

# Wettbewerbsstrategie

Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten

Bearbeitet von  
Prof. Michael E. Porter, Volker Brandt, Thomas Carl Schwoerer

12., erweiterte und aktualisierte Auflage 2013. Buch. 486 S. Gebunden  
ISBN 978 3 593 39844 0

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Betriebswirtschaft: Allgemeines](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

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 zum Beispiel zur Produktdifferenzierung durch Image oder zum technologischen Vorsprung. So hat zum Beispiel Hewlett-Packard für Rechner und Kleincomputer substanzielle, auf technologischem Vorsprung beruhende Barrieren aufgebaut, während andere Anbieter derselben Branche 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 Möglichkeit, die Vorteile der Erfahrungskurve zu nutzen, längst vorbei.
- 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 hoch-

gradig 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 hoch konzentriert oder wird sie durch ein oder wenige Unternehmen dominiert, so wird die relative Stärke selten falsch eingeschätzt; der oder die Branchenführer können sowohl disziplinierend als auch kooperativ (zum Beispiel 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 zum Beispiel 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 Betriebsgrößenersparnisse 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 beispielsweise 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 (zum Beispiel bei Dumping) andere Strategien verfolgen als jene, für die der betreffende Markt Priorität besitzt. Zu guter Letzt sind Unterschiede im Verhältnis der konkurrierenden Geschäftseinheiten 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 US-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 und so weiter.
- **Strategische Wechselbeziehungen:** Wechselbeziehungen zwischen der betreffenden Geschäftseinheit und anderen Konzernteilen im Hinblick auf Image, Marketingfähigkeit, Zugang zu Finanzmärkten, gemeinsam betriebene Anlagen und Ähnliches 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 Branche, Loyalität gegenüber den Mitarbeitern, Angst um die eigene Karriere, Stolz und so weiter.
- **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.