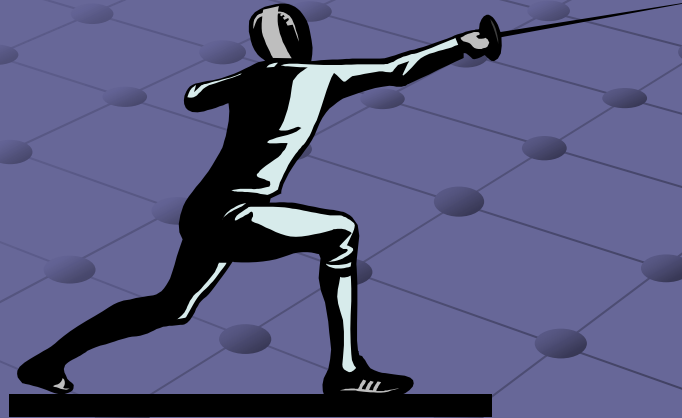


Workshop: Wettbewerbsstrategien

- Überleben im globalen Dorf -



Definition Wettbewerbsstrategie

- Spezifische Konkurrenzorientierung
- Orientieren an generellen strategischen Handlungsmustern
- Ziel: Position finden, die sich gegenüber den wettbewerbsbestimmenden Kräften innerhalb einer Branche, insbesondere der Konkurrenz behaupten läßt
- Im Mittelpunkt steht die Schaffung / Verteidigung strategischer Wettbewerbsvorteile, als einer im Vergleich zum Wettbewerb überlegenen Leistung

Warum Wettbewerbsstrategie?

- **Wettbewerb ist grundlegendes Element einer jeden Marktwirtschaft**
- **Wettbewerb ist ein Naturgesetz**
- **Stagnierende Märkte nehmen zunehmend Formen eines Nullsummen-Spiels an → der Gewinn des Einen ist der Verlust des Anderen**
- **Globalisierung und Komplexität der Märkte zwingen zu glasklarer wettbewerbsstrategischer Positionierung**

Ansätze (1): M. Porter

- **Umfassende Kostenführerschaft (branchenweit)**
- **Differenzierung (branchenweit)**
- **Konzentration auf Schwerpunkte (segmentspezifisch)**

= Unterscheidung nach wettbewerbsstrategischen Typen

Ansätze (2): P. Kotler

- **Undifferenziertes Marketing**
- **Differenziertes Marketing**
- **Konzentriertes Marketing**

= Unterscheidung nach kunden- bzw. abnehmerorientierten Kernstrategien

→ Beide Ansätze ähneln sich stark, deshalb wird nachfolgend nur der Ansatz von Porter verfolgt

Kostenführerschaft

- Beruht auf den Erkenntnissen der Kostenerfahrungskurve: Mit jeder Verdoppelung der im Zeitablauf kumulierten Produktionsmengen gehen die auf die Wertschöpfung bezogenen Stückkosten eines Produktes potentiell um 20 – 30 % zurück.
- Setzt aggressive Kapazitätserweiterung voraus.
- Basis ist eine saubere Kostenanalyse, bezogen auf eine kostenorientierte Definition der Wertkette, d.h. der Definition der Kostenstruktur jeder einzelnen Wertaktivität, wie z.B. Beschaffung, Entwicklung, Vertrieb.
- Daran schließt sich eine Untersuchung des Kostenverhaltens an: Es wird nach den Kostenantriebskräften gefragt.

Kostenantriebskräfte (Auswahl 1)

- **Betriebsgrößenbedingte Kostendegression**
- **Lernvorgänge**
- **Struktur der Kapazitätsauslastung**
- **Standort**
- **Verknüpfungen innerhalb der Wertkette sowie vertikale Verknüpfungen mit den Wertketten der Lieferanten und Vertriebskanäle.**
- **Integration und Fertigungstiefe**
- **Zeitpunkt des Markteintritts (Zeitwahl)**
- **Produktaufbau, -leistung und –attribute**
- **Niveau des Kundenservice**

Kostenantriebskräfte (Auswahl 2)

- Aufwand für Marketing und Entwicklung
- Lieferzeiten
- Abnehmertyp (große o. kleine Abnehmer)
- Wahl der Vertriebskanäle (wenige leistungsstarke Händler o. viele kleine)
- Spezifikationen von Rohstoffen und Inputs
- Arbeitskosten
- Motivation der Mitarbeiter
- Planungs- und Kontrollinstrumente

Strategieempfehlung: Kostenvorsprung

- Kostenantriebskräfte derjenigen Wertaktivitäten, die einen erheblichen Anteil an den Gesamtkosten haben, sind zu kontrollieren und zu beeinflussen, z.B. durch: Kapazitätserweiterung, Rückwärtsintegration, Variation der Beschaffungspolitik usw.
- Restrukturierung der Wertkette z.B. durch rationellere Fertigungs- oder Distributionsverfahren
- Relative Kostenvorteile führen zu Markteintrittsbarrieren für potentielle Konkurrenten

Voraussetzungen für Kostenführerschaft

- Externe Voraussetzung ist eine große Preissensibilität des Marktes, sprich der Abnehmer. Die Produkte sind also beliebig austauschbar, Kundenpräferenzen liegen nicht vor.
- Interne Voraussetzungen: Vorhandenes Kostensenkungspotential, Managementpotential (Kostenorientierung des Managements), Schaffung von Voraussetzungen in betrieblichen Funktionsbereichen des Marketings, der Produktion, F & E, Beschaffung, Finanzierung, Führungsstruktur.

Risiken der Kostenführung

- Mangelnde Flexibilität und Anpassungsbereitschaft.
- Beschleunigter Technologiewandel ermöglicht nur temporäre Wettbewerbsvorteile, die nur durch lfd. Investitionen in die jeweils neueste Produktionstechnik gehalten werden können.
- Tendenziell entsteht eine ausgeprägte Innovationsfeindlichkeit im Unternehmen.
- Ständige Kostensenkungs-Programme führen zu desolater Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation, mit all ihren negativen Konsequenzen.
- Genügend Kapital vorausgesetzt, kann der Wettbewerb diese Strategie leicht kopieren, so daß der Vorteil leicht verspielt ist. Es kann zu ruinösen Preiskämpfen kommen.

Differenzierung

- Gezieltes Abgrenzen gegenüber der Konkurrenz, durch: Produkteigenschaften, verbesserte Garantie- oder Serviceleistungen, besonderes Design und / oder
- Schaffung einer psychologischen Marktstellung (Image), die dazu führt, daß der Käufer dieses Produkt den Konkurrenzprodukten vorzieht.
- Die Kosten werden dabei natürlich keineswegs vernachlässigt. Sie sind jedoch nur sekundäre strategische Aufgabe.
- Analog zur Kostenführerschaft liefert auch hier die Wertkette die Basis für die Analyse möglicher Differenzierungsquellen.
- Ziel: Schaffung einer einzigartigen Marktposition!

Differenzierungsquelle: Eingangslogistik

- **Bessere Personalausbildung**
- **Bessere Verfahren der Materialhandhabung und –
Sortierung**
- **Zuverlässiger Transport von Zulieferungen**
- **Minimale Beschädigungen o. Qualitätsverluste bei
der Handhabung von Inputs**
- **Zeitnahe Anlieferungen in die Fertigung,
Synchronisation der Abläufe.**

Differenzierungsquelle: Operationen

- **Stabile Personalpolitik, Programme zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation sowie Einstellung der besten Fachleute auf jedem Gebiet.**
- **Einzigartige Produktattribute, schnelle Modelleinführung, einmalige Fertigungsverfahren und Maschinen.**
- **Rohstoffe und Komponenten bester Qualität.**
- **Genaueres Einhalten der Spezifikationen, ansprechendes Produktdesign, wenig Mängel, kurze Fertigungszeiten.**

Differenzierungsquelle: Vertriebslogistik

- Hochmotiviertes, serviceorientiertes Personal
- Einmalige Fahrzeugeinsatzplanung
- Software
- Spezialfahrzeuge oder Container
- Lager mit guten Standorten
- Minimale Beschädigungen bei Transporten
- Schnelle und pünktliche Lieferung
- Genaue und schnelle Auftragsabwicklung
- Minimale Beschädigungen bei der Handhabung

Differenzierungsquelle: Marketing & Vertrieb

- **Einstellung excellenter Verkaufs- und Servicemitarbeiter**
- **Anwendungstechnische Hilfe**
- **Gute Mediaforschung**
- **Schnelle Preisangebote für Sonderanfertigungen**
- **Plazierung in den begehrtesten Werbeträgern**
- **Produktplatzierung- und Image**
- **Hoher Werbeaufwand und –qualität**
- **Persönliche Beziehungen zu Vertriebskanälen und Käufern, gute Fachliteratur und Verkaufshilfen, umfassende Verkaufsförderung, umfassende Kreditvergabe an Abnehmer und Vertriebskanäle**

Differenzierungsquelle: Kundendienst

- Intensive Schulung von Kundendiensttechnikern
- Fortschrittliche Kundendienstmethoden
- Ersatzteilqualität und –Vorhaltung
- Schnelle Installation
- Beste Qualität des Kundenservice
- Hohe Reichweite des Kundendienstes
- Intensive Kundens Schulung

Voraussetzungen der Differenzierung

- Marketing: (hohe Effizienz des Instrumenteneinsatzes, gutes Design und lange Tradition, wirksamer Kundendienst).
- Produktion: (höchste Produktqualität, hoher technologischer Stand).
- F & E: (intensive Grundlagenforschung, Innovationsorientierung).
- Führungsbereich: (effiziente Koordination der verschiedenen Funktionsbereiche, Anreizsystem, das auf die Erreichung der überwiegend qualitativen Ziele ausgerichtet ist).

Risiken der Differenzierung

- Vernachlässigung der Kosten – wenn der Kostenvorteil $>$ als der Nutzensvorteil wird, wandern die Kunden schnell zu Billiganbietern ab
- Nachahmer können die Differenzierungsvorteile aufzehren. Differenzierungsvorteile können zum Standard werden. Die Strategie der Differenzierung muß also ständig weiterentwickelt werden.

Nischenbildung

- Basiert auf einer konsequenten Konzentration aller Aktivitäten eines Unternehmens auf die bestmögliche Erfüllung der Bedürfnisse einer spezifischen Abnehmergruppe, eines regionalen Marktes oder einer engen Produktlinie.
- In der Nische kann ein Unternehmen oder eine einzelne Geschäftseinheit (SGE) wiederum entweder Differenzierung oder Kostenführerschaft anstreben.
- Voraussetzung ist die Segmentierungsfähigkeit des Marktes
- Nischenstrategie ist eher für KMU als für größere Geschäftsbereiche geeignet.
- Es bestehen alle Vor- und Nachteile der beiden Grundstrategien.

Stuck in the middle

- **Kostenführerschaft, Differenzierung und Nischenstrategie sind als strategische Optionen zu sehen, d.h. man muß sich für eine der Strategien entscheiden.**
- **Wird keine Ausrichtung konsequent verfolgt, so können keine Wettbewerbsvorteile erzielt werden.**
- **Es ist also zu vermeiden, sich „zwischen die Stühle“ zu begeben. Das Gesetz der Konzentration der Kräfte gilt hier wie auch woanders.**

Wettbewerbsrelevante Schlüsselfaktoren

- Leistung
- Preis
- Raum
- Zeit

➔ Wettbewerbsstrategisches Verhalten kann also als gezielte Kombination dieser grundlegenden Faktoren aufgefaßt werden.

Wettbewerbsvorteil: Kriterien

- Die Mehrleistung muß sich auf ein für den Kunden wichtiges Leistungsmerkmal beziehen.
- Die Mehrleistung muß vom Kunden auch tatsächlich wahrgenommen werden.
- Die Mehrleistung muß eine bestimmte Dauerhaftigkeit aufweisen (darf also nicht so rasch nachgeahmt werden). Am Besten, es entstehen neue Standards und Regeln („Spielregeln“), die darüber hinaus auch schutzfähig sind.

Markteintrittsstrategien

- First-to-Market (= Pionier-Strategie)
- Second-to-Market (= Frühfolger-Strategie)
- Later-to-Market (= Spätfolger-Strategie)

Der Pionier ...

- **ist Technologie-Führer**
- **seine F & E-Aktivitäten sind hoch**
- **steht unter hohem Kommerzialisierungsdruck**
- **hat die Möglichkeit neue Standards zu schaffen**
- **hat preispolitische Spielräume**
- **hat auf Dauer Kostenvorteile besonders durch Lerneffekte**
- **Seine Kosten für die Erschließung des Marktes sind hoch**
- **Seine Konkurrenten könnten Technologiesprünge vornehmen**

Der Frühfolger ...

- muß sich am Pionier orientieren
- muß um Verbesserung / Erweiterung bemüht sein
- muß an neuen Kundenanforderungen anknüpfen
- kann erste Erfahrungen für sich nutzen
- sein Markteintrittsrisiko ist geringer
- Markt ist noch nicht verteilt
- muß Markteintrittsbarrieren des Pioniers überwinden
- benötigt eigenständiges Vermarktungskonzept
- evtl. sind erste Preiszugeständnisse nötig

Der Spätfolger ...

- imitiert Innovationen
- benötigt rationelle Produktionsprozesse
- schöpft Mengendegressionseffekte aus
- lehnt sich an vorhandene Standards an
- seine F & E-Aufwendungen sind niedrig
- seine allgemeinen Marktrisiken sind niedriger
- der Markt ist bereits verteilt
- hat Image- und Kompetenznachteile
- kann in ruinöse Preiskämpfe verwickelt werden

Wie kann innoviert werden?

Innovationsmatrix

	<u>Anwendungen</u>	bestehende	neue
<u>Techniken</u>			
bestehende		Verbesserungs- Innovation	Anwendungs- (erweiterungs-)- Innovation
neue		Ablösungs- Innovation	Durchbruch- Innovation (Killer- applikation)

Strategiestile

- Die von Porter und Kotler vorgeschlagenen Strategien sind nur Grundstrategien.
- Das weitere Vorgehen ist eine Frage des Strategiestils, verstanden als Verhalten im Markt.
- Wettbewerbsverhalten äußert sich stark in Konflikt- bzw. Konfliktlösungshandeln (sozial-psychologische Dimension).
- Wettbewerbsstrategien sind im Grunde „militärische Strategien“, insofern ist z.T. auch die „Lehre von der Kriegsführung“ anwendbar (Sunzi, v. Clausewitz, Molke u.a.).

Handlungsprinzipien

- Prinzip der Zielsetzung, d.h. das Vorgehen muß stets an klaren Zielvorgaben ausgerichtet sein.
- Prinzip der Masse, d.h. Mittel müssen zur rechten Zeit am richtigen Ort konzentriert werden.
- Prinzip der Offensive, d.h. man muß die Initiative ergreifen, Schwächen der Konkurrenten konsequent für sich nutzen.
- Prinzip der Überraschung, d.h. das eigene Handeln ist von um so größeren Erfolg gekrönt, je unerwarteter die nach Zeitpunkt, Ort und Art ergriffenen Maßnahmen die Konkurrenz treffen.

Konkurrenzorientierter Verhaltensstil

- Friedlicher Konkurrenzstil: Passives Verhalten nach dem Motto: „Im Markt ist für alle Platz“.
- Kooperativer Konkurrenzstil: Ziel auf Zusammenarbeit und zulässige Absprachen mit den Konkurrenten ab, um auf diese Weise gemeinsame Ziele leichter realisieren zu können.
- Aggressiver Konkurrenzstil: Offensives Angriffsverhalten gegenüber den Konkurrenten.
- Konfliktärer Konkurrenzstil: Bei Verfolgung eigener Ziele werden bewußt Konflikte, auch wettbewerbsrechtlicher Art, in Kauf genommen.

Angriffsstrategien

- Direktangriff: zielt direkt auf Haupt- und Kernprodukte des Angegriffenen. Frontalangriff mit neuen oder stark verbesserten Produkten bzw. massiver Preisreduzierung.
- Umzingelungsstrategie: Versuch, die Marktstellung des Konkurrenten von mehreren Seiten aus aufzuweichen (Zangenbewegung).
- Flankenangriff: Versuch, schwache bzw. ungeschützte Stellen des Konkurrenten aufzudecken und anzugreifen.
- Guerillastrategie: Gerichtet auf einen Abnutzungskampf mit dem Konkurrenten. Permanente „Scharmützel“, z.B. lfd. juristischer Streitigkeiten auf allen Gebieten.

Kooperationsstrategie

- Ein altes Gesetz gültig für alle Branchen besagt: „Wen Du nicht besiegen kannst, mit dem arbeite zusammen!“.
- Achten Sie jedoch darauf, keine „Scheinkooperation“ einzugehen, d.h. Sie müssen in Ihren Entscheidungen weitgehend frei bleiben.
- Mitunter ist die Kooperation sehr sinnvoll. Pausenlose „Stellungskriege“ bringen letztlich niemandem etwas.

Unterschiedliche Positionen

- **Gejagter**: Marktführer verteidigen offensiv ihre dominante Position durch aggressive Handlungsmuster.
- **Jäger**: Marktherausforderer sucht gleichgesinnte Partner, um mit gebündelten Kräften einen Marktführer gezielt anzugreifen und in die Knie zu zwingen.

Fazit und Ausblick

- Gerade in Krisenzeiten und Zeiten schwachen Wachstums sind Wettbewerbsstrategien zwingend erforderlich.
- Die „Krise“ ist der Normalzustand
- Der Krieg ist die Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln.
- Untersuchungen haben gezeigt, daß Offensivstrategien mit entsprechend aggressiven Handlungsmustern den Defensivstrategien überlegen sind.
- In einigen Fällen ist Kooperation sinnvoll.
- Die Anwendung zielgerichteter Wettbewerbsstrategien wirkt sich positiv auf den ROI aus.

**„Wenn Du Dich selbst und
Deinen Gegner kennst, brauchst
Du den Ausgang von hundert
Schlachten nicht zu fürchten“**

Sunzi

Literatur

- Jochen Becker: „Marketing-Konzeption“
- Kotler /Bliemel: „Marketing-Management“
- Michael E. Porter: „Wettbewerbsvorteile“
- Michael E. Porter: „Wettbewerbsstrategie“
- Martin K. Welge / Andreas Al-Laham: „Planung“

Kurzbiographie: Wer steckt dahinter ... ?



Lutz Ressmann, Jahrgang 1965, Diplom-Kaufmann, Seniorberater und Bankkaufmann. Zertifiziert in SAP®-BW. Nach Ausbildung zum Bankkaufmann in den Jahren 1983-1986, 1986-1994 Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Essen. Abschluß Diplom-Kaufmann. 1994 Erwerb des Ausbildereignungsscheins. 1995-1996 Zusatzausbildung in Innovations- und Anreizmanagement sowie Arbeitswissenschaft an der Universität Bochum.

Nach selbständiger Tätigkeit im Bereich Multimedievertrieb, seit 1995 erfolgreich als freiberuflicher Unternehmensberater (Schwerpunkte Marketing und Vertrieb, Rating und Gründungsberatung).

Neben Einsatz in diversen SAP® -Großprojekten in Industrie und Dienstleistung

(R/3® -Beratung und Schulung- SAP® -BW), auch "klassische"

Unternehmensberatung, insbesondere im Maschinenbau. Daneben begleitete er mehrere Existenzgründungen. Er ist tätig im gesamten deutschsprachigen Raum. Als Berater gelistet bei der IHK-Münster.

Seine größte Passion ist das Lösen von Problemen. Seine Kunden schätzen seine humorvolle und unkonventionelle Art, mit der er an die Lösung dieser Probleme herangeht.

Kontakt

- **Dipl.-Kfm.**
- **Lutz Ressmann**
- **Sixtusstr. 56, 45721 Haltern am See**
- **Steinheimer-Str. 34/1, 71642 Ludwigsburg**

- **Tel.: 02364/7486**
- **Fax: 02364/7671**
- **Mobil: 0177/4927206**
- **E-Mail: lressmann@lressmann.de**
- **Internet: www.lressmann.de**

- **Termine nach Vereinbarung**