

Kerstin Detemple

**Analyse der Erfolgspotenziale international
tätiger, unabhängiger, im Verhältnis zur
Branche kleiner Unternehmen in
kompetitiven und konzentrierten
Anbietermärkten**

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

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

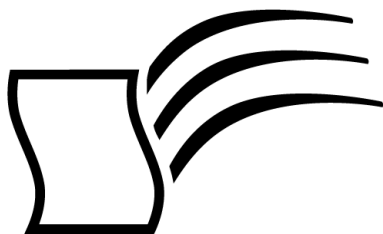
Copyright © 2001 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832473709

**Analyse der Erfolgspotenziale international tätiger,
unabhängiger, im Verhältnis zur Branche kleiner
Unternehmen in kompetitiven und konzentrierten
Anbietermärkten**

Kerstin Detemple

Analyse der Erfolgspotenziale international tätiger, unabhängiger, im Verhältnis zur Branche kleiner Unternehmen in kompetitiven und konzentrierten Anbietermärkten

Diplomarbeit
Universität des Saarlandes
Fachbereich Betriebswirtschaftslehre
Abgabe Februar 2001



Diplom.de

Diplomica GmbH ———
Hermannstal 119k ———
22119 Hamburg ———

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

agentur@diplom.de ———
www.diplom.de ———

ID 7370

Detemple, Kerstin: Analyse der Erfolgspotenziale international tätiger, unabhängiger, im Verhältnis zur Branche kleiner Unternehmen in kompetitiven und konzentrierten Anbietermärkten

Hamburg: Diplomica GmbH, 2003

Zugl.: Universität des Saarlandes, Universität, Diplomarbeit, 2001

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

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

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

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Begriffliche Abgrenzungen	2
2.1 Der Begriff der Branche	2
2.2 Klassifizierungen von Unternehmen	3
2.2.1 Einteilungskriterien und größenspezifische Unterschiede	3
2.2.2 Mittelständische Unternehmen	3
2.2.3 International tätige Unternehmen	5
2.2.4 Konzerne	7
2.3 Konzentrierte und kompetitive Anbietermärkte	8
2.4 Der Begriff des Erfolgspotenzials	9
3 Das Konzept des Erfolgspotenzials	11
3.1 Abgrenzung von verwandten Begriffen	11
3.1.1 Erfolgsfaktoren	11
3.1.1.1 Der Begriff des Erfolgsfaktors	11
3.1.1.2 Die Erfolgsfaktorenforschung	11
3.1.2 Strategische Erfolgspositionen	13
3.1.3 Wettbewerbsvorteile	14
3.1.4 Zusammenfassende Beurteilung	15
3.2 Die Bedeutung für die strategische Planung	16
3.2.1 Der Zusammenhang von Strategie und Erfolgspotenzialen	16
3.2.2 Die zeitliche Einordnung der Erfolgspotenziale	19
3.3 Das Denken in Erfolgspotenzialen	19
3.4 Mögliche Probleme bei der Bestimmung des Erfolgspotenzials	22
3.4.1 Der Erfolgsmaßstab	22
3.4.2 Allgemeine Probleme	23
3.5 Die Sicherung des Erfolgspotenzials	24
3.6 Klassische Wettbewerbsstrategien	25
3.6.1 Überblick	25

3.6.2	Die umfassende Kostenführerschaft	26
3.6.3	Die Differenzierung	27
3.6.4	Die Konzentration auf Schwerpunkte	28
3.6.5	Zusammenfassung und Beurteilung.....	30
4	Die Erfolgspotenziale unabhängiger, im Verhältnis zur Branche kleiner Unternehmen.....	32
4.1	Einleitende Erläuterungen.....	32
4.2	Rahmenbedingungen für die untersuchten Unternehmen.....	32
4.2.1	Die internationale Tätigkeit	32
4.2.2	Die rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit.....	33
4.2.3	Die Tätigkeit in konzentrierten und kompetitiven Anbietermärkten.....	34
4.2.4	Die relative Unternehmensgröße	35
4.2.5	Abgrenzung von den „Hidden Champions“	35
4.3	Darstellung der Erfolgspotenziale ausgewählter Unternehmen.....	37
4.3.1	Die Globus-Betriebe GmbH & Co. KG	37
4.3.1.1	Die Wettbewerbssituation im Handel	37
4.3.1.2	Vorstellung des Unternehmens	38
4.3.1.3	Kundenorientierung und Sortiments-Kompetenz als zentrale Erfolgspotenziale	38
4.3.1.4	Auf die Erfolgspotenziale ausgerichtete Wertschöpfungsaktivitäten.....	40
4.3.1.5	Geplante Entwicklungen.....	41
4.3.2	Die Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG.....	42
4.3.2.1	Die Wettbewerbssituation in der Automobilindustrie	42
4.3.2.2	Vorstellung des Unternehmens	43
4.3.2.3	Schlanke Strukturen als Erfolgspotenzial	44
4.3.2.4	Die Porsche AG nach der Umstrukturierung.....	46
4.3.2.5	Zukünftige Entwicklungen	47
4.3.3	Die Miele & Cie. GmbH & Co.	48
4.3.3.1	Die Wettbewerbssituation in der Branche der Hausgeräte	48
4.3.3.2	Vorstellung des Unternehmens	49
4.3.3.3	Das Firmenimage als Erfolgspotenzial	50
4.3.3.4	Auf das Firmenimage ausgerichtete Maßnahmen	51
4.3.3.5	Zukünftige Entwicklungen	52
4.3.4	Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser Unternehmen	53

4.4	Ableitung von Erfolgspotenzialen für im Vergleich zur Branche kleine Unternehmen.....	54
4.4.1	Erläuterung der Vorgehensweise.....	54
4.4.2	Überprüfung der für KMU nachgewiesenen Erfolgspotenziale.....	55
4.4.2.1	Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen.....	55
4.4.2.2	Die Produktqualität als Erfolgspotenzial.....	55
4.4.2.3	Die Kundennähe und Flexibilität als Erfolgspotenzial.....	56
4.4.2.4	Die Person des Unternehmers als Erfolgspotenzial.....	57
4.4.2.5	Die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter als Erfolgspotenzial.....	57
4.4.2.6	Die Innovationsstärke als Erfolgspotenzial.....	58
4.4.2.7	Die geringe Diversifikation als Erfolgspotenzial.....	58
4.4.2.8	Das Marktwachstum als Erfolgspotenzial.....	59
4.4.3	Die Wahl der Wettbewerbsstrategie.....	59
4.4.4	Die Differenzierung von den Wettbewerbern als Erfolgspotenzial.....	61
4.4.5	Die Bedeutung der Unabhängigkeit und der Unternehmenstradition.....	62
5	Neuere Entwicklungen.....	64
5.1	Erfolgspotenziale durch den Einsatz des Internets.....	64
5.2	Kooperationen statt Fusionen.....	65
6	Fazit.....	67
	Literaturverzeichnis.....	VIII
	Verzeichnis der Gesprächspartner.....	XVI

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
BDU	Bundesverband deutscher Unternehmensberater BDU e. V.
BMW	Bayerische Motorenwerke
BSH	Bosch-Siemens Hausgeräte
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
Dr.	Doktor
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
f	folgende
ff	fortfolgende
gewerbl.	Gewerblich
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
h. c.	honoris causa
i. d. R.	in der Regel
Ing.	Ingenieur
ISO	International Organization for Standardization
Jg.	Jahrgang
kaufmänn.	kaufmännisch
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
landwirtschaftl.	Landwirtschaftlich
Mio.	Millionen
MIT	Massachusetts Institute für Technology
Mrd.	Milliarden