Wettbewerbsstrategien

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

TCW-report Nr. 16

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Kaluza, Bernd; Blecker, Thorsten
Wettbewerbsstrategien: Markt- und ressourcenorientierte Sicht der strategischen Führung
Konzepte – Gestaltungsfelder – Umsetzungen
München, Transfer-Centrum GmbH
ISBN 3-931511-87-1

Verlag: *TCW Transfer-Centrum GmbH - Leopoldstr. 146, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 20*
eMail: mail@tcw.de, Internet: http://www.tcw.de

TCW-TCR-16-01-00

Wettbewerbsstrategien

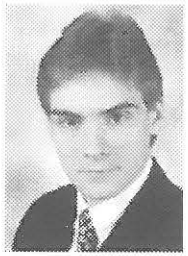
TCW-TCR-16-01-00

Vorwort zu TCW-report Wettbewerbsstrategien

Wettbewerbsstrategien sind grundlegend für ein erfolgreiches Agieren am Markt.
Aufgabe dieses TCW-reports ist es, die verschiedenen markt- und ressourcenorientierten Strategiekonzepte vorzustellen und kritisch zu würdigen. Dabei soll gezeigt werden, welche Voraussetzungen für die unterschiedlichen Strategiekonzepte erforderlich sind und unter welchen Bedingungen die Strategien erfolgreich umgesetzt werden können. Zudem werden Maßnahmen aus drei bedeutenden Gestaltungsfeldern diskutiert, die aus einer markt- und ressourcenorientierten Sicht für das erfolgreiche Bestehen im Wettbewerb zwingend notwendig sind. Fallstudien und Beispiele aus der unternehmerischen Praxis zu einer erfolgreichen Umsetzung der verschiedenen strategischen Konzepte stellen weitere Schwerpunkte der Untersuchung dar.

Die Autoren:

Univ.-Prof. Dr. Bernd Kaluza
Universität Klagenfurt



Dr. Thorsten Blecker
Universität Klagenfurt

TCW-TCR-16-01-00

Wettbewerbsstrategien

TCW-TCR-16-01-00

Inhaltsverzeichnis

TCW-TCR-16-01-00

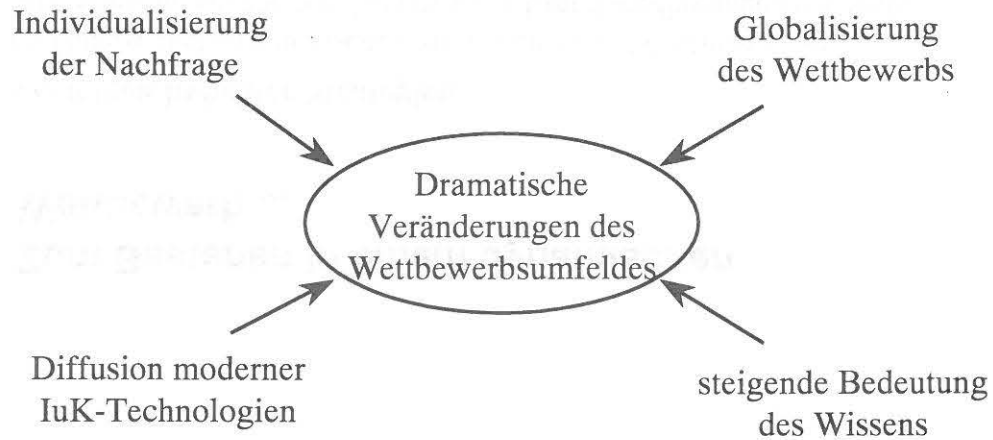
TCW-TCR-16-01-00

Wie stellt sich für Unternehmen das aktuelle Wettbewerbsumfeld dar ?

In jüngster Zeit stehen die Industrieunternehmen einer zunehmend komplexeren und sich immer schneller wandelnden Umwelt gegenüber (Kaluza 1996, Blecker 1999). So treffen die Unternehmen in ihrem gewohnten Wettbewerbsumfeld vermehrt auf eine individualisierte Nachfrage, einer zunehmenden globalen Konkurrenz, einer wachsenden Diffusion der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie der daraus resultierenden stark steigenden Bedeutung des Wissens und dessen Verbreitung. Dieser tiefgreifende Wandel schlägt sich in dramatisch veränderten Spielregeln des Wettbewerbs nieder. Zudem stellen die Wettbewerbsvorteile japanischer Unternehmen bei den strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit aufgrund der häufig besseren Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle der Produktion für viele deutsche Unternehmen immer noch ein großes Problem dar. Der zukünftige Erfolg eines Unternehmens wird deshalb davon abhängen, ob und wie es ihm gelingt, diese Veränderungen frühzeitig zu erkennen und bei seinen Wettbewerbsstrategien rechtzeitig zu berücksichtigen.

Zu kritisieren ist, daß heute noch immer von vielen Unternehmen unreflektiert die generischen Wettbewerbsstrategien von Porter verfolgt werden. Diese traditionellen Wettbewerbsstrategien, z.B. die Kostenführerschaft, die Differenzierung oder die Fokussierung, reichen angesichts der geänderten dynamischen Umfeldbedingungen sowie der großen Flexibilitätspotentiale

Das Wettbewerbsumfeld der Unternehmen wandelt sich immer schneller und wird zunehmend komplexer ...



... so daß die zugrunde gelegten Wettbewerbsstrategien konsequent überdacht und weiterentwickelt werden müssen.

moderner Technologien und Organisationsformen zum erfolgreichen Überleben am Markt in vielen Fällen nicht mehr aus. Es sind vielmehr hybride Strategien, wie die Outpacing Strategies, die Mass Customization und die Dynamische Produktdifferenzierung, zu ergreifen.

Zudem kommt den unternehmerischen Ressourcen im aktuellen Strategischen Umfeld eine herausragende und erfolgskritische Stellung zu. Es reicht heute nicht mehr aus, wenn sich Unternehmen bei ihrer Strategieentwicklung ausschließlich auf die Perspektive ihres Absatzmarktes konzentrieren. Vielmehr müssen sie bei ihren strategischen Überlegungen ihre verfügbaren Ressourcen explizit berücksichtigen, d.h. sie müssen ihre Kernkompetenzen identifizieren, ihre Aktivitäten auf diese Kernkompetenzen konzentrieren und den Erwerb neuer Ressourcen und Kernkompetenzen planen. Es sind deshalb unter dem Stichwort der ressourcenorientierten Unternehmensführung moderne Ansätze entwickelt worden, die diese Veränderungen entsprechend berücksichtigen.

Zum Bestehen in einem dynamischen Wettbewerb ...

Verfolgen hybrider Strategien

im Unterschied zu generischen Strategien berücksichtigen diese Strategien die geänderten dynamischen Umfeldbedingungen sowie die Flexibilitätspotentiale moderner Technologien und Organisationsformen

- ➔ Outpacing Strategies
- ➔ Mass Customization
- ➔ Dynamische Produktdifferenzierung

Berücksichtigung verfügbarer Ressourcen

neben einer externen, auf den Absatzmarkt gerichteten Perspektive ist im Rahmen der Strategieentwicklung auch eine interne, auf die verfügbaren Ressourcen gerichtete Perspektive erforderlich

- ➔ Identifikation von Kernkompetenzen
- ➔ Konzentration auf Kernkompetenznen
- ➔ Erwerb von Kernkompetenzen

⇨ **... müssen neue Strategische Optionen entwickelt werden.**

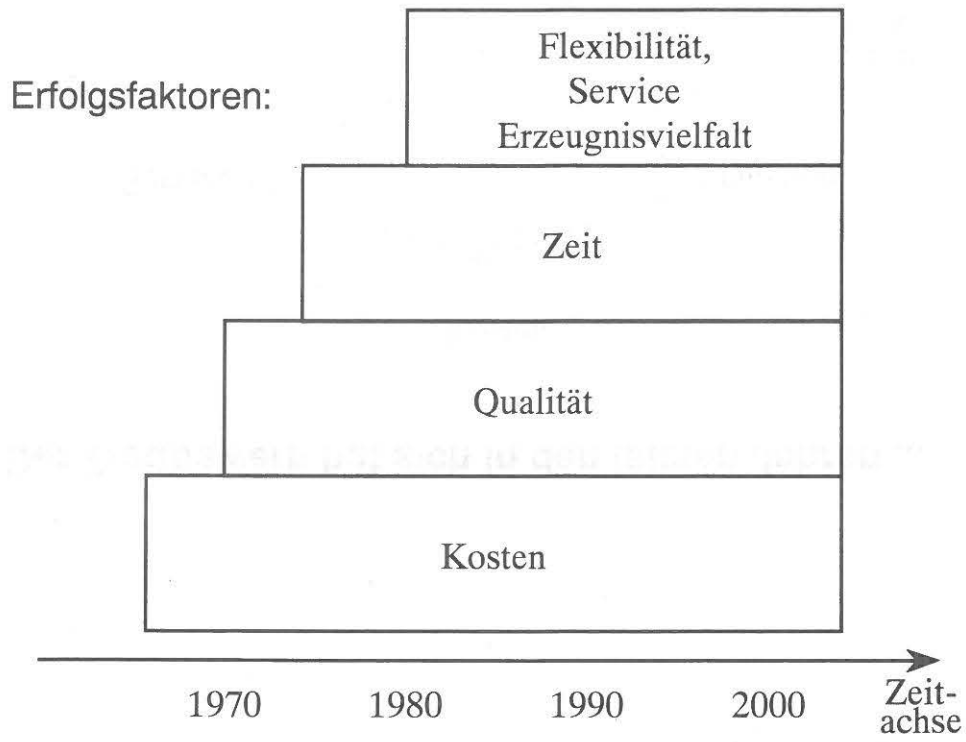
Auf welchen Erfolgsfaktoren basieren strategische Konzepte ?

Der langfristige Unternehmenserfolg ist strenggenommen nur mehrdimensional zu erklären. In der betriebswirtschaftlichen Forschung werden die hauptsächlichen Faktoren des Erfolges, die sogenannten Strategischen Erfolgsfaktoren, gesucht. Hierunter verstehen wir die Faktoren, mit deren Hilfe Unternehmen gezielt Wettbewerbsvorteile erreichen und ihre erfolgreiche Existenz langfristig sichern können. Strategische Erfolgsfaktoren stellen somit die Waffen dar, mit denen Unternehmen den Wettbewerb in einer Branche austragen (Simon 1988).

Welche Faktoren im einzelnen als Strategische Erfolgsfaktoren zu betrachten sind, ist jedoch noch nicht vollständig geklärt. Ursache hierfür ist, neben den Problemen der Evaluierung, das zum Teil bestehende Theoriedefizit der Erfolgsfaktorenforschung. Im Schrifttum werden aber übereinstimmend besonders die folgenden sechs Faktoren als Strategische Erfolgsfaktoren diskutiert: Kosten, Qualität, Flexibilität, Zeit, Erzeugnisvielfalt und Service.

Diese Strategischen Erfolgsfaktoren besitzen im Rahmen der verschiedenen Wettbewerbsstrategien eine unterschiedliche Bedeutung. So galten die *Kosten* bis zu Beginn der siebziger Jahre als der dominierende Strategische Erfolgsfaktor. In den achtziger und neunziger Jahren wurden jedoch die Kosten zunehmend durch die Erfolgsfaktoren Qualität und Zeit ergänzt, teilweise sogar in ihrer Bedeutung überholt. Allerdings sind die Kosten bei der strategischen Analyse, besonders bei der Kostenführerschaft, noch immer von herausragender Bedeutung. Der Erfolgsfaktor Kosten

Das aktuelle Marktgeschehen ...

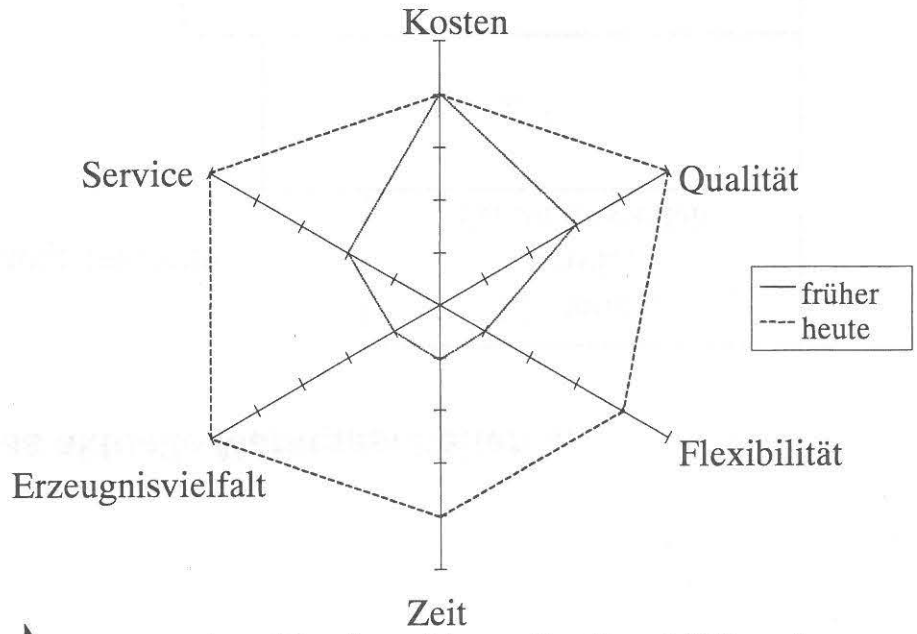


... erfordert den Einsatz eines Konglomerats von Strategischen Erfolgsfaktoren.

ist bei fast allen Strategien, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, zu beachten. Auch der Erfolgsfaktor *Qualität* hat in Abhängigkeit von der jeweils gewählten Wettbewerbsstrategie einen unterschiedlichen großen Einfluß. Bei der Differenzierungsstrategie ist die Qualität meist ein zentraler Erfolgsfaktor. Im Rahmen der Kostenführerschaft wird die Qualität häufig nur als eine Rahmenbedingung, z.B. in Form einer Mindestforderung, berücksichtigt. Die *Flexibilität* als eine wichtige Eigenschaft von Unternehmen zur Bewältigung komplexer, sich wandelnder und nicht vorhersehbarer Umweltsituationen wird hingegen insbesondere bei der Dynamischen Produktdifferenzierungsstrategie benötigt. Der Erfolgsfaktor *Zeit* wird aufgrund der Veränderungen im unternehmerischen Umfeld, wie der Kontraktion der Marktzyklen bei gleichzeitiger Expansion der Entstehungszyklen, immer bedeutungsvoller. Ebenso wird in neuerer Zeit aufgrund der stark zunehmenden Individualisierung der Nachfrage die *Erzeugnisvielfalt*, d.h. ein individuell angepaßtes, breites und tiefes Produktprogramm, als ein überlebenswichtiger Erfolgsfaktor von Unternehmen diskutiert (Kaluza 1996). Schließlich zielen viele aktuelle Wettbewerbsstrategien, wie die Outpacing Strategies, darauf ab, eine hohe Differenzierung durch einen zusätzlichen Nutzen für die Abnehmer zu erreichen. Bei diesen Strategien hat dann der Erfolgsfaktor *Service* einen besonders großen Einfluß.

Die Bedeutung der Erfolgsfaktoren hat sich in den letzten Jahren sehr stark gewandelt. Da heute fast alle erfolgreichen Unternehmen den Wettbewerb über die Erfolgsfaktoren Kosten und Qualität beherrschen, hat sich der Wettbewerb auf andere Erfolgsfaktoren verlagert.

Der Wettbewerb hat sich in den letzten Jahren ...



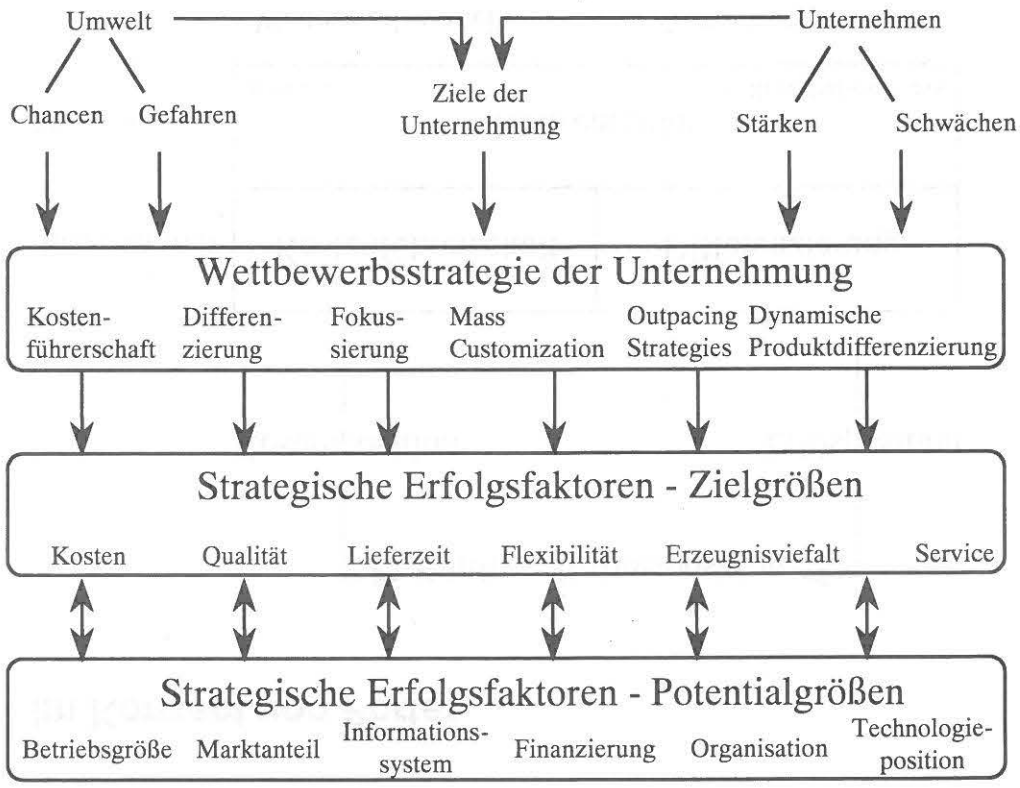
... von den Kosten über die Qualität auf andere Erfolgsfaktoren verlagert.

Marktorientierte Strategiekonzepte - erfolgreich im dynamischen Wettbewerb ?

Wettbewerbsstrategien stellen die Interaktionen von Unternehmen mit dem Markt bzw. mit der Branche, in der sie operieren, in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung. Dabei werden Unternehmen als 'Black Box' angesehen und nicht weiter untersucht. Innerbetriebliche Unterschiede von Unternehmen bleiben bei der Analyse außer acht. Es wird vielmehr ein enger Zusammenhang zwischen der Struktur einer Branche, dem Verhalten der in ihr vertretenen Unternehmen und dem erzielten Ergebnis postuliert. Problematisch bleibt aber, daß Unternehmen mit Ausnahme ihrer Größe als identisch betrachtet werden und daher keine anderweitig bedingten Rentabilitätsunterschiede aufweisen können. Trotz der seit Jahren geäußerten Kritik an dieser Annahme basieren noch immer sehr viele bekannte Strategiekonzepte auf diesen Theorien.

Der Ausgangspunkt der Ableitung von Wettbewerbsstrategien ist eine systematische Analyse der Unternehmensumwelt und des eigenen Unternehmens. Die Umweltanalyse ermöglicht es, drohende Gefahren und mögliche Chancen frühzeitig zu erkennen. Die unternehmensbezogene Analyse zeigt die Stärken und Schwächen der Unternehmen auf, d.h. Möglichkeiten, den Umweltentwicklungen zu begegnen und sie zu antizipieren. Das Zielsystem der Unternehmen wird durch die Umweltentwicklungen und Reaktionspotentiale beeinflußt. In Abstimmung mit den Chancen und Gefahren, den Stärken und Schwächen sowie ihrem Zielsystem wählen Unternehmen eine Wettbewerbsstrategie aus. Im

Unternehmen können zwischen mehreren Wettbewerbsstrategien wählen, ...



Quelle: Kaluza

... müssen dabei aber ihre Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Gefahren des Umfeldes berücksichtigen.

Rahmen dieser Strategie müssen sie bestimmte Strategische Erfolgsfaktoren, wie Kosten, Flexibilität und Zeit, ausbauen, damit sie am Markt Wettbewerbsvorteile realisieren können.

Die generischen Strategien von Porter und der vorhandene Zielkonflikt zwischen Kosten- und Erlösposition

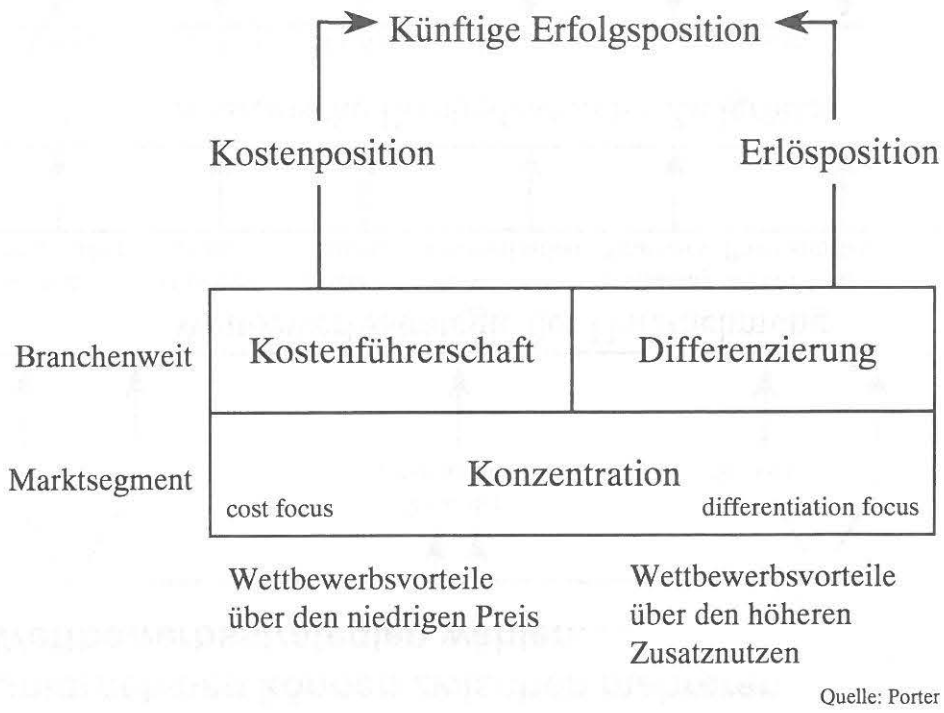
Im wirtschaftswissenschaftlichen Schrifttum werden seit Anfang der achtziger Jahre die generischen Wettbewerbsstrategien von Porter (1998a, 1998b) weltweit intensiv diskutiert und erfolgreich in der unternehmerischen Praxis eingesetzt. Die Bezeichnung 'generisch' drückt aus, daß diese Strategien generell, d.h. branchenunabhängig, zu nutzen sind. Sie können nach Porter in individueller Verfeinerung nahezu beliebig eingesetzt werden.

Nach Porter muß das Ziel eines Unternehmens sein, eine rentable und dauerhaft haltbare Position innerhalb der Branche im Vergleich zu den Wettbewerbern zu erreichen. Um die erforderlichen Strategien zu entwickeln, muß das Unternehmen zwei Fragen beantworten: 1. Wo will es konkurrieren? und 2. Wie will es konkurrieren?

In dem Konzept von Porter (1998a) müssen die Unternehmen so zwischen den generischen Strategien wählen:

1. Umfassende Kostenführerschaft
2. Differenzierung
3a. Kostenschwerpunkt (cost focus)
3b. Differenzierungsschwerpunkt (differentiation focus)

Im Konzept von Porter ...



Quelle: Porter

... müssen Unternehmen sich für eine generische Wettbewerbsstrategie entscheiden.

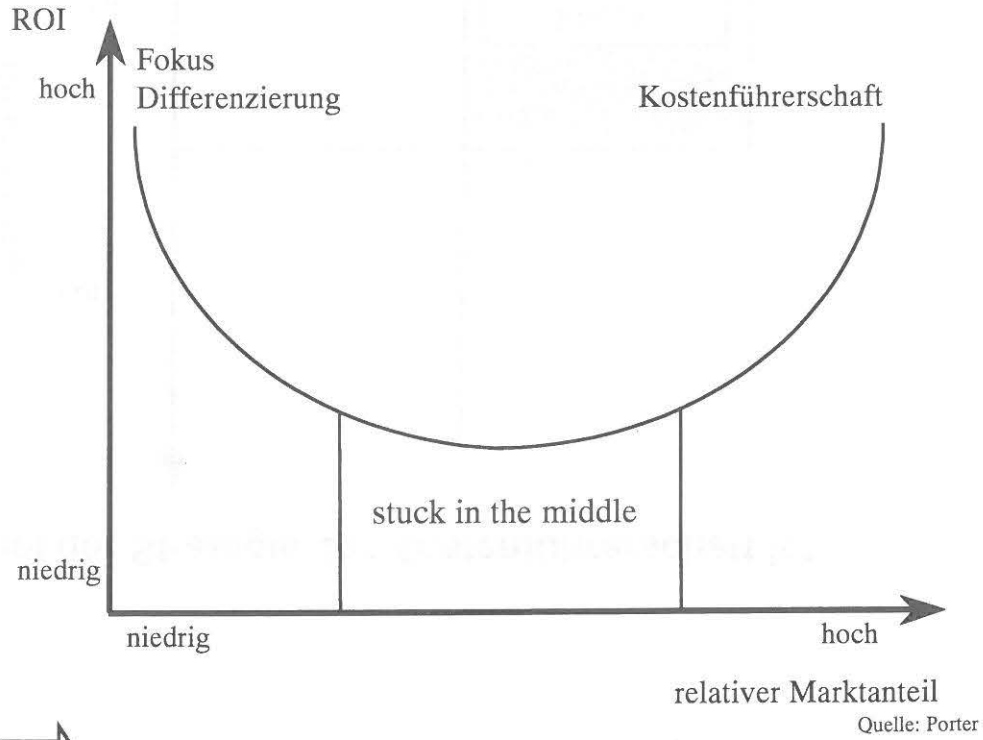
Für alle Strategien gilt prinzipiell, daß künftige Erfolgspositionen entweder über die Kostenposition oder die Erlösposition zu erreichen sind. Als zweites Klassifikationskriterium zieht Porter das Wettbewerbsfeld (weites Ziel und enges Ziel) heran.

Nach Porter schließen sich die Kosten- und die Erlösposition gegenseitig aus, so daß die Unternehmen gezwungen sind, sich für die Verfolgung einer Strategie zu entschließen. Beispielsweise führen eine besonders hohe Qualität oder zusätzliche Produktmerkmale zu steigenden Kosten. Umgekehrt resultieren aus massiven Kostensenkungen häufig nur mittlere Produktqualitäten. Hierfür sind im wesentlichen zwei Ursachen zu identifizieren. Zum einen werden für die Kostenführerschaft deutlich höhere Marktanteile benötigt als für die Fokussierung oder die Differenzierung. Zum anderen müssen die Unternehmen bei beiden Strategien über besondere Ressourcen verfügen. Zum Beispiel werden bei der Kostenführerschaft Maschinen für die Serien- oder Massenfertigung eingesetzt, während für die Differenzierung flexible Produktionstechnologien erforderlich sind.

Wenn die Unternehmen daher eine Strategie auswählen, bei der die Kosten- und die Erlösposition simultan verfolgt werden, so geht Porter (1998a) davon aus, daß meistens nur eine niedrige Rentabilität erzielt wird, die deutlich unter dem Branchendurchschnitt liegt. Eine derartige Wettbewerbsposition bezeichnet er deshalb als „stuck in the middle“ .

Wettbewerbsstrategien

Wenn sich die Unternehmen nicht eindeutig für eine generische Strategie von Porter entscheiden ...



Quelle: Porter

... sitzen sie zwischen den Stühlen und erzielen eine niedrige Rendite.