

# Berücksichtigung der Wettbewerbsdynamik bei der Strategiewahl

Max Dreckmann & Jan von Klopman

# Agenda

Wettbewerbsdynamik

Strategische Planung

- Analyse
- Dynamische Märkte und Strategiewahl

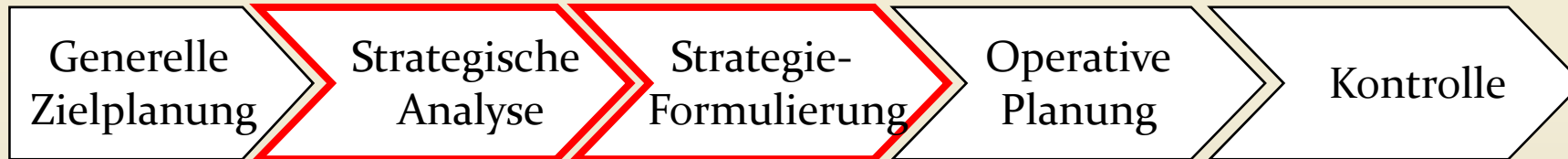
Strategieumsetzung

- Marktsignale
- defensiv / offensiv
- Spieltheoretischer Ansatz

Fazit und Ausblick

# Strategische Planung

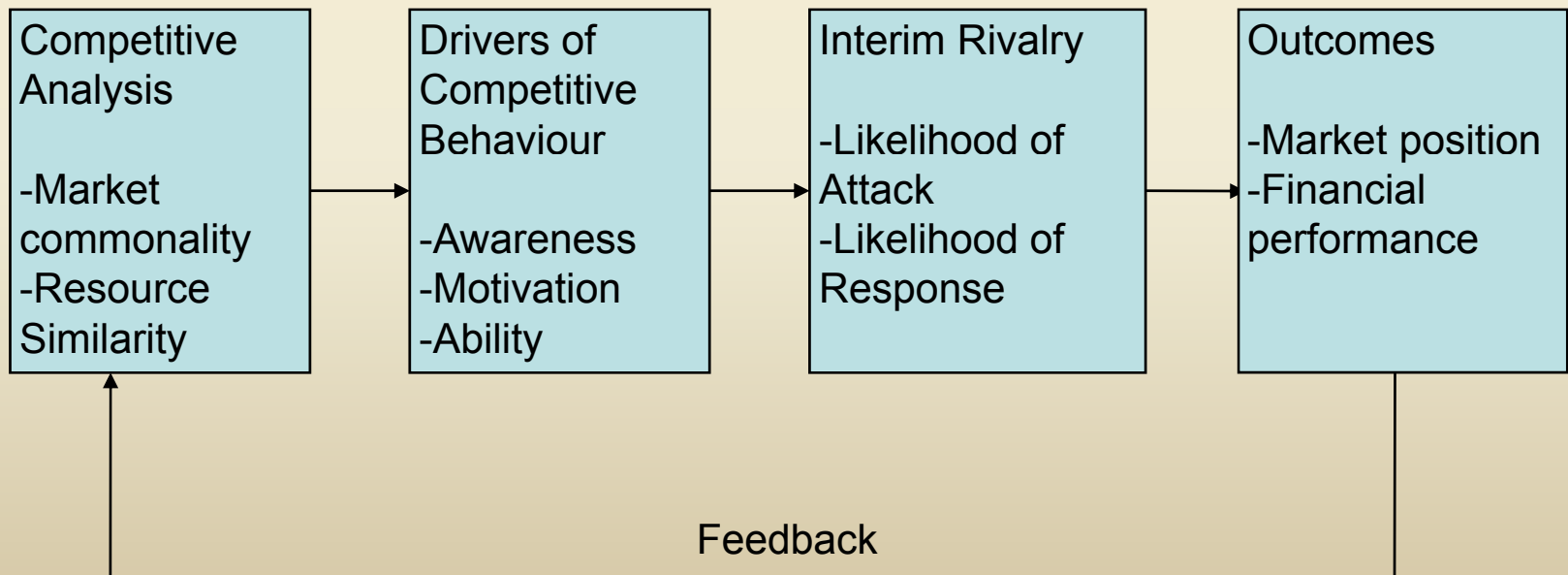
## im Strategischen Management Prozess



In der Phase der Strategischen Planung muss die Wettbewerbsdynamik besonders berücksichtigt werden.

# Wettbewerbsdynamik

Unter Wettbewerbsdynamik versteht man die Aktionen und Reaktionen aller in einem Markt beteiligten Konkurrenten im Wettbewerb um die günstigste Positionierung.

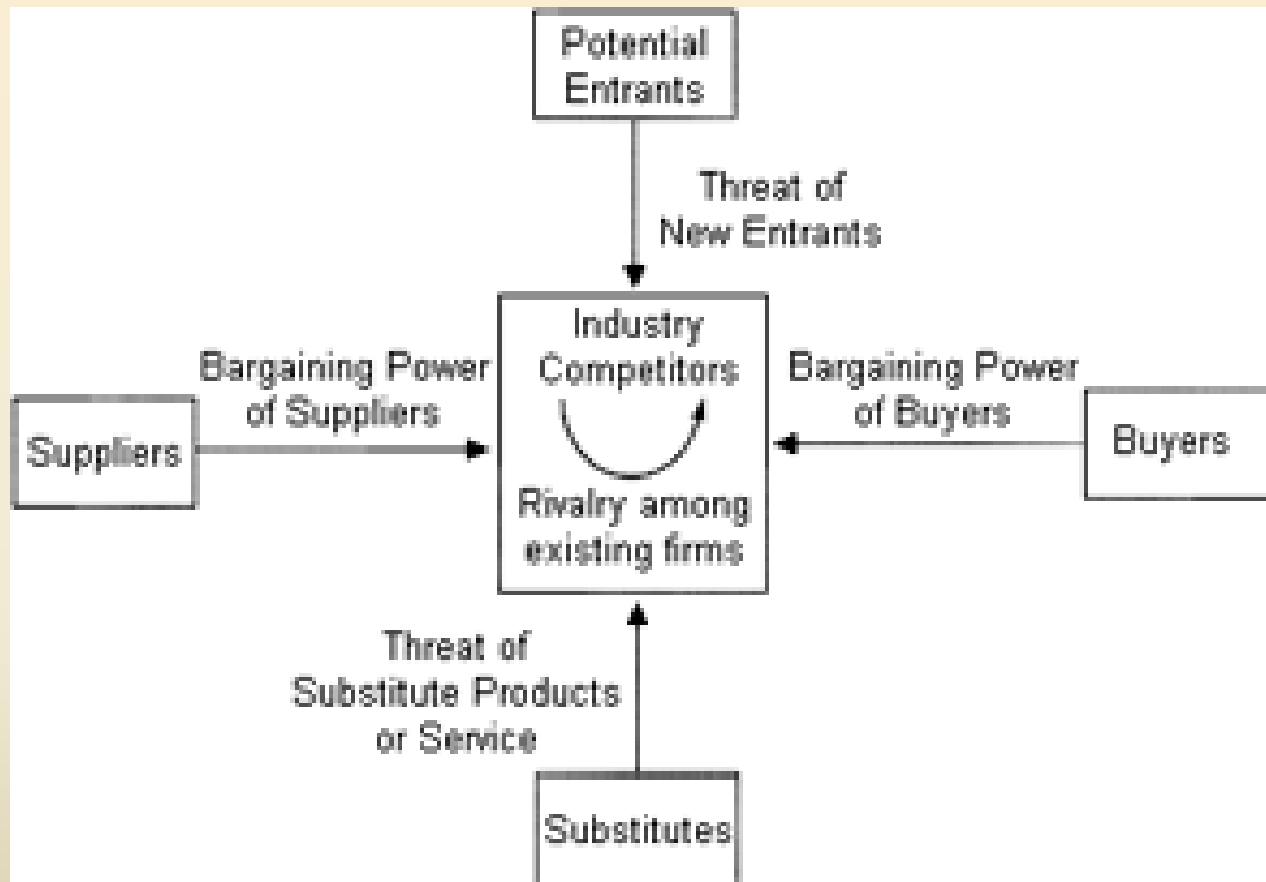


# Analysemethoden

- Wettbewerbsvorteilsmatrix  
rein statische Wettbewerbsbetrachtung
- Multifaktormatrix von McKinsey  
Berücksichtigung geschätzter zukünftiger  
Deckungsbeiträge
- Porter's „Five-forces“  
Aspekt der Bedrohung, Berücksichtigung möglicher zukünftiger  
durch Wettbewerbsverhalten beeinflusste Marktsituationen  
Ziel: Ursachen des Wettbewerbs in einem Markt aufdecken

Immer stärkere Berücksichtigung dynamischer Aspekte

# Porters five-forces



# Analyse der Wettbewerber „Competitors analysis“

- Identifikation der Wettbewerber
- Verhaltensprofil der Wettbewerber
- Intensität des Wettbewerbs

# Identifikation der Wettbewerber

Wettbewerbsanalyse ist sehr aufwendig und kostenintensiv, daher ist es zunächst erforderlich die potentiellen Wettbewerber zu identifizieren:

## **-Bereits existierende Wettbewerber**

- Leicht aus dem Alltagsgeschäft zu identifizieren

## **-Potentielle neue Wettbewerber**

- Unternehmen die:
  - relativ leicht Eintrittsbarrieren überwinden können
  - Synergieeffekte aus der Industrie/Branche erwarten (vertikale Diversifikation)
  - eine Marktstrategie führen, welche Markteintritte vorsieht (offensive Strategie, häufig bei ungünstiger Positionierung)
  - Kunden/Zulieferer sind (horizontale Diversifikation)



# Gefahrenpotenzial der Wettbewerber

Grundvoraussetzung für Wettbewerbsverhalten sind:

- Ability: Die Möglichkeit (Finanzielle Mittel, Personal, etc.) wettbewerbsfähig zu sein
- Awareness: Fähigkeit Konkurrenten zu identifizieren und ihr Verhalten zu antizipieren
- Motivation: Abhängig vom Verhaltensprofil des Wettbewerbers

# Verhaltensprofil der Wettbewerber

**Verhalten des Wettbewerbers wird abschätzbar aus:**

**-seiner bisherigen und derzeitigen Strategie**

- leicht zu beobachten

- nur bedingt aussagefähig

**- seinen Möglichkeiten (strength and weaknesses)**

- Daten relativ leicht abschätzbar

**- seinen zukünftigen Zielen**

- Sehr schwer einschätzbar, Ansätze über Corporate Parent

**- den Annahmen die er bzgl. Sich selbst und der Industrie hat**

- Sehr schwer einschätzbar

*What Drives the Competitor*

*What the Competitor Is Doing and Can Do*

### **FUTURE GOALS**

At all levels of management  
and in multiple dimensions

### **CURRENT STRATEGY**

How the business is  
currently competing

### **COMPETITOR'S RESPONSE PROFILE**

Is the competitor satisfied with its current position?

What likely moves or strategy shifts will the competitor make?

Where is the competitor vulnerable?

What will provoke the greatest and most effective retaliation by the competitor?

### **ASSUMPTIONS**

Held about itself  
and the industry

### **CAPABILITIES**

Both strengths and  
weaknesses

Problem: Daten zur Motivation des Wettbewerbers sind nur bedingt erhältlich,  
Daten zum derzeitigen Verhalten des Wettbewerbers sind nur bedingt  
aussagekräftig für die Zukunft

# Intensität des Wettbewerbs

Branchenübergreifende Betrachtung (Porter)

Branchenwachstum, Umstellungskosten, Austrittsbarrieren, etc. erhöhen die Wettbewerbsintensität

Wettbewerbsbetrachtung (Hitt, Ireland, Hoskisson)

- Market Commonality: Überschneidungen der bedienten Märkte zweier Wettbewerber
  - geografisch
  - produkttechnisch
  - Marktsegmentierung
- Ressource Similarity: Vergleichbarkeit materieller und immaterieller Ressourcen zweier Unternehmen. Gleiche Ressourcen führen zu ähnlichen Strategien und erhöhen so den Wettbewerb

# Dynamische Märkte

- Grundsätzliches Agieren im Markt
- Slow- / Fast-Cycle-Markets

# Grundsätzliches Agieren im Markt

- Können die Unternehmensziele bei der derzeitigen Marktsituation erreicht werden?
  - ja:
    - defensives Verhalten
    - keine Veränderung des Marktes
  - nein:
    - offensives Verhalten
    - Veränderung des Marktes zu eigenen Gunsten

# Slow- / Fast-Cycle-Markets

- abhängig von:
  - grundsätzlichem Verhalten der Wettbewerber im Markt (offensiv / defensiv)
  - Dauer von Wettbewerbsvorteilen
- Resultat:
  - dauerhafte Wettbewerbsvorteile & defensive Wettbewerber -> Slow-Cycle-Markets (z.B. Cola)
  - kurzlebige Wettbewerbsvorteile & offensive Wettbewerber -> Fast-Cycle-Markets (z.B. Laptops)

# Strategieumsetzung

- Defensive
- Offensive
- Marktsignale
- Spieltheoretischer Ansatz



# Defensive Strategieumsetzung

- Erhaltung des aktuellen Marktstatus
- Errichtung von Markteintrittsbarrieren
  - Strukturelle Barrieren
    - Kosten- oder Differenzierungsvorteile
  - Strategische Barrieren
    - Grenzpreisstrategien
    - Vergeltungsmaßnahmen (Reputation & Pufferkapazitäten)
    - Abschreckungsmaßnahmen (z.B. Beeinflussung von Testmärkten)

# Beispiel: Deutsche Telekom

- Telekom muss Anschlüsse anderer Anbieter freischalten
- Konkurrenz wirft Telekom Verzögerungen vor
- Taktik als Marktbarriere? Telekom macht unzureichende Planung der Konkurrenz für Verzögerungen verantwortlich
- Regulierungsvorschlag sieht Sanktionen gegen beide Parteien vor:
  - Telekom soll fristgerechter arbeiten
  - Konkurrenten sollen besser planen



# Offensive Strategieumsetzung

- Veränderung des Marktes zu eigenen Gunsten
- First-Mover
  - + Imagevorteile
  - + Besetzung von Distributionskanälen
  - + Aufbau von Markteintrittsbarrieren (durch Setzen von Standards)
- Hohe Kosten für F&E, Marketing, Markterschließung, etc.
- Technisches Risiko
- Marktrisiko (Kundenpräferenzen, Kostenexplosion)
- Gefahr durch Billig-Imitatoren

# Marktsignale

- Indirekte Kommunikation zwischen Unternehmen
- Ankündigungen
  - Produktankündigung (kann z.B. Kunden abhalten das Konkurrenzprodukt zu kaufen)
  - Drohung (z.B. Preiskampfandrohung durch radikale Preissenkung)
  - Test (Plan wird umgesetzt, wenn Konkurrenz wie erwartet reagiert)
  - Vermeidung von Provokation

# Spieltheoretischer Ansatz

- Entscheidung unter Vorgabe der Entscheidung der Konkurrenz
- Nash-Gleichgewicht

# Fazit

- Wettbewerbsdynamik muss stärkere Berücksichtigung bei der Strategiewahl erfahren
- Zu analysieren ist insbesondere das Verhalten der Wettbewerber sowie die Vorraussetzungen des Markte
- Grundproblem bleibt die Unsicherheit, diese ist nur durch systematische Herangehensweise zu minimieren
- korrektes Assoziationsvermögen im Hinblick auf den Wettbewerb ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil in einer Umwelt, deren Dynamik stets zunimmt und bestimmt die Durchführbarkeit eigener Strategien

# Literatur

- **Hitt, Ireland, Hoskisson**, Strategic Management, 2003
- **Porter**, Competitive Strategy, 2004
- **Woeckener**, Strategischer Wettbewerb, 2007