

Michael E. Porter

Wettbewerbsstrategie **(Competitive Strategy)**

Methoden zur Analyse
von Branchen und Konkurrenten

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die amerikanische Ausgabe »Competitive Strategy« erschien zuerst 1980: Copyright © 1990, 1998 by The Free Press, A Division of Macmillan Publishing co., Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the Publisher.

Deutsche Übersetzung von Volker Brandt, Thomas C. Schwoerer
und Michael Schickerling (Vorwort)

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Porter, Michael E.:

Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten = (Competitive strategy) / Michael E. Porter.

[Dt. Übers. von Volker Brandt ...]. – 10. durchges. und erw. Aufl. – Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, 1999

Einheitssacht.: Competitive strategy «dt».

ISBN 3-593-36177-9

10., durchgesehene und erweiterte Auflage 1999

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verarbeitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Copyright © 1983 und 1999 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Atelier Warminski, Büdingen

Satz: Fotosatz L. Huhn, Maintal-Bischofsheim

Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

Kapitel 1

Die Strukturanalyse von Branchen

Die Formulierung einer Wettbewerbsstrategie besteht wesentlich darin, ein Unternehmen in Beziehung zu seinem Umfeld zu setzen. Obwohl das relevante Umfeld sehr weit ist (es umfaßt sowohl soziale als auch ökonomische Kräfte), liegt sein Kern aus der Sicht des Unternehmens in der Branche (oder den Branchen), in der (bzw. denen) es konkurriert. Die Branchenstruktur beeinflusst in starkem Maße sowohl die Spielregeln des Wettbewerbs als auch die Strategien, die dem Unternehmen potentiell zur Verfügung stehen. Kräfte außerhalb der Branche spielen bedingt eine Rolle; da externe Kräfte meist alle Anbieter betreffen, kommt es auf die unterschiedlichen Fähigkeiten der Unternehmen an, mit ihnen fertigzuwerden.

Die Intensität des Wettbewerbs in einer Branche hat nichts mit Zufall oder Pech zu tun. Vielmehr wurzelt der Wettbewerb in der ökonomischen Struktur, die der Branche zugrunde liegt, und er geht weit über das Verhalten der existierenden Wettbewerber hinaus. Der Stand des Wettbewerbs in einer Branche hängt von fünf grundlegenden Wettbewerbskräften ab, die in Abbildung 1-1 dargestellt sind. Die zusammengefaßte Stärke dieser Kräfte bestimmt das Gewinnpotential in der Branche, ausgedrückt im langfristigen Ertrag des eingesetzten Kapitals. Nicht alle Branchen haben das gleiche Gewinnpotential; es unterscheidet sich vielmehr erheblich gemäß der jeweiligen zusammengefaßten Stärke der Wettbewerbskräfte. Die Skala dieser Kräfte reicht von intensiv in Branchen wie Reifen, Papier und Stahl – in denen kein Unternehmen spektakuläre Erträge erzielt – bis hin zu relativ schwach in Branchen wie Ölförderungs-ausrüstungen und -dienstleistungen, Kosmetika und Toilettenartikel, in denen hohe Erträge ziemlich verbreitet sind.

Dieses Kapitel will die *strukturellen* Merkmale von Branchen identifi-

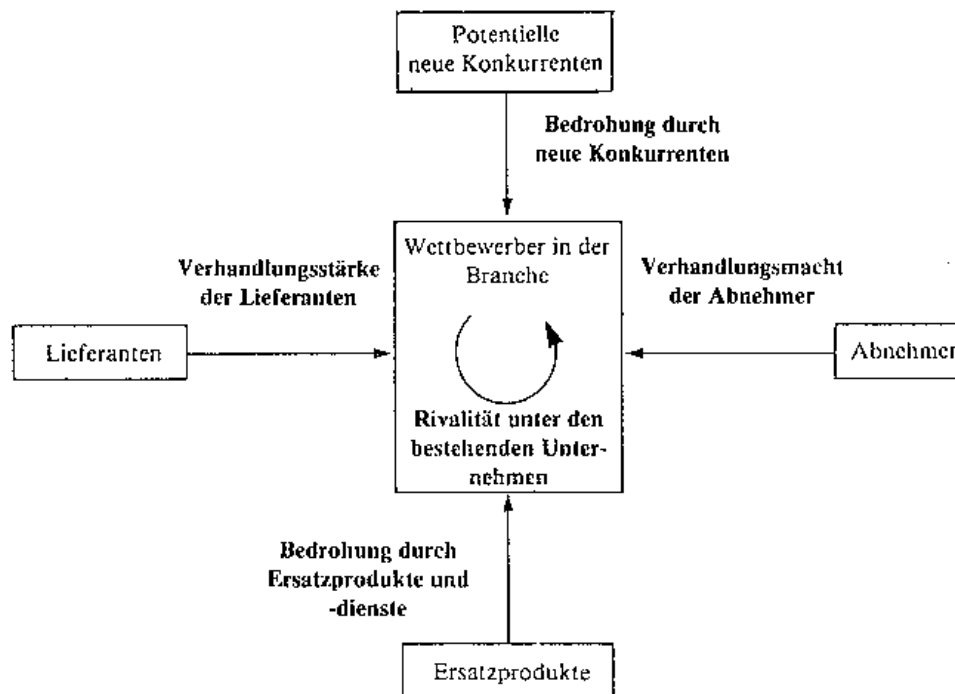


Abbildung 1-1: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs

zieren, die die Stärke der Wettbewerbskräfte und folglich die Rentabilität der Branche bestimmen. Für ein Unternehmen innerhalb der Branche liegt der Zweck einer Wettbewerbsstrategie darin, eine Position zu finden, in der es sich am besten gegen diese Wettbewerbskräfte schützen oder sie zu seinen Gunsten beeinflussen kann. Da die kombinierte Stärke dieser Kräfte allen Wettbewerbern auf schmerzhaft Weise demonstriert werden kann, liegt der Schlüssel der Strategieentwicklung darin, unter der Oberfläche nach den Ursprüngen jeder dieser Kräfte zu suchen. Die Kenntnis dieser tieferliegenden Ursprünge zeigt die entscheidenden Stärken und Schwächen des Unternehmens auf, regt es zur Standortbestimmung in der Branche an, erhellt die potentiell einträglichsten Marktbereiche, die durch strategische Veränderungen erschlossen werden können, und verdeutlicht, welche Branchentrends die größten Chancen oder Risiken bergen. Das Verständnis dieser Ursachen wird auch dabei helfen, Diversifizierungsmöglichkeiten zu identifizieren, wenngleich der Schwerpunkt dieses Buches auf Strategien für einzelne Branchen liegt. Die Strukturanalyse ist das Grundgerüst für die Formulierung der Wettbewerbsstrategie und ein wichtiger Baustein für die meisten der beschriebenen Konzepte.

Um unnötige Wiederholungen zu vermeiden, verwenden wir den Begriff »Produkt« statt »Produkt oder Dienstleistung«, um den Output einer Branche zu bezeichnen, auch wenn die in diesem Buch entwickelten Prinzipien der Strukturanalyse gleichermaßen für Industrie- wie für Dienstleistungsunternehmen gelten. Im übrigen ist die Strukturanalyse auf die Diagnose des Wettbewerbs in jedem beliebigen Land oder auch auf dem internationalen Markt anwendbar, obwohl manche der institutionellen Gegebenheiten sich unterscheiden mögen. Kapitel 13 diskutiert einige der spezifischen Implikationen des Wettbewerbs in weltweiten Branchen.

Strukturelle Determinanten der Wettbewerbsintensität

Gehen wir von der Definition einer Branche als einer Gruppe von Unternehmen aus, die Produkte herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können. In der Praxis herrscht ein verbreiteter Streit über die geeignete Definition, der sich um die Frage dreht, wie eng die Ersetzbarkeit in bezug auf das Produkt, den Arbeitsvorgang und die räumliche Marktabgrenzung sein muß. Da uns die Kenntnis des Konzepts der Strukturanalyse die Behandlung dieser Probleme erleichtern wird, wollen wir zunächst annehmen, die Branche sei klar abgegrenzt.

Der Wettbewerb in einer Branche drückt die Ertragsrate des eingesetzten Kapitals tendenziell auf die Mindestertragsrate herunter, die bei sogenannter »vollkommener Konkurrenz« erzielt wird. Diese Mindestertragsrate oder »Rate bei freiem Wettbewerb« ist annähernd gleich dem Ertrag aus langfristigen Staatsanleihen, zuzüglich eines Risikozuschlags für die Gefahr des Kapitalverlusts. Investoren werden langfristig keine geringeren Ertragsraten als diese akzeptieren, da ihnen als Alternative die Anlage in anderen Branchen offensteht; Unternehmen, die ständig eine geringere Rate erwirtschaften, werden auf die Dauer aus der Branche ausscheiden. Liegt die Ertragsrate in einer Branche über der (um das Risiko korrigierten) Rate bei freiem Wettbewerb, so wird der Zufluß von Kapital in die betreffende Branche stimuliert, entweder in Form neuer Anbieter oder in Form zusätzlicher Investitionen der bestehenden Anbieter. Die Stärke der in einer Branche vorhandenen Wettbewerbskräfte bestimmt, in welchem Ausmaß dieser Investitionszufluß erfolgt und inwieweit die Ertragsrate auf das Mindestniveau gedrückt wird – also auch die

Fähigkeit der Unternehmen, überdurchschnittliche Erträge aufrechtzuerhalten.

Die fünf Wettbewerbskräfte – Markteintritt, Gefahr durch Ersatzprodukte, Verhandlungsstärke von Kunden, Verhandlungsstärke von Lieferanten und Rivalität unter den bestehenden Wettbewerben – verdeutlichen, daß der Wettbewerb in einer Branche weit über die etablierten Akteure hinausgeht. Kunden, Lieferanten, Ersatzprodukte und potentielle neue Anbieter sind alle »Konkurrenten« für die Unternehmen der Branche und können je nach den Umständen mehr oder weniger wichtig sein. Wettbewerb in diesem breiteren Sinn kann als »erweiterte Rivalität« bezeichnet werden.

Alle fünf Wettbewerbskräfte zusammengekommen bestimmen die Wettbewerbsintensität und Rentabilität der Branche, wobei die stärkste(n) dieser Kräfte ausschlaggebend ist (sind), auch im Hinblick auf die Strategieformulierung. So wird selbst ein Unternehmen mit sehr starker Marktstellung und geringer Bedrohung durch potentielle neue Konkurrenten nur geringe Erträge ernten, wenn es mit einem höherwertigen und billigeren Ersatzprodukt konfrontiert wird. Selbst wenn keine Ersatzprodukte existieren und Eintritt unmöglich ist, begrenzt eine intensive Rivalität unter den bestehenden Konkurrenten die potentiellen Erträge. Der Extremfall der Wettbewerbsintensität ist die Branche bei vollkommener Konkurrenz, wo der Eintritt frei ist, die vorhandenen Unternehmen keine Marktmacht gegenüber Lieferanten und Kunden besitzen und die Rivalität wegen der hohen Anbieterzahl und der Gleichartigkeit von Produkten und Unternehmen ungezügelt ist.

Natürlich sind die entscheidenden Kräfte nicht in allen Branchen die gleichen. In der Öltanker-Branche sind wahrscheinlich die Abnehmer (die großen Ölkonzerne) die stärkste Kraft, während es bei Reifen mächtige Käufer von Erstausrüstungen (z. B. Automobilkonzerne) zusammen mit aggressiven Konkurrenten sind. In der Stahlindustrie sind ausländische Konkurrenten und Ersatzwerkstoffe die wichtigsten Kräfte.

Die zugrundeliegende, in der Stärke der Wettbewerbskräfte reflektierte Struktur einer Branche sollte von den vielen kurzfristigen Faktoren unterschieden werden, die den Wettbewerb und die Rentabilität vorübergehend beeinflussen können. Beispielsweise beeinflussen konjunkturelle Schwankungen die kurzfristige Rentabilität fast aller Unternehmen in vielen Branchen, ebenso Materialverknappungen, Streiks, Nachfragespitzen usw. Wenngleich solche Faktoren taktische Relevanz besitzen

mögen, liegt der Schwerpunkt der Analyse von Branchenstrukturen, der »Strukturanalyse«, auf der Bestimmung der elementaren, in Ökonomie und Technologie wurzelnden Charakteristika einer Branche, die zusammen den Entstehungshintergrund einer Wettbewerbsstrategie bilden. Jedes Unternehmen besitzt besondere Stärken und Schwächen im Umgang mit der Branchenstruktur, und die Branchenstruktur kann und wird sich mit der Zeit schrittweise verschieben. Dennoch muß das Verständnis der Branchenstruktur den Ausgangspunkt der strategischen Analyse bilden.

Eine Reihe wichtiger ökonomischer und technologischer Merkmale einer Branche bestimmen die Stärke jeder einzelnen Wettbewerbskraft. Sie werden nun nacheinander diskutiert.

Die Gefahr des Markteintritts

Neue Marktteilnehmer bringen neue Kapazitäten, den Wunsch nach Gewinn und oft erhebliche Mittel in die Branche ein. Dadurch können die Preise heruntergedrückt oder die Kosten der etablierten Wettbewerber erhöht und somit die Rentabilität gesenkt werden. Unternehmen, die sich durch Beteiligung in anderen Branchen diversifizieren, verwenden ihre Mittel oft dazu, den Markt umzustülpen (wie z. B. Philip Morris mit Miller Bier). Deshalb sollte der mit dem Ziel des Aufbaus einer Marktposition verbundene Erwerb von Beteiligungen als Markteintritt betrachtet werden, obwohl keine völlig neue Einheit geschaffen wurde.

Die Gefahr des Markteintritts hängt von den existierenden *Eintrittsbarrieren* sowie von den absehbaren *Reaktionen* der etablierten Wettbewerber ab. Sind die Barrieren hoch und/oder muß der Neue scharfe Gegenmaßnahmen seitens der eingesessenen Anbieter erwarten, so ist die Gefahr des Eintritts gering.

Eintrittsbarrieren

Es gibt fünf wesentliche Ursprünge von Eintrittsbarrieren:

Betriebsgrößensparnisse (»*Economies of Scale*«). Betriebsgrößensparnisse liegen vor, wenn die Stückkosten eines Produkts (oder einer

Operation oder Funktion, die in die Herstellung des Produkts eingeht) bei steigender absoluter Menge *pro Zeiteinheit* sinken. Sie schrecken vor dem Eintritt ab, indem sie den Neuanbieter zwingen, entweder mit hohem Produktionsvolumen einzusteigen und dabei das Risiko harter Vergeltungsmaßnahmen der etablierten Wettbewerber einzugehen, oder mit niedrigem Produktionsvolumen einzusteigen und somit einen Kostennachteil zu akzeptieren – beides unerwünschte Optionen. Größenvorteile können in nahezu jedem Bereich eines Unternehmens vorliegen, so in Produktion, Einkauf, Forschung und Entwicklung, Marketing, Service-netz, Vertretereinsatz und Vertrieb. So sind etwa economies of scale in Produktion, Forschung, Marketing und Service die entscheidenden Eintrittsbarrieren in die Großcomputerindustrie – wie Xerox und General Electric zu ihrem Leidwesen feststellten.

Größenvorteile können sich auf einen ganzen Funktionsbereich beziehen, wie etwa den Verkauf, oder sie können von bestimmten Operationen oder Aktivitäten herrühren, die Teil eines Funktionsbereichs sind. Bei der Fernsehgeräteproduktion liegen z. B. große Massenproduktionsvorteile in der Herstellung von Farböhren vor, während sie in der Gehäuseproduktion und Montage weniger bedeutend sind. Es ist wichtig, jeden Kostenbestandteil im Hinblick auf sein spezifisches Verhältnis zwischen Stückkosten und Produktionsvolumen zu untersuchen.

Geschäftseinheiten eines diversifizierten Unternehmens können den Betriebsgrößensparnissen vergleichbare Vorteile erzielen, wenn es ihnen gelingt, Operationen oder Funktionen, die Größenvorteilen unterliegen, mit anderen Einheiten des Unternehmens zu *teilen*. Der Konzern mag beispielsweise kleine Elektromotoren herstellen, die dann bei der Produktion von industriellen Ventilatoren, Haartrocknern und Kühlaggregaten für elektronische Geräte eingesetzt werden. Wenn Betriebsgrößensparnisse sich über die Zahl der für jeden einzelnen Markt benötigten Motoren hinaus erstrecken, so wird der Konzern größere Vorteile bei der Motorenproduktion erzielen, als wenn er Motoren z. B. nur für Haartrockner produzieren würde. Insofern kann verwandte, um gemeinsame Operationen oder Funktionen herum vorgenommene Diversifizierung Mengenbeschränkungen aufheben, die sich sonst durch die gegebene Branche ergeben.¹ Der künftige Marktteilnehmer muß entweder

¹ Für die Bedeutung dieser Eintrittsbarriere ist es entscheidend, daß die geteilte Operation oder Funktion Größeneinsparungen in einem Bereich aufweist, der über die Größe jedes einzelnen Marktes hinausreicht. Ist dies nicht der Fall, so können durch

diversifiziert sein oder einen Kostennachteil akzeptieren. Potentiell aufteilbare Aktivitäten und Funktionen, die Economies of Scale unterliegen, sind Verkaufs- und Vertriebssysteme, Einkauf usw.

Die durch Kostenaufteilung erzielbaren Vorteile sind besonders erheblich, wenn *gemeinsame Kosten* vorliegen. Diese fallen an, wenn ein Unternehmen, welches das Produkt A (oder eine Operation bzw. Funktion, die einen Teil der Produktion von A bildet) herstellt, folgerichtig auch die Fähigkeit besitzt, das Produkt B zu produzieren. Als Beispiele können Luftpassagierbeförderung und Luftfracht dienen; aufgrund technischer Zwänge kann nur ein begrenzter Teil eines Flugzeugs durch Passagiere genutzt werden, wodurch Fracht- und Nutzlastkapazitäten frei werden. Ein Großteil der Kosten entsteht allein durch den Flug, und Frachtraum existiert unabhängig von der Zahl der transportierten Passagiere. Deshalb wird ein Unternehmen, das auf beiden Gebieten (Passagiere und Fracht) konkurriert, einen wesentlichen Vorteil vor einem Unternehmen haben, das nur auf einem Markt auftritt.

Dieselben Auswirkungen treten in Branchen auf, in deren Produktionsprozessen Nebenprodukte anfallen. Der Neuanbieter, der aus den Nebenprodukten nicht den höchstmöglichen zusätzlichen Ertrag erzielt, kann gegenüber etablierten Unternehmen, denen dies gelingt, im Nachteil sein.

Ein verbreiteter Fall gemeinsamer Kosten liegt vor, wo Geschäftseinheiten immaterielle Aktiva wie Markennamen oder Know-how gemeinsam nutzen können. Die Kosten, um das Aktivum zu schaffen, müssen nur einmal aufgewandt werden; danach kann es nach Belieben auf andere Märkte übertragen werden, wobei lediglich Anpassungs- oder Modifizierungskosten entstehen können. Immaterielle Aktiva *gemeinsam zu nutzen* und ihre Kosten zu teilen kann somit zu erheblichen Einsparungen führen.

Eine den Betriebsgrößensparnissen ähnliche Eintrittsbarriere liegt vor, wenn sich durch vertikale Integration, also durch den Betrieb aufeinanderfolgender Produktions- oder Vertriebsstufen, Einsparungen er-

Aufteilung entstandene Kostensenkungen eine Illusion sein. Das Unternehmen wird vielleicht einen Rückgang der Kosten durch die Aufteilung der Gemeinkosten beobachten, aber dieser entsteht ausschließlich durch die *Überkapazität* in der betreffenden Operation oder Funktion. Diese Vorteile sind kurzfristig, und sobald die Kapazitäten voll ausgelastet und ausgeweitet sind, werden die wirklichen Kosten der gemeinsam betriebenen Operation deutlich.

zielen lassen. In diesem Fall muß der Branchenneuling vertikal integriert eintreten oder einen Kostennachteil hinnehmen; außerdem kann er sich verschlossenen Input- oder Absatzkanälen gegenübersehen, wenn die meisten der etablierten Wettbewerber vertikal integriert sind. Der Ausschluß rührt in solchen Situationen daher, daß die meisten Abnehmer nur innerhalb ihrer jeweiligen Unternehmensgruppe kaufen oder die meisten Lieferanten nur innerhalb ihrer Unternehmensgruppe »verkaufen«. Das unabhängige Unternehmen hat es nicht nur schwer, vergleichbare Kosten zu erzielen; es wird unter Umständen sogar »erdrückt«, wenn integrierte Lieferanten oder Abnehmer ihm andere Konditionen anbieten als ihren Schwesterunternehmen. Der Zwang, integriert einzutreten, kann die Vergeltungsrisiken und auch weitere, später zu diskutierende Eintrittsbarrieren erhöhen.

Produktdifferenzierung. Produktdifferenzierung bedeutet, daß etablierte Unternehmen über bekannte Marken und Käuferloyalität verfügen, die aus früherer Werbung, Service, Produktunterschieden oder schlicht aus der Tatsache herrühren, daß sie die ersten in der Branche waren. Differenzierung schafft eine Eintrittsbarriere, indem sie neue Konkurrenten zwingt, erhebliche Mittel aufzuwenden, um bestehende Käuferloyalität zu überwinden. Dieser Versuch bringt gewöhnlich Einstiegsverluste mit sich und nimmt oft längere Zeit in Anspruch. Investitionen in den Aufbau eines Markennamens sind besonders riskant, weil sie, falls der Eintrittsversuch mißlingt, keinen Restwert mehr abwerfen.

Produktdifferenzierung ist vielleicht die wichtigste Eintrittsbarriere bei Babypflegeprodukten, frei verkäuflichen Arzneimitteln, Kosmetika, Investmentbanken und Wirtschaftsprüfern. In der Brauereiindustrie ist die Produktdifferenzierung gekoppelt mit Betriebsgrößensparnissen in Produktion, Marketing und Vertrieb, um hohe Eintrittsbarrieren zu errichten.

Kapitalbedarf. Wenn massive Mittel investiert werden müssen, um wettbewerbsfähig zu sein, werden Eintrittsbarrieren geschaffen, besonders dann, wenn das Kapital für riskante bzw. unwiederbringliche Einstiegswerbung oder für Forschung und Entwicklung (F&E) benötigt wird. Kapital wird nicht nur für Produktionsanlagen gebraucht, sondern auch für Kundenkredite, Inventar, zur Deckung von Einstiegsverlusten usw. So schuf z. B. Xerox eine maßgebliche Eintrittsbarriere bei Kopiergeräten,

indem man sich entschloß, Kopiergeräte zu vermieten statt zu verkaufen, was den Bedarf an Umlaufkapital erheblich erhöhte. Während die großen Gesellschaften heutzutage über ausreichende Finanzmittel verfügen, um in fast jede beliebige Branche einzutreten, ist die Zahl der Eintrittskandidaten in Industrien wie Computer oder Bergbau mit ihrem enormen Kapitalbedarf begrenzt. Selbst wenn das Kapital auf den Kapitalmärkten zu beschaffen ist, bedeutet der Eintritt eine riskante Verwendung dieses Kapitals. Es sollte dem Eintrittskandidaten nur gegen einen Risikozuschlag ausgeliehen werden; dieser aber bevorteilt die bestehenden Unternehmen. (In manchen Branchen sind die *Lieferanten* bereit, den Eintritt finanzieren zu helfen, um ihre eigenen Verkäufe zu steigern; dadurch werden die aus dem Kapitalbedarf entstehenden Eintrittsbarrieren natürlich gesenkt.)

Umstellungskosten. Umstellungskosten sind einmalige Kosten für einen Abnehmer, der vom Produkt eines Lieferanten zu dem eines anderen wechselt. Darunter fallen z. B. Umschulungskosten für Mitarbeiter, Kosten für neue Zusatzgeräte, Kosten und Zeit für den Test und die Einarbeitung eines neuen Lieferanten, Bedarf an technischer Hilfe (weil man sich auf die technische Unterstützung des vorherigen Lieferanten eingelassen hatte), Produktdesignkosten oder sogar psychische Kosten aus dem Ende einer Geschäftsbeziehung. Sind die Umstellungskosten hoch, so müssen Neuanbieter wesentlich niedrigere Preise oder bessere Leistungen anbieten, um Abnehmer zu bewegen, sich von ihren bisherigen Lieferanten zu trennen. Zum Beispiel unterscheiden sich bei konkurrierenden Infusionslösungen und -zubehör die Verfahren für den Anschluß der Lösungen an die Patienten, und die Aufhänger für die Lösungsflaschen sind nicht austauschbar. Hier wird das Personal, das die Behandlung durchführt, einem Wechsel großen Widerstand entgegensetzen, und außerdem werden Investitionen in neue Geräte erforderlich. (Auch der Verkäufer kann sich Umstellungskosten gegenübersehen; in Kapitel 6 werden wir Umstellungskosten und einige ihrer Implikationen ausführlich erörtern.)

Zugang zu Vertriebskanälen. Der Zwang für einen neuen Konkurrenten, den Vertrieb seines Produkts zu sichern, kann eine weitere Eintrittsbarriere schaffen. In dem Maße, wie naheliegende Vertriebskanäle bereits von etablierten Unternehmen bedient werden, muß das neue Unternehmen die Kanäle dazu bewegen, sein Produkt zu akzeptieren, etwa durch

Preissenkungen, Bereitschaft zu gemeinsamen Werbeaktionen usw., was die Gewinne schmälert. Der Hersteller eines neuen Nahrungsmittels muß beispielsweise den Einzelhändler überreden, seinem Produkt durch Verkaufsförderungsgarantieren, intensive Verkaufsanstrengungen gegenüber dem Einzelhändler und andere Mittel einen Platz auf den heftig umkämpften Regalen des Supermarkts zu gewähren.

Je begrenzter die Groß- und Einzelhandelskanäle für ein Produkt sind und je mehr diese Kanäle an etablierte Wettbewerber gebunden sind desto schwieriger wird offenkundig der Eintritt. Die Verbindungen eingessener Anbieter zu diesen Kanälen können auf gewachsenen Geschäftsbeziehungen beruhen, auf hochwertigem Service oder sogar auf exklusiven Beziehungen, bei denen der Kauf nur mit einem bestimmten Hersteller identifiziert wird. Diese Eintrittsbarriere ist manchmal so hoch, daß ein Unternehmen einen völlig neuen Vertriebskanal schaffen muß, um sie zu überwinden (wie es z. B. Timex in der Uhrenbranche tat).

Größenunabhängige Kostennachteile. Etablierte Unternehmen können über Kostenvorteile verfügen, die für neue Konkurrenten unerreichbar sind, ganz gleich wie groß sie sind oder welche Betriebsgrößensparnisse sie erzielen. Die wichtigsten Vorteile sind:

- **Besitz von Produkttechnologien:** Know-how oder Gestaltungsmerkmale, die durch Patente oder Geheimhaltung vor Verbreitung geschützt werden.
- **Günstiger Zugang zu Rohstoffen:** Etablierte Unternehmen haben unter Umständen die günstigsten Quellen erschlossen und/oder ihren voraussehbaren Bedarf frühzeitig zu Preisen gedeckt, die einer niedrigeren Nachfrage entsprechen als der aktuellen. Beispielsweise errangen Frischverfahrens-Unternehmen wie Texas Gulf Sulphur vor vielen Jahre die Kontrolle über einige äußerst günstige große Schwefelsalzstöcke, noch bevor sich die Inhaber der Rechte über den Wert der Mineralien, bedingt durch die Frisch-Bergbautechnologie, bewußt waren. Oft waren die Schwefellager von enttäuschten Ölgesellschaften gefunden worden, die nach Öl gesucht hatten und den Wert ihrer Funde nicht hoch veranschlagten.
- **Günstige Standorte:** Etablierte Unternehmen sind oft im Besitz günstiger Standorte, die sie aufgekauft haben, noch bevor die Marktkräfte den Preis auf die volle Höhe ihres Werts getrieben hatten.

- Staatliche Subventionen: Die bevorzugte Vergabe staatlicher Subventionen kann eingesessenen Unternehmen in manchen Branchen dauerhafte Vorteile verschaffen.
- Lern- oder Erfahrungskurve: In bestimmten Geschäftszweigen wurde die Tendenz beobachtet, daß die Stückkosten eines Produkts in dem Maße sinken, wie das Unternehmen Erfahrung in der Produktion ansammelt. Die Kosten sinken, weil Arbeiter ihre Methoden verbessern und effizienter arbeiten (die klassische Lernkurve), die Produktionsplanung verbessert wird, spezialisierte Geräte und Verfahren entwickelt, die Ausrüstungen besser genutzt werden, Veränderungen im Produktdesign die Herstellung vereinfachen, Meß- und Kontrollverfahren für Produktionsprozesse verbessert werden usw. »Erfahrung« ist nur eine Umschreibung für bestimmte Arten des technischen Wandels und kann sich neben der Produktion auch auf den Vertrieb, die Logistik oder andere Funktionen beziehen. Genauso wie economies of scale resultieren erfahrungsbedingte Kostendegressionen nicht aus dem Unternehmen als Ganzem, sondern aus den einzelnen Operationen und Funktionen, die zusammen das Unternehmen bilden. Erfahrung kann die Kosten in Marketing, Vertrieb und anderen Bereichen genauso senken wie in der Produktion (bzw. in einzelnen Operationen innerhalb der Produktion); jede Kostenstelle muß auf die Wirkungen von Erfahrung untersucht werden.

Erfahrungsbedingte Kostendegressionen scheinen in solchen Geschäftszweigen am hervorstechendsten zu sein, in denen der Anteil qualifizierter Arbeitsvorgänge und/oder komplizierter Montageverfahren (Flugzeugbau, Schiffsbau) besonders hoch ist. Ihre größte Bedeutung haben sie fast immer in der Früh- und Wachstumsphase eines Produkts; später verringert sich das Tempo der Kostendegression. Zu den Ursachen erfahrungsbedingter Kostendegressionen werden oft auch die Economies of Scale, also die Betriebsgrößensparnisse, gezählt. Letztere hängen jedoch von der Menge pro Zeiteinheit ab, *nicht* von der *kumulierten* Produktionsmenge, und unterscheiden sich analytisch sehr stark von »Erfahrung«; allerdings treten sie oft gemeinsam auf, und es kann schwierig sein, sie auseinanderzuhalten. Die Gefahren, die entstehen, wenn man Größe und Erfahrung in eins setzt, werden später diskutiert.

Wenn die Kosten mit steigender Erfahrung in einer Branche zurückgehen, und *wenn die Erfahrung im Besitz der etablierten Unternehmen*

gehalten werden kann, dann führt dieser Effekt zu einer Eintrittsbarriere. Neu gegründete Unternehmen werden unweigerlich höhere Kosten haben als ältere; außerdem müssen sie hohe, aus nicht (oder gerade noch) kostendeckenden Preisen herrührende Einstiegsverluste hinnehmen, um die Erfahrung zu gewinnen, mit der sie die Kosten der älteren Wettbewerber erreichen können (sofern das überhaupt möglich ist). Etablierte Unternehmen, besonders der Marktführer, der am schnellsten Erfahrung sammelt, werden einen höheren Cash-flow aufgrund ihrer niedrigeren Investitionskosten für Ausrüstungen und Verfahren aufweisen. In jedem Fall müssen wir uns vor Augen führen, daß der Versuch, erfahrungsbedingte Kostensenkungen (und auch Größenvorteile) aufzuholen, umfangreiche Einstiegsinvestitionen und -verluste verlangt. Wenn die Kostendegression selbst bei sehr hohen kumulierten Mengen weitergeht, holen neue Konkurrenten unter Umständen nie auf. Eine Reihe von Unternehmen, namentlich Texas Instruments, Black & Decker, Emerson Electric und andere haben erfolgreiche, auf der Erfahrungskurve beruhende Strategien errichtet. Sie haben mit aggressiven Investitionen schon in der Frühphase der Branchenentwicklung begonnen, um damit kumulatives Produktionsvolumen zu gewinnen; häufig wurden später erwartete Kostensenkungen in den Preisen vorweggenommen.

Der erfahrungsbedingte Kostenrückgang kann verstärkt werden, wenn es diversifizierten Unternehmen in der Branche gelingt, die der Kostendegression unterliegenden Operationen oder Funktionen mit anderen Geschäftseinheiten *gemeinsam zu betreiben*, oder wenn es verwandte Aktivitäten irgendwo im Konzern gibt, aus denen zwar unvollständige, aber dennoch nützliche Erfahrung gewonnen werden kann. Wenn eine Aktivität wie die Weiterverarbeitung von Rohstoffen von mehreren Geschäftseinheiten gemeinsam betrieben wird, wird sich offenkundig schneller Erfahrung ansammeln, als wenn nur der Bedarf für eine einzige Branche zu decken ist. Im Fall verwandter Aktivitäten innerhalb des Konzerns können Schwesterunternehmen die Vorteile ihrer Erfahrung zu geringen oder gar keinen Kosten austauschen, da Erfahrung hauptsächlich ein immaterieller Vermögenswert ist. Diese Art gemeinsamen Lernens verstärkt die durch die Erfahrungskurve geschaffene Eintrittsbarriere, wenn die übrigen Voraussetzungen für die Signifikanz der Erfahrungskurve gegeben sind.

Das Erfahrungskonzept spielt bei der Strategieformulierung eine so

wichtige Rolle, daß wir seine Implikationen später noch einmal aufgreifen werden.

Staatliche Politik. Die letzte maßgebliche Ursache für Eintrittsbarrieren liegt in der Politik des Staates. Sie kann den Markteintritt begrenzen oder sogar verhindern, mit Instrumenten wie Lizenzzwang oder Begrenzung des Zugangs zu Rohstoffen (beispielsweise Kohlenreviere oder Berge, auf denen Skigebiete errichtet werden können). Reglementierte Branchen wie LKW-Transport, Eisenbahn, Spirituosen Einzelhandel und Güterspedition sind offenkundige Beispiele. Subtilere staatliche Eintrittsrestriktionen können von Kontrollen herrühren, so z. B. Höchstgrenzen für Luft- und Wasserverschmutzung, Sicherheits- und Effizienzvorschriften für Produkte usw. Umweltschutzvorschriften können etwa das zum Eintritt benötigte Kapital erhöhen und das erforderliche technische Niveau hochschrauben, möglicherweise sogar die optimale Betriebsgröße. Testnormen für Nahrungsmittel und andere gesundheitsrelevante Produkte führen manchmal zu ausgedehnten Verzögerungen, die nicht nur die Kapitalkosten bei Eintritt erhöhen, sondern darüber hinaus den etablierten Unternehmen Kenntnisse über den bevorstehenden Eintritt und unter Umständen sogar über das Produkt des neuen Konkurrenten verschaffen, mit deren Hilfe sie frühzeitig Vergeltungsstrategien formulieren können. Die staatliche Aktivität in solchen Bereichen ist sicher gesellschaftlich nützlich, aber sie birgt auch sekundäre Konsequenzen für den Eintritt, die oft verkannt werden.

Erwartete Vergeltung

Die Erwartungen des potentiellen neuen Konkurrenten im Hinblick auf die Reaktion der bestehenden Wettbewerber werden ebenfalls die Gefahr des Eintritts beeinflussen. Der Eintritt kann sehr wohl verhindert werden, wenn die Erwartung besteht, daß die Wettbewerber heftig reagieren werden, um dem Eintretenden das Leben schwer zu machen. Die folgenden Bedingungen signalisieren eine hohe Vergeltungswahrscheinlichkeit und schrecken somit vor dem Eintritt ab:

- harte Vergeltungsmaßnahmen gegen frühere Eintretende;
- die etablierten Unternehmen verfügen über umfangreiche Mittel zur Vergeltung (wie z. B. überschüssige Liquidität, unausgeschöpfte Kre-

ditlinien, unausgelastete Produktionskapazität, mit deren Hilfe jeder voraussehbare künftige Bedarf gedeckt werden kann, starke Position gegenüber Vertriebskanälen oder Kunden usw.);

- etablierte Unternehmen, die mit der Branche eng verwachsen sind und hochgradig illiquide Aktiva in sie investiert haben;
- langsames Wachstum, das die Fähigkeit der Branche begrenzt, ein neues Unternehmen aufzunehmen, ohne daß dadurch die Umsätze der eingesessenen Wettbewerber geschmälert und ihre Finanzlagen verschlechtert werden.

Der für den Eintritt kritische Preis

Die Bedingung des Brancheneintritts kann in einem wichtigen Konzept, dem *für den Eintritt kritischen Preis*, zusammengefaßt werden: Das ist diejenige vorherrschende Struktur der Preise (und verwandter Konditionen wie Produktqualität und Service), die gerade die Ertragschancen aus dem Eintritt (so, wie der mögliche Neuanbieter sie einschätzt) mit den erwarteten Kosten (aus der Überwindung struktureller Eintrittsbarrieren und drohender Vergeltungsmaßnahmen) ins Gleichgewicht bringt. Liegt das bestehende Preisniveau über dem kritischen Preis, so werden die Eintrittskandidaten überdurchschnittliche Gewinne erwarten und eintreten. Natürlich hängt der für den Eintritt kritische Preis von den Zukunftserwartungen der Eintrittskandidaten ab und nicht nur von gegenwärtigen Bedingungen.

Die Gefahr des Eintritts kann ausgeschaltet werden, wenn die etablierten Unternehmen einen Preis wählen (oder durch den Wettbewerb zu einem Preis gezwungen werden), der unter dem hypothetischen kritischen Preis liegt. Setzen sie den Preis hingegen höher an, ist die verbesserte Rentabilität unter Umständen nur von kurzer Dauer, weil sie von den Kosten aufgezehrt werden kann, die aus der Auseinandersetzung oder Koexistenz mit neuen Konkurrenten entstehen.

Eigenschaften von Eintrittsbarrieren

Aus strategischer Sicht sind einige weitere Eigenschaften von Eintrittsbarrieren entscheidend. Erstens verändern sich Eintrittsbarrieren mit den

oben beschriebenen Bedingungen. Als beispielsweise Polaroids Basispatente auf Sofortbildkameras ausliefen, wurde die Eintrittsbarriere, die auf Polaroids absolutem Kostenvorteil (durch seinen Alleinbesitz der Technologie) beruht hatte, erheblich abgebaut. Es überraschte nicht, daß Kodak sich in den Markt stürzte. Die Produktdifferenzierung beim Druck von Zeitschriften ist fast völlig verschwunden, was die Barrieren gesenkt hat. Umgekehrt wurden erfolgreiche Eintritte in die Automobilindustrie fast völlig verhindert, da die Automation und vertikale Integration nach dem zweiten Weltkrieg einen Zuwachs der Betriebsgrößensparnisse herbeiführten.

Wenngleich Veränderungen von Eintrittsbarrieren manchmal für ein Unternehmen nicht zu kontrollieren sind, können seine strategischen Entscheidungen doch einen großen Einfluß ausüben. So haben beispielsweise die Maßnahmen vieler amerikanischer Weinproduzenten in den sechziger Jahren – beschleunigte Einführung neuer Marken, erhöhtes Werbungs-niveau und Aufbau eines landesweiten Vertriebs – die Eintrittsbarrieren sicherlich erhöht, indem sie die Economies of Scale in der Branche hochschraubten und den Zugang zu Vertriebskanälen erschwerten. Auf ähnliche Weise führten die Entscheidungen von Anbietern der Freizeitfahrzeugindustrie, die Herstellung von Einzelteilen vertikal zu integrieren, um Kosten zu senken, zur starken Erhöhung der dortigen economies of scale und Kapitalbedarfsbarrieren.

Zu guter Letzt verfügen einige Unternehmen über Mittel und Fertigkeiten, die es ihnen erlauben, Eintrittsbarrieren zu geringeren Kosten als die meisten anderen Unternehmen zu überwinden. So sah sich etwa Gillette, das mit gutentwickelten Vertriebskanälen für Rasierer und Klingen ausgestattet ist, beim Eintritt ins Geschäft mit Einwegfeuerzeugen geringeren Kosten gegenüber als die meisten seiner Konkurrenten. Die Fähigkeit, Kosten aufzuteilen, schafft ebenfalls Möglichkeiten des kostengünstigen Eintritts. (In Kapitel 16 werden wir detailliert die Implikationen solcher Faktoren für die Eintrittsstrategie untersuchen.)

Erfahrung und Größe als Eintrittsbarrieren

Wenngleich sie oft zusammentreffen, besitzen Economies of Scale, also Betriebsgrößensparnisse, und Erfahrung als Eintrittsbarrieren sehr verschiedene Eigenschaften. Wenn Betriebsgrößensparnisse vorliegen,

führen sie *immer* zu einem Kostenvorteil des größeren (oder Prozesse gemeinsam betreibenden) Unternehmens gegenüber Produzenten kleinerer Mengen, sofern erstere über größenoptimale Anlagen, Vertriebssysteme und sonstige funktionale Aktivitäten verfügen (und weiter vorausgesetzt, daß das größere Unternehmen sich seines Vorteils nicht beraubt, indem es sein Produktionsprogramm ausweitet). Solche Kostenvorteile können nur wettgemacht werden, wenn vergleichbare Mengen oder geeignete Diversifikationen (die Kostenaufteilung ermöglichen) erreicht werden. Das große oder diversifizierte Unternehmen kann die Fixkosten, die bei solchen effizienten Anlagen anfallen, auf seine große Stückzahl umlegen, während das kleine Unternehmen, selbst wenn es über technologisch effiziente Anlagen verfügt, sie nicht voll ausnutzen kann.

Vom strategischen Standpunkt der etablierten Unternehmen aus gesehen sind den Betriebsgrößensparnissen als Eintrittsbarrieren aber auch gewisse Grenzen gesetzt, wie etwa die folgenden:

- Massenproduktion und dadurch ermöglichte niedrigere Kosten können im Widerspruch zu anderen, potentiell nützlichen Eintrittsbarrieren stehen, wie etwa zur Produktdifferenzierung (die Massenproduktion kann dem Produktimage oder der Flexibilität des Kundendiensts schaden) oder zur Fähigkeit, schnell eigene Technologien zu entwickeln.
- Der technologische Wandel kann den Massenhersteller bestrafen, wenn Anlagen, die entworfen wurden, um Betriebsgrößensparnisse auszunutzen, zugleich stärker spezialisiert und weniger anpassungsfähig im Blick auf neue Technologien sind.
- Der Versuch, die in existierenden Technologien angelegten Größenvorteile auszunutzen, kann den Blick für neue technologische Möglichkeiten oder weniger größenabhängige Wettbewerbsmethoden verstellen.

Die Erfahrung ist eine eher »ätherische« Eintrittsbarriere im Vergleich zur Größe, weil die bloße Existenz einer Erfahrungskurve noch keine Eintrittsbarriere garantiert. Eine weitere entscheidende Voraussetzung ist, daß diese Erfahrung allein dem Unternehmen verfügbar ist. Konkurrenten und potentielle Neuanbieter dürfen nicht in der Lage sein, sich ihrer zu bemächtigen, sei es, indem sie nachahmen, frühere Mitarbeiter eines Konkurrenten einstellen, die neuesten Anlagen bei Ausrüstungsliefe-

ranten kaufen oder bei Unternehmensberatern und sonstigen Unternehmen Know-how erwerben. Häufig kann Erfahrung nicht vor Verbreitung geschützt werden; aber selbst wenn es möglich ist, sammeln jüngere Unternehmen im Markt unter Umständen schneller Erfahrung an als der »Pionier«, weil später Hinzugekommene bestimmte Aspekte der Aktivitäten des Pioniers beobachten können. Wo Erfahrung nicht allein verfügbar gehalten werden kann, können neue Konkurrenten sogar im Vorteil sein, wenn sie die modernsten Ausrüstungen kaufen und bei der Anpassung an neue Methoden nicht durch Gewohnheiten behindert sind.

Die Erfahrungskurve wird in ihrer Eigenschaft als Eintrittsbarriere noch durch weitere Faktoren begrenzt:

- Die Barriere kann durch Produkt- oder Verfahrensinnovationen zu-nichte gemacht werden, die zu einer grundlegend neuen Technologie führen und dadurch eine völlig neue Erfahrungskurve schaffen. (Ein Fallbeispiel aus der Automobilindustrie ist bei Abernathy and Wayne, 1974, S. 109, wiedergegeben.) Neue Konkurrenten können die Branchenführer überspringen und auf der neuen Erfahrungskurve landen, die zu erreichen den Anführern schwerer fällt.
- Die Jagd nach niedrigen Kosten kann im Widerspruch zu anderen nützlichen Barrieren stehen, wie z. B. zur Produktdifferenzierung durch Image oder zum technologischen Vorsprung. So hat z. B. Hewlett-Packard für Rechner und Kleincomputer substantielle, auf technologischem Vorsprung beruhende Barrieren aufgebaut, während andere Anbieter derselben Branchen erfahrungs- und größenorientierte Strategien verfolgen.
- Wenn mehrere starke Unternehmen ihre Strategien auf der Erfahrungskurve aufbauen, können die Konsequenzen für eines oder mehrere von ihnen fatal sein. Wenn schließlich nur noch *ein* Wettbewerber diese Strategie verfolgt, ist das Branchenwachstum unter Umständen bereits beendet, und die Aussicht, die Vorteile der Erfahrungskurve zu nutzen, längst verflossen.
- Unternehmen, die aggressiv Kostensenkungen durch Erfahrung anstreben, werden möglicherweise von Marktentwicklungen in anderen Bereichen abgelenkt und verstellen sich selbst den Blick für neue Technologien, die alte Erfahrungen obsolet werden lassen.

Der Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern begegnet uns in der vertrauten Form der Positionskämpfe – also in Form von Taktiken wie Preiswettbewerb, Werbeschlachten, Einführung neuer Produkte und verbesserten Service- oder Garantieleistungen. Die Rivalität entsteht, weil einer oder mehrere der Konkurrenten sich entweder dazu gedrängt fühlen oder die Möglichkeit sehen, ihre Position zu verbessern. In den meisten Branchen wirken sich die Maßnahmen eines Unternehmens spürbar auf seine Konkurrenten aus und führen deshalb häufig zu Vergeltungs- oder Gegenmaßnahmen; die Unternehmen sind *wechselseitig abhängig*. Eine Eskalation von Maßnahmen und Gegenmaßnahmen führt möglicherweise dazu, daß alle Wettbewerber darunter leiden und am Ende schlechter dastehen als zuvor.

Bestimmte Konkurrenzformen, namentlich Preiswettbewerb, sind hochgradig instabil und bergen die Wahrscheinlichkeit in sich, daß sich die Rentabilität der gesamten Branche verschlechtert. Preissenkungen werden schnell und ohne Mühe von den Rivalen gekontert und führen anschließend zu geringeren Erträgen für alle (es sei denn, die Preiselastizität der Nachfrage nach dem Branchenprodukt ist ausreichend hoch). Hingegen können Werbeschlachten durchaus die Nachfrage ausweiten oder die Produktdifferenzierung in der Branche vertiefen, zum Vorteil aller Unternehmen.

Die Rivalität in manchen Branchen wird mit Ausdrücken wie »kriegerisch«, »erbittert« oder »mörderisch« charakterisiert, während sie in anderen Branchen »höflich« oder »vornehm« genannt wird. Intensive Rivalität ist das Ergebnis einer Reihe zusammenwirkender struktureller Faktoren:

Zahlreiche oder gleich ausgestattete Wettbewerber. Wenn es viele Wettbewerber gibt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, daß einige Unternehmen glauben, sie könnten Maßnahmen ergreifen, ohne daß die anderen davon Notiz nehmen. Selbst wenn es relativ wenige Unternehmen gibt, die aber im Hinblick auf ihre Größe und ihre erkennbaren Mittel relativ ausgeglichen sind, wird ein instabiler Zustand geschaffen, weil nämlich die Kampfbereitschaft in diesem Fall besonders hoch sein kann und die Mittel für dauerhafte und harte Vergeltungsmaßnahmen vorhanden sind. Ist die Branche hingegen hochkonzentriert oder wird sie durch ein oder we-

nige Unternehmen dominiert, so wird die relative Stärke selten falsch eingeschätzt; der oder die Branchenführer können sowohl disziplinierend als auch kooperativ (z. B. als Vorreiter bei den Preisen) eingreifen.

Im Wettbewerb vieler Branchen spielen ausländische Unternehmen eine wichtige Rolle, indem sie durch Experten oder Direktinvestitionen unmittelbar teilnehmen. Wenngleich ausländische Wettbewerber einige (später zu erläuternde) Besonderheiten aufweisen, sollten sie für die Zwecke der Strukturanalyse wie inländische Konkurrenten behandelt werden.

Langsames Branchenwachstum. Bei langsamem Branchenwachstum bedeutet Wettbewerb für Unternehmen, die expandieren wollen, in erster Linie Kampf um die Höhe des Marktanteils. Die Konkurrenz um Marktanteile ist hier wesentlich intensiver als bei schnellem Wachstum, wo alle Unternehmen ihre Ergebnisse verbessern, wenn sie nur mit der Branche mithalten, und wo ihre finanziellen und personellen Ressourcen durch die Branchenexpansion vollständig gebunden sein können.

Hohe Fix- oder Lagerkosten. Hohe Fixkosten üben auf alle Unternehmen den Druck aus, ihre Kapazitäten möglichst stark auszulasten, was bei zunächst vorhandenen Überschußkapazitäten oft zu schnell eskalierenden Preissenkungen führt. Viele Grundstoffindustrien wie z. B. Papier und Aluminium leiden unter diesem Problem. Entscheidend ist das Verhältnis der Fixkosten zum hinzugefügten Mehrwert (der Wertschöpfung), und nicht der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten. Unternehmen, bei denen ein großer Teil der Kosten auf den Kauf von externen Inputs entfällt (geringe Wertschöpfung), können gewaltig unter Druck stehen, eine bestimmte Mindestauslastung zu erreichen, auch wenn der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten gering ist.

Eine den hohen Fixkosten verwandte Situation liegt vor, wenn das Produkt nur schwer oder teuer zu lagern ist. Hier sind die Unternehmen leicht versucht, ihre Preise möglichst unbemerkt allmählich herabzusetzen (Preisschattierung), um ihre Verkäufe zu sichern. Dieser Druck hält die Gewinne in bestimmten Branchen niedrig, wie etwa beim Hummerfang, bei der Herstellung gewisser gefährlicher Chemikalien und bei bestimmten Dienstleistungen.

Fehlende Differenzierung oder Umstellungskosten. Wo das Produkt oder die Leistung einer Branche als einfacher Gebrauchsartikel angesehen

wird, beruht die Käuferentscheidung hauptsächlich auf Preis und Service, wodurch der Wettbewerb bei Preis und Service besonders intensiv wird. Die Produktdifferenzierung schafft hingegen »Isolierschichten« gegen den Wettbewerbskrieg, weil die Kunden dann bestimmte Anbieter dauerhaft bevorzugen. Die bereits beschriebenen Umstellungskosten haben die gleiche Wirkung.

Große Kapazitätserweiterungen. Wo Betriebsgrößensparnisse und technologisch bedingte Mindestgrößen Kapazitätserweiterungen nur in großem Umfang erlauben, können diese das Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage auf dem Markt ständig stören, besonders wo sie gehäuft aufzutreten drohen. Die Branche kann sich wiederholt Phasen von Überkapazität und Preissenkungen gegenübersehen, wie wir sie z. B. bei der Produktion von Chlor, Vinylchlorid und Ammoniumdünger beobachten können. Die Bedingungen, die zu chronischen Überkapazitäten führen, werden in Kapitel 15 diskutiert.

Heterogene Wettbewerber. Wettbewerber, die sich in bezug auf Strategie, Herkunft, Persönlichkeiten und Beziehungen zu ihren Konzernen unterscheiden, haben verschiedene Ziele und Strategien für ihr Wettbewerbsverhalten und können dadurch kontinuierlich in Konflikt zueinander geraten. Es fällt ihnen oft schwer, die Absichten der jeweils anderen zu verstehen und sich über die »Spielregeln« der Branche zu einigen. Strategische Entscheidungen, die für den einen Wettbewerber richtig sind, werden für den anderen falsch sein.

Ausländische Wettbewerber erhöhen oft die Heterogenität der Branche, weil sie von anderen Bedingungen ausgehen und häufig abweichende Ziele haben. Das Gleiche kann für Eigentümer-Unternehmer der Fall sein, die sich möglicherweise mit unterdurchschnittlichen Ertragsraten auf ihr investiertes Kapital zufriedengeben, um die Unabhängigkeit des eigenen Betriebes aufrechtzuerhalten, während solche Ertragsdaten für eine große Publikumsgesellschaft inakzeptabel sind und irrational erscheinen können. In einer solchen Branche kann die Haltung der kleinen Unternehmen die Rentabilität des größeren Konzerns begrenzen. Auf vergleichbare Weise werden Unternehmen, die einen Markt als Ventil für Überschusskapazitäten betrachten (z. B. bei Dumping) andere Strategien verfolgen als jene, für die der betreffende Markt Priorität besitzt. Zu guter Letzt sind Unterschiede im Verhältnis der konkurrierenden Geschäfts-

einheiten zu ihren Konzernen ein weiteres Element der Heterogenität in einer Branche. Eine Geschäftseinheit etwa, die Teil einer vertikalen Unternehmenskette innerhalb ihres Gesamtunternehmens ist, kann gegenüber einem unabhängigen Unternehmen in derselben Branche andersartige, ja sogar gegensätzliche Ziele verfolgen. Genauso wird eine Geschäftseinheit, die im Portfolio ihres Konzerns die Rolle der »Cash-Kuh« spielt, sich anders verhalten als eine, die zum Zweck langfristigen Wachstums angesichts eines Mangels an Alternativen im Gesamtunternehmen aufgebaut wird. (Einige Methoden, mit denen die Vielfalt bei Wettbewerbern zu erfassen ist, werden in Kapitel 3 entwickelt.)

Hohe strategische Einsätze. Die Rivalität in einer Branche wird noch explosiver, wenn einige Unternehmen den Erfolg um jeden Preis suchen. So kann etwa ein diversifiziertes Unternehmen dem Erfolg in einer bestimmten Branche große Bedeutung beimessen, um seine übergreifende Konzernstrategie zu stützen. Unternehmen wie Bosch, Sony oder Philips sehen sich vielleicht gedrängt, eine solide Position auf dem U.S.-Markt zu erreichen. Die Ziele dieser Unternehmen können in solchen Situationen nicht nur abweichen, sondern sogar destabilisierend wirken, weil sie expansiv ausgerichtet sind und die Bereitschaft beinhalten, im Notfall die Rentabilität zu opfern. (Methoden zur Bestimmung strategischer Einsätze werden in Kapitel 3 entwickelt.)

Hohe Austrittsbarrieren. Austrittsbarrieren sind ökonomische, strategische und emotionale Faktoren, die Unternehmen zum Verbleib in ihrer Branche veranlassen, selbst wenn sie niedrige oder sogar negative Ertragsraten erwirtschaften. Die Hauptursachen von Austrittsbarrieren sind die folgenden:

- **Spezialisierte Aktiva:** Aktiva, die auf bestimmte Branchen oder Standorte spezialisiert sind, weisen niedrige Liquidationswerte oder hohe Transfer- und Umwandlungskosten auf.
- **Fixkosten des Austritts:** Darunter fallen Sozialpläne, Umsiedlungskosten, die Aufrechterhaltung von Ersatzteillagern usw.
- **Strategische Wechselbeziehungen:** Wechselbeziehungen zwischen der betreffenden Geschäftseinheit und anderen Konzernteilen im Hinblick auf Image, Marketingfähigkeit, Zugang zu Finanzmärkten, gemeinsam betriebene Anlagen u. ä. veranlassen den Konzern, der

Präsenz in der Branche eine hohe strategische Bedeutung beizumessen.

- **Emotionale Barrieren:** Die Weigerung des Managements, ökonomisch gerechtfertigte Austrittsentscheidungen zu fällen, entsteht aus Faktoren wie der Identifikation mit der betreffenden Branche, Loyalität gegenüber den Mitarbeitern, Angst um die eigene Karriere, Stolz usw.
- **Administrative und soziale Restriktionen:** Aus Sorge um Arbeitsplatzverluste und Angst vor regionalen ökonomischen Auswirkungen kommt es vor, daß staatliche Stellen den Austritt verbieten oder behindern; solche Praktiken sind in den USA weniger verbreitet. (Eine ausführliche Darstellung von Austrittsbarrieren erfolgt in Kapitel 12, in dem außerdem gezeigt wird, welches Gewicht der Diagnose von Austrittsbarrieren in schrumpfenden Branchen zukommt.)

Wenn die Austrittsbarrieren hoch sind, unterbleibt der Abbau von Überschußkapazitäten, und Unternehmen, die im Wettbewerb versagt haben, geben nicht auf. Statt dessen halten sie grimmig durch und sind aufgrund ihrer Schwäche gezwungen, zu extremen Taktiken Zuflucht zu nehmen. Das kann die Rentabilität der gesamten Branche dauerhaft niedrig halten.

Die Veränderung der Rivalität

Die Faktoren, die den Grad der Konkurrenz bestimmen, können sich ändern. Beispielsweise verändert sich das Wachstum der Branche im Zuge ihres Reifungsprozesses; mit zunehmender Reife nimmt die Wachstumsrate ab, was zu verstärkter Rivalität, sinkenden Gewinnen und (häufig) zum Abstoßen von Werten führt. Als die Freizeitfahrzeugindustrie Anfang der siebziger Jahre expandierte, ging es fast allen Anbietern gut, aber das seitherige langsame Wachstum hat (außer bei den stärksten Wettbewerbern) die hohen Erträge verschwinden lassen, ganz zu schweigen davon, daß viele schwächere Unternehmen aus der Branche herausgedrängt wurden. Dasselbe Muster hat sich von Branche zu Branche wiederholt; Schneemobile, Aerosolverpackung und Sportausrüstung sind bloß einige Beispiele.

Eine Veränderung der Rivalität ist oft zu beobachten, wenn durch

Beteiligung oder Kauf eine ganz anders ausgerichtete »Persönlichkeit« zur Branche stößt, wie z. B. beim Erwerb von Miller Beer durch Philip Morris oder von Charmin Paper Company durch Procter & Gamble. Zu veränderter Rivalität führt es auch, wenn durch technologische Innovationen das Niveau der Fixkosten steigt und dadurch der Wettbewerb »explosiver« wird, wie es etwa beim Wechsel von stoßweiser zu kontinuierlicher fotografischer Entwicklung in den sechziger Jahren der Fall war.

Wenngleich ein Unternehmen mit vielen der Faktoren, die die Wettbewerbsintensität bestimmen, leben muß (weil sie Teil der Branchenökonomie sind), kann es einen gewissen Spielraum haben, um durch strategische Schritte seine Lage zu verbessern. Es kann beispielsweise versuchen, die Umstellungskosten seiner Käufer zu erhöhen, indem es ihnen technische Hilfe anbietet, damit sie sein Produkt in ihre Operationen einbauen oder von seiner technischen Instruktion abhängig werden. Oder das Unternehmen kann versuchen, durch neue Serviceformen, Marketinginnovationen oder Produktveränderungen den Grad der Produktdifferenzierung zu erhöhen. Die Konzentration der Verkaufsanstrengungen auf die am schnellsten wachsenden Marktsegmente oder auf die Marktbereiche mit den geringsten Fixkosten vermag die Rivalität zu verringern. Außerdem sollte das Unternehmen versuchen, seinen Konkurrenten hohe Austrittsbarrieren zu ersparen (soweit es dazu in der Lage ist), um erbitterte Preissenkungsrunden zu vermeiden; im übrigen kann es seine eigenen Austrittsbarrieren senken. (Wettbewerbsmaßnahmen werden detailliert in Kapitel 5 untersucht.)

Austritts- und Eintrittsbarrieren

Obwohl Austritts- und Eintrittsbarrieren konzeptionell verschieden sind, ist ihr jeweiliges Niveau ein wichtiger Aspekt der Branchenanalyse. Austritts- und Eintrittsbarrieren hängen oft zusammen. So gehen etwa höhere Betriebsgrößenersparnisse in der Produktion meist mit spezialisierten Aktiva einher, genauso wie unternehmenseigene Technologien.

Betrachten wir den vereinfachten Fall, daß Austritts- und Eintrittsbarrieren jeweils hoch oder niedrig sein können:

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

Abbildung 1-2: Barrieren und Rentabilität

Hohe Eintrittsbarrieren bei niedrigen Austrittsbarrieren sind für die Gewinne der Branche ideal: Der Eintritt wird verhindert, und erfolglose Konkurrenten verlassen die Branche. Wenn sowohl die Eintritts- als auch die Austrittsbarrieren hoch sind, ist das Gewinnpotential ebenfalls hoch, aber in der Regel mit höherem Risiko behaftet: zwar wird der Eintritt verhindert, aber erfolglose Unternehmen verbleiben in der Branche und kämpfen.

Der Fall niedriger Eintritts- und Austrittsbarrieren ist wenig aufregend; das Schlimmste aber, was passieren kann, sind niedrige Eintrittsbarrieren bei hohen Austrittsbarrieren. In diesem Fall ist der Eintritt einfach, und er wird stimuliert durch ökonomische Aufschwünge oder sonstige vorübergehende Gewinnzuwächse; wenn sich die Ergebnisse hingegen wieder verschlechtern, unterbleibt der Abbau überschüssiger Kapazitäten aus der Branche. Insgesamt erhöhen sich die Kapazitäten also, und die Rentabilität wird meist chronisch niedrig sein. Eine solch ungünstige Situation könnte z. B. entstehen, wenn Lieferanten oder Kreditgeber bereitwillig den Eintritt in eine Branche finanzieren, die eingetretenen Unternehmen sich danach aber erheblichen fixen Finanzierungskosten gegenübersehen.

Druck durch Substitutionsprodukte

Alle Unternehmen einer Branche konkurrieren (im weiteren Sinne) mit Branchen, die Ersatzprodukte (Substitute) herstellen. Ersatzprodukte be-

grenzen das Gewinnpotential einer Branche, indem sie eine Obergrenze für die Preise setzen, die die Unternehmen verlangen können, ohne ihre Gewinne zu gefährden. (Der Einfluß von Ersatzprodukten kommt in der Preiselastizität der Nachfrage nach dem Produkt der Branche zum Ausdruck.) Je attraktiver die von den Ersatzprodukten angebotene Preis/Leistungs-Alternative ist, desto fester sitzt der Deckel auf den Branchengewinnen.

Zuckerproduzenten, die mit der groß angelegten Vermarktung von stark zuckerhaltigem Maissirup, einem Zuckersubstitut, konfrontiert sind, lernen gegenwärtig diese Lektion. Genauso erging es den Herstellern von Acetylen und Reyon, die mit der extremen Konkurrenz alternativer, billigerer Materialien auf vielen ihrer jeweiligen Anwendungsgebiete zu kämpfen hatten. Ersatzprodukte begrenzen nicht nur Gewinne in normalen Zeiten, sondern sie schmälern auch die Sondergewinne, die eine Branche in Boomphasen erzielen kann. 1978 genossen die Hersteller von Glaswolle-Isolierung eine nie dagewesene Nachfrage, die durch die hohen Energiekosten und das harte Winterwetter bedingt war. Aber die Fähigkeit der Branche, die Preise zu erhöhen, wurde durch den Andrang von Isolierungssubstituten wie Zellulose, Steinwolle und Styropor begrenzt. Diese Ersatzprodukte werden die Rentabilität noch stärker schmälern, wenn die gegenwärtige Runde der Fabrikerweiterungen die Kapazitäten entsprechend der Nachfrage (und darüber hinaus) erhöht haben wird.

Ersatzprodukte ausfindig zu machen verlangt die Suche nach Produkten, die die gleiche *Funktion* erfüllen wie das der Branche. Die Suche ist manchmal recht schwierig und führt den Analytiker unter Umständen in Geschäftszweige, die scheinbar wenig mit der Branche zu tun haben. So werden etwa Effektenmakler zunehmend mit Substituten wie Immobilien, Versicherungen, Geldmarkttiteln und anderen Möglichkeiten individueller Kapitalanlage konfrontiert, die durch die Krise der Aktienmärkte an Gewicht zunehmen.

Die Position gegenüber Ersatzprodukten kann eine Frage des *kollektiven* Handelns der Branche sein. Obwohl beispielsweise die Werbung eines einzelnen Unternehmens nicht ausreichen mag, um die Position der Branche gegenüber einem Substitut zu stärken, kann umfangreiche und dauerhafte Werbung aller Wettbewerber durchaus die Lage der Branche verbessern. Ähnliche Argumente gelten für gemeinsame Initiativen bei Aufgaben wie erhöhte Produktqualität, gesteigertes Marketing, verbesserte Angebotsstruktur des Produkts usw.

Die meiste Aufmerksamkeit verdienen Ersatzprodukte, a) deren Preis/Leistungs-Verhältnis sich gegenüber dem Produkt der Branche tendenziell verbessert und b) deren Hersteller hohe Gewinne erzielen. Im letzteren Fall gewinnen Ersatzprodukte oft schnell an Gewicht, wenn nämlich der Wettbewerb in ihren Branchen aus irgendwelchen Gründen intensiver wird und zu niedrigeren Preisen oder verbesserten Leistungen führt. Die Analyse solcher Trends kann ausschlaggebend dafür sein, ob man versuchen sollte, das Ersatzprodukt strategisch auszuschalten, oder ob es als unvermeidlicher Wettbewerbsfaktor in die Strategie einbezogen werden sollte. Ein Beispiel: Elektronische Warnsysteme stellen ein mächtiges Substitut für den Einsatz von Wach- und Schutzdiensten dar. Zudem wird ihre Attraktivität sicherlich noch steigen, da arbeitsintensive Wachdienste unweigerlich teurer werden, während die Kosten elektronischer Systeme höchstwahrscheinlich sinken, ihre Anwendungsmöglichkeiten aber steigen werden. Hier besteht die richtige Antwort der Wach- und Schutzdienste wohl darin, Kombinationen von Schutzpersonal und elektronischen Systemen anzubieten (wobei die Wächter zum qualifizierten Bedienungspersonal werden), statt zu versuchen, elektronische Systeme durchweg auszubooten.

Die Verhandlungsstärke der Abnehmer

Die Abnehmer »konkurrieren« mit der Branche, indem sie die Preise drücken, höhere Qualität oder bessere Leistung verlangen und Wettbewerber gegeneinander ausspielen – alles auf Kosten der Rentabilität der Branche. Die Stärke jeder wichtigen Abnehmergruppe hängt von bestimmten Merkmalen ihrer Marktsituation und dem Anteil ihrer Käufe an den gesamten Verkäufen der Branche ab. Eine Abnehmergruppe ist stark, wenn die folgenden Bedingungen erfüllt sind:

Die Abnehmergruppe ist konzentriert oder hat einen großen Anteil an den Gesamtumsätzen der Verkäufer. Wenn ein großer Anteil des Umsatzes auf einen bestimmten Abnehmer entfällt, dann erhält das Geschäft mit ihm besonderes Gewicht im Hinblick auf das Gesamtergebnis. Großabnehmer sind ganz besonders mächtig, wenn die Branche sich hohen Fixkosten gegenüber sieht – wie z. B. bei Getreideraffinerien und chemischen Großanlagen –, die ausgelastete Kapazitäten erfordern.

Die Produkte, die die Abnehmergruppe von der Branche bezieht, bilden einen signifikanten Anteil an den Gesamtkosten oder -käufen der Gruppe. In diesem Fall sind die Abnehmer bereit, sich die Suche nach einem günstigen Preis etwas kosten zu lassen und selektiv zu kaufen. Wenn das Produkt hingegen nur einen kleinen Teil ihrer Kosten ausmacht, sind die Abnehmer in der Regel weit weniger preiseempfindlich.

Die Produkte, die sie von der Branche bezieht, sind standardisiert oder nicht differenziert. Die Abnehmer sind sicher, daß sie immer alternative Lieferanten finden werden; sie können deshalb die Lieferanten gegeneinander ausspielen, wie bei der Aluminiumherstellung.

Ihre Umstellungskosten sind niedrig. Umstellungskosten, die wir bereits definiert haben, binden den Abnehmer an bestimmte Lieferanten. Umgekehrt steigt die Macht des Abnehmers, wenn sich der Lieferant Umstellungskosten gegenüberstellt.

Ihre Gewinne sind niedrig. Niedrige Gewinne drängen die Abnehmer, ihre Einkaufskosten zu senken. So beklagen sich etwa die Lieferanten von Chrysler, daß sie unter Druck gesetzt werden, bessere Konditionen zu bieten. Abnehmer mit hohen Gewinnen sind hingegen weniger preiseempfindlich (natürlich nur, wenn das Produkt keinen großen Anteil an ihren Kosten hat) und können sich eher langfristig am Erhalt ihrer Lieferanten orientieren.

Die Abnehmer können glaubwürdig mit Rückwärtsintegration drohen. Wenn Abnehmer entweder partiell integriert sind oder glaubwürdig mit Rückwärtsintegration drohen können, sind sie in der Lage, Zugeständnisse auszuhandeln.² Die großen Automobilproduzenten General Motors und Ford sind bekannt dafür, daß sie, um Druck auszuüben, damit drohen, Einzelteile selbst herzustellen. Sie praktizieren *partielle Integration*, d. h., sie produzieren einen Teil ihres Bedarfs an bestimmten Einzelteilen selbst und kaufen den Rest von externen Lieferanten. Sie können deshalb nicht nur besonders glaubwürdig mit weiterer Integration drohen, sondern verfügen zudem über eine detaillierte Kenntnis der Kosten, was ihnen in Verhandlungen sehr zugute kommt. Diese Art von Käufermacht kann teilweise neutralisiert werden, wenn die Lieferanten ihrerseits damit drohen, vorwärts (also in die Branche der Abnehmer) zu integrieren.

2 Wenn die Motive der Abnehmer eher auf Sicherheit, ausreichender Versorgung und anderen außerpreislichen Faktoren beruhen, wird das Unternehmen möglicherweise gezwungen, beträchtliche Preiskonzessionen anzubieten, um die Integration zu verhindern.

Das Branchenprodukt ist für die Qualität oder Leistung des Produkts, das die Abnehmer herstellen, unerheblich. Wenn die Qualität eines Produkts stark von einem bestimmten Input abhängt, wird der Käufer des Inputs in der Regel weniger preisempfindlich sein. Eine solche Situation ist zum Beispiel bei Ölbohrungsausrüstungen zu beobachten, wo ein Defekt zu großen Verlusten führen kann (denken Sie an die enormen Kosten, die unlängst durch das Versagen eines Ventils auf einer Bohrinselfläche nahe der mexikanischen Küste entstanden sind!), oder auch bei elektronischen Diagnostik- und Testgeräten, wo die Qualität des Chassis und der Bedienungsfront einen starken Einfluß darauf haben kann, wie der Benutzer die Qualität der im Innern enthaltenen Ausrüstung einschätzt.

Der Käufer ist vollständig informiert. Je umfassender der Abnehmer über die Nachfrage, die aktuellen Marktpreise und sogar über die Kosten seines Lieferanten informiert ist, desto ausgeprägter wird gewöhnlich seine Verhandlungsstärke sein. Bei vollständiger Information kann der Abnehmer sicherstellen, daß er den günstigsten Preis erhält, und er kann den Behauptungen der Lieferanten widersprechen, daß ihre Lebensfähigkeit gefährdet sei.

Die meisten dieser Ursachen von Abnehmermacht gelten für Konsumenten genauso wie für industrielle und kommerzielle Abnehmer – nur der Bezugsrahmen muß modifiziert werden. Beispielsweise verhalten sich Konsumenten recht preisempfindlich, wenn sie Produkte kaufen, die undifferenziert sind, teuer (gemessen an ihren Einkommen) oder bei denen sie keinen besonderen Wert auf Qualität legen.

Die gleichen Regeln bestimmen die Verhandlungsstärke von Groß- und Einzelhändlern, mit einem wichtigen Zusatz. Einzelhändler können eine starke Position gegenüber Herstellern erlangen, wenn es ihnen gelingt, die *Kaufentscheidungen der Konsumenten zu beeinflussen*, wie z. B. bei Hifi-Komponenten, Schmuck, Haushaltsgeräten, Sportartikeln usw. In gleicher Weise können Großhändler Verhandlungsstärke erringen, wenn sie die Einkaufsentscheidungen der Einzelhändler oder anderer Unternehmen, an die sie verkaufen, beeinflussen.

Veränderte Käufermacht

In dem Maße, wie sich die oben beschriebenen Faktoren mit der Zeit (oder als Ergebnis strategischer Entscheidungen von Unternehmen) än-

dern, wird die Macht der Abnehmer steigen oder fallen. So ist etwa die Freizeitbekleidungsindustrie unter zunehmenden Druck geraten und mußte sinkende Margen verzeichnen, weil die Konzentration unter ihren Abnehmern (Warenhäusern und Bekleidungsgeschäften) stieg und große Filialketten Kontrolle über die Branche errangen. Die Branche ist bislang nicht in der Lage gewesen, ihre Produkte zu differenzieren oder Umstellungskosten bei ihren Abnehmern aufzubauen (um sie an sich zu binden und damit den Konzentrationstrend zu neutralisieren); auch der Zustrom von Importen war nicht gerade hilfreich.

Ein Unternehmen sollte die Auswahl seiner Abnehmergruppen als wichtige strategische Entscheidung betrachten. Es kann seine strategische Lage verbessern, indem es Abnehmer findet, die die geringstmögliche Macht besitzen, es nachteilig zu beeinflussen – mit anderen Worten: indem es *Abnehmerauswahl* betreibt. Selten sind alle Abnehmergruppen, an die das Unternehmen verkauft, gleich mächtig. Selbst wenn es nur an eine einzige Branche verkauft, gibt es innerhalb dieser Branche wahrscheinlich Segmente, die weniger mächtig (und deshalb weniger preisempfindlich) sind als andere. Beispielsweise sind die Ersatzbedarf-Märkte bei den meisten Produkten weniger preisempfindlich als die Originalmärkte. (Die Strategien der Abnehmerauswahl werden in Kapitel 6 ausführlich beschrieben.)

Die Verhandlungsstärke von Lieferanten

Lieferanten können ihre Verhandlungsstärke ausspielen, indem sie damit drohen, die Preise zu erhöhen oder die Qualität zu senken. Mächtige Lieferanten können dadurch die Rentabilität von Branchen drücken, die nicht in der Lage sind, Kostensteigerungen in ihren eigenen Preisen weiterzugeben. Beispielsweise haben Chemieunternehmen durch die Erhöhung der Preise dazu beigetragen, die Rentabilität der Vertragshersteller von Aerosolverpackungen zu untergraben, weil die Verpacker, die sich intensiver Konkurrenz in Form der Eigenproduktion ihrer Abnehmer gegenübersehen, nur entsprechend begrenzte Preiserhöhungsspielräume haben.

Die Bedingungen, die den Lieferanten Macht verleihen, sind meist die Spiegelbilder jener Bedingungen, die die Macht von Abnehmern be-

gründen. Eine Lieferantengruppe ist stark, wenn die folgenden Voraussetzungen gegeben sind:

Die Lieferantengruppe wird von wenigen Unternehmen beherrscht und ist stärker konzentriert als die Branche, an die sie verkauft. Lieferanten, die an relativ zersplitterte Abnehmer verkaufen, werden meist einen beträchtlichen Einfluß auf Preise, Qualität und Lieferbedingungen ausüben können.

Ihre Verkäufe an die Branche werden nicht durch Ersatzprodukte streitig gemacht. Selbst die Macht großer, einflußreicher Lieferanten kann im Zaum gehalten werden, wenn sie mit Ersatzprodukten im Wettbewerb stehen. Beispielsweise liefern sich Anbieter konkurrierender Süßstoffe einen harten Kampf um zahlreiche Anwendungsgebiete, obwohl die einzelnen Unternehmen größer sind als ihre Abnehmer.

Die Branche ist als Kunde für die Lieferanten relativ unwichtig. Wenn die Lieferanten an mehrere Branchen verkaufen, aber keine der Branchen einen signifikanten Anteil der Verkäufe auf sich vereinigt, werden die Lieferanten leicht geneigt sein, ihre Macht auszuüben. Ist die Branche aber ein wichtiger Kunde und ist das Abschneiden der Lieferanten eng an das Geschäft mit ihr gebunden, so sind die Lieferanten daran interessiert, die Branche zu schützen, etwa durch vernünftige Preise, Unterstützung bei Aktivitäten wie F&E, öffentlicher Interessenvertretung usw.

Das Produkt der Lieferanten ist ein wichtiger Input für das Geschäft des Abnehmers. Ein bestimmter Input kann für den reibungslosen Produktionsprozeß eines Abnehmers oder für die Qualität seines Produkts entscheidend sein, was die Macht des Lieferanten erhöht. Das trifft vor allem dann zu, wenn der Input nicht lagerfähig ist und der Abnehmer keine Bestände aufbauen kann.

Die Lieferantengruppe hat ihre Produkte differenziert oder bei den Abnehmern Umstellungskosten aufgebaut. Wenn die Abnehmer sich differenzierten Produkten und Umstellungskosten beim Wechsel zu anderen Lieferanten gegenübersehen, wird ihre Möglichkeit beschnitten, die Lieferanten gegeneinander auszuspielen. Umgekehrt verhält es sich, wenn Umstellungskosten beim Lieferanten vorliegen.

Die Lieferantengruppe kann glaubwürdig mit Vorwärtsintegration drohen. Dadurch wird die Fähigkeit der Branche eingeschränkt, ihre Einkaufsbedingungen zu verbessern.

Unter »Lieferanten« verstehen wir meist andere Unternehmen, doch

sollten wir auch die *Arbeitskräfte* als Lieferanten betrachten, die übrigens in vielen Branchen über beträchtliche Macht verfügen. Zahlreiche empirische Belege zeigen, daß knappe, hochqualifizierte Beschäftigte und/oder gewerkschaftlich gut organisierte Arbeitskräfte in der Lage sind, die möglichen Gewinne einer Branche in Tarifverhandlungen deutlich zu schmälern. Die Prinzipien, nach denen die potentielle Macht von Arbeitskräften (als »Lieferanten«) zu bestimmen ist, ähneln den bereits diskutierten; die entscheidenden Zusatzfragen, die zu stellen sind, betreffen den *Organisationsgrad* der Arbeitskräfte und die Möglichkeit, Engpässe bei bestimmten Qualifikationen zu *überwinden*. Wenn die Arbeitskräfte gut organisiert und die Engpässe nicht zu überwinden sind, kann die Macht der Arbeitskräfte erheblich sein.

Die Bedingungen, die der Macht von Lieferanten zugrunde liegen, sind nicht nur der Veränderung unterworfen, sie liegen oft auch außerhalb der Kontrolle des Unternehmens. Wie im Falle der Käufermacht ist es aber manchmal möglich, die Situation des Unternehmens durch strategische Maßnahmen zu verbessern. Das Unternehmen kann stärker mit Rückwärtsintegration drohen, Umstellungskosten abzubauen versuchen u. dgl. (Kapitel 6 wird einige der Folgerungen, die sich aus der Macht von Lieferanten für die Einkaufsstrategie ergeben, näher untersuchen.)

Der Staat als Faktor im Branchenwettbewerb

Im Hinblick auf den Staat haben wir uns bisher auf die Frage beschränkt, inwieweit er Eintrittsbarrieren zu beeinflussen vermag; tatsächlich aber muß der Staat – und zwar auf allen Ebenen – in den siebziger und achtziger Jahren als Faktor angesehen werden, der sowohl direkt als auch indirekt viele, wenn nicht alle Aspekte der Branchenstruktur potentiell beeinflußt. In vielen Branchen *ist* der Staat Abnehmer oder Lieferant und kann den Wettbewerb durch die Maßnahmen, die er ergreift, mitbestimmen. So ist etwa in den USA der Staat der entscheidende Abnehmer von Rüstungsgütern und der wichtigste Lieferant von Holz (durch die Kontrolle der Forstaufsicht über die riesigen Holzreserven im Westen der USA). In vielen Fällen wird die Rolle des Staates als Lieferant oder Abnehmer eher durch politische als durch ökonomische Faktoren geprägt – daran ist wohl nichts zu ändern. Im übrigen kann der Staat das Verhalten von Lieferanten und Käufern auch durch gesetzliche Vorschriften einengen.

Auch die Position einer Branche gegenüber Ersatzprodukten kann vom Staat beeinflußt werden – durch Vorschriften, Subventionen und andere Instrumente. Beispielsweise fördert die Regierung der USA intensiv die Solarenergie, indem sie Steueranreize und Forschungszuschüsse gewährt. Nachdem in den USA die gesetzlichen Beschränkungen für Erdgas aufgehoben worden waren, wurde Acetylen als chemisches Rohmaterial schnell verdrängt. Sicherheits- und Umweltschutzvorschriften beeinflussen relative Kosten und Qualität von Ersatzprodukten. Zu guter Letzt kann der Staat auf die *Rivalität* unter den Wettbewerbern einwirken, indem er durch Vorschriften das Branchenwachstum oder die Kostenstruktur verändert.

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.

Strukturanalyse und Wettbewerbsstrategie

Nachdem wir die auf den Branchenwettbewerb einwirkenden Kräfte und ihre Ursachen diagnostiziert haben, sind wir in der Lage, die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Verhältnis zur Branche zu bestimmen. Sie ergeben sich, strategisch betrachtet, aus der Position des Unternehmens gegenüber den Faktoren, die den einzelnen Wettbewerbskräften zugrunde liegen. Wo steht das Unternehmen in der Auseinandersetzung mit Ersatzprodukten? Mit Konkurrenten? Mit potentiellen neuen Konkurrenten?

Eine effektive Wettbewerbsstrategie ergreift offensive oder defensive Maßnahmen, um eine verteidigungsfähige Position gegenüber den fünf Wettbewerbskräften aufzubauen. Ganz allgemein ergeben sich daraus die folgenden Ansätze:

- das Unternehmen so zu plazieren, daß seine Fähigkeiten die bestmögliche Abwehr gegen das existierende Bündel von Wettbewerbskräften bieten;

- das Kräftegleichgewicht durch strategische Maßnahmen so zu beeinflussen, daß die Position des Unternehmens verbessert wird; oder
- Veränderungen der Wettbewerbsgrundlagen vorherzusehen, frühzeitig auf sie zu reagieren und den Wandel auszunutzen, indem eine dem neuen Wettbewerbsgleichgewicht angepaßte Strategie ausgewählt wird, bevor die Konkurrenten sie entdecken.

Plazierung

Der erste Ansatz betrachtet die Branchenstruktur als gegeben und paßt das Unternehmen entsprechend seinen Stärken und Schwächen daran an. Diese Strategie kann als Methode verstanden werden, einen Schutz vor den Wettbewerbskräften zu errichten und Positionen zu finden, in denen die Kräfte am schwächsten sind.

Die Kenntnis der Fähigkeiten des Unternehmens und der Ursachen der Wettbewerbskräfte zeigt die Bereiche auf, in denen sich das Unternehmen dem Wettbewerb stellen und wo es ihm aus dem Weg gehen sollte. Wenn das Unternehmen beispielsweise ein Billigproduzent ist, wird es vielleicht an mächtige Abnehmer verkaufen und darauf achten, ihnen nur solche Produkte zu verkaufen, die keiner Konkurrenz durch Ersatzprodukte ausgesetzt sind.

Einflußnahme auf das Gleichgewicht

Ein Unternehmen kann eine Strategie entwickeln, die in die Offensive geht. Diese Einstellung begnügt sich nicht damit, mit den Kräften fertigzuwerden; sie will ihre Ursachen angehen.

Marketinginnovationen können die Identifikation mit einer Marke stärken oder auf andere Weise das Produkt differenzieren. Kapitalinvestitionen in Großanlagen oder vertikale Integration erhöhen die Eintrittsbarrieren. Das Kräftegleichgewicht ist teils das Ergebnis externer Faktoren, teils unterliegt es der Kontrolle des Unternehmens. Die Strukturanalyse kann verwandt werden, um die Haupttriebkkräfte des Wettbewerbs in einer gegebenen Branche zu identifizieren und die Gebiete ausfindig zu machen, auf denen offensive, das Gleichgewicht verändernde strategische Maßnahmen den größten Erfolg bringen.

Ausnutzen des Wandels

Die Branchenentwicklung ist strategisch von Interesse, weil sich in ihrem Verlauf die strukturellen Fundamente des Wettbewerbs wandeln. Im Rahmen des bekannten Produkt-Lebenszyklus-Modells der Branchenentwicklung verändern sich beispielsweise die Wachstumsraten, die Werbung geht mit fortschreitender Reife zurück und die Unternehmen neigen dazu, sich vertikal zu integrieren.

Diese Trends sind nicht um ihrer selbst willen von Bedeutung; entscheidend ist, ob sie die strukturellen Fundamente des Wettbewerbs berühren. Betrachten wir die vertikale Integration. In der reifenden Kleincomputerindustrie sind ausgedehnte vertikale Integrationsprozesse zu beobachten, sowohl in der Produktion als auch bei der Entwicklung von Software. Dieser äußerst bedeutsame Trend erhöht beträchtlich die Betriebsgrößensparnisse sowie die Menge des branchennotwendigen Kapitals. Dadurch erhöhen sich wiederum die Eintrittsbarrieren, und kleinere Wettbewerber werden, wenn das Wachstum abflacht, möglicherweise die Branche verlassen müssen.

Unter strategischen Gesichtspunkten sind natürlich diejenigen Trends von besonderem Gewicht, die die wichtigsten Fundamente des Branchenwettbewerbs berühren und/oder neue strukturelle Faktoren hervorbringen. Bei Vertrags-Aerosolverpackern ist beispielsweise der Trend zu geringerer Produktdifferenzierung mittlerweile vorherrschend. Dieser Trend hat die Macht der Abnehmer gestärkt, die Eintrittsbarrieren gesenkt und die Rivalität intensiviert.

Die Strukturanalyse kann dazu dienen, die mögliche Rentabilität einer Branche vorherzusagen. Bei der langfristigen Planung kommt es darauf an, jede einzelne Wettbewerbskraft zu untersuchen, die Stärke ihrer Triebkräfte zu prognostizieren und danach ein integriertes Bild des voraussichtlichen Gewinnpotentials der Branche zu skizzieren.

Das Ergebnis einer solchen Überlegung kann vom Bild der existierenden Branchenstruktur erheblich abweichen. So ist etwa die heutige Solarenergiebranche von Dutzenden und vielleicht Hunderten von Unternehmen bevölkert, von denen keines eine größere Marktstellung besitzt. Der Eintritt ist einfach, und die Wettbewerber kämpfen darum, die Solarenergie als überlegenen Ersatz für konventionelle Heizmethoden zu etablieren.

Die Gewinnchancen der Solarenergiebranche hängen im wesentli-

chen von der Stärke der zukünftigen Eintrittsbarrieren ab, von der Verbesserung der Branchenposition gegenüber Ersatzprodukten, der langfristigen Wettbewerbsintensität und der Macht von Käufern und Lieferanten. Die Ausprägung dieser Merkmale wird ihrerseits davon beeinflusst, inwieweit es gelingt, Marken aufzubauen, ob der technologische Wandel signifikante Betriebsgrößensparnisse oder Erfahrungskurven in der Fertigung hervorbringt, wie hoch letztendlich die mit dem Eintritt verbundenen Kapitalkosten sein werden, welches Ausmaß die Fixkosten der Produktionsanlagen annehmen werden usw. (Der Prozeß der strukturellen Branchenentwicklung und seine Triebkräfte werden ausführlich in Kapitel 8 untersucht.)

Diversifikationsstrategie

Unser System zur Branchenanalyse können wir auch verwenden, um eine Diversifikationsstrategie zu entwerfen. Es hilft uns, die äußerst schwierige, in Diversifikationsentscheidungen enthaltene Frage zu beantworten: »Wie sind die Chancen dieser Branche?« Das System eröffnet einem Unternehmen die Chance, eine zukunftssträchtige Branche ausfindig zu machen, bevor sich ihre guten Aussichten in den Preisen der Akquisitionskandidaten niederschlagen.

Im übrigen kann das System dazu beitragen, besonders wertvolle Typen verwandter Diversifikation zu identifizieren. Ein fruchtbarer Ausgangspunkt für Diversifikation ist beispielsweise, verwandte Funktionen und Vertriebskanäle gemeinsam zu nutzen und dadurch wichtige Eintrittsbarrieren zu überwinden. All diese Themen werden wir in Kapitel 16 ausführlich behandeln.

Strukturanalyse und Branchendefinition

Der Definition der relevanten Branche, einem entscheidenden Schritt bei der Formulierung der Wettbewerbsstrategie, ist viel Aufmerksamkeit gewidmet worden. Zahlreiche Autoren haben außerdem die Notwendigkeit betont, Funktionen statt Produkte zu betrachten, auf den potentiellen weltweiten Wettbewerb zu blicken, statt innerhalb nationaler Grenzen zu

denken, und nach möglichen Konkurrenten der Zukunft Ausschau zu halten, statt bei den existierenden Konkurrenten stehenzubleiben. Das hat dazu geführt, daß über die korrekte Definition der Branche(n) eines Unternehmens endlose Debatten geführt wurden. Ein wichtiges Motiv in dieser Debatte ist die Angst, latente Quellen des Wettbewerbs zu übersehen, die der Branche eines Tages gefährlich werden könnten.

Die Strukturanalyse sollte solche Debatten vermeiden helfen, indem sie den Wettbewerb als ein weites Phänomen ansieht, das über die bestehenden Konkurrenten in der Branche hinausgeht. Jede Definition einer Branche ist im Grunde eine Entscheidung darüber, wo die Grenze zwischen herkömmlichen Konkurrenten und Herstellern von Ersatzprodukten, zwischen etablierten Unternehmen und potentiellen neuen Konkurrenten und zwischen den Wettbewerbern der Branche und ihren Lieferanten und Abnehmern gezogen werden sollte. Diese Grenzen zu ziehen ist im wesentlichen eine graduelle Frage, die wenig mit der Strategiewahl zu tun hat.

Hat man diese vielfältigen Quellen des Wettbewerbs aber erst einmal erkannt und ihre jeweilige Relevanz bestimmt, so wird die Frage nach dem genauen Verlauf der Grenzen mehr oder weniger unerheblich für die Strategieformulierung. Weder werden dann die latenten Quellen des Wettbewerbs noch seine Schlüsseldimensionen übersehen.

Allerdings ist die Definition einer Branche *nicht* dasselbe wie die Entscheidung über den konkreten Bereich, in dem das Unternehmen konkurrieren will (die Definition *seines* Geschäfts). Aus der weiten Definition einer Branche folgt beispielsweise nicht unbedingt, daß das Unternehmen auf breiter Linie konkurrieren kann oder soll; auf der anderen Seite kann es sehr vorteilhaft sein, in einer Reihe verwandter, aber gleichwohl verschiedener Branchen zu konkurrieren, wie wir gesehen haben. Die Trennung zwischen der Branchendefinition einerseits und der Entscheidung über den Geschäftsbereich des Unternehmens andererseits dürfte ein wichtiger Beitrag sein, um unnötige Verwirrung über Branchengrenzen zu vermeiden.

Die Verwendung der Strukturanalyse

Dieses Kapitel hat eine Vielzahl von Faktoren identifiziert, die sich auf den Branchenwettbewerb auswirken können. (Anhang B erörtert die

Quellen, aus denen Daten über diese Faktoren gewonnen werden können.) Nicht alle von ihnen sind in jeder Branche gleich wichtig. Der Rahmen der Strukturanalyse kann vielmehr verwandt werden, um auszuloten, wo die entscheidenden strukturellen Merkmale liegen, die den Charakter des Wettbewerbs in einer Branche bestimmen. Hier liegt der Schwerpunkt, auf den die analytische und strategische Aufmerksamkeit gerichtet werden sollte.

Kapitel 2

Typen von Wettbewerbsstrategien

Kapitel 1 beschrieb Wettbewerbsstrategie als die Wahl offensiver oder defensiver Maßnahmen, um eine gefestigte Branchenposition zu schaffen, d. h., erfolgreich mit den fünf Wettbewerbskräften fertigzuwerden und somit einen höheren Ertrag auf das investierte Kapital zu erzielen. Viele verschiedene Ansätze sind von Unternehmen dafür entdeckt worden, und die beste Strategie für ein bestimmtes Unternehmen ist letztlich eine einmalige Konstruktion, die seine besonderen Bedingungen widerspiegelt. Trotzdem können wir auf der allgemeinsten Ebene drei in sich geschlossene Strategiegruppen bestimmen, die getrennt oder kombiniert verwandt werden können, um langfristig solch eine gefestigte Position zu erreichen und Konkurrenten den Rang abzulaufen. Dieses Kapitel beschreibt die Strategiegruppen und untersucht einige ihrer jeweiligen Erfordernisse und Risiken. Ziel ist die Entwicklung einführender Konzepte, auf denen die spätere Analyse aufbauen kann. Die Überführung dieser allgemeinen Strategietypen in gezielte Strategien für bestimmte Arten von Branchensituationen wird ausführlicher in den nachfolgenden Kapiteln behandelt.

Drei Strategietypen

In der Auseinandersetzung mit den fünf Wettbewerbskräften gibt es drei erfolgversprechende Typen strategischer Ansätze, um andere Unternehmen in einer Branche zu übertreffen:

1. Umfassende Kostenführerschaft
2. Differenzierung
3. Konzentration auf Schwerpunkte

Gelegentlich kann ein Unternehmen Erfolg dabei haben, mehr als einen Ansatz als Hauptziel zu verfolgen, wenngleich dies selten möglich ist, wie wir später diskutieren werden. Die effektive Umsetzung irgendeiner dieser Strategietypen erfordert in der Regel vollen Einsatz wie auch unterstützende organisatorische Maßnahmen, die leicht verwässert werden, wenn es mehr als *ein* Hauptziel gibt. Die Strategietypen sind Ansätze dazu, Branchenkonkurrenten zu überbieten; in einigen Branchen wird die Struktur dazu führen, daß alle Unternehmen hohe Erträge erwirtschaften können, während in anderen die erfolgreiche Ausführung einer der drei Strategietypen gerade ausreichen kann, um annehmbare Erträge im absoluten Sinn zu erzielen.

Umfassende Kostenführerschaft

Die erste Strategie, aufgrund der Verbreitung des Erfahrungskurven-Konzepts in den siebziger Jahren zunehmend angewandt, besteht darin, einen umfassenden Kostenvorsprung innerhalb einer Branche durch eine Reihe von Maßnahmen zu erlangen. Kostenführerschaft erfordert den aggressiven Aufbau von Produktionsanlagen effizienter Größe, energisches Ausnutzen erfahrungsbedingter Kostensenkungen, strenge Kontrolle von variablen Kosten und Gemeinkosten, Vermeidung von marginalen Kunden und Kostenminimierung in Bereichen wie Forschung und Entwicklung, Service, Vertreterstab, Werbung usw.

Niedrigere Kosten im Verhältnis zu den Konkurrenten werden zum roten Faden der gesamten Strategie, obwohl Qualität, Service und andere Bereiche nicht außer acht gelassen werden dürfen. Eine günstige Kostenposition erbringt einem Unternehmen selbst dann überdurchschnittliche Erträge, wenn in seiner Branche die Wettbewerbskräfte stark sind. Seine Kostenposition verleiht ihm Schutz gegen die Rivalität der Konkurrenten, weil ihm seine niedrigeren Kosten auch dann noch Erträge ermöglichen, wenn seine Konkurrenten ihre Gewinne durch Rivalität untereinander wegkonkurriert haben. Ein Kostenvorsprung schützt das Un-

ternehmen gegen mächtige Abnehmer, weil diese die Preise nur bis auf das Niveau des zweiteffizientesten Konkurrenten drücken können. Niedrige Kosten schützen vor mächtigen Lieferanten, indem sie größere Flexibilität im Umgang mit Kostensteigerungen bei Inputs erlauben. Die Faktoren, die zu einem Kostenvorsprung führen, schaffen in der Regel zugleich erhebliche Eintrittsbarrieren in Form von Betriebsgrößensparnissen oder Kostenvorteilen. Zu guter Letzt kann ein Unternehmen mit niedrigen Kosten besser mit Ersatzprodukten fertigwerden als seine Branchenkonkurrenten. Somit schützt ein Kostenvorsprung gegen alle fünf Wettbewerbskräfte, weil die Gewinne nur so lange durch Marktverhandlungen gedrückt werden können, bis jene des zweiteffizientesten Konkurrenten verschwinden, und weil die weniger effizienten Konkurrenten als erste unter dem Wettbewerbsdruck leiden werden.

Um einen umfassenden Kostenvorsprung zu erzielen, sind oft ein hoher Marktanteil oder andere Vorteile erforderlich, z. B. günstiger Zugang zu Rohstoffen. Es kann durchaus notwendig sein, das Produktdesign einem möglichst einfachen Herstellungsprozeß anzupassen, ein breites Sortiment von gleichartigen Produkten beizubehalten (zum Zweck der Kostenverteilung) oder alle bedeutenden Abnehmergruppen zu bedienen (um hohe Mengen zu erzielen). Soll der Marktanteil gesteigert werden, so kann die Implementierung der Kostenvorsprungsstrategie massive Einstiegsinvestitionen in die branchenüblichen Ausrüstungen, aggressive Preissetzung und Anfangsverluste erfordern. Hohe Marktanteile können ihrerseits Einsparungen im Einkauf ermöglichen, die die Kosten noch weiter senken. Einmal erreicht, erbringt die Kostenführerschaft hohe Ertragsspannen, die in neuen Ausrüstungen und modernen Anlagen wieder angelegt werden können, um die Position aufrechtzuerhalten.

Die Strategie der Kostenführerschaft scheint der Eckpfeiler von Briggs and Strattons Erfolg mit kleinen Benzinmotoren zu sein, bei denen dieses Unternehmen einen weltweiten Marktanteil von 50 Prozent hält, ebenso von Lincoln Electrics Erfolg mit Lichtbogenschweißgeräten und -teilen. Weitere Unternehmen, die für ihre erfolgreiche Anwendung der Kostenführerschafts-Strategie in einer Reihe von Branchen bekannt sind, sind Emerson Electric, Texas Instruments, Black & Decker und Du Pont.

Die Strategie des Kostenvorsprungs kann unter Umständen eine Branche revolutionieren, in der die historischen Grundlagen des Wettbewerbs anders gelagert waren und deren Wettbewerber geistig oder öko-

nomisch nicht darauf vorbereitet sind, die erforderlichen Schritte zur Kostenminimierung vorzunehmen. Harnischfeger war zur Zeit dieser Niederschrift (1979) mitten in dem gewagten Versuch, das Geschäft mit Geländekränen zu revolutionieren. Ausgehend von einem 15-prozentigen Marktanteil baute Harnischfeger seine Kräne zum Zweck leichter Herstellung und Kundenbetreuung um, und zwar durch Verwendung von Modulteilern, Änderungen der äußeren Gestalt sowie reduziertem Materialgehalt. Teilmontagefunktionen wurden ausgelagert und Fließbandmontage eingeführt, eine bemerkenswerte Abkehr von Branchennormen.

Um Kosten zu sparen, wurden Einzelteile in großen Mengen bestellt. All dies gestattete dem Unternehmen, ein akzeptables Qualitätsprodukt anzubieten und die Preise um 15 Prozent zu senken. Harnischfegers Marktanteil ist seitdem schnell auf 25 Prozent gestiegen und steigt weiter. Der Generaldirektor von Harnischfegers Hydraulikausrüstungs-Abteilung, Willis Fisher, meint dazu:

»Wir beabsichtigten nicht, eine wesentlich bessere Maschine als alle anderen zu entwickeln, sondern wir wollten eine entwickeln, die wirklich einfach herzustellen und bewußt als kostengünstige Maschine anzubieten war.« (»Harnischfeger's Dramatic Pickup in Cranes«, *Business Week*, 13. Aug. 1979).

Konkurrenten murren, Harnischfeger habe Marktanteile mittels geringer Ertragsspannen »gekauft«, ein Vorwurf, den das Unternehmen bestreitet.

Differenzierung

Der zweite Strategietyp besteht darin, das Produkt oder die Dienstleistung des Unternehmens zu differenzieren und damit etwas zu schaffen, das *in der ganzen Branche* als einzigartig angesehen wird. Ansätze zur Differenzierung können viele Formen annehmen: Design oder Markenname (Fieldcrest bei hochwertigen Leinenhandtüchern und Wäsche; Mercedes bei PKWs), Technologie (Hyster bei Elektrohüben; MacIntosh bei Stereo-Teilen; Coleman bei Campingausrüstung), werbewirksame Aufhänger (Jenn-Air bei Elektroherden), Kundendienst (Crown Cork and Seal bei Metall Dosen), Händlernetz (Caterpillar Tractor bei Bauausrüstung), oder andere Dimensionen. Im Idealfall differenziert sich das Unternehmen auf mehreren Ebenen. So ist z. B. Caterpillar Trac-

tor nicht nur für sein Händlernetz und seinen hervorragenden Ersatzteilnachschieb bekannt, sondern auch für die extrem lange Haltbarkeit seiner Spitzenprodukte, was bei den kostspieligen Ausfallzeiten solch schwerer Maschinen von großer Bedeutung ist. Es muß betont werden, daß die Differenzierungsstrategie dem Unternehmen nicht erlaubt, die Kostenseite zu ignorieren, nur sind die Kosten nicht das primäre strategische Ziel.

Differenzierung, wenn sie erreicht ist, ist eine überlebensfähige Strategie mit dem Ziel überdurchschnittlicher Erträge, weil sie eine gefestigte Position in der Auseinandersetzung mit den fünf Wettbewerbskräften schafft, allerdings auf andere Art als die Kostenführerschaft. Die Differenzierung schirmt gegen den Wettbewerb ab, indem sie Abnehmer an die Marke bindet und die Preisempfindlichkeit verringert. Sie erhöht außerdem die Ertragsspannen und macht dadurch einen Kostenvorsprung überflüssig. Die entstehende Kundenloyalität und der Zwang für die Konkurrenten, die »Einzigartigkeit« des Produktes zu überwinden, schaffen Eintrittsbarrieren. Da die Differenzierung höhere Ertragsspannen erbringt, erleichtert sie den Umgang mit der Macht der Zulieferer; gleiches gilt für die Abnehmermacht, die durch fehlende Alternativen und geringere Preisempfindlichkeit gemildert wird. Zu guter Letzt sollte ein Unternehmen, das sich zum Zweck des Aufbaus von Kundenloyalität differenziert hat, gegenüber Ersatzprodukten bessergestellt sein als seine Konkurrenten.

Differenzierung kann unter Umständen einen hohen Marktanteil ausschließen. Sie setzt häufig einen exklusiven Ruf voraus, der mit einem hohen Marktanteil unvereinbar ist. Häufiger wird die Differenzierung jedoch die Kostenposition beeinträchtigen, wenn nämlich die zur Differenzierung nötigen Maßnahmen teuer sind, wie z. B. ausgedehnte Forschung, Produktdesign, Materialien von hoher Qualität oder intensive Kundenbetreuung.

Selbst wenn alle Branchenkunden die Überlegenheit des Unternehmens anerkennen, werden einige nicht bereit oder fähig sein, die verlangten höheren Preise zu zahlen. Hohe Preise sind jedoch am häufigsten in Branchen wie etwa der Bauausrüstungsindustrie anzutreffen, in der Caterpillar trotzdem über einen dominanten Marktanteil verfügt. In manchen Branchen ist die Differenzierung sogar vereinbar mit relativ niedrigen Kosten und Preisen, die denen der Konkurrenten vergleichbar sind.

Konzentration auf Schwerpunkte

Der letzte Strategietyp besteht in der Konzentration auf Marktnischen, also auf eine bestimmte Abnehmergruppe, einen bestimmten Teil des Produktprogramms oder einen geographisch abgegrenzten Markt. Wie die Differenzierung kann auch die Konzentration viele Formen annehmen. Während die Kostenvorsprungs- und Differenzierungsstrategien auf branchenweite Umsetzung ihrer Ziele abstellen, geht es bei der Konzentrationsstrategie nur darum, ein bestimmtes Ziel bevorzugt zu bedienen, und jedes Instrument wird im Hinblick darauf entwickelt. Die Strategie beruht auf der Prämisse, daß das Unternehmen sein eng begrenztes strategisches Ziel wirkungsvoller oder effizienter erreichen kann als Konkurrenten, die sich im breiteren Wettbewerb befinden. Im Ergebnis erzielt das Unternehmen entweder eine Differenzierung (weil es die Anforderungen des besonderen Zielobjekts besser erfüllen kann) oder niedrigere Kosten bei der Verfolgung des Ziels – oder beides zusammen. Auch wenn die Konzentrationsstrategie nicht auf dem gesamten Markt niedrige Kosten oder Differenzierung erzielt, so erreicht sie doch eine dieser Positionen oder beide im Hinblick auf ihr enges Branchenziel. Die Unterschiede unter den drei Strategietypen sind in Abbildung 2-1 dargestellt.

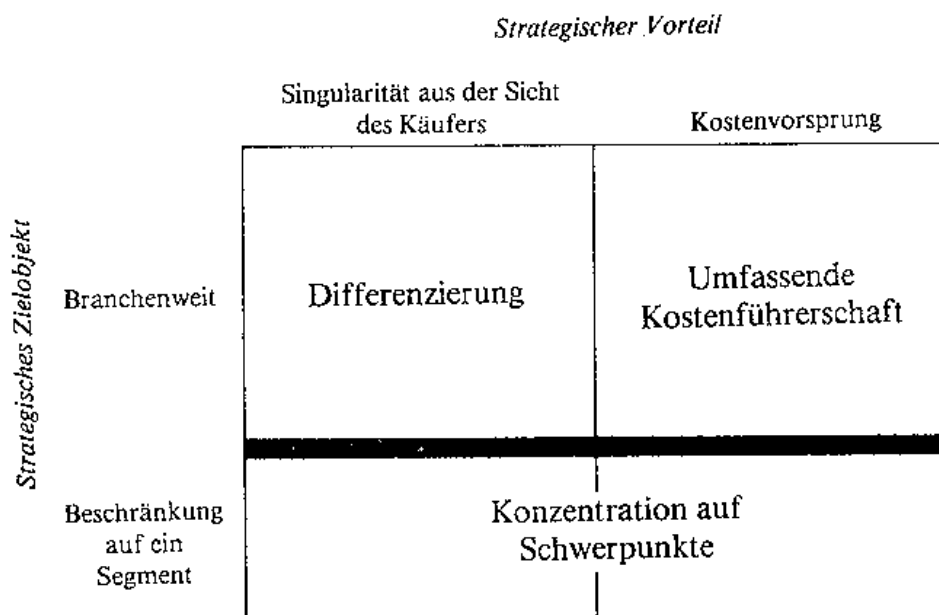


Abbildung 2-1: Drei Strategien

Auch die Konzentration auf Schwerpunkte kann es einem Unternehmen ermöglichen, überdurchschnittliche Erträge in seiner Branche zu erzielen. Seine Konzentration führt dazu, daß es entweder einen Kostenvorsprung in bezug auf sein Zielobjekt oder einen hohen Differenzierungsgrad besitzt, oder beides zusammen. Wie wir im Zusammenhang mit Kostenführerschaft und Differenzierung diskutiert haben, verleihen diese Positionen Schutz gegen jede einzelne Wettbewerbskraft. Die Konzentration kann außerdem dazu verwandt werden, Zielobjekte auszumachen, die am wenigsten durch Ersatzprodukte verwundbar sind oder bei denen die Konkurrenten am schwächsten sind.

Beispielsweise hat Illinois Tool Works sich auf Spezialmärkte für Befestiger konzentriert, wo es Produkte für bestimmte Abnehmererfordernisse entwerfen und für Kunden Umstellungskosten schaffen kann. Wenn auch viele Käufer an diesen Leistungen nicht interessiert sind, einige sind es doch. Fort Howard Paper konzentriert sich auf ein enges Sortiment von Papier für Industriezwecke, wodurch es Konsumgüter umgeht, die durch Werbekampagnen und schnelle Einführung neuer Produkte verwundbar sind. Porter Paint konzentriert sich auf Maler statt auf den Hobbymarkt, indem es für diese Gruppe Leistungen bereitstellt wie etwa kostenloses Kombinieren von Farben, schnelle Anlieferung auch geringer Farbmengen (etwa eine Gallone) an den Arbeitsplatz oder kostenlose Aufenthaltsräume für Maler in den Verkaufsfilialen. Ein Beispiel für eine Konzentrationsstrategie, die eine Niedrigkostenposition bei der Bedienung ihres Zielobjekts erreicht, ist Martin-Brower, der drittgrößte Lieferant von Lebensmitteln in den USA. Martin-Brower hat seine Kundenliste auf nur acht führende Schnellrestaurant-Ketten reduziert. Die gesamte Strategie dieses Unternehmens beruht darauf, den speziellen Erfordernissen seiner Kunden dadurch zu entsprechen, daß es nur ihre engen Produktlinien auffüllt, seine Bestellaufnahmeverfahren nach ihren Einkaufszyklen ausrichtet, Lagerhäuser entsprechend ihren Standorten plziert und intensives Controlling und EDV anwendet. Martin-Brower ist nicht der Niedrigkostenlieferant für den gesamten Markt, aber sehr wohl in seinem Marktsegment. Martin-Brower ist mit schnellem Wachstum und überdurchschnittlicher Rendite belohnt worden.

Die Konzentrationsstrategie beinhaltet immer bestimmte Begrenzungen des auf dem Gesamtmarkt erzielbaren Marktanteils. Sie bringt notwendigerweise einen Zielkonflikt zwischen Rentabilität und maximalem

Umsatz mit sich. Ob die Kostenposition beeinträchtigt wird, muß – wie bei der Differenzierungsstrategie – von Fall zu Fall untersucht werden.

Weitere Anforderungen der Strategietypen

Abgesehen von den obengenannten funktionalen Unterschieden weisen die drei Strategietypen auch in anderen Bereichen Unterschiede auf. Zum einen erfordert ihre erfolgreiche Umsetzung verschiedene Mittel und Fähigkeiten. Zum anderen setzen sie unterschiedliche organisatorische Vorkehrungen, Kontrollverfahren und Anreizsysteme voraus. Deshalb ist es meist notwendig, sich dauerhaft auf eine der Strategien als Hauptziel zu konzentrieren. Einige der üblichen Voraussetzungen der Strategietypen sind nachfolgend aufgeführt:

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. -verbesserung – 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

Strategietyp	Gewöhnlich erforderliche Fähigkeiten und Mittel	Übliche organisatorische Anforderungen
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 hochqualifizierte Arbeitskräfte, Wissenschaftlicher oder kreative Menschen anzuziehen
Konzentration	<ul style="list-style-type: none"> – Kombination der obengenannten Maßnahmen, gerichtet auf das bestimmte strategische Zielobjekt 	<ul style="list-style-type: none"> – Kombination der obengenannten Maßnahmen, gerichtet auf das bestimmte strategische Zielobjekt

Die Strategietypen können zudem unterschiedliche Führungsstile erfordern und zu ganz verschiedenen »Unternehmenskulturen« und »-atmosphären« führen. Sie werden verschiedene Menschentypen anlocken.

Zwischen den Stühlen

Die drei Strategietypen sind alternative, gangbare Möglichkeiten, um mit den Wettbewerbskräften fertigzuwerden. Das bedeutet umgekehrt, daß ein Unternehmen, dem es nicht gelingt, seine Strategie zumindest in

eine dieser drei Richtungen zu entwickeln – das also »zwischen den Stühlen sitzt« – in einer äußerst schlechten strategischen Situation ist. Für die Kostenführerschaft fehlen diesem Unternehmen der Marktanteil, Kapitalinvestitionen und zudem die nötige Entschlossenheit; um aber die Notwendigkeit niedriger Kosten zu umgehen, mangelt es ihm an der branchenweiten Differenzierung; und um einen Kostenvorsprung oder Differenzierung im Hinblick auf ein begrenztes Marktsegment zu schaffen, fehlt ihm die nötige Konzentration.

Einem Unternehmen zwischen den Stühlen ist eine niedrige Rentabilität fast sicher. Es verliert entweder die großen Mengenabnehmer, die niedrige Preise fordern, oder es muß auf seine Gewinne verzichten, um diese Aufträge nicht an Billiganbieter zu verlieren. Es verliert aber zugleich die besonders profitablen Aufträge – die Crème – an diejenigen Unternehmen, die sich auf hochprofitable Objekte spezialisiert oder die sich insgesamt differenziert haben. Schließlich leidet das Unternehmen zwischen den Stühlen wahrscheinlich auch an einer verschwommenen Unternehmenskultur und an einem inkonsistenten Organisations- und Motivationssystem.

Es scheint so, als sei Clark Equipment in der Elektrohubwagenbranche, in der es in den USA und weltweit den größten (Gesamt-)Marktanteil hält, in einer solchen Position. Zwei japanische Hersteller, Toyota und Komatsu, haben sich Strategien zugelegt, mit denen sie nur mengenstarke Marktsegmente zu minimierten Herstellungskosten und absoluten Tiefstpreisen beliefern; dabei profitieren sie von den niedrigen japanischen Stahlpreisen, die die Transportkosten mehr als ausgleichen. Clarks größerer Weltmarktanteil (18 Prozent; in den USA 33 Prozent) verschafft ihm keinen klaren Kostenvorsprung angesichts seiner sehr breiten Produktlinie und des Fehlens einer Niedrigkostenorientierung. Zugleich aber ist Clark mit seiner breiten Produktlinie und seiner mangelnden technologischen Ausrichtung nicht in der Lage gewesen, den technologischen Ruf und die Produktdifferenzierung von Hyster zu erzielen, das sich auf größere Hubwagen konzentriert und aggressiv in F&E investiert hat. Folgerichtig scheinen Clarks Erträge wesentlich geringer zu sein als Hysters, und Clark hat an Boden verloren (siehe Wertheim, 1977).

Das Unternehmen zwischen den Stühlen muß eine fundamentale strategische Entscheidung treffen. Es muß entweder die notwendigen Schritte einleiten, um Kostenführerschaft oder zumindest Kostenparität zu erreichen, was meistens erhebliche Modernisierungsinvestitionen verlangt

und gegebenenfalls die Notwendigkeit, Marktanteile zu »kaufen«; oder es muß sich auf ein bestimmtes Zielobjekt richten (Konzentration) oder irgendeine Einmaligkeit schaffen (Differenzierung). Die beiden letztgenannten Optionen können durchaus schrumpfende Marktanteile und sogar absolut sinkende Umsätze erfordern. Die Entscheidung für eine dieser Optionen richtet sich notwendigerweise nach den Fähigkeiten und Grenzen des Unternehmens. Die erfolgreiche Umsetzung jedes dieser Strategietypen verlangt verschiedene Mittel, Stärken, organisatorische Vorkehrungen und Führungsstile, wie bereits erörtert wurde. Selten ist ein Unternehmen für alle drei gleichermaßen geeignet.

Einmal zwischen den Stühlen, bedarf es in der Regel Zeit und kontinuierlicher Anstrengung, um das Unternehmen aus dieser wenig bewerteten Position zu befreien. Gerade bei Unternehmen, die sich in Schwierigkeiten befinden, gibt es aber offenkundig die Tendenz, zwischen den Strategietypen hin- und herzuwechseln. Angesichts der potentiellen Widersprüche, die das Verfolgen dieser drei Strategien beinhaltet, ist ein solches Verhalten fast immer zum Scheitern verurteilt.

Die oben geschilderten Konzepte legen eine Reihe von möglichen Beziehungen zwischen dem Marktanteil und der Rentabilität nahe. In einigen Branchen kann das Zwischen-den-Stühlen-Sitzen bedeuten, daß die kleineren Unternehmen (die sich konzentriert oder differenziert haben) und die größeren Unternehmen (mit Kostenführerschaft) die rentabelsten sind, während sich die Unternehmen mittlerer Größe am wenigsten rentieren. Dies führt zu einer U-förmigen Beziehung zwischen Rentabilität und Marktanteil, wie in Abbildung 2-2 dargestellt. Der in 2-2 abgebildete Zusammenhang scheint auf die Klein-Elektromotorenbranche der USA zuzutreffen. Dort besitzen General Electric und Emerson große Marktanteile und starke Kostenpositionen, General Electric hat zusätzlich einen guten technologischen Ruf. Von beiden wird gesagt, daß sie hohe Erträge bei Motoren erwirtschaften. Baldor und Gould (Century) haben sich Konzentrationsstrategien zu eigen gemacht, wobei Baldor sich auf den Vertriebskanal und Gould sich auf bestimmte Kundensegmente ausrichtet. Die Rentabilität von beiden wird ebenfalls als gut eingeschätzt. Franklin befindet sich dagegen in einer mittleren Position, weder mit niedrigen Kosten noch mit Konzentration; seine Ergebnisse werden entsprechend schwach eingeschätzt. Ein solcher U-förmiger Zusammenhang trifft in etwa wahrscheinlich auch auf die Automobilbranche zu, in der grob gesehen Unternehmen wie General Motors (niedrige

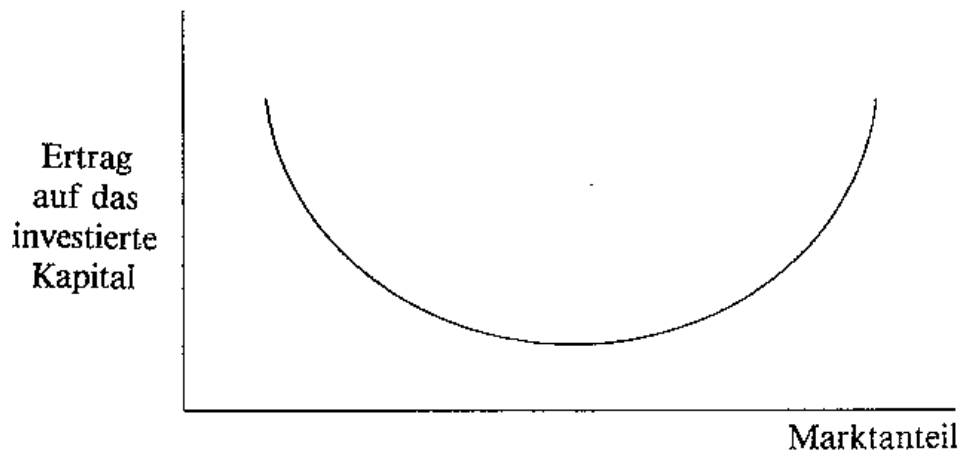


Abbildung 2-2: Rentabilität und Marktanteil

Kosten) und Mercedes (Differenzierung) an der Spitze der Gewinne stehen. Chrysler, British Leyland und Fiat haben weder eine günstige Kostenposition noch Differenzierung noch Konzentration – sie sitzen zwischen den Stühlen.

Allerdings gilt der in Abbildung 2-2 dargestellte Zusammenhang nicht für jede Branche. In manchen Branchen gibt es keine Möglichkeiten der Differenzierung oder Konzentration, weil der Wettbewerb sich nur um die Kosten dreht; dies trifft auf mehrere Massenartikel zu. In anderen sind die Kosten relativ unwichtig aufgrund von Käufer- und Produkteigenschaften. In solchen Branchen besteht oft eine inverse Beziehung zwischen Marktanteil und Rentabilität. In wieder anderen Branchen ist der Wettbewerb so intensiv, daß ein überdurchschnittlicher Ertrag nur durch Konzentration oder Differenzierung zu erzielen ist – dies scheint in der Stahlindustrie der USA der Fall zu sein. Schließlich braucht ein Kostenvorsprung nicht immer unvereinbar mit Differenzierung oder Konzentration zu sein, und niedrige Kosten können auch ohne hohen Marktanteil erreichbar sein. Als Beispiel für die vielfältigen möglichen Kombinationen kann Hyster dienen, das Nummer zwei bei Hubwagen ist, aber rentabler arbeitet als viele der kleinen Branchenanbieter (Allis-Chalmers, Eaton), deren Marktanteil weder ausreicht, um niedrige Kosten zu erzielen, noch eine ausreichende Produktdifferenzierung (zum Ausgleich ihres Kostennachteils) zu schaffen.

Es gibt *keine eindeutige Beziehung* zwischen Rentabilität und Marktanteil, es sei denn, man definiert den Markt einfach derart, daß konzen-

trierten oder differenzierten Unternehmen hohe Marktanteile in einigen eng definierten Branchen zugeordnet werden, während man die Branchendefinition bei den Unternehmen mit Kostenvorsprung breit läßt (dies ist erforderlich, weil diese nicht in jedem Teilmarkt den größten Marktanteil haben). Selbst das Wechseln der Branchendefinition kann jedoch nicht die hohen Erträge von Unternehmen erklären, die sich branchenweit differenziert haben und kleinere Marktanteile als der Branchenführer halten.

Entscheidend ist, daß eine von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedliche Branchendefinition die Frage nach der Entscheidung über den jeweils besten Strategietyp für ein Unternehmen verlangt. Diese Entscheidung beruht auf der Auswahl derjenigen Strategie, die am besten auf die Stärken des Unternehmens zugeschnitten ist und am wenigsten von Konkurrenten gekontert werden kann. Die Prinzipien der Strukturanalyse sollten die Wahl erleichtern und es dem Analytiker ermöglichen, den Zusammenhang zwischen Marktanteil und Rentabilität in jeder gegebenen Branche zu erklären oder vorherzusagen. Ich werde dieses Thema in Kapitel 7 ausführlicher diskutieren, in dem die Strukturanalyse erweitert wird, um die unterschiedlichen Positionen von Unternehmen innerhalb einer bestimmten Branche zu berücksichtigen.

Risiken der Strategietypen

Grundsätzlich gibt es zwei Risiken bei der Verfolgung der Strategietypen. Erstens: Die Umsetzung der Strategie oder ihr Durchhalten kann mißlingen. Zweitens: Die Entwicklung der Branche kann den strategischen Vorteil, den die Strategie liefern soll, zunichte machen. Genauer betrachtet sollen die drei Strategien auf unterschiedliche Weise gegen die Wettbewerbskräfte schützen; es überrascht daher nicht, daß sie unterschiedliche Arten von Risiken beinhalten. Um die Entscheidung eines Unternehmens für eine der drei Strategien zu verbessern, ist es wichtig, diese Risiken zu verdeutlichen.

Risiken der umfassenden Kostenführerschaft

Die Kostenführerschaft verlangt einem Unternehmen schwere Anstrengungen ab, wenn es seine Position aufrechterhalten will: in moderne Ausrüstung investieren, veraltete Anlagen rücksichtslos hinauswerfen, die Verbreitung der Produktlinie vermeiden und wachsam für technologische Verbesserungen sein. Kostensenkungen erfolgen keineswegs automatisch mit kumulierten Mengen, und das Ausnutzen von Betriebsgrößenersparnissen erfordert erhebliche Aufmerksamkeit.

Der Kostenvorsprung unterliegt denselben, in Kapitel 1 bestimmten Risiken wie das Vertrauen auf Größe oder Erfahrung als Eintrittsbarrieren. Einige dieser Risiken sind:

- technologische Veränderungen, die vergangene Investitionen oder Lernprozesse zunichte machen;
- »Erlernen« niedriger Kosten auf Seiten von Branchenneulingen oder -nachfolgern (durch Nachahmung) oder ihre Fähigkeit, in adäquate Anlagen zu investieren;
- Unfähigkeit, notwendige Produkt- oder Marketingänderungen zu erkennen, da die Aufmerksamkeit ganz auf die Kosten gerichtet ist;
- Kostensteigerungen, die die Fähigkeit des Unternehmens schmälern, einen ausreichend großen Preisunterschied aufrechtzuerhalten, um den Markenruf oder andere Differenzierungsformen der Konkurrenten auszugleichen.

Das klassische Beispiel für die Risiken der Kostenführerschaft ist die Ford Motor Company in den zwanziger Jahren. Ford hatte den unangefochtenen Kostenvorsprung erreicht, durch die Begrenzung von Modell- und Ausstattungsvielfalt, aggressive Rückwärtsintegration, hochautomatisierte Anlagen und aggressives Verfolgen niedriger Kosten durch Lernen. Das Lernen wurde durch ausbleibende Modelländerungen erleichtert. Je mehr jedoch die Einkommen stiegen und viele den Kauf eines Zweitwagens erwogen, desto stärker legte der Markt Wert auf Styling, Modelländerungen, Komfort und geschlossene statt offener Wagen. Die Kunden waren *bereit*, einen Preiszuschlag für solche Eigenschaften zu zahlen. General Motors war in der Lage, von dieser Entwicklung mit einer ganzen Palette von Modellen zu profitieren. Hingegen sah sich Ford mit den enormen Kosten der strategischen Umorientierung konfrontiert, die durch die um-

fangreichen Investitionen in die Kostenminimierung eines veralteten Modells erschwert wurde.

Ein weiteres Beispiel für die Risiken des Kostenvorsprungs als einzigem Schwerpunkt bietet Sharp bei der Unterhaltungselektronik. Sharp, das seit langem eine Kostenführerschaftsstrategie verfolgt, ist gezwungen worden, eine aggressive Kampagne zu seiner Markenankennung zu starten. Sharps Fähigkeit, die Preise von Sony und Panasonic ausreichend zu unterbieten, wurde aufgrund von Kostensteigerungen und der Anti-Dumping-Gesetzgebung der USA unterhöhlt, und seine strategische Position verschlechterte sich durch die ausschließliche Fixierung auf den Kostenvorsprung.

Risiken der Differenzierung

Auch die Differenzierung beinhaltet eine Reihe von Risiken:

- Der Kostenunterschied zwischen Billiganbietern und differenzierten Unternehmen wird so groß, daß die Differenzierung die Markenloyalität nicht mehr aufrechterhalten kann. Die Abnehmer opfern somit etwas von den Eigenschaften, Diensten oder dem Image des differenzierten Unternehmens zugunsten von großen Kostenersparnissen.
- Der Bedarf der Abnehmer an dem differenzierenden Faktor sinkt. Dies kann passieren, wenn die Käufer gebildeter und/oder anspruchsvoller werden.
- Nachahmung vermindert die erkennbare Differenzierung, eine häufige Erscheinung in älter werdenden Branchen.

Das erste Risiko ist so schwerwiegend, daß es weiterer Ausführungen bedarf. Ein Unternehmen mag eine Differenzierung erzielen, aber sie wird meistens nur einen Teil des Preisunterschieds kompensieren. Wenn ein differenziertes Unternehmen daher bei den Kosten zu stark in Rückstand gerät (aufgrund von technologischen Veränderungen oder einfach aus Unachtsamkeit), kann dem Billiganbieter ein bedeutender Einbruch gelingen. Beispielsweise konnten Kawasaki und andere japanische Motorradhersteller die differenzierten Anbieter großer Maschinen (Harley-

Davidson, Triumph) erfolgreich attackieren, weil sie den Käufern große Kostenersparnisse anboten.

Risiken der Konzentration

Die Konzentration beinhaltet wiederum einen anderen Katalog von Risiken:

- Der Kostenunterschied zwischen breiten Anbietern und dem konzentrierten Unternehmen weitet sich so stark aus, daß er die Kostenvorteile aus der Belieferung eines begrenzten Ziels aufhebt oder die daraus erzielte Differenzierung aufwiegt.
- Die Unterschiede zwischen den Produkten oder Leistungen, die einerseits vom strategischen Zielobjekt und andererseits vom Markt als Ganzem gewünscht werden, verringern sich.
- Konkurrenten finden Untermärkte *innerhalb* des strategischen Zielobjekts und spezialisieren sich noch gezielter als das Unternehmen, das diese Strategie schon vorher verfolgt hat.