzung von Kundenfeedback zu den im Markt angebotenen Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens und auch der Wettbewerber.

Eine weitere wichtige Informationsquelle sind Mitarbeiter, die bereits seit längerer Zeit regelmäßig mit der betrachteten Ressource in Verbindung stehen. Besonders wertvoll sind die Einschätzungen der Mitarbeiter, wenn diese im Laufe ihrer Karriere

bereits für Wettbewerber tätig waren und die Ressourcenqualität auch im Wettbewerbsvergleich einschätzen können.

Besonders hilfreich können für die Bewertungen auch die Einschätzungen externer Unternehmensberater sein, die einen Einblick in die Ressourcenausstattung verschiedener Wettbewerber und auch von Unternehmen aus anderen Branchen hatten. Auf Basis dieser externen Erfahrungen lassen sich Benchmarks erstellen und Ressourcen effektiv bewerten, insbesondere mit Blick auf ihre „Wettbewerbsüberlegenheit“ (vgl. Test 5 von Collis und Montgomery).

Regelmäßige Überprüfung der Ressourcen und Kernkompetenzen

Da sich Ressourcen bzw. (Kern-)Kompetenzen im Laufe der Zeit entwickeln sowie verändern können und zudem auch die Märkte und Wettbewerber sich in einem konstanten und zunehmend rapiden Wandel befinden, sollten einmal identifizierte Kernkompetenzen nicht als dauerhaft existent deklariert, sondern regelmäßig neu überprüft werden. Bei der Analyse der Ressourcen von Unternehmen handelt es sich also nicht um eine einmalige Übung. Vielmehr sollte diese regelmäßig – z. B. im Kontext eines Strategieprozesses – vorgenommen bzw. aktualisiert werden. Darüber hinaus ist es von entscheidender Bedeutung, bestehende Kernkompetenzen zu managen und weiterzuentwickeln. Diesem Thema widmet sich das nachfolgende Kapitel.

4.4 Entwicklung und Management von Kernkompetenzen

Die Fähigkeit eines Unternehmens, Kernkompetenzen nicht nur zu identifizieren, sondern diese auch zu entwickeln und effektiv zu managen, ist entscheidend für den langfristigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit. Auch der Aufbau neuer, zusätzlicher Kernkompetenzen ist erfolgskritisch. Dieses Kapitel

widmet sich daher Strategien und Prozessen, die Unternehmen anwenden können, um Kernkompetenzen aufzubauen, zu entwickeln und kontinuierlich zu pflegen.

Bestehende Kernkompetenzen sollten kontinuierlich verbessert und an die sich ändernden Marktbedingungen und technologischen Potenziale angepasst werden. Ein entscheidender Faktor ist dabei die kontinuierliche Förderung und Weiterbildung von Mitarbeiter. Um dies zu ermöglichen, sollte die Allokation von Personal-, Finanz- und Sachbudgets bzw. -ressourcen des Unternehmens im Einklang mit den identifizierten Kernkompetenzen erfolgen.

Mithilfe von durchdachtem, aktivem Wissensmanagement kann sichergestellt werden, dass das Wissen und die Fähigkeiten, die zu den Kernkompetenzen beitragen, innerhalb des Unternehmens geteilt und bewahrt werden (vergleiche hierzu das nachfolgende Unterkapitel 4.4.1). Darüber hinaus sollten Unternehmen erwägen ihre Kernkompetenzen durch Patente, Marken und Urheberrechte schützen – auch wenn dies in der Praxis nicht immer möglich ist.

Die bestehenden Kernkompetenzen sollten regelmäßig überprüft und in Bezug auf ihre aktuelle und künftige Relevanz und Effektivität hin bewertet werden. Zu berücksichtigen sind dabei immer auch die Entwicklungen im Markt und bei Wettbewerbern. Die Entwicklung und Nutzung von Leistungsindikatoren hilft dabei, den Beitrag der Kernkompetenzen zum Unternehmenserfolg zu messen

Für die Entwicklung neuer Kernkompetenzen sind Investitionen in Forschung und Entwicklung essenziell. Wenn innovative, disruptive Technologien frühzeitig und konsequent identifiziert und genutzt bzw. selbst entwickelt werden, kann dies dabei helfen, neue Kompetenzen zu entwickeln. Detaillierte Ausführungen hierzu finden Sie im Kapitel 5.1 „Digitale Transformation neue und technologische Kompetenzen“.

Ein nicht zu unterschätzender Baustein für die systematische Pflege und Neuentwicklung von Kernkompetenzen ist darüber

hinaus die Etablierung einer Unternehmenskultur, die Kreativität und Innovation bewusst fördert. Das berühmte Zitat „Culture eats strategy for breakfast“ von Peter Drucker, Pionier der modernen Managementlehre, unterstreicht diese hohe Bedeutung der Corporate Culture.

4.4.1 Organisationales Lernen und Wissensmanagement

In der zunehmend schnelllebigen Geschäftswelt sind Organisationales Lernen und Wissensmanagement entscheidende Elemente für die Entwicklung und Pflege von Kernkompetenzen. Sie ermöglichen es Unternehmen, kontinuierlich neues Wissen zu generieren, zu teilen und anzuwenden, um sich an sich ändernde Marktbedingungen anzupassen und innovative Lösungen zu entwickeln. Dieses Unterkapitel beleuchtet, wie Organisationales Lernen und Wissensmanagement zur Stärkung der Kernkompetenzen beitragen können.

Organisationales Lernen bezieht sich auf die Fähigkeit eines Unternehmens, als Ganzes zu lernen und sich weiterzuentwickeln, basierend auf neuen Erkenntnissen und Erfahrungen. Die Entwicklung einer Lernkultur, in der Mitarbeiter ermutigt werden, innovativ zu denken, Neues auszuprobieren, Wissen zu teilen und aus Erfahrungen zu lernen, ist dabei essenziell. Wichtig ist zudem, dass Mitarbeiter motiviert werden, auch über den jeweiligen Tellerrand der eigenen Stellenbeschreibung sowie der eigenen Organisationseinheit zu blicken. Organisationsübergreifender Austausch und Zusammenarbeit außerhalb der eingefahrenen Hierarchien hilft dabei, die Belange anderer Abteilungen oder Unternehmen zu verstehen sowie neue Ideen und auch Benchmarks zu entwickeln. Ein sogenanntes Silodenken ist ein typisches Phänomen insbesondere in größeren Unternehmen und Konzernen, sollte aber zur Förderung von Innovationen sowie zur übergreifenden Pflege bzw. Entwicklung von Ressourcen und (Kern-)Kompetenzen möglichst vermieden werden. Eine weitere Herausforderung bei der Entwicklung von Strukturen und Prozessen, die

das Unternehmen als lernende Organisation positionieren und kontinuierliches Lernen fördern, ist der mögliche Widerstand einzelner Mitarbeiter. Ein Lösungsansatz hierfür ist aktives Change Management.

Ein Aspekt für das erfolgreiche Management von (Kern-)Kompetenzen ist das Wissensmanagement im Unternehmen. Dabei geht es u. a. um die Implementierung von Systemen, Plattformen und Prozessen, die das Sammeln, Speichern und Teilen von Wissen im Unternehmen erleichtern. Beispielsweise sind Intranet-Kollaborationsplattformen ein in der Praxis oft angewendetes Werkzeug, um Wissen elektronisch zu sichern, verschiedenen Mitarbeiter einfachen Zugang hierzu zu ermöglichen sowie um das vorhandene Wissen zu teilen, zu diskutieren und neue Ideen zu generieren. Zu berücksichtigen ist dabei die Sicherstellung einer hohen Datenqualität sowie einer hohen Datensicherheit mit Schutz vor unberechtigten Zugriffen und Cyberattacken.

Die elektronische Sicherung, zentrale Speicherung sowie dezentrale Verteilung des Wissens über z. B. Wissensdatenbanken hilft insbesondere dabei, die negativen Effekte von Mitarbeiterfluktuation zu mitigieren. Sonst besteht wie im Kapitel 4.3.1 beschrieben die Gefahr, dass einem Unternehmen wertvolles Know-how unwiderruflich verloren geht, wenn Mitarbeiter die Firma verlassen (vgl. den Test „Internalisierbarkeit bzw. Aneignungsfähigkeit („Appropriability“): Wer schöpft den Wert ab, den die Ressource schafft?“). Ohne aktives Wissensmanagement sowie eine gelebte Kultur des Teilens von Wissen fehlen für die Mitarbeiter oft die individuellen Anreize, ihr gesammeltes Wissen weiterzugeben und der Organisation auch über ihren persönlichen Arbeitsvertrag hinaus dauerhaft zur verfügbar zu machen.

Neben der Verwendung technologischer Werkzeuge bietet sich darüber hinaus die Etablierung und aktive Nutzung von Mentoring-Programmen sowie regelmäßigen Schulungen und Trainings an.

Es ist folglich essenziell, sowohl Werkzeuge als auch die Anreize und Kultur zu schaffen, um Wissen unabhängig von Einzelpersonen im Unternehmen zu bewahren und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Eine Möglichkeit zur Kreation passender Anreize zum Teilen und kollaborativen Weiterentwickeln von Wissen zur Pflege von Kernkompetenzen ist die explizite Berücksichtigung dieser Aspekte in den persönlichen Zielvereinbarungen der Mitarbeiter. So bietet es sich an, die Höhe einer etwaigen variablen Vergütung vom Erreichungsgrad der persönlichen Mitarbeiterziele abhängig zu machen – von denen das aktive Teilen von Wissen ein Segment ist. Neben der Berücksichtigung für individuelle Ziele ist es zudem essenziell, das organisatorische Lernen und Wissensmanagement in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Dabei ist sicherzustellen, dass die Lern- und Wissensmanagementaktivitäten auf die Kernkompetenzen und strategischen Ziele des Unternehmens ausgerichtet sind.

Ein weiterer Aspekt im Wissensmanagement ist die Möglichkeit der Anwendung von Datenanalytik zur Identifikation von Wissenslücken und zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen. Auf diese Weise können bestehende Kernkompetenzen strukturell aktualisiert, ergänzt und erweitert werden.

4.4.2 Strategische Allianzen und Netzwerke zur Kompetenzentwicklung

Strategische Allianzen sind langfristig ausgelegte Partnerschaften zwischen zwei oder mehreren Unternehmen, die ihre Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen untereinander teilen und bündeln, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Geteilt werden auch Risiken, Gewinne und die Kontrolle über das Vorhaben (Association of Strategic Alliance Professionals, 2024). Partnerschaften bzw. langfristig ausgelegte Kooperationen von Unternehmen mit akademischen Instituten und Forschungseinrichtungen zählen ebenfalls zu den strategischen Allianzen. Die beteiligten Unternehmen bzw. Entitäten bleiben

jeweils unabhängig und können auch weiterhin miteinander konkurrieren (Pellicelli, 2003, S.1).

Sowohl die möglichen Ziele und Vorteile strategischer Allianzen als auch deren Formen und Ausgestaltungen sind mannigfaltig (Todeva & Knoke, 2006, S.124 und S.128). Ein wesentliches Motiv ist hierbei u.a. die Verbesserung bestehender (Kern-)Kompetenzen (Kinderis & Jucevicius, 2013, u. a. S. 107).

Im Folgenden untersuchen wir, wie strategische Allianzen genutzt werden können, um die Kernkompetenzen eines Unternehmens zu erweitern und zu vertiefen.

Erweiterung der Kompetenzbasis

Allianzen ermöglichen es Unternehmen, ihre eigenen Kompetenzen durch den Zugang zu den Fähigkeiten und Ressourcen der Partner zu erweitern. Insbesondere der Zugang zu komplementären Fähigkeiten spielt hier eine Rolle. Dies kann insbesondere für technologische Kompetenzen oder marktspezifisches Know-how gelten. Auch gänzlich neue Kompetenzen können im Kontext der Kooperation erlernt werden. Dieser Prozess des gegenseitigen Lernens ist ein wichtiger Aspekt für die kontinuierliche Weiterentwicklung von Unternehmen.

Zugang zu neuen Technologien

Durch Kooperationen können Unternehmen Zugang zu fortschrittlichen Technologien erlangen, die intern schwer zu entwickeln wären. Hierdurch können bestehende Kernkompetenzen besser genutzt und erweitert werden. Insbesondere in dynamischen Märkten können Allianzen die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen erhöhen, da sie Zugang zu neuen Technologien und Verfahren bieten, die schnell adaptiert werden können.

Risikoteilung bei Forschung und Entwicklung

Die Erweiterung der Kernkompetenzen durch die Entwicklung neuer Technologien und Produkte ist oft mit hohem finanziellem Aufwand und Risiko verbunden. Durch Allianzen können diese Risiken geteilt und Investitionen in Innovationen erleichtert oder gar erst ökonomisch ermöglicht oder sinnvoll werden.

Effizienzsteigerung und Kostenreduktion

Durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen wie Produktionsanlagen oder Vertriebsnetzwerken können Allianzen zu erhöhter Effizienz und Kosteneinsparungen führen. Auch der gemeinsame Einkauf von Inputfaktoren wie z. B. Rohstoffe oder Bauteile kann durch die Erzielung von Mengenrabatten zu Effizienzvorteilen führen. Derartige „Economies of Scale“ bzw. Skaleneffekte erleichtern es, die Fixkosten auf eine größere Ausbringungsmenge zu verteilen (Besanko, Dranove & Shanley, 2000). Ebenso wie bei der Forschung und Entwicklung kann dieser Effekt dazu führen, dass bestimmte Aktivitäten wirtschaftlich attraktiver werden und die Kernkompetenzen so umfassender genutzt und erweitert werden können.

Schnellere Markteinführung

Strategische Allianzen können den Prozess der Produktentwicklung und Markteinführung beschleunigen, indem sie den beteiligten Unternehmen den Zugang zu zusätzlichen Ressourcen ermöglichen. Auch das kann dazu führen, dass die Kernkompetenzen in größerem Umfang genutzt werden können, als wenn ein Unternehmen allein agiert.

Breitere Marktbearbeitung bzw. Zugang zu neuen Märkten

Strategische Allianzen können Unternehmen helfen, in neue geografische oder produktbezogene Märkte einzutreten, indem sie die lokalen Kenntnisse und Ressourcen eines Partners nutzen.

Organisatorische und kulturelle Entwicklung

Durch Allianzen können Unternehmen auch von den organisatorischen Praktiken und der Unternehmenskultur der Partner lernen, was zu wichtigen Impulsen sowie zu einer im Ergebnis reichhaltigeren und diversifizierteren eigenen Unternehmenskultur führen kann. Wie in Kapitel 4.4.1 detailliert erklärt, sind Organisationales Lernen und eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur entscheidende Treiber für die erfolgreiche Entwicklung und Pflege von Kernkompetenzen.

Externes Benchmarking

Die tiefen Einblicke im Kontext der Kollaboration mit anderen Unternehmen ermöglichen es, die eigenen Ressourcen und Kompetenzen im Wettbewerbsvergleich besser einzuschätzen. Dies hilft zu vermeiden, dass eine Ressource ausschließlich im internen Vergleich bewertet wird, und verbessert so die Möglichkeiten der Identifikation neuer sowie auch der Überprüfung bestehender Kernkompetenzen.

Management strategischer Allianzen und kritische Erfolgsfaktoren

Allianzen erfordern ein umsichtiges Management, um Konflikte zu vermeiden und sicherzustellen, dass die Partnerschaft für alle Beteiligten vorteilhaft ist.

Kritische Erfolgsfaktoren strategischer Allianzen inkludieren u. a. die sorgfältige Auswahl von Partnern, deren Fähigkeiten und Ressourcen komplementär zu den eigenen Kernkompetenzen sind. Es sollte sichergestellt sein, dass die durch Allianzen und Netzwerke gewonnenen Ressourcen und Fähigkeiten mit den strategischen Zielen des Unternehmens übereinstimmen. Wichtig sind dabei auch die Identifikation, Bewertung und das Management von Risiken, die mit strategischen Allianzen verbunden sind, wie z. B. Abhängigkeiten von Partnern oder der Verlust von proprietärem Wissen.

Sowohl der Aufbau von Vertrauen zwischen den Partnern als auch die Entwicklung klarer rechtlicher Vereinbarungen und Governance-Strukturen, um die Interessen aller Beteiligten zu schützen, sind dabei von hoher Bedeutung. Ein langfristiger Erfolg erfordert zudem das Eingehen auf die Wünsche und Unternehmenskultur der Partner sowie die kontinuierliche Pflege und Entwicklung der Beziehungen zu den Unternehmen. Eine fortlaufende formale wie auch informelle Kommunikation inklusive regelmäßiger Erfolgskontrolle und Reportings sind anzuraten.

Literaturtipps

- Ein Überblick über die verschiedenen, in der wissenschaftlichen Literatur identifizierten Motive für strategische Allianzen sowie über den Prozess zur Formierung der Allianzen findet sich in dieser Publikation:

Kinderis, R. & Jucevicius, G. (2013). Strategic Alliances – their definition and formation. *Latgale National Economy Research*, 1 (5).

- Die verschiedenen Formen und Ausgestaltungsarten strategischer Allianzen beschreibt u. a. das folgende Werk:

Pellicelli, A. (2004). Strategic alliances, EADI Workshop „Clusters and global value chains in the North and the Third world“. *Economia Aziendale Online, Business and Management Sciences International Quarterly Review*, 2004 (2).

Zusammenfassung

Der Aufbau und die Pflege von Kernkompetenzen sind dynamische Prozesse, die eine fortlaufende Anpassung und Entwicklung erfordern. Unternehmen, die ihre Kernkompetenzen effektiv managen, können sich an sich verändernde Marktbedingungen anpassen, ihre Wettbewerbsposition stärken und langfristig erfolgreich sein.

Es geht darum, nicht nur einmalig Kompetenzen zu identifizieren oder zu entwickeln, sondern sie stetig weiterzuentwickeln, zu schützen und im Unternehmen zu verankern. Ein strategischer Fokus auf Kernkompetenzen ermöglicht es Unternehmen, sich klar von Wettbewerbern abzugrenzen, Innovationen voranzutreiben und nachhaltiges Wachstum zu erzielen.

Organisationales Lernen und Wissensmanagement sind zentrale Säulen für die langfristige Entwicklung und das Management von Kernkompetenzen. Sie ermöglichen es Unternehmen, sich kontinuierlich anzupassen, zu innovieren und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Durch die Schaffung einer lernenden Organisation und die effektive Nutzung von Wissensmanagement-Praktiken können Unternehmen ihre Wissensbasis erweitern, Mitarbeiterpotenziale voll ausschöpfen und so ihre Kernkompetenzen nachhaltig stärken. Wichtig ist dabei, dass diese Prozesse nicht isoliert betrachtet werden, sondern integraler Bestandteil der gesamten Unternehmensstrategie sind. So wird sichergestellt, dass das gesammelte Wissen direkt zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Stärkung der Kernkompetenzen beiträgt.

Strategische Allianzen sind kraftvolle Instrumente für die (Weiter-)Entwicklung und Pflege von Kernkompetenzen. Sie ermöglichen es Unternehmen u. a. über ihre internen Grenzen hinaus zu wachsen, neue Fähigkeiten zu erwerben und ihre Wettbewerbsposition zu stärken. Ein effektives Management dieser Beziehungen erfordert sorgfältige

Planung, offene Kommunikation und ein klares Verständnis der eigenen strategischen Ziele. Dabei ist es wichtig, eine Balance zwischen Kooperation und dem Schutz der eigenen Kernkompetenzen zu finden. Wenn dies erfolgreich umgesetzt wird, können Allianzen zu wertvollen Bestandteilen der Unternehmensstrategie avancieren.

Aktion

- Warum sind die kontinuierliche Pflege und der Ausbau bestehender Kernkompetenzen von hoher strategischer Bedeutung für Unternehmen?
- Was bedeutet Organisationales Lernen und warum ist es für Unternehmen wichtig?
- Welche Vorteile versprechen sich Unternehmen vom Aufbau strategischer Allianzen?
- Nennen Sie bitte zwei Beispiele von Unternehmen, die strategische Allianzen eingegangen sind und stellen Sie dar, wie die Unternehmen hiervon profitier(t)en!

5 Aktuelle Herausforderungen und Trends im Ressourcenmanagement

In einer sich ständig wandelnden Wirtschaftslandschaft stehen Unternehmen vor zahlreichen Herausforderungen, die ihre Fähigkeit zur Identifikation und Nutzung von Kernkompetenzen beeinflussen können. Gleichzeitig prägen neue Trends die Art und Weise, wie Unternehmen ihre strategischen Ressourcen managen und entwickeln. Dieses Kapitel beleuchtet einige aktuelle Herausforderungen und Trends, die Unternehmen im Kontext von Ressourcenmanagement und Kernkompetenzen berücksichtigen müssen. Es wird untersucht, wie sich Faktoren wie digitale Transformation, Globalisierung und Nachhaltigkeit auf die Entwicklung von Kernkompetenzen auswirken und welche neuen Ansätze und Strategien Unternehmen anwenden können, um diesen Herausforderungen zu begegnen und Chancen zu nutzen.

5.1 Digitale Transformation und neue technologische Kompetenzen

Die digitale Transformation hat die Geschäftswelt radikal verändert und stellt fortlaufend neue Anforderungen an die technologischen, organisatorischen sowie auch strategischen Kompetenzen von Unternehmen.

Wichtige technologische Treiber sind u.a. die künstliche Intelligenz (AI), die Blockchain-Technologie, das Internet of Things (IoT), Big Data und Cloud Computing. Sie verändern nicht nur die Art und Weise wie Unternehmen operieren, sondern beeinflussen auch Marktstrukturen und Wettbewerbsbedingungen. Unternehmen müssen in der Lage sein, sich selbst und insbesondere auch ihre Kernkompetenzen fortwährend an sich rasch entwickelnde und wechselnde Technologietrends anzupassen.

Wichtig ist die kontinuierliche Beobachtung von Entwicklungen und Märkten sowie Investitionen in Forschung und Ent-

wicklung, um eigene technologische Kompetenzen und Innovationen zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen voranzutreiben. Essenziell ist dabei die Etablierung einer Kultur, die Offenheit für Veränderungen, kontinuierliches Lernen und digitale Innovationen fördert. Hierbei ist es nicht allein ausreichend, eine solche Kultur von Mitarbeiter zu fordern, sie muss auch vom Management, den mittleren sowie unteren Führungskräften selbst konsequent vorgelebt werden. Mithilfe des sogenannten Change Managements lassen sich Strategien entwickeln und umsetzen, um Mitarbeiter auf die digitale Transformation vorzubereiten und sie zu unterstützen. Dies inkludiert u. a. die Durchführung von Schulungs- und Entwicklungsprogrammen, um Mitarbeiter die für die digitale Ära erforderlichen Fähigkeiten zu vermitteln. Auch die gezielte Rekrutierung und Bindung von Talenten mit digitalen Schlüsselkompetenzen ist ein wichtiger Faktor, um in Zeiten des digitalen Wandels Kernkompetenzen zu erhalten und zu erweitern, die dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile am Markt verschaffen.

5.2 Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung als Wettbewerbsfaktoren

In einer Welt, in der sowohl Kunden als auch Investoren zunehmend Wert auf Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung legen, werden diese Aspekte zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen. Dieser Abschnitt behandelt, wie Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung in die Kernkompetenzen eines Unternehmens integriert und als strategische Vorteile genutzt werden können.

Das gesellschaftliche Bewusstsein für Umweltfragen, ethisches Handeln und soziale Verantwortung nimmt zu, was die Erwartungen an Unternehmen erhöht. Kunden bevorzugen zunehmend Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen, die sich für Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung einsetzen. Aber auch (potenzielle) Aktionäre und andere

Investoren legen zunehmend Wert darauf, dass ein Unternehmen auf die Einhaltung der sogenannten ESG-Kriterien achtet. Die Manager einer Firma haben folglich größere Anreize denn je, das Thema Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie zu integrieren.

So können z. B. Geschäftsmodelle weiterentwickelt bzw. derart angepasst werden, dass ein Unternehmen nicht nur ökologische Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung betont, sondern von diesen Trends auch finanziell profitiert. Im Sinne der Nachhaltigkeit sollten dabei die langfristigen Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen auf Umwelt und Gesellschaft explizit berücksichtigt werden.

In Bezug auf Ressourcen und Kernkompetenzen bietet sich die Förderung von Innovationen an, die zu umweltfreundlichen und sozial verantwortlichen Lösungen führen. Auch die Steigerung der Effizienz in der Nutzung von Ressourcen und Minimierung von Umweltbelastungen kann zur Kernkompetenz erwachsen. Wichtig ist eine offene interne wie externe Kommunikation über Nachhaltigkeitsziele, -maßnahmen und -fortschritte. Über die regelmäßige Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten sollten die Stakeholder turnusmäßig informiert werden. Die Herausforderungen inkludieren sich ändernde Vorschriften, den Umgang mit komplexen Lieferketten und auch das Erwartungsmanagement.

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung sind nicht mehr nur extern motivierte, ethische Imperative, sondern zentrale Wettbewerbsfaktoren. Unternehmen, die diese Aspekte erfolgreich in ihre Kernkompetenzen und Geschäftsstrategien integrieren, können sich von Wettbewerbern abheben, die Kundenloyalität und ihre Marke(n) stärken und so langfristigen Unternehmenserfolg sichern. Die proaktive Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung kann als Differenzierungsmerkmal dienen und Wettbewerbsvorteile generieren.

5.3 Globalisierung und interkulturelle Kompetenzen

Die Globalisierung hat die Geschäftswelt erheblich verändert und neue Herausforderungen sowie Chancen für Unternehmen weltweit geschaffen. In diesem dynamischen Umfeld werden insbesondere interkulturelle Kompetenzen immer wichtiger, da sie es Unternehmen ermöglichen, effektiv und effizient in verschiedenen geografischen Regionen und kulturellen Kontexten zu agieren.

Ein tiefes Verständnis für die kulturellen Unterschiede und Besonderheiten in verschiedenen Märkten ist entscheidend, um erfolgreich zu agieren. Unternehmen müssen in der Lage sein, ihre Produkte, Dienstleistungen und Kommunikationsstrategien an verschiedene kulturelle Kontexte anzupassen. Doch es geht nicht ausschließlich um die Kunden. Insbesondere die interne Kommunikation mit Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturkreisen kann zur Herausforderung für alle Beteiligten und zu erheblichen Reibungsverlusten führen. Auch die Qualität der Zusammenarbeit mit Lieferanten und Partnern hängt maßgeblich von den interkulturellen Kompetenzen eines Unternehmens bzw. von dessen Mitarbeiter ab.

Dabei kommt es in der internationalen Kollaboration nicht nur zu Sprachbarrieren, sondern regelmäßig auch zu kulturellen Missverständnissen und unterschiedlichen Geschäftspraktiken. Es kann nicht erwartet werden, dass sämtliche Mitarbeiter „schon irgendwie miteinander klarkommen“ werden, ohne dass es zu kulturell induzierten Missverständnissen und signifikanten Effizienzverlusten kommt. Vielmehr ist ein adäquates Konzept für die interkulturelle Mitarbeiterschulung und -entwicklung sinnvoll. Dabei geht es um die Bereitstellung von Trainings und Ressourcen, um Mitarbeiter interkulturelle Fähigkeiten zu vermitteln. Es werden effektive Kommunikationsstrategien entwickelt und anhand von Praxisbeispielen erprobt, um Missverständnisse zu vermeiden und die Zusammenarbeit zu fördern.

Besonders wichtig ist auch hier das bewusste Vorleben interkultureller Kompetenzen seitens der Führungskräfte. Effektives Management internationaler Teams erfordert Sensibilität und Anpassungsfähigkeit an verschiedene kulturelle Hintergründe.

Eine weitere Maßnahme kann die bewusste Förderung von Diversität in der Belegschaft darstellen, um unterschiedliche Perspektiven und gegenseitiges kulturelles Verständnis zu stärken. Eine Verankerung von interkultureller Offenheit, Neugier und Toleranz als Eckpfeiler der offiziell kommunizierten und in der Praxis auch gelebten Unternehmenswerte und -kultur bietet sich an.

Hofstede's Modell der Kulturdimensionen

Ein aus der Praxis abgeleitetes Modell für das Verständnis verschiedener Kulturen im unternehmerischen Kontext hat Geert Hofstede in seinem Werk „Cultures and Organizations: Software of the Mind“ entwickelt (Hofstede, 1991). In dem bis heute in der Praxis immer wieder angewandten und aktualisierten Modell werden die Ausprägungen unterschiedlicher internationaler Kulturen anhand sechs verschiedener Dimensionen analysiert:

- Power Distance (Machtdistanz)
- Uncertainty Avoidance (Unsicherheitsvermeidung)
- Individualism vs. Collectivism (Individualismus vs. Kollektivismus)
- Masculinity vs. Femininity (Maskulinität vs. Femininität)
- Long-Term vs. Short-Term Orientation (kurzfristige vs. Langfristige Orientierung)
- Indulgence vs. Restraint (Nachgiebigkeit vs. Beherrschung)

Hinweis

Das ursprüngliche Modell bestand aus lediglich fünf Dimensionen. Die Dimension „Indulgence versus Restraint“ wurde erst im späteren Buch von Hofstede, Hofstede & Minkov aus dem Jahre 2010 neu hinzugefügt (Hofstede et al., (2011)).

Dimension 1: Power Distance (Machtdistanz):

In der ersten Dimension „Machtdistanz“ geht es darum, wie hoch der gefühlte Abstand zwischen Individuen geringer bzw. hoher Macht in einer Organisation ausfällt (Hofstede, 2011, S. 9). Ist es beispielsweise akzeptiert und üblich, dass Mitarbeiter ihre Vorgesetzten inhaltlich kritisieren, oder wird dies nicht geduldet? Werden Entscheidungen erläutert, kritisch hinterfragt und bei Bedarf auch einmal inhaltlich diskutiert, oder müssen diese „stumpf“ befolgt werden?

Tabelle 2 zeigt zehn Unterschiede von Gesellschaften mit jeweils geringer und hoher Machtdistanz.

Tabelle 2: Kulturelle Unterschiede anhand Dimension 1: Machtdistanz

#	Geringe Machtdistanz	Hohe Machtdistanz
1	Die Verwendung von Macht sollte legitimiert sein und ist an Kriterien von Gut und Böse gebunden	Macht ist eine grundlegende Tatsache der Gesellschaft, die Gut und Böse vorausgeht: ihre Legitimität ist irrelevant
2	Eltern behandeln Kinder als gleichberechtigt	Eltern erziehen Kinder zum Gehorsam
3	Ältere Menschen werden weder respektiert noch gefürchtet	Ältere Menschen werden sowohl respektiert als auch gefürchtet
4	Schülerzentrierte Bildung	Lehrerzentrierte Bildung
5	Hierarchie bedeutet Ungleichheit der Rollen, die aus Gründen der Bequemlichkeit etabliert wird	Hierarchie bedeutet existenzielle Ungleichheit
6	Untergebene erwarten, konsultiert zu werden	Untergebene erwarten, Anweisungen zu erhalten
7	Pluralistische Regierungen basierend auf Mehrheitswahl und friedlichen Veränderungen	Autokratische Regierungen basieren auf Kooptation und Veränderung durch Revolutionen
8	Korruption ist selten; Skandale beenden politische Karrieren	Korruption häufig; Skandale werden vertuscht
9	Einkommensverteilung in der Gesellschaft ist eher gleichmäßig	Einkommensverteilung in der Gesellschaft sehr ungleich
10	Religionen, die die Gleichheit der Gläubigen betonen	Religionen mit einer Hierarchie von Priestern

Zehn interkulturelle Unterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und hoher Machtdistanz (Quelle: In Anlehnung an Hofstede, 2011, S. 9).

Dimension 2: Uncertainty Avoidance (Unsicherheitsvermeidung):

Bei der Dimension „Unsicherheitsvermeidung“ geht es darum wie hoch das Sicherheitsbedürfnis von Individuen in einer Organisation bzw. Gesellschaft typischerweise ausgeprägt ist. Es ist dabei nicht identisch mit dem Begriff der Risikovermeidung. Vielmehr geht es darum, wie hoch in einer Gesellschaft die Toleranz für Unklarheiten ausfällt (Hofstede, 2011, S. 10).

Tabelle 3 zeigt zehn Unterschiede von Gesellschaften mit jeweils schwach und stark ausgeprägter Unsicherheitsvermeidung.

Tabelle 3: Kulturelle Unterschiede anhand Dimension 2: Unsicherheitsvermeidung

#	Schwache Unsicherheitsvermeidung	Starke Unsicherheitsvermeidung
1	Die innewohnende Unsicherheit des Lebens wird akzeptiert und jeder Tag wird so genommen, wie er kommt	Die innewohnende Unsicherheit des Lebens wird als kontinuierliche Bedrohung empfunden, die bekämpft werden muss
2	Entspannung, geringerer Stress, Selbstkontrolle, geringe Angst	Höherer Stress, Emotionalität, Angst, Neurotizismus
3	Höhere Werte bei subjektiver Gesundheit und Wohlbefinden	Niedrigere Werte bei subjektiver Gesundheit und Wohlbefinden
4	Toleranz gegenüber abweichenden Personen und Ideen: was anders ist, macht neugierig	Intoleranz gegenüber abweichenden Personen und Ideen: was anders ist, ist gefährlich
5	Komfortabel mit Mehrdeutigkeit und Chaos	Bedürfnis nach Klarheit und Struktur
6	Lehrer dürfen sagen: „Ich weiß es nicht“	Lehrer sollen alle Antworten haben
7	Jobwechsel kein Problem	In Jobs bleiben, auch wenn sie nicht gefallen
8	Abneigung gegen Regeln – schriftlich oder ungeschrieben	Emotionaler Bedarf an Regeln – auch wenn sie nicht befolgt werden
9	In der Politik fühlen sich Bürger kompetent gegenüber Autoritäten und werden auch so gesehen	In der Politik fühlen sich Bürger inkompetent gegenüber Autoritäten und werden auch so gesehen
10	In Religion, Philosophie und Wissenschaft: Relativismus und Empirismus	In Religion, Philosophie und Wissenschaft: Glaube an ultimative Wahrheiten und große Theorien

Zehn interkulturelle Unterschiede zwischen Gesellschaften mit schwach bzw. stark ausgeprägter Unsicherheitsvermeidung (Quelle: In Anlehnung an Hofstede, 2011, S. 10).

Dimension 3: Individualism vs. Collectivism (Individualismus vs. Kollektivismus)

Die Dimension „Individualismus vs. Kollektivismus“ bemisst den Grad, zu dem Menschen einer Gesellschaft in Gruppen integriert sind (Hofstede, 2011, S. 11).

Tabelle 4 zeigt zehn Unterschiede von individuell und kollektiv ausgeprägten Gesellschaften.

Tabelle 4: Kulturelle Unterschiede anhand Dimension 3: Individualismus vs. Kollektivismus

#	Individualismus	Kollektivismus
1	Jeder soll sich um sich selbst und seine unmittelbare Familie kümmern	Menschen werden in erweiterte Familien oder Clans geboren, die sie im Austausch für Loyalität schützen
2	„Ich“-Bewusstsein	„Wir“-Bewusstsein
3	Recht auf Privatsphäre	Betonung des Zugehörigkeitsgefühls
4	Die eigene Meinung zu sagen, ist gesund	Harmonie sollte immer aufrechterhalten werden
5	Andere werden als Individuen klassifiziert	Andere werden als zur In-Group oder Out-Group gehörend klassifiziert
6	Eine Persönliche Meinung erwartet: eine Person, eine Stimme	Meinungen und Stimmen sind durch die In-Group vorbestimmt
7	Übertretung von Normen führt zu Schuldgefühlen	Übertretung von Normen führt zu Schamgefühlen
8	Sprachen, in denen das Wort „Ich“ unverzichtbar ist	Sprachen, in denen das Wort „Ich“ vermieden wird
9	Zweck der Bildung ist das Erlernen des Lernens	Zweck der Bildung ist das Erlernen des Handelns
10	Die Aufgabe hat Vorrang vor der Beziehung	Beziehung hat Vorrang vor Aufgabe

Zehn interkulturelle Unterschiede zwischen individuell und kollektiv orientierten Gesellschaften (Quelle: In Anlehnung an Hofstede, 2011, S. 11).

Dimension 4: Femininity vs. Masculinity (Femininität vs. Maskulinität)

Die Dimension „Femininität vs. Maskulinität“ analysiert die Verteilung von Werten zwischen den Geschlechtern als Charakteristikum einer Gesellschaft. Studien des Unternehmens IBM fanden diesbezüglich heraus, dass Werte von Frauen zwischen verschiedenen Gesellschaften weniger stark variieren als die von Männern. (Hofstede, 2011, S.12).

Tabelle 5 zeigt zehn Unterschiede von feminin und maskulin ausgeprägten Gesellschaften.

Tabelle 5: Kulturelle Unterschiede anhand Dimension 4: Maskulinität vs. Femininität

#	Femininität	Maskulinität
1	Minimale emotionale und soziale Rollendifferenzierung zwischen den Geschlechtern	Maximale emotionale und soziale Rollendifferenzierung zwischen den Geschlechtern
2	Männer und Frauen sollten bescheiden und fürsorglich sein	Männer sollten und Frauen dürfen durchsetzungsfähig und ehrgeizig sein
3	Balance zwischen Familie und Arbeit	Arbeit hat Vorrang vor Familie
4	Sympathie für die Schwachen	Bewunderung für die Starken
5	Sowohl Väter als auch Mütter befassen sich mit Fakten und Gefühlen	Väter befassen sich mit Fakten, Mütter mit Gefühlen
6	Sowohl Jungen als auch Mädchen dürfen weinen, aber keiner sollte kämpfen	Mädchen weinen, Jungen nicht; Jungen sollten sich wehren, Mädchen sollten nicht kämpfen
7	Mütter entscheiden über die Anzahl der Kinder	Väter entscheiden über die Größe der Familie
8	Viele Frauen in gewählten politischen Positionen	Wenige Frauen in gewählten politischen Positionen
9	Religion konzentriert sich auf Mitmenschen	Religion konzentriert sich auf Gott oder Götter
10	Pragmatische Einstellung zur Sexualität; Sex ist eine Art der Beziehung	Moralische Einstellungen zur Sexualität; Sex ist eine Art der Darbietung

Zehn interkulturelle Unterschiede zwischen feminin und maskulin ausgeprägten Gesellschaften (Quelle: In Anlehnung an Hofstede, 2011, S. 12).

Dimension 5: Short-term vs. Long-Term Orientation (Kurzfristige vs. Langfristige Orientierung)

Die Dimension „Kurzfristige vs. Langfristige Orientierung“ beschreibt das Ausmaß des zeitlichen Planungshorizonts in einer Gesellschaft (Hofstede, 2011, S. 13 f.). Ist es wichtiger schnelle Ergebnisse zu erzielen und Bedürfnisse kurzfristig zu befriedigen, oder wird eher mit Weitblick agiert, um in der Zukunft nachhaltige Erfolge zu erzielen?

Tabelle 6 zeigt zehn Unterschiede von kurz- und langfristig orientierten Gesellschaften.

Tabelle 6: Kulturelle Unterschiede anhand Dimension 5: Kurzfristige vs. Langfristige Orientierung

#	Kurzfristige Orientierung	Langfristige Orientierung
1	Die wichtigsten Ereignisse im Leben fanden in der Vergangenheit statt oder finden jetzt statt	Die wichtigsten Ereignisse im Leben werden in der Zukunft stattfinden
2	Persönliche Beständigkeit und Stabilität: Ein guter Mensch bleibt immer derselbe	Ein guter Mensch passt sich den Umständen an
3	Es gibt universelle Richtlinien darüber, was gut und böse ist	Was gut und böse ist, hängt von den Umständen ab
4	Traditionen sind unantastbar	Traditionen sind an veränderte Umstände anpassbar
5	Familienleben wird durch Gebote geleitet	Familienleben wird durch gemeinsame Aufgaben geleitet
6	Man sollte stolz auf sein Land sein	Versuchen, von anderen Ländern zu lernen
7	Dienst an anderen ist ein wichtiges Ziel	Sparsamkeit und Ausdauer sind wichtige Ziele
8	Sozialausgaben und Konsum	Hohe Sparquote, Mittel für Investitionen verfügbar
9	Personen führen Erfolg und Misserfolg auf Glück zurück	Personen führen Erfolg auf Anstrengung und Misserfolg auf mangelnde Anstrengung zurück
10	Langsames oder kein Wirtschaftswachstum in armen Ländern	Schnelles Wirtschaftswachstum in Ländern bis zu einem Wohlstandsniveau

Zehn interkulturelle Unterschiede zwischen kurz- und langfristig orientierten Gesellschaften (Quelle: In Anlehnung an Hofstede, 2011, S. 15).

Dimension 6: Indulgence vs. Restraint (Nachgiebigkeit vs. Beherrschung)

In Hofstedes Modell steht Nachgiebigkeit für eine

„Gesellschaft, die relativ freie Befriedigung grundlegender und natürlicher menschlicher Bedürfnisse in Bezug auf das Genießen des Lebens und Spaßhaben erlaubt. Hingegen steht Beherrschung für eine Gesellschaft, die die Befriedigung von Bedürfnissen kontrolliert und sie durch strenge soziale Normen reguliert“ (Hofstede, 2011, S.15, Übers. d. Verf.).

Tabelle 7 zeigt zehn Unterschiede zwischen Gesellschaften, die nachgiebig und beherrscht ausgeprägt sind.

Tabelle 7: Kulturelle Unterschiede anhand Dimension 6: Nachgiebigkeit vs. Beherrschung

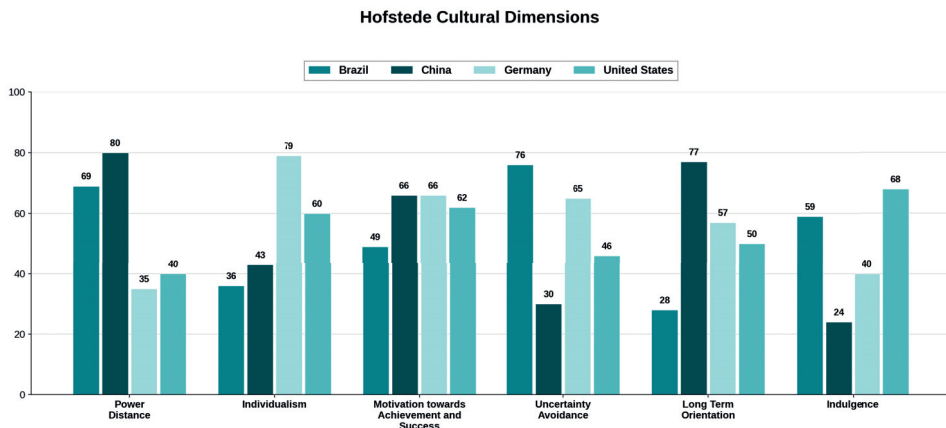
#	Nachgiebigkeit	Beherrschung
1	Höherer Prozentsatz von Menschen, die sich selbst als sehr glücklich bezeichnen	Weniger sehr glückliche Menschen
2	Wahrnehmung von persönlicher Lebenskontrolle	Wahrnehmung von Hilflosigkeit: Was mit mir passiert, ist nicht mein eigenes Werk
3	Meinungsfreiheit wird als wichtig angesehen	Meinungsfreiheit ist keine vorrangige Sorge
4	Höhere Bedeutung von Freizeit	Geringere Bedeutung von Freizeit
5	Häufigeres Erinnern an positive Emotionen	Selteneres Erinnern an positive Emotionen
6	In Ländern mit gebildeten Bevölkerungen höhere Geburtenraten	In Ländern mit gebildeten Bevölkerungen niedrigere Geburtenraten
7	Mehr Menschen, die aktiv Sport treiben	Weniger Menschen, die aktiv Sport treiben
8	In Ländern mit ausreichend Nahrung höhere Prozentsätze an übergewichtigen Menschen	In Ländern mit ausreichend Nahrung weniger übergewichtige Menschen
9	In wohlhabenden Ländern lockere sexuelle Normen	In wohlhabenden Ländern strengere sexuelle Normen
10	Die Aufrechterhaltung von Ordnung in der Nation wird nicht hoch priorisiert	Höhere Anzahl an Polizisten pro 100.000 Einwohner

Zehn interkulturelle Unterschiede zwischen Gesellschaften, die nachgiebig bzw. beherrscht ausgeprägt sind (Quelle: In Anlehnung an Hofstede, 2011, S. 16).

Anwendung in der Praxis

Die Erkenntnisse aus dem vorgestellten Modell der Kulturdimensionen lassen sich für Unternehmen in der Praxis sehr leicht und konkret nutzen. Mit dem „Country Comparison Tool“ lassen sich verschiedene Länder anhand der sechs Dimensionen charakterisieren und vergleichen (The Culture Factor Group, 2024). Jedes Land erhält für jede Dimension einen Punktwert und eine kurze Beschreibung der jeweiligen kulturellen Ausprägung. Diese Informationen können hervorragend genutzt werden, um z. B. Mitarbeiter vor Auslandseinsätzen für kulturelle Unterschiede zu sensibilisieren und sie darauf vorzubereiten. Ebenso können die Informationen dafür genutzt werden, um kulturelle Aspekte in die Vorbereitung strategischer Entscheidungen z. B. bei der internationalen Expansion einfließen zu lassen.

Abbildung 23: Vergleich der Länder Brasilien, China, Deutschland und USA anhand der kulturellen Dimensionen



Beispielhafter Vergleich verschiedener Nationen anhand von Hofstedes Kulturdimensionen (Anmerkung: Die Dimension Maskulinität vs. Femininität wurde hier ersetzt durch „Motivation towards Achievement and Success“) (Quelle: in Anlehnung an The Culture Factor Group, 2024).

Literaturtipp

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3. Auflage). New York, McGraw-Hill.

Zusammenfassung

Die digitale Transformation ist eine Schlüsselherausforderung für moderne Unternehmen, bietet aber auch erhebliche Chancen für Wachstum und Innovation. Die Entwicklung und das Management neuer technologischer Kompetenzen sind entscheidend, um in der digitalen Ära erfolgreich zu sein.

Der Trend zu Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung stellt für viele Unternehmen ebenfalls eine Herausforderung dar. Er kann jedoch auch als Chance für den Aufbau zusätzlicher (Kern-)Kompetenzen gesehen werden, die vom Markt und relevanten Stakeholdern positiv wahrgenommen werden und Differenzierungsmerkmale bzw. Wettbewerbsvorteile generieren.

Im Zuge der Globalisierung ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, kulturelle Vielfalt und interkulturelle Kompetenz zu verstehen und zu fördern. Diese Kompetenzen ermöglichen nicht nur eine effektive Führung internationaler Teams, sondern auch die erfolgreiche Anpassung an verschiedene Märkte und Kulturen. Durch den Aufbau eines globalen Kulturbewusstseins und die Schaffung einer inklusiven und integrativen Arbeitsumgebung können Unternehmen innovative Lösungen entwickeln und sich in einem wettbewerbsintensiven globalen Umfeld behaupten.

Aktion

- Erläutern Sie bitte, welche Rolle technologische Entwicklungen für das Management unternehmerischer (Kern-)Kompetenzen spielen.
- Erläutern Sie die Herausforderungen, die für Unternehmen aus dem Trend der Nachhaltigkeit resultieren.
- Recherchieren Sie bitte ein Praxisbeispiel für ein Unternehmen, das mithilfe seiner auf Nachhaltigkeit ausgerichteten internen Kompetenzen Wettbewerbsvorteile erzielt.
- Identifizieren Sie bitte anhand des Modells von Hofstede ein Land mit hoher „Power Distance“ sowie eines mit geringer „Uncertainty Avoidance“.

6 Unternehmerische Ressourcen und Aktivitäten entlang der Value Chain

Nachdem wir verstanden haben, welche hohe Bedeutung Ressourcen und Kompetenzen für den Erfolg von Unternehmen haben können, stellt sich zunächst eine grundlegende Frage: Welche Aktivitäten führt ein Unternehmen überhaupt durch? Seien es die verschiedenen Tätigkeiten in der Produktentwicklung, beim Einkauf über die Produktion bis hin zur Buchhaltung, dem Personalwesen, der Klärung von rechtlichen Fragestellungen und dem Kundenservice – die Vielfalt der Aktivitäten ist selbst bei kleinen Unternehmen mannigfaltig, ganz zu schweigen vom breiten Tätigkeitspektrum internationaler Konzerne. Die systematische Analyse dieser Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette ermöglicht es Unternehmen, ihre Ressourcen gezielt einzusetzen und Wettbewerbsvorteile zu entwickeln.

6.1 Konzeptionelle Einordnung

Wie lassen sich die unternehmerischen Aktivitäten systematisch einordnen, gruppieren und mit den Tätigkeiten anderer Unternehmen vergleichen? Bei welchen Aktivitäten kommen die unternehmensspezifischen (Kern-)Kompetenzen besonders gut zum Tragen? Wo werden die vom Unternehmen vorgehaltenen Ressourcen eingesetzt?

Um diese und weitere Fragestellungen zu beantworten, hat sich in der Praxis die Anwendung der Wertschöpfungskette (Value Chain) nach Michael Porter (Porter, 1985) durchgesetzt.

Die Analyse der Wertschöpfungskette im Kontext des Resource Based View ermöglicht es einem Unternehmen, seine Aktivitäten und Prozesse einzuordnen, sie zu analysieren und

sie mit seinen spezifischen Ressourcen und Fähigkeiten in Verbindung zu bringen. Dadurch können Unternehmen erkennen, welche Ressourcen und Fähigkeiten in welchen Bereichen der Wertschöpfungskette besonders wertvoll sind.

Durch die Verknüpfung von Ressourcen und Wertschöpfungsaktivitäten können Unternehmen zudem gezielte Strategien entwickeln, um ihre Kernkompetenzen zu stärken und Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dies umfasst Entscheidungen über die Vertiefung bestimmter Aktivitäten, die Auslagerung weniger kritischer Prozesse und die Investition in Schlüsselressourcen.

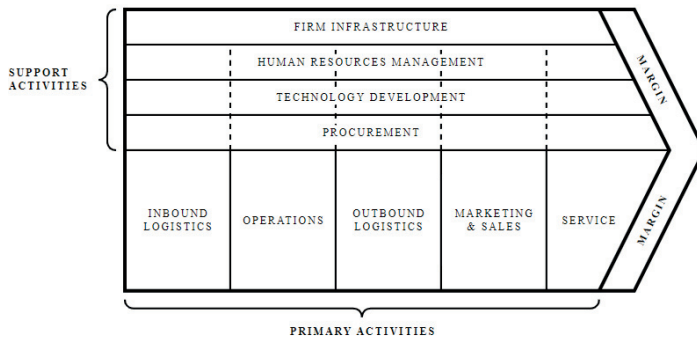
All diese Ansätze reflektieren die Erkenntnis, dass nicht nur externe Marktbedingungen, sondern insbesondere die einzigartigen internen Ressourcen und Prozesse für den Unternehmenserfolg entscheidend sind.

6.2 Einführung in das Konzept der Wertschöpfungskette

Michael Porters Konzept der Wertschöpfungskette stellt ein zentrales Instrument im strategischen Management dar. Das Konzept wurde erstmals 1985 in Porters Werk „The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance“ vorgestellt. Es hat sich in der Praxis als Standardmodell etabliert und wird bis heute von Unternehmen, Managementberatungen wie auch von Wissenschaftlern regelmäßig angewendet.

Die Wertschöpfungskette ermöglicht Unternehmen ihre Aktivitäten zu analysieren und zu verstehen wie Werte geschaffen, verarbeitet und an den Kunden weitergegeben werden. Sie besteht aus einer Reihe von Aktivitäten, die in primäre und unterstützende Aktivitäten unterteilt sind. Primäre Aktivitäten umfassen Eingangslogistik, Operationen, Ausgangslogistik, Marketing und Vertrieb sowie den Service. Unterstützende Aktivitäten beinhalten Beschaffung, Technologieentwicklung, Personalwirtschaft und die Unternehmensinfrastruktur.

Abbildung 24: Darstellung der Wertschöpfungskette von Unternehmen



Englischsprachige Darstellung der generischen Wertschöpfungskette von Unternehmen (Quelle: Porter, 1985, 1998, S. 37).

6.3 Primäre Aktivitäten

Die primären Aktivitäten in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens sind direkt mit der Herstellung und dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen verbunden. Sie sind das Herzstück der Wertschöpfung und spielen eine entscheidende Rolle bei der Generierung von Kundennutzen und der Erzielung von Gewinnen. In diesem Kapitel werden wir die verschiedenen primären Aktivitäten untersuchen und ihre Bedeutung im Prozess der Wertschöpfung darlegen.

Zu den primären Aktivitäten gehören die Eingangslogistik, Operations (Produktion), Ausgangslogistik, Marketing und Vertrieb sowie der Kundendienst. Jeder dieser Bereiche trägt auf unterschiedliche Weise zur Wertschöpfung eines Unternehmens bei und ist mitentscheidend für dessen Erfolg. Je nach Geschäftsmodell kann die Bedeutung der einzelnen Aktivitäten für den Unternehmenserfolg variieren. Die einzelnen Aktivitäten werden in den nachfolgenden Unterkapiteln detailliert erklärt.

6.3.1 Eingangslogistik

Die Eingangslogistik spielt eine entscheidende Rolle für die Effizienz der gesamten betrieblichen Prozesse. Sie umfasst alle Prozesse, die mit dem Empfang, der Lagerung und dem internen Transport von Rohmaterialien, Komponenten oder eingekauften Produkten zusammenhängen (Porter, 2001, S. 53). Sie ist das erste Glied in der Wertschöpfungskette und legt den Grundstein für die nachgelagerten Produktions- und Vertriebsprozesse. Je nach Geschäftsmodell kann sie auch die Basis für Effizienzvorteile, Kostenmanagement und Kundenzufriedenheit bilden.

Zu den Hauptzielen der Eingangslogistik gehören die Minimierung der Logistikkosten, die Sicherstellung der Materialverfügbarkeit, die Reduzierung von Lagerbeständen und die Verbesserung der Lieferzeiten und -zuverlässigkeit.

Ausgewählte Schlüsselressourcen in der Eingangslogistik

Technologische Ressourcen

Moderne Lagerverwaltungssysteme, automatisierte Einlagerungs- und Auslagerungssysteme sowie effiziente Bestandsführungssoftware sind essenzielle technologische Ressourcen, die den Prozess der Eingangslogistik optimieren.

Humanressourcen

Geschultes Personal, das mit Logistikprozessen vertraut ist, spielt eine entscheidende Rolle in der effizienten Abwicklung logistischer Aufgaben. Dazu gehören Lagermitarbeiter, Einkaufsmanager und Logistikplaner.

Organisatorische Prozesse

Klare Prozesse, Verantwortlichkeiten und Richtlinien für Wareneingang, Qualitätssicherung, Lagerung und interne

Verteilung sind entscheidend für die Effizienz der Eingangslogistik.

Strategische Bedeutung der Eingangslogistik

Durch die Optimierung der Eingangslogistik können Unternehmen erhebliche Kosteneinsparungen erzielen. Geringere Lagerkosten, verbesserte Einkaufskonditionen und effizientere Prozesse können zu signifikanten Wettbewerbsvorteilen führen. Ein effektives Management der Eingangslogistik hilft dabei, Risiken wie Lieferverzögerungen, Qualitätsprobleme und Lagerengpässe zu minimieren. Insbesondere für die Lagerhaltung und Bestellpolitik von materialintensiven Unternehmen wie beispielsweise Automobilproduzenten bietet sich der Einsatz spezialisierter Software-Lösungen an, um die Kosten und Kapitalbindung zu optimieren. Auch sogenannte Predictive Maintenance kann genutzt werden, um den (Kunden-)Bedarf an Ersatzteilen datengestützt zu antizipieren.

Wichtig sind zudem eine hohe Anpassungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit. In einer sich schnell wandelnden Wirtschaftswelt ermöglicht eine flexible Eingangslogistik dem Unternehmen, schnell auf Marktveränderungen, Nachfrageschwankungen und Lieferantenwechsel zu reagieren und hohe Lagerbestände sowie Auslieferungseingpässe zu vermeiden.

Ausgewählte Herausforderungen und Lösungsansätze

Komplexität des Lieferantenmanagements und der Lagerhaltung

Die Verwaltung einer Vielzahl von Lieferanten erfordert effektive Kommunikations- und Überwachungssysteme, um Leistung und Compliance sicherzustellen. Auch die Antizipation der Entwicklung von Nachfrage und Lagerbeständen und die daraus abgeleitete Bestimmung von optimalen Bestellzeitpunkten und -mengen sind nicht trivial. Zu berücksichtigen

sind dabei auch sogenannte Fehlmengenkosten, die entstehen, wenn das Unternehmen aufgrund zu geringer Lagerbestände nicht oder nur zeitverzögert liefern bzw. die Kundennachfrage bedienen kann.

Lösungsansätze inkludieren ein zentralisiertes Lieferantenmanagementsystem zur Verbesserung der Transparenz und Vereinfachung der Bestellabwicklung. Zur Optimierung der Lagerbestände, Bestellzeitpunkte und Bestellmengen bietet sich der Einsatz von Software-gestützten Algorithmen an. Auch der Einsatz von künstlicher Intelligenz (AI) und maschinellem Lernen für die Vorhersage von Nachfrage und Lieferzeiten kann eine präzisere Planung und Lagerhaltung ermöglichen.

Je nach Geschäftsmodell kann auch die Einführung einer Just-in-Time-Produktion mit Lieferungen „on demand“ sinnvoll sein. Darüber hinaus bietet sich der Einsatz von Technologien wie RFID-Chips (Radio-Frequenz-Identifikation) und IoT (Internet of Things) an, um die Lagerverwaltung zu verbessern und die Nachverfolgbarkeit in der Lieferkette zu erhöhen. Diese Technologien ermöglichen eine Echtzeit-Überwachung der Lagerbestände und eine effiziente Steuerung der Warenflüsse.

Technologische Integration

Die fortwährende Integration neuester Technologien in bestehende Systeme kann eine Herausforderung darstellen, bietet jedoch langfristige Vorteile in Bezug auf Effizienz und Transparenz.

Die Implementierung moderner ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning) zur Integration aller logistischen Prozesse und Informationen in einer einheitlichen Plattform ist hierfür ein Beispiel. ERP-Systeme fördern die Effizienz durch die Automatisierung von Prozessen und die Bereitstellung genauer Daten für die Entscheidungsfindung. Die Nutzung von Cloud-basierten Plattformen reduziert hierbei die Komplexität in Bezug auf den Betrieb einer eigenen IT-Infrastruktur und erleichtert die Skalierung.

Nachhaltigkeit und regulatorische Anforderungen

Die Implementierung nachhaltiger Praktiken in der Eingangslogistik, wie z. B. grüne Beschaffung zur Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks wird zunehmend wichtiger. Neue Regelungen wie das Lieferkettengesetz sollen Menschenrechte und Umweltstandards entlang der gesamten Lieferkette sicherstellen. Sie erhöhen für die beteiligten Unternehmen die Anforderungen bei der Auswahl von Lieferanten. Auch die Dokumentationspflichten können eine Herausforderung darstellen. Für die Eingangslogistik resultiert daraus zusätzliche Komplexität.

Ein Lösungsansatz kann der Aufbau strategischer Partnerschaften mit Lieferanten sein, die sich ebenfalls für Nachhaltigkeit einsetzen. Gemeinsame Initiativen und Standards können die Nachverfolgung in der Lieferkette vereinfachen. Zur Reduktion der Transportwege und des CO₂-Fußabdrucks bietet sich u. a. der Einsatz von Software an, die die Tourenplanung z. B. im Vertrieb und Kundenservice optimiert.

6.3.2 Operations

Die Operations sind das Herzstück der Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Sie umfassen alle Prozesse und Aktivitäten, die direkt mit der Herstellung von Produkten oder der Erbringung von Dienstleistungen verbunden sind. Inputfaktoren wie Rohstoffe und Arbeitskraft werden dabei in die am Markt verkauften Endprodukte verwandelt (Porter, 2001, S. 53). Operations sind folglich entscheidend für die Erzeugung des Kundenwerts und bilden das Rückgrat der betrieblichen Effizienz. Sie sind ein kritischer Bereich, der die Kostenstruktur und letztlich die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens maßgeblich beeinflusst.

Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass Operations sich nicht auf physische Produktionen beschränken. Auch z. B. Software- oder Dienstleistungsunternehmen vollbringen Tätigkeiten, die in der Wertschöpfungskette unter den Bereich Operations fallen.

Zentrale Ziele der Operations sind die Steigerung der Produktivität, die Optimierung der Ressourcennutzung, die Minimierung von Kosten und die Aufrechterhaltung oder Erhöhung von Qualitätsstandards.

Ausgewählte Schlüsselressourcen in den Operations

Physische Ressourcen

Hierzu gehören Maschinen, Anlagen, Werkzeuge und Materialien, die für die Herstellung von Produkten benötigt werden. Die effiziente Nutzung dieser Ressourcen ist entscheidend für die Kosteneffizienz.

Humankapital

Geschulte und erfahrene Mitarbeiter sind entscheidend für den reibungslosen Ablauf der Operations. Ihre Expertise und ihr Engagement sind für die Qualität und Effizienz der Produktionsprozesse unerlässlich.

Technologische Ressourcen

Moderne Technologien wie Automatisierungssysteme und Informationstechnologie spielen eine zunehmend wichtige Rolle in den Operations. Sie ermöglichen eine effizientere Produktion, eine verbesserte Qualitätskontrolle und eine höhere Flexibilität. Zu einem gewissen Grad lassen sich Arbeitskraft bzw. Humankapital und technologische Ressourcen miteinander substituieren. Insbesondere einfache, repetitive menschliche Tätigkeiten können zunehmend von technologischen Ressourcen übernommen werden.

Ausgewählte Herausforderungen und Lösungsansätze

Verkürzte Produktlebenszyklen und fragmentierte Nachfrage

Mit zunehmender Produktvielfalt und kürzeren Produktlebenszyklen wird das Management der Operations komplexer. Eine flexible und agile Produktionsplanung ist notwendig, um auf Marktveränderungen schnell reagieren zu können. Auch ein Baukastensystem kann helfen, die Herstellung verschiedener Endprodukte sowohl innerhalb kurzer Zeitspannen als auch kosteneffizient umzusetzen.

Steigender Kostendruck

Erhöhter Wettbewerbs- und Preis- bzw. Margendruck sowie steigende Frachtraten, erhöhte Preise für Rohstoffe, Personal und andere Inputfaktoren sind neben einem konsequenten Shareholder-Value-Ansatz Beispiele für Faktoren, die zu erhöhtem Kostendruck in den Operations führen können.

Prozessoptimierungsansätze wie Lean Management, Six Sigma, Toyota Produktionssystem, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP bzw. Kaizen) oder End-to-End-Prozessoptimierung helfen Unternehmen ihre Operations zu optimieren, Verschwendung zu reduzieren und die Prozesseffizienz zu steigern.

Auch Ansätze im Bereich „Operations Innovation“ können zur Kostenreduktion beitragen. Innovation in den Operations ist nicht nur auf neue Produkte beschränkt, sondern umfasst insbesondere auch die Einführung neuer Technologien, Methoden und Prozesse. So lassen sich z. B. mithilfe der Blockchain-Technologie Prozessschritte automatisieren, die vormals manuell ausgeführt und überprüft werden mussten. Auch Industrie 4.0 und das Internet of Things (IoT) sind digitale Ansätze, deren Anwendung die Operations beschleunigen und flexibilisieren können.

Nachhaltigkeit in den Operations

Umweltbewusstsein und nachhaltige Produktionspraktiken gewinnen an Bedeutung. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Operations umweltfreundlicher zu gestalten und dabei gleichzeitig wirtschaftlich zu bleiben. Nicht in allen Fällen ist es möglich, gestiegene Produktionskosten durch Preiserhöhungen an die Kunden weiterzugeben. Umso wichtiger ist es, sich intensiv mit den oben skizzierten Ansätzen zur Prozessoptimierung sowie dem Einsatz innovativer Technologien auseinanderzusetzen, um Effizienzsteigerungen zu erzielen und so auskömmliche Margen zu erwirtschaften.

6.3.3 Ausgangslogistik

Die Ausgangslogistik befasst sich mit der effizienten Lagerung und Distribution der fertigen Produkte an die Kunden (Porter, 2001, S. 53). Sie ist für die pünktliche und effiziente Lieferung von Produkten an Kunden entscheidend und trägt damit maßgeblich zur Kundenzufriedenheit bei.

Unternehmen, die ihre Ausgangslogistikprozesse effizient gestalten und kontinuierlich verbessern, können nicht nur Kosten senken, sondern auch ihre Marktposition stärken und das Kundenerlebnis verbessern. Eine zuverlässige und effiziente Ausgangslogistik stärkt das Vertrauen der Kunden in die Marke und fördert die Kundenbindung.

Hauptziele sind die Sicherstellung einer hohen Liefertreue, die Reduktion von Lieferzeiten, die Minimierung der Logistikkosten und die Optimierung der Lagerhaltung.

Ausgewählte Schlüsselressourcen in der Ausgangslogistik

Lagerlogistik und Lagerverwaltungssysteme

Moderne Lagerlogistik und Lagerverwaltungssysteme sind unerlässlich, um die Lagerbestände zu überwachen, aber auch

um die Lagerhaltung zu automatisieren, sie zu optimieren und um die Verfügbarkeit von Produkten sicherzustellen.

Transport- und Distributionsnetzwerk

Effiziente Transport- und Distributionsnetzwerke einschließlich der Wahl der Transportmittel und der Routenplanung sind entscheidend, um Produkte rechtzeitig und kosteneffizient zu den Kunden zu bringen.

Technologie und Automatisierung

Technologien wie RFID-Systeme (Radio Frequency Identification) und automatisierte Verpackungs- und Sortieranlagen können die Geschwindigkeit und Genauigkeit der Ausgangslogistik verbessern. Eine Software-gestützte Tourenplanung sowie Routenoptimierung auf Basis von Echtzeit-Verkehrsdaten erhöhen die Liefergeschwindigkeiten, senken Kosten und tragen zur CO₂-Reduktion bei.

Bei temperatursensitiven Gütern wie z. B. speziellen Medikamenten können Sensoren die Einhaltung des vorgegebenen Temperaturkorridors überwachen. In Kombination mit sogenannten Smart Contracts können Zahlungstransaktionen automatisch angestoßen werden, sofern das Produkt den Zielort zur richtigen Zeit erreicht und der Temperaturkorridor durchgängig eingehalten wurde. Zeit- und kostenintensive manuelle Überprüfungen und Finanztransaktionen können so automatisiert werden.

Ausgewählte Herausforderungen und Lösungsansätze

Steigende Kundenanforderungen an Lieferzeiten

Kunden erwarten zunehmend schnelle und pünktliche Lieferungen, je nach Branche oft innerhalb eines Tages oder sogar

am selben Tag. Partnerschaften mit zuverlässigen Logistikdienstleistern für schnelleren Versand und die Einführung flexibler Lieferoptionen sowie die Ermöglichung von Echtzeit-Tracking für Kunden sind mögliche Lösungsansätze. Auch der Einsatz von Logistik-Management-Systemen für eine bessere Routen- und Lieferplanung sowie die Automatisierung von Lager- und Versandprozessen können helfen, um Durchlauf- bzw. Lieferzeiten zu reduzieren und die Kosten zu senken.

Herausforderungen durch Retouren

Retouren sind eine bedeutende Herausforderung in der Ausgangslogistik, besonders im E-Commerce, wo die Rücksendequoten oft hoch sind. Sie verursachen direkte Kosten durch Rückversand und Bearbeitung sowie indirekte Kosten durch Wertminderung der zurückgesendeten Ware. Zudem ist die Abwicklung von Retouren logistisch anspruchsvoll und erfordert effiziente Prozesse zur Warenannahme, Überprüfung und Wiedereinlagerung. Eine umständliche Retourenabwicklung kann dabei die Kundenzufriedenheit und -loyalität negativ beeinflussen.

Wichtigster Lösungsansatz ist hier zunächst die Implementierung von Maßnahmen zur Reduktion der Retourenquoten. Durch eine verbesserte Qualitätskontrolle und präzise Produktbeschreibungen inklusive Fotos und Maßen, können Fehlkäufe reduziert werden. Je nach Produkt bieten sich auch 3D-Darstellungen an. Darüber hinaus können Unternehmen Anreize schaffen, um Kunden zu ermutigen, weniger Produkte zurückzusenden, beispielsweise durch Rabatte oder Treuepunkte. Durch die Analyse von Retourendaten („Data Analytics“) können Unternehmen Muster erkennen und Maßnahmen ergreifen, um häufige Retourengründe künftig proaktiv zu adressieren.

Ein Bodensatz an Retouren wird je nach Produkt und Geschäftsmodell auch nach Implementierung der beschriebenen Maßnahmen verbleiben. Hierfür kann der Retourenprozess vereinfacht werden, um die Convenience, Transparenz und

Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Dies kann durch eindeutige Rücksendeanweisungen, vorfrankierte Rücksendetiketten und einfache Online-Retourenformulare erreicht werden. Auch die Bereitstellung verschiedener Retourenoptionen wie In-Store-Rückgaben, Rückgaben in Paketshops oder ein Abholservice kann für Kunden attraktiv sein. Die Analyse von Kundenfeedback zu Retouren kann wertvolle Einblicke für zusätzliche Verbesserungsmöglichkeiten bieten.

Bereits retournierte Ware können Unternehmen wiederverkaufen, aufbereiten oder recyceln, um Wertverlust zu minimieren.

6.3.4 Marketing und Vertrieb

Marketing und Vertrieb sind Aspekte der Wertschöpfungskette, die direkt auf die Generierung von Kundennachfrage und die Umsatzsteigerung abzielen. Marketing umfasst die Prozesse zur Generierung und Kommunikation von Wertangeboten an Kunden, während Vertrieb sich speziell auf den direkten Verkaufsprozess und die Kundenbeziehung fokussiert.

Diese korrespondierenden Aktivitäten spielen darüber hinaus eine entscheidende Rolle bei der Positionierung des Unternehmens im Markt und bei der Differenzierung von Wettbewerbern. Besonders wichtig sind sie zudem für das Umsatzwachstum und die Erschließung neuer Märkte. Insbesondere auch bei der Einführung neuer Produkte spielen sie eine essenzielle Rolle und können zum kritischen Erfolgsfaktor avancieren.

Marketing und Vertrieb sind darüber hinaus zentrale Elemente zur Schaffung und Aufrechterhaltung langfristiger Kundenbeziehungen. Durch gezielte Strategien können Unternehmen Kundenloyalität aufbauen und eine einzigartige Marktposition einnehmen.

Primäre Ziele von Marketing- und Vertriebsaktivitäten inkludieren die Steigerung des Bekanntheitsgrades, die Generierung

von Kundennachfrage, die Erhöhung der Verkaufszahlen und Kundenzufriedenheit sowie die Stärkung der Markenbindung.

Ausgewählte Schlüsselressourcen in Marketing und Vertrieb

Markenidentität und -image

Eine starke Markenidentität und ein positives Markenimage sind zentrale Ressourcen, die zur Differenzierung in einem wettbewerbsintensiven Markt beitragen.

Customer Relationship Management (CRM, Kundenbeziehungsmanagement)

Effektive CRM-Systeme sind entscheidend, um Kundenbeziehungen zu pflegen, Kundenbedürfnisse zu verstehen und personalisierte Marketingstrategien umzusetzen. Sie dienen zudem der Dokumentation von Vertriebsaktivitäten und Kundenkontakten. Sollte ein z. B. ein Vertriebsmitarbeiter das Unternehmen verlassen, verbleiben dennoch zumindest alle im CRM-System dokumentierten Informationen im Unternehmen.

Vertriebsteam und Distributionskanäle

Ein qualifiziertes und motiviertes Vertriebsteam sowie ein gut strukturiertes Vertriebsnetzwerk sind kritische Erfolgsfaktoren, um Produkte erfolgreich an die Kunden zu bringen.

Ausgewählte Herausforderungen und Lösungsansätze

Steigende Kundenansprüche durch erhöhte Transparenz

Die meisten Kunden haben heute leichten Zugang zu detaillierten Produkt- und Preisinformationen zu den von ihnen

nachgefragten Gütern und Dienstleistungen. Hieraus resultieren erhöhte Ansprüche an Produktqualität und Preis. Zudem werden zunehmend personalisierte und relevante Angebote erwartet. Standardisierte Marketingstrategien verlieren an Wirkung.

Als Lösung bietet sich der Einsatz von Datenanalyse und künstlicher Intelligenz zur Personalisierung von Marketingkampagnen und Produktempfehlungen an. Big-Data-Analysen und Instrumente des Neuromarketings ermöglichen zudem die Entwicklung eines tiefgreifenden Verständnisses der Kundenpräferenzen und Verhaltensweisen. Darüber hinaus kann der Fokus auf die Schaffung von Mehrwert durch Qualität, Kundenservice und Markenerlebnis gelegt werden, um die Produkte von denen der Wettbewerber zu differenzieren.

Veränderte Kaufwege

Die sogenannte Customer Journey vieler Zielkunden wird zunehmend komplexer und umfasst verschiedenste Online- und Offline-Kanäle. Darüber hinaus müssen die dynamischen technologischen wie auch sozialen Entwicklungen aufmerksam beobachtet werden, um jederzeit die für das Unternehmen wichtigsten Plattformen und Kanäle auszuwählen und zu bespielen. So kann beispielsweise eine heute erfolgreiche Social-Media-Plattform bereits mittelfristig stark an Reichweite und Relevanz bei den Zielkunden des Unternehmens verlieren.

Als Lösung bietet sich die konsequente Beobachtung und Integration digitaler Technologien und Plattformen in Marketing und Vertrieb an. Dabei sollten die Potenziale analoger Offline-Aktivitäten und Vertriebskanäle weiterhin genutzt werden. Ziel ist die Umsetzung einer flexiblen Omnichannel-Strategie, die ein nahtloses Kundenerlebnis über alle Kanäle hinweg ermöglicht und die Aktivitäten des Unternehmens integriert.

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung

Kunden und Stakeholder legen zunehmend Wert auf umweltfreundliche und ethische Geschäftspraktiken und Produkte. Als Lösungsansatz kann die Integration von Nachhaltigkeit in das Produkt- und Markenversprechen dienen. Gezieltes Sponsoring ausgewählter nachhaltiger gemeinnütziger Projekte kann hierbei unterstützend wirken. Eine kontinuierliche transparente Kommunikation über umweltfreundliche und soziale Initiativen und Geschäftspraktiken des Unternehmens sollte die Aktivitäten begleiten.

6.3.5 Kundendienst (Service)

Der Kundendienst, auch als (Customer) Service oder After-Sales-Service bekannt, ist ein nicht zu unterschätzender Teil der Wertschöpfungskette, der oft den Unterschied zwischen einem einmaligen Kauf und einer langfristigen Kundenbeziehung ausmacht.

Der Kundendienst umfasst alle Aktivitäten, die nach dem Verkauf eines Produkts oder der Erbringung einer Dienstleistung erfolgen, einschließlich Kundenunterstützung, Wartung, Reparaturdiensten und Beschwerdemanagement (Porter, 2001, S. 54). Anders als bei vielen anderen Aktivitäten in der Wertschöpfungskette hat das Unternehmen bei der Durchführung des Kundendienstes direkten Kontakt zu Kunden. Der Customer Service ist ein „Face to the customer“. Entsprechend wichtig sind diese Tätigkeiten für die Kundenwahrnehmung des Unternehmens sowie auch für die Kundenzufriedenheit. Der direkte Kundenkontakt ermöglicht die Aufnahme und Dokumentation von wichtigem Feedback zu den Leistungen des Unternehmens. Daraus lassen sich wertvolle Einblicke gewinnen, die zur kontinuierlichen Verbesserung des Unternehmensangebots beitragen.

Ein exzellenter Kundendienst trägt wesentlich zur Kundenbindung bei und kann dazu führen, dass Kunden zu Markenbotschaftern werden. In einigen Branchen gilt ein hervorragender

Kundendienst gar als wichtiger Differenzierungsfaktor gegenüber dem Wettbewerb.

Hauptziele des Customer Service sind die Steigerung der Kundenzufriedenheit, die Lösung von Kundenproblemen und die Förderung von Kundenloyalität und -bindung.

Ausgewählte Schlüsselressourcen im Kundendienst

Qualifiziertes Personal

Geschulte und erfahrene Kundendienstmitarbeiter sind entscheidend für die Bereitstellung eines hochwertigen Services und die effektive Lösung von Kundenproblemen. Da die Mitarbeiter als „Face to the Customer“ wirken und einen wichtigen Faktor für die Erhöhung der Kundenzufriedenheit darstellen, ist ein hohes Maß an Sozialkompetenz der Mitarbeiter entscheidend – sowohl für die Kundenwahrnehmung als auch den Unternehmenserfolg.

Technologische Unterstützung

Moderne Kommunikationstechnologien und CRM-Systeme ermöglichen es Unternehmen, Anfragen schnell und effizient zu bearbeiten und Kundeninteraktionen zu personalisieren. Kunden wissen es z. B. sehr zu schätzen, wenn sie einmal übermittelte Informationen nicht bei jedem Kontakt mit dem Unternehmen erneut darstellen müssen. Sie erwarten, dass z. B. ihre detaillierte Fehlerbeschreibung bei der Beauftragung des Kundendienstes auch dem jeweiligen Außendienstmitarbeiter vorliegt. Sollten für einen Fall mehrere Kundendiensttermine von unterschiedlichen Mitarbeitern erforderlich sein, dann sollte auch der zweite Mitarbeiter bereits alle Informationen aus dem Auftrag und dem ersten Termin im System verfügbar haben.

Feedback- und Beschwerdemanagementsysteme zur Sammlung und Analyse von Kundenfeedback helfen Unternehmen,

Verbesserungspotenziale zu identifizieren und das Kundenerlebnis kontinuierlich zu verbessern.

Ausgewählte Herausforderungen und Lösungsansätze

Hohe Kundenerwartungen

Die Kunden erwarten zunehmend einen schnellen, effizienten sowie personalisierten Service. Enttäuschungen können zu direkten und indirekten Kundenverlusten führen. Dabei ist zu beachten, dass sich lediglich ein geringer Teil unzufriedener Kunden auch beim Unternehmen explizit beschwert (Brüggemann & Bremer, 2020, S. 2). Dennoch wird ein nennenswerter Teil der unzufriedenen Kunden die Produkte dieses Anbieters künftig meiden. Zudem wird der Unmut häufig einer Vielzahl anderer Personen mitgeteilt, die dadurch ebenfalls drohen dem Unternehmen als (potenzielle) Kunden verlorenzugehen (Brüggemann & Bremer, 2020, S. 2).

„Denn wenn es Reklamationen und Rückmeldungen zum Produkt gibt, müssen diese sehr sensibel aufgenommen und behandelt werden, da das Unternehmen davon ausgehen muss, dass es noch eine große Anzahl weiterer Kunden gibt, die ebenfalls unzufrieden sind. Diese Kunden scheuen nur den Aufwand einer Beschwerde über ein Produkt, mit dem sie unzufrieden sind.“

— Brüggemann & Bremer, 2020, S. 3

Lösungsansätze sind auch hier die bereits oben als Schlüsselressourcen beschriebene Nutzung von „State of the Art“-CRM-Systemen, ggf. ergänzt um KI-basierte Chatbots und automatisierte Ticketing-Systeme. Essenziell sind zudem insbesondere Maßnahmen zur Rekrutierung, regelmäßigen Schulung

und Weiterbildung gut ausgebildeter Service-Mitarbeiter mit hoher Personalkompetenz – sowie auch Maßnahmen zur Retention des Personals. Auch dieser Aspekt deckt sich mit den o. a. Ausführungen zu den Schlüsselressourcen im Kundendienst.

Darüber hinaus kann ein proaktiver Kundenservice mit Antizipation von Kundenbedürfnissen und proaktiver Kontaktaufnahme Probleme frühzeitig adressieren bzw. verhindern und auf diese Weise die Kundenzufriedenheit und -loyalität trotz hoher Erwartungen stärken.

Skalierung und Professionalisierung des Kundendienstes

Für stark wachsende Unternehmen steigt proportional dazu auch das Volumen der Kundenanfragen. Dies kann den Kundendienst stark belasten. Insbesondere wenn die personellen wie technologischen Ressourcen nicht schnell genug ausgebaut und professionalisiert werden können, kommt es in der Praxis zu Herausforderungen.

In diesen Fällen kann es sinnvoll sein, über ein Outsourcing der Kundendiensttätigkeiten nachzudenken. Insbesondere wenn der Kundendienst keine Kernkompetenz eines Unternehmens darstellt, hilft eine derartige Maßnahme dem Unternehmen, sich auf seine Stärken zu fokussieren. Mithilfe eines Dienstleisters kann sofort auf eine ausreichend große und erfahrene wie professionelle Mannschaft an Service-Mitarbeiter zugegriffen werden. Bei unerwarteten Änderungen der Kundenanfragen bietet das Outsourcing je nach vertraglicher Vereinbarung oft auch eine höhere Flexibilität, sodass fixe Kosten für Personal und Ausstattung potenziell variabilisiert werden können.

Zudem kann die Auslagerung von Kundendienstleistungen an auf diese Tätigkeiten spezialisierte Unternehmen eine kosteneffiziente Lösung sein, insbesondere für spezialisierte oder überlastete Servicebereiche.

Weitere Informationen zum Thema Outsourcing inklusive einer Übersicht über korrespondierende Chancen und Risiken finden Sie im Kapitel 7.2.2 dieses Buchs.

6.4 Unterstützende Aktivitäten

Neben den primären Aktivitäten sind die unterstützenden Aktivitäten ein essenzieller Bestandteil der Wertschöpfungskette nach Michael Porter (Porter, 1985).

Unterstützende Aktivitäten umfassen jene Bereiche des Unternehmens, die keinen direkten Wert für den Endkunden generieren. Dennoch bilden sie das Rückgrat eines Unternehmens und sind unverzichtbar für den Erfolg der primären Aktivitäten. Sie liefern die notwendige Basis, um die primären Prozesse eines Unternehmens effektiv und effizient durchführen zu können. Dabei geht ihre Bedeutung weit über die reine Funktionsunterstützung hinaus; sie sind integraler Bestandteil der strategischen Ausrichtung und der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Die unterstützenden Aktivitäten sind u. a. zentraler Baustein für die Fähigkeit eines Unternehmens, sich schnell an Marktveränderungen anzupassen und Innovationen zu entwickeln.

Zu den unterstützenden Aktivitäten zählen die folgenden Bereiche (Porter, 1985, S. 37):

- Einkauf,
- Technologieentwicklung,
- Personalwirtschaft und
- Unternehmensinfrastruktur.

In den folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Bereiche näher beschrieben.

6.4.1 Einkauf

Der Einkauf, auch als Beschaffung bekannt, umfasst alle Prozesse und Aktivitäten, die mit dem Erwerb von Gütern und Dienstleistungen von externen Quellen verbunden sind (Porter, 2001, S.54). Dies inkludiert nicht nur den Erwerb von Rohstoffen, Betriebsmaterialien und Zulieferprodukten, sondern auch die strategische Auswahl von Lieferanten und die Gestaltung der Beschaffungsprozesse. Auch die Beauftragung von Dienstleistern wie z. B. Unternehmensberatern, Wirtschaftsprüfern, dem Facility Management, Marketing-Agenturen etc. wird von Unternehmen in der Regel über den zentralen Einkaufsbereich gesteuert.

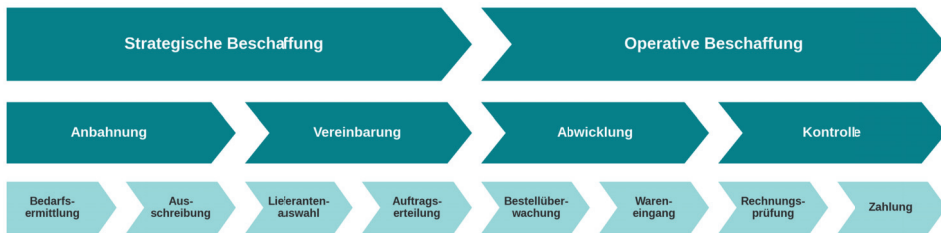
Der Einkauf geht dabei weit über die reine Beschaffungsfunktion hinaus. So definiert er die Spielregeln für die Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen im Unternehmen. Er kann z. B. festlegen, dass vor der Beauftragung von Dienstleistern in bestimmten Bereichen grundsätzlich eine Ausschreibung erfolgen muss, oder dass zumindest immer eine bestimmte Anzahl an Vergleichsangeboten eingeholt werden muss. Dies kann signifikante Effekte sowohl auf die Kosten als auch auf die Qualität der eingekauften Leistungen haben. Auch die Verhandlung von (Rahmen-)Verträgen und Preisen übernimmt der Einkauf. Da die Mitarbeiter dieses Bereiches über dedizierte Expertise und Fachkenntnisse in diesen Aktivitäten verfügen, erzielen sie oft deutlich attraktivere Konditionen als wenn ein Fachbereich die Beschaffung selbst vornehmen würde.

Neben der Kostenoptimierung beachtet der Einkauf auch Risikoaspekte und versucht signifikante Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten bzw. Dienstleistern zu vermeiden. Die Sicherstellung der Materialverfügbarkeit sowie einer ausreichend hohen Qualität werden im Rahmen der Aktivitäten explizit berücksichtigt.

Der Beschaffungsprozess lässt sich nach Lasch (2022, S. 67) in einen strategischen und einen operativen Teil untergliedern. Die strategischen Aspekte der Bedarfsermittlung, Lieferanten-

selektion und Vertragsgestaltung werden als „Sourcing“ bezeichnet. Die operativen Tätigkeiten der Abwicklung und Kontrolle des Bestellprozesses bezeichnet Lasch als „Purchasing“.

Abbildung 25: Darstellung des Beschaffungsprozesses



Darstellung der Gliederung und Komponenten des Beschaffungsprozesses (Quelle: in Anlehnung an Lasch, 2022, S. 68).

Ausgewählte Schlüsselressourcen im Einkauf

Lieferantenbeziehungen

Der Aufbau und die Pflege von starken Beziehungen zu zuverlässigen Lieferanten sind oft entscheidend für den Einkaufserfolg. Langfristige Partnerschaften können zu besseren Preisen, bevorzugtem Zugang zu Ressourcen und einer verbesserten Versorgungssicherheit sowie auch zu höherer Qualität der bezogenen Produkte und Dienstleistungen führen.

Qualifiziertes Personal

Erfahrene Einkäufer, die Marktkenntnisse, Verhandlungsgeschick und Verständnis für die Qualitätsstandards der Branche besitzen, sind unerlässlich. Sie müssen in der Lage sein, effektiv und auf Augenhöhe mit Lieferanten zu kommunizieren und günstige Bedingungen auszuhandeln.

Profunde Marktkennntnisse

Ein tiefes Verständnis der Marktdynamik, einschließlich der Kenntnis von Preistrends und der Verfügbarkeit von Rohstoffen, ist für strategische Einkaufsentscheidungen unerlässlich. Marktanalysen können auch dabei helfen, Risiken wie Lieferengpässe oder Qualitätsprobleme zu antizipieren oder zumindest frühzeitig zu identifizieren und durch adäquate Maßnahmen abzumildern.

Technologische Systeme

Moderne Einkaufssysteme wie elektronische Beschaffungsplattformen und Lieferantenmanagement-Software ermöglichen eine effiziente Abwicklung von Einkaufsprozessen von der Bestellung bis zur Lieferung. Diese Systeme helfen bei der Datenerfassung und -analyse, was zu besser informierten Einkaufsentscheidungen führt. Auch bei der Lieferantenbewertung und dem Vertragsmanagement können Einkaufssysteme hilfreich sein.

Vertragsmanagement

Spezialisierte ökonomische wie juristische Fähigkeiten und Expertise im Vertragsmanagement ermöglichen es dem Einkauf, Verträge besser zu verhandeln und zu verwalten, damit die Vereinbarungen die Unternehmensinteressen bestmöglich unterstützen und rechtliche Risiken minimieren.

Risikomanagement inklusive Compliance

Der Einkauf muss in der Lage sein, Risiken zu bewerten und zu managen. Dazu gehören die Absicherung gegen Preisschwankungen, die Gewährleistung von Lieferkontinuität und die Vermeidung von Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten. Zudem ist die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen

und ethischen Richtlinien im Einkauf entscheidend, um Risiken wie Korruption, Betrug und Rechtsstreitigkeiten sowie Reputationsrisiken zu vermeiden.

Ausgewählte Herausforderungen und Lösungsansätze

Digitalisierung des Einkaufsprozesses und technologische Anpassungen

Die zunehmende Digitalisierung des Einkaufsprozesses und die ständige Weiterentwicklung und Integration neuer Technologien kann Herausforderungen mit sich bringen. Insbesondere für langjährig etablierte Unternehmen, die bereits über lange Zeiträume hinweg in der Beschaffung tätig sind, können die neuen digitalen Möglichkeiten und Erfordernisse eine große Umstellung bedeuten. Neben der Anpassung der Prozesse und der technischen Systemimplementierung bzw. -integration kann auch die mentale Einstellung der Einkaufsmitarbeiter zu diesem Wandel eine Herausforderung darstellen. Langjährig erfolgreiche Einkäufer könnten gegen die konsequente Nutzung digitaler Tools votieren.

Trotz der genannten Herausforderungen überwiegen in der Regel die Vorteile digitaler Einkaufsprozesse. Der Einkauf kann hierdurch beispielsweise von operativen, repetitiven Aufgaben entlastet werden. Nicht wertschöpfende Tätigkeiten werden vom System übernommen bzw. unterstützt, was zudem deren Abwicklung beschleunigt. Die freiwerdenden Personalressourcen können entweder auf andere, strategischere Einkaufsaktivitäten allokiert oder auch kostenwirksam eingespart werden. In Summe hilft die Implementierung von E-Procurement-Lösungen bei der Vereinfachung und Automatisierung von Beschaffungsprozessen und ermöglicht somit Kostenvorteile wie auch die Etablierung der Beschaffung als strategische Unternehmensfunktion (Lasch, 2022, S. 69).

Um mit möglichen Widerständen von Mitarbeiter gegen die Digitalisierung umzugehen, bieten sich Change-Management-

Maßnahmen sowie eine proaktive, kontinuierliche Kommunikation und insbesondere auch Schulungen an.

Kosten- und Risikomanagement

Eine fortwährende Herausforderung für die Funktion des Einkaufs ist die Erzielung von Kostenkontrolle und -reduktion – ohne dabei die Qualität oder Lieferzuverlässigkeit zu beeinträchtigen und erhöhte Risiken für die Betriebskontinuität einzugehen.

Eine Lösung hierfür ist die Erzielung der oben beschriebenen Effizienzsteigerungen durch den Einsatz digitaler Einkaufstools. Darüber hinaus hilft ein aktives Risikomanagement mit geeigneten Frühwarnindikatoren bei der Identifizierung und Bewältigung von Beschaffungsrisiken einschließlich Lieferausfällen und Qualitätsproblemen. Auch die Nutzung globaler Beschaffungsmärkte kann Kostenvorteile bieten, erfordert jedoch ein Management von Lieferkettenrisiken und kulturellen Unterschieden (vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 5.3 „Globalisierung und interkulturelle Interkompetenzen“).

Literaturtipp

Eine umfassende Beschreibung des Einkaufs und der korrespondierenden Aktivitäten findet sich im Werk von Lasch: Lasch, R. (2022). *Strategisches und Operatives Logistikmanagement: Beschaffung* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Ab Seite 67 werden im Kapitel „Internet-basierte Optimierung von Beschaffungsprozessen“ die Potenziale und Herausforderungen von digitalen Einkaufsprozessen und -systemen en détail dargestellt.

6.4.2 Technologieentwicklung

Die Technologieentwicklung ist eine der zentralen unterstützenden Aktivitäten in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Je nach Geschäftsmodell und Branche des Unternehmens ist dieser Bereich sogar von höchster Relevanz für den Geschäftserfolg. Die Technologieentwicklung dient als Motor für Innovationen und die kontinuierliche Verbesserung innerhalb des Unternehmens. Sie umfasst die Forschung und Entwicklung neuer Technologien, Produkte und Prozesse (Porter, 2001, S. 54). Technologieentwicklung ist also nicht nur auf die Produktinnovation beschränkt, sondern impliziert auch die Verbesserung von Produktionsprozessen, die Optimierung von Informationssystemen und kann die Basis für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle darstellen.

Ausgewählte Schlüsselressourcen

Humankapital

Hochqualifizierte Forscher, Ingenieure, Software-Entwickler und Technologen sind essenziell für innovative Technologieentwicklung. Ihre Expertise und Kreativität sind entscheidend für die Entwicklung neuer Ideen und die Lösung technischer Herausforderungen. Die Bildung von interdisziplinären Teams, die Marketing, Produktion, Forschung und Entwicklung einschließen, fördert die Innovationskraft und die Anpassungsfähigkeit an wandelnde Kundenbedürfnisse.

Physische sowie finanzielle Forschungs- und Entwicklungsressourcen

Je nach Branche und Geschäftsmodell sind für die Technologieentwicklung umfassende finanzielle und physische Ressourcen erforderlich. Diese beinhalten neben den Budgets, die für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten bereitgestellt werden, auch materielle Ressourcen wie Labore, Testeinrichtungen und technologische Ausrüstung. Diese Ressourcen

sind ebenso wie das Humankapital eine Voraussetzung für Unternehmen, um neue Produkte zu entwickeln und bestehende zu verbessern.

Moderne Informationstechnologie

Moderne IT-Systeme unterstützen die Technologieentwicklung durch Datenanalyse, Simulationen und das Design von Prototypen. IT-Ressourcen erleichtern auch die Zusammenarbeit innerhalb von Forschungsteams und mit externen Partnern. Die Nutzung moderner Kollaborations- und Wissensmanagement-Tools kann die Effizienz der Arbeit deutlich steigern.

Kooperationen und Partnerschaften

Beziehungen zu Universitäten, Forschungsinstituten und anderen Unternehmen können den Zugang zu neuesten Forschungsergebnissen, spezialisiertem Wissen und neuen Technologien verbessern. Sowohl die Fixkosten als auch die Risiken können unter den Partnern geteilt werden, sodass daraus signifikante Kostenvorteile resultieren können. Weitere Ausführungen zu diesen Themen finden sich im Kapitel 4.4.2 „Strategische Allianzen“.

Compliance und regulatorische Kenntnisse

Ein hohes Verständnis für regulatorische Rahmenbedingungen sowie einschlägige Erfahrungen mit Compliance-Themen sind besonders in stark regulierten Branchen wie der Pharmaindustrie, der Biotechnologie oder auch der Finanzindustrie wichtig, um sicherzustellen, dass neue Produkte und Technologien den gesetzlichen Anforderungen entsprechen. Dort ist die rein technologische Entwicklung nur ein Teilbereich auf dem Weg zur kommerziellen Nutzung. Erst wenn alle relevanten, teils sehr umfangreichen Regularien eingehalten werden und diese Einhaltung von den Regulierungsbehörden

bescheinigt wird, dürfen die Innovationen am Markt angeboten bzw. im Wertschöpfungsprozess verwendet werden.

Innovationskultur

Eine gelebte Unternehmenskultur, die Kreativität, Experimentierfreude und das Eingehen von berechneten Risiken fördert, ist entscheidend für die Entwicklung neuer Technologien.

Ausgewählte Herausforderungen und Lösungsansätze

Schneller technologischer Wandel

Unternehmen müssen mit dem rasanten Tempo der technologischen Entwicklungen im Markt Schritt halten. Auch die Halbwertszeit von neuen eigenen Entwicklungen wird vom allgemeinen technologischen Fortschritt bestimmt.

Die kontinuierliche Investition in Forschung und Entwicklung mit dauerhaften Budgets hilft, aktuelle Technologietrends zu verfolgen und darauf zu reagieren. Zudem kann ein professionelles Innovationsmanagement dabei helfen, dass die richtigen Projekte priorisiert werden. Die Identifikation und Einbindung von sogenannten Lead Usern und Leitmärkten in den Entwicklungsprozess kann dabei helfen, Kundenbedürfnisse zu antizipieren und auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse Produkte zu entwickeln, die diese kommenden Bedürfnisse frühzeitig adressieren.

Hohe Kosten der Technologieentwicklung

Die Entwicklung neuer Technologien ist oft langwierig und mit hohen Investitionen verbunden. Eine präzise Allokation von Ressourcen auf die vielversprechendsten Projekte ist wichtig, um dieser Herausforderung zu begegnen. In aller Regel kann ein Unternehmen aufgrund von Personal- und Budget-

restriktionen nicht alle potenziell interessanten Entwicklungsprojekte (simultan) durchführen. Ob ein bestimmtes Projekt durchgeführt wird, sollte daher immer im Kontext mit allen möglichen Alternativprojekten betrachtet und entschieden werden. Es gilt das Opportunitätskostenprinzip.

Hierzu kann z. B. wie folgt vorgegangen werden: Mithilfe eines Scoring-Modells werden die verschiedenen möglichen Entwicklungsprojekte quantitativ nachvollziehbar miteinander verglichen. Dabei werden alle Projekte anhand derselben Kriterien eingestuft. So können die Projekte z. B. in den Dimensionen „Umsatzsteigerung“, „Effizienzsteigerung“, „Strategic Fit“, „Umsetzbarkeit“, „Kosten“ und „Amortisationsdauer“ mit Werten von 0–10 eingestuft werden. Durch eine zuvor festgelegte Gewichtung der Kriterien lässt sich für jedes Projekt ein Gesamtscore ermitteln. Für die Projekte mit den höchsten Punktwerten können in der Folge standardisierte Onepager mit einer Kurzbeschreibung und standardisiertem Business-Case erstellt werden. Die so aufbereiteten OnePager werden anschließend von einem Innovations-Board geprüft. Das Board hat die Budgetverantwortung und gibt die unter Berücksichtigung und Gewichtung aller Aspekte vielversprechendsten Projekte zur Umsetzung frei. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass das Budget optimal allokiert wird, da nur die im Vergleich besten Projekte durchgeführt werden.

Ein neuerer Ansatz zur Reduktion der Entwicklungskosten ist die Entwicklung sogenannter frugaler Innovationen. Hierbei handelt es sich um Innovationen, die darauf abzielen, den Einsatz von materiellen und finanziellen Ressourcen in der gesamten Kette (Entwicklung, Produktion, Distribution, Konsum und Entsorgung) zu minimieren, dabei aber bestimmte Qualitätsstandards erfüllen oder sogar übertreffen (Tiwari & Herstatt, 2012b, S.4).

Auch die konsequente Nutzung von Fördermitteln und Steuervorteilen für Forschungszwecke dient der Kostenreduktion. Darüber hinaus lassen sich durch Forschungs Kooperationen oder -allianzen Skaleneffekte erzielen.

6.4.3 Personalwirtschaft

Die Personalwirtschaft, auch bekannt als Human Resources Management oder kurz „HR“, umfasst alle Prozesse und Aktivitäten, die sich mit der Rekrutierung, Entwicklung, Motivation und Erhaltung von Mitarbeiter befassen (Porter, 2001, S. 54). Sie ist entscheidend für die Generierung einer starken und leistungsfähigen Belegschaft. Die Personalwirtschaft ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens und trägt maßgeblich zur Stärkung der Wettbewerbsposition bei. Durch die effektive Verwaltung und Entwicklung der Humanressourcen können Unternehmen nicht nur ihre operative Effizienz steigern, sondern auch eine Kultur der Innovation und des kontinuierlichen Lernens fördern. In einer sich schnell verändernden Geschäftswelt ist ein proaktives und strategisches Personalmanagement unerlässlich, um langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen.

Hauptziele sind die Gewinnung und Entwicklung qualifizierter Mitarbeiter, die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung sowie die Optimierung der Personalkosten.

Ausgewählte Schlüsselressourcen

Effektive Rekrutierungs- und Auswahlverfahren

Um qualitativ hochwertiges Personal zu gewinnen, sind strukturierte und effiziente Rekrutierungs- und Auswahlprozesse erforderlich. Diese sollten darauf abzielen, Kandidaten zu identifizieren, die sowohl fachlich qualifiziert als auch kulturell mit den Werten und Zielen des Unternehmens kompatibel sind.

Leistungsmanagement-Systeme

Diese Systeme helfen dabei, die Leistung der Mitarbeiter zu überwachen und zu bewerten, um sicherzustellen, dass sie im

Einklang mit den Unternehmenszielen stehen. Sie können auch zur Identifizierung von Entwicklungsmöglichkeiten und zur Leistungssteigerung genutzt werden.

Fort- und Weiterbildungsprogramme

Turnusmäßige, qualitativ hochwertige Schulungs- und Entwicklungsprogramme sind entscheidend, um die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erweitern und sie auf dem neuesten Stand der Branchentrends und Technologien zu halten. Diese dienen auch zur kontinuierlichen Einhaltung neuer und bestehender regulatorischer wie auch arbeitsrechtlicher Vorschriften und ethischer Standards, um rechtliche Risiken zu vermeiden und ein positives Unternehmensimage zu fördern.

Employer Branding & Programme zur Förderung von Mitarbeitermotivation

Ein positives Image als Arbeitgeber ist auf dem Arbeitsmarkt insbesondere im Kampf um die besten Talente (War for Talents) entscheidend. Wenn ein solches Image über Jahre aufgebaut und gehalten werden kann, ist dies ein entscheidendes Asset für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

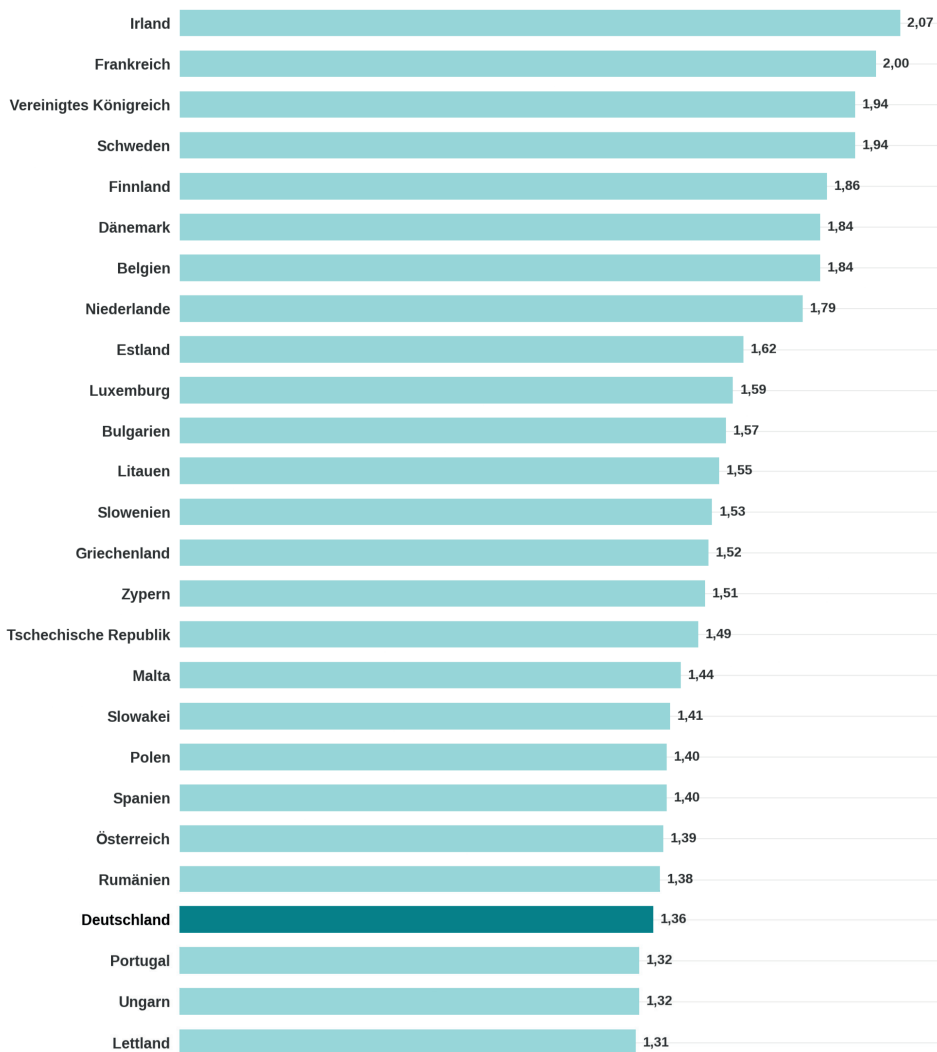
Die Förderung einer positiven und motivierenden Arbeitsumgebung für bestehende Mitarbeiter ist entscheidend für die Aufrechterhaltung hoher Leistungsniveaus und niedriger Fluktuationsraten. Dies kann durch Maßnahmen wie angemessene Vergütung, Anerkennung, Karrieremöglichkeiten und ein gutes Arbeitsumfeld erreicht werden. Auch eine vielfältige und inklusive Arbeitsumgebung kann die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber steigern.

Ausgewählte Herausforderungen und Lösungsansätze

Fachkräftemangel & demografische Entwicklung

In den vergangenen Jahren hat sich das Verhältnis von Angebot zu Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt gewandelt. Über einen langen Zeitraum hinweg hatten insbesondere renommierte, international agierende Konzerne bei der Besetzung von Stellen die Auswahl aus einer Vielzahl passender Bewerber bzw. geeigneter Kandidaten. So bewarben sich beispielsweise bei einigen Unternehmen pro Ausbildungsplatz regelmäßig 100 Bewerber. Diese Situation hat sich mittlerweile gewandelt, was die Unternehmen bei der Rekrutierung sowie bei der Retention von Mitarbeiter vor Herausforderungen stellt. Insbesondere der demografische Wandel führte und führt weiterhin zu einer Verknappung von gut qualifizierten Arbeitskräften. Es kommt von einem Nachfrage- zu einem zunehmenden Angebotsüberhang. So sind die Geburtenziffern in den meisten europäischen Ländern wie auch in Deutschland stark zurückgegangen. Während die Geburtenziffer in Deutschland (Ost und West zusammengefasst) noch in den 1960er-Jahren bei 2,5 lag, betrug der Wert bereits in 2009 nur noch 1,36 (Kettner, 2012, S. 38 f.).

Abbildung 26: Geburtenziffer in europäischen Ländern, 2009

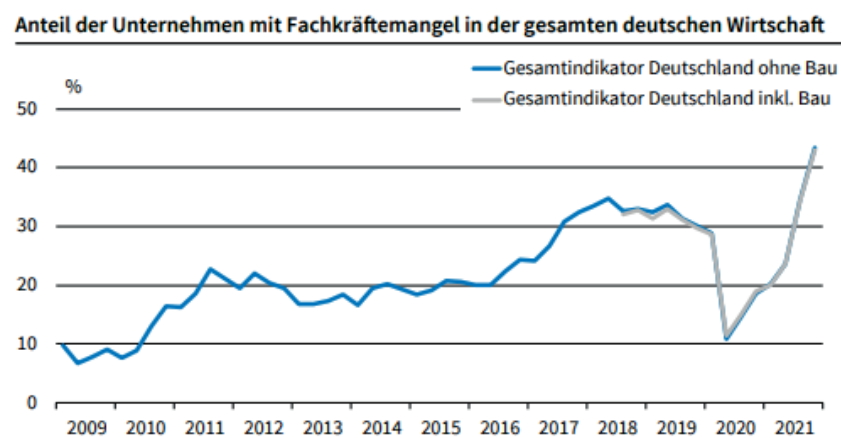


Vergleich der Geburtenziffer im Jahre 2009 in verschiedenen europäischen Ländern (Quelle: in Anlehnung an Kettner, 2012, S. 38).

Das Thema „Fachkräftemangel“ ist entsprechend präsent und gilt gar als „eine der größten Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft“ (Schächterle, 2023, S. 335). Das ifo-Institut geht davon aus, dass „Arbeitskräfteknappheiten auch in Zukunft eine große Herausforderung für die deutsche Wirtschaft

darstellen“ (Sauer & Wollmershäuser, 2021, S. 3). Abbildung 27 visualisiert und quantifiziert die Thematik anschaulich.

Abbildung 27: Entwicklung des Fachkräftemangels in Deutschland



Anteil der deutschen Unternehmen, die angeben, unter dem Fachkräftemangel zu leiden (Quelle: Sauer & Wollmershäuser, 2021, S. 4).

Lösungsansätze inkludieren das oben beschriebene Employer Branding in Kombination mit Maßnahmen zur Reduktion der Mitarbeiterfluktuation. Die Einführung neuer Technologien und Arbeitsformen wie Homeoffice und flexible Arbeitszeiten sind weitere Ansätze zur Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber und somit zur Begegnung des Fachkräftemangels. Auch die explizite Integration von Nachhaltigkeits- und CSR-Aspekten (Corporate Social Responsibility) in die Personalpolitik hilft Unternehmen, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Das Angebot von freiwilligen betrieblichen Zusatzleistungen (Fringe Benefits) und eine im Marktvergleich attraktive Vergütung sind weitere wichtige Punkte.

Kettner (2012, S. 115 ff.) beschreibt den hohen Einfluss, den Unternehmen auf ihren Rekrutierungserfolg haben. Als weitere Lösungsansätze für Unternehmen nennt sie folgende Strategien (S.117 f.):

- *„eine gute Vorbereitung der Personalsuche, bei der die tatsächlich erforderlichen Qualifikationen von neuen Mitarbeitern rechtzeitig benannt und mögliche Kompensationsstrategien im Falle fehlender Qualifikationsbestandteile von Beginn an berücksichtigt werden*
- *Flexibilität und Kompromissbereitschaft bei der Personalauswahl, die – unabhängig vom verlangten Qualifikationsniveau – nicht von vornherein auf bestimmte Personengruppen beschränkt sein sollte*
- *die Positionierung als attraktive Arbeitgeber, wobei die unterschiedlichen Interessen unterschiedlicher Mitarbeiter berücksichtigt sein müssen“*

Bedürfnisse der Generation Z im Einklang mit Bedürfnissen älterer Mitarbeiter

Die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Bewerber aus der Generation Z unterscheiden sich häufig von den Erfahrungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter aus vorhergehenden Generationen. Meyer (2020, S. 5) beschreibt folgende Attribute der Generation Z:

- Wunsch nach schneller Kommunikation und Informationsübermittlung inklusive Rückmeldung oder Bestätigung
- Motivation durch genügend Freiheiten in Bezug auf Arbeitszeit und -ort
- Im Vergleich geringe Loyalität gegenüber Arbeitgebern
- Kurzfristige Kündigungsbereitschaft der Arbeitsverhältnisse auch bei geringfügigen Diskrepanzen
- „Möchte es sich gut gehen lassen“
- Bedingungslose Forderung nach einer passenden Arbeitsatmosphäre – ohne Übernahme von Verantwortung hierzu beizutragen

Als Lösungsansätze bieten sich u. a. die oben beschriebenen Maßnahmen zur Begegnung mit dem Fachkräftemangel an. Darüber hinaus sollte bei der Behandlung der Bedürfnisse mit Generation Z berücksichtigt werden, dass diese nicht zu Konflikten mit den Bedürfnissen und Erfahrungen altgedienter bestehender Mitarbeiter führen. Weitere Strategien und Werkzeuge finden sich im nachfolgenden Literaturtipp.

Literaturtipp

Das Buch „Generation Z – Personalmanagement und Führung: 21 Tools für Entscheider“ beschreibt eine Vielzahl von Lösungsstrategien für den erfolgreichen Umgang mit den Bedürfnissen von (potenziellen) Mitarbeiter der Generation Z:

Schlotter, R. & Hubert, P. (2020). *Generation Z – Personalmanagement und Führung: 21 Tools für Entscheider*. Wiesbaden: Springer Gabler.

6.4.4 Unternehmensinfrastruktur

Die Unternehmensinfrastruktur beinhaltet die Aktivitäten in den Gebieten allgemeines Management, Planung, Finanzwesen, „Government Affairs“, Buchhaltung, Rechtswesen und Qualitätsmanagement (Porter, 2001, S. 56). Auch wenn die Unternehmensinfrastruktur z. T. lediglich als „Overhead“ beschrieben wird, kann sie eine wertvolle Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile sein.

Besonders deutlich wird die hohe Bedeutung des Managements mit dem berühmten Zitat „Rowing harder doesn't help if the boat is headed in the wrong direction“ von Kenichi Ohmae, einem japanischen Organisationstheoretiker und Managementberater (Zu, 2019, S. 25). Wenn die vom Management erarbeitete Unternehmensstrategie in die falsche Richtung führt,

da sie z. B. nicht auf den Kernkompetenzen der Firma beruht oder die (sich wandelnden) Marktstrukturen und Kundenbedürfnisse nicht ausreichend berücksichtigt, dann können die Mitarbeiter aus den anderen Teilen der Wertschöpfungskette noch so hart arbeiten. Das Unternehmen wird keinen oder im Verhältnis zu seinem Potenzial zu geringen Erfolg haben. Dies beweisen unzählige Praxisbeispiele wie z. B. der Absturz von Nokia, dem ehemaligen Marktführer von Mobiltelefonen (Vuori & Huy, 2015).

Ausgewählte Schlüsselressourcen

Organisationsstruktur und Management

Eine effiziente Organisationsstruktur und ein kompetentes Managementteam sind erfolgskritisch. Dies beinhaltet klare Verantwortlichkeiten, effektive Kommunikationskanäle und eine starke Führung, die die Unternehmensstrategie definiert und umsetzt.

Finanzielle Ressourcen und Finanzmanagement

Eine solide finanzielle Basis und effektives Finanzmanagement, einschließlich Budgetierung, Finanzberichterstattung und Investitionsplanung sind unerlässlich. Auch für die Investitionsplanung sowie die Beschaffung von Fremdkapital für neue Investitionen sind diese Ressourcen entscheidend. Die Ressourcen dieses Bereichs ermöglichen es dem Unternehmen, seine operationellen und strategischen Ziele zu finanzieren.

Rechtsabteilung und Compliance

Eine kompetente Rechtsabteilung, die das Unternehmen in allen rechtlichen Angelegenheiten berät, ist für die Risiko-

minimierung und den Schutz des Unternehmens von großer Bedeutung. Auch ein leistungsstarker Compliance-Bereich ist für viele Geschäftsmodelle erfolgskritisch. Er stellt sicher, dass alle Regularien eingehalten werden, und minimiert das Risiko größerer Strafzahlungen. Gleichzeitig ist es wichtig, dass der Compliance-Bereich auch den Unternehmenserfolg im Blick hat und im Sinne der Effizienz eine deutliche Overcompliance vermeidet.

Ausgewählte Herausforderungen und Lösungsansätze

Dynamischer Wandel der Märkte

Nichts ist so konstant wie der Wandel. Die Dynamik der Veränderungen der für die Unternehmen relevanten Märkte wird durch eine Vielzahl aktueller Entwicklungen noch weiter verstärkt. Hierzu gehört der rasante technologische Wandel durch Innovationen wie künstliche Intelligenz und die Anwendung der Blockchain-Technologie. Auch die sich dynamisch ändernden Kundenpräferenzen spielen eine große Rolle. Ein weiterer Faktor sind gesellschaftliche Änderungen wie der Trend zur Nachhaltigkeit. Auch geopolitische Ereignisse und Verschiebungen der Machtverhältnisse zwischen Staaten führen zu Änderungen in Beschaffungs- wie Absatzmärkten der Unternehmen. Makroökonomische Turbulenzen und unvorhersehbare Ereignisse mit hoher Auswirkung wie z. B. die Corona-Pandemie (sogenannte Sigma-3-Events) beeinflussen die Märkte ebenfalls stark. Nicht zuletzt müssen zunehmende regulatorische Anforderungen ebenso berücksichtigt werden wie die Entwicklungen der (De-) Globalisierung.

Um diesem Wandel erfolgreich zu begegnen, benötigen Unternehmen in erster Linie hervorragendes Personal im Management-Team, ergänzt um kluge Analysten. Eine Möglichkeit hierfür ist der Aufbau eines internen Strategiebereichs, der sich mit den relevanten Fragestellungen analytisch und professionell auseinandersetzt und strategische Management-

Entscheidungen systematisch vorbereitet und unterstützt. Auch für die flexible Bearbeitung von strategisch wichtigen Sonderprojekten und Ad-Hoc-Fragestellungen ist ein derartiges Team äußerst hilfreich.

Alternativ kann hierfür auch auf externe Expertisen von z. B. Managementberatungen zurückgegriffen werden. Fähiges Personal im Management mit strategischem Weitblick und operativer Umsetzungsstärke bleibt jedoch in jedem Falle erfolgskritisch.

Eine turnusmäßige Analyse relevanter Marktentwicklungen und neuer technologischer Möglichkeiten hilft, die Treiber des Wandels frühzeitig zu identifizieren oder gar zu antizipieren. Darüber hinaus sollten die (Kern-) Kompetenzen des Unternehmens analysiert und regelmäßig überprüft werden. Auf Basis dieser Erkenntnisse lassen sich Strategien entwickeln, die sowohl auf den Stärken und Ressourcen des Unternehmens beruhen als auch die sich wandelnden Marktbedingungen berücksichtigen.

Neben der Analysetätigkeit und der Entwicklung von Strategien bzw. Vorbereitung von strategischen Weichenstellungen oder Einzelentscheidungen ist die professionelle und nachhaltige Umsetzung der daraus resultierenden Projekte entscheidend. Auch hierbei kann die interne Strategieeinheit eine Schlüsselrolle spielen, projektbasiert ergänzt um Fachexperten („Subject Matter Experts“) aus den jeweils relevanten Fachbereichen. Die Fachexperten können aus allen Teilen der Wertschöpfungskette hinzugezogen werden.

Management der Veränderungen (Change Management)

Aus den dynamischen Marktveränderungen sowie den daraus resultierenden Einführungen von Innovationen, neuer Technologie sowie Prozess- und Produktanpassungen im Unternehmen ergeben sich massive Herausforderungen für die Belegschaft. Das Management muss dafür Sorge tragen, dass die Mitarbeiter die notwendigen Veränderungen verstehen und

unterstützen. Sollten die Mitarbeiter auf dieser Reise der Veränderungen hingegen ihre Motivation verlieren oder sich gar aktiv gegen die Veränderungen stellen, mindert dies den Unternehmenserfolg.

Als Lösung dient ein aktives Change Management. Dabei werden u. a. Veränderungen regelmäßig kommuniziert und erläutert, Mitarbeiter professionell geschult und auch aktiv in die Veränderungsprojekte eingebunden. Ein professionelles Change Management wird oft unterschätzt, ist jedoch ein kritischer Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen, für die Aufrechterhaltung der Mitarbeitermotivation und damit letztlich auch für den Geschäftserfolg eines Unternehmens.

Zusammenfassung

Die Wertschöpfungskette nach Michael Porter ist eines der wichtigsten Werkzeuge im strategischen Management von Unternehmen. Sie hilft, die unternehmerischen Aktivitäten systematisch einzuordnen, darzustellen und zu steuern. Die Form der Darstellung führt zu einem gesamthaften, übergeordneten Verständnis des Geschäftsmodells von Unternehmen.

Die Verknüpfung der Aktivitäten mit unternehmerischen Ressourcen und den identifizierten (Kern-)Kompetenzen hilft bei der Vorbereitung strategischer Managemententscheidungen.

In der unternehmerischen wie auch der wissenschaftlichen Praxis ist die Anwendung der Wertschöpfungskette seit Dekaden weit verbreitet und nicht mehr wegzudenken. Die in diesem Kapitel dargestellten Schlüsselressourcen, Herausforderungen und Lösungsansätze geben Ihnen praxisorientierte Einblicke in die einzelnen Bereiche der Value Chain.

Wie sich die Ergebnisse von Value-Chain-Analysen für Unternehmen in der Praxis konkret anwenden lassen, beschreibt das folgende Kapitel. Sie dienen als Basis für eine Vielzahl weiterer strategischer Analysen und sind wichtiger Input für Entscheidungen.

Aktion

- Erläutern Sie bitte das Konzept der Wertschöpfungskette nach Michael Porter.
- Erläutern Sie bitte, inwiefern neben primären auch die unterstützenden Aktivitäten der Wertschöpfungskette entscheidend für den Unternehmenserfolg sein können.
- Nennen Sie bitte ein Beispiel für ein Unternehmen, das die Aktivitäten im Bereich Marketing und Vertrieb besonders erfolgreich durchführt. Erläutern Sie, wie dem Unternehmen hierdurch Wettbewerbsvorteile entstehen.

Teil II: Ganzheitliche Strategieentwicklung

7 Von der Analyse zur Strategie: Markt- oder Unternehmensfokus

Für die Entwicklung einer erfolgreichen Unternehmensstrategie stehen Managern zwei grundlegende Perspektiven zur Verfügung, die in Teil I ausführlich behandelt wurden:

Die **Marktperspektive (Market-Based View)** richtet den Blick nach außen: Mithilfe der Branchenstrukturanalyse nach Michael Porter (Kapitel 3) lässt sich die Attraktivität eines Marktes systematisch bewerten. Die Analyse der fünf Wettbewerbskräfte zeigt auf, wo Chancen und Risiken liegen und welche Wettbewerbsstrategien grundsätzlich erfolgversprechend sein können.

Die **Unternehmensperspektive (Resource-Based View)** richtet den Blick nach innen: Die Analyse der Ressourcen, Kernkompetenzen und der Wertschöpfungskette (Kapitel 4-6) zeigt auf, welche einzigartigen Stärken ein Unternehmen besitzt und wie sich daraus Wettbewerbsvorteile ableiten lassen.

Beide Perspektiven sind wertvoll und können jeweils für sich bereits eine solide Grundlage für strategische Entscheidungen bilden. Die Marktperspektive fragt: „Was fordert der Markt?“ bzw. „Wo bieten sich Marktchancen?“ und zeigt auf, welche Strategien angesichts der Wettbewerbskräfte grundsätzlich erfolgversprechend sind. Die Unternehmensperspektive fragt: "Was können wir besonders gut?" und identifiziert Strategien, die auf den einzigartigen Stärken des Unternehmens aufbauen.

Viele Unternehmen treffen erfolgreiche strategische Entscheidungen auf Basis nur einer dieser Perspektiven. Eine konsequent marktorientierte Strategie kann ebenso zum Erfolg führen wie eine konsequent ressourcenorientierte Strategie. Doch für nachhaltige Wettbewerbsvorteile in dynamischen Märkten ist die Integration beider Perspektiven entscheidend:

Nur wer sowohl die Anforderungen des Marktes als auch die eigenen Stärken berücksichtigt, kann Strategien entwickeln, die sowohl attraktiv als auch umsetzbar sind.

In diesem Kapitel werden zunächst beide Perspektiven isoliert voneinander betrachtet: Welche Strategien lassen sich aus der Marktanalyse ableiten? Welche Strategien ergeben sich aus der Unternehmensanalyse? Die Integration beider Perspektiven zu einem ganzheitlichen **360°-Blick** erfolgt dann in den folgenden Kapiteln.

7.1 Strategien auf Basis der Marktanalyse

In Teil I (Kapitel 1.2) wurden die drei generischen Wettbewerbsstrategien nach Michael Porter vorgestellt: Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung (Konzentration). Diese Strategien beschreiben grundlegende Ansätze, wie Unternehmen sich im Wettbewerb positionieren können.

Die Ergebnisse der Branchenstrukturanalyse (Kapitel 3) können als Input verwendet werden, um eine geeignete Wettbewerbsstrategie zu entwickeln (vgl. Abbildung 2). Die Analyse der fünf Wettbewerbskräfte zeigt auf, welche dieser Strategien in einem Markt grundsätzlich sinnvoll sein können:

Kostenführerschaft

In Märkten mit hoher Rivalität und Preissensitivität der Nachfrage sowie bei begrenzten Möglichkeiten der Produktdifferenzierung kann eine Strategie der Kostenführerschaft sinnvoll sein, um durch niedrigere Kosten einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Differenzierung

In Märkten mit hoher Verhandlungsmacht der Abnehmer und signifikanter Bedrohung durch Ersatzprodukte kann eine

Differenzierungsstrategie helfen, sich von Wettbewerbern abzuheben und Kundenloyalität zu stärken.

Fokussierung (Konzentration)

In Märkten, in denen bestimmte Segmente oder Nischen weniger intensiven Wettbewerbskräften ausgesetzt sind, kann eine Fokussierungsstrategie auf Nischenmärkte sinnvoll sein. Dies ist oft der Fall, wenn spezifische Kundenbedürfnisse prävalent sind, die von anderen Anbietern nur unzureichend bedient werden.

Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung

Doch die Marktperspektive allein greift zu kurz. Eine Strategie kann noch so gut auf den Markt zugeschnitten sein – ihre erfolgreiche Umsetzung hängt entscheidend von den internen Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens ab.

Die erfolgreiche Umsetzung jeder der drei Wettbewerbsstrategien ist mit spezifischen Voraussetzungen verknüpft. Tabelle 8 bietet hierzu eine erste Übersicht über die gewöhnlich erforderlichen Fähigkeiten, Mittel und organisatorischen Anforderungen.

Tabelle 8: Übliche Voraussetzungen für die Umsetzung der Strategien

Strategietyp	Gewöhnlich erforderliche Fähigkeiten und Mittel	Übliche organisatorische Anforderungen
Umfassende Kostenführerschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Investitionen und Zugang zu Kapital - Verfahrensinnovationen u. -verbesserungen - Intensive Beaufsichtigung der Arbeitskräfte - Produkte, die im Hinblick auf einfache Herstellung entworfen sind - Kostengünstiges Vertriebssystem 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensive Kostenkontrolle - Häufige detaillierte Kontrollberichte - Klar gegliederte Organisation und Verantwortlichkeiten - Anreizsystem, das auf der strikten Erfüllung quantitativer Ziele beruht
Differenzierung	<ul style="list-style-type: none"> - Gute Marketingfähigkeiten - Produktengineering - Kreativität - Stärken in der Grundlagenforschung - Guter Ruf in Sachen Qualität und technologische Spitzenstellung - Lange Branchentradition oder einmalige Kombination von Fähigkeiten, die aus anderen Branchen stammen - Enge Kooperation mit Beschaffungs- und Vertriebskanälen 	<ul style="list-style-type: none"> - Strenge Koordination von Tätigkeiten in den Bereichen F&E, Produktentwicklung und Marketing - Subjektive Bewertungen und Anreize anstelle von quantitativen Kriterien - Annehmlichkeiten, um hoch qualifizierte Arbeitskräfte, Wissenschaftler oder kreative Menschen anzuziehen
Konzentration	<ul style="list-style-type: none"> - Kombination der oben genannten Maßnahmen, gerichtet auf das bestimmte strategische Zielobjekt 	<ul style="list-style-type: none"> - Kombination der oben genannten Maßnahmen, gerichtet auf das bestimmte strategische Zielobjekt

Darstellung der typischen Anforderungen an Unternehmen für die erfolgreiche Umsetzung der verschiedenen Wettbewerbsstrategien (Quelle: In Anlehnung an Porter, 2013, S.80).

Wie die Tabelle verdeutlicht, erfordert jede Strategie spezifische Fähigkeiten, Mittel und organisatorische Anforderungen: Eine Kostenführerschaftsstrategie benötigt beispielsweise oft hohe Investitionen in effiziente Produktionsanlagen, intensive Kostenkontrolle, straffe Organisationsstrukturen und ein

Anreizsystem, das auf quantitative Ziele ausgerichtet ist. Unternehmen müssen über Zugang zu Kapital verfügen und in der Lage sein, Prozesse kontinuierlich zu optimieren.

Eine Differenzierungsstrategie erfordert hingegen ganz andere Kompetenzen wie z.B. Kreativität, Marketingfähigkeiten, Innovationskraft und die Fähigkeit, hoch qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Die Organisationsstruktur muss flexibel genug sein, um Innovation zu fördern, und Anreizsysteme sollten eher auf subjektiven Bewertungen als auf rein quantitativen Kriterien basieren.

Diese Anforderungen offenbaren die hohe Relevanz der unternehmensinternen (Kern-) Kompetenzen und Ressourcen. In Abhängigkeit von den eigenen Fähigkeiten und Ressourcenausstattungen sowie auch der Unternehmenskultur und -historie ist die Umsetzung der jeweiligen Wettbewerbsstrategien unterschiedlich erfolversprechend. Die entscheidende Frage lautet daher: Verfügt das Unternehmen über die notwendigen Voraussetzungen?

Hinweis

Eine Strategie kann noch so gut durchdacht und ausgefeilt sein. Um Erfolg zu bringen, muss sie für das jeweilige Unternehmen auch in der Praxis umsetzbar sein!

7.2 Strategien auf Basis der Unternehmensanalyse

Die Analyse der Marktstrukturen und die Ableitung einer grundsätzlich geeigneten Wettbewerbsstrategie sind wichtige erste Schritte. Die Branchenstrukturanalyse zeigt auf, wo im

Markt Chancen und Risiken liegen und welche Strategien grundsätzlich sinnvoll sein können.

Doch die entscheidenden Fragen lauten:

- Verfügt das Unternehmen über die notwendigen Ressourcen und Kernkompetenzen, um die gewählte Strategie erfolgreich umzusetzen?
- Welche Strategie wird von den einzigartigen (Kern-) Kompetenzen und Ressourcen des Unternehmens am besten unterstützt und ist am besten umsetzbar?
- Welche konkreten weiteren strategischen Weichenstellungen ergeben sich aus der Analyse der unternehmensinternen Ressourcen, Kompetenzen und Wertschöpfungskette?

Neben der Analyse von Märkten ist auch der Blick nach innen – aufs eigene Unternehmen – essenziell, um für die Erstellung der Unternehmensstrategie eine solide Basis zu erlangen. Im Resource-Based View werden die unternehmensinternen Ressourcen, Kompetenzen und Aktivitäten untersucht. Für die Unternehmensstrategie spielt hierbei insbesondere die Identifikation von Kernkompetenzen eine große Rolle.

Die Analyse der eigenen (Kern-)Kompetenzen und Ressourcen ist für Unternehmen essenziell. Die Unternehmensstrategie sollte auf die jeweiligen einzigartigen Fähigkeiten eines Unternehmens ausgerichtet sein, um hohe Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Denn eine Strategie, die für ein Unternehmen und dessen Kompetenzen passgenau ist, kann für ein anderes Unternehmen zum Scheitern verurteilt sein.

Analog zum Fazit des Market-Based View lässt sich jedoch auch beim Resource-Based View konkludieren, dass diese Perspektive allein nicht ausreichend ist, um eine überlegene Unternehmensstrategie zu entwickeln und fortlaufend zu überprüfen. Die Strategie sollte nicht ausschließlich auf den eigenen Stärken beruhen, ohne die Nachfrage, Struktur und

Entwicklungen am Markt zu berücksichtigen. Im Extremfall würden sonst vom Unternehmen Produkte angeboten, die am Markt nur sehr wenige Abnehmer finden.

Die Analyse von Aktivitäten, Kernkompetenzen und der Wertschöpfungskette eines Unternehmens liefert dennoch wertvolle Erkenntnisse für eine Vielzahl strategischer Entscheidungen. Die Erkenntnisse können Unternehmen dabei helfen, ihre strategische Ausrichtung zu schärfen und sich effektiv im Wettbewerbsumfeld zu positionieren. Die folgenden Unterkapitel beleuchten die vielfältigen konkreten Anwendungsoptionen der erarbeiteten Analysen für die strategische Unternehmensführung.

7.2.1 Anwendungsmöglichkeiten der Value-Chain-Analyse unter Berücksichtigung der Kernkompetenzen

Mithilfe der Wertschöpfungskette (Value Chain) können die Aktivitäten eines Unternehmens strukturiert und übersichtlich dargestellt werden. Die aktivitätenbasierte Darstellung führt zu einem gesamthaften Verständnis des Geschäftsmodells eines Unternehmens und seiner verschiedenen Komponenten (Kaufmann, 2021, S. 95). Sobald die einzelnen Aktivitäten eines Unternehmens identifiziert wurden, kann im nächsten Schritt determiniert werden, welchen Wert die jeweiligen Aktivitäten schaffen. Kernfragen sind dabei insbesondere: Inwiefern erhöht die jeweilige Aktivität den Nutzen für den Endkunden? Welchen Wert schafft sie für unser Unternehmen? Neben der Bestimmung der Werte der Aktivitäten ist es wichtig zu bestimmen, welche Kosten ihnen jeweils zuzurechnen sind (Stobierski, 2020). So ist die Wertschöpfungskette auch „das ideale Instrument für die strategische Kostenanalyse“ (Kaufmann, 2021, S. 103).

Zudem kann mithilfe der Wertschöpfungskette identifiziert und visualisiert werden, in welchen Bereichen die Kernkompetenzen eines Unternehmens angesiedelt sind. Kernkompetenzen – die einzigartigen Fähigkeiten und Ressourcen, die einem

Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen – beeinflussen die Art und Weise, wie ein Unternehmen seine Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette gestaltet und optimiert. Die Berücksichtigung der Kernkompetenzen bei Analysen auf Basis der Wertschöpfungskette ermöglicht es Unternehmen, strategische Entscheidungen zu treffen, die auf ihren nachhaltigen Stärken beruhen.

Die Anwendungsmöglichkeiten der Wertschöpfungskette nach Michael Porter sind für Unternehmen mannigfaltig. Sie hat sich daher in der Praxis seit Jahrzehnten als Standardwerkzeug etabliert. Tabelle 9 stellt einige ausgewählte Anwendungsoptionen der Wertschöpfungskette als Basis für strategische Analysen übersichtlich dar.

Tabelle 9: Auswahl von Analysemöglichkeiten mit Hilfe der Wertschöpfungskette

Analyse	Fragestellungen	Ergebnis/Nutzen
Aktivitätenbasierte Stärken und Schwächen	Benchmarking: Welche Stärken und Schwächen hat das Unternehmen bei den einzelnen Wertstufen im Vergleich zu den relevanten Mitbewerbern?	Stärken-Schwächen-Profil der einzelnen Aktivitäten Input für strategische Entscheidungen, Investitionsplanung, Budgetierung und Marketingaktivitäten
Wertanalyse je Aktivität	Welchen Nutzen stiften die einzelnen Aktivitäten aus der Sicht der externen und internen Kunden (vor- und nachgelagerte Wertstufe)?	Transparenz über den Wertbeitrag je Aktivität Basis für strategische Entscheidungen (u. a. Make or Buy), Investitionsplanung und Budgetierung
Schnittstellenanalyse	Welche Störfelder gibt es beim Prozess- und Kommunikationsfluss zwischen den verschiedenen betrieblichen Aktivitäten und Funktionen?	Übersicht über Barrieren (Stau-dämme), fehlerhafte Abstimmungen und dadurch verursachten erhöhten Koordinationsaufwand Input für Prozessoptimierungsprogramme
Kostenanalyse je Aktivität	Welche Kosten fallen wo an und warum fallen sie dort an bzw. wer sind die tatsächlichen Verursacher?	Aufdecken der tatsächlichen Kostentreiber und Ableiten, Basis für die Ableitung von Maßnahmen zur Kostenoptimierung, ohne die Erfolgstreiber zu schädigen Input für Make-or-Buy-Entscheidungen
Kooperationspotenziale für strategische Allianzen	Für welche Aktivitäten bieten sich strategische Allianzen mit anderen Unternehmen oder Instituten an?	Hinweise darauf, an welcher Stelle der Wertschöpfungskette bzw. für welche Aktivitäten eine strategische Allianz weiterführend sein kann
Einsatzpotenziale neuer Technologien & Digitalisierung entlang der Wertschöpfungskette	Welche Aktivitäten können durch neue Technologien besonders gut unterstützt oder digitalisiert werden?	Aufdecken von Substitutionschancen und -gefahren je Aktivität bis hin zu Anregungen für neue Geschäftsmodelle

Darstellung ausgewählter strategischer Analysen, die sich mithilfe der Wertschöpfungskette erstellen lassen, inklusive wichtigster Fragestellungen und Ergebnisse (Quelle: In Anlehnung an Kaufmann, 2021, S. 101).

Weitere Anwendungsgebiete

Ressourcenallokation und Investitionsplanung

Indem Unternehmen diejenigen Aktivitäten der Wertschöpfungskette priorisieren, die auf Kernkompetenzen basieren bzw. Kernkompetenzen darstellen, können sie ihre einzigartigen Stärken weiter ausbauen und die Effizienz steigern. Die verschiedenen Ressourcen des Unternehmens werden dafür so allokiert, dass die Kernkompetenzen unterstützt und erweitert werden. Auch die Planung künftiger Investitionen kann sich daran orientieren, um im Ergebnis nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Sanity-Check für Startups

Insbesondere im Kontext der Unternehmensgründung, für Startups sowie für junge Unternehmen im Wachstumsprozess bietet es sich an, das (geplante) Geschäftsmodell mithilfe der Kernkompetenzanalyse kritisch zu überprüfen. Mithilfe der in Kapitel 4.3.1 erläuterten Tests bzw. Kriterien von Kernkompetenzen kann identifiziert werden, welche Ressourcen und Kompetenzen der beteiligten Gründer bzw. des Unternehmens als Basis für Wettbewerbsvorteile dienen können und vom Zielmarkt ausreichend honoriert werden.

Als Sanity-Check dient die folgende Kernfrage:

Sind das Geschäftsmodell, die angebotenen Produkte und die Unternehmensstrategie kongruent mit unseren Kernkompetenzen?

Sollte das nicht der Fall sein, lohnt es sich, die Planungen zu überdenken und zu adjustieren.

Internationalisierungsstrategie

Im Kontext der Internationalisierung von Unternehmen können die beschriebenen Analysen aufzeigen, in welchen geografischen Märkten das Unternehmen aufgrund seiner Stärken am besten konkurrieren kann. Auch für die Beantwortung der Frage, welche Aktivitäten der Wertschöpfungskette in welchem Land oder in welchen Ländern am effizientesten durchgeführt werden, liefern die Analysen wichtigen Input (Perlitz & Schrank, 2013, S. 194 ff.). Zu berücksichtigen sind darüber hinaus selbstverständlich auch jeweils profunde Markt- und Länderanalysen.

Eine zentrale strategische Frage ist zudem, welche Aktivitäten der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette ein Unternehmen selbst durchführt und welche es auslagert. Dies wird im nachfolgenden Unterkapitel näher beleuchtet.

7.2.2 Make or Buy: Entscheidung zur Wertschöpfungstiefe

Die Entscheidung zwischen der eigenständigen Durchführung von Aktivitäten („Make“) und Outsourcing („Buy“) ist eine der zentralen strategischen Überlegungen für Unternehmen. Diese Entscheidung basiert maßgeblich auf der Analyse der Kernkompetenzen sowie der Wertschöpfungskette.

Übernimmt ein Unternehmen zusätzlich zu den bisherigen Aktivitäten auch vor- oder nachgelagerte Aktivitäten der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette, spricht man von vertikaler Integration. Das wäre z. B. der Fall, wenn ein Automobilkonzern die vorgelagerten Tätigkeiten eines Zulieferers übernimmt, beispielsweise die Produktion von Reifen. Werden hingegen bisherige Aktivitäten eines Unternehmens ausgelagert (Outsourcing), dann verbleiben weniger wertschöpfende Aktivitäten beim Unternehmen. Die Firma kann sich auf die Aktivitäten konzentrieren, bei denen sie die meisten (Kern-)Kompetenzen hat. Dieser Ansatz wird in der Praxis oft als „Konzentration auf Kernkompetenzen“ beschrieben. Unternehmen verfügen nur über begrenzte Ressourcen, die sie dann sinnvoll

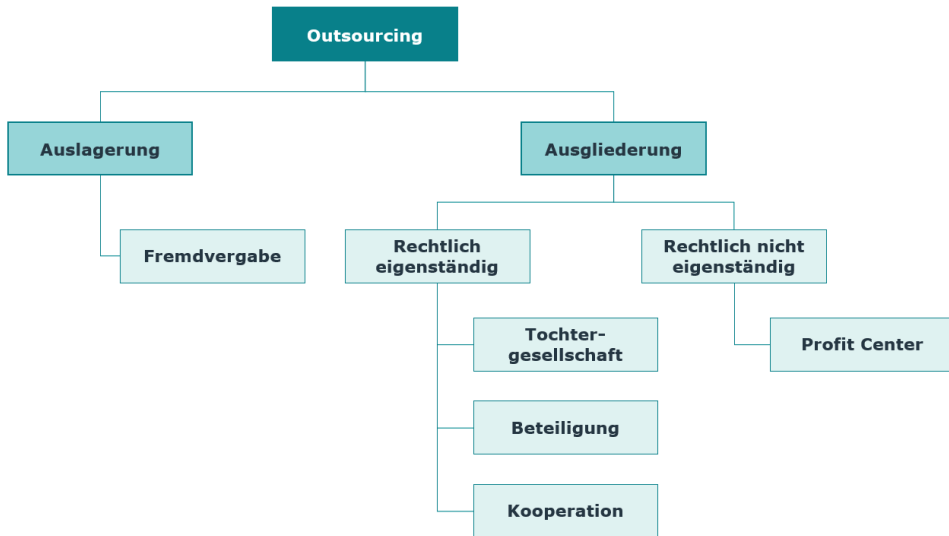
auf strategisch relevantere Kompetenzfelder konzentrieren (Lasch, 2022, S. 17).

Sowohl die vertikale Integration als auch das Outsourcing haben jeweils Vor- und Nachteile mit signifikanten Auswirkungen auf ein Unternehmen. Die Entscheidung über die Wertschöpfungstiefe beeinflusst u. a. die Kostenstruktur, die Wettbewerbsfähigkeit und die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an Veränderungen im Markt. Eine solche Weichenstellung erfordert daher eine fundierte Analyse der Wertschöpfungskette, der Kernkompetenzen sowie eine ganzheitliche Kosten-Nutzen-Betrachtung. Auch Risikoaspekte wie Qualitätskontrolle, die Abhängigkeit von Lieferanten und Lieferketten sowie Vertraulichkeitsprobleme spielen eine Rolle.

Aktivitäten, die mit Kernkompetenzen eines Unternehmens verknüpft sind, sollten möglichst im Unternehmen verbleiben, um die resultierenden Wettbewerbsvorteile nutzen zu können. Tätigkeiten, die für ein Outsourcing in Frage kommen, sind typischerweise periphere Aktivitäten, die nicht mit Kernkompetenzen des Unternehmens verknüpft sind. Der Outsourcing-Nehmer hingegen sollte in der Durchführung der Tätigkeit eine Kernkompetenz aufweisen.

Beim Outsourcing lassen sich anhand der rechtlichen Ausgestaltung verschiedene Ausprägungsformen klassifizieren. Bei der *Auslagerung* werden die Aktivitäten an ein wirtschaftlich unabhängiges Unternehmen übertragen, wohingegen bei der *Ausgliederung* eine kapitalmäßige Beziehung zu dem Outsourcing-Nehmer besteht (Lasch, 2022, S. 16). Diese und weitere rechtliche Untergliederungen des Outsourcings illustriert Abbildung 28.

Abbildung 28: Ausprägungsformen des Outsourcings



Klassifizierung verschiedener Outsourcing-Formen bzgl. der rechtlichen Beziehung zum Outsourcing-Nehmer (Quelle: in Anlehnung an Lasch, 2022, S. 16).

Die Chancen und Risiken von Outsourcing gegenüber der In-house-Durchführung von Wertaktivitäten bzw. gegenüber vertikaler Integration durch die Übernahme zusätzlicher Aktivitäten können sowohl strategischer als auch operativer Ausprägung sein (Lasch, 2022, S. 17). Insbesondere die Konzentration auf Kernkompetenzen, die Komplexitätsreduktion wie auch die Erhöhung der Flexibilität und die Verlagerung von Risiken sind Chancen von Outsourcing. Risiken inkludieren die Abhängigkeit vom Vertragspartner, geringere Kontrollmöglichkeiten der Lieferkette und Produktqualität, potenzielle Verluste von Know-how und unentdeckten Kernkompetenzen sowie mögliche Imageverluste.

Tabelle 10 stellt eine Auswahl strategischer Chancen und Risiken gegenüber.

Tabelle 10: Ausgewählte strategische Chancen und Risiken von Outsourcing

Strategische Chancen	Strategische Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Konzentration auf Kernkompetenzen - Generierung freier Ressourcen - Vermeidung von Kapazitätsengpässen 	<ul style="list-style-type: none"> - Abhängigkeit vom Outsourcing-Nehmer
<ul style="list-style-type: none"> - Komplexitätsverringering - Entlastung des Managements - Verringerte Bindung personeller Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> - Verlust von Kernkompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilitätssteigerung - Verringerter Steuerungs Aufwand - Zugang zu neuen Absatz- und Beschaffungsmärkten 	<ul style="list-style-type: none"> - Preisgabe von Betriebsgeheimnissen
<ul style="list-style-type: none"> - Risikoverlagerung Vermeidung risikoreicher Investitionen - Auslagerung von Verkaufspreis- bzw. Deckungsbeitragsrisiken - Auslagerung von Mehrverbrauchs- bzw. Faktorkostensteigerungsrisiken 	<ul style="list-style-type: none"> - Imageverlust

Übersicht ausgewählter strategischer Chancen und Risiken von Outsourcing („Buy“) gegenüber der Inhouse-Durchführung von Aktivitäten („Make“) (Quelle: In Anlehnung an Lasch, 2022, S. 18).

Aus operativer Sicht spielen insbesondere Kosten- und Effizienz Aspekte eine Rolle. In aller Regel sollen mithilfe des Outsourcings Kosten reduziert werden. Hingegen können bei einer höheren Wertschöpfungstiefe und vertikalen Integration die Prozesse oft nahtloser abgewickelt und technisch besser integriert werden – Potenziale, die beim Outsourcing verloren gehen.

Tabelle 11 stellt ausgewählte operative Chancen und Risiken dar, die aus einer Entscheidung für Outsourcing resultieren können.

Tabelle 11: Ausgewählte operative Chancen und Risiken von Outsourcing

Operative Chancen	Operative Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Kostenvorteile - Verbesserte Kostentransparenz - Variabilisierung der Fixkosten - Geringere Personalkosten - Hohe Konkurrenz - Abbau der Kapitalbindung - Economies of Scale 	<ul style="list-style-type: none"> - Kostenbezogene Risiken - Unterschätzung der Transaktionskosten - Preiserhöhung beim Outsourcing-Nehmer - Mangelnde Kostentransparenz
<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsverbesserung - Zugang zu externem Know-how und technischem Fortschritt - Wettbewerbsdruck - Ausweitung des Leistungsspektrums - Qualitätsverbesserung - Verkürzung der Durchlaufzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsbezogene Risiken - Schnittstellenprobleme - Qualitätsprobleme
<ul style="list-style-type: none"> - Entlastungswirkungen - Verstetigung der Auslastung - Flexible Kapazitätsanpassung 	<ul style="list-style-type: none"> - Personelle Risiken - Widerstand gegen Outsourcing-Entscheidungen - Arbeitsplatzverlust

Übersicht ausgewählter operativer Chancen und Risiken von Outsourcing („Buy“) gegenüber der Inhouse-Durchführung von Aktivitäten („Make“) (Quelle: In Anlehnung an Lasch, 2022, S. 20).

Zusammenfassung

Die Analysen von Ressourcen, Kernkompetenzen und der Wertschöpfungskette bilden das Fundament für fundierte Entscheidungen in vielen Bereichen der Unternehmensführung. Die Erkenntnisse dienen der strategischen Planung, Kostenoptimierungen, Investitionsentscheidungen und der Bestimmung der optimalen Wertschöpfungstiefe.

Auf dieser Basis lässt sich beispielsweise untersuchen, ob es strategisch sinnvoll ist, einzelne Tätigkeiten auszulagern und welche sich hierfür anbieten.

Aktion

- Nennen Sie bitte jeweils zwei Chancen und Risiken von Outsourcing!
- Sollten Aktivitäten, die mit Kernkompetenzen eines Unternehmens verknüpft sind, besser im Unternehmen verbleiben oder sollten diese ausgelagert werden?
- Was versteht man unter vertikaler Integration?

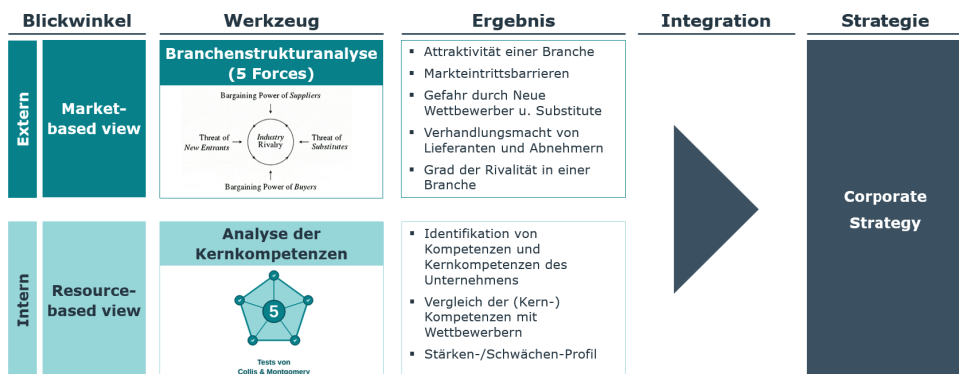
8 Ganzheitliche Strategien

Sowohl die Ergebnisse der Marktanalyse als auch die Erkenntnisse aus der internen Unternehmensanalyse sind Kernelemente für die Vorbereitung strategischer Entscheidungen und die Erstellung einer Unternehmens- bzw. Wettbewerbsstrategie. Beides sind wichtige Standbeine für die Unternehmensführung und Generierung von Wettbewerbsvorteilen.

Da man auf zwei Beinen deutlich besser stehen kann als auf einem, ist es erforderlich, die beiden Sichtweisen zu kombinieren. Doch nicht nur für einen festen Stand benötigen wir zwei Beine. Auch für die agile Reaktion auf sich wandelnde Marktbedingungen ist ein Unternehmen besser aufgestellt, wenn es beide Sichtweisen nutzen kann, um sich flexibel zu bewegen und anzupassen.

Abbildung 29 stellt die beiden Blickwinkel, die wichtigsten Werkzeuge und resultierenden Analyseergebnisse als Basis der Unternehmensstrategie übersichtlich dar.

Abbildung 29: Integration von Markt- und Ressourcenanalyse zur Strategieformulierung



Marktanalyse & Kernkompetenzen als Basis ganzheitlicher Unternehmensstrategie. (Bildquelle der Modelldarstellung 5 Forces: Fadeev, 2014).

Aktion

- Erläutern Sie bitte, warum es für Unternehmen erforderlich ist, sowohl die Struktur des Marktes und die relevanten Marktentwicklungen zu analysieren als auch die unternehmenseigenen Ressourcen und Kernkompetenzen!
- Nennen Sie bitte die dargestellten wesentlichen theoretischen Ansätze bzw. Modelle, die für die strategische Analyse a) der Branchenstruktur und b) des eigenen Unternehmens angewendet werden können.

Wie lassen sich nun die jeweiligen Ergebnisse aus den Analysen der Märkte und des eigenen Unternehmens übersichtlich zusammenfassen und integrieren? Und wie lässt sich hieraus eine Unternehmensstrategie ableiten? In der Praxis hat sich hierfür die sogenannte SWOT-Analyse etabliert. In diesem Kapitel stellen wir sie vor.

„Die allermeisten Unternehmen entwickeln ihre Unternehmensstrategie mit einem aus der Managementliteratur bekannten Strategieprozess, welcher auf Basis einer Unternehmens- und Umweltanalyse (SWOT-Analyse) eine Zukunftsvision für ein Unternehmen ableitet.“

— Hubert, Kaufmann & Steinmann, 2023, S. 1

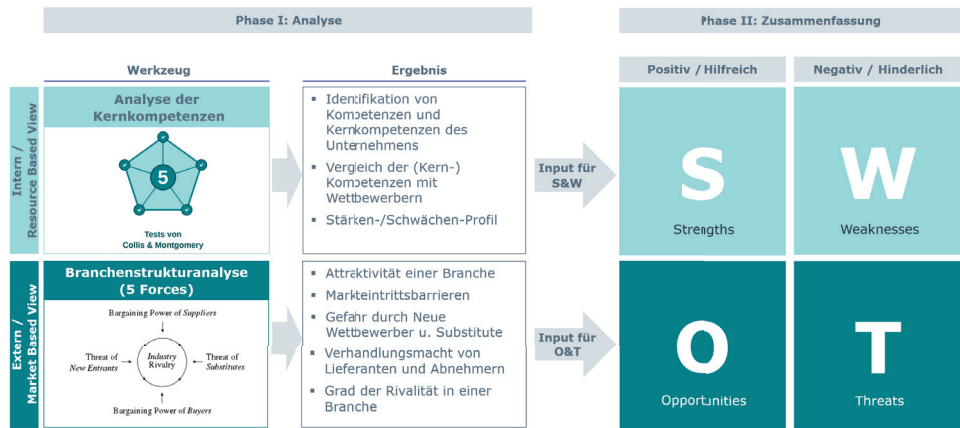
8.1 Das Werkzeug: Die SWOT-Analyse

SWOT ist ein Akronym für die Wörter „Strengths“ (Stärken), „Weaknesses“ (Schwächen), „Opportunities“ (Chancen) und „Threats“ (Gefahren bzw. Risiken). Anders als der Begriff

„SWOT-Analyse“ vermuten lässt, handelt es sich dabei streng genommen um kein klassisches Analyseinstrument, sondern vielmehr um eine Methodik zur Strukturierung und Zusammenfassung bestehender Analyseergebnisse aus verschiedenen Blickwinkeln. Sie erhöht damit die Transparenz über die Erkenntnisse der vorangegangenen Untersuchungen (Kaufmann, 2021, S. 289). Die Ergebnisse werden in vier Quadranten *„gebündelt, um durch fokussierte Informationen die Entscheidungsfindung zu ermöglichen“* (Perlitz, 2020, S. 175). Das Format ist dabei bewusst einfach und qualitativ, verzichtet auf formale quantitative Aspekte (Perlitz, 2020, S. 234 f.). Aus der SWOT-Analyse abgeleitete konkrete strategische Maßnahmen sollten hingegen möglichst auch quantitative Angaben enthalten (David & David, 2015, S. 260).

Die nachfolgende Abbildung 30 stellt die SWOT-Matrix und den Prozess ihrer Befüllung dar. In den beiden oberen Quadranten „Strengths“ und „Weaknesses“ werden die wichtigsten Ergebnisse der internen Analysen aus der Perspektive des Resource Based View zusammengefasst. Die unteren Quadranten „Opportunities“ und „Threats“ dienen der Zusammenfassung der Marktanalysen und reflektieren die Perspektive des Market Based View. Neben der in der Abbildung dargestellten Branchenstrukturanalyse können für die Analyse des Umfelds auch weitere Werkzeuge wie z. B. PESTEL genutzt werden. Die linken beiden Quadranten der SWOT-Matrix beinhalten positive bzw. hilfreiche Aspekte für das Unternehmen, die rechten beinhalten nachteilige Aspekte.

Abbildung 30: Prozess und Inputfaktoren zur Befüllung der SWOT-Matrix



Darstellung des Prozesses zur Befüllung der SWOT-Matrix auf Basis bestehender Analysen

8.2 Rückwärts gedacht: TOWS statt SWOT

In der typischen Anwendung der SWOT-Analyse wird zunächst das Unternehmen betrachtet und es werden auf Basis der Erkenntnisse die oberen beiden Quadranten „Strengths“ und „Weaknesses“ Stärken und Schwächen befüllt. Einige Wissenschaftler kritisieren dieses Vorgehen und empfehlen, sich zunächst auf den Markt zu konzentrieren (Gomer & Hille, 2015; Minsky & Aron, 2021).

Die externen „Opportunities“ und „Threats“ sollen demnach zuerst befüllt werden. Das korrespondierende Modell nennt sich entsprechend „TOWS“, wobei die vier Buchstaben als Akronym für dieselben Wörter stehen. Die aufgeführten Stärken und Schwächen des Unternehmens können so noch stärker auf die Chancen und Risiken des Marktes bezogen werden. Dies soll zu einer klareren Sichtweise und besser anwendbaren Strategien führen.

Da es sich jedoch lediglich um eine andere Reihenfolge der Analyse handelt, kann jeder Anwender für sich entscheiden,

welche Quadranten er zuerst befüllen möchte (Gomer & Hille, 2015). Bei korrekter Bestimmung der Kernkompetenzen eines Unternehmens wird der Markt bzw. Wettbewerb ohnehin bereits berücksichtigt (Collis & Montgomery, 1995, S.120–124).

8.3 Ableitung von Unternehmensstrategien

Die SWOT-Analyse bietet einen strukturierten Rahmen, um aus einer ganzheitlichen Perspektive strategische Entscheidungen zu treffen. Auf Basis der Matrix lassen sich insbesondere folgende vier Arten von Strategien ableiten (David & David, 2015, S. 259):

1. SO-Strategien (Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen):

Diese Strategien zielen darauf ab, interne Stärken zu nutzen, um Vorteile aus externen Chancen zu ziehen.

Beispiel: Ein Unternehmen mit starken Forschungs- und Entwicklungsressourcen könnte diese nutzen, um innovative Produkte auf einem wachsenden Markt einzuführen.

2. ST-Strategien (Stärken nutzen, um Bedrohungen zu begegnen):

Hier geht es darum, die Stärken des Unternehmens einzusetzen, um externe Bedrohungen zu mitigieren.

Beispiel: Ein Unternehmen mit einem starken Vertriebsnetz könnte diese nutzen, um den Markteintritt für neue Wettbewerber zu erschweren.

3. WO-Strategien (Schwächen überwinden, indem Chancen genutzt werden):

Diese Strategien konzentrieren sich darauf, interne

Schwachstellen zu verbessern oder zu eliminieren, indem externe Marktchancen genutzt werden.

Beispiel: Ein Unternehmen mit schwacher Online-Präsenz könnte in digitales Marketing investieren, um auf einem wachsenden E-Commerce-Markt Fuß zu fassen.

4.WT-Strategien (Schwächen minimieren und Bedrohungen abwehren):

Ziel dieser Strategien ist es, die Auswirkungen interner Schwächen und externer Bedrohungen zu minimieren.

Beispiel: Ein Unternehmen mit finanziellen Engpässen könnte Kostensenkungsmaßnahmen ergreifen, um sich gegen die Bedrohung durch eine Wirtschaftskrise zu wappnen.

Die passende Gegenüberstellung der wichtigsten internen und externen Faktoren ist die Herausforderung, die gemeistert werden muss, um passende Strategien zu formulieren (David & David, 2015, S. 259).

Tabelle 12 zeigt Beispiele für eine solche Gegenüberstellung und Ableitung adäquater Strategien anhand der vier Strategietypen auf:

Tabelle 12: Beispiele für die Strategietypen auf Basis der SWOT

Strategie-typ	Interner Faktor	Externer Faktor	Resultierende Strategie
SO	Überschuss in Working Capital (interne Stärke)	+ 20 % jährliches Wachstum des Mobilfunkmarktes (externe Chance)	Akquisition von Cellfone Inc.
WO	Kapazitätsengpässe (interne Schwäche)	Marktaustritt von zwei wesentlichen Wettbewerbern (externe Chance)	Horizontale Integration durch Kauf der Einrichtungen der Wettbewerber
ST	Hohe Expertise im Bereich Forschung & Entwicklung (interne Stärke)	Abnehmende Anzahl jüngerer Erwachsener (externe Bedrohung)	Entwicklung neuer Produkte für ältere Erwachsene
WT	Schlechte Arbeitsmoral der Mitarbeiter	Steigende Gesundheitskosten (externe Bedrohung)	Entwicklung eines neuen Wellnessprogramms

Beispiele für die vier Strategietypen auf Basis der SWOT-Analyse. (Quelle: In Anlehnung an David & David, 2015, S.259)

Tabelle 13: Um Strategien erweiterte SWOT-Matrix

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	SO-Strategien → ausbauen	WO-Strategien → aufholen
Threats	ST-Strategien → absichern	WT-Strategien → vermeiden

Schematische Darstellung einer um die vier Strategietypen ergänzten SWOT-Matrix (Quelle: in Anlehnung an Huber, Kaufmann & Steinmann, 2023, S. 268 sowie David & David, 2015, S. 261)

Hinweis

In dem Unterkapitel 8.4.2 erfahren Sie anhand eines Praxisbeispiels, wie sich die vier Strategietypen auf Basis der SWOT-Analyse ableiten und in der erweiterten Matrix übersichtlich darstellen lassen.

8.4 Anwendung in der Praxis

Die SWOT-Analyse ist ein in der unternehmerischen Praxis etabliertes Management-Werkzeug. Sie bildet einen guten Ausgangspunkt, um auf Basis der Erkenntnisse adäquate Unternehmensstrategien zu formulieren. Die Anwendungsfälle der SWOT sind vielfältig. Gomer und Hille (2015) listen beispielhaft folgende Situationen auf, in denen eine SWOT hilfreich ist:

- Erkundung der Wirksamkeit einer möglichen neuen Produkteinführung
- Erkundung der Wirksamkeit einer neuen Unternehmensgründung, einer Übernahme oder eines Mergers
- Identifikation von Lösungen zur Adressierung bestimmter Herausforderungen im eigenen Unternehmen
- Zwischenzeitliche Überprüfung und Neubewertung einer bestehenden Strategie
- Evaluierung strategischer Investitionsoptionen – insbesondere bei Verfügbarkeit eines hohen Cash-Bestandes in der Unternehmensbilanz

- Evaluierung von Investitionsoptionen für Non-Profit- oder Regierungsorganisationen nach Erhalt einer größeren Spende
- Strategische Überlegungen nach dem Markteintritt von neuen Wettbewerbern
- Neubewertung der Strategien und Maßnahmen, um innerhalb des Kerngeschäfts weiter voranzukommen
- Reevaluierung der Wettbewerbspositionierung innerhalb der Marktnische unter Berücksichtigung von Schwächen und externen Bedrohungen
- Evaluierung, wie die eigenen Stärken neue Wachstumsfelder im Markt erschließen können

Die Umsetzung erfolgt dabei in acht Schritten (David & David, 2015, S. 260):

1. Auflistung der wichtigsten externen Chancen des Unternehmens
2. Auflistung der wichtigsten externen Bedrohungen des Unternehmens
3. Auflistung der wichtigsten internen Stärken des Unternehmens
4. Auflistung der wichtigsten internen Schwächen des Unternehmens
5. Abgleich der internen Stärken mit externen Chancen und Aufzeichnung der daraus resultierenden SO-Strategien in der entsprechenden Zelle
6. Abgleich der internen Schwächen mit externen Chancen und Aufzeichnung der daraus resultierenden WO-Strategien
7. Abgleich der internen Stärken mit externen Bedrohungen und Aufzeichnung der daraus resultierenden ST-Strategien

8. Abgleich der internen Schwächen mit externen Bedrohungen und Aufzeichnung der daraus resultierenden WT-Strategien.

8.4.1 Vermeidung typischer Fehler

So einfach das Werkzeug der SWOT-Analyse auf den ersten Blick aussieht, so oft wird es in der praktischen Anwendung unterschätzt und missverstanden. Häufig fehlt es bereits am Basisverständnis für die Idee der SWOT. So ist einer der häufigsten Fehler die Befüllung aller vier Quadranten mit Erkenntnissen aus der internen Unternehmensanalyse. Beispielsweise wird unter „Opportunities“ eingetragen, dass das Unternehmen mithilfe von Prozessoptimierungen die Produktionskosten noch weiter senken kann. Auf diese Weise finden die Erkenntnisse aus Marktanalysen keine Berücksichtigung, so dass die SWOT-Analyse ihrer dualen Perspektive und damit ihrer wesentlichen Stärke beraubt wird. Wie weit verbreitet dieser simple Fehler ist, zeigt die Tatsache, dass man ihn selbst in offiziellen Unternehmenspräsentationen des Bereichs „Investor Relations“ von großen börsennotierten Unternehmen vorfindet. Auch Minsky und Aron (2021) haben dies in der Praxis wie auch in der Lehre beobachtet:

“In too many cases that we’ve seen, SWOT users misinterpret what “opportunities” are, presuming that they are recommendations of “what could be done.”

— Minsky & Aron, 2021

Darüber hinaus wird die SWOT-Analyse häufig nicht als Aggregation der Ergebnisse bestehender Analysen verwendet, sondern als originäres und einziges Analyseinstrument.

Kaufmann (2021, S. 292 f.) beschreibt diesen Fehler und seine Konsequenzen sehr anschaulich:

„Der Klassiker: Man setzt sich für ein paar Stunden zusammen und trägt auf einem Blatt Papier ein, was über die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des eigenen Unternehmens bekannt ist. Oftmals wird dabei nicht einmal in ganzen Sätzen, sondern in stark abgekürzter Form oder mit Schlagwörtern gearbeitet, deren konkreter Sinn von Außenstehenden gar nicht nachvollzogen werden kann. Der Einsatz der SWOT als Analyseinstrument führt in die Irre: Wenn zwei Personen gleiche Informationen über dasselbe Unternehmen und sein Umfeld haben, kommen sie beim schlichten Ausfüllen der SWOT am Ende selten zu einer identen Sichtweise, sondern einigen sich auf Kompromisse. Diese Vorgehensweise ist subjektiv, oberflächlich und missverständlich und führt nur zu Standardantworten, statt zu einer mit Fakten unterlegten und von allen Seiten getragenen Sichtweise über die strategische Ausgangslage. Bei einer solchen Vorgehensweise können die darauf basierenden Hauptherausforderungen, Optionen und Strategien gar nicht fundiert abgeleitet sein, sie gestalten sich dann auch als zahnlose Papiertiger.“

— (Kaufmann, 2021, S. 292 f.)

Aktion

- Legen Sie bitte in eigenen Worten dar, was die SWOT-Analyse ist und wofür sie angewendet wird. Gehen Sie bitte darauf ein, welche Sichtweisen in der SWOT integriert werden und erläutern Sie welche Analysen als Input für die SWOT dienen.
- Erläutern Sie bitte typische Fehler, die bei der Anwendung der SWOT-Analyse gemacht werden.
- Warum ist die Erstellung einer „Industry-SWOT“, also die Erstellung einer SWOT für eine Industrie, nicht sinnvoll?

8.4.2 Case-Study

Im nachfolgenden Anwendungsbeispiel betrachten wir ein (fiktives) Einzelhandelsgeschäft für Computerbedarf. Zunächst werden en détail die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens aufgeführt. Anschließend werden die hieraus resultierenden Strategien abgeleitet. Hierbei wird auf eine hohe Spezifizierung und auch Quantifizierung der einzelnen Punkte und Strategien geachtet – das ist der kritische Erfolgsfaktor. Diese Fallstudie ist ein wertvolles „Best Practice“ für die umfassende und korrekte Anwendung der SWOT-Analyse. Die in Kapitel 8.4.1 dargestellten typischen Anwendungsfehler werden hierbei vermieden.

Praxisbeispiel: Einzelhandelsgeschäft für Computer und Zubehör

Im nachfolgenden Anwendungsbeispiel betrachten wir ein (fiktives) Fachgeschäft im Einzelhandel für Computer und Zubehör. Es handelt sich um ein klassisches physisches Geschäft für Endkunden.

In diesem Anwendungsbeispiel von David und David (2015, S. 260 f.) wurde eine 3x3-Matrix erstellt, die neben der SWOT-Matrix zusätzlich auch bereits Felder für die vier verschiedenen Strategiearten enthält. Das Feld oben links bleibt frei. Zunächst wurden die Felder der SWOT befüllt. Dabei wurde jedem Faktor jeweils eine Nummer gegeben, sodass bei der anschließenden Ableitung der Strategien hierauf Bezug genommen werden kann. So bezieht sich z. B. die zweite SO-Strategie „Zwei neue Reparatur- und Servicemitarbeiter einstellen (S6, O5)“ auf die sechste identifizierte Stärke (S6, „Einnahmen aus Reparatur und Service im Geschäft um 16 Prozent gestiegen“) und die fünfte identifizierte Chance bzw. Opportunity (O5, „Nutzung von Computern durch Senioren um 8 Prozent gestiegen“).

Sowohl bei der SWOT-Analyse als auch bei den resultierenden strategischen Maßnahmen wurden sehr konkrete und möglichst quantitative Angaben gemacht. Dies erleichtert die spätere operative Implementierung der Maßnahmen sowie deren Umsetzungs- und Erfolgskontrolle.

Tabelle 14: Anwendungsbeispiel SWOT-Analyse und Strategien

	Strengths (S)	Weaknesses (W)
<p>Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bevölkerung der Stadt wächst um 10 % 2. Rivalisierendes Computer-Geschäft eröffnet i.d. Nähe 3. Fahrzeugverkehr am Geschäft um 12 % gestiegen 4. Lieferanten bringen durchschnittlich sechs neue Produkte pro Jahr heraus 5. Computer-Nutzung durch Senioren um 8 % gestiegen 6. Stärkeres Wachstum kleiner Unternehmen i.d. Region 7. Bedarf an Webseiten v. Immobilienmaklern +18 % 8. Bedarf an Webseiten v. kleinen Firmen +12 % 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lagerumschlag von 5,8 auf 6,7 gestiegen 2. Durchschnittlicher Kundeneinkauf von 97 \$ auf 128 \$ gestiegen 3. Mitarbeitermoral ist ausgezeichnet 4. In-Store-Promotionen = 20 % Umsatzsteigerung 5. Zeitungswerbenaufgaben um 10 % gesunken 6. Einnahmen aus Reparatur und Service im Geschäft um 16 % gestiegen 7. Technische Supportmitarbeiter im Geschäft haben MIS-Abschlüsse 8. Verschuldungsquote des Geschäfts im Verhältnis zur Gesamtvermögensbasis um 34 % gesunken 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Softwareumsätze im Geschäft um 12 % gesunken 2. Standort des Geschäfts durch neue Autobahn 34 beinträchtigt 3. Teppich und Farbe im Geschäft in schlechtem Zustand 4. Toilettenräume im Geschäft müssen renoviert werden 5. Gesamtumsätze des Geschäfts um 8 % gesunken 6. Geschäft hat keine Webseite 7. Lieferzeit des Lieferanten auf bis zu 2,4 Tage gestiegen 8. Kassenabfertigungsprozess für Kunden zu langsam 9. Umsatz pro Mitarbeiter um 19 % gestiegen
<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Best Buy eröffnet bald neuen Laden in der Nähe 2. Lokale Universität bietet Computerreparatur an 3. Neue Umgehungsstraße Hwy 34 wird in einem Jahr den Verkehr umleiten 4. Neues Einkaufszentrum wird in der Nähe gebaut 5. Benzinnpreise um 14 % gestiegen 6. Lieferanten erhöhen Preise um 8 % 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vier neue In-Store-Promotionen monatlich hinzufügen (S4, O3) 2. Zwei neue Reparatur- und Servicemitarbeiter einstellen (S6, O5) 3. Flyer an alle Senioren über 55 Jahre senden (S5, O5) 	<p>WO-Strategien</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kaufe Grundstück, um einen neuen Laden zu bauen (W2, O2) 2. Installiere neuen Teppich, streiche und renoviere die Toilettenräume (W3, W4, O1) 3. Erhöhe die Website-Dienste um 50 % (W6, O7, O8) 4. Starte einen Mailversand an alle Immobilienmakler in der Stadt (W5, O7)
<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stelle zwei weitere Reparaturmitarbeiter ein und vermarkte diese neuen Dienstleistungen (S6, S7, T1) 2. Kaufe Land, um einen neuen Laden zu bauen (S8, T3) 3. Erhöhe die Preise für Serviceanrufe außerhalb des Geschäfts von 60 \$ auf 80 \$ (S6, T5) 	<p>ST-Strategien</p>	<p>WT-Strategien</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stelle zwei neue Kassierer ein (W8, T1, T4) 2. Verlege im Geschäft neuen Teppich, streiche und renoviere die Toilettenräume (W3, W4, T1)

Praxisbeispiel für die Anwendung der SWOT-Analyse inklusive Ableitung passender strategischer Maßnahmen (Quelle: In Anlehnung an David & David, 2015, S. 261)

Aktion

- Erstellen Sie bitte eine SWOT-Analyse für ein Unternehmen Ihrer Wahl. Analysieren Sie als Input hierfür auch die Kernkompetenzen des Unternehmens und fertigen Sie eine Branchenstrukturanalyse an. Gerne können Sie für die Zusammenfassung in der SWOT auch auf bereits bestehende Analyseergebnisse zurückgreifen.
- Leiten Sie auf Basis Ihrer SWOT-Analyse bitte passende Unternehmensstrategien ab und erstellen Sie die um die Strategien erweiterte Matrix analog zum in Unterkapitel 8.4.2 dargestellten Praxisbeispiel.

Teil III: Kundenverhalten, Neuromarketing & Innovation

Warum werden manche Produkte stärker nachgefragt als andere? Welche Eigenschaften machen sie für Kunden attraktiv? Die Bedürfnisse und das Kaufverhalten von Zielkunden gut zu verstehen, ist für Unternehmen unabdingbar. Nur so können sie dauerhaft passende Produkte entwickeln und erfolgreich vermarkten. Je mehr Auswahl die Kunden haben und je intensiver der Wettbewerb in einer Branche ist, desto wichtiger wird diese Kompetenz. Die Analyse des Kaufverhaltens bildet daher das Fundament für effektive Marketingstrategien und strategische Unternehmensentscheidungen.

Kunden wissen oft nicht, was sie wirklich wollen – und klassische Marktforschung reicht nicht aus, um es herauszufinden. Das berühmte, Henry Ford zugeschriebene Zitat bringt dies auf den Punkt: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt, schnellere Pferde“ (Henry-Ford.net, 2024; zur Diskussion der Authentizität s. Treml, 2023; Howard, 2019). Versteckte Bedürfnisse – sogenannte **Hidden Needs** – bleiben oft unentdeckt, obwohl sie enormes Potenzial für Unternehmen bergen. Diese umfassen jene Bedürfnisse, die Kunden selbst oft nicht bewusst wahrnehmen oder nicht klar artikulieren können. Sie sind besonders wertvoll für Unternehmen, da ihre Erfüllung häufig zu einer erhöhten Kundenbindung und Markentreue führt.

Um diese subtilen oder unbewussten Bedürfnisse systematisch zu identifizieren, sind die klassischen Methoden der Marktforschung nicht ausreichend. Es ist vielmehr erforderlich, unter die Oberfläche zu blicken – sei es durch neurowissenschaftliche Methoden des **Neuromarketings**, die direkte Einblicke in die emotionalen und kognitiven Prozesse der Kaufentscheidung ermöglichen. Die Erkenntnis, dass ein Großteil der **Kaufentscheidungen nicht rational**, sondern emotional und unbewusst im Gehirn getroffen wird, hat das Verständnis des Konsumentenverhaltens grundlegend verändert. Ein weiterer vielversprechender Ansatz ist die Zusammenarbeit mit **Lead Usern**, also Pionieren, die Bedürfnisse entwickeln, die für die breite Masse erst in der Zukunft relevant werden. Diese

Anwender stehen an der Spitze wichtiger Markttrends. Ihre Bedürfnisse fungieren als **Prädiktor für künftige Bedürfnisse der breiten Masse**. Ihre systematische Identifikation ermöglichen es Unternehmen, Innovationen zu entwickeln, bevor der Wettbewerb die korrespondierenden Marktchancen erkennt. Ergänzend dazu bietet die Analyse von **Lead Markets** – Vorreitermärkte, in denen sich zukünftige Trends bereits heute manifestieren – wertvolle Erkenntnisse für die globale Produktentwicklung und Markterschließung.

Dieser Teil des Buches beleuchtet die psychologischen, emotionalen und neurowissenschaftlichen Grundlagen des Kaufverhaltens sowie moderne Methoden zur systematischen Identifikation versteckter Kundenbedürfnisse und zur **Früherkennung von Innovationschancen**. Es werden aktuelle Erkenntnisse aus der Neuromarketing-Forschung vorgestellt, das Konzept der Lead User und Lead Markets erläutert und deren praktische Implikationen für Unternehmen diskutiert. Dabei werden sowohl B2C- als auch B2B-Perspektiven berücksichtigt sowie aktuelle Trends wie Nachhaltigkeit und digitale Transformation analysiert.

9 Kaufverhalten und Neuromarketing: Grundlagen

Beginnen wir mit den Grundlagen des Kaufverhaltens. Welche Kundenbedürfnisse und Kaufmotive existieren? Wie werden Kaufentscheidungen getroffen? Durch welche Faktoren werden diese beeinflusst? Welche verschiedenen Kundentypen lassen sich voneinander abgrenzen? Diese Fragestellungen werden in den folgenden Abschnitten erörtert.

9.1 Kundenbedürfnisse

Als das bekannteste Modell zur Klassifikation verschiedener Kundenbedürfnisse gilt die sogenannte „Bedürfnishierarchie“ oder auch „Bedürfnispyramide“ des Psychologen Abraham Maslow. Diese stellt die menschlichen Bedürfnisse in einer hierarchischen Struktur dar. Von grundlegenden physiologischen Bedürfnissen bis hin zu Selbstverwirklichung, postuliert Maslow, dass höhere Bedürfnisse erst dann größere Bedeutung erlangen, wenn die grundlegenden weitgehend befriedigt sind (Green, 2000). So wird sich z. B. ein verhungerner Mensch nicht für die aktuellen Entwicklungen der Kunstszene interessieren. Sind jedoch die grundlegenden Bedürfnisse gestillt, wird das nächstwichtigste Bedürfnis für ihn relevant (Kotler, Keller & Opresnik, 2017, S. 211). Dieses Modell wird im Marketing oft für das Verständnis des Kaufverhaltens herangezogen, da es die Motivation hinter Konsumententscheidungen aufdeckt.

Die klassische Bedürfnispyramide nach Maslow gliedert sich in folgende fünf Ebenen (Green, 2000):

1. Physiologische Bedürfnisse

Diese Grundbedürfnisse bilden die Basis der Pyramide und umfassen essenzielle Lebensbedürfnisse wie Nahrung, Wasser, Schlaf und Unterkunft.

2. Sicherheitsbedürfnisse

Sobald die physiologischen Bedürfnisse befriedigt sind, streben Menschen nach Sicherheit und Schutz, sei es in finanzieller, gesundheitlicher oder emotionaler Hinsicht.

3. Soziale Bedürfnisse

Hierzu gehören die Bedürfnisse nach Liebe, Zugehörigkeit und sozialen Interaktionen.

4. Individuelle Bedürfnisse

Anerkennung, Selbstachtung und Wertschätzung sowie der Respekt anderer spielen auf dieser Ebene eine Rolle.

5. Selbstverwirklichungsbedürfnisse

Die Spitze der Pyramide repräsentiert das Streben nach persönlicher Entfaltung und das Erreichen des eigenen Potenzials.

Für jede der fünf Kategorien der Maslowschen Bedürfnispyramide lassen sich spezifische Produktbeispiele anführen, die illustrieren, wie Unternehmen diese Bedürfnisse adressieren können.

Tabelle 15: Produktbeispiele für die verschiedenen Bedürfniskategorien

Ebene	Bedürfnis-kategorie	Produktbeispiel
1	Physiologische Bedürfnisse	Trinkwasserfilter Ein Trinkwasserfilter befriedigt das grundlegende Bedürfnis nach sauberem Trinkwasser, was für die Gesundheit und das Überleben notwendig ist.
2	Sicherheitsbedürfnisse	Hausratversicherung Eine Hausratversicherung schützt vor finanziellen Verlusten durch Schäden oder Diebstahl von persönlichem Eigentum, was das Bedürfnis nach Sicherheit und Schutz adressiert.
3	Soziale Bedürfnisse	Soziale Netzwerkplattformen Plattformen wie z. B. Facebook oder Instagram ermöglichen es Nutzern, sich mit Familie und Freunden zu vernetzen, Erfahrungen zu teilen und so das Bedürfnis nach sozialen Beziehungen zu erfüllen.
4	Individuelle Bedürfnisse	Personal Trainer Ein Personal Trainer adressiert direkt das Bedürfnis nach Selbstachtung und dem Streben nach Anerkennung durch andere. Die individuelle Betreuung und die maßgeschneiderten Trainingspläne helfen den Kunden, ihre körperlichen Ziele zu erreichen, was ihr Selbstwertgefühl steigert und ihnen Anerkennung von ihrem sozialen Umfeld einbringt. Dies trägt dazu bei, dass sich die Kunden wertgeschätzt und anerkannt fühlen, was ein zentrales Element der vierten Ebene von Maslows Hierarchie darstellt.
5	Selbstverwirklichungsbedürfnisse	Online-Bildungsplattformen Plattformen wie Coursera oder Udemy bieten Menschen die Möglichkeit, neue Fähigkeiten zu erlernen oder bestehende zu vertiefen, was zu ihrer persönlichen oder beruflichen Entwicklung beiträgt und ihnen hilft, sich selbst zu verwirklichen und ihr volles Potenzial zu entfalten.

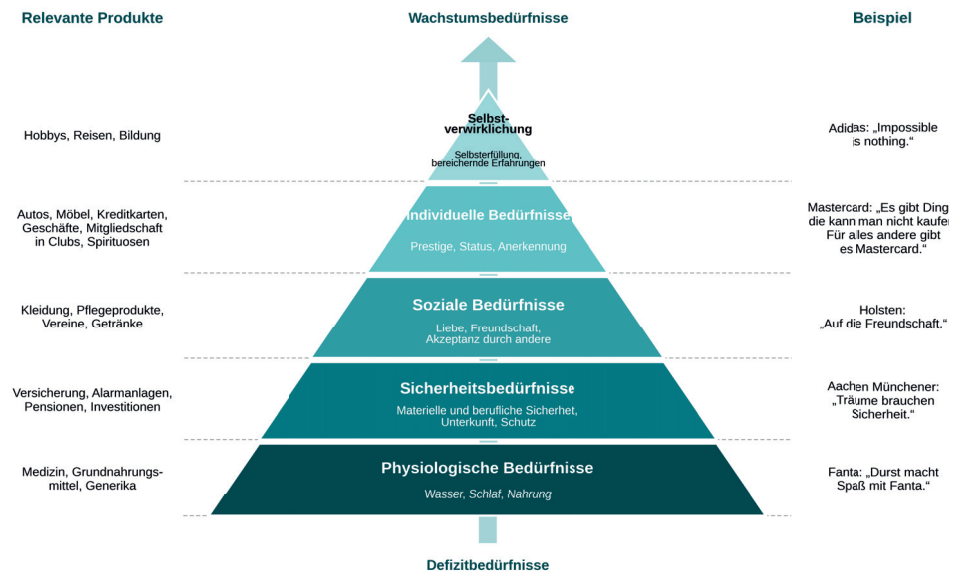
Den verschiedenen Ebenen der Bedürfnispyramide lassen sich jeweils passende Produkte zuordnen, die zur Befriedigung der jeweiligen Bedürfnisse beitragen.

Das Verständnis der Bedürfnispyramide nach Maslow ermöglicht es Marketingexperten, ihre Produkte und Kommunikationsstrategien so zu gestalten, dass sie die spezifischen Bedürfnisse und Wünsche ihrer Zielgruppen auf der jeweiligen

Ebene adressieren. Indem sie erkennen, welche Bedürfnisebene durch ihr Produkt angesprochen wird, können Unternehmen effektiver mit ihren Kunden kommunizieren und eine stärkere Bindung aufbauen.

Die nachfolgende Abbildung stellt die Bedürfnispyramide nach Maslow grafisch dar.

Abbildung 31: Die Bedürfnispyramide



Darstellung der Bedürfnispyramide von Maslow (Quelle: in Anlehnung an Solomon, 2016, S. 25)

9.2 Kaufmotive von Kunden

Grundsätzlich fragen Kunden Produkte nach, die ihre jeweiligen Bedürfnisse befriedigen. Ein genaueres Verständnis ihrer Kaufmotive bildet die Grundlage für effektives Marketing und Verkaufsstrategien. Kaufmotive sind die treibenden Kräfte hinter der Entscheidung von Kunden, ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung zu erwerben. Sie sind tief in den

psychologischen und sozialen Bedürfnissen verwurzelt und können in verschiedene Kategorien eingeteilt werden.

Intrinsische vs. Extrinsische Motive

Intrinsische Motive sind intern motiviert und entstehen aus dem persönlichen Vergnügen oder der Befriedigung, die ein Produkt oder eine Dienstleistung bietet (Ryan & Deci, 2000, S. 56). Ein Käufer könnte beispielsweise ein Buch aus reiner Lesefreude erwerben.

Extrinsische Motive werden durch äußere Anreize wie Rabatte, Werbegeschenke oder sozialen Druck angeregt. Extrinsisch motivierte Handlungen werden also getätigt, um ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen (Ryan & Deci, 2000, S.60 und Deci,2004, S. 437). Ein Beispiel hierfür ist der Kauf eines bestimmten Smartphones aufgrund seines Statussymbols innerhalb einer Peer-Gruppe.

Exkurs: Self-Determination Theory

Zum tieferen Verständnis der Motivationen von menschlichem (Kauf-) Verhalten ist es empfehlenswert, sich mit der „Self-Determination Theory“ (SDT) von Deci und Ryan (1985) zu befassen. Ante, Fiedler, Steinmetz & Fiedler (2023, S. 3) beschreiben die SDT als ein Framework zur Bewertung, inwieweit menschliches Verhalten durch interne (z. B. ideologische Überzeugungen) oder externe (z. B. finanzielle Anreize) Motivation getrieben wird.

„Sie erklärt, wie die inhärenten Wachstumsbestrebungen der Menschen und ihre psychologischen Bedürfnisse nach Kompetenz, Verbundenheit und Autonomie zu ihrem Wohlbefinden und ihrer persönlichen Entwicklung beitragen. Die Theorie behauptet, dass die Befriedigung dieser grundlegenden psychologischen Bedürfnisse zu einer erhöhten intrinsischen Motivation führt, was wiederum zu einem besseren allgemeinen Funktionieren, Wohlbefinden und zu höherer Leistung führt. Im Gegensatz dazu führt die Frustration dieser Bedürfnisse zu geringerer intrinsischer Motivation sowie weniger Wohlbefinden und Performance (Deci, E. und Ryan, R., 1985). Die SDT wurde in einer Vielzahl von Kontexten angewendet, darunter Bildung (z. B. Niemiec, C. und Ryan, R. 2009), Sport (z. B. Vlachopoulos, S. et al. 2000) und Gesundheitswesen (z. B. Ng, J. et al. 2012), und hat sich als robuster Prädiktor für eine breite Palette positiver Ergebnisse erwiesen.“

— (Ante et al., 2023, S.3, Übers. d. Verf.).

Emotionale vs. Rationale Motive

Emotionale Motive beziehen sich auf den Wunsch nach Erfüllung emotionaler Bedürfnisse, wie das Streben nach Zugehörigkeit, Anerkennung oder Sicherheit. Beispielsweise kann der Kauf eines bestimmten Automobilmodells durch das Bedürfnis nach Status oder Prestige motiviert sein.

Rationale Motive basieren auf logischen und praktischen Überlegungen, wie Qualität, Preis-Leistungs-Verhältnis und Funktionalität. Ein Kunde/eine Kundin könnte sich beispielsweise für ein energiesparendes Haushaltsgerät entscheiden, um langfristig Kosten zu sparen.

Weitere Kategorien von Kaufmotiven

Situative Motive

Situative Faktoren spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle bei der Kaufentscheidung. Dazu gehören zeitliche Aspekte, die physische Umgebung und soziale Einflüsse. Beispielsweise kann der dringende Bedarf nach einem neuen Kühlschrank aufgrund eines Defekts des bestehenden Gerätes ein situatives Kaufmotiv darstellen.

Psychologische Motive

Diese Motive beinhalten das Streben nach Selbstverwirklichung, die Erfüllung von Wünschen und das Bedürfnis nach Individualität. Ein Konsument oder eine Konsumentin könnte sich für ein maßgeschneidertes Kleidungsstück entscheiden, um seine Einzigartigkeit zum Ausdruck zu bringen.

Soziokulturelle Motive

Soziokulturelle Faktoren wie Kultur, sozialer Status und Gruppenzugehörigkeit beeinflussen ebenfalls die Kaufentscheidungen. Der Kauf bestimmter Lebensmittel während kultureller

Festlichkeiten illustriert, wie Traditionen und soziale Normen das Kaufverhalten prägen können.

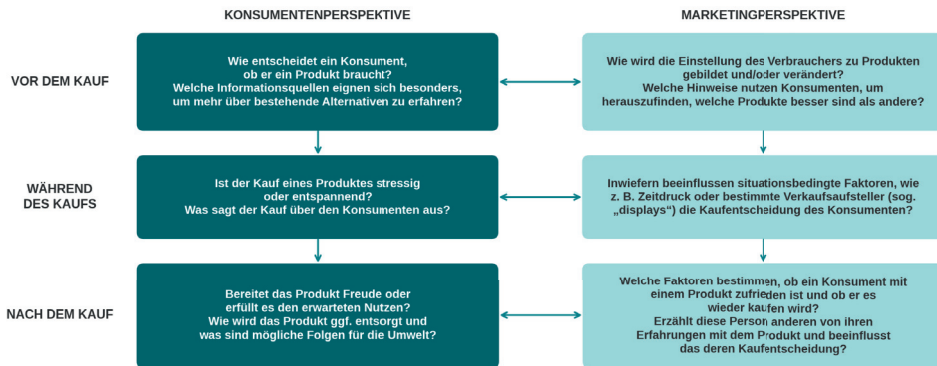
Fazit

Die Analyse der Kaufmotive ist ein komplexes Unterfangen, das ein tiefgreifendes Verständnis der Kunden und ihrer Situationen erfordert. Durch die Identifikation und gezielte Ansprache dieser Motive können Unternehmen ihre Angebote effektiver gestalten und kommunizieren, um die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Zielgruppe besser zu erfüllen.

9.3 Der Konsumprozess und Kaufentscheidungen

Während sich die Forschung bezüglich des Käuferverhaltens in der Vergangenheit primär mit der Interaktion zwischen Käufer und Verkäufer während des Kaufzeitpunktes beschäftigte, wird heutzutage ein breiteres zeitliches Spektrum analysiert (Solomon, 2016, S. 12). Der Konsumprozess beinhaltet hierbei auch die relevanten Phasen vor und nach dem Kauf eines Produktes. Abbildung 32 stellt die drei Phasen des Konsumprozesses – vor dem Kauf, währenddessen und danach – jeweils aus Sicht des Konsumenten wie auch des Marketings dar.

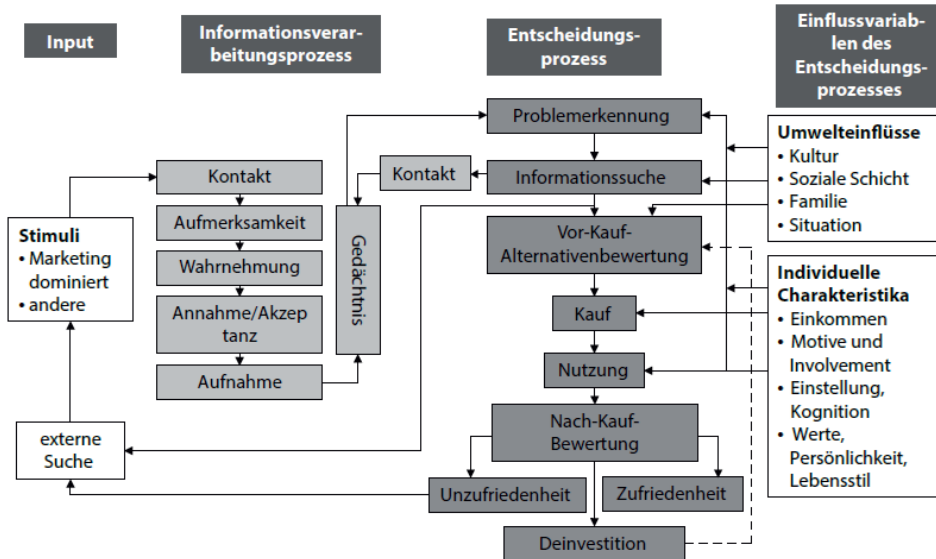
Abbildung 32: Phasen des gesamthaften Konsumprozesses



Darstellung der verschiedenen zeitlichen Phasen des Konsums aus Konsumenten- und Marketingsicht (Quelle: Solomon, 2016, S.13)

Auch das so genannte „Totalmodell“ des Konsumentenverhaltens nach Engel et al. (1968), neu aufgelegt als Blackwell et al. (2006), S.85) berücksichtigt die Phasen vor, während und nach dem Kaufzeitpunkt.

Abbildung 33: Totalmodell des Konsumentenverhaltens nach Engel et al.



Darstellung des sogenannten Totalmodells des Konsumentenverhaltens mit Berücksichtigung von Einflussfaktoren auf den Kaufentscheidungsprozess (Quelle: Boltz & Trommsdorff, 2022, S. 33)

Nach Boltz & Trommsdorff (2022, S. 289 f.) werden die Kaufentscheidungen nach der Stärke des sogenannten „Involvements“ der Konsumenten differenziert. Involvement definieren sie dabei als „Aktivierungsgrad zur objektgerichteten Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung“ (S. 85). Tabelle 16 stellt Merkmale geringen und hohen Involvements dar.

Tabelle 16: Merkmale geringer sowie hoher Involvierung

Low Involvement-Charakteristik	High Involvement-Charakteristik
- Passive Informationsaufnahme	- Aktive Informationssuche
- Passieren lassen	- Aktive Auseinandersetzung
- Geringe Verarbeitungstiefe	- Hohe Verarbeitungstiefe
- Hohe Persuasion („geheime Verführung“)	- Geringe Persuasion („souveräner Konsument“)
- Bewertung allenfalls nach dem Kauf	- Vergleichende Bewertung vor dem Kauf
- Wenige Merkmale beachtet	- Viele Merkmale beachtet
- Viele akzeptable Alternativen	- Wenige akzeptable Alternativen
- Wenig sozialer Einfluss	- Viel sozialer Einfluss
- Ziel „keine Probleme“	- Ziel „Optimierung“
- Markentreue durch Gewohnheit	- Markentreue durch Überzeugung
- Gering verankerte, flache Einstellung	- Stark verankerte, intensive Einstellung
- Geringe Gedächtnisleistung	- Hohe Gedächtnisleistung

Beispiele für Merkmale hoher und niedriger Involvierung der Konsumenten (Quelle: Boltz & Trommsdorff, 2022, S.84)

Je nach Grad der Käuferinvolvierung wird der Kaufentscheidungsprozess vollständig und bewusst durchlaufen – von der Suche nach adäquaten Alternativen über die Bestimmung relevanter Produktmerkmale bis hin zur Produktbewertung – oder es werden Teile des Entscheidungsprozesses automatisiert bzw. unbewusst absolviert. Je wichtiger, gravierender und einschneidender die Kaufentscheidung ist, desto bewusster und kognitiv intensiver werden die Entscheidungen in der Regel getroffen (Boltz & Trommsdorff, 2022, S.290 ff.).

Denken Sie z.B. an den Kauf eines Einfamilienhauses zur Eigennutzung. Hier wird es im Normalfall zu einer extensiven Kaufentscheidung kommen, während Spontankäufe eher unwahrscheinlich sind. Produkte, die hingegen häufiger im Kontext von Impuls- oder Spontankäufen akquiriert werden, sind z. B. Zuckerwatte oder gebrannte Mandeln auf einem Jahrmarkt.

Abbildung 34: Differenzierung der Kaufentscheidung nach Involvierungsgrad

Involvierungsgrad	Art der Kaufentscheidung	Beschreibung
<div style="text-align: center;"> <p>hoch</p> <p>↓</p> <p>a b n e h m e n d</p> <p>↓</p> <p>gering</p> </div>	Extensive Kaufentscheidung	Bewusstes und vollständiges Durchlaufen aller Phasen des Kaufentscheidungsprozesses von der Alternativensuche über die Ermittlung relevanter Produkteigenschaften bis zu ihrer Bewertung
	Begrenzte Kaufentscheidung	Normativ unvollkommene Entscheidung, charakterisiert durch z.B. <ul style="list-style-type: none"> ▪ den Verzicht auf eine eigene Alternativensuche oder die Begrenzung auf eine subjektive Alternativenmenge (Consideration Set) ▪ die ausschließliche Berücksichtigung bereits gelernter Beurteilungskriterien ohne die Beachtung neuer, ggf. ebenfalls relevanter Kriterien
	Habitualisierte Kaufentscheidung	Automatisierter Ablauf der Kaufentscheidung; bereits gelernte und erprobte Verhaltensweisen werden wiederholt. Kognitiv entlasteter Kaufprozess mit Markentreue. Der Konsument kennt die Marke und ist ihr treu
	Spontan- und Impulskäufe	Emotionaler und reaktiver Kaufentscheidungsprozess. Ablauf mit weitestgehendem Verzicht auf kognitive Steuerung

Darstellung und Beschreibung der verschiedenen Arten des Treffens von Kaufentscheidungen in Abhängigkeit vom Grad der Involvierung (Quelle: in Anlehnung an Boltz & Trommsdorff, 2022, S.290)

Aus der Analyse des typischen Involvierungsgrads der Käufer eines Produkts lassen sich für das Marketing bzw. die Kommunikationspolitik von Unternehmen einige Grundregeln ableiten. Diese sind in Tabelle 17 zusammengefasst.

Tabelle 17: Charakteristika der Kommunikationspolitik im Marketing auf Basis des Involvierungsgrads

	Low Involvement	High Involvement
Werbeziel	Oft kontaktieren	Überzeugen
Inhalt der Botschaft	„Etwas“, Wenig	Alles Wichtige
Länge der Botschaft	Kurz	Ausführlich
Wiederholungsfrequenz	Hoch	Gering
Timing	Ständig	Entscheidungszeitpunkt
Kommunikationsmittel	Bilder, Musik, Düfte	Sprache, Text
Einstellungsänderung via	Affekte	Argumente
Wechselwirkung mit	Point-of-Sales-Marketing	Persönlicher Verkauf
Wirkungskontrolle	Wiedererkennungstest	Erinnerungstest, Einstellungsänderung

Abhängigkeit der Marketing- und Kommunikationspolitik der Unternehmen vom Involvierungsgrad (Quelle: Boltz & Trommsdorff, 2022, S.89 f.)

Aktion

- Analysieren Sie bitte Ihr eigenes Kaufverhalten. Bei welchen Produkten wenden Sie alle Phasen des Kaufprozesses bewusst an?
- Bitte identifizieren Sie Beispiele für Produkte und Situationen, in denen Sie a) extensive, b) begrenzte, c) habitualisierte Kaufentscheidung treffen und wann es d) zu Spontan- und Impulskäufen kommt.

9.4 Neuromarketing: Der neuronale Prozess bei der Kaufentscheidung

Wie in Kapitel 9.3 dargestellt, werden Kaufentscheidungen nicht ausschließlich bewusst getroffen. Zudem spielen neben rein rationalen, ökonomischen Aspekten auch Emotionen eine signifikante Rolle. Diese Erkenntnis wird auch von neueren Ergebnissen der neuronalen Forschung gestützt.

Die Neurowissenschaften bieten wertvolle Einblicke in die Funktionsweise des Gehirns und wie es Informationen verarbeitet. Durch die Anwendung von Techniken wie der funktionellen Magnetresonanztomographie (fMRT) können Forscher beobachten, welche Gehirnregionen bei der Kaufentscheidung aktiv sind. Diese Forschungen haben bestätigt, dass Kaufentscheidungen sowohl von rationalen als auch von emotionalen Faktoren beeinflusst werden.

Hans-Georg Häusel untersucht in seinem Werk „Brain View – Warum Kunden kaufen“ (2016, S. 81 ff.) die Rolle der Emotionen für den Kaufprozess. Er kommt dabei zum für viele Käufer überraschenden Ergebnis, dass sogar die allermeisten Kaufentscheidungen im Gehirn unbewusst fallen. Er postuliert: *„Für das Gehirn haben nur solche Produkte und Dienstleistungen eine Bedeutung, die Emotionen ansprechen“* (S. 108). Er untermauert dies mit folgenden Zahlen (S. 82):

- *„70-80% aller Entscheidungen fallen unbewusst, aber auch die restlichen 20-30% sind lange nicht so frei wie wir glauben*
- *Nur 0,00004% aller Informationen aus der Außenwelt erreichen unser Bewusstsein. Viele Reize und Signale werden vom Gehirn des Kunden direkt in Verhalten umgesetzt, ohne dass er es merkt*
- *Alle wesentlichen Entscheidungen, die ein Kunde trifft, sind emotional. Entscheidungen ohne emotionale Komponente sind für sein Gehirn bedeutungslos“*

Zwar gehen die meisten Käufer davon aus, dass ihre Entscheidungsfindung primär rational erfolgt ist, Emotionen also lediglich eine untergeordnete Rolle spiel(t)en (Häusel, 2016, S. 81). Doch wie ein Kunde/eine Kundin seine/ihre Kaufentscheidung erlebt, unterscheidet sich signifikant davon, was sich in seinem/ihrem Gehirn tatsächlich abspielt. Das nachfolgende Beispiel offenbart die große Rolle der Emotionen für den neuronalen Prozess bei Kaufentscheidungen.

9.4.1 Beispiel: Neuronaler Kaufprozess für eine Uhr aus dem Luxussegment

(Quelle des Beispiels: Häusel, 2016, S. 94–96)

a. **Setup:**

Offline-Kauf einer Uhr, die der Kunde in einer Einkaufsstraße in der Auslage eines Kaufhauses erblickt.

b. **Wahrnehmung des Kunden:**

„In seinem Bewusstsein hört er seine innere Stimme, die ihm sagt, diese Uhr musst Du kaufen. ‘ Er geht hinein und schaut sich die Uhr genauer an. Das Armband besteht aus edlem Krokoleder, die Uhr selbst ist handgefertigt und in Gold gefasst. Wieder meldet sich seine innere Stimme: ‚Kauf die Uhr! Deine Kollegen und Freunde werden vor Neid platzen, außerdem werden alle sehen, dass du es zu etwas gebracht hast! ‘ Die Uhr liegt schwer in seiner Hand, er spürt, dass dieses Stück etwas ganz Besonderes ist. Das Lederarmband verströmt einen feinen Geruch. Diese Uhr muss er haben. Er fragt nach dem Preis. ‚3.550 Euro ‘, sagt der Verkäufer. Seine Euphorie und sein Kaufwunsch erhalten einen Dämpfer. Auch seine innere Stimme meldet sich: ‚Bist du völlig verrückt – du hast nur 3.000 Euro auf dem Konto und die Leasingrate fürs Auto wird noch abgebucht. ‘ Der Kampf der inneren Stimmen geht

noch ein paar Mal hin und her. Wieder nimmt er die Uhr in die Hand. Er ist von der handwerklichen Kunst fasziniert, gleichzeitig denkt er an die bewundernden Blicke im Golfclub, die er mit dieser Uhr ernten wird. Er kauft die Uhr. Auf dem Heimweg und in den nächsten Tagen erlebt er ein Wechselbad der Gefühle. Zwar schaut er die neue Uhr glücklich an, aber immer wieder kommen ihm Zweifel, ob der Kauf richtig war. Er sucht im Internet nach weiteren Informationen, die den Kauf rechtfertigen. Diese Zweifel sind erst vorüber, als ihm ein Freund erzählt, dass er die gleiche Uhr um 1.000 Euro teurer in einem anderen Geschäft gesehen hat. Es war also richtig, die Uhr zu kaufen.“ (Häusel, 2016, S.94–95)

c. **Neuronaler Prozess – was sich im Kopf des Kunden tatsächlich abspielt:**

„In dem Moment, da seine Blicke auf die Uhr fielen, wurde die Botschaft, Kauf die Uhr! ‘ (nachdem sie im hinteren und seitlichen Neokortex zu einem Bild zusammengesetzt war) dem limbischen System zur Bewertung übergeben. Das limbische System ermittelte dann die Bedeutung der Uhr. Dazu greift es auf das emotionale Erfahrungsgedächtnis zurück. Durch Werbung oder konkretes eignes Erleben sind im Erfahrungsgedächtnis Szenen gespeichert, in denen eine wertvolle Uhr mit Statusaspekten verknüpft wurde. Beim Abruf dieser Erfahrung wird deshalb das Dominanz-System aktiviert, das ja nie genug Macht und Status haben kann. Das Gold, der feine Ledergeruch, all dies aktiviert das Dominanz-System, aber auch ein wenig das Stimulanz-System, weil jeder Kauf auch immer etwas Belohnendes hat. Beide machen sich im Bewusstsein des Kunden mit dem Wunsch ‚Kaufen!‘ bemerkbar. Nun wissen wir, dass das Balance-System die Aufgabe hat, den Kunden vor Risiken zu bewahren. Ein solches Risiko ist die drohende Überschuldung. Entsprechende negative Bilder dringen vom emotionalen Gedächtnis, ausgelöst

von den limbischen Bewertungszentren ins Bewusstsein. Gleichzeitig erlebt der Kunde diese Balance-Intervention als seine innere Stimme: ‚Du bist verrückt - lass die Finger von der Uhr!‘ Der folgende Wechsel zwischen ‚Kaufen‘- und ‚Nichtkaufen‘-Impulsen in seinem Bewusstsein ist deshalb letztlich nichts anderes als das Hin- und Herschwingen zwischen den beteiligten Emotionssystemen Dominanz/Stimulanz und Balance, die um die Vormacht im Kopf kämpfen. Während dieser Entscheidungsphase ist auch der Neokortex sehr aktiv, in seinen limbischen Bereichen sind nämlich viele dieser emotionalen Erfahrungen gespeichert – gleichzeitig errechnet er weiter oben im sogenannten präfrontalen Bereich mögliche Konsequenzen aus diesem Kauf. Am Ende aber bekommt das limbische System das alles als Entscheidungsvorlage und entscheidet. Die Uhr wird gekauft. Allerdings herrscht im Bewusstsein des Käufers noch lange keine Ruhe. Denn durch das lange Hin und Her zwischen den widerstreitenden Emotionssystemen wurden die entsprechenden neuronalen Netzwerke im Kopf aktiviert, die an der Entscheidung beteiligt waren. Nun wissen wir: Werden Nervenzellen und Netzwerke längere Zeit und wiederholt aktiv, kommt es zu einer sogenannten Langzeit-Potenzierung, d. h. sie bleiben angeschaltet und sind auch leichter erregbar. Da sowohl die Dominanz-Netzwerke als auch die Balance-Netzwerke auf diese Weise aktiviert wurden, hielt dieser innere Kampf im Bewusstsein nach der eigentlichen Kaufentscheidung noch einige Tage an. Und immer, wenn das Balance-Netzwerk Zweifel versprühte, suchte der Kunde z. B. im Internet nach Informationen, die den Kauf rechtfertigen.“ (Häusel, 2016, S. 95–96)

d. **Ergebnis: Keine bewusste Steuerung des Kaufprozesses**

„Nun aber die alles entscheidende Frage: Wo und an welcher Stelle hat das ‚Ich‘ des Kunden diese

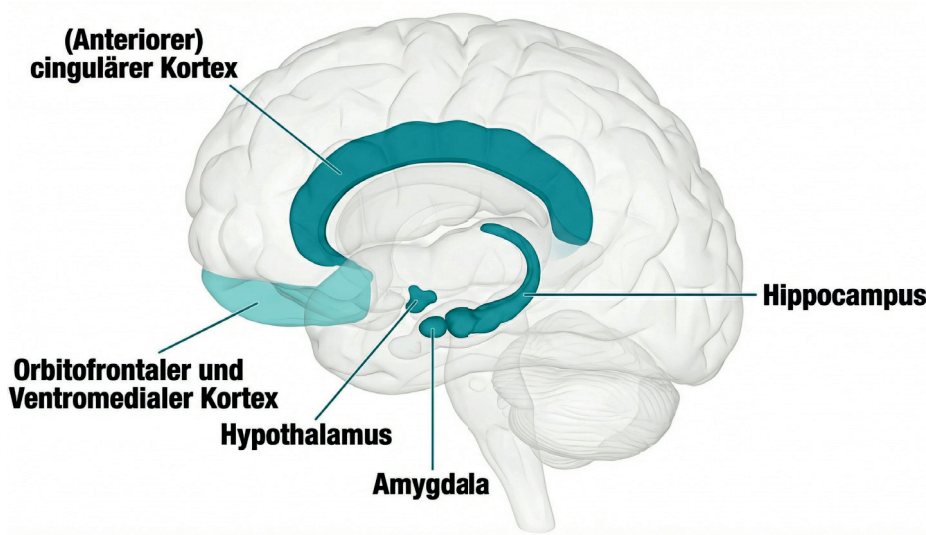
Kaufentscheidung wirklich aktiv gesteuert? Hatte das ‚Ich‘ des Konsumenten einen Einfluss auf diese unbewusste Motiv-Dynamik und ihren Ausgang? Nein. Er hatte keinen Einfluss darauf, als im Bewusstsein das Gefühl der Verlockung erschien. Er hatte ebenfalls keinen Einfluss darauf, als das limbische System das Gold und das edle Leder positiv bewertete und im Neokortex entsprechende Status-Assoziationsbilder und Schemas aktiviert wurden. Aber auch das Veto des Balance-Systems lag außerhalb seiner Macht. Alle diese Bewertungen und die dahinter liegenden Prozesse blieben seinem Bewusstsein verborgen und entzogen sich seinem Willen. Das sind die 70–80 % ‚unbewussten‘ Entscheidungen, die ich zu Beginn des Kapitels in den Raum stellte. Nun zu den verbleibenden 20–30 % ‚bewussten‘. Der Kunde erlebte in seinem Bewusstsein das Entstehen des Kaufwunsches und den inneren Titanenkampf seiner Motiv- und Emotionssysteme. Doch welchen Einfluss hatte sein ‚Ich‘ auf diesen Ausgang? War das ‚Ich‘ ein Mitspieler, der aktiv ins Geschehen eingriff und die Regie verändern konnte? Oder war das ‚Ich‘ nur Zuschauer, der das innere Theater mit Spannung verfolgte? Eine Frage, die von Philosophen, Gehirnforschern und Psychologen heftig diskutiert wird. Immer klarer wird nämlich, dass es das ‚Ich‘ im Gehirn gar nicht gibt.“ (Häusel, 2016, S.96)

9.4.2 Neuronale Grundlagen der Kaufentscheidungen

Lassen Sie uns mit diesem Praxisbeispiel im Kopf nun einige Grundlagen für die neuronalen Kaufentscheidungen näher betrachten. Getroffen werden die Kaufwünsche im sogenannten limbischen System unseres Gehirns. Dieses umfasst Bereiche, die „im Hirnstamm beginnen und Teile des vorderen Großhirns (insbesondere orbitofrontaler und ventromedialer präfrontaler Kortex) beinhalten (Häusel, 2021 S. 27).

In „Brain View – Warum Kunden kaufen“ bezeichnet Häusel das limbische System gar als „*das eigentliche Machtzentrum im Kopf.*“ Denn dort „*haben alle Emotionen und damit auch die Kaufwünsche ihren Ursprung.*“ (Häusel, 2016, S. 92).

Abbildung 35: Das limbische System

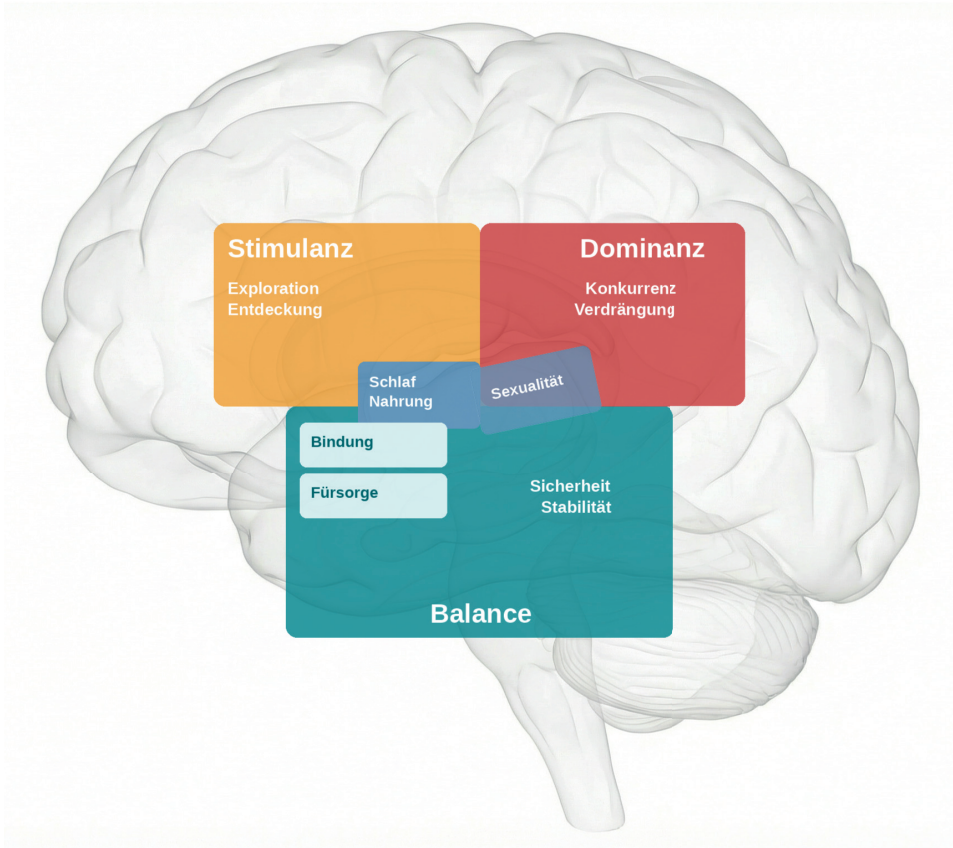


Darstellung des limbischen Systems und seiner wesentlichen Hirnbereiche (Quelle: in Anlehnung an Häusel, 2021, S. 27)

Es werden drei wesentliche Emotionssysteme („Big 3“) beschrieben, die neben den Grundbedürfnissen wie Schlaf und Atmung unser Leben bestimmen (Häusel, 2021, S. 36):

- Das Balance-System (Ziel: Sicherheit, Risikovermeidung, Stabilität)
- Das Dominanz-System (Ziel: Selbstdurchsetzung, Konkurrenzverdrängung, Status, Macht, Autonomie)
- Das Stimulanz-System (Ziel: Entdeckung von Neuem, Lernen von neuen Fähigkeiten)

Abbildung 36: Emotionssysteme im Gehirn



Darstellung der relevantesten Emotionssysteme im Gehirn (Quelle: Häusel, 2021, S.36)

Jedes dieser Emotionssysteme weist zum einen eine positive, lustvolle Seite auf sowie zum anderen auch eine negative, schmerzliche oder Abscheu auslösende Seite (Häusel, 2016, S. 48). Abbildung 37 fasst diese beiden Seiten zusammen.

Abbildung 37: Die zwei Seiten der Emotionssysteme

	Belohnung / Lust	Vermeidung / Unlust
Dominanz	Stolz Siegesegefühl Selbstwertgefühl	Ärger Wut Machtlosigkeit
Stimulanz	Prickeln Überraschung	Langeweile
Balance	Geborgenheit Sicherheit Stabilität	Unsicherheit Angst Stress

Gegenüberstellung der belohnenden und bestrafenden bzw. vermeidenden Seiten der Emotionssysteme (Quelle: Häusel, 2021, S. 42)

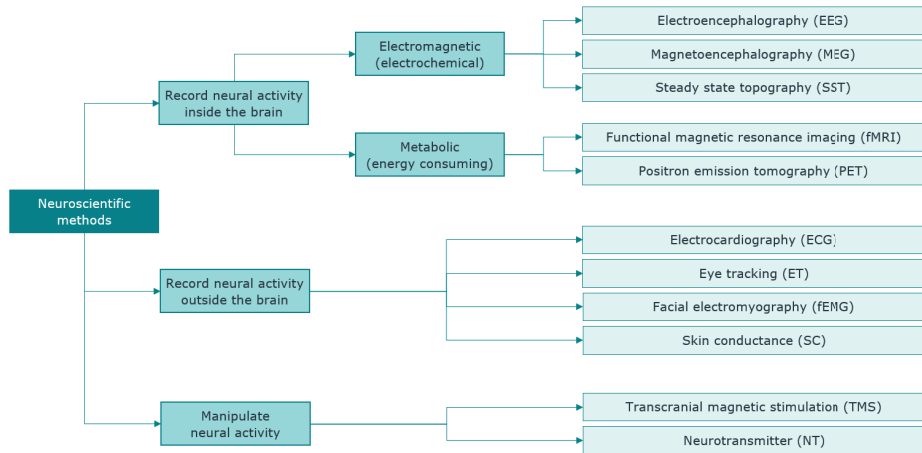
Durch ihr Kaufverhalten versuchen Kunden, die positiven Seiten der Emotionssysteme wie z. B. Geborgenheit zu erreichen und die negativen wie z. B. Stress zu vermeiden.

Die Emotionssysteme des Gehirns sind regelmäßig simultan aktiv. Diese Gleichzeitigkeit der Emotionen führt zu Mischungen. So entsteht durch die Mischung von „Stimulanz“ und „Dominanz“ „Abenteuer“, aus der Mischung von „Dominanz“ und „Balance“ „Disziplin“ bzw. „Kontrolle“ und aus der Vermengung von „Stimulanz“ mit „Balance“ „Fantasie“ bzw. „Genuss“ (Häusel, 2021, S. 48). Hieraus lässt sich die sogenannte Limbic Map ableiten. Sie stellt unseren Emotions- und Motivationsraum dar. Werte wie Offenheit, Freiheit und Ehrgeiz sind ebenfalls emotional und können auf der Limbic Map allokiert werden. Solomon (2016, S. 110) beschreibt, dass unsere Werte bestimmen, welche Arten von Produkten und Dienstleistungen wir begehren. Sie bestimmen also maßgeblich das Kaufverhalten von Individuen.

Dieser Zusammenhang der Emotions- und Motivsysteme mit den Werten von Kunden ermöglicht ein tieferes Verständnis

neuronalen Aktivitäten im Gehirn induziert werden) und Elektroenzephalographie (Messung elektrischer Aktivität im Gehirn). Abbildung 39 zeigt eine Übersicht und Klassifizierung derartiger Methoden.

Abbildung 39: Überblick neurowissenschaftlicher Methoden fürs Neuromarketing



Übersicht über wesentliche im Neuromarketing angewendete neurowissenschaftliche Methoden (Quelle: Lim, 2018, S. 205–220)

Hinweis

Trotz aller Vorteile und Erkenntnisse, die sich aus der Messung von Emotionen mithilfe neurowissenschaftlicher Methoden ergeben, ist die Anwendung dieser Methoden in der Praxis nicht für alle Situationen sinnvoll. Nachteile bestehen in der teilweise damit verbundenen Komplexität, dem erforderlichen Know-how und den resultierenden Kosten. Während der Einsatz für große Konsumgüterhersteller sehr sinnvoll sein kann, ist er für einen mittelständischen Betrieb im B2B-Umfeld oft weniger opportun. Ob sich der Einsatz lohnt, sollte daher stets unter Kosten-Nutzen-Aspekten geprüft werden.

9.4.4 Praktische Implikationen fürs Marketing

Das Verständnis der neuronalen Prozesse bei der Kaufentscheidung bietet wertvolle Einblicke für die Entwicklung effektiver Marketingstrategien. Unternehmen können diese Erkenntnisse nutzen, um ihre Produkte und Dienstleistungen gezielt zu positionieren und dabei emotionale sowie rationale Aspekte der Kaufentscheidung anzusprechen.

So wird in der Praxis häufig versucht, Marken positiv emotional aufzuladen („Emotionales Branding“). Denn Marken, die positive emotionale Assoziationen wecken, indem sie die positiven Seiten der oben dargestellten Emotionssysteme ansprechen, können die Kaufbereitschaft steigern. Der (zusätzliche) Einsatz rationaler Argumente kann je nach Produkt und Zielgruppe ebenfalls sinnvoll sein. Klare, logische Informationen und Vorteile eines Produkts sprechen den präfrontalen Cortex des Gehirns an und können dazu beitragen, dass Werte wie Sparsamkeit oder Disziplin adressiert bzw. befriedigt werden. Der Einsatz von multisensorischen Reizen (z. B. visuell, auditiv, olfaktorisch) kann die jeweilige emotionale Reaktion verstärken und die Wahrnehmung eines Produkts verbessern.

9.5 Limbic-Types: 7 Kundentypen und ihr Kaufverhalten

Die oben dargestellten Emotionssysteme sind bei allen Menschen vorhanden. Was uns Menschen – und damit die verschiedenen Kunden – hingegen grundlegend unterscheidet, ist das Ausmaß ihrer Ausprägung. Hiervon hängt unsere Persönlichkeit ab. Die Ausprägung ist dabei jeweils zu einer Hälfte angeboren und zur anderen Hälfte im Laufe des Lebens erlernt worden (Häusel, 2021, S. 53).

Auf Basis dieser Ausprägungen lassen sich sieben verschiedene Charaktertypen, sogenannte Limbic-Types, ableiten. Jedem dieser Limbic-Types werden unterschiedliche Werte zugeordnet, die ihm besonders wichtig sind und ihn charakterisieren. Zu beachten ist, dass es sich hierbei um Vereinfachungen handelt. Tabelle 18 fasst die verschiedenen Limbic-Types, ihre jeweiligen Charakterisierungen sowie die Häufigkeit ihres Auftretens in Deutschland zusammen.

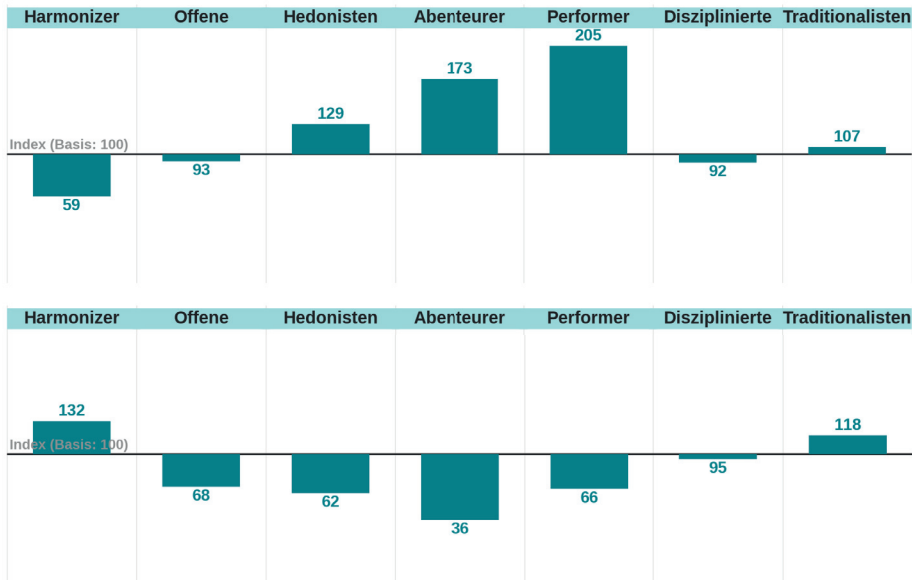
Tabelle 18: Übersicht über Limbic-Types, deren Charakterisierung und Verteilung

#	Limbic-Type	Charakterisierung	Verteilung in Deutschland
1	Harmonizer	Hohe Sozial- und Familienorientierung, geringere Aufstiegs- und Statusorientierung, Wunsch nach Geborgenheit	28 %
2	Traditionalisten	Geringe Zukunftsorientierung, Wunsch nach Ordnung und Sicherheit	18 %
3	Hedonisten	Aktive Suche nach Neuem, hoher Individualismus, hohe Spontaneität	13 %
4	Offene	Offenheit für Neues, Wohlfühlen, Toleranz, sanfter Genuss	12 %
5	Disziplinierte	Hohes Pflichtbewusstsein, geringe Konsumlust, Detailverliebtheit	12 %
6	Performer	Hohe Leistungsorientierung, Ehrgeiz, hohe Statusorientierung	11 %
7	Abenteurer	Hohe Risikobereitschaft, geringe Impulskontrolle	6 %

Übersicht über die sieben verschiedenen Limbic-Types, deren Merkmale und ihre Verteilung in Deutschland (Quelle: in Anlehnung an Häusel, 2016, S. 115, Weller, 2019, sowie Häusel, 2021, S. 58)

Diesen verschiedenen Limbic-Types lassen sich Kundenpräferenzen zuordnen. So ist gemäß einer repräsentativen Studie in Deutschland das Interesse für bestimmte Produktgruppen je nach Limbic-Type unterschiedlich ausgeprägt. Beispielsweise ist bei Performern und Abenteurern das Interesse für Automobile deutlich überdurchschnittlich, wohingegen diese beiden Limbic-Types ein signifikant unterdurchschnittliches Interesse an Gesundheitsprodukten deklarierten (Häusel, 2021, S. 59–63).

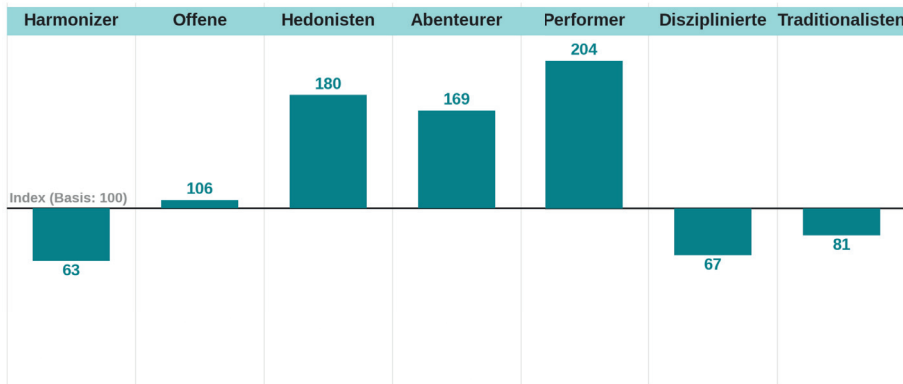
Abbildung 40: Differenzierung des Kundeninteresses für Automobile und Gesundheitsprodukte nach Limbic-Type



Darstellung des Kundeninteresses für Automobile (obere Grafik) und Gesundheitsprodukte (untere Grafik) in Abhängigkeit der Limbic-Types der Respondenten (Quelle: in Anlehnung an Häusel, 2021, S. 62)

Auch das Ausmaß der Qualitätserwartung für bestimmte Produkte ist je Limbic-Type unterschiedlich. So haben Performer, Hedonisten und Abenteurer hohe Ansprüche an die Qualität von Unterhaltungselektronikprodukten. Harmonizern, Disziplinierten und Traditionalisten ist die Qualität dieser Produkte hingegen unterdurchschnittlich wichtig.

Abbildung 41: Differenzierung der Qualitätserwartungen nach Limbic-Type



Darstellung der Anforderungen an Produktqualität in Abhängigkeit der Limbic-Types der Respondenten (Quelle: in Anlehnung an Häusel, 2021, S. 63)

Es lohnt sich daher für Unternehmen, ihre Zielgruppen zu kennen und deren Wünsche in der Tiefe zu verstehen, um Produkte anbieten zu können, die den Kaufwünschen bestmöglich entsprechen. So lassen sich auch Marketing-Maßnahmen zielgruppenspezifisch entwickeln bzw. einsetzen.

Aus der Kombination der Verteilung von Limbic-Types und deren typischen Kundenpräferenzen lässt sich eine allererste grobe Quantifizierung der Zielgruppen von Produkten approximieren.

9.6 Kulturelle Einflüsse auf Kaufentscheidungen

Für die Kaufentscheidungen spielen auch kulturelle Einflüsse eine Rolle. So kann ein und dasselbe Produkt in der einen Kultur sehr erfolgreich verkauft werden und zugleich in einer anderen Kultur scheitern (Solomon, 2016, S. 111):

„Da der Kulturkreis eines Konsumenten einen solch großen Einfluss auf seinen Lebensstil hat, müssen

Marketingexperten so viel wie möglich über die Unterschiede in kulturellen Normen und Präferenzen herausfinden, wenn sie in mehreren Ländern tätig sein möchten.“

Hierfür kann unter anderem auch eine Analyse der Kulturdimensionen nach Hofstede (1991 und 2011) hilfreich sein. Das in Kapitel 5.3 ausführlich vorgestellte Modell quantifiziert die Effekte von Kulturen unterschiedlicher Länder auf die Werte von deren Einwohnern.

Die Ergebnisse von Analysen der Kulturdimensionen verschiedener Länder lassen sich kostenfrei online abrufen⁵. Hierbei können auch Ländervergleiche erstellt und visualisiert werden. Diese Erkenntnisse können Unternehmen nutzen, um ihr Verständnis der Käufer und ihrer Verhaltensweisen in verschiedenen Ländern zu vertiefen.

Praxisbeispiel: McDonald's in Indien

Das Unternehmen McDonald's reagiert auf das interkulturell unterschiedliche Nachfrageverhalten von Kunden und bietet zum Teil regional unterschiedliche Produkte an. So hat das Unternehmen z. B. für den indischen Markt spezielle vegetarische Produkte entwickelt, die in anderen Ländern nicht offeriert werden. Darüber hinaus wurde die Speisekarte für Indien noch weiter adjustiert, um den lokalen, durch kulturelle Werte geprägtem Nachfrageverhalten der indischen Kunden Rechnung zu tragen: es werden keine Produkte angeboten, die Rind- oder Schweinefleisch enthalten. Auf den internationalen Bestseller „Big Mac“ verzichtet McDonald's. Die in Indien von McDonald's verwendete Mayonnaise wird ohne die Zutat von Eiern hergestellt (Bartosik-Purgat & Chojnowska, 2024, S. 2003).

⁵ The Culture Factor Group (2024).

Abbildung 42: Auf indische Nachfrage angepasstes Produktangebot von McDonald's

BURGERS & WRAPS | SNACKS & SIDES | DESSERTS | BEVERAGES

Veg Surprise Burger

A surprise that will leave you wide-eyed.

A scrumptious potato patty topped with a delectable Italian herb sauce and shredded onions placed between perfectly toasted buns.

Serving Size: 132g

Allergen Warning! Contains:
Cereal containing gluten, Milk, Soya

Ingredients
Regular Bun, Italian mayo, Shredded onion, Herb Chilli Potato patty

Energy 313.44kCal	Protein 5.71g	Total Fat 14.95g	Sat Fat 3.73g	Trans Fat 0.14g
Cholesterol 0.0mg	Total Carbs. 39.84g	Total Sugars 5.66g	Added Sugars 1.64g	Sodium 504.19mg

Butter Chicken Grilled Burger | **Veg Surprise Burger** | McAloo Tikki Burger

Darstellung eines vegetarischen Burgers für den indischen Markt auf der Website von McDonald's (Quelle: Connaught Plaza Restaurants Private Limited, Licensee of McDonald's in North & East India, o. J.).

Da Kulturen und damit auch Werte einem konstanten Wandel unterliegen, verändert sich auch unser Kaufverhalten mit der Zeit. Den Veränderungen des Kaufverhaltens trägt das nachfolgende Kapitel Rechnung.

Zusammenfassung

Um das Kaufverhalten zu verstehen, ist es essenziell, die Bedürfnisse und Kaufmotive der jeweils relevanten Zielgruppen zu kennen. Der Konsumprozess strukturiert, wie Kaufentscheidungen getroffen werden.

Besonders wichtig sind dabei die menschlichen Emotionen. Das Verständnis der grundlegenden neuronalen Prozesse bei der Kaufentscheidung bietet wertvolle Einblicke für die Entwicklung effektiver Marketingstrategien. Unternehmen können diese Erkenntnisse nutzen, um ihre Produkte und Dienstleistungen gezielt zu positionieren und emotionale sowie rationale Aspekte der Kaufentscheidung anzusprechen.

Die Limbic Map nach H.-G. Häusel und eine Differenzierung nach Limbic-Types sind in diesem Kontext wichtige Analyse-Werkzeuge. Auch kulturelle und regionale Einflüsse determinieren das Kaufverhalten und können u. a. anhand der Kulturdimensionen nach Hofstede analysiert werden.

Aktion

- Reflektieren Sie bitte Ihr eigenes Kaufverhalten. Betrachten Sie das zuletzt von Ihnen gekaufte Produkt und überlegen Sie, welche Kundenbedürfnisse dieser Kauf befriedigt hat. Welches Emotionssystem wurde hierbei angesprochen?
- Als welchen Limbic-Type würden Sie sich selbst einschätzen? Zu welchen Produkten oder Marken haben Sie selbst eine starke emotionale Bindung und warum?

10 Aktuelle Trends & Dynamiken beim Kaufverhalten

Das Kaufverhalten von Konsumenten unterliegt einem ständigen Wandel, der zunehmend an Dynamik gewinnt. Technologische Entwicklungen, demografische Veränderungen und gesellschaftliche Trends beeinflussen, wie Kunden Kaufentscheidungen treffen und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen. Dieses Kapitel beleuchtet ausgewählte aktuelle Trends und Dynamiken, die das Kaufverhalten prägen und für Unternehmen von strategischer Bedeutung sind.

10.1 Technologie als Treiber der Veränderung von Kaufverhalten

Die Entstehung, Fortentwicklung und Verbreitung neuer Technologien ist ein wesentlicher Treiber des zunehmenden Wandels von Märkten (Fiedler, 2025, S. 19). Das Kaufverhalten wird von diesen technologischen Möglichkeiten der Kunden verändert (Solomon, 2016, S. 34).

Ein Beispiel für technologiegetriebene Veränderungen sind die Online-Vergleichsportale. Diese ermöglichen den genauen Vergleich von Produkten, ihren Eigenschaften und Preisen in Sekundenschnelle. Ohne das Internet war es als Kunde oft mühselig oder gar unmöglich, die passenden Informationen zu verschiedenen Anbietern und Produkten zu beschaffen, zu analysieren und auszuwerten. Um Aufwände zu sparen war es oft sinnvoll, sich auch mit nur recht unvollständigen Informationen für eines der angebotenen und ggf. bereits bekannten Produkte zu entscheiden. Heute ist dies durch die neuen technologischen Möglichkeiten anders.

Welcher Versicherungs-, Strom-, oder Internettarif der passendste ist, lässt sich für jeden Kunde individuell und einfach

ermitteln. Auch Erfahrungen anderer Kunden mit bestimmten Produkten oder Dienstleistungen lassen sich online über Produktbewertungen schnell einholen. So lässt sich z. B. auch mithilfe lokationsbasierter Dienste des mobilen Internets wie z. B. Yelp oder Google Maps schnell herausfinden, welches z. B. die am besten bewertete fußläufig erreichbare Eisdiele oder das beste italienische Restaurant ist. Auch die Weiterempfehlung von Produkten in den sozialen Medien durch u. a. Influencer-Marketing führt zu einer besseren Information der Kunden.

Virtual und Augmented Reality bieten darüber hinaus neue Wege, Produkte zu erleben, bevor sie gekauft werden. IKEA beispielsweise ermöglicht Kunden mithilfe einer mobilen Augmented-Reality-App an, angebotene Möbel auf dem Smartphone virtuell in ihren eigenen vier Wänden zu platzieren und so bereits vor dem Kauf zu erleben, wie diese dort aussehen würden (Caboni & Hagberg, 2019, S. 1132).

Darüber hinaus hat der Aufstieg von E-Commerce-Plattformen wie Amazon und Alibaba das Einkaufsverhalten der Kunden nachhaltig verändert. Diese Plattformen bieten eine hohe Auswahl und Bequemlichkeit, was bei den Verbrauchern zu der Erwartungshaltung geführt hat, alles jederzeit und überall kaufen zu können.

Das Internet der Dinge hat das Potenzial, das Kaufverhalten durch die Automatisierung von Einkäufen zu verändern. Smarte Kühlschränke, die selbstständig Lebensmittel nachbestellen, automatisieren und vereinfachen so den Kaufprozess von Basiskonsumgütern.

Durch diese neuen, digitalen Informations-, Vergleichs- und Einkaufsoptionen haben Käufer die Möglichkeit, besser informierte Entscheidungen zu treffen und dabei eine Vielzahl von Produkten verschiedener Hersteller in ihren Entscheidungsprozess einzubeziehen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Technologie das Kaufverhalten grundlegend und nachhaltig verändert hat, indem

sie neue Formen der Interaktion, der Transaktion und der Kundenerfahrung schafft. Unternehmen, die diese Technologien frühzeitig verstehen und integrieren, können ihre Position im Markt stärken und die Bedürfnisse moderner Konsumenten effektiver erfüllen. Diese Entwicklungen können für etablierte Unternehmen eine Chance sowie auch eine Gefahr darstellen.

Rainsberger (2022, S. 39) fasst das veränderte Kaufverhalten der modernen Kunden wie folgt zusammen:

„Der moderne Kunde, der sich primär im digitalen Raum aufhält, sich dort informiert und dort auch gerne Kaufentscheidungen trifft, gleicht einem unbeständigen, flüchtigen und schwer zu fassenden PHANTOM, das bestimmte Eigenschaften in sich vereint: Durch die schiere Menge an Informationen im Internet ist er pseudoinformiert. Auf seiner Kundenreise ist er hyperbequem und in seinen Kaufentscheidungen autonom. Er interessiert sich nicht für Ihr Produkt oder Sie als Anbieter, sondern nur für das, was er von Ihnen bekommt, er ist nutzenorientiert. Er verwendet gerne moderne Technologie, die ihm sein Leben leichter macht, und setzt technologische Erfahrungen voraus: Er ist technologieversiert. Seine Loyalität wird immer geringer, er ist opportunistisch. Und bei all dem ist er ständig in Bewegung, physisch und in seinen Erwartungen: Er ist mutierend-mobil. All diese Eigenschaften vereint der moderne Kunde in seinem Namen: ein PHANTOM, das sich auf der Flucht vor dem Vertrieb befindet.“

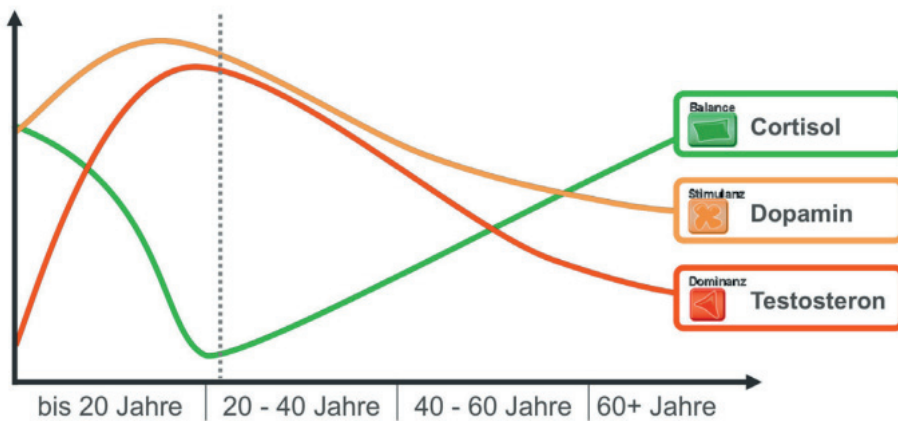
10.2 Konsumverhalten von Teenagern: Neuromarketing-Perspektive

Mit Blick auf die Veränderungen des Kaufverhaltens ist insbesondere auch die Analyse des Konsumverhaltens von Teenagern interessant.

Häusel (2021, S.64) beschreibt, wie sich im Gehirn des Menschen die Konzentration von Nervenbotenstoffen in Abhängig-

keit vom Alter verändert. Die Konzentration der für Dominanz bzw. Stimulanz verantwortlichen Stoffe Testosteron und Dopamin steigt im Teenageralter stark an und nimmt im weiteren Verlauf des Lebens wieder deutlich ab. Hiermit korrelieren die Neugier und Risikobereitschaft von Käufer sowie die Relevanz von Status. Beim für Balance stehenden Stresshormon Cortisol hingegen verhält es sich umgekehrt. Sicherheit, Stabilität, Bindung und Fürsorge sind Themen, die als Teenager weniger wichtig sind, im Erwachsenenleben jedoch mit zunehmendem Alter an Bedeutung für die Kaufentscheidungen gewinnen.

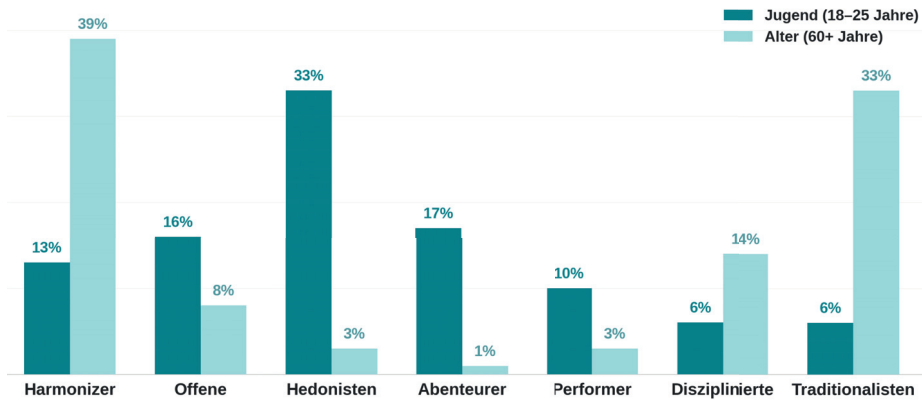
Abbildung 43: Konzentration von Nervenbotenstoffen in Abhängigkeit vom Alter



Darstellung der Konzentration der Hormone Cortisol, Dopamin und Testosteron (Quelle: Häusel, 2021, S. 64)

Dies führt zu einer altersabhängig unterschiedlichen Verteilung der Limbic-Typen (Häusel, 2021, S. 65). Besonders deutlich wird das beim Limbic-Type „Abenteurer“. Während diese im Alter von 18–25 Jahren in Deutschland eine Prävalenz von 18 % haben und somit eine relevante Zielgruppe für Unternehmen und deren Produkte darstellen, ist diese Gruppe im Alter von 60+ mit 1 % kaum noch vertreten.

Abbildung 44: Altersabhängige Verteilung der Limbic-Types in Deutschland



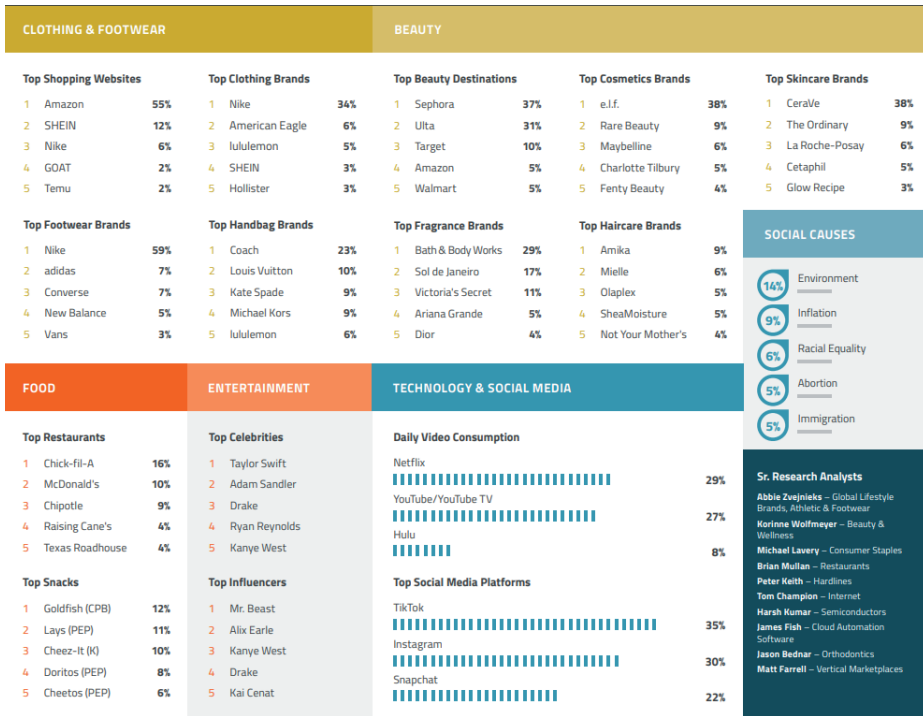
Darstellung der Verteilung von Limbic-Typen in Deutschland nach Altersgruppe (Daten: Häusel, 2021, S.65)

Die Erkenntnisse bezüglich dieser altersbedingt unterschiedlichen Ausprägungen können Unternehmen nutzen, um Produkte so zu designen, dass diese den Präferenzen ihrer Zielgruppen bestmöglich entsprechen. Darüber hinaus können Marketing-Aktivitäten für die jeweiligen Altersklassen optimiert werden, um die Kundenbedürfnisse und Limbic-Typen besser anzusprechen. Eine separate Betrachtung des Kauf- bzw. Konsumverhaltens von Teenagern erscheint daher sinnvoll.

Die halbjährlich publizierte Studienreihe „The Piper Sandler Taking Stock With Teens®“ nimmt sich dieser Disziplin an. Sie analysiert das Konsumverhalten von Teenagern in den USA – mit Fokus auf Ausgabemuster, Modetrends, Technologie, Marken- und Medienpräferenzen von Jugendlichen (Zvejnieks et al., 2024). Abbildung 45 stellt die wichtigsten Erkenntnisse der Studie aus dem Frühling 2024 zusammen.

Abbildung 45: Ergebnisse zum Konsumentenverhalten US-amerikanischer Teenager





Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Studie „47th Semi-annual Taking Stocks with Teens Survey, Spring 2024“ (Quelle: Zvejnicks, 2024).

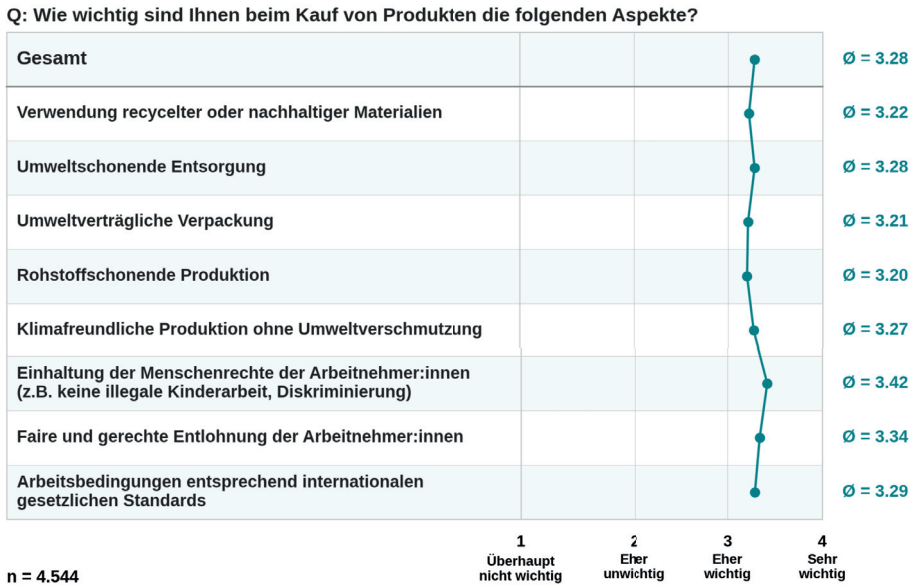
10.3 Bedeutung von Nachhaltigkeit für Kaufentscheidungen

Im heutigen wirtschaftlichen und sozialen Umfeld nimmt das Thema Nachhaltigkeit eine zunehmende Bedeutung ein. Verbraucher werden umweltbewusster und achten zudem stärker auf ethisch-soziale Aspekte, was jeweils zu einer signifikanten Veränderung im Kaufverhalten führt. Unternehmen reagieren darauf mit einer Anpassung ihrer Strategien, um diesen neuen Anforderungen sowie auch korrespondierenden regulatorischen Auflagen gerecht zu werden.

Die Relevanz von Nachhaltigkeit für das Kaufverhalten zeigen u. a. die Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Bobka, Kern, Kluge, Riester & Stegmüller (2022, S. 16).

Abbildung 46 zeigt die durchweg hohe Bedeutung von Nachhaltigkeitskriterien beim Produktkauf.

Abbildung 46: Relevanz von Nachhaltigkeitskriterien beim Produktkauf

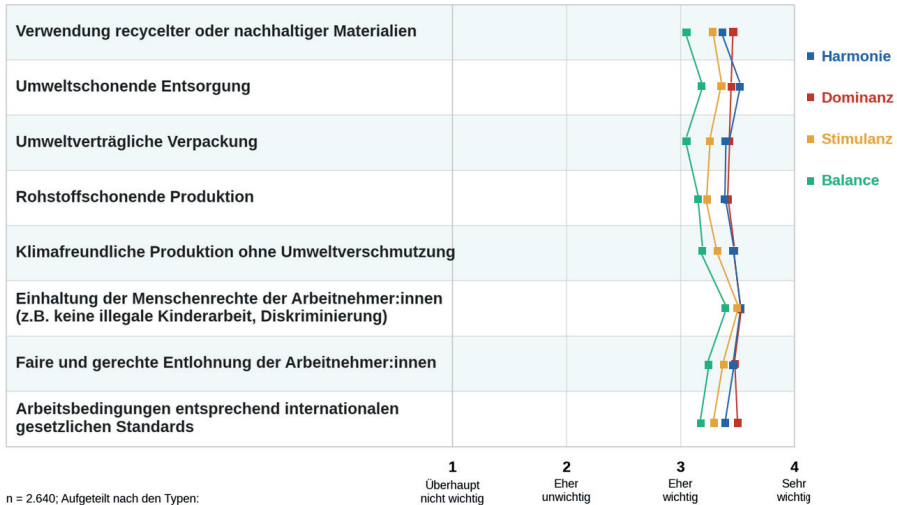


Befragungsergebnisse zur Relevanz verschiedener Nachhaltigkeitskriterien für den Kauf von Produkten (Quelle: in Anlehnung an Bobka et al., 2022, S. 16)

Differenziert man die verschiedenen Limbic-Typen, sind hier zwar kleinere Unterschiede erkennbar, die Kernaussage einer hohen Relevanz von allen abgefragten Nachhaltigkeitskriterien bleibt jedoch bestehen.

Abbildung 47: Nach Limbic-Type differenzierte Relevanz von Nachhaltigkeitskriterien für den Produktkauf

Q: Wie wichtig sind Ihnen beim Kauf von Produkten die folgenden Aspekte?



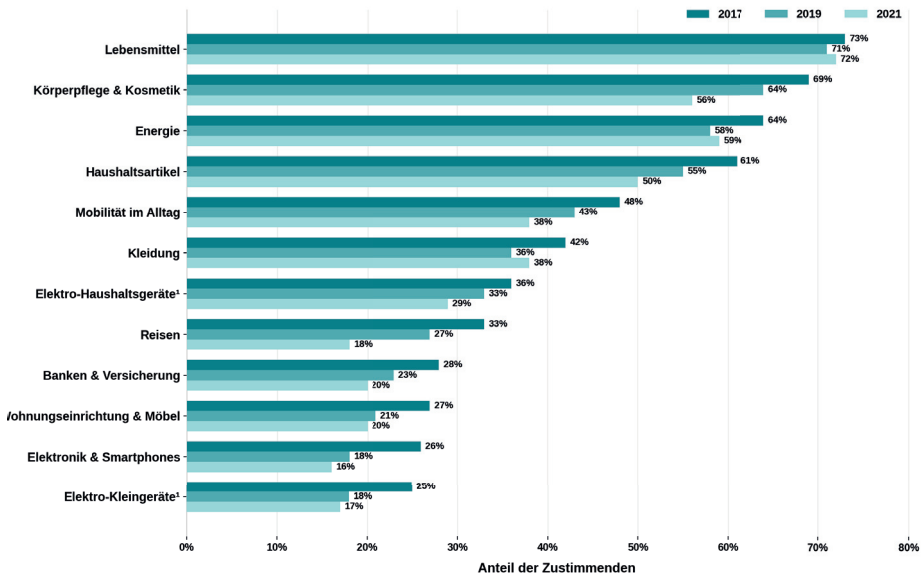
Befragungsergebnisse zur Relevanz verschiedener Nachhaltigkeitskriterien für den Kauf von Produkten, differenziert nach Limbic-Type der Respondenten (Quelle: in Anlehnung an Bobka et al., 2022, S. 18)

Differenzieren wir die Betrachtung nach Produktarten, so ist die Relevanz von Nachhaltigkeit insbesondere für Lebensmittel, Körperpflege und Kosmetik sowie Energie und Haushaltsartikel besonders ausgeprägt (Abbildung 48).

Abbildung 48: Relevanz von Nachhaltigkeit für verschiedene Produktkategorien

Ist es dir in den folgenden Bereichen sehr wichtig, dass Produkte oder Dienstleistungen, die du nutzt, umweltfreundlicher sind oder fair hergestellt werden? (Anteil der Zustimmung)

Umfrage zur Relevanz der Nachhaltigkeit bei Produkten nach Branche bis 2021



Befragungsergebnisse zur Relevanz von Nachhaltigkeitsmerkmalen für verschiedene Produktkategorien (Quelle: in Anlehnung an Statista, 2023, S.11)

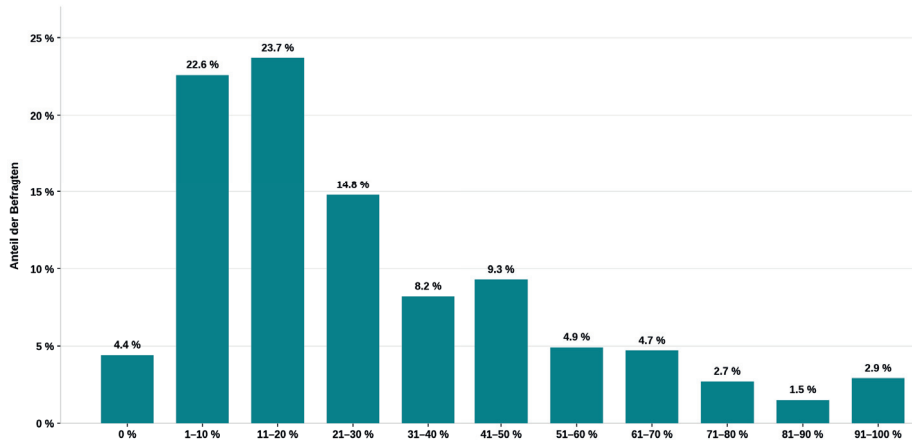
Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Produkte

Da die Herstellung von nachhaltigen Produkten oft mit zusätzlichen Kosten verbunden ist, ist die Frage der korrespondierenden Zahlungsbereitschaft für Unternehmen von zentraler Bedeutung. Gemäß einer Umfrage in Deutschland aus dem Jahr 2020 sind ca. 95 % der Befragten bereit, einen Preisaufschlag für nachhaltige Produkte zu bezahlen. Die höchste Akzeptanz haben dabei Preisaufschläge von 1–10 % (22,6 % der Befragten) und 11–20 % (23,7 % der Befragten) (Statista, 2023, S. 32).

Abbildung 49: Zusätzliche Zahlungsbereitschaft aufgrund nachhaltiger Produkteigenschaften

Um wieviel Prozent dürfte ein nachhaltig und umweltschonend hergestelltes Produkt maximal teurer sein als ein konventionell erzeugtes Produkt, damit Sie es für einen Kauf in Erwägung ziehen würden?

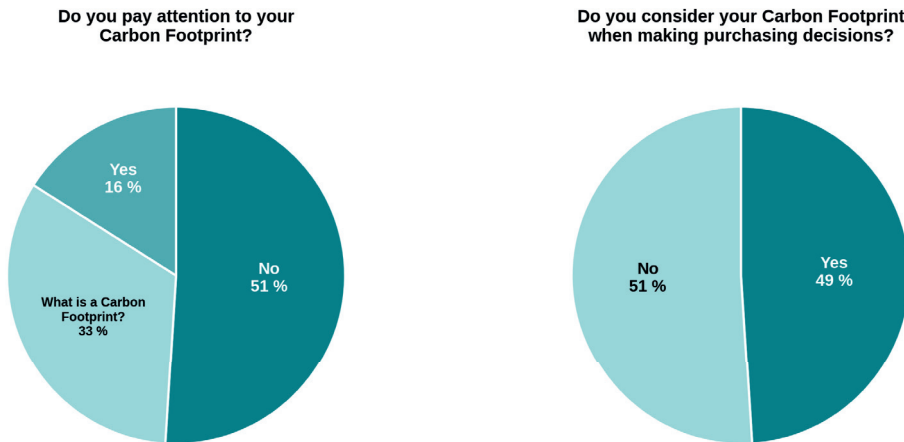
Umfrage zur Preisbereitschaft bei nachhaltigen Produkten in Deutschland 2020



Befragungsergebnisse zur Zahlungsbereitschaft von Preisauflagen für nachhaltige Produkte (Quelle: in Anlehnung an Statista, 2023, S. 32).

Zu beachten sind jeweils regionale sowie demografische Unterschiede bei der Bedeutung von Nachhaltigkeit und der korrespondierenden Mehrzahlungsbereitschaft. Eine Umfrage unter US-Teenagern im Jahre 2023 kam zum Ergebnis, dass 16 % der Befragten auf ihren CO₂-Fußabdruck achten. Von diesen 16 % gaben 49 % an, dass ihr CO₂-Fußabdruck ihre Kaufentscheidungen beeinflusst (Zvejnieks et al., 2023, S. 23). Rechnerisch ergibt sich, dass lediglich 8 % der US-Teenager beim Kauf auf Nachhaltigkeitsaspekte achten.

Abbildung 50: Relevanz des CO2-Fußabdrucks fürs Kaufverhalten der US-Teenager



Befragungsergebnisse zur Relevanz des CO2-Fußabdrucks fürs Kaufverhalten von US-Teenagern (Quelle: in Anlehnung an Zvejnieks et al., 2023, S. 23)

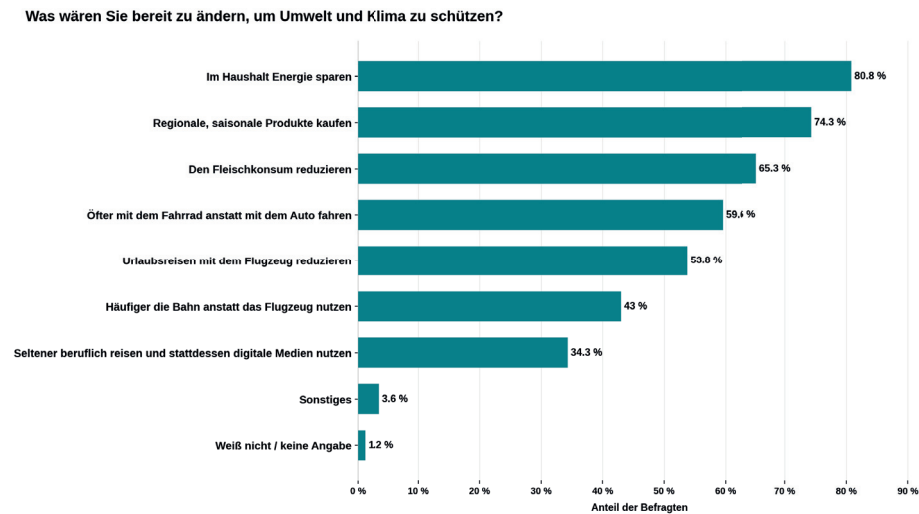
Die insgesamt wachsende Tendenz zu einer grundsätzlichen Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Produkteigenschaften erscheint unstrittig. Die tatsächliche Ausprägung der Zahlungsbereitschaft ist in der Praxis jedoch nicht immer deckungsgleich mit den Umfrageergebnissen der Marktforschung. Balderjahn (2021, S. 229) schreibt über die Herausforderung der Messung der tatsächlichen Zahlungsbereitschaft und setzt sich mit Studienergebnissen kritisch auseinander: *„Zu erwarten ist, dass durch direkte Fragen die tatsächliche Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Produkte aufgrund sozial wünschbaren Antwortverhaltens überschätzt wird (...).“* (Balderjahn, 2021, S. 229)

So kommen auch Kals, Strubel & Hellbrück (2023, S. 118) zu der Erkenntnis, dass *„die Mehrzahlungsbereitschaft häufig unter den tatsächlichen Mehrkosten nachhaltig erzeugter Produkte liegt“* und der höhere Preis vielfach eine *„zentrale Hürde für den Kauf“* darstellt.

Unternehmen sollten also bei ihrer Preiskalkulation vorsichtig agieren und entweder den Messmethoden der Umfragen genaueste Aufmerksamkeit schenken oder ggf. Sicherheitsabschläge auf die in den Studien publizierte Zahlungsbereitschaft vornehmen.

Neben der Akzeptanz höherer Preise für nachhaltige Produkte sind viele deutsche Befragte bereit, ihr Konsum- bzw. Nutzungsverhalten und damit auch ihr Kaufverhalten zu ändern, um einen Beitrag zu Umwelt- und Klimaschutz zu leisten (Statista, 2023, S. 8).

Abbildung 51: Bereitschaft zur Verhaltensänderung für den Umwelt- und Klimaschutz



Befragungsergebnisse zur Bereitschaft für individuelle Verhaltensänderungen, um Umwelt und Klima zu schützen – Befragung aus 2020 (Quelle: Statista, 2023, S.8)

Zusammenfassung

Das Kaufverhalten unterliegt einem permanenten Wandel. Ein wesentlicher Treiber dieser Veränderungen ergibt sich aus technologischen Entwicklungen und Möglichkeiten, die neue Formen der Interaktion, der Transaktion und der Kundenerfahrung schaffen. Unternehmen, die diese Technologien verstehen und integrieren, können ihre Position im Markt stärken und die Bedürfnisse moderner Konsumenten effektiver erfüllen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt für das Kaufverhalten sind gesellschaftliche Veränderungen wie die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit. Die Analyse des Konsumverhaltens von Teenagern ist dabei besonders interessant. Hieraus können mögliche Frühindikatoren für gesamtgesellschaftliche Veränderungen im Kaufverhalten abgeleitet werden.

Die Veränderungen können für etablierte Unternehmen eine Chance sowie auch eine Gefahr darstellen. Um dauerhaft erfolgreich zu sein, sollten Unternehmen die Entwicklungen regelmäßig analysieren und ihre Produkte sowie Vertrieb und Marketingmaßnahmen adäquat anpassen.

Aktion

Teil 1

- Reflektieren Sie bitte Ihr eigenes Kaufverhalten.
- Inwiefern hat sich dieses in den vergangenen Jahren verändert? Was waren die Auslöser hierfür?
- Gehen Sie auch darauf ein, inwiefern digitale Technologien aber auch soziale Medien und Influencer eine Rolle für Ihre Kaufentscheidungen spielen.

Teil 2

- Welche Rolle spielt für Sie das Thema Nachhaltigkeit bei der konkreten Kaufentscheidung?
- Wären Sie bereit für nachhaltige Produkte einen höheren Preis zu zahlen?
- Wenn ja, um wieviel Prozent dürfte der Kaufpreis höher sein?

11 Kaufverhalten in B2B-Märkten

11.1 Spezifika von B2B-Märkten und ihrer Kaufprozesse

Verglichen mit den Konsumgütermärkten (Business-to-Consumer, B2C) zeichnet sich der sogenannte Business-to-Business-Markt (B2B) nach Kotler et al (2017, S. 238 ff. und S. 264) u. a. durch folgende Eigenschaften aus:

- weniger und dafür größere Käufer mit höherem Einkaufsvolumen
- engere Beziehungen zwischen Verkäufer und Käufer
- professioneller Einkauf auf Kundenseite mit klar definierten Kriterien und Prozessen
- viele am Kaufprozess beteiligte Personen
- mehrere Verkaufsgespräche bis zum Abschluss eines Deals
- unelastische Nachfrage, die kurzfristig nicht stark auf Preisänderungen reagiert
- volatilere Nachfrage, oft abhängig vom Konjunkturzyklus
- häufiger Verzicht auf Zwischenhändler

Der organisationale Kaufprozess

Um organisationales Kaufverhalten zu verstehen, ist es essenziell zu betrachten, wer auf Kundenseite am Kauf beteiligt ist. Wie in obiger Auflistung dargestellt, sind in B2B-Märkten regelmäßig verschiedene Personen direkt oder indirekt involviert. Dabei ist der Einfluss der Einkäufer gegenüber dem von Personen aus anderen Abteilungen dann besonders hoch, wenn es sich um direkten oder modifizierten Wiedereinkauf von vormals bereits akquirierten Produkten oder Dienstleistungen handelt (Kotler et al., 2017, S. 242).

Es lassen sich sieben verschiedene Rollen in einer Organisation definieren, die am Kaufprozess beteiligt sind. Dabei ist es grundsätzlich möglich, dass eine Person auch mehrere Rollen übernimmt. Die Gesamtheit dieser am Kaufprozess beteiligten Rollen wird in der Literatur als „Buying Center“ bezeichnet (Kotler et al., 2017, S. 242).

Tabelle 19: Am unternehmerischen Kaufprozess beteiligte Rollen („Buying Center“)

#	Rolle	Beschreibung
1	Initiatoren	Anwender oder andere Organisationsmitglieder, die den Wunsch äußern, dass etwas gekauft wird.
2	Anwender	Alle, die das Produkt nutzen oder denen eine Dienstleistung zugutekommt. In vielen Fällen machen die Anwender einen Kaufvorschlag und helfen bei der Definition der Produkthanforderungen.
3	Einflussnehmer	Jene, die die Kaufentscheidung beeinflussen, oftmals indem sie helfen, die Spezifikationen zu definieren und Informationen bereitstellen, auf deren Basis die Alternativen bewertet werden. Das technische Personal zählt zu den besonders wichtigen Einflussnehmern.
4	Entscheidungs-träger	Jene, die über die Produkthanforderungen oder den Lieferanten entscheiden.
5	Befürworter	Jene, die die vorgeschlagenen Handlungen der Entscheidungsträger oder der Einkäufer autorisieren.
6	Einkäufer	Jene, die die formale Autorität besitzen, den Lieferanten auszusuchen und die Einkaufsbedingungen festzulegen. Einkäufer können helfen, die Produktspezifikationen zu formen, spielen jedoch eine weitaus größere Rolle bei der Auswahl der Anbieter und den Verhandlungen mit ihnen. Bei komplexeren Einkäufen kann es sein, dass auch die Geschäftsführer zu den Einkäufern zählen.
7	Gatekeeper	Jene, die die Macht haben, zu verhindern, dass Verkäufer oder Informationen mit Mitgliedern des Buying Center in Kontakt kommen. Es kann beispielsweise sein, dass Einkäufer, Mitarbeiter am Empfang oder in der Telefonzentrale Verkäufer daran hindern Anwender oder Entscheidungsträger zu kontaktieren.

Beschreibung der verschiedenen am unternehmerischen Kaufprozess beteiligten Rollen (Quelle: In Anlehnung an Kotler et al., 2017, S. 242)

Der B2B-Kaufprozess lässt sich in verschiedene Teilprozessschritte unterteilen. Je nachdem, ob ein Produkt bzw. eine Dienstleistung erstmalig akquiriert wird oder ob es sich um eine (modifizierte) Wiederbeschaffung handelt, können dabei einzelne Prozessschritte übersprungen werden. Die folgende Übersicht zeigt die einzelnen Prozessschritte und ihre jeweilige Relevanz auf.

Tabelle 20: Teilprozessschritte des organisationalen Kaufprozesses

#	Prozessschritt	Relevanz bei Neukauf	Relevanz bei modifiziertem Wiederkauf	Relevanz bei direktem Wiederkauf
1	Problemerkennung	Ja	Vielleicht	Nein
2	Allgemeine Bedarfsbeschreibung	Ja	Vielleicht	Nein
3	Produktspezifikation	Ja	Ja	Ja
4	Lieferantensuche	Ja	Vielleicht	Nein
5	Angebotseinholung	Ja	Vielleicht	Nein
6	Lieferantenauswahl	Ja	Vielleicht	Nein
7	Auftragsmodalitäten	Ja	Vielleicht	Nein
8	Leistungsbewertung	Ja	Ja	Ja

Übersicht über die Prozessschritte und ihre Relevanz je Kaufsituation (Quelle: In Anlehnung an Kotler, 2017, S. 248)

Diese Prozessschritte werden von Unternehmen zunehmend mithilfe von digitalen Tools durchgeführt und dokumentiert. Digitale Bestellprozesse und effiziente Einkaufserlebnisse werden dabei auch verstärkt von den Lieferanten erwartet und stellen ein wichtiges Kriterium bei der Lieferantenselektion dar (Rainsberger, 2022, S. 63).

11.2 Zielgruppendifferenzierung im B2B-Geschäft

Wer Unternehmen als Kunden gewinnen und ihnen etwas verkaufen möchte, steht folglich vor der Frage, wer hierfür angesprochen werden sollte. Diese Aufgabe lässt sich in drei Level untergliedern:

I. Company-Level: Identifikation und Segmentierung der Zielkunden

- Die primäre Frage lautet zunächst: Welche Unternehmen haben Bedarf an meinen Produkten bzw. Dienstleistungen?
- Nachgelagert stellt sich die Frage, wie sich diese Unternehmen weiter differenzieren und zielgruppengerecht ansprechen lassen. Die Segmentierung kann dabei nach mehreren Kriterien erfolgen. Jedes dieser Segmente hat seine eigenen spezifischen Merkmale und Bedürfnisse.
- Typische Kriterien umfassen u. a. die folgenden Aspekte. Sie können individuell erweitert und angepasst werden.

1. Branchenzugehörigkeit

Unternehmen werden nach ihrer Industriezugehörigkeit gruppiert. Dies ermöglicht es, spezifische Lösungen anzubieten, die auf die besonderen Anforderungen und Herausforderungen der jeweiligen Branche zugeschnitten sind.

2. Unternehmensgröße

Die Größe eines Unternehmens kann dessen Bedürfnisse stark beeinflussen. Großunternehmen haben oft andere Anforderungen und Erwartungen als kleinere Unternehmen oder Start-ups. Beispielsweise benötigen große Unternehmen oft umfassendere und integriertere

Lösungen als kleinere Unternehmen, die ggf. flexiblere und kostengünstigere Produkte bevorzugen.

3. **Geografische Lage**

Regionale Unterschiede können Einfluss auf die Geschäftspraktiken, regulatorischen Anforderungen und Verfügbarkeit von Technologien haben. Daher ist die geografische Segmentierung wichtig, um regionale Besonderheiten zu berücksichtigen.

4. **Bestandskunden vs. Neukunden:**

Diese Unterscheidung ist für den Vertriebsprozess und die Kundenansprache besonders wichtig. Bei Bestandskunden können bereits vorhandene Informationen zum Unternehmen und seinen Bedürfnissen genutzt sowie bestehende Kontakte direkt angesprochen werden. Es besteht bereits ein gegenseitiges Vertrauen und es bieten sich Gelegenheiten für Cross- und Up-Selling. Bei Neukunden hingegen muss das Kundenvertrauen erst aufgebaut werden, was eine andere Kommunikations- und Vertriebsstrategie erfordert.

5. **Technologische Reife**

Die Technologieadoption variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Einige sind Innovatoren und Early Adopters, während andere als Nachzügler gelten. Je nach Reifegrad können unterschiedliche Produkte für den Kunden relevant sein. Auch die erforderliche Beratungsintensität sowie das Up- und Cross-Selling-Potenzial können hiervon abhängen.

Auf Basis der Kundensegmentierung auf Company-Level lässt sich ein Go-to-Market-Modell erstellen, das eine segmentspezifische Kundenansprache definiert und zudem den Betreuungsgrad und -aufwand je Kundensegment vorgibt.

II. Role-Level: Identifikation der Rollen und ihres Einflussgrades im Buying Center des Kunden

- Für jedes Kundensegment lässt sich ein typisches Buying-Center-Setup erstellen, das dann individuell je Kunde noch weiter spezifiziert werden kann. Hierbei ist die Kernfrage, welche Rollen bei dem Kunden welche Relevanz für die finale Kaufentscheidung aufweisen.
- Daraus resultierend kann hierauf im Vertriebsprozess spezifisch eingegangen werden, um die Bedürfnisse des jeweiligen Kunden bestmöglich zu adressieren. Davon leitet sich auch ab, welche Abteilungen auf Kundenseite kontaktiert oder ggf. aktiv überzeugt werden müssen

III. People-Level: Identifikation und Analyse der für den Kauf relevanten Personen

- Hier geht es zunächst darum, innerhalb des Unternehmens die relevanten Personen zu identifizieren, die die einzelnen Rollen im Kaufprozess jeweils einnehmen. Sobald diese identifiziert sind, gilt es, sie zu analysieren und ihre Bedürfnisse zu verstehen. Hierbei kommen dann auch wieder die individuellen Emotionen ins Spiel, worauf im weiteren Verlauf dieses Kapitels noch näher eingegangen wird.
- Innerhalb des People-Levels kann es sich anbieten, sogenannte **Buyer Personas** zu erstellen. Diese Personas repräsentieren typische Rollenvertreter innerhalb des Kundensegments und umfassen detaillierte Informationen über berufliche Rollen, Branchen, Unternehmensziele, Herausforderungen und Präferenzen. Diese detaillierten Profile ermöglichen es den Vertriebs- und Marketingteams, ihre Ansprache präzise auf die jeweilige Person abzustimmen. Durch regelmäßige Überprüfung und Anpassung

der Personas bleiben die Marketingstrategien relevant und effektiv, da sich Bedürfnisse und Verhalten der Zielgruppen im Laufe der Zeit verändern können.

- Der Grundaufbau einer B2B-Persona kann wie folgt aussehen (Häusel & Hezler, 2018, S. 55):
 - Persönlichkeit (Limbic-Type, Alter, Geschlecht)
 - Werte
 - Ausbildung/Bildung
 - Aufgabe und Stellung im Unternehmen/Entscheidungsmacht
 - Tätigkeiten
 - Entscheidungsverhalten und Entscheidungsstil
 - Likes und Dislikes
 - kategoriespezifische Interessen
 - kulturelle Eigenarten

Die Anwendung der Segmentierung ermöglicht es Unternehmen, zielgerichtete Produkte und Marketingkampagnen zu entwickeln, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Merkmale jeder Gruppe abgestimmt sind. Diese Spezialisierung kann das Kaufinteresse und die Resonanz auf Marketingmaßnahmen erheblich verbessern und positive Effekte auf die Umsatzentwicklung haben. Welche Rolle Emotionen auch im B2B-Geschäft spielen, untersucht der nachfolgende Abschnitt.

11.3 Neuromarketing im B2B: Die Rolle von Emotionen

Im B2B-Bereich wird häufig angenommen, dass Entscheidungen rein rational und datengesteuert getroffen werden. Dabei wird ignoriert, dass in Unternehmen die Kaufentscheidungen in letzter Instanz ebenfalls von Menschen getroffen werden.

Da diese Personen auch in ihrer professionellen Rolle im Unternehmen individuelle Bedürfnisse und Emotionen haben, spielen auch im B2B-Geschäft der „Faktor Mensch“ sowie menschliche Emotionen eine wesentliche Rolle. Dieses Kapitel untersucht, wie emotionale Faktoren die Entscheidungsfindung im B2B-Geschäft beeinflussen. *„Das Persönlichkeitsprofil des Ansprechpartners bestimmt die Argumentation. Je mehr es gelingt, die Argumentation auf das Persönlichkeitsprofil des Kunden zuzuschneiden, desto wahrscheinlicher ist der Verkaufserfolg. Inhaltlich mögen die Argumente andere sein als im Konsumbereich, die angesprochenen und aktivierten Motive und Emotionen dagegen bleiben gleich.“* (Häusel, 2016, S. 256)

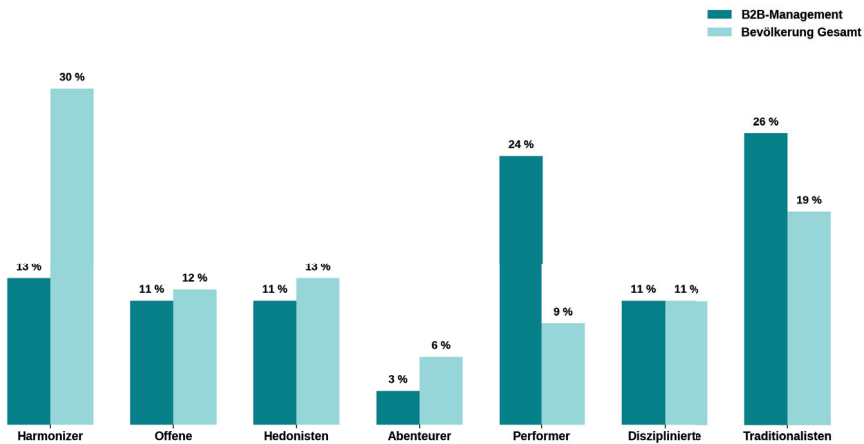
Die Verkaufsargumentation sollte also bestenfalls auf den jeweiligen Persönlichkeitstypen des Kunden adjustiert werden. Wie stark sich dies auf die Erfolgchancen des Produktvertriebs auswirkt, illustrieren folgende Untersuchungsergebnisse (Nathan & Schmidt, 2013, S. 3):

- B2B-Einkäufer kaufen ein Produkt oder eine Dienstleistung mit fast **50% höherer Wahrscheinlichkeit**, wenn sie aus dieser Entscheidung einen **persönlichen Nutzen** ziehen. Ein solcher Nutzen kann beispielsweise die Möglichkeit eines Karrieresprungs oder auch einfach der Stolz über diese Kaufentscheidung sein
- Die Wahrscheinlichkeit, dass ein B2B-Einkäufer einen im Wettbewerbsvergleich **höheren Preis** für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung bezahlt, ist **8 Mal höher**, wenn der Einkäufer hieraus einen **persönlichen Nutzen** erhält.

Dieser dargestellte persönliche Nutzen kommt in der Regel der betreffenden Person zu – aber nicht zwangsläufig dem Unternehmen, für das er tätig ist. Um resultierende Risiken zu mitigieren, versuchen viele Unternehmen mittels klar definierter Einkaufsprozesse und Compliance-Regeln die individuellen Entscheidungsfreiheiten der jeweiligen Einkäufer zu limitieren.

Betrachten wir die Limbic-Types des mittleren und oberen Managements im B2B-Umfeld, so ergeben sich Unterschiede im Vergleich zum gesamten Bevölkerungsdurchschnitt (Häusel, 2016, S. 257 f.). So ist der Anteil der Performer mit 24 % signifikant höher als im für den B2C-Bereich relevanteren Bevölkerungsdurchschnitt. Auch der Anteil der Traditionalisten ist stärker ausgeprägt. Die Gruppen der Harmonizer und der Abenteurer haben hingegen mit 13 % bzw. 3 % deutlich weniger Relevanz als im Durchschnitt.

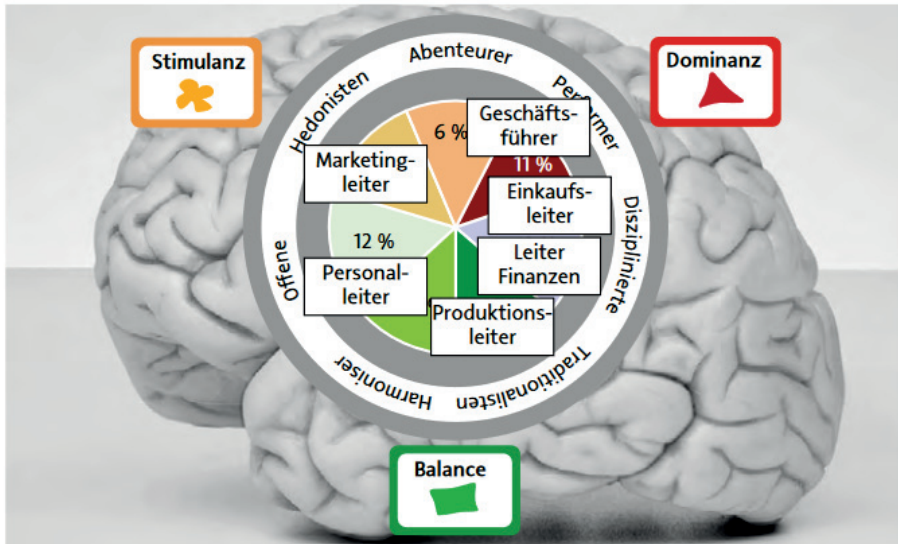
Abbildung 52: Verteilung der Limbic-Types im B2B-Management



Differenzierung der Verteilung von Limbic-Types zwischen Managern im B2B-Umfeld und der Gesamtbevölkerung (Daten: Häusel, 2016, S. 258)

Untergliedert man die im B2B-Management von Unternehmen tätigen Personen nach verschiedenen Rollen, erhält man ein noch weiter differenzierteres Bild. So sind die Geschäftsführer typischerweise den Performern und Abenteurern zuzuordnen, Einkaufsleiter hingegen sind eher an der Schnittstelle zwischen Disziplinierten und Performern anzusiedeln, Produktionsleiter wiederum bei den Traditionalisten (Häusel & Hezler, 2018, S. 55).

Abbildung 53: Die Persönlichkeiten verschiedener Rollen im B2B-Management



Zuordnung verschiedener beruflicher Rollen im B2B-Management zu Limbic-Typen (Häusel & Hezler, 2018, S. 55)

Hier kommt das Phänomen der sogenannten Selbstselektion zum Tragen: Menschen arbeiten oft in dem Beruf, der zu ihrer emotionalen Persönlichkeit passt (Häusel & Hezler, 2018, S. 55). Auf dieser Basis lassen sich die emotionalen Bedürfnisse der verschiedenen Rollenvertreter im Einkaufsprozess approximativ einschätzen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Vorabeeschätzung der emotionalen Bedürfnisse einer Person auf Basis seiner B2B-Persona nicht in jedem Einzelfall die Realität korrekt abbilden kann. Jeder Mensch ist unterschiedlich, sodass die Vorabeeschätzung im Zweifel noch in der Praxis validiert werden sollte.

Als Konsequenz der hohen Relevanz von Emotionen auch für das organisationale Kaufverhalten hat Häusel (2016, S. 260) auch eine Limbic Map fürs B2B-Geschäft entwickelt. Hierfür hat er einige Modifikationen an der in Kapitel 9.4 vorgestellten generischen Limbic Map vorgenommen. So wurden z. B. die Achsenbezeichnungen angepasst:

- „Sicherheit“ statt „Balance“
- „Perfektion“ statt „Kontrolle“
- „Performance“ statt „Dominanz“
- „Technische Revolution“ statt „Abenteuer“
- „Innovation“ statt „Stimulanz“
- „Evolution“ statt „Offenheit/Genuss“

Anschließend definiert er einige für das B2B-Geschäft relevante Begriffe wie z. B. „Wirtschaftlichkeit“ und „Präzision“ und platziert diese auf der angepassten Limbic Map.

Abbildung 54: Limbic-Map fürs B2B-Geschäft



Darstellung einer auf das B2B-Geschäft angepassten Limbic Map (Quelle: Häusel, 2016, S. 260)

Unternehmen können in ihrer Marketing- und Vertriebsstrategie Maßnahmen zur effektiven Ansprache der differenzierten Zielgruppen im B2B-Geschäft definieren. Das umfasst personalisierte Kommunikation, zielgruppenspezifische Inhalte und spezielle Vertriebsansätze, die auf die jeweiligen Entscheidungsträger und Beeinflusser abgestimmt sind.

Zusammenfassung

Im B2B-Markt sind die Kaufentscheidungen oft komplex und involvieren mehrere Entscheidungsträger innerhalb einer Organisation. Um im B2B-Umfeld erfolgreich zu agieren, bietet sich für Unternehmen eine Differenzierung der Zielgruppen an.

Neben der Unterscheidung verschiedener Unternehmensgruppen ist es vorteilhaft, auch die innerhalb des Unternehmens am Kauf beteiligten Rollen und Personen zu analysieren und entsprechend ihrer jeweiligen Bedürfnisse anzusprechen. Die Emotionen dieser Personen spielen für die Kaufentscheidung eine nicht zu vernachlässigende Rolle.

Aktion

Teil 1

- Überlegen Sie bitte, welche Rollen in Ihrem Unternehmen jeweils in den Kauf von Produkten bzw. Dienstleistungen eingebunden sind.
- Notieren Sie die jeweiligen Motive der beteiligten Rollen bzw. Personen.
- Welche Bedeutung können Emotionen für das Kaufverhalten dieser Menschen haben?

Teil 2

- Eruieren Sie bitte wie klar und regelbasiert die Einkaufsprozesse in Ihrem Unternehmen ablaufen und wie hoch der individuelle Entscheidungsspielraum ist.

12 Hidden Needs – versteckte Kundenbedürfnisse

Häusel (2016, S. 94–96) zeigt am Beispiel des Kaufs einer Luxusuhr eindrucksvoll, dass das menschliche Verhalten im Kaufprozess primär auf unterbewussten emotionalen Bedürfnissen basiert, von denen der Kunde oft selbst nichts weiß. Die Entscheidung für oder gegen den Kauf von Produkten wird regelmäßig auf Basis von den Kunden selbst nicht bekannten Bedürfnissen getroffen – und erst im Nachgang dann rationalisiert. Häusel postuliert, dass 70–80 % aller Entscheidungen unbewusst fallen und auch die restlichen 20–30 % weniger frei bzw. rational getroffen werden, als wir glauben (Häusel, 2016, S. 82). Viele Marketingexperten unterstützen diese Aussage.

Unternehmen stehen folglich vor der Herausforderung, Kundenbedürfnisse zu identifizieren, die diese Kunden selbst gar nicht bewusst wahrnehmen oder artikulieren können. Klassische Marktforschung basiert häufig auf Befragungen und Verhaltensanalysen – doch diese Methoden erfassen nur explizite, bereits bewusste Bedürfnisse (Lilien, Morrison, Searls, Sonnack & von Hippel, 2002, S. 1043).

Versteckte Kundenbedürfnisse, sogenannte *Hidden Needs*, sind daher ein zentraler Forschungsgegenstand im modernen Innovationsmanagement. Sie entstehen oft erst durch technologische Entwicklungen oder gesellschaftliche Veränderungen und können durch traditionelle Methoden nur schwer identifiziert werden (Franke, von Hippel & Schreier, 2006, S. 303).

Hidden Needs

Hidden Needs sind latente Kundenbedürfnisse, die entweder nur unbewusst vorhanden sind oder von Konsumenten nicht klar formuliert werden können (Urban & von Hippel, 1988, S. 570). Sie sind bei Kunden zwar prävalent, werden von ihnen aber erst dann als relevant erkannt, wenn sie das innovative Endprodukt sehen (Ulwick, 2002, o. S.). Zuvor können diese Bedürfnisse nicht artikuliert werden (Goffin & Koners, 2011, S. 6).

Selbst wenn Kunden ein Bedürfnis als Problem wahrnehmen sollten, fehlt ihnen oft das Wissen, um mögliche Lösungen dafür zu benennen (Ulwick, 2002, o. S.)

Abbildung 55: Verborgene Kundenbedürfnisse



Darstellung der verborgenen Kundenbedürfnisse als unterhalb der Wasseroberfläche versteckter Teil eines Eisbergs

Hidden Needs lassen sich abgrenzen von den anderen beiden Kategorien an Kundenbedürfnissen: sogenannte *Known Needs* und *Unmet Needs* (Goffin & Koners, 2011, S. 7). Die nachfolgende Tabelle stellt diese grundsätzlichen Ausprägungen von Kundenbedürfnissen gegenüber.

Tabelle 21: Ausprägungen von Kundenbedürfnissen

Kategorie	Erklärung	Kommentare/Kano-Terminologie
1. Bekannte Bedürfnisse / Known Needs	Kundenbedürfnisse, die seit einiger Zeit bekannt sind und in der Industrie zum Allgemeinwissen gehören. Bedürfnisse, die bereits von vorhandenen Produkten und Dienstleistungen abgedeckt werden.	Entweder Basismerkmale oder Leistungsmerkmale (vgl. Kano-Modell unten). Durch die Analyse von Konkurrenzprodukten leicht zu identifizieren. Bekannte Bedürfnisse sind oft die Grundlage für Umfragen zur Kundenzufriedenheit mit bereits existierenden Produkten & Dienstleistungen.
2. Unerfüllte Bedürfnisse / Unmet Needs	Bedürfnisse, die bekannt sind und von den Kunden genannt werden. Bedürfnisse, die momentan noch nicht von aktuellen Produkten und Dienstleistungen abgedeckt werden.	Leistungsmerkmale (vgl. Kano-Modell unten) haben immer eine unerfüllte Komponente.
3. Versteckte Bedürfnisse / Hidden Needs	Bedürfnisse, die bisher noch nicht identifiziert wurden, weder von der Marktforschung noch von den Kunden selbst.	Begeisterungsmerkmale, die selten von Kunden direkt geäußert werden (vgl. Kano-Modell unten). Diese Bedürfnisse geben Firmen die Möglichkeit, Produkte & Dienstleistungen zu entwickeln, die sich stark von Bestehendem differenzieren.

Gegenüberstellung von Hidden Needs, Known Needs und Unmet Needs (Goffin & Koners, 2011, S. 7)

Ein weiteres Modell für das Verständnis von Kundenbedürfnissen ist das Kano-Modell, das bei Produkteigenschaften zwischen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsmerkmalen differenziert (Kano, Seraku, Takahashi & Tsuji, 1996).

Es beschreibt, wie sich verschiedene Arten von Produkteigenschaften auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Es verdeutlicht dabei, welche Merkmale unverzichtbar, erwartbar oder überraschend innovativ sind (Goffin & Koners, 2011, S. 8).

Basismerkmale: die unausgesprochenen Grundvoraussetzungen

Basismerkmale sind essenzielle Eigenschaften, die ein Produkt oder eine Dienstleistung haben muss, um überhaupt akzeptiert zu werden. Kunden erwarten sie als selbstverständlich, sodass ihre Erfüllung keine besondere Zufriedenheit erzeugt, ihr Fehlen jedoch starke Unzufriedenheit auslöst (Goffin & Koners, 2011, S. 8). So erwarten beispielsweise in der Automobilindustrie Kunden Airbags und Bremsassistenten als Standard-Features.

Leistungsmerkmale: bewusste Kaufkriterien mit direktem Mehrwert

Leistungsmerkmale sind Eigenschaften, die aktiv zur Kaufentscheidung beitragen. Je besser ein Produkt in diesen Bereichen abschneidet, desto zufriedener sind die Kunden (Goffin & Koners, 2011, S. 8). Ein Beispiel hierfür ist die Reichweite pro Ladung bei Elektroautos.

Begeisterungsmerkmale: unerwartete Marktneuheiten mit hohem Nutzen

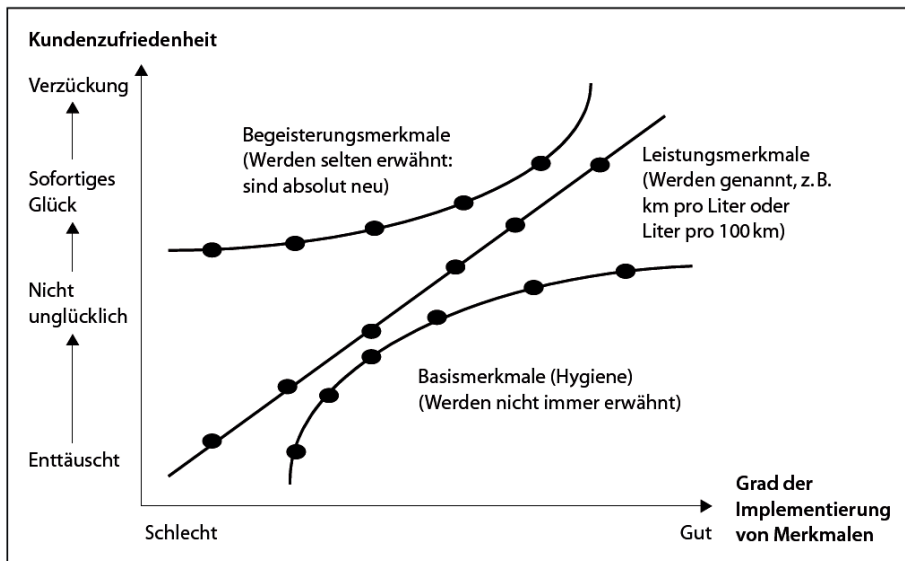
Begeisterungsmerkmale sind Eigenschaften, die Kunden positiv überraschen, da sie nicht erwartet oder nachgefragt wurden. Diese Merkmale machen ein Produkt besonders attraktiv und schaffen Differenzierung am Markt (Goffin & Koners, 2011, S. 8). Ein Beispiel hierfür ist die Einführung der Gesichtserkennung (Face ID) durch Apple zur Entsperrung von Smartphones oder einzelnen Apps.

Begeisterungsmerkmale befriedigen dabei oft (ehemalige) Hidden Needs von Kunden. Derartige Produkte haben einen Wettbewerbsvorteil im Markt, der mit einer höheren Zahlungsbereitschaft seitens der Kunden honoriert wird. Im weiteren Zeitablauf werden diese Merkmale jedoch im Zuge der zunehmenden Verbreitung dieser Innovationen oft erst zu Leistungs- und später zu Basismerkmalen degradiert. Hier ein Beispiel:

Während die erstmalige Einführung von Airbags in Pkw bei Kunden Begeisterung auslöste, entwickelte sich dieses Produktmerkmal im Laufe der Zeit zunächst zu einem Leistungsmerkmal und wurde schließlich zur Standardausstattung eines jeden Autos.

Erfolgreiche Produkte sollten eine adäquate Kombination von Basismerkmalen, Leistungsmerkmalen und Begeisterungsmerkmalen aufweisen. Die Prävalenz von Begeisterungsmerkmalen ist dabei oft Voraussetzung, um Marktanteile gewinnen zu können (Goffin & Koners, 2011, S. 8).

Abbildung 56: Kano-Modell der Produkteigenschaften



Darstellung der verschiedenen Kano-Kategorien von Produkteigenschaften (Quelle: Goffin & Koners, 2011, S. 9)

Wenn die Befriedigung von Hidden Needs zur Begeisterung der Kunden sowie zu Wettbewerbsvorteilen im Markt führt, dann ist die Identifikation dieser versteckten Bedürfnisse für Unternehmen von hoher Bedeutung. Doch traditionelle Marktforschungsmethoden wie Befragungen, Fokusgruppen und Kaufverhaltensanalysen sind lediglich begrenzt geeignet, um versteckte Kundenbedürfnisse zu erkennen (Goffin & Lemke,

2004, S. 45). Selbstauskünfte sind unzuverlässig, da Menschen sich ihrer wahren Präferenzen oft nicht bewusst sind (Nisbett & Wilson, 1977, S. 232). Auch Fokusgruppen eignen sich nur bedingt, da Gruppeninteraktionen zu sozial erwünschten Antworten führen können.

Daher erfordert die Identifikation von Hidden Needs neue Methoden, die über klassische Marktforschung hinausgehen. Drei besonders wirksame Ansätze hierfür werden in den folgenden Kapiteln vorgestellt:

- **Neuromarketing** zur Messung unbewusster Konsumentenreaktionen (Kapitel 13)
- **Lead-User-Ansätze**, bei denen besonders innovative Nutzer identifiziert werden (Kapitel 14)
- **Lead Markets**, die frühzeitig Trends und Marktentwicklungen erkennen lassen (Kapitel 15)

Aktion

Teil 1

- Reflektieren Sie bitte, warum traditionelle Marketingmethoden an ihre Grenzen stoßen, wenn es darum geht, versteckte Kundenbedürfnisse zu identifizieren.

Teil 2

- Was sind Begeisterungsmerkmale?
- Nennen Sie bitte Beispiele hierfür aus der Praxis.
- Welche Produktmerkmale haben Sie persönlich einmal überrascht und begeistert?

13 Neuromarketing: Potenziale, Methoden und ethische Grenzen

Neuromarketing gewinnt für Unternehmen zunehmend an Bedeutung, um Erkenntnisse zu erlangen, die traditionelle Marketingmethoden nicht liefern können (Ariely & Berns, 2011, S. 284). Auch für die Identifikation versteckter Kundenbedürfnisse ist es von hoher Relevanz. Dieser interdisziplinäre Ansatz verbindet Neurowissenschaften und Marketing. Dabei werden neurowissenschaftliche Methoden angewendet, um menschliches Verhalten in Bezug auf Marketinganreize besser zu verstehen (Lee, Broderick & Chamberlain, 2007, S. 200; Lim, 2018, S. 206).

Besonderes Augenmerk liegt auf dem Verständnis des Kaufverhaltens auf Basis bewusster und unbewusster Emotionen. Während klassische Marktforschung oft auf Befragungen und Fokusgruppen setzt, geht das Neuromarketing tiefer und untersucht, wie das Gehirn auf bestimmte Reize reagiert. Neuromarketing hilft dabei, Einsichten in emotionale Reaktionen und Entscheidungsfindungen der Konsumenten zu gewinnen, die durch traditionelle Marktforschungstechniken nur schwer erfasst werden können und oft unsichtbar bleiben (Ariely & Berns, 2010, S. 284).

Das Wissen, das aus Neuromarketing-Untersuchungen gewonnen wird, kann sowohl zur praktischen Planung und Umsetzung konkreter unternehmerischer Marketingstrategien beitragen als auch zur (Weiter-)Entwicklung der allgemeinen Marketingtheorie (Lim, 2018, S. 206).

13.1 Erkenntnisgewinne durch Neuromarketing

Durch Einblicke in die Gehirn- und Nervenaktivität kann Neuromarketing unbewusste und bewusste Handlungen vorher-

sagen – also das, was Menschen denken, fühlen, sagen und tun. Versteckte Kundenbedürfnisse, die den Kunden z. T. selbst nicht bewusst sind, können so aufgedeckt werden. Doch was bedeutet das konkret?

Einen guten Überblick über die Beiträge des Neuromarketings zur Wissenschaft und Praxis im Bereich Marketing liefert Lim (2018) in seiner Publikation „Demystifying Neuromarketing“. Der Artikel zeigt, dass Neuromarketing-Forschung in der akademischen Marketingliteratur noch nicht vollständig etabliert ist, jedoch bereits bedeutende Erkenntnisse liefert. Die Anzahl an wissenschaftlichen Publikationen in oft hoch angesehenen Fachzeitschriften deutet darauf hin, dass Neuromarketing zwar wächst, aber noch kein Kernbereich der Marketingforschung ist. Besonders stark vertreten waren Themen wie Werbewirkung, Branding, Preisgestaltung und Konsumentenverhalten. Dabei wurden häufig Methoden wie fMRT, EEG und Eyetracking eingesetzt (für eine Übersicht über die Methoden und Werkzeuge im Neuromarketing vgl. Kapitel 13.2).

Besonders wertvolle Erkenntnisse hat Neuromarketing bis heute insbesondere in folgenden Bereichen bereits geliefert (Lim, 2018, S. 210 ff.):

1. Werbewirkung und emotionale Reaktionen

Eine der größten Stärken des Neuromarketings liegt in der Analyse der emotionalen Reaktionen auf Werbung. Studien zeigen, dass neurophysiologische Methoden stärker mit emotionalen Werbewirkungen korrelieren als klassische Befragungen. Durch EEG und fMRT-Analysen kann identifiziert werden, welche Elemente in Werbespots die Aufmerksamkeit, Erinnerung und Kaufintentionen der Probanden beeinflussen. Auch Eyetracking-Studien zeigen, welche Werbebereiche die meiste Aufmerksamkeit erhalten. Es lassen sich Reize identifizieren, die eine besonders starke emotionale Bindung in unserem Gehirn erzeugen. Emotionale Werbebotschaften aktivieren tiefere Gehirnareale, die mit Entscheidungsprozessen

verknüpft sind. Konsumenten reagieren entsprechend stärker auf emotionale als auf rationale Werbebotschaften.

2. Markenwahrnehmung und Branding

Neuromarketing hat wichtige Erkenntnisse darüber geliefert, wie Marken in unseren Gehirnen verankert sind. Es hilft dabei, die unbewussten Markenerinnerungen und -präferenzen zu analysieren. Markenassoziationen werden im Gehirn gespeichert und beeinflussen unsere Kaufentscheidungen langfristig.

Studien haben gezeigt, dass bestimmte Markenbilder spezifische Gehirnregionen aktivieren, die mit Emotionen und Belohnung verknüpft sind. Bekannte Marken können also eine stärkere emotionale Aktivierung hervorrufen als unbekanntere Marken und zudem das Belohnungszentrum im Gehirn aktivieren. Dies dürfte erklären, warum Konsumenten oft bereit sind, höhere Preise für etablierte Marken zu zahlen.

3. Entscheidungsfindung und Kaufverhalten

Das Studium der Gehirnprozesse hilft dabei, die neuronalen Mechanismen hinter Kaufentscheidungen zu verstehen. Neuromarketing beweist, dass Kaufentscheidungen nicht immer rational getroffen werden, sondern stark von emotionalen und unbewussten Faktoren abhängen. Konsumenten treffen oft intuitive und gefühlsbasierte Entscheidungen, noch bevor sie sich dessen bewusst sind.

4. Preisgestaltung und Wahrnehmung von Werten

Neuromarketing hilft zu verstehen, wie Preise wahrgenommen werden und warum bestimmte Preisstrategien effektiver sind. So wurde mittels Neuromarketing bewiesen, dass Preise nicht nur rational verarbeitet werden, sondern auch emotionale Reaktionen auslösen können. Untersuchungen zeigen, dass die

Preiswahrnehmung mit der Schmerzverarbeitung im Gehirn zusammenhängt. Deshalb werden hohe Preise oft als unangenehm empfunden (Pain-of-Paying-Phänomen). Experimente haben gezeigt, dass eine frühe Preisnennung (Price Primacy) dazu führen kann, dass Konsumenten Kaufangebote als attraktiver empfinden.

Für weiterführende Informationen und eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem Thema ist der folgende Literaturhinweis besonders empfehlenswert.

Literaturtipp

Eine anschauliche, leicht verständliche Erläuterung neurologischer Grundlagen bietet das Buch „Brain View – Warum Kunden kaufen“ von H.-G. Häusel. Er geht dabei insbesondere auf die menschlichen Emotionen als Treiber der Kaufentscheidungen ein und erläutert, wie drei Emotionssysteme im Gehirn bei Kaufentscheidungen wirken und wie diese im Marketing gezielt angesprochen werden können.

Häusel, H.-G. (2016). *Brain View. Warum Kunden kaufen* (4. Auflage). Freiburg: Haufe.

Für die Marketingpraxis von Unternehmen können diese Informationen direkt angewendet werden, um z. B. bestimmte Emotionen bei den Zielkunden zu triggern und damit den Kaufwunsch zu steigern und die Zahlungsbereitschaft zu erhöhen.

Exkurs: Die Rolle des Chief Marketing Officers (CMO) in Unternehmen

Der Chief Marketing Officer (CMO) ist die oberste Führungskraft eines Unternehmens im Bereich Marketing. Er ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung der Marketingstrategie, um die Marktposition zu stärken, den Umsatz zu steigern und die Markenwahrnehmung zu optimieren. Auch die Planung und Umsetzung von Neuromarketing-Maßnahmen fällt in seinen Verantwortungsbereich. Er entscheidet also über die Nutzung von neurowissenschaftlichen Methoden im Marketing.

Hauptaufgabenbereiche des CMO:

- Markenstrategie und Positionierung
- Kundenanalyse und Marktforschung inkl. Neuromarketing
- Digitale und klassische Marketingkampagnen inkl. Werbung und Promotion
- (Mitarbeit an) Produkt- und Preisstrategie
- Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- Unterstützung von Vertriebs- und Wachstumsstrategien
- Enge Zusammenarbeit und Abstimmung mit anderen Unternehmensbereichen (u. a. Vertrieb und Produktentwicklung)

Der CMO berichtet meist direkt an den CEO und arbeitet eng mit anderen Führungskräften zusammen, um die Unternehmensziele aus Marketingperspektive zu unterstützen. Das Thema Neuromarketing gewinnt für ihn je nach Branche und Geschäftsmodell zunehmend an Relevanz. In vielen Unternehmen gewinnt der CMO zudem

zunehmend analytische und technologische Kompetenzen, insbesondere im Bereich Künstliche Intelligenz (KI) und datenbasiertes Marketing.

13.2 Methoden und Werkzeuge im Neuromarketing

Für die Eruiierung, Planung und Implementierung von Neuromarketing-Maßnahmen ist es für den CMO eines Unternehmens essenziell zu wissen, welche Methoden im Neuromarketing angewendet werden können, wofür sie jeweils eingesetzt werden und welche Vor- und Nachteile sie jeweils aufweisen. Dieses Kapitel liefert Ihnen eine Übersicht hierfür.

Im Neuromarketing werden verschiedene moderne Methoden und Werkzeuge angewendet. Sie lassen sich in drei Kategorien unterteilen (Lim, 2018, S. 208):

- Methoden zur Messung neuronaler Aktivität innerhalb des Gehirns
- Methoden zur Messung neuronaler Aktivität außerhalb des Gehirns
- Methoden zur Manipulation neuronaler Aktivität

Die folgenden Tabellen bieten eine Übersicht über elf der gängigsten Methoden aus allen drei Kategorien. Sie fassen die jeweiligen Methodenbeschreibungen von Lim (2018, S. 206–209) inklusive ihrer Messprinzipien und Vor- und Nachteile zusammen.

So lassen sich die wichtigsten Informationen schnell erfassen und nachschlagen. Detailliertere Informationen zu den jeweiligen Methoden und ihren Anwendungsmöglichkeiten lassen sich mithilfe der aufgeführten methodenspezifischen Quellen zielgenau recherchieren.

Tabelle 22: Methodenübersicht Neuromarketing: Messung neuronaler Aktivität innerhalb des Gehirns

Methoden	Klassifikation	Messprinzip	Anwendungsbereiche	Vorteile	Nachteile	Quellen
EEG (Elektroenzephalografie)	Elektromagnetisch	Misst elektrische Gehirnaktivität über Elektroden auf der Kopfhaut	Analyse schneller, zeitlicher Reaktionen auf Marketingreize, z. B. Werbespots	Hohe zeitliche Auflösung, kostengünstig, tragbar	Geringe räumliche Auflösung	Kable (2011); Morin (2011); Plassmann, Ambler, Braeutigam & Kenning (2007); Bercea (2012)
MEG (Magnetenzephalografie)	Elektromagnetisch	Misst magnetische Gehirnaktivität mit empfindlichen SQUIDS	Tiefere Analyse komplexer Gehirnreaktionen auf Werbestimuli, meist in Laborumgebungen	Hohe zeitliche Auflösung, bessere räumliche Auflösung als EEG	Hohe Kosten, nicht tragbar	Ariely & Berns (2010); Kenning & Plassmann, (2005); Morin (2011)
SST (Steady-State-Topografie)	Elektromagnetisch	Misst visuell hervorgerufene Potenziale durch 64 Elektroden	Kontinuierliche Verfolgung schneller neuronaler Reaktionen auf audiovisuelle Inhalte	Hohe zeitliche Auflösung, geringere Störanfälligkeit	Begrenzte räumliche Auflösung	Silberstein (1992); Silberstein (1995); Bercea (2012)
fMRT (funktionelle Magnetresonanztomografie)	Metabolisch	Misst Hirnaktivität über Blutflussänderungen	Untersuchung tiefer Gehirnregionen und emotionaler Reaktionen auf Marketingstimuli, auch in sozialen Kontexten	Hohe räumliche Auflösung, ermöglicht 3D-Bildgebung	Hohe Kosten, geringe zeitliche Auflösung, nicht tragbar	Huettel, Song & McCarthy (2009); Morin (2011)
PET (Positronen-Emissions-Tomografie)	Metabolisch	Misst Stoffwechselaktivität durch radioaktiven Marker	Detaillanalyse kleiner und tiefer Gehirnstrukturen zur Beobachtung chemischer Reaktionen	Hohe räumliche Auflösung, ermöglicht tiefe Gehirnstrukturenaufnahmen	Invasiv (radioaktiver Marker), geringe zeitliche Auflösung	Bercea, (2012); Zurawicki, (2010)

Übersicht über Neuromarketing-Methoden zur Messung neuronaler Aktivität innerhalb des Gehirns auf Basis der Beschreibung von Lim (2018, S. 206–209)

Tabelle 23: Methodenübersicht Neuromarketing: Messung neuronaler Aktivität außerhalb des Gehirns

Methode	Klassifikation	Prinzip der Messung	Anwendungsbereiche	Vorteile	Nachteile	Quellen
EKG (Elektrokardiografie)	Physiologisch (extern)	Misst elektrische Aktivität des Herzens	Überwachung emotionaler Zustände in Echtzeit, z. B. Erregung & Aufmerksamkeit auf Werbung	Echtzeitinformationen zu emotionalen Zuständen, kostengünstig	Verzögerung gegenüber Hirnaktivität	Bercea (2012); Noble, Hillis & Rothbaum (1990)
Eyetracking	Physiologisch (extern)	Misst Augenpositionen und Bewegungen	Analyse visueller Aufmerksamkeit und Blickmuster für die Reaktion auf Werbeelemente	Hohe zeitliche Auflösung, kostengünstig, einfach einsetzbar	Keine direkte Erfassung von Emotionen	Vidal, Turner, Bulling & Gellersen (2012); Venkateraman, Dimoka, Pavlou et al. (2015)
fEMG (Gesichtselektromyografie)	Physiologisch (extern)	Misst Muskelaktivität im Gesicht	Erkennung bewusster und unbewusster emotionaler Reaktionen auf Marketingreize	Kostengünstig, erfasst unbewusste und bewusste emotionale Reaktionen	Eingeschränkte Bewegungsfreiheit, limitierte Anzahl an Gesichtsmuskeln	Dimberg, Thunberg & Elmehed (2000); Plassmann et al. (2011)
Skin Conductance (Hautleitfähigkeit)	Physiologisch (extern)	Misst Hautleitfähigkeit aufgrund Schweißdrüsenaktivität	Messung allgemeiner Erregung in Reaktion auf Marketingreize	Geringe Kosten, direkte Messung der Erregung	Misst nur Erregung, nicht die emotionale Richtung	Ohme, Matukin & Pacula-Lesniak (2011); Hopkins & Fletcher (1994)

Übersicht über Neuromarketing-Methoden zur Messung neuronaler Aktivität außerhalb des Gehirns auf Basis der Beschreibung von Lim (2018, S. 206–209)

Tabelle 24: Methodenübersicht Neuromarketing: Manipulation neuronaler Aktivität

Methode	Klassifikation	Prinzip der Messung	Anwendungsbereiche	Vorteile	Nachteile	Quellen
TMS (transkranielle Magnetstimulation)	Manipulativ	Stimuliert Nervenzellen mit elektromagnetischen Impulsen	Untersuchung von Kausalzusammenhängen zwischen Hirnaktivität und Verhalten auf Marketingreize	Untersucht Kausalität, tragbar, hohe externe Validität	Begrenzte räumliche Auflösung, mögliche Nebenwirkungen	Camerer, Loewenstein & Prelec (2005); Sliwinska, Vitello & Devlin (2014)
Neurotransmitter-Stimulation	Manipulativ	Überträgt chemische Signale zwischen Neuronen	Test der Notwendigkeit und Suffizienz von neuropsychologischen Prozessen wie Vertrauen und Kooperation	Präzisere Verhaltensvorhersage bei Anwendung in Kombination mit anderen Methoden	Ethische Bedenken bei pharmakologischen Interventionen	Kosfeld, Heinrichs, Zak, Fischbacher & Fehr, (2005); Plassmann, Zoëga Ramsøy & Milosavljevic (2012)

Übersicht über Neuromarketing-Methoden zur Manipulation neuronaler Aktivität auf Basis der Beschreibung von Lim (2018, S. 206–209)

13.3 Ethische Bedenken und Lösungsansätze

Ethische Bedenken

In Bezug auf Neuromarketing werden verschiedene ethische Bedenken bzw. Herausforderungen diskutiert. Diese sollten bei der Anwendung berücksichtigt werden. Die Punkte lassen sich in zwei Hauptbereiche unterteilen: in a) den Schutz der Testpersonen sowie b) die wissenschaftliche Zuverlässigkeit und Transparenz der Forschungsergebnisse. Die nachfolgenden Beschreibungen dieser Bedenken und auch der Lösungsansätze basieren jeweils auf dem Übersichtsartikel „Demystifying Neuromarketing“ von Lim (2018, S. 209 f.), der den aktuellen Stand der Forschung sehr gut zusammenfasst.

a) Schutz der Testpersonen

Ein zentrales ethisches Anliegen im Neuromarketing ist der Schutz der Testpersonen. Dies umfasst insbesondere die informierte Einwilligung, die Privatsphäre und den Schutz vulnerabler Gruppen.

Die Analyse neurologischer Reaktionen auf Marketingreize kann die Privatsphäre der Probanden gefährden, besonders wenn Forscher bestimmte Informationen vor der Teilnahme zurückhalten. Trotz der Verpflichtung, Probanden vor der Teilnahme über Risiken, Rechte und Art der Ergebnisse aus den Tests aufzuklären, wird oft bemängelt, dass Neuromarketingstudien diese Standards nicht immer einhalten.

Besonders betroffen sind vulnerable Gruppen wie Kinder, Menschen mit psychischen oder neurologischen Störungen sowie Patienten und Häftlinge. Diese sind oft weniger in der Lage, potenzielle Risiken abzuschätzen oder ihre Teilnahme zu verweigern. Die Sorge ist, dass das Fehlen ethischer Prüfungen, etwa in Ländern ohne nationale Aufsichtsorgane oder in Institutionen ohne ethische Leitlinien für neuromarketing-

bezogene Studien, zur Ausbeutung der Testpersonen führen könnte.

b) Wissenschaftliche Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Transparenz

Ein weiteres ethisches Anliegen betrifft die wissenschaftliche Qualität und Transparenz der Forschung. Neuromarketing erfordert spezifisches Fachwissen, um Ergebnisse korrekt zu interpretieren. Das Fehlen entsprechender Kenntnisse bei Marketingforschenden kann zur Über- oder Unterschätzung der Ergebnisse führen und Fehlschlüsse über den Einfluss bestimmter Reize nach sich ziehen, etwa durch *reverse inferencing* (Schlussfolgerungen aus Hirnaktivierung auf mentale Zustände). Dies kann nicht nur die wissenschaftliche Glaubwürdigkeit untergraben, sondern auch Marketingstrategien verfälschen und das öffentliche Vertrauen in die Forschung schwächen.

Wie diesen Bedenken konstruktiv begegnet werden kann, beschreibt der folgende Abschnitt.

Lösungsansätze für ethische Herausforderungen

Als Lösung für die oben beschriebenen ethischen Herausforderungen bietet sich ein ethisch fundierter Ansatz für Neuromarketing an, der den Schutz der Testpersonen und die wissenschaftliche Qualität sicherstellt, um die Glaubwürdigkeit der Forschung zu fördern. Er könnte im Ergebnis auch das Vertrauen der Öffentlichkeit in neurowissenschaftliche Anwendungen im Marketing stärken.

Unter anderem folgende Aspekte sollten dabei berücksichtigt werden:

a) Formulierung von Richtlinien und Ethikkomitees

Um ethische Bedenken zu adressieren, wird die Schaffung klarer Richtlinien und Ethikkomitees empfohlen. Diese Richtlinien sollten den Schutz der Testpersonen gewährleisten und eine transparente Darstellung der Ziele, Risiken und Vorteile der Studie beinhalten. Sie sollten zudem sicherstellen, dass Probanden jederzeit das Recht haben, die Teilnahme zu beenden. Ethikkomitees auf institutioneller und nationaler Ebene könnten helfen die Rechte der Testpersonen zu schützen und die Durchführung von Neuromarketing-Studien in wissenschaftlich und moralisch vertretbare Bahnen zu lenken.

b) Verantwortungsvolle Ausbildung und Praxis

Marketingforscher sollten sich in Neurowissenschaften ausbilden lassen, um die Methodik und die Grenzen neurowissenschaftlicher Forschung vollständig und fundiert zu verstehen. Dabei ist Transparenz entscheidend: Alle Ergebnisse sollten nachvollziehbar und zuverlässig sein, und die jeweiligen methodischen Grenzen müssen klar benannt werden. Die Anwendung neuromarketing-spezifischer Methoden sollte nur dann erfolgen, wenn keine alternativen Methoden verfügbar sind, um Missverständnisse und Fehlinterpretationen zu vermeiden. Forscher sollten zudem einen Code of Conduct beachten, der die verantwortungsvolle Kommunikation und wissenschaftliche Integrität fördert.

13.4 Weiterentwicklung des Neuromarketings

Auch wenn Neuromarketing sich bereits zunehmend etabliert (Hubert & Kenning, 2008, S. 272), ist es noch immer ein relativ junges Forschungsgebiet. Entsprechend existiert noch Potenzial für weitere praxisrelevante Forschung sowie für eine noch breitere Anwendung durch Unternehmen (Daugherty, Hoffman & Kennedy, 2016, S. 3168).

Um verbleibende Potenziale zu erschließen, schlägt Lim (2018, S. 216 ff.) folgende Roadmap für zukünftige Neuromarketing-Forschung vor. Sie besteht aus drei Hauptkomponenten:

- **Antezedenzen:**

Hierbei handelt es sich um die Marketingstimuli, die untersucht werden sollen. Diese können sich aus den sieben Elementen des erweiterten Marketingmix zusammensetzen, darunter Produktgestaltung, Preisstrategien, Werbemaßnahmen, Standortfaktoren, Servicequalität, Vertriebsprozesse und physische Umgebungen. Die Analyse dieser Faktoren kann dazu beitragen, die neuronalen Mechanismen zu verstehen, die das Konsumentenverhalten beeinflussen.

- **Prozesse:**

Die Prozesse beziehen sich auf die Mechanismen, durch die Marketingstimuli im Gehirn verarbeitet werden. Hierbei werden neurowissenschaftliche Methoden wie fMRT und EEG verwendet, um kognitive und emotionale Reaktionen der Konsumenten zu untersuchen. Lim (2018, S. 216 ff.) hebt hervor, dass zukünftige Forschung verstärkt auf die Integration verschiedener neurowissenschaftlicher Techniken setzen sollte, um ein umfassenderes Bild der neuronalen Reaktionen auf Marketingreize zu erhalten.

- **Konsequenzen:**

Schließlich geht es darum, die Auswirkungen der im Gehirn ausgelösten Reaktionen auf das Konsumentenverhalten zu verstehen. Beispielsweise können neue Erkenntnisse über die Wirkung von Werbung oder Produktplatzierungen genutzt werden, um effektivere Marketingstrategien zu entwickeln. Zudem wird darauf hingewiesen, dass zukünftige Forschung sich verstärkt mit den ethischen und methodologischen Herausforderungen des Neuromarketings auseinandersetzen sollte.

Zusammenfassend verdeutlicht Lim (2018, S.216 ff.), dass zukünftige Forschung im Neuromarketing nicht nur bestehende Methoden weiterentwickeln, sondern auch neue Erkenntnisse über die neuronalen Grundlagen des Konsumentenverhaltens liefern sollte. Hierdurch kann die Disziplin einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung der Marketingwissenschaft leisten, wovon die Unternehmen in der Anwendung profitieren können.

Darüber hinaus kann die Anwendung von Big-Data-Technologien und künstlicher Intelligenz dazu beitragen, große Datenmengen zu verarbeiten und zu interpretieren, sodass Neuromarketing-Methoden effizienter und damit kostengünstiger angewendet werden können. Hierdurch können sich die Kosten-Nutzen-Betrachtungen von Unternehmen zur Anwendung von Neuromarketing signifikant verbessern. Denn bei allen Vorteilen muss Neuromarketing für Unternehmen auch immer wirtschaftlich sinnvoll bleiben, um eingesetzt zu werden.

Zusammenfassung

Die Anwendung von Neuromarketing erlaubt es Unternehmen, ein besseres Verständnis für die menschlichen Emotionen und das Verhalten auf Marketinganreize zu erlangen. Damit eröffnet die Neurowissenschaft für Marketingwissenschaftler und -praktiker eine spannende neue Perspektive auf die mentalen Prozesse und Aktivitäten ihrer Zielgruppen. Insbesondere das Kaufverhalten auf Basis bewusster und unbewusster Emotionen lässt sich so untersuchen und vorhersagen.

Da Kunden sich ihre unbewussten Emotionen, Bedürfnisse sowie Entscheidungsfindungsprozesse oft nicht selbst bewusst machen können, hilft die Anwendung von Neuromarketing bei der Identifikation von Hidden Needs.

Neuromarketing besitzt ein großes Potenzial zur Weiterentwicklung der Marketingtheorie und -praxis. Als noch relativ junge Wissenschaft bestehen hier noch Potenziale zur Weiterentwicklung bestehender Methoden sowie auch zur Entwicklung neuartiger Ansätze. Technologien wie Künstliche Intelligenz und Big-Data-Analysen helfen Unternehmen dabei, die Anwendung effizienter zu gestalten. Bestehende ethische Bedenken sind hierbei ernst zu nehmen und müssen berücksichtigt werden.

Neuromarketing ist jedoch kein Ersatz für klassische Marktforschung, sondern eine wertvolle Ergänzung, um Konsumentenentscheidungen besser zu verstehen und gezielt zu beeinflussen.

Aktion

Stellen Sie sich vor, dass Sie als neuer CMO (Chief Marketing Officer) eines international tätigen Konsumgüterkonzerns rekrutiert werden. Der Konzern nutzt aktuell noch kein Neuromarketing.

- Überlegen Sie bitte, welche Vorteile der Einsatz von Neuromarketing für das Unternehmen bringen könnte.
- Unter welchen Voraussetzungen würden Sie für das Unternehmen Neuromarketing-Maßnahmen einführen?
- Welche ethischen Bedenken sind dabei zu berücksichtigen?

14 Lead User: Früherkennung versteckter Kundenbedürfnisse durch Pioniere

14.1 Das Konzept der Lead User

Eine gute Möglichkeit zur Früherkennung bislang verborgener Kundenbedürfnisse (Hidden Needs) ist die Identifikation sogenannter „Lead User“. Diese Pioniere nutzen Innovationen oft lange vor dem Massenmarkt oder entwickeln sie sogar selbst. Das von Eric von Hippel (1986) eingeführte Konzept ist heute relevanter denn je – insbesondere im Zuge des fortschreitenden Wandels von der Producer- zur User-Innovation.

Lead User

Lead User sind Nutzer eines neuen oder verbesserten Produkts bzw. Dienstes mit den folgenden beiden Attributen (von Hippel, 1986, S. 796):

- Lead User haben bereits frühzeitig die Bedürfnisse, die erst zu einem (deutlich) späteren Zeitpunkt im breiteren Markt aufkommen werden.
- Lead User profitieren erheblich davon, wenn sie eine Lösung für ihre speziellen Bedürfnisse erhalten.

Lead User sind also Pioniere unter den Kunden, die sich durch ihre besonderen Bedürfnisse sowie auch durch ihren Innovationsdrang auszeichnen. Sie erkennen Entwicklungen und Bedürfnisse oft, bevor sie den Massenmarkt erreichen. Unternehmen, die Lead User in ihre Innovationsprozesse einbinden, gewinnen wertvolle Einblicke. Auf dieser Basis können sie

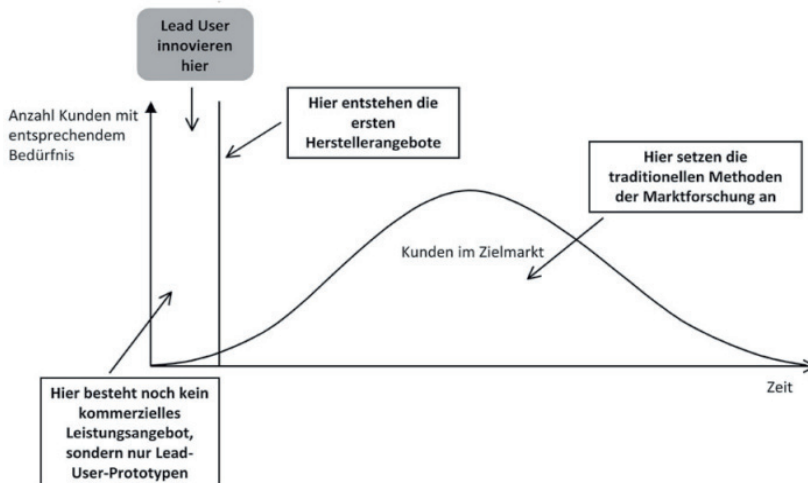
innovative Produkte entwickeln, die zukünftige Marktanforderungen antizipieren (Lüthje & Herstatt, 2004, S. 555).

Lead User erleben bestimmte Bedürfnisse oft nicht nur früher, sondern auch intensiver als andere Kunden. Sie verfügen über eine außerordentliche Motivation sowie auch die notwendigen Fähigkeiten, um eigene Lösungen zu entwickeln (Franke, von Hippel & Schreier, 2006, S. 309).

Im Gegensatz zu durchschnittlichen Nutzern haben Lead User eine starke Bereitschaft, Zeit und Ressourcen in die Entwicklung und Bewertung neuer Lösungen zu investieren. Diese Eigenschaften machen sie zu idealen Partner in Innovationsprozessen. Sie liefern Informationen über mögliche künftige Bedürfnisse des breiten Marktes sowie auch konkrete Impulse für die Produktentwicklung.

Die nachfolgende Darstellung illustriert die Position der Lead User in Bezug auf die Kundenbedürfnisse im Vergleich zum Gesamtmarkt.

Abbildung 57: Bedürfnisempfinden: Position der Lead User im Vergleich zum Gesamtmarkt



Darstellung der zeitlich vorgelagerten Position von Bedürfnissen und Innovationen der Lead User (Quelle: Wagner und Piller (2011, S. 7)

14.2 Nutzung von Lead Usern im Innovationsprozess

„(...) typical users of existing products – the type of user-evaluators customarily chosen in market research – are poorly situated with regard to the difficult problem-solving tasks associated with assessing unfamiliar product and process needs.“

— von Hippel, 1986, S. 792

Dieses Zitat von Eric von Hippel zeigt, dass „gewöhnliche“ Nutzer, die Unternehmen z. B. im Kontext der klassischen Marktforschung befragen, für die Einschätzung und Entwicklung neuartiger, innovativer Produkte nicht die besten Voraussetzungen mitbringen. Es konkretisiert das bereits in der Einleitung von Teil III dieses Buchs angeführte Zitat *„Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt, schnellere Pferde.“* (Henry-Ford.net, 2024). Unternehmen sollten sich daher insbesondere im Innovationsprozess nicht (ausschließlich) auf die Bedürfnisse und Expertise der Nutzer verlassen.

Die Zusammenarbeit mit Lead Usern bietet Unternehmen hingegen zahlreiche Vorteile, da sie so u. a. Zugang zu einem großen Pool an Ideen und Anwendungswissen erhalten, das direkt aus den Erfahrungen dieser fortschrittlichen Nutzer stammt (Urban & von Hippel, 1988, S. 570). Lead User haben oft ein klares Verständnis davon, welche Eigenschaften ein Produkt haben sollte, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Diese Bedürfnisse und damit verbundene Produkteigenschaften werden in der Zukunft oft ebenso für die breite Masse an Nutzern bzw. Kunden relevant. Dadurch können Unternehmen verborgene Kundenbedürfnisse frühzeitig erkennen, Markt-

trends antizipieren, ihre Produktentwicklungszyklen verkürzen und eine Markteinführungsstrategie entwickeln, die auf die Anforderungen zukünftiger Kunden abgestimmt ist.

Sind Lead User einmal identifiziert, ergeben sich diverse Möglichkeiten, sie in den verschiedenen Phasen der Produktentwicklung zu nutzen. Ihr Involvierungsgrad kann je nach Bedarf variiert werden. Zum einen ist es möglich, (öffentlich) bereits verfügbare Informationen über die Lead User, ihre Präferenzen und ihr Verhalten zu nutzen. Auf diese Weise können Vorteile auch mit minimalem Ressourceneinsatz erzielt werden.

Zum anderen können Lead User aber auch kontaktiert und aktiv in den Produktentwicklungsprozess eingebunden werden. Dieser Ansatz ist mit mehr Aufwand verbunden, liefert dafür aber auch signifikant mehr Informationen und spezialisiertere Insights. Es können exklusive und auf das individuelle Unternehmen und seine Produkte zugeschnittene Informationen generiert werden, die zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen können.

Lilien et al. (2002, S. 1042) fanden in einer Untersuchung mit dem für erfolgreiche Innovationen bekannten Unternehmen 3M heraus, dass Produkte, die in Projekten in Kooperation mit Lead Usern entworfen wurden, deutlich erfolgreicher waren als Produkte, die auf traditionellem Wege entworfen wurden. Der Umsatz des Unternehmens aus mit Lead Usern entwickelten Produkten war im Durchschnitt sogar mehr als achtmal so hoch wie bei den traditionell entwickelten Produkten (Lilien et al, 2002, S. 1042).

Die nachfolgende Tabelle zeigt einen Auszug möglicher Einsatzmöglichkeiten von Lead Usern entlang verschiedener Phasen des Produktentwicklungsprozesses. Sie differenziert die Einsatzmöglichkeiten nach Involvierungsgrad der Lead User. Während ein hoher Involvierungsgrad der Lead User mit aktiver Kollaboration in z. B. gemeinsamen Workshops besonders wertvolle und exklusive Insights verspricht, erfordert dies auch einen erhöhten Einsatz von Ressourcen. Doch auch die Beschränkung auf eine Analyse bereits existierender und ggf.

sogar öffentlich verfügbarer Informationen über relevante Lead User (geringer Involvierungsgrad) kann bereits signifikanten Mehrwert schaffen. Hierfür müssen naturgemäß lediglich signifikant geringere Aufwände betrieben werden.

Tabelle 25: Übersicht über Einsatzmöglichkeiten von Lead Usern für die Produktentwicklung

Phase der Produktentwicklung	Einsatzmöglichkeiten von Lead Usern	Involvierungsgrad	Quellen
Ideengenerierung und Konzeptentwicklung	Analyse bereits entwickelter Lösungen & Prototypen, die Lead User für ihre spezifischen Bedürfnisse geschaffen haben	gering	von Hippel (1986, S. 800)
	Analyse der Verwendung von existierenden Produkten durch Lead User für Zwecke, die über die ursprünglich angedachten Use Cases hinausgehen		
	Aktive Zusammenarbeit mit Lead Usern in Workshops, um unerkannte Bedürfnisse und innovative Lösungsansätze zu identifizieren	hoch	Wagner & Piller (2011, S.18 f.)
Prototypenentwicklung	Kollaboration mit Lead Usern in weiteren Workshops zur Verbesserung von zuvor in Lead-User-Workshops identifizierten Ideen. Fokus auf techn. Umsetzbarkeit & Marktpotenzial	hoch	Lilien et al. (2002, S. 1045)
	Rückgriff auf von Lead Usern entwickelte Prototypen, um funktionale Anforderungen und Lösungsansätze zu validieren	gering bis hoch	Urban & von Hippel (1988, S. 579)
	Unterstützung von Lead Usern bei der Weiterentwicklung ihrer Ideen zu funktionierenden Prototypen	hoch	Franke & Shah (2003, S. 164)
	Einbindung & Förderung von (Lead-) User-Communities in den Entwicklungsprozess für Rückmeldungen zu Produktmerkmalen	hoch	Franke & Shah (2003, S. 175)
Test und Validierung	Anpassung bestehender Prototypen auf Basis von in gemeinsamen Workshops erhaltenen Feedbacks	hoch	
	Analyse von Lead Usern, die bestehende Produkte oder Prototypen bereits in der Praxis einsetzen, um Schwachstellen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren	gering	von Hippel (1986, S. 800)
	Durchführung von Betatests mit Lead Usern, um Produktfunktionen, Usability & Marktpotenzial zu bewerten u. Feedback / Verbesserungsvorschläge zu erhalten	hoch	Frederiksen et al. (2008, S. 10)

Zusammenfassende Darstellung der Optionen für den Einsatz von Lead Usern in den verschiedenen Phasen des Produktentwicklungsprozesses

In einem Vorlesungsvideo des renommierten Massachusetts Institute of Technology (MIT) stellt Eric von Hippel ausführlich dar, wie die Entwicklung neuer Produkte auf den Innovationen von Lead Usern basieren kann⁶.

Wie sich Unternehmen die Zusammenhänge und Vorteile rund um Lead User konkret zu Nutze machen können, beschreibt das „Lead User Project Handbook“ (Churchill, von Hippel & Sonnack, 2009). Es umfasst detaillierte Vorgehensweisen für die praktische Durchführung von Lead-User-Projekten auf insgesamt 168 Seiten⁷.

14.3 Ansätze zur Identifikation von Lead Usern

Wir haben in diesem Kapitel bereits festgestellt, dass die Analyse der Präferenzen von Lead Usern oder gar die Zusammenarbeit mit ihnen insbesondere für innovative Unternehmen sehr vorteilhaft sein kann. Folglich stellt sich die Frage, wie Lead User systematisch identifiziert werden können. Nach Lüthje und Herstatt (2004, S. 563) sollte der Prozess der Identifikation auf die spezielle Situation des jeweiligen Unternehmens maßgeschneidert werden. Hierfür können verschiedene Ansätze gewählt werden, von denen nachfolgend einige ausgewählte kurz skizziert werden.

(Online-)Communities und Netzwerke

Online-Communities und Netzwerke sind wertvolle Ressourcen, um Lead User ausfindig zu machen. Technikaffine Nutzer teilen hier häufig ihre Erfahrungen und selbst entwickelte Lösungen (Jeppesen & Frederiksen, 2006, S. 45).

⁶ von Hippel, E. (o. J.-a).

⁷ Das Lead User Project Handbook ist frei verfügbar unter: <https://evhippel.mit.edu/wp-content/uploads/2013/08/lead-user-project-handbook-full-version.pdf> (Zugriff am 19.02.2026).

Herstatt und Lühje (2004, S. 564) beschreiben in ihrem „Networking Approach“ zudem, dass es vorteilhaft sein kann, in Nutzerinterviews zu fragen, ob die Respondenten andere Nutzer kennen, die entweder neuartige Bedürfnisse aufweisen oder sogar bereits aktiv an eigenen Produkten bzw. Lösungen arbeiten. Dieser Ansatz wird auch *Pyramid Networking Technique* genannt. Er basiert auf der Erkenntnis, dass Anwender mit einem starken Interesse an einem Themengebiet oft auch weitere Personen kennen, die sogar noch höheres Expertenwissen in diesem Gebiet aufweisen (Lilien et al., 2002, S. 1045).

Workshops, Wettbewerbe und Hackathons

Innovationsworkshops und Wettbewerbe wie z. B. Hackathons bieten ebenfalls eine Möglichkeit, aktive und kreative Nutzer zu identifizieren bzw. mit ihnen in Kontakt zu treten (Atalah, Nylund & Brem, 2023, S. 268 f.). Diese von Unternehmen organisierten Veranstaltungen fördern den Austausch und die Entwicklung neuer Ideen (Piller & Walcher, 2006, S. 310 f.).

Betatester und Anwender von Prototypen

Die Kontaktaufnahme zu Nutzern, die an Betatests von Softwarelösungen teilnehmen oder Interesse an frühen Prototypen zeigen, kann ebenfalls wirksam sein. Diese Early Adopters sind oft besonders aufgeschlossen gegenüber Innovationen und bereit, als Testkunden wertvolles Feedback zu liefern. Betatester geben oft über sogenannte *Bug Reports* direktes und wertvolles schriftliches Feedback. Sie müssen sich in der Regel vor Teilnahme an den Tests registrieren. Auf diese Weise erhalten die Unternehmen automatisch ihre Kontaktdaten und können die Betatester in der Folge direkt kontaktieren.

14.4 Gesamtkontext der User Innovation

Die Betrachtung von Lead Usern ist ein Teilbereich des übergeordneten Themas der *User Innovation*, also der Entwicklung von Innovationen durch Nutzer. User Innovation wird als Ergänzung zur klassischen *Producer Innovation* durch Unternehmen immer relevanter. Insbesondere die weiter zunehmende Digitalisierung verstärkt diesen Trend. Beide Themen schließen sich dabei nicht gegenseitig aus, sondern sie komplementieren sich.

User Innovation bezeichnet den Prozess, bei dem Nutzer oder Kunden eines Produkts oder einer Dienstleistung eigene Innovationen entwickeln, die über das ursprüngliche von Unternehmen erstellte Design oder die geplante Nutzung hinausgehen. Diese Innovationen entstehen oft, weil Nutzer spezifische Bedürfnisse oder Herausforderungen haben, die vom Hersteller nicht oder nicht ausreichend adressiert wurden. Der Begriff wurde maßgeblich von Eric von Hippel geprägt, der in seinen Studien zeigte, dass viele bedeutende Innovationen – insbesondere in Technologie- und Konsumgütermärkten – von Endnutzern selbst entwickelt wurden, bevor sie von Unternehmen kommerziell übernommen wurden.

Folgende Merkmale treffen oftmals auf User Innovation zu:

- **Eigenständige Problemlösung:**
Nutzer entwerfen, verändern oder verbessern Produkte eigenständig, um ihre spezifischen Bedürfnisse zu erfüllen.
- **Fehlende kommerzielle Absicht:**
Die Innovation erfolgt oft nicht aus wirtschaftlichen Motiven, sondern aus persönlichem Nutzen oder Begeisterung.
- **Offene Wissensverbreitung:**
Viele Nutzer teilen ihre Innovationen in Communitys, Open-Source-Projekten oder Foren, anstatt sie zu patentieren oder kommerziell zu vermarkten.

Producer Innovation hingegen bezeichnet den klassischen Innovationsprozess, bei dem Unternehmen, Hersteller oder professionelle Entwickler neue Produkte, Dienstleistungen oder Technologien intern konzipieren, entwickeln und auf den Markt bringen. Im Gegensatz zur User Innovation wird Producer Innovation von Organisationen mit dem Ziel des kommerziellen Erfolgs betrieben.

Eine gute Einführung in und Übersicht über das Themengebiet rund um (Lead) User Innovation bietet eine Reihe von Minivideos von Eric von Hippel, MIT Sloan School of Management⁸.

Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema eignet sich ein Vorlesungsvideo des MIT, in dem Eric von Hippel den Paradigmenwechsel von traditioneller Producer Innovation zur User Innovation ausführlich darstellt⁹.

⁸ von Hippel, E. (o. J.-c).

⁹ von Hippel, E. (o. J.-b).

Zusammenfassung

Lead User sind eine wertvolle Ressource für Unternehmen, um versteckte Kundenbedürfnisse zu identifizieren und frühzeitig auf neue Trends und Bedürfnisse zu reagieren.

Durch die Integration dieser Pioniere in den Innovationsprozess können Unternehmen ihre Produktentwicklung deutlich verbessern, beschleunigen und präziser auf zukünftige Kundenbedürfnisse ausrichten.

Dabei lassen sich Lead User in allen Phasen des Innovationsprozesses gewinnbringend integrieren – von der Ideengenerierung bis zum Test neuer Produkte.

Zur Identifikation von Lead Usern bieten sich verschiedene Ansätze wie z. B. die Nutzung von Online-Communitys oder auch Wettbewerbe wie z. B. Hackathons an.

Besonders relevant sind Lead User auch im Gesamtkontext der weiter zunehmenden User Innovation. Anders als bei der traditionellen Producer Innovation werden hierbei neue Innovationen nicht durch Unternehmen, sondern durch die Nutzer von Produkten selbst entwickelt. Die fortschreitende Digitalisierung unterstützt diesen Trend nachhaltig.

Aktion

- Was sind Lead User?
- Welche Rolle spielen sie a) für die Aufdeckung von Hidden Needs sowie b) bei der Verbreitung neuer Innovationen?
- Wie können Unternehmen Lead User identifizieren und sie konkret in den Produktentwicklungsprozess einbinden?
- Welche Vorteile resultieren hieraus für ein Unternehmen?

15 Lead Markets: wie Vorreitermärkte weltweite Trends formen

Innovationen setzen sich selten zufällig durch – oft nehmen bestimmte Länder oder Märkte eine Vorreiterrolle ein. Diese sogenannten *Lead Markets* sind Schlüsselmärkte, in denen neue Produkte und Technologien frühzeitig Akzeptanz finden und sich anschließend weltweit verbreiten. Das Konzept wurde entwickelt, um zu verstehen, warum einige Märkte Trends setzen, während andere folgen. Unternehmen, die Lead Markets gezielt analysieren, können künftige Nachfrage besser prognostizieren und ihre internationalen Strategien optimal ausrichten.

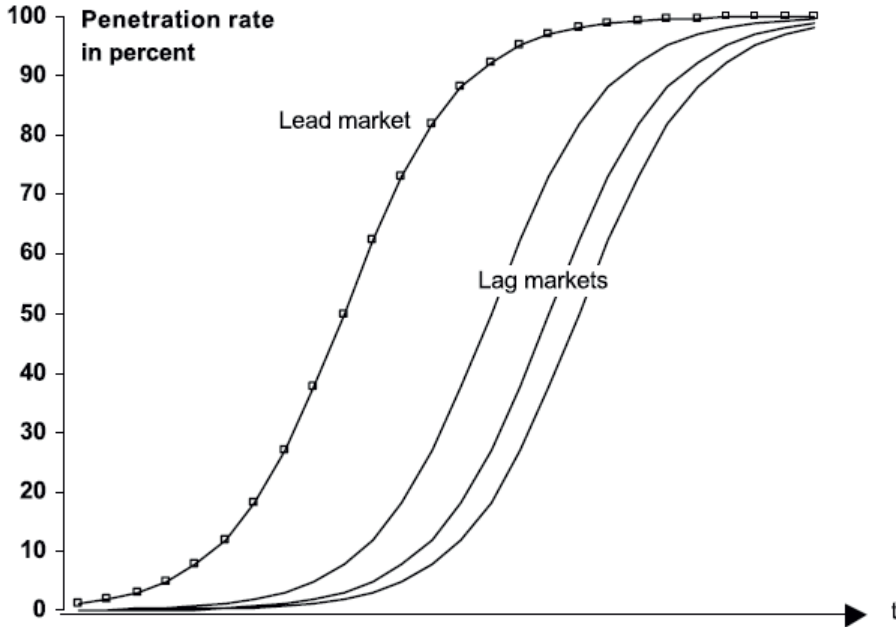
15.1 Das Konzept der Lead Markets

Wir kennen es aus der eigenen Beobachtung: Produkte und Dienstleistungen, die es zunächst ausschließlich im Ausland zu erwerben gab, etablieren sich später auch bei uns. Auch neue Geschäftsmodelle, die zunächst in anderen Ländern wie z. B. den USA aufkommen und dort erfolgreich sind, werden zu späteren Zeitpunkten schließlich auch hierzulande umgesetzt, sei es durch internationale Expansion der ausländischen Unternehmen oder durch Kopie oder Adaption des Erfolgsmodells durch heimische Unternehmer.

Beise und Cleff (2004, S. 454) beschreiben dieses Phänomen in Bezug auf die Adaption von Innovationen. Märkte, in denen der Diffusionsprozess einer Innovation zuerst beginnt, in denen international erfolgreiche Innovationen also früher als in anderen Märkten angenommen werden, nennt man *Lead Markets* bzw. Leitmärkte (u. a. Kalish, Mahajan & Muller, 1995, S. 107; Beise, 2004, S. 998). Märkte, in denen Innovationen erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgreich sind, werden *Lag Markets* genannt (Beise & Cleff, 2004, S. 458).

Die Abbildung 58 illustriert die Logik anhand der Penetrationsrate von Innovationen im Zeitablauf.

Abbildung 58: Internationale Innovationsadaption in Lead und Lag Markets



Darstellung der unterschiedlichen Geschwindigkeiten bei der Diffusion von Innovationen in verschiedenen Märkten (Quelle: Beise & Cleff, 2004, S. 457)

Neben weiteren Faktoren wie z. B. der Verfügbarkeit von Venture Capital, dem regulatorischen Framework, ökonomischen Anreizen und der Innovationskraft der Unternehmer ist insbesondere auch die Struktur der Nachfrage maßgeblich für innovative Geschäftsmodelle, Dienstleistungen oder Produkte. So beschreibt Michael Porter (1990, o. S.) in seinem Werk „Competitive Advantage of Nations“ u. a. die sogenannten *Demand Conditions* eines lokalen Marktes als entscheidend:

„Nations gain competitive advantage in industries where the home demand gives their companies a clearer or earlier picture of emerging buyer needs, and where demanding buyers pressure companies to innovate faster and achieve more-sophisticated competitive advantages than their foreign rivals. The size of home demand proves far less significant than the character of home demand. More important than the mix of segments per se is the nature of domestic buyers. A nation’s companies gain competitive advantage if domestic buyers are the world’s most sophisticated and demanding buyers for the product or service. Sophisticated, demanding buyers provide a window into advanced customer needs; they pressure companies to meet high standards; they prod them to improve, to innovate, and to upgrade into more-advanced segments.“

— (Porter, 1990, o. S.)

An dieser Stelle kommen die in Kapitel 14 beschriebenen Lead User und ihre frühzeitigen Bedürfnisse in Spiel. Sie spielen eine entscheidende Rolle für die frühzeitige und schnelle Verbreitung von Innovationen und damit für die Entstehung von Lead Markets.

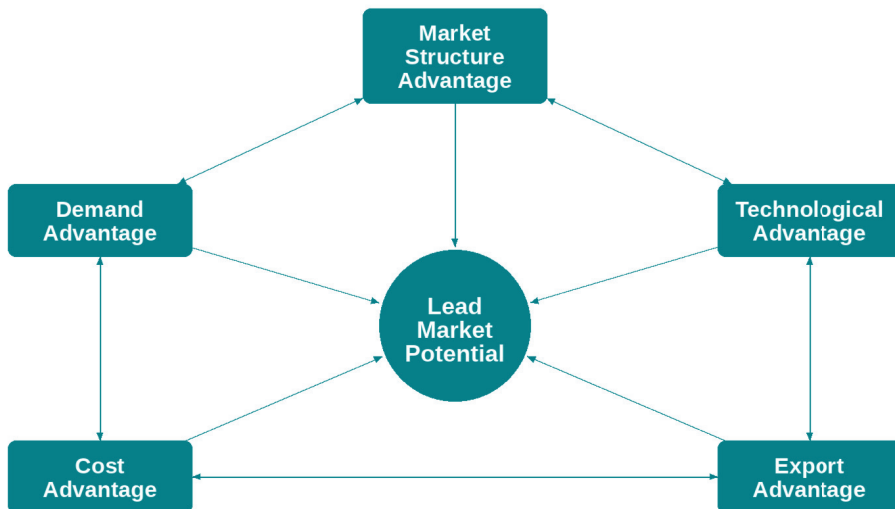
Ganzheitlich betrachtet weisen Lead Markets nach Tiwari und Herstatt (2014, S. 45 und S. 206) sowie Beise und Cleff (2004, S. 460 ff.) folgende fünf Eigenschaften bzw. Vorteile (auch Faktoren genannt) auf, die sich gegenseitig verstärken:

- **Demand Advantage**
→ Vorliegen einer frühen und erhöhten Nachfrage, u. a. durch Lead User
- **Cost Advantage**
→ Preisvorteile durch z. B. günstige Produktionsbedingungen

- **Market Structure Advantage**
→ Förderung von Innovation durch u. a. starke lokale Konkurrenzsituationen
- **Technological Advantage**
→ Vorliegen der erforderlichen technischen Infrastruktur und Erfahrung mit deren praktischer Anwendung
- **Export Advantage**
→ Vorteile durch hohe Transferierbarkeit innovativer Produkte auf andere Länder, z. B. aufgrund einer Nachfragestruktur, die der kommenden Nachfrage in anderen Ländern ähnelt

Die Rolle eines Landes als Lead Market kann als Verfeinerung der oben dargestellten *Demand Conditions* bzw. *Demand Advantages* im Modell von Porter interpretiert werden (Beise, 2004, S. 1006).

Abbildung 59: Das Modell der Lead Markets



Darstellung der verschiedenen Einflussfaktoren im Lead-Market-Modell (Quelle: in Anlehnung an Tiwari & Herstatt, 2014, S. 206)

15.2 Praxisbeispiele für Lead Markets in Industrienationen

Beispiele für Lead Markets in Industrienationen sind mannigfaltig. Sie inkludieren u. a. die USA für die IT- und Software-Industrie, Deutschland für Premium-Automobile und erneuerbare Energien, Dänemark für Windenergie und die skandinavischen Länder für die damals vorherrschenden Mobilfunktechnologien (Beise, 2004, S. 1006–1012; Tiwari & Herstatt, 2014, S. 45; Beise, 2001, o. S).

Tabelle 26 stellt einige dieser Beispiele übersichtlich dar.

Tabelle 26: Beispiele für Lead Markets in Industrienationen

Industrienation	Industrie	Beispiele
Deutschland	Automobilindustrie	- Premium-Fahrzeuge - Antiblockiersystem (ABS) - Airbag - Hochdruck-Dieseinspritzung
	Erneuerbare Energien	- Onshore- und Offshore-Windparks - Blockheizkraftwerke
USA	IT und Software	- Personal Computer - Betriebssysteme - Suchmaschinen - E-Commerce-Plattformen
	Technische Kunstfasern	- Carbon Fibre für Luft- und Raumfahrttechnik
	Finanzindustrie	- Kreditkarten
Japan	Elektronikindustrie/Consumer Electronics	- Spielekonsolen - Digitalkameras - Faxgeräte
Skandinavische Industrieländer	Telekommunikation	- Mobilfunktechnologie
Dänemark	Windenergie	- Windturbinen
Schweiz	Pharmaindustrie	- Medikamente, Chemikalien
Niederlande	Landwirtschaft und Agrartechnologie	- Gewächshaustechnologien
Norwegen	Maritime Technologien	- Offshore-Plattformen - Fischereitechnologien

Übersicht über Beispiele von Lead Markets in Industrienationen (Quelle: in Anlehnung an Beise, 2006, S. 3)

15.3 Lead Markets in Schwellen- oder Entwicklungsländern

Nachdem in der bisherigen unternehmerischen Praxis und auch in der wissenschaftlichen Literatur lange davon

ausgegangen wurde, dass Lead Markets insbesondere oder gar ausschließlich in etablierten Industrienationen entstehen, zeigten Tiwari und Herstatt (2012a, S. 101 ff.), dass auch Schwellenländer wie Indien oder auch China Lead Markets darstellen können.

So hat sich Indien in den letzten Jahren als führender Markt für frugale Innovationen etabliert. Diese zeichnen sich durch kosteneffiziente und disruptive Lösungen aus, die speziell auf preissensitive Verbraucher zugeschnitten sind. Ein Beispiel ist der Automobilsektor im Kleinwagensegment. Fahrzeuge wie der Tata Nano wurden entwickelt, um erschwingliche Mobilität für die breite Bevölkerung zu bieten (Tiwari, 2019, S. 84).

Ein weiteres Beispiel ist der Gesundheitssektor. Indische Unternehmen haben kostengünstige medizinische Geräte und Dienstleistungen entwickelt, die für einkommensschwache Bevölkerungsgruppen zugänglich sind. Diese frugalen Innovationen im Gesundheitswesen werden zunehmend auch in anderen Ländern übernommen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Solche Innovationen sind nicht nur in Indien erfolgreich, sondern finden auch in anderen Schwellenländern Anklang und beeinflussen sogar entwickelte Märkte, indem sie kostengünstige Alternativen aufzeigen.

Fallstudie

Eine wesentliche Innovation der vergangenen Jahre, deren Lead User und ggf. sogar Lead Markets in Schwellenländern lokalisiert werden könnten, sind sogenannte Stablecoins.

Stablecoins

Stablecoins sind digitale Währungen, die an nicht volatile Assets wie z. B. den US-Dollar gekoppelt sind.

Als Alternativen zu staatlich herausgegebenen Fiat-Währungen wie Euro und US-Dollar stellen sie einen wichtigen Teil des Marktes für digitale Assets bzw. Kryptowährungen dar (Ante, Fiedler & Strehle, 2021, S. 1).

Sie gelten als einer der wichtigsten und meistgenutzten praktischen Anwendungsfälle der Blockchain-Technologie.

So wurden türkische Nutzer von Kryptowährungen sowie von Stablecoins als potenzielle Lead User und die Türkei als möglichen Lead Market identifiziert (Ante et al., 2023, S. 19). Die Türkei hebt sich von anderen Regionen durch eine frühzeitige sehr hohe Kryptowährungsbesitzquote von 16 bis 25 % ab, was dem Doppelten des europäischen und US-amerikanischen Durchschnitts entspricht (Ante et al., 2023, S. 2).

Wie sich die türkischen Nutzer gruppieren und charakterisieren lassen und welche speziellen Bedürfnisse bzw. Motivationen sie zu der Nutzung antreiben, die künftig auch in anderen Schwellenländern relevant werden dürften, wird in der genannten Publikation im *Journal of Risk and Financial Management* detailliert dargelegt (Ante et al., 2023).¹⁰

Die in dem Artikel dargestellte Anwendung der Methodik der Faktoranalyse eignet sich sehr gut als Praxisbeispiel für die korrespondierende in Kapitel 15.5 erwähnte Methodik zur Analyse des Demand Advantage von Märkten.

¹⁰ Der Autor ist Co-Autor dieser Studie.

15.4 Relevanz von Lead Markets für Unternehmen

„(...) a lead market is a forecasting laboratory for specific products. Accordingly, a core activity of a firm is learning about what the users in the lead market prefer.“

— Beise, 2004, S. 1012

In Lead Markets erfolgreiche Produkte und Technologien haben größere Erfolgchancen in anderen Märkten, da diese Märkte durch ihre Präferenzstruktur die zukünftige Nachfrage prägen. Dies hilft Unternehmen, nicht nur die technischen Anforderungen, sondern auch kulturelle Besonderheiten zu berücksichtigen, bevor sie Produkte global einführen.

Unternehmen können durch die Beobachtung und Analyse von Lead Markets folglich wichtige Einblicke gewinnen, um verborgene Bedürfnisse (Hidden Needs) und Markttrends zu erkennen, die für eine erfolgreiche internationale Vermarktung von Bedeutung sind.

Das ermöglicht Unternehmen, ihre Innovationsprozesse zielgerichteter zu gestalten und konkret auf zukünftige Kundenbedürfnisse einzugehen. Auch als Testmärkte für neue Produkte werden sie regelmäßig genutzt. Dabei werden auch Hinweise gesammelt, welche Vermarktungsansätze und Vertriebswege besonders gut funktionieren. Entsprechend spielen Lead Markets eine zentrale Rolle sowohl in der Produktentwicklung als auch für die Vermarktung.

Der Fokus auf Lead Markets bietet Unternehmen zahlreiche Vorteile. Sie können frühzeitig auf (kommende) globale Trends reagieren, Produktpassungen vornehmen und auf diese Weise neue Produkte mit einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit auf den Markt bringen. Denn ein erfolgreiches Produkt

in einem Lead Market deutet oft darauf hin, dass die Innovation auch in anderen Märkten Akzeptanz finden wird, was die Internationalisierungsstrategie von Unternehmen unterstützt (Beise, 2004, S. 998).

Es sind jedoch auch Herausforderungen zu berücksichtigen:

Nicht alle Innovationen, die in einem Lead Market erfolgreich sind, finden in anderen Ländern automatisch zu späterem Zeitpunkt vergleichbare Akzeptanz. Dies kann auf kulturelle, soziale oder ökonomische Unterschiede sowie auf variierende regulatorische Bedingungen zurückzuführen sein, die Unternehmen berücksichtigen müssen, bevor sie ein Produkt global ausrollen (Beise, 2004, S. 1004). Die Identifikation und Fokussierung auf Lead Markets erfordert zudem Ressourceneinsatz und die Anpassung an lokale Marktanforderungen.

15.5 Framework zur Identifikation von Lead Markets

Um Lead Markets gewinnbringend zu nutzen und von ihnen zu lernen, stellt sich für Unternehmen zunächst die Frage, ob für eine bestimmte Produktkategorie ein Lead Market existiert. Und wenn ja, wo?

Für viele bestehende Produktarten ist die Identifikation von Lead Markets recht intuitiv und leicht umsetzbar. Dies ist z. B. mithilfe der Analyse von Absatzzahlen verschiedener geografischer Märkte möglich. Höhere Penetrationsraten in einem bestimmten Markt deuten darauf hin, dass dieser Markt eine Vorreiterrolle in der Akzeptanz einer Innovation einnehmen könnte. Wenn ein Markt zudem bereits in der Vergangenheit als Lead Market für eine bestimmte Produktkategorie fungiert hat, ist es wahrscheinlich, dass er auch für nachfolgende Generationen dieser Produkte eine führende Rolle spielt.

Insbesondere für die Identifikation von Lead Markets für neuartige Produktarten bietet es sich hingegen an, mithilfe der fünf Lead-Market-Faktoren aus dem Modell von Beise (2004, S. 1013 f.) oder aus dem weiterentwickelten Modell von Tiwari

und Herstatt (2014, S. 206, hier verwendet) zu arbeiten (vgl. hierzu auch Kapitel 15.1).

Das nachfolgende Framework beschreibt ein Vorgehen, mit dem Unternehmen Lead Markets für neuartige Produktarten systematisch identifizieren können. Das Vorgehen ist praxisorientiert und basiert auf empirischen Datenquellen. Die klare Struktur des Vorgehens basiert auf den bestehenden Erkenntnissen und Modellen der wissenschaftlichen Forschung zu Lead Markets. Die Herangehensweise umfasst mehrere Einzelanalysen, deren Ergebnisse anschließend in einem Scoring-Modell gesamthaft zusammengeführt und unternehmensspezifisch gewichtet werden. Für jeden Teil der empirischen Analysen werden jeweils relevante Datenquellen, passende Variablen und Analysewerkzeuge vorgeschlagen.

Hinweise zum Vorgehen

- Je nach Unternehmen und Projekt kann das Verfahren maßgeschneidert werden.
- Um Zeit- und Ressourcenrestriktionen zu begegnen und um pragmatisch zu Ergebnissen zu gelangen, können situationsbedingt einzelne der aufgeführten Analysen und Aspekte vereinfacht oder übersprungen werden.
- Analog dazu können bei Bedarf auch zusätzliche Datenquellen, Variablen und Werkzeuge ergänzt werden.
- Die frühzeitige Einbindung von Marktexperten ist in jedem Falle empfehlenswert.

Vorgehen in 5 Schritten

1. Scope: Definition der relevanten Innovation

Für welche Technologie, Innovation oder für welches Produkt sollen mögliche Lead Markets identifiziert werden?

2. Analyse historischer Lead Markets

- Haben bestimmte Länder in der Vergangenheit eine Vorreiterrolle für ähnliche Innovationen gespielt?
- Existieren Muster in der globalen Diffusion früherer Innovationen?

3. Empirische Analyse zur Bewertung der fünf Lead-Market-Faktoren

3.1. Kostenvorteil (Cost Advantage)

Ziel: Identifikation von Märkten, in denen relative Kostenvorteile Innovationen begünstigen

Methodische Vorgehensweise:

- **Datenquellen:**
 - Länderspezifische Lohn- und Kostenstrukturen aus Datenbanken und Reports von z.B. OECD, Weltbank, Euromonitor
 - Produktions- und Absatzdaten aus Branchenreports und Geschäftsberichten
- **Relevante Variablen:**
 - Durchschnittliche Produktionskosten (z. B. Arbeitskosten, Rohstoffpreise, Stückkosten)
 - Marktgröße und Skaleneffekte (z. B. Umsatzvolumen in der Branche)
 - Preisentwicklung für alternative Technologien (z. B. Preisindex für vergleichbare Produkte)

- **Analysemethoden:**
 - Vergleich der Preisniveaus für relevante Inputfaktoren in verschiedenen Ländern
 - Zeitreihenanalyse zur Identifikation von Trends
 - Korrelationsanalyse zwischen Preisreduktionen für Inputfaktoren und Diffusionsgeschwindigkeit der Innovation

3.2 Nachfragevorteil (Demand Advantage)

Ziel: Identifikation von Märkten mit Trends, die eine frühe und intensive Nachfrage nach der Innovation generieren

Methodische Vorgehensweise:

- **Datenquellen:**
 - Marktstudien und Verbraucherumfragen
 - Weltbank-Indikatoren für Kaufkraft und Konsumtrends
 - Sozioökonomische Trends aus nationalen Statistikämtern
- **Relevante Variablen:**
 - Einkommensniveau pro Kopf und Kaufkraftparität (PPP)
 - Absatzvolumen, Verbraucherausgaben und Nutzungsintensität für die betrachteten oder verwandten Produkte bzw. Technologien
 - Indikatoren für aufkommende Megatrends (z. B. Digitalisierung, Nachhaltigkeit)
 - Historische und prognostizierte Inflationsraten

- **Analysemethoden:**
 - Faktoranalyse zur Identifikation von typischen Nutzerprofilen und -Bedürfnissen
 - Clusteranalyse zur Identifikation von Ländern mit ähnlichen Konsummustern
 - Trendextrapolation zur Vorhersage künftiger Nachfrageverschiebungen
 - Ländervergleiche von Innovationsakzeptanz durch historische Diffusionsmuster

3.3. Technologischer Vorteil (Technological Advantage)

Ziel: Untersuchung des Vorliegens einer entwickelten technologischen Infrastruktur und der Erfahrungen mit deren praktischer Anwendung

Methodische Vorgehensweise:

- **Datenquellen:**
 - Wissenschafts- und Technologie-Indizes (z. B. Global Innovation Index, OECD R&D Statistics)
 - Industrie- und Forschungsberichte zu Patenten und Investitionen in Forschung & Entwicklung (F&E)
 - Regierungsberichte zu innovationsfördernden Maßnahmen (z. B. Steuervergünstigungen für F&E)
 - UNESCO- und Weltbankdaten zur Anzahl technischer Fachkräfte

- **Relevante Variablen:**
 - Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte: Anzahl von Ingenieuren, IT-Spezialisten und Technikern pro Land
 - Bestehende Forschungs- und Entwicklungsbasis heimischer Unternehmen: Anzahl von F&E-Zentren in Hightech-Industrien
 - Politische Unterstützung für Forschung & Entwicklung: Höhe der staatlichen Subventionen und steuerlichen Erleichterungen für F&E
 - Schutz des geistigen Eigentums (IPR): Patentschutz-Niveau in verschiedenen Ländern (z. B. WIPO-Berichte)
 - Zugang zu offenen globalen Innovationsnetzwerken: Anzahl internationaler F&E-Kooperationen von Unternehmen und Universitäten
- **Analysemethoden:**
 - Indexbildung zur Bewertung der technologischen Infrastruktur (z. B. gewichtete Kombination aus F&E-Investitionen, Patenten und Innovationsnetzwerken)
 - Benchmarking von Technologiestandorten
 - Optional: Regressionsanalysen zur Untersuchung des Einflusses technologischer Infrastruktur auf die internationale Diffusion von Innovationen

3.4. Exportvorteil (Export Advantage)

Ziel: Ermittlung von Märkten, deren lokale Nachfragestruktur der von weiteren Zielmärkten ähnelt und aus denen zu wettbewerbsfähigen Preisen exportiert werden kann

Methodische Vorgehensweise:

- **Datenquellen:**
 - Exportstatistiken (UN Comtrade, Eurostat, Statista, nationale Handelskammern)
 - Marktberichte von Unternehmensberatungen oder Marktforschungsinstituten
 - Unternehmensbilanzen und Investorenberichte
- **Relevante Variablen:**
 - Exportquote von Unternehmen in der relevanten Branche
 - Anzahl exportorientierter Unternehmen pro Land
 - Nutzerprofile anhand von Nachfrageverhalten und Demografie
 - Regulatorische Rahmenbedingungen und Zölle
- **Analysemethoden:**
 - Ökonometrische Modelle zur Schätzung des Einflusses von Exporten auf Innovationserfolg
 - Zeitreihenanalysen zur Untersuchung der Korrelation zwischen Exportwachstum und Diffusionsrate von Innovationen
 - Benchmarking führender Exportunternehmen und deren Marktstrategien

3.5. Marktstrukturvorteil (Market Structure Advantage)

Ziel: Identifikation von Märkten mit hoher Wettbewerbsdynamik, die die Selektion effizienter Innovationen begünstigen

Methodische Vorgehensweise:

- **Datenquellen:**
 - Publierte Branchenstrukturanalysen wie z.B. Porter's Five Forces, Herfindahl-Hirschman-Index
 - Unternehmensregister für Markteintritts- und Austrittsraten (z. B. Handelsregisterdaten)
 - Innovationsindizes (z. B. Global Innovation Index, European Innovation Scoreboard)
- **Relevante Variablen:**
 - Anzahl konkurrierender Unternehmen in einer Branche
 - Herfindahl-Hirschman-Index
 - Marktanteilsfluktuationen und Firmeneintrittsraten
 - Investitionsquote in Forschung und Entwicklung (F&E)
 - Historische und prognostizierte Wachstumsraten verwandter Märkte
- **Analysemethoden:**
 - Regressionsanalyse zur Ermittlung des Zusammenhangs zwischen Marktwettbewerb und Innovationsdiffusion
 - Analyse von Marktdynamiken durch Unternehmensfallstudien
 - Bewertung der politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen für Markteintrittsbarrieren

4. Erstellung eines Lead Market-Scoring-Modells:

- Zuweisung produktspezifischer Gewichtungen für die fünf Lead Market-Faktoren
- Punktevergabe für die einzelnen Faktoren und Märkte auf Basis der erstellten Analysen und ergänzender strategischer Markteinschätzungen
- Ranking der Märkte anhand ihrer Scores und Identifikation des Marktes mit dem höchsten Lead-Market-Potenzial

5. Validierung der Ergebnisse:

- Experteninterviews zur Validierung der Ergebnisse und Prognosen
- Testläufe mit Pilotprojekten in potenziellen Lead Markets

Diese empirische Vorgehensweise ermöglicht eine präzise Identifikation von Lead Markets und gibt Unternehmen ein methodisches Werkzeug an die Hand, um frühzeitig Innovationspotenziale zu erkennen. Die erforderliche Analysetiefe kann je nach Situation und unternehmensspezifischen Anforderungen variiert und maßgeschneidert werden.

Zusammenfassung

Lead Markets spielen eine wichtige Rolle für die Identifikation verborgener Kundenbedürfnisse, da sie als Frühindikatoren für globale Markttrends und die Akzeptanz von Innovationen dienen.

Im Vergleich zu Lead Usern liefern Analysen von Lead Markets eine makroökonomische Perspektive auf die Entstehung bzw. Verbreitung neuer Bedürfnisse und damit auf das Marktpotenzial neuer Produkte.

Waren Lead Markets gemäß früheren Untersuchungen primär auf Industrienationen beschränkt, zeigen aktuelle Betrachtungen, dass auch Schwellen- und Entwicklungsländer bereits heute als Lead Market fungieren.

Unternehmen können (potenzielle) Lead Markets mit Hilfe eines Frameworks systematisch identifizieren und durch die Analyse dieser Märkte entscheidende Wettbewerbsvorteile erlangen.

Aktion

- Was zeichnet einen Lead Market aus und welche Faktoren bestimmen seine Entwicklung?
- Warum sind Kostenvorteile allein nicht ausreichend, um einen Lead Market zu definieren?
- Nennen Sie bitte ein aktuelles Beispiel für einen Lead Market und analysieren Sie, welche der fünf Lead-Market-Faktoren dort besonders ausgeprägt sind.
- Könnte ein Land gezielt Maßnahmen ergreifen, um sich als Lead Market zu etablieren? Wenn ja, welche Strategien wären sinnvoll?

Glossar

B2C

B2C steht als Abkürzung für Business-to-Consumer. Es geht dabei um den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen von Unternehmen (Business) direkt an private Endkunden bzw. Konsumenten (Consumer).

B2B

B2B steht als Abkürzung für Business-to-Business. Es geht dabei um den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen von Unternehmen (Business) an andere Unternehmen (Business).

Basismerkmale

Essenzielle Eigenschaften, die ein Produkt oder eine Dienstleistung haben muss, um überhaupt akzeptiert zu werden. Kunden erwarten sie als selbstverständlich, sodass ihre Erfüllung keine besondere Zufriedenheit erzeugt, ihr Fehlen jedoch starke Unzufriedenheit auslöst.

Begeisterungsmerkmale

Produkteigenschaften, die Kunden positiv überraschen, da sie nicht erwartet oder nachgefragt wurden. Diese Merkmale machen ein Produkt besonders attraktiv und schaffen Differenzierung am Markt.

Buying Center

Die Gesamtheit aller am unternehmerischen Kaufprozess beteiligten Personen.

Buyer Personas

Buyer Personas repräsentieren typische Mitglieder einer Zielgruppe und umfassen detaillierte Informationen über berufliche Rollen, Branchen, Unternehmensziele, Herausforderungen und Präferenzen. Diese detaillierten Profile ermöglichen es den Vertriebs- und Marketingteams, ihre Ansprache präzise auf die jeweilige Person abzustimmen.

CMO (Chief Marketing Officer)

Der Chief Marketing Officer (CMO) ist die oberste Führungskraft eines Unternehmens im Bereich Marketing. Er ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung der Marketingstrategie, um die Marktposition

zu stärken, den Umsatz zu steigern und die Markenwahrnehmung zu optimieren. Auch die Planung und Umsetzung von Neuromarketing-Maßnahmen fällt in seinen Verantwortungsbereich. Er entscheidet also über die Nutzung von neurowissenschaftlichen Methoden im Marketing.

EEG (Elektroenzephalografie)

Eine Methode zur Messung neuronaler Aktivität innerhalb des Gehirns, die u. a. auch im Neuromarketing eingesetzt werden kann. EEG ist eine elektromagnetische Methode, die elektrische Gehirnaktivität über Elektroden auf der Kopfhaut misst. Im Neuromarketing wird sie genutzt zur Analyse schneller zeitlicher Reaktionen auf Marketingreize wie Werbespots. EEG bietet eine hohe zeitliche Auflösung und ist kostengünstig sowie tragbar, hat jedoch eine geringe räumliche Auflösung.

EKG (Elektrokardiografie)

Eine Methode zur Messung neuronaler Aktivität außerhalb des Gehirns, die u. a. auch im Neuromarketing eingesetzt werden kann. EKG ist eine physiologische Methode (extern), die die elektrische Aktivität des Herzens misst. Im Neuromarketing wird sie zur Echtzeitüberwachung emotionaler Zustände eingesetzt, etwa zur Erfassung von Erregung und Aufmerksamkeit auf Werbung. Die Methode bietet Echtzeitinformationen zu emotionalen Zuständen, ist kostengünstig, aber verzögert im Vergleich zur Hirnaktivität.

Extrinsische Motivation

Extrinsische Motive werden durch äußere Anreize wie Rabatte, Werbegeschenke oder sozialen Druck angeregt. Extrinsisch motivierte Handlungen werden also getätigt, um ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Ein Beispiel hierfür wäre der Kauf eines bestimmten Smartphones aufgrund seines Statussymbols innerhalb einer Peer-Group.

Eyetracking

Eine Methode zur Messung neuronaler Aktivität außerhalb des Gehirns. Eyetracking ist eine physiologische Methode (extern), die Augenbewegungen und Fixationen erfasst. Im Neuromarketing wird sie genutzt, um die visuelle Aufmerksamkeit und Blickmuster als Reaktion auf Werbelemente zu analysieren. Eyetracking bietet eine hohe zeitliche Auflösung, ist kostengünstig und einfach einsetzbar, kann jedoch keine direkten Emotionen messen.

fEMG (Gesichtselektromyografie)

Eine Methode zur Messung neuronaler Aktivität außerhalb des Gehirns. fEMG ist eine physiologische Methode (extern), die Muskelaktivität im Gesicht misst. Im Neuromarketing dient sie der Erkennung bewusster und unbewusster emotionaler Reaktionen auf Marketingreize. fEMG ist kostengünstig und erfasst auch unbewusste Emotionen, schränkt jedoch die Bewegungsfreiheit ein und ist auf eine begrenzte Anzahl an Gesichtsmuskeln beschränkt.

fMRT (funktionelle Magnetresonanztomografie)

Eine Methode zur Messung neuronaler Aktivität innerhalb des Gehirns. fMRT ist eine metabolische Methode, die Hirnaktivität über Blutflussänderungen misst. Sie ermöglicht im Neuromarketing eine detaillierte Untersuchung tiefer Gehirnregionen und emotionaler Reaktionen auf Marketingstimuli. fMRT bietet eine hohe räumliche Auflösung und ermöglicht 3D-Bildgebung, ist jedoch teuer, hat eine geringe zeitliche Auflösung und ist nicht tragbar.

Hidden Needs (versteckte Kundenbedürfnisse)

Hidden Needs sind latente Kundenbedürfnisse, die entweder nur unbewusst vorhanden sind oder von Konsumenten nicht klar formuliert werden können. Sie sind bei Kunden zwar prävalent, werden von ihnen aber erst dann als relevant erkannt, wenn sie das innovative Endprodukt sehen. Zuvor können die Bedürfnisse nicht artikuliert werden.

Intrinsische Motivation

Intrinsische Motive sind intern motiviert und entstehen aus dem persönlichen Vergnügen oder der Befriedigung, die ein Produkt oder eine Dienstleistung bietet.

Involvement

Grad der Einbringung von Konsumenten in Bezug auf objektgerichtete Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung für die Kaufentscheidung.

Kano-Modell

Ein Modell für das Verständnis von Kundenbedürfnissen, das bei Produkteigenschaften zwischen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsmerkmalen differenziert.

Kernkompetenz

Kernkompetenzen sind einzigartige Fähigkeiten oder Kombinationen von Ressourcen eines Unternehmens, die das Fundament für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen darstellen. Ob eine Fähigkeit als Kernkompetenz wirkt, lässt sich anhand geeigneter Tests und Kriterien analysieren.

Known Needs (bekannte Bedürfnisse)

Kundenbedürfnisse, die seit einiger Zeit bekannt sind und in der Industrie zum Allgemeinwissen gehören. Bedürfnisse, die bereits von vorhandenen Produkten und Dienstleistungen abgedeckt werden.

Lag Market

Märkte, in denen Innovationen erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgreich sind.

Lead User

Lead User eines neuen oder verbesserten Produkts bzw. Dienstes sind Nutzer, die bereits frühzeitig die Bedürfnisse haben, die erst zu einem (deutlich) späteren Zeitpunkt im breiteren Markt aufkommen. Sie profitieren erheblich davon, wenn sie eine Lösung für ihre speziellen Bedürfnisse erhalten.

Lead Market

Märkte, in denen der Diffusionsprozess einer Innovation zuerst beginnt, international erfolgreiche Innovationen also früher als in anderen Märkten angenommen werden. Dt.: Leitmärkte.

Leistungsmerkmale

Eigenschaften, die aktiv zur Kaufentscheidung beitragen. Je besser ein Produkt in diesen Bereichen abschneidet, desto zufriedener sind die Kunden.

Limbic Map

Die Limbic Map nach H.-G. Häusel ist eine Darstellung des Emotionsraumes von Menschen. Hierbei werden Emotionen und Werte nach der Zugehörigkeit zu den drei Motiven Stimulanz, Dominanz und Balance eingeordnet.

Limbic-Type

Limbic-Types sind Persönlichkeitsprofile, die auf Basis der Limbic Map abgeleitet wurden. H.-G. Häusel unterscheidet sieben verschiedene Limbic-Types.

Limbisches System

Das limbische System umfasst die Gehirnstrukturen, die der Verarbeitung von Emotionen dienen.

Market Based View

Der Market Based View (MBV) ist eine strategische Managementperspektive, die sich auf externe Faktoren als Quelle für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen fokussiert. Der Unternehmenserfolg hängt gemäß des MBV hauptsächlich von der Branchenstruktur mit seinen Wettbewerbskräften sowie von der strategischen Positionierung des Unternehmens innerhalb seiner Branche ab.

MEG (Magnetenzephalografie)

Eine Methode zur Messung neuronaler Aktivität innerhalb des Gehirns. MEG ist eine elektromagnetische Methode, die magnetische Gehirnaktivität mit empfindlichen SQUIDs erfasst. Im Neuromarketing wird sie zur tieferen Analyse komplexer Gehirnreaktionen auf Werbestimuli genutzt, meist in Laborumgebungen. MEG bietet eine hohe zeitliche Auflösung und eine bessere räumliche Präzision als EEG, ist jedoch kostenintensiv und nicht tragbar.

Neuromarketing

Neuromarketing ist eine interdisziplinäre Kombination aus Neurowissenschaften und Marketing. Dabei werden neurowissenschaftliche Methoden angewendet, um menschliches Verhalten in Bezug auf Marketinganreize besser zu verstehen.

Neurotransmitter-Stimulation

Eine Methode zur Manipulation neuronaler Aktivität. Die Neurotransmitter-Stimulation ist eine Methode, die chemische Signalübertragung zwischen Neuronen beeinflusst. Im Neuromarketing wird sie genutzt, um neuropsychologische Prozesse wie Vertrauen und Kooperation zu testen. Diese Methode liefert tiefgehende Einblicke, wirft jedoch ethische Bedenken auf.

Organisationales Lernen

Organisationales Lernen bezieht sich auf die Fähigkeit eines Unternehmens, als Ganzes zu lernen und sich weiterzuentwickeln, basierend auf neuen Erkenntnissen und Erfahrungen.

Outsourcing

Outsourcing beschreibt die Auslagerung oder Ausgliederung unternehmerischer Aktivitäten an externe Dienstleister.

PET (Positronen-Emissions-Tomografie)

Eine Methode zur Messung neuronaler Aktivität innerhalb des Gehirns. PET ist eine metabolische Methode, die Stoffwechselaktivität mittels radioaktiv markierter Substanzen erfasst. Sie ermöglicht eine detaillierte Analyse kleiner und tiefer Gehirnstrukturen zur Beobachtung chemischer Reaktionen. PET bietet eine hohe räumliche Auflösung, ist jedoch invasiv und hat eine geringe zeitliche Auflösung.

Producer Innovation

Producer Innovation bezeichnet den klassischen Innovationsprozess, bei dem Unternehmen, Hersteller oder professionelle Entwickler neue Produkte, Dienstleistungen oder Technologien intern konzipieren, entwickeln und auf den Markt bringen. Im Gegensatz zur User Innovation wird Producer Innovation von Organisationen mit dem Ziel des kommerziellen Erfolgs betrieben.

Resource Based View

Der ressourcenbasierte Ansatz (Resource Based View, RBV) ist ein einflussreiches theoretisches Modell im Bereich des strategischen Managements. Er betrachtet die internen Ressourcen eines Unternehmens als Hauptquelle für Wettbewerbsvorteile und betont, wie die einzigartige Kombination und Nutzung dieser Ressourcen den Unternehmenserfolg bestimmen können.

Reverse Inferencing

Ableitung von Schlussfolgerungen aus Hirnaktivierung auf mentale Zustände der Probanden einer neurowissenschaftlichen Studie.

Skin Conductance (Hautleitfähigkeit)

Eine Methode zur Messung neuronaler Aktivität außerhalb des Gehirns. Skin Conductance ist eine physiologische Methode (extern), die die

Hautleitfähigkeit aufgrund von Schweißdrüsenaktivität misst. Sie dient im Neuromarketing der Erfassung der allgemeinen Erregung als Reaktion auf Marketingreize. Die Methode ist kostengünstig und direkt anwendbar, misst jedoch nur die Intensität der Erregung, nicht deren emotionale Richtung.

SO-Strategien

Diese aus der SWOT-Analyse abgeleiteten Unternehmensstrategien zielen darauf ab, interne Stärken zu nutzen, um Vorteile aus externen Chancen zu ziehen.

ST-Strategien

Bei diesen aus der SWOT-Analyse abgeleiteten Unternehmensstrategien geht es darum, die Stärken des Unternehmens einzusetzen, um externe Bedrohungen zu mitigieren.

SST (Steady-State-Topografie)

Eine Methode zur Messung neuronaler Aktivität innerhalb des Gehirns. SST ist eine elektromagnetische Methode, die visuell hervorgerufene Potenziale durch 64 Elektroden misst. Sie eignet sich zur kontinuierlichen Verfolgung schneller neuronaler Reaktionen auf audiovisuelle Inhalte. Die Methode bietet eine hohe zeitliche Auflösung und ist weniger störanfällig, hat jedoch eine begrenzte räumliche Auflösung.

Stablecoins

Stablecoins sind digitale Währungen, die an nicht volatile Assets wie z. B. den US-Dollar gekoppelt sind. Als Alternativen zu staatlich herausgegebenen Fiat-Währungen wie Euro und US-Dollar stellen sie einen wichtigen Teil des Marktes für digitale Assets bzw. Kryptowährungen dar. Sie gelten als einer der wichtigsten und meistgenutzten praktischen Anwendungsfälle der Blockchain-Technologie.

Strategische Allianz

Strategische Allianzen sind langfristig ausgelegte Partnerschaften zwischen zwei oder mehr Unternehmen, die ihre Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen untereinander teilen und bündeln, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Geteilt werden auch Risiken, Gewinne und die Kontrolle über das Vorhaben.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument des strategischen Managements, das die Situation eines Unternehmens in seinen relevanten Märkten darstellt und der Strategieentwicklung dient. SWOT ist ein Akronym für die Wörter „Strengths“ (Stärken), „Weaknesses“ (Schwächen), „Opportunities“ (Chancen) und „Threats“ (Gefahren bzw. Risiken). Anders als der Begriff „SWOT-Analyse“ vermuten lässt, handelt es sich streng genommen um kein klassisches Analyseinstrument, sondern vielmehr um eine Methodik zur Strukturierung und Zusammenfassung bestehender Analyseergebnisse aus verschiedenen Blickwinkeln.

TMS (transkranielle Magnetstimulation)

Eine Methode zur Manipulation neuronaler Aktivität. Bei TMS im Rahmen des Neuromarketings werden Nervenzellen mit elektromagnetischen Impulsen stimuliert, um Kausalzusammenhänge zwischen Hirnaktivität und Verhalten auf Marketingreize zu untersuchen. Sie ermöglicht kausale Analysen und hat eine hohe externe Validität, jedoch eine begrenzte räumliche Auflösung und potenzielle Nebenwirkungen.

TOWS-Analyse

Die TOWS-Analyse entspricht der SWOT-Analyse in umgekehrter Reihenfolge. TOWS ist entsprechend der angepassten Reihenfolge ein Akronym für die Wörter „Threats“, „Opportunities“, „Weaknesses“ und „Strengths“. Die die Marktsicht reflektierenden externen „Threats“ und „Opportunities“ werden in diesem Modell zuerst befüllt. Erst anschließend werden die Quadranten der unternehmensinternen „Weaknesses“ und „Strengths“ befüllt.

Unmet Needs (unerfüllte Bedürfnisse)

Bedürfnisse, die bekannt sind und von den Kunden genannt werden, jedoch momentan noch nicht von aktuellen Produkten und Dienstleistungen abgedeckt werden.

User Innovation

User Innovation bezeichnet den Prozess, bei dem Nutzer oder Kunden eines Produkts oder einer Dienstleistung eigene Innovationen entwickeln, die über das ursprünglich vom Unternehmen erstellte Design oder die geplante Nutzung hinausgehen. Diese Innovationen entstehen oft, weil Nutzer spezifische Bedürfnisse oder Herausforderungen haben, die vom Hersteller nicht oder nicht ausreichend adressiert wurden.

Vertikale Integration

Übernimmt ein Unternehmen zusätzlich zu den bisherigen Aktivitäten auch vor- oder nachgelagerte Aktivitäten der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette, spricht man von vertikaler Integration.

Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfungskette nach Michael Porter ist eines der wichtigsten Werkzeuge im strategischen Management von Unternehmen. Sie hilft dabei, die unternehmerischen Aktivitäten systematisch einzuordnen, darzustellen und zu steuern. Die Form der Darstellung führt zu einem gesamthaften, übergeordneten Verständnis des Geschäftsmodells von Unternehmen.

Wertschöpfungstiefe

Die Wertschöpfungstiefe bezeichnet den Anteil der Wertschöpfung eines Unternehmens, der innerhalb des eigenen Unternehmens erbracht wird. Eine hohe Wertschöpfungstiefe bedeutet, dass ein Unternehmen viele Aktivitäten selbst übernimmt, während eine niedrige Wertschöpfungstiefe darauf hinweist, dass viele Tätigkeiten an Externe ausgelagert sind.

WO-Strategien

Diese aus der SWOT-Analyse abgeleiteten Unternehmensstrategien konzentrieren sich darauf, interne Schwachstellen zu verbessern oder zu eliminieren, indem externe Marktchancen genutzt werden.

WT-Strategien

Ziel dieser aus der SWOT-Analyse abgeleiteten Unternehmensstrategien ist es, die Auswirkungen interner Schwächen und externer Bedrohungen zu minimieren.

Literaturverzeichnis

- Ante, L., Fiedler, I. & Strehle, E. (2021). The Influence of Stablecoin Issuances on Cryptocurrency Markets. *Finance Research Letters, Volume 41*. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101867>.
- Ante, L., Fiedler, F., Steinmetz, F. & Fiedler, I. (2023). Profiling Turkish Cryptocurrency Owners: Payment Users, Crypto Investors and Crypto Traders. *Journal of Risk and Financial Management, 16* (4), 239. <https://doi.org/10.3390/jrfm16040239>.
- Ariely, D. & Berns, G. (2010). Neuromarketing: The Hope and Hype of Neuroimaging in Business. *Nature Reviews Neuroscience, 11* (4), 284–292.
- Association of Strategic Alliance Professionals (2024). *What Is a Strategic Alliance?* <https://www.strategic-alliances.org/what-is-a-strategic-alliance>.
- Attalah, I., Nylund, P. A. & Brem, A. (2023). Who Captures Value from Hackathons? Innovation Contests with Collective Intelligence Tools Bridging Creativity and Coupled Open Innovation. *Creativity and Innovation Management, 32* (2), 266–280.
- Balderjahn, I. (2021). *Nachhaltiges Management und Konsumentenverhalten* (2. Auflage). München: UVK Verlag.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17* (1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Barney, J. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management review, 26* (1), 41–56.
- Bartosik-Purgat, M. & Chojnowska, K. (2024). McDonald’s cross-cultural product strategy. In Bartosik-Purgat, M., & Guzek, M. (Hrsg.), *International Business and Culture: Challenges in Cross-Cultural Marketing and Management*, (S. 11–28), Oxfordshire: Routledge.
- Beise, M. (2001). *Lead Markets. Country-Specific Success Factors of the Global Diffusion of Innovations*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Beise, M. (2004). Lead Markets: Country-Specific Success Factors of the Global Diffusion of Innovations. *Research Policy, 33* (6–7), 997–1018. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.03.003>.

Beise, M. (2006). *Die Lead-Markt-Strategie. Das Geheimnis weltweit erfolgreicher Innovationen*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Beise, M. & Cleff, T. (2004). Assessing the Lead Market Potential of Countries for Innovation Projects. *Journal of International Management*, 10 (4), 453–477.

Bercea, M. D. (2012). *Anatomy of Methodologies for Measuring Consumer Behavior in Neuromarketing Research*. Conference Paper. European Marketing Conference, Lupcon Center for Business Research, August 9–12, Munich, Germany. https://www.researchgate.net/publication/260058154_Anatomy_of_methodologies_for_measuring_consumer_behavior_in_neuromarketing_research.

Besanko, D., Dranove, D. & Shanley, M. (2000). *Economics of strategy* (2. Auflage). New York: Wiley.

Blackwell, R. D., Miniard, P. W. & Engel, J. F. (2006). *Consumer Behaviour*. Toronto: Thomson Business and Economics.

Bobka, K., Kern, M., Kluge, N., Riester, Y., & Stegmüller, S. (2022). *Material Matters, Internationale Nutzerstudie über Materialanforderungen und die Wahrnehmung von Nachhaltigkeit im Fahrzeuginnenraum*. Stuttgart: Fraunhofer IAO.

Boltz, D.-M. & Trommsdorff, V. (2022). *Konsumentenverhalten* (9. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.

Brandt, M. (2023). *Wie lange brauchen Online-Dienste, um eine Million Menschen zu erreichen*. <https://de.statista.com/infografik/29195/zeitraum-den-online-dienste-gebraucht-haben-um-eine-million-nutzer-zu-erreichen/>

Brüggemann, H. & Bremer, P. (2020). *Grundlagen Qualitätsmanagement – Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Caboni, F. & Hagberg, J. (2019). Augmented reality in retailing: a review of features, applications and value. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47 (11), 1125–1140.

Camerer, C., Loewenstein, G. & Prelec, D. (2005). Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics. *Journal of Economic Literature*, 43 (1), 9–64.

Caselli, F. (1999). Technological Revolutions. *American Economic Review*, 89 (1), 78–102.

Churchill, J., von Hippel, E. & Sonnack, M. (2009). *Lead User Project Handbook – A Practical Guide for Lead User Project Teams*.

<https://evhippel.mit.edu/wp-content/uploads/2013/08/lead-user-project-handbook-full-version.pdf>.

Coccia M. (2017). *Disruptive technologies and competitive advantage of firms in dynamic markets*. Working Paper CNR-IRCRES, 3 (4), 1–2.

Collis, D. & Montgomery, C. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, July–August, 118–128.

Connaught Plaza Restaurants Private Limited, Licensee of McDonald's in North & East India (2024). *Veg Surprise Burger*. <https://mcdindia.com/#menu>.

Daugherty, T., Hoffman, E. & Kennedy, K. (2016). Research in Reverse: Ad Testing Using an Inductive Consumer Neuroscience Approach. *Journal of Business Research*, 69 (8), 3168–3176.

David, F. & David, F. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases* (15. Auflage). London: Pearson Education Limited.

Deci, E. (2004), Intrinsic Motivation and Self-Determination. In Spielberger, C. (Hrsg.). *Encyclopedia of applied psychology*, (S. 437–448), Cambridge, MA: Academic Press.

Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, NY: Plenum Press.

Dimberg, U., Thunberg, M. & Elmehed, K. (2000). Unconscious Facial Reactions to Emotional Facial Expressions. *Psychological Science*, 11 (1), 86–89.

Engel, J. F., Kollat, D. T. & Blackwell, R. D. (1968). *Consumer Behavior*. New York, NY: Rinehart & Winston.

Fadeev, D. (2014). *Elements of Industry Structure*.svg. https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis.

Fiedler, F. (2025). *Wie man den Markt versteht. Marktanalyse in Zeiten des dynamischen Wandels* [StudyMag]. Köln: Hochschule Fresenius.

Franke, N., von Hippel, E. & Schreier, M. (2006). Finding Commercially Attractive User Innovations: A Test of Lead-User Theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23 (4), 301–315.

Franke, N. & Shah, S. (2003). How Communities Support Innovative Activities: An Exploration of Assistance and Sharing among End-Users. *Research Policy*, 32 (1), 157–178.

Frederiksen, L., Dahlander, L. & Autio, E. (2008). *User Entrepreneurship in Online Communities: Lead User Characteristics, Agenda Shaping and Social Standing*. DRUID Conference Paper, 1–40.

Freiling, J. (2002). Terminologische Grundlagen des Resource-based View. In Bellmann, K. et al. (Hrsg.), *Aktionsfelder des Kompetenz-Managements*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 3-28.

Goffin, K. & Koners, U. (2011). *Hidden Needs. Versteckte Kundenbedürfnisse entdecken und in Produkte umsetzen*. Schäffer-Poeschel.

Goffin, K. und Lemke, F. (2004). *Uncovering Your Customer's Hidden Needs. European Business Forum*, issue 18 (summer), 45–47.

Gomer, J., & Hille, J. (2015). *The Essential Guide to SWOT Analysis*. <http://mci.ei.columbia.edu/files/2012/12/An-Essential-Guide-to-SWOT-Analysis.pdf>.

Green, C. D. (2000). A Theory of Human Motivation. *A. H. Maslow (1943). Psychological Review*, 50 (4), 370–396. <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

Gregersen, E. (2019). History of Technology Timeline. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/story/history-of-technology-timeline>.

Gygli, S., Haelg, F., Potrafke, N. & Sturm, J.-E. (2019). The KOF Globalisation Index – revisited. *Review of International Organizations*, 14 (3), 543–574. <https://doi.org/10.1007/s11558-019-09344-2>.

Häusel, H.-G. (2016). *Brain View. Warum Kunden kaufen* (4. Auflage). Freiburg: Haufe.

Häusel, H.-G. (2021). *Die wissenschaftliche Fundierung des Limbic® Ansatzes*. https://www.haeusel.com/wp-content/uploads/2016/03/wiss_fundierung_limbic_ansatz.pdf.

Häusel, H.-G. & Hezler, H. (2018). *Buyer Personas – Wie man seine Zielgruppen erkennt und begeistert*. Freiburg: Haufe.

Henry-Ford.net. (2024). Zitate und Weisheiten von Henry Ford. <https://www.henry-ford.net/deutsch/zitate.html>.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3. Auflage), New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.

Hopkins, R. & Fletcher, J. (1994). Electrodermal Measurement Particularly Effective for Forecasting Message Influence on Sales Appeal. In Lang, A. (Hrsg.), *Measuring Psychological Responses to Media* (S. 113–132). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Howard, A. (2019). Faster Horses. *Medium.com*. <https://medium.com/@adrianh/faster-horses-50ff8bb1bb62>.
- Huber, D., Kaufmann, H. & Steinmann, M. (2023). *Innovationsstrategie – Die Brücke zur Unternehmenszukunft*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Hubert, M. & Kenning, P. (2008). A Current Overview of Consumer Neuroscience. *Journal of Consumer Behaviour*, 7 (4–5), 272–292.
- Huettel, S. A., Song, A. W. & McCarthy, G. (2009). *Functional Magnetic Resonance Imaging* (2. Auflage). Massachusetts: Sinauer.
- Jeppesen, L. & Frederiksen, L. (2006). Why Do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? The Case of Computer-Controlled Music Instruments. *Organization Science*, 17 (1), 45–63.
- Kable, J. (2011). The Cognitive Neuroscience Toolkit for the Neuroeconomist: A Functional Overview. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 4 (2), 63–84.
- Kalish, S., Mahajan, V. & Muller, E. (1995). Waterfall and Sprinkler. New Product Strategies in Competitive Global Markets. *International Journal of Research in Marketing* 12 (2), 105– 119.
- Kals, E., Strubel, I. T. & Hellbrück, J. (2023). *Nachhaltiger Konsum*. In (Dies.) *Umweltpsychologie*, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S. (1996). Attractive Quality and Must-be Quality. In Hromi, J. D. (Hrsg.), *The Best on Quality*, Vol. 7, Ch. 10 (S. 165–186). Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Kaufmann, T. (2021). *Strategiewerkzeuge aus der Praxis – Analyse und Beurteilung der strategischen Ausgangslage*. Berlin: Springer Gabler.
- Kenning, P. & Plassmann, H. (2005). Neuroeconomics: An Overview from an Economic Perspective. *Brain Research Bulletin*, 67 (5), 343–354.
- Kettner, A. (2012). *Fachkräftemangel - Fakt oder Fiktion? Empirische Analysen zum betrieblichen Fachkräftebedarf in Deutschland*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/300785w>.
- Kinderis, R. & Jucevicius, G. (2013), Strategic Alliances – their definition and formation. *Latgale National Economy Research*, 1 (5). <https://doi.org/10.17770/lner2013vol1.5.1155>.
- Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P. J., Fischbacher, U. & Fehr, E. (2005). *Oxytocin Increases Trust in Humans*. *Nature*, 435, 673–676.

- Kotler, P., Keller, K. L. & Opresnik, M. O. (2017). *Marketing-Management – Konzepte, Instrumente, Unternehmensfallstudien* (15. aktualisierte Auflage). Hallbergmoos: Pearson Deutschland.
- Lasch, R. (2022). *Strategisches und Operatives Logistikmanagement: Beschaffung* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lee, N., Broderick, A. J. & Chamberlain, L. (2007). What is 'Neuromarketing'? A Discussion and Agenda for Future Research. *International Journal of Psychophysiology*, 63 (2), 199–204.
- Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M. & von Hippel, E. (2002). Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development. *Management Science*, 48 (8), 1042–1059.
- Lim, W. M. (2018). Demystifying Neuromarketing. *Journal of Business Research*, 91, 205–220.
- Lüthje, C. & Herstatt, C. (2004). The Lead User Method: An Outline of Empirical Findings and Issues for Future Research. *R&D Management*, 34 (5), 553–568.
- Lund, S., Manyika, J., Woetzel, J., Barriball, E., Krishnan, M., Alicke, K., Birshan, M., George, K., Smit, S., Swan, D. & Hutzler, K. (2020). *Risk, resilience, and rebalancing in global value chains*. New York, NY: McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains#/>
- Maddocks, J. & Beaney, M. (2002). See the invisible and intangible. *Knowledge Management*, March 2002, 16–17.
- Mester, V. (2002). *Hamburg-Berlin: Flüge eingestellt*. Hamburger Abendblatt (vom 09.04.2002). <https://www.abendblatt.de/hamburg/article106796843/Hamburg-Berlin-Fluege-eingestellt.html>.
- Meyer, K. (2020). *Persönlichkeit und Selbststeuerung der Generation Z – Ein Leitfaden für Bildungsträger und die mittelständische Unternehmenspraxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Minsky, L & Aron, D. (2021). Are You Doing the SWOT Analysis Backwards? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/02/are-you-doing-the-swot-analysis-backwards>.
- Morin, C. (2011). Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior. *Society*, 48 (2), 131–135.
- Nathan, S. & Schmidt, K. (2013). *From Promotion to Emotion: Connecting B2B Customers to Brands*.

<https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/promotion-emotion-b2b/>

Ng, J. et al. (2012). Self-Determination Theory Applied to Health Contexts. A Meta-Analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 7 (4), 325–340.

Niemiec, C. & Ryan, R. (2009). Autonomy, Competence, and Relatedness in the Classroom. *Theory and Research in Education*, 7 (2), 133–44.

Nisbett, R. E. & Wilson, T. (1977). Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes. *Psychological Review*, 84 (3), 231–259.

Noble, R. J., Hillis, J. S. & Rothbaum, D. A. (1990). Electrocardiography. In Walker, H. K., Hall, W. D. & Hurst, J. W. (Hrsg.), *Clinical Methods: The History, Physical, and Laboratory Examinations* (3. Auflage; S. 164–185). Boston: Butterworths.

o. A. (2002). *Bahn verdrängt Flugzeug - Lufthansa streicht Hamburg-Berlin*. <https://www.spiegel.de/reise/aktuell/bahn-verdraengt-flugzeug-lufthansa-streicht-hamburg-berlin-a-191002.html>.

Ohme, F., Matukin, M. & Pacula-Lesniak, B. (2011). Biometric Measures for Interactive Advertising Research. *Journal of Interactive Advertising*, 11 (2), 60–72.

OpenAI (2023). *ChatGPT* (Version 3.5) [Large Language Model]. <https://chat.openai.com/>

Pellicelli, A. C. (2004). Strategic alliances, EADI Workshop “Clusters and global value chains in the North and the Third world”. *Economia Aziendale Online, Business and Management Sciences International Quarterly Review*, 2004 (2). <http://dx.doi.org/10.13132/2038-5498/2004.2.1-21a>.

Perlitz, M. & Schrank, R. (2013). *Internationales Management* (6. Auflage). München: UVK Verlag.

Piller, F. & Walcher, D. (2006). Toolkits for Idea Competitions: A Novel Method to Integrate Users in New Product Development. *R&D Management*, 36 (3), 307–318.

Plassmann, H., Ambler, T., Braeutigam, S. & Kenning, P. H. (2007). What Can Advertisers Learn From Neuroscience? *International Journal of Advertising*, 26 (2), 151–175.

Plassmann, H., Yoon, C., Feinberg, F. M. & Shiv, B. (2011). Consumer Neuroscience. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/9781444316568.wiem03051>.

Plassmann, H., Zoëga Ramsøy, T. & Milosavljevic, M. (2012). Branding the Brain: A Critical Review and Outlook. *Journal of Consumer Psychology*, 22 (1), 18–36.

Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. (1990). Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, March–April 1990. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>.

Porter, M. (2001). The value chain and competitive advantage. In Barnes, D. (Hrsg.), *Understanding business processes* (S. 50-66), Oxfordshire: Routledge.

Porter, M. (2008). Die Wettbewerbskräfte - neu betrachtet. *Harvard Business Manager*, 5/2008. <https://www.manager-magazin.de/harvard/strategie/five-forces-michael-porter-die-wettbewerbskraefte-neu-betrachtet-a-00000000-0002-0001-0000-000056659271>.

Porter, M. (2013). *Wettbewerbsstrategien – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (12. Auflage). Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May–June, 79-91.

Rainsberger, L. (2022). *Der moderne Kunde – das PHANTOM*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Reuter, U. (2011). *Der ressourcenbasierte Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen – Grundlagen, Theoriebausteine und Prozessorientierung*. Diskussionspapierreihe. Stuttgart: Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart.

Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.

Sauer, S. & Wollmershäuser, T. (2021). Fachkräftemangel wird zunehmend zur Belastung für die deutsche Wirtschaft. *ifo Schnelldienst Digital*, 2 (17), 1-4. <https://www.ifo.de/publikationen/2021/aufsatz-zeitschrift/fachkraeftemangel-wird-zunehmend-zur-belastung-fuer-die>.

Schächterle, C. (2023). Herausforderung Fachkräftemangel. *Biospekt-rum*, 29, 335. <https://doi.org/10.1007/s12268-023-1945-4>.

- Schlotter, R. & Hubert, P. (2020). *Generation Z – Personalmanagement und Führung. 21 Tools für Entscheider*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schreyögg, G & Koch, J. (2020). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte – Funktionen – Fallstudien* (8. Auflage), Wiesbaden: Springer Gabler.
- Silberstein, R. (1992). Topography and Dynamics of the Steady State Visually Evoked Potential: A Window into Brain Function? *Brain Topography*, 5 (1), 64–65.
- Silberstein, R. (1995). Steady State Visually Evoked Potentials, Brain Resonances and Cognitive Processes. In Nunez, P. L. (Hrsg.), *Neocortical Dynamics and Human EEG Rhythms* (S. 272–303). New York: Oxford University Press.
- Sliwinska, M. W., Vitello, S. & Devlin, J. T. (2014). Transcranial Magnetic Stimulation for Investigating Causal Brain-behavioral Relationships and their Time Course. *Journal of Visualized Experiments*, 59. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4219631/>
- Solomon, M. (2016). *Konsumentenverhalten* (11. aktualisierte Auflage). Hallbergmoos: Pearson Deutschland.
- Statista (2023). *Statistik-Report zum Thema Nachhaltiger Konsum*. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/49771/dokument/nachhaltiger-konsum/>
- Steinmetz, F., Ante, L. & Fiedler, I. (2020). *Blockchain and the Digital Economy - The Socio-Economic Impact of Blockchain Technology*. New York, NY: Columbia University Press.
- Stobierski, T. (2020). *What is a Value Chain Analysis? 3 Steps*. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-value-chain-analysis>.
- The Culture Factor Group (2024). *Country Comparison Tool*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>.
- The Economist (2015). *The trust machine: How the technology behind bitcoin could change the world*. <https://www.economist.com/weeklyedition/2015-10-31>.
- Tiwari, R. (2019). *Frugal Innovations: An Inquiry into Causes, Effects and Pathways of Affordable Excellence* (Habilitationsschrift). Technische Universität Hamburg.
- Tiwari, R. & Herstatt, C. (2012a). Assessing India's lead market potential for cost-effective innovations. *Journal of Indian Business Research*, 4 (2), 97–115.

Tiwari, R. & Herstatt, C. (2012b). India - A Lead Market for Frugal Innovations? Extending the Lead Market Theory to Emerging Economies. *TIM/TUHH Working Paper No. 67*, Hamburg: Institute for Technology and Innovation Management, University of Technology.

Tiwari, R. & C. Herstatt (2014). *Aiming Big with Small Cars: Emergence of a Lead Market in India*. Heidelberg: Springer.

Todeva, E. & Knoke, D. (2005). Strategic Alliances and Models of Collaboration. *Management Decision*, 43 (1), 123–148.

Treml, M. (2023). Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: „schnellere Pferde“. *Wiesoso.com*.

<https://wiesoso.com/wenn-ich-die-leute-gefragt-haette-was-sie-wollen-haetten-sie-gesagt-schnellere-pferde>.

Ulwick, A. W. (2002). Turn Customer Input into Innovation. *Harvard Business Review*, 80 (1), o. S.

Urban, G. & von Hippel, E. (1988). Lead User Analyses for the Development of New Industrial Products. *Management Science*, 34 (5), 569–582.

Venkatraman, V., Dimoka, A., Pavlou, P. A., Vo, K., Hampton, W., Bollinger, B., Hershfield, H. E., Ishihara, M. & Winer, R. S. (2015). Predicting Advertising Success beyond Traditional Measures: New Insights from Neurophysiological Methods and Market Response Modeling. *Journal of Marketing Research*, 52 (4), 436–452.

Vidal, M., Turner, J., Bulling, A. & Gellersen, H. (2012). Wearable Eye Tracking for Mental Health Monitoring. *Computer Communications*, 35 (11), 1306–1311.

Vlachopoulos, S., Karageorghis, C. I. & Terry, P. C. (2000). Motivation Profiles in Sport: A Self-Determination Theory Perspective. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 71 (4), 387–397.

von Hippel, E. (1986). Lead users: A source of novel product concepts. *Management Science*, 32 (7), 791–805.

<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.7.791>.

von Hippel, E. (o. J.-a). *Basing new commercial products on lead user innovations* [Video]. MIT OpenCourseWare.

<https://www.youtube.com/watch?v=31iUEuwi740>

von Hippel, E. (o. J.-b). *The paradigm shift from producer to user innovation* [Video]. MIT. <https://www.youtube.com/watch?v=cKCAcm5NDOI>

von Hippel, E. (o. J.-c). *User Innovation* [Video-Playlist]. MIT Sloan School of Management.

https://www.youtube.com/playlist?list=PLNclaQF37bZlefB_Cz3URN-BtSJ_bRk4i1

Vuori, T. & Huy, Q. (2016). Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. *Administrative Science Quarterly*, 61 (1), 9–51.

<https://doi.org/10.1177/0001839215606951>.

Weinreich, A. (2020), Liebe auf den ersten Klick: warum Emotionsmessung den wirtschaftlichen Erfolg von Online Diensten sichert. In Briese-meyer, B. & Selmer, W. (Hrsg.), *Neuromarketing in der Praxis - Den Emotionen auf der Spur – implizite Kauftreiber erkennen und als Verkaufstreiber nutzen* (S.35–50), Wiesbaden: Springer Gabler.

Weller, R. (2019). Neuromarketing in der Praxis: Wie du die Limbic® Map und Limbic® Types im Marketing sinnvoll einsetzt. *Konversionskraft*. <https://www.konversionskraft.de/neuromarketing/limbic-map-types.html>.

West, S. (2020). *Haus der Flops – Museum of Failure*. <https://www.goethe.de/ins/us/de/sta/los/bib/feh/21899696.html>.

Zu, L. (2019), Purpose-driven leadership for sustainable business: From the Perspective of Taoism. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4 (3). <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0041-z>.

Zurawicki, L. (2010). *Neuromarketing: Exploring the brain of the consumer*. Heidelberg: Springer.

Zvejnieks, A. et al. (2024). *Taking Stock With Teens Survey - Fall 2023 Results*. <https://www.pipersandler.com/sites/default/files/document/319321.2.pdf>.

Index

- Apple 57, 283
- Ausgangslogistik 141, 142, 149, 150, 151
- Automobilindustrie 52, 283, 319
- Beschaffungsprozess 160
- Blockchain-Technologie 29, 148, 177, 321
- Branchenstrukturanalyse 46, 47, 50, 203
- Change Management 115, 125, 178, 179
- Collis, David / Montgomery, Cynthia 104, 108, 109
- Compliance 162, 166, 176
- Customer Relationship Management (CRM) 59, 60, 153
- Differenzierungsstrategie 23, 187, 189
- Eingangslogistik 143, 144, 146
- Einkauf 160, 161
- Employer Branding 170, 173
- ESG-Kriterien 41, 42, 43, 126
- Fachkräftemangel 171, 172, 173, 175
- Fixkosten 68, 70, 118
- Fokussierungsstrategie 23, 187
- Generation Z* 174, 175
- Geopolitische Ereignisse 38
- Globalisierung 33, 127
- Halbleiterindustrie 54
- Hidden Needs 279, 280, 336
- Hippel, Eric von 302, 304, 308, 311
- Hofstede, Geert 128, 138
- Internet of Things 124, 145, 148
- Kano-Modell 282, 284
- Kernkompetenz 104, 337
- Known Needs 281, 282, 337
- Konsumgüterindustrie 61, 62
- Kostenführerschaftsstrategie 22, 188
- Kulturdimensionen 128, 137, 249
- Kundendienst 155, 156, 158
- Künstliche Intelligenz 27, 30, 291, 300
- Lagerhaltung 144, 145, 149, 150
- Lead Market 314, 318, 319, 322, 323
- Lead User 302, 304, 307, 308
- Lieferkette 146, 197
- Luxusmodeindustrie 56
- Make or Buy 193, 195
- Makroökonomische Turbulenzen 36, 177
- Market Based View 98, 203, 338
- Marktforschung 263, 279, 286
- Medizintechnik 81
- Nachhaltigkeit 125, 146, 149,

155, 258
Neuromarketing 221, 234, 286,
291, 297
Nokia 32, 176
Operations 142, 146, 147, 148,
149
Organisationales Lernen 114,
122, 339
Outsourcing 195, 197, 198, 199
Pharmaindustrie 66, 166, 319
Porter, Michael E. 22, 46, 49,
91
Producer Innovation 310, 311,
312, 339
Produktentwicklung 305, 307
Resource Based View 97, 103,
140, 203
Scoring-Modell 94, 168, 324
Sigma-3-Event 37, 177
Skaleneffekte 51, 52, 118
Stahlindustrie 64
Strategische Allianzen 75, 116,
118, 119, 166
Umstellungskosten 57, 59, 71,
80, 90
Unmet Needs 281, 282, 341
User Innovation 310, 311
Vergeltungsmaßnahmen 50, 67,
68
vertikale Integration 77, 85,
196, 342
VRIN 109, 111
VRIO 110, 111
Wertschöpfungskette 141, 159,
191, 195
Wertschöpfungstiefe 72, 195,
196, 198
Wettbewerbskräfte 46, 91
Wissensmanagement 113, 114

Über den Autor



Florian Fiedler

Diplom-Kaufmann; Unternehmer, Wissenschaftler und Dozent

Florian Fiedler ist Diplom-Kaufmann und studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg sowie an der Istanbul University. Als Dozent für Betriebswirtschaftslehre lehrt er an der Hochschule Fresenius und verbindet dabei wissenschaftliche Fundierung mit umfassender Praxiserfahrung. Als Gastwissenschaftler am gemeinnützigen Blockchain Research Lab erforscht er das ökonomische Innovationspotenzial der Blockchain-Technologie.

Florian Fiedler verantwortete diverse leitende Positionen in Strategie, Digitalisierung und Business Development – unter anderem als Chief Digital Officer und Senior Vice President Strategy/M&A einer Bank, als Business Development Executive eines internationalen Technologiekonzerns sowie als Managing Consultant einer führenden strategischen Managementberatung, wo er Strategieprojekte auf Vorstandsebene in verschiedenen Branchen und Ländern leitete. Dabei sammelte er Erfahrungen in einer Vielzahl betrieblicher Funktionen – sowohl in großen multinationalen Konzernen als auch in mittelständischen Unternehmen und Startups.

Als Unternehmer gründete er ein innovatives Fintech-Unternehmen sowie eine Beratungsgesellschaft für die strategische Begleitung von Wachstumsunternehmen. Auf Fachkonferenzen ist er regelmäßig als Moderator und Speaker zu den Themen innovative Technologien und Corporate Culture aktiv.

