

Michael E. Porter

WETTBEWERBS- VORTEILE

**Spitzenleistungen erreichen
und behaupten**

**8.
durchgesehene
Auflage des
Standardwerks**

»Porters Bücher über Wettbewerbsstrategie sind die grundlegenden Werke auf diesem Gebiet!« Prof. Philip Kotler

Michael E. Porter, Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Harvard Business School (HBS), entwickelte dort das Graduiertenprogramm über Branchen- und Wettbewerbsanalyse, das zum meistbelegten Wahlfach in der Geschichte der HBS geworden ist. Porters Ausführungen sind Eckpfeiler jeder strategischen Analyse. Er hält zahlreiche Vorträge und ist Berater führender Unternehmen aus der ganzen Welt.

Michael E. Porter

Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage)

Spitzenleistungen
erreichen und behaupten

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

German Translation Copyright © 1986 by Campus Verlag, Frankfurt/Main
Competitive Advantage
Copyright © 1985 by Michael E. Porter
Introduction Copyright © 1998 by Michael E. Porter
All Rights Reserved.
Published by arrangement with the original publisher, Free Press,
a division of Simon & Schuster, Inc.

Aus dem Englischen von Angelika Jaeger und Michael Schickerling (Vorwort)

ISBN 978-3-593-50048-5

8., durchgesehene Auflage 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2014. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH,
Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Init GmbH, Bielefeld

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus der Sabon und der Neuen Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza, Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

*Für
C. Roland Christensen
und Richard E. Caves*

Inhalt

Vorwort zur fünften Auflage	11
Vorwort zur ersten Auflage	17
Kapitel 1: Wettbewerbsstrategie: Die zentralen Begriffe	21
Die Strukturanalyse von Branchen	24
Typen von Wettbewerbsstrategien	33
Überblick über die folgenden Kapitel	53

Teil I: Grundregeln der Wettbewerbsvorteile

Kapitel 2: Wertkette und Wettbewerbsvorteile	61
Die Wertkette	65
Wettbewerbsfeld und Wertkette	85
Die Wertkette und die Organisationsstruktur	92
Kapitel 3: Kostenvorsprung	95
Wertkette und Kostenanalyse	97
Kostenverhalten	104
Kostenvorsprung	139
Schritte einer strategischen Kostenanalyse	165
Kapitel 4: Differenzierung	167
Differenzierungsquellen	168
Die Kosten der Differenzierung	176

Abnehmerwert und Differenzierung	179
Differenzierungsstrategie	204
Schritte zur Differenzierung	219
Kapitel 5: Technologie und Wettbewerbsvorteile	222
Technologie und Wettbewerb	223
Technologiestrategie	237
Technologische Entwicklung	259
Die Formulierung der Technologiestrategie	264
Kapitel 6: Die Auswahl der Konkurrenten	268
Der strategische Nutzen von Konkurrenten	269
Was macht einen »guten« Konkurrenten aus?	282
Die Konkurrentenstruktur beeinflussen	289
Das optimale Marktgefüge	293
Gefahren bei der Konkurrentenauswahl	299

Teil II: Brancheninternes Wettbewerbsfeld

Kapitel 7: Branchensegmentierung und Wettbewerbsvorteile	305
Grundlagen der Branchensegmentierung	307
Die Branchensegmentierungsmatrix.	327
Branchensegmentierung und Wettbewerbsstrategie	334
Branchensegmentierung und Branchendefinition	354
Kapitel 8: Substitution	356
Ersatzprodukte ermitteln	357
Substitutionsökonomie	362
Veränderung der Substitutionsgefahr	378
Der Substitutionspfad	386
Substitution und Wettbewerbsstrategie	397

Teil III: Unternehmensstrategie und Wettbewerbsvorteile

Kapitel 9: Verflechtungen zwischen Unternehmenseinheiten	411
Die wachsende Bedeutung der Horizontalstrategie	414
Verflechtungen zwischen Unternehmenseinheiten	419
Materielle Verflechtungen	422
Immaterielle Verflechtungen	451
Konkurrentenverflechtungen	455
Kapitel 10: Horizontalstrategie	467
Die Notwendigkeit einer expliziten Horizontalstrategie.	469
Verflechtungen und Diversifikationsstrategie	480
Gefahren der Horizontalstrategie	486
Kapitel 11: Verflechtungen herstellen.	490
Widerstände gegen Verflechtungen	492
Verflechtungsfördernde Organisationsmittel	503
Mit der horizontalen Organisation umgehen	523
Kapitel 12: Komplementärprodukte und Wettbewerbsvorteile.	532
Kontrolle von Komplementärprodukten	533
Gekoppelter Verkauf	543
Interne Subventionierung	558
Komplementärprodukte und Wettbewerbsstrategie	564

Teil IV: Implikationen für offensive und defensive Wettbewerbsstrategien

Kapitel 13: Branchenszenarien und Wettbewerbsstrategie bei unsicheren Zukunftsaussichten	567
Branchenszenarien entwerfen	570
Branchenszenarien und Wettbewerbsstrategie.	597
Szenarien und Planungsprozess	607

Kapitel 14: Verteidigungsstrategie	611
Der Prozess des Brancheneintritts oder der Umpositionierung	612
Abwehrtaktiken	617
Abwehrtaktiken bewerten	633
Verteidigungsstrategie	637
Kapitel 15: Einen Branchenführer angreifen	650
Voraussetzungen für den Angriff auf einen Branchenführer	651
Angriffsbahnen	656
Vergeltung durch den Branchenführer verhindern	671
Signale für die Verletzbarkeit eines Branchenführers	675
Der Angriff auf Branchenführer und Branchenstruktur	678
Bibliografie	679
Register	682

Vorwort zur fünften Auflage

Wettbewerbsvorteile wurde 1985 als wesentliche Ergänzung zu *Wettbewerbsstrategie* veröffentlicht. Während sich *Wettbewerbsstrategie* auf die Branchen konzentriert, legt *Wettbewerbsvorteile* den Schwerpunkt auf das Unternehmen. Ich wollte einen Weg finden, Unternehmen begrifflich zu fassen, der die Grundlagen des Wettbewerbsvorteils und seiner Dauerhaftigkeit deutlich machen würde.

Im Mittelpunkt des Buches steht eine aktivitätsbezogene Theorie des Unternehmens. Um in irgendeiner Branche konkurrenzfähig zu sein, müssen Unternehmen eine Reihe verschiedenartigster Aktivitäten, wie die Bearbeitung von Aufträgen, Kundenbesuche, die Herstellung von Produkten und die Weiterbildung von Mitarbeitern, ausführen. Aktivitäten – sie sind enger gefasst als die traditionellen Funktionen wie Marketing oder Forschung und Entwicklung – sind das, was Kosten verursacht und Kundennutzen schafft; sie sind die Grundeinheiten des Wettbewerbsvorteils.¹ Der Unterschied zwischen dem Wert, also dem, was die Kunden für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu zahlen bereit sind, und den Kosten, um die dazu notwendigen Aktivitäten auszuführen, bestimmt den Gewinn. Die Wertkette ist ein präzises Mittel, um die Quellen des Kundennutzens, welche die Durchsetzung eines Premiumpreises erlauben, zu verstehen, und das erklärt, warum Produkte oder Dienstleistungen austauschbar sind. Eine Strategie ist eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet.

Die aktivitätsorientierte Sicht des Unternehmens bietet auch die Grundlage, um über Strategien in mehreren Geschäftsfeldern nachzudenken.

1 Die Literatur über Reengineering benutzt den Begriff *Prozesse*. Manchmal ist er ein Synonym für Aktivitäten. Manchmal bezieht er sich auf Aktivitäten oder ein Bündel von Aktivitäten, die über einzelne Organisationsbereiche übergreifen. In jedem Fall aber ist der wesentliche Gedanke derselbe: Sowohl strategische als auch operative Fragestellungen werden als Aktivitäten begriffen.

Wettbewerbsvorteile untersucht die Rolle von Komplementärprodukten oder -dienstleistungen im Wettbewerb und den Wettbewerbsvorteil in einigen Branchen.² Aktivitäten sind auch das entscheidende Instrument, um die Wettbewerbsvorteile beziehungsweise -nachteile der Diversifikation zu untersuchen. Die Fähigkeit, den Wert durch aktive Marktpräsenz in mehreren Geschäftsfeldern zu erhöhen, kann als gemeinsame Nutzung von Aktivitäten oder der Transfer von speziellem Know-how durch Aktivitäten verstanden werden. Dies ermöglicht es, den schwer zu definierenden Begriff von Synergie konkret und genau darzustellen. *Wettbewerbsvorteile* untersucht diese Fragen ebenso wie die organisatorischen Herausforderungen einer geschäftsübergreifenden Zusammenarbeit.³ Diese Fragestellungen stehen wieder im Mittelpunkt, da eine neue Welle von Unternehmenszusammenschlüssen mit fragwürdigen Wettbewerbsvorteilen auf uns zukommt.

Schließlich bietet die aktivitätsorientierte Sicht des Unternehmens einen umfassenden Rahmen, um internationale Strategien oder, allgemeiner gesagt, Wettbewerb über einzelne Standorte hinaus zu untersuchen. Ein Unternehmen kann, indem es international konkurriert, seine Aktivitäten über viele andere Orte ausbreiten (ich nenne das *Konfiguration*) und dabei potenzielle Wettbewerbsvorteile durch die Koordination von standortübergreifenden Aktivitäten in einem globalen Netzwerk erlangen. Aufgrund des bereits beträchtlichen Umfangs von *Wettbewerbsvorteile* habe ich die internationalen Aspekte in einem eigenen Buch dargestellt.⁴ Dieser Denkansatz führte zwangsläufig zu einem eigenen Interesse an der Rolle des Standorts hinsichtlich des Wettbewerbsvorteils. Das dritte Buch dieser Trilogie, *Nationale Wettbewerbsvorteile*, untersucht diese Fragestellung.⁵

2 Barry Nalebuff und Adam Brandenburger haben mit *Coopetition – kooperativ konkurrieren* (Campus, Frankfurt a. M. 1996) ein faszinierendes Buch geschrieben, das die Rolle von Komplementärprodukten genauer untersucht.

3 Diese Ideen wurden weiterentwickelt in M. E. Porter, »From Competitive Advantage to Corporate Strategy«, *Harvard Business Review*, Mai/Juni 1987.

4 M. E. Porter (Hg.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press 1986.

5 M. E. Porter, *Nationale Wettbewerbsvorteile*, München, Ueberreuter 1993. Einige Artikel haben die Rolle des Standorts und die Vorteile eines globalen Netzwerks in einer Gesamtsicht des länder- beziehungsweise ortsübergreifenden Wettbewerbs miteinander verbunden. Siehe M. E. Porter, »Competing Across Locations: Enhancing Competitive Advantage through a Global Strategy«, *Michael Porter on Competition*, Harvard Business School Press.

Wenn ich dreizehn Jahre nach der Veröffentlichung über *Wettbewerbsvorteile* nachdenke, fühle ich mich zuerst und vor allem durch die allgemeine Akzeptanz der wesentlichen Konzepte ermutigt. Die Ausdrücke *Wettbewerbsvorteil* und *nachhaltiger Wettbewerbsvorteil* sind Gemeingut geworden. Das aktivitätsorientierte Konzept spielt nicht nur in Arbeiten über Wettbewerb und Strategie eine große Rolle, sondern auch bei der Untersuchung eher praktischer Aspekte wie Servicemanagement oder der Rolle der Informationstechnologie im Wettbewerb. Die aktivitätsbezogene Kostenrechnung wird zu einer neuen Norm im betrieblichen Rechnungswesen, auch wenn sie ihr volles Potenzial als strategisches Hilfsmittel erst noch entfalten muss.

Im Rückblick ist *Wettbewerbsvorteile* für mich als Wissenschaftler auch eine Quelle besonderer Befriedigung. Während *Wettbewerbsstrategie* sich auf die etablierten Erkenntnisse aus der Industriebetriebslehre stützte, hatte *Wettbewerbsvorteile* keine klar erkennbaren Vorläufer in der Management- oder wirtschaftswissenschaftlichen Literatur. Vielmehr entsprang es meinem Bemühen, ein Rätsel zu lösen: Wie könnten wir einen systematischen Weg finden, die Ursachen des Wettbewerbsvorteils zu untersuchen, die direkt mit den Kosten und der Differenzierung zusammenhängen sowie die wesentlichen Unterschiede zwischen Betrieben erklären, ohne dabei allzu kompliziert zu sein? Mehr denn je bin ich davon überzeugt, dass Aktivitäten das wesentliche Hilfsmittel dafür sind. Im weiteren Verlauf meiner Arbeit erwies sich dieses Konzept als noch überzeugender, als ich zuvor angenommen hatte.

Warum? *Wettbewerbsvorteile* bietet einen Weg, die Grenzen herkömmlicher oder eindimensionaler Beschreibungen des Wettbewerbsvorteils zu überschreiten. Viele frühere Untersuchungen auf diesem Gebiet schrieben den Vorteil der Unternehmensgröße oder dem Marktanteil zu. Dies war aus mehreren Gründen offensichtlich viel zu einfach: Erstens sind Größe und Marktanteil in manchen Geschäftsbereichen weit wichtiger für Kosten oder Differenzierung als in anderen. Außerdem übertreffen in vielen Branchen kleinere und mittlere Betriebe hinsichtlich ihrer Leistung größere Unternehmen. Schließlich sind Größe und Marktanteil sogar dort, wo sie mit der überragenden Unternehmensleistung in Verbindung gebracht werden, häufig Folge anderer Wettbewerbsvorteile, nicht aber deren Ursache.

Andere Ansätze, Wettbewerbsvorteile zu erklären – zum Beispiel Stärken und Schwächen, Erfolgsfaktoren oder Kernkompetenzen –, erkennen alle richtigerweise an, dass ein Unternehmen multidimensional ist, bieten jedoch keine Möglichkeit, die Ursachen des Vorteils systematisch oder

gründlich zu erforschen, geschweige denn, sie mit der Rentabilität in Verbindung zu bringen. *Wettbewerbsvorteile* geht von der Voraussetzung aus, dass Wettbewerbsvorteile mehrere Ursachen haben können, und zeigt, wie jeglicher Vorteil mit spezifischen Aktivitäten verbunden werden kann und wie diese Aktivitäten miteinander, mit Lieferantenaktivitäten sowie mit Kundenaktivitäten zusammenhängen. Das Buch widmet sich auch den eigentlichen Ursachen des Vorteils einer Aktivität: warum Unternehmen ihre Kosten verringern und wie Aktivitäten einen handfesten Kundennutzen schaffen. Es betont die Tatsache, dass sich die stabilsten Wettbewerbspositionen oft durch ein Bündel vieler Aktivitäten ergeben. Ein Vorteil, der nur auf wenigen Aktivitäten beruht, ist leichter zu identifizieren und oft leichter zu kopieren. Schließlich stellen Aktivitäten und die Wertkette eine Betrachtung des Unternehmens als ein wechselseitig abhängiges System dar, in dem die einzelnen Teile in sich konsistent sein müssen.

Allgemeiner gesagt, hat *Wettbewerbsvorteile* dazu beigetragen, Strategien konkreter und besser steuerbar zu machen. Aktivitäten sind beobachtbar, greifbar und können gesteuert werden, da sie das sind, was Unternehmen tun. Strategie ist nicht länger nur eine ferne Vision, sondern das spezifische Aktivitätenprofil, das ein Unternehmen im Gegensatz zu seinen Konkurrenten verfolgt. Eine Niedrigkostenstrategie erfordert eine bestimmte Auswahl von Aktivitäten, Differenzierung eine andere.

Aktivitäten bilden die Brücke zwischen der Strategie und deren Umsetzung. Als Strategie als breit angelegtes Positionierungskonzept definiert wurde, war eine klare Trennung zwischen Strategie und Struktur sinnvoll und hilfreich. Das »Was« und das »Wie« waren vergleichsweise deutlich erkennbar. Versehen mit der Erkenntnis, dass ein Unternehmen eine Ansammlung unterschiedlicher Aktivitäten ist, treten jedoch geläufige Unterscheidungen zwischen Strategie, Taktik und Organisation in den Hintergrund. Strategie wird zu einer Gruppe von Aktivitäten, die darauf ausgerichtet ist, einen besonderen Wertmix für eine ausgewählte Gruppe von Kunden zu liefern. Die Struktur jeder Aktivität beinhaltet die Art und Weise, wie diese Aktivität ausgeführt wird, einschließlich des Humankapitals und des Betriebsvermögens sowie der damit verbundenen organisatorischen Regelungen. Kompetenzen werden somit Teil spezifischer Aktivitäten, statt dass sie fern und unabhängig von Kosten und Kundennutzen verstanden werden.

Funktionen, die üblicherweise unter einem organisatorischen Blickwinkel betrachtet werden – beispielsweise Vergütungssysteme, Weiterbildung und sogar die generelle Struktur der Entscheidungsfindung – sind ebenso

Aktivitäten. Ich nenne sie Hilfsaktivitäten, um sie von den Aktivitäten zu unterscheiden, die unmittelbar mit der Produktion, dem Vertrieb oder dem Marketing eines Unternehmenserzeugnisses beziehungsweise den begleitenden Serviceleistungen verbunden sind. Hilfsaktivitäten können eine eigene Quelle des Wettbewerbsvorteils sein. Die Gestaltung von Aktivitäten, um in einer bestimmten Weise am Wettbewerb teilzunehmen, bestimmt auch die entsprechenden Vertragsbeziehungen zu Mitarbeitern und anderen Unternehmen. Aktivitäten stellen außerdem ein Gerüst dar, um die geeigneten organisatorischen Grenzen zu ziehen.

Aktivitäten ermöglichen damit die Umsetzung von Strategien. Um es anders auszudrücken: Indem das Unternehmen als eine Ansammlung von Aktivitäten betrachtet wird, wird deutlich, dass jeder innerhalb dieses Unternehmens Teil dieser Strategie ist. Es wird ebenfalls deutlich, warum möglichst viele Mitarbeiter die Strategie verstehen müssen, damit ihnen der Hintergrund der Organisation ihrer Aktivitäten sowie die Art und Weise, wie diese mit anderen zusammenhängen, klar werden.

Die Grundgedanken aus *Wettbewerbsvorteile* sind vielleicht schwieriger umzusetzen als die aus *Wettbewerbsstrategie*, weil sie eine genaue und strukturierte Betrachtung dessen erfordern, was ein Unternehmen tut. In einer Welt, in der Führungskräfte dazu neigen, nach einfachen Rezepten zu suchen, war und ist eine detaillierte Analyse der Aktivitäten eine Herausforderung. Beispiele zu finden, welche die Wertkette im Alltag illustrieren, stößt an praktische Grenzen. Die Komplexität eines Unternehmens widersetzt sich einfachen Beispielen. Es ist jedoch schwierig, an tiefer gehende Fallstudien zu gelangen, da diese eine überaus große Offenheit seitens der beteiligten Unternehmen erfordern. Die meisten erfolgreichen Unternehmen betrachten die genaue Zusammensetzung ihrer Aktivitäten als ihr Eigentum. Tatsächlich ist die Schwierigkeit, die Zusammensetzung von Aktivitäten von außen zu betrachten, ein bedeutender Grund, warum Wettbewerbsvorteile von Dauer sind.

Auch heute, mehr als ein Jahrzehnt nachdem *Wettbewerbsvorteile* veröffentlicht wurde, sind die Grundgedanken dieses Buches immer noch im Gespräch. Auf dem Gebiet des Wettbewerbs und der Strategie, wo es eine starke Tendenz gab, zwischen externen Faktoren (Branchenstruktur und Positionierung) und internen Faktoren (Kernkompetenzen, entscheidende Ressourcen) zu unterscheiden, gibt es einige Stimmen, welche die internen Faktoren für wichtiger halten. Die Gegenüberstellung von *Wettbewerbsstrategie* und Kernkompetenzen beziehungsweise kritischen Ressourcen verfehlt das Ziel und errichtet eine falsche Trennlinie.

Es ist zu einfach, zu glauben, dass Positionen (Produkt-/Marktwettbewerb) und angeblich dauerhaftere interne Fähigkeiten, Image sowie organisatorische Kompetenzen voneinander getrennt werden können. Tatsächlich verbinden Aktivitäten beides. Ist ein Unternehmen eine Ansammlung von Aktivitäten oder ein Bündel von Ressourcen und Know-how? Ein Unternehmen ist eindeutig beides. Aber Aktivitäten sind das, was Unternehmen tun, und sie bestimmen die relevanten Ressourcen sowie das relevante Know-how. Aktivitäten stellen die Verbindung zwischen den Marktfaktoren und Produkt-/Marktpositionen dar. Aktivitäten sind beobachtbar, anwendbar und direkt mit Kosten und Differenzierung verbunden. Es ist eine ganz besondere Strategie, welche die meisten Ressourcen und Fähigkeiten wertvoll macht, und deren Wert wird durch eine andersartige Strategie verringert. Wenn Ressourcen oder Know-how von den Aktivitäten, Strategien und Branchen getrennt werden, beginnen Unternehmen, sich nach innen zu richten. Es gibt viel von den Überlegungen über die Vermögenswerte eines Unternehmens zu lernen – wenn sie nicht isoliert betrachtet werden.

Wettbewerbsvorteile bietet ein Gerüst, um Strategien zu beschreiben und zu bewerten, sie mit dem Unternehmensverhalten zu verbinden und die Quellen des Wettbewerbsvorteils zu verstehen. Das Buch liefert die Grundlage, die notwendig ist, um weiter in die Tiefe zu gehen. In der Rückschau ist es klar, dass *Wettbewerbsvorteile* mich zur nächsten Stufe von Fragestellungen geführt hat, die Gegenstand meiner gegenwärtigen Forschungen sind: Warum entstehen Aktivitätsunterschiede, die zu unterschiedlichen Wettbewerbspositionen führen? Wann entsteht ein Ausgleich zwischen diesen Positionen? Was macht es so schwierig, Aktivitäten zu kopieren? Wie passen Aktivitäten zusammen? Wie sind herausragende Positionen im Laufe der Zeit entstanden?⁶

Eines ist sicher: Es gibt noch viel darüber zu lernen, warum Unternehmen sich in ihrer Leistung gegenseitig übertreffen. Es gibt sogar noch mehr über die Prozesse zu lernen, durch die Unternehmen einzigartige Strategien entdecken, umsetzen und anpassen, wenn sich die Verhältnisse ändern. Die Antworten werden kompliziert sein, und gute Antworten werden einen ganzheitlichen Denkansatz erfordern.

Michael E. Porter

Brookline, Massachusetts, im Januar 1998

⁶ Die Ideen wurden zuerst beschrieben in M. E. Porter, »What is Strategy?«, *Harvard Business Review*, November/Dezember 1996.

Vorwort zur ersten Auflage

Auf Konkurrenzmärkten sind Wettbewerbsvorteile der eigentliche Kern der Unternehmensleistung. Aber nach mehreren Jahrzehnten des Wohlstands haben viele Unternehmen bei der Jagd nach Wachstum und weiterer Diversifikation die Wettbewerbsvorteile aus den Augen verloren. Heutzutage könnten Wettbewerbsvorteile kaum wichtiger sein. Auf der ganzen Welt haben Unternehmen sich mit vermindertem Wachstum sowie mit inländischen und weltweit tätigen Konkurrenten auseinanderzusetzen, die sich nicht mehr so verhalten, als ob der größer werdende Kuchen noch für alle groß genug wäre.

Dieses Buch beschäftigt sich mit der Frage, wie ein Unternehmen sich Wettbewerbsvorteile verschaffen und sie behaupten kann. Es ist aus meiner wissenschaftlichen und praktischen Arbeit über Wettbewerbsstrategie im Verlauf der letzten zehn Jahre erwachsen. Wie dieses Buch zeigt, glaube ich immer mehr, dass viele Unternehmen mit ihren Strategien gescheitert sind, weil sie ihre umfassende Wettbewerbsstrategie nicht in einzelne, für Wettbewerbsvorteile erforderliche Maßnahmen umsetzen konnten. Die Begriffe dieses Buches versuchen, zwischen Strategieformulierung und Implementierung eine Brücke zu schlagen, anstatt die beiden Bereiche getrennt zu behandeln, wie das für den größten Teil der Literatur zu diesen Themen typisch ist.

Mein früheres Buch *Wettbewerbsstrategie* entwickelte einen Rahmen für die Analyse von Branchen und Konkurrenten. Es erläuterte auch drei Strategietypen, die zu Wettbewerbsvorteilen führen: Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte. *Wettbewerbsvorteile* befasst sich mit der Frage, wie ein Unternehmen Strategietypen eigentlich in die Praxis umsetzen kann. Wie verschafft sich ein Unternehmen einen dauerhaften Kostenvorsprung? Wie kann es sich gegenüber Konkurrenten differenzieren? Wie wählt ein Unternehmen ein Segment, sodass sich aus einer Schwerpunktstrategie Wettbewerbsvorteile ergeben?

Wann und wie kann ein Unternehmen sich Wettbewerbsvorteile verschaffen, indem es in verwandten Branchen mit einer koordinierten Strategie tätig ist? Wie lassen sich im Streben nach Wettbewerbsvorteilen Unsicherheitsfaktoren bewältigen? Wie kann ein Unternehmen seine Wettbewerbsposition verteidigen? Das sind unter anderem die Fragen, mit denen sich dieses Buch befasst.

Im Grunde genommen entstehen Wettbewerbsvorteile aus dem Wert, den ein Unternehmen für seine Abnehmer zu schaffen vermag. Das kann in der Form von Preisen geschehen, die bei gleichem Nutzen unter denen der Konkurrenten liegen, oder dadurch, dass ein Unternehmen einen einmaligen Nutzen bietet, der höhere Preise voll aufwiegt. Dieses Buch verwendet ein Konzept, das ich Wertkette nenne und das Abnehmer, Lieferanten und das Unternehmen in einzelne, aber miteinander verflochtene Aktivitäten gliedert, aus denen Wert entsteht. Die Wertkette ist ein Thema, auf das ich in diesem Buch immer wieder zurückkomme, Gleiches gilt für die speziellen Quellen von Wettbewerbsvorteilen und deren Beziehung zum Abnehmerwert.

Wettbewerbsvorteile sind eigentlich kein neues Thema. Irgendwie behandeln es viele betriebswirtschaftliche Bücher direkt oder indirekt. Mit der Kontrolle der Kosten hat man sich schon lange befasst, ebenso mit der Differenzierung und Segmentierung. Dieses Buch schneidet viele Bereiche an, weil Absatz und Vertrieb, Fertigung, Steuerung, Finanzierung und viele andere Aktivitäten in einem Unternehmen für dessen Wettbewerbsvorteile eine Rolle spielen. Ähnlich ist eine lange Tradition wissenschaftlicher Arbeiten über Unternehmenspolitik und *Industrial Economics* für dieses Thema von Belang. Aber Wettbewerbsvorteile lassen sich nicht wirklich verstehen, wenn nicht alle diese Disziplinen in eine ganzheitliche Sicht des Unternehmens einfließen. Indem ich alle Quellen von Wettbewerbsvorteilen umfassend und verknüpfend untersuche, hoffe ich, eine neue Perspektive zu eröffnen, die auf bisherigen Forschungsarbeiten eher aufbaut, als dass sie sie ersetzt. Alle Beiträge aus den verschiedenen Disziplinen zu nennen, welche die hier entwickelten Gedanken irgendwie beeinflusst haben, ist unmöglich. Aber dieses Buch wäre ohne sie nicht möglich gewesen.

Dieses Buch wurde für Praktiker geschrieben, die für die Strategie eines Unternehmens verantwortlich sind und zu entscheiden haben, wie es sich Wettbewerbsvorteile verschaffen soll, und die auch versuchen, Unternehmen und ihre Leistungen besser zu verstehen. Wettbewerbsvorteile kön-

nen überall in einem Unternehmen ihren Ursprung haben. Jede Abteilung, jede Einrichtung, jede Zweigstelle und jede andere Organisationseinheit hat eine Aufgabe, die zu definieren und zu verstehen ist. Alle Mitarbeiter, wie wenig auch immer sie am Prozess der Strategieformulierung beteiligt sein mögen, müssen erkennen, in welcher Weise sie dazu beitragen, die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens zu erreichen und zu behaupten. Auch Wissenschaftler, die sich mit dem Thema Wettbewerb außerhalb des Strategiebereichs befassen, müssen ihre Arbeit in ein umfassendes Konzept der Wettbewerbsvorteile einordnen können. Ich hoffe, dass Leser aus allen diesen Bereichen dieses Buch wertvoll finden.

Als ich dieses Buch schrieb, wurde mir viel Hilfe zuteil. Bei der Erforschung dieses Themas war die Harvard Business School eine einmalig befruchtende Umgebung. Die interdisziplinäre Tradition dieses Hauses sowie die enge Verbindung zwischen Wissenschaft und Praxis, die dort gegeben ist, haben mir sehr geholfen. Dekan John McArthur war mir viele Jahre lang nicht nur ein Freund und eine Quelle der Ermutigung, sondern hat auch äußerst großzügig für Mittel und die Möglichkeit gesorgt, meine Forschungsarbeit eng mit meinen Lehraufgaben zu verbinden. Raymond Corey, der Leiter der Forschungsabteilung, war ebenso ein zuverlässiger und geschätzter Verbündeter. Meine Sicht des Themas wurde durch das Erbe der Gruppe Unternehmenspolitik in Harvard geprägt, und ich danke insbesondere C. Roland Christensen sowie Kenneth Andrews für ihre Unterstützung und dafür, dass sie ihr Wissen mit mir geteilt haben. Auch meine Arbeit über *Industrial Economics* und die ständigen intellektuellen Anregungen durch Richard Caves sind hier von großer Bedeutung.

Ohne die kreativen Beiträge vieler Kollegen und Freunde, die in den letzten Jahren direkt mit mir zusammengearbeitet haben, wäre dieses Buch nicht möglich gewesen. John R. Wells, Assistenzprofessor in Harvard, hat nicht nur mit mir zusammen gelehrt, sondern auch Wesentliches zu den Gedanken in den Kapiteln 3 und 9 beigetragen. Johns eigene Forschungsarbeit zur Wettbewerbsstrategie verspricht Wichtiges zu diesem Bereich beizutragen. Pankaj Ghemawat, Assistenzprofessor in Harvard, hat den Kurs zur Strategieformulierung mit mir zusammen durchgeführt sowie viele wichtige Hinweise geliefert. Auch er arbeitet an wichtigen Forschungen auf diesem Gebiet. Mark B. Fuller, früher Assistenzprofessor in Harvard und jetzt bei Monitor Company, hat viele Jahre lang mit mir zusammen gelehrt und gearbeitet. Seine Ideen haben Kapitel 12 wesentlich beeinflusst und zu den Gedanken des ganzen Buches beigetragen. Cathe-

rine Hayden, auch bei Monitor, war eine ständige Quelle der Ermutigung und lieferte wichtige Kommentare. Ihre Ideen waren für Kapitel 4 von besonderem Nutzen.

Joseph B. Fuller hat wissenschaftlich und bei der Entwicklung von Kursen sowie praktisch im Bereich Unternehmensstrategie mit mir gearbeitet. Bei der Niederschrift des Manuskripts war er eine wirklich unschätzbare Quelle intelligenter Kritik und konzeptioneller Erkenntnisse. Richard Rawlinson, außerordentliches Mitglied in Harvard, hat in der Forschung mit mir zusammengearbeitet und das ganze Buch verständnisvoll kritisiert. Weiterhin haben Mark Albion, Robert Eccles, Douglas Anderson, Elon Kohlberg und Richard Meyer, allesamt Harvard-Kollegen, großzügig ihre Zeit geopfert, um ihre Kritik und Ideen zu diesem Buch beizutragen. Michael Bell, Thomas Craig, Mary Kearney und Mark Thomas haben ganz vortrefflich mit mir daran gearbeitet, diese Ideen in die Praxis umzusetzen, und dabei meine Gedanken wesentlich beeinflusst. Jane Kenney Austin, Eric Evans und Paul Rosetti haben wertvolle Hilfe geleistet, indem sie wichtige Themenbereiche kritisierten oder erforschten. Schließlich habe ich von der Kritik von Kollegen aus anderen Universitäten profitiert, unter anderem von Richard Schmalensee und John Stengrevics.

Ohne meine Assistentin Kathleen Svensson hätte ich die Anforderungen bei der Vorbereitung dieses Buches nicht bestehen können. Sie hat nicht nur meine Tätigkeit organisiert, sondern auch die Vorbereitung des Manuskripts in der Hand gehabt. Auch Robert Wallace, meinem Verleger, sowie den anderen bei Free Press bin ich für ihre Geduld und Hilfe im Umgang mit einem manchmal widerspenstigen Autor dankbar. Ich muss auch meinen vielen MBA-Studenten und Doktoranden in Harvard danken, die mich zum Denken angeregt haben und bei der Anwendung dieser Gedanken eine Quelle der Freude waren. Sehr viel verdanke ich schließlich einer Reihe nachdenklicher Praktiker, die ihre Sorgen und Probleme mit mir geteilt haben.

Kapitel 1

Wettbewerbsstrategie: Die zentralen Begriffe

Der Wettbewerb stellt die Weichen zwischen Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens. Er bestimmt, welche leistungssteigernden Maßnahmen, z. B. Innovationen, eine in sich stimmige Unternehmenskultur oder zügige Implementierung der Strategie, für ein Unternehmen richtig sind. Wettbewerbsstrategie ist das Streben, sich innerhalb der Branche, dem eigentlichen Schauplatz des Wettbewerbs, günstig zu platzieren. Ziel der Wettbewerbsstrategie ist eine gewinnbringende Position, die sich gegenüber den wettbewerbsbestimmenden Kräften innerhalb der Branche behaupten lässt.

Bei der Wahl der Wettbewerbsstrategie stellen sich zwei entscheidende Fragen. Die erste betrifft die an langfristiger Rentabilität zu messende Attraktivität der Branchen und deren Bestimmungsfaktoren. Nicht alle Branchen bieten gleiche Gewinnmöglichkeiten, und die durchschnittliche Rentabilität einer Branche ist für die Rentabilität des einzelnen Unternehmens eine wesentliche Einflussgröße. Die zweite entscheidende Frage bezieht sich auf die Faktoren, welche die relative Wettbewerbsposition innerhalb einer Branche bestimmen. In den meisten Branchen erwirtschaften einige Unternehmen, ungeachtet der durchschnittlichen Rentabilität des jeweiligen Wirtschaftszweiges, sehr viel höhere Gewinne als andere.

Keine dieser Fragen kann für sich genommen die Wahl der Wettbewerbsstrategie hinreichend begründen. Ein Unternehmen, das in einer attraktiven Branche tätig ist, wird keine entsprechend attraktiven Gewinne erwirtschaften, wenn es sich in einer schlechten Wettbewerbsposition befindet. Umgekehrt wird ein Unternehmen, das sich zwar in einer ausgezeichneten Wettbewerbsposition innerhalb seiner Branche befindet, trotzdem kaum Gewinne erwirtschaften, wenn die Gewinnmöglichkeiten in dieser Branche sehr schlecht sind. Alle weiteren Bemühungen um den Ausbau seiner Position werden dann wenig

fruchten.¹ Beide Aspekte, Branchenattraktivität und Veränderung der Wettbewerbsposition, sind dynamisch zu verstehen. Im Laufe der Zeit gewinnen oder verlieren Branchen an Attraktivität, und um die Wettbewerbsposition wird ein nicht endender Kampf zwischen den Konkurrenten geführt. Selbst lange Perioden der Stabilität können durch Wettbewerbsmaßnahmen ein abruptes Ende finden.

Sowohl auf die Attraktivität der Branche als auch auf die Wettbewerbsposition kann ein Unternehmen gestaltend einwirken; eben dies verleiht der Wahl der Wettbewerbsstrategie ihren Reiz und macht sie zur Herausforderung. Die Branchenattraktivität beruht zwar zum Teil auf Faktoren, die ein Unternehmen kaum beeinflussen kann, doch kann die Wettbewerbsstrategie die Anziehungskraft einer Branche in erheblichem Maß steigern oder verringern. Gleichzeitig ist ein Unternehmen durch die Wahl der Strategie imstande, seine Position innerhalb der Branche eindeutig zu verbessern oder zu beeinträchtigen. Die Wettbewerbsstrategie ist also keine bloße Reaktion auf die Umwelt, sondern auch der Versuch, diese Umwelt zugunsten des Unternehmens zu gestalten.

Diese beiden zentralen Fragen der Wettbewerbsstrategie bildeten das Kernstück meiner Forschungstätigkeit. In meinem Buch *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* habe ich einen analytischen Bezugsrahmen zum Verständnis von Branchen und Konkurrenten und zur Formulierung einer umfassenden Wettbewerbsstrategie entwickelt. Es beschreibt die fünf Wettbewerbskräfte, welche die Attraktivität einer Branche und deren eigentliche Gründe bestimmen; und es beschreibt, wie diese Kräfte sich mit der Zeit verändern und durch Strategie beeinflusst werden können. Drei allgemeine Strategietypen zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen werden vorgestellt. Auch zeigt das Buch, wie Konkurrenten zu analysieren sind und wie ihr Verhalten sich

1 In vielen strategischen Planungskonzepten wird die Branchenattraktivität außer Acht gelassen und dem Streben nach Marktanteilen mehr Stellenwert eingeräumt, was häufig nahezu unvermeidlich zu Pyrrhussiegen führt. Der Gewinner im Kampf um die Marktanteile in einer wenig attraktiven Branche arbeitet unter Umständen unrentabel, und der Kampf selbst verschlechtert womöglich die Branchenstruktur oder untergräbt die Ertragsfähigkeit des Gewinners. Andere Planungskonzepte assoziieren Patt-Situationen oder die Unfähigkeit, gegenüber den Konkurrenten einen Vorsprung zu gewinnen, mit unattraktiven Gewinnen. In Wirklichkeit können Patt-Situationen in attraktiven Branchen recht gewinnbringend sein.

voraussehen und beeinflussen lässt, wie sich Konkurrenten in strategische Gruppen einordnen lassen und wie die innerhalb einer Branche attraktivsten Positionen zu bewerten sind. Dann wird dieser analytische Rahmen auf mehrere typische Branchensituationen angewandt, die ich *strukturelles Umfeld* nenne, wozu zersplitterte Branchen, junge Branchen, Branchen im Übergang zur Reife, schrumpfende und weltweite Branchen gehören. Schließlich werden in dem Buch noch wichtige strategische Grundsatzentscheidungen untersucht, die im Rahmen einer Branche fallen, wozu die vertikale Integration, die Kapazitätserweiterung und der Eintritt in neue Märkte gehören.

Der analytische Rahmen von *Wettbewerbsstrategie* ist der Ausgangspunkt für die Behandlung des Themas dieses Buches, nämlich der Frage, wie sich ein Unternehmen in seiner Branche Wettbewerbsvorteile schaffen und sie behaupten kann – wie sich die allgemeinen Strategietypen implementieren lassen. Mein Ziel ist eher, eine Brücke zwischen Strategie und Implementierung zu schlagen, als diese beiden Themen unabhängig voneinander abzuhandeln oder die Implementierung fast ganz außer Acht zu lassen, wie das für die bisherige Forschungsarbeit in diesem Bereich weitgehend typisch ist.

Wettbewerbsvorteile entstehen im Wesentlichen aus dem Wert, den ein Unternehmen für seine Abnehmer schaffen kann, soweit dieser die Kosten der Wertschöpfung für das Unternehmen übersteigt. Wert ist das, was Abnehmer zu zahlen bereit sind, und ein höherer Wert resultiert aus dem Angebot zu Preisen, die für gleichwertige Leistungen unter denen der Konkurrenten liegen, oder ergibt sich aus einzigartigen Leistungen, die den höheren Preis mehr als wettmachen. Es gibt zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen: Kostenführerschaft und Differenzierung. In diesem Buch wird erläutert, wie sich ein Unternehmen einen Kostenvorsprung verschaffen oder sich differenzieren kann. Es wird beschrieben, welche entscheidende Rolle die Wahl des Wettbewerbsfeldes oder die Bandbreite der Unternehmenstätigkeiten für die Wettbewerbsvorteile spielen kann. Schließlich werden diese Begriffe, zusammen mit denen aus meinem früheren Buch, in allgemeine Implikationen für eine offensive und defensive Wettbewerbsstrategie, einschließlich des Einflusses der Unsicherheit auf die Strategiewahl, übersetzt. In diesem Buch soll nicht nur die Wettbewerbsstrategie für eine einzelne Branche, sondern auch die Gesamtunternehmensstrategie eines diversifizierten Konzerns untersucht werden. Wettbewerbsvorteile in einer Branche lassen sich durch funktionierende

Verflechtungen mit Unternehmenseinheiten in verwandten Branchen erheblich steigern. Verflechtungen zwischen Unternehmenseinheiten sind das wichtigste Wertschöpfungsinstrument eines diversifizierten Konzerns, sie bilden daher das Fundament der Gesamtunternehmensstrategie. Ich werde sowohl erläutern, wie sich Verflechtungen zwischen Unternehmenseinheiten ermitteln und in eine Gesamtunternehmensstrategie übersetzen lassen, als auch, wie Verflechtungen trotz organisationsbedingter Widerstände, wie sie in vielen diversifizierten Unternehmen gegeben sind, in der Praxis erreicht werden können.

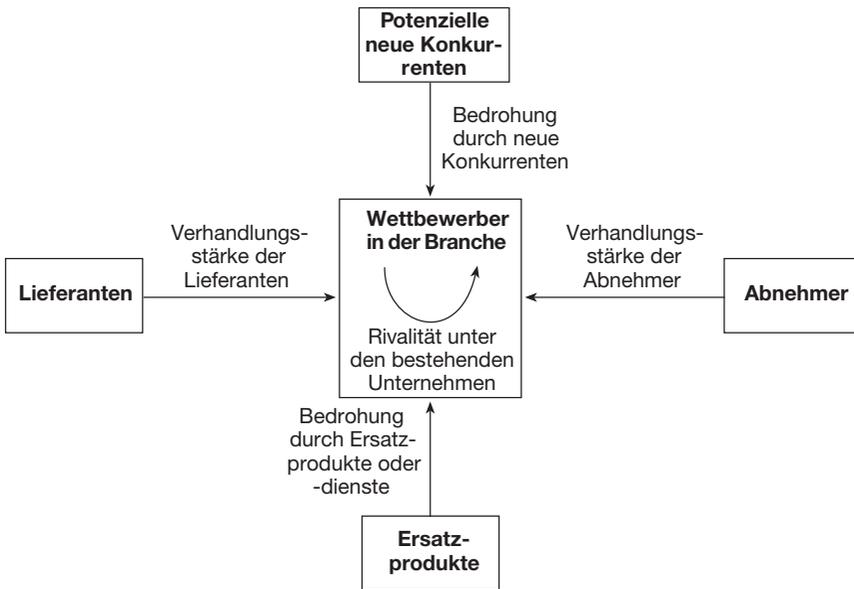
Meine beiden Bücher haben zwar unterschiedliche Schwerpunkte, doch im Wesentlichen ergänzen sie sich. Der Schwerpunkt von *Wettbewerbsstrategie* liegt bei der Branchensruktur und Konkurrentenanalyse in einer Vielzahl von Branchentypen, auch wenn darin bereits viele Implikationen für Wettbewerbsvorteile enthalten sind. Dieses Buch setzt die Kenntnis von Branchenstruktur und Konkurrentenverhalten voraus, es befasst sich in erster Linie mit der Frage, wie sich diese Kenntnisse in Wettbewerbsvorteile umsetzen lassen. Maßnahmen zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen haben aber oft erhebliche Auswirkungen auf Branchenstruktur und Wettbewerbsreaktionen, sodass ich häufig auf diese Themen zurückkommen werde.

Man kann dieses Buch unabhängig von der *Wettbewerbsstrategie* lesen, doch sein Potenzial, Praktikern bei der Strategieformulierung Hilfe zu leisten, wird erheblich geringer sein, wenn der Leser mit den in der früheren Schrift entwickelten zentralen Begriffen nicht vertraut ist. In diesem Kapitel werde ich einige dieser Begriffe erläutern und weiterentwickeln. Die Diskussion der zentralen Begriffe bietet auch Gelegenheit, Begriffssapparat und Methoden dieses Buches vorzustellen. Dabei werde ich einige der wichtigsten Fragen aufgreifen, die sich aus der praktischen Anwendung der Begriffe ergeben. Deshalb dürften auch Leser, die mein früheres Buch kennen, Interesse an der Übersicht finden.

Die Strukturanalyse von Branchen

Die erste wesentliche Bestimmungsgröße für die Rentabilität eines Unternehmens ist die Branchenattraktivität. Die Wettbewerbsstrategie muss aus der genauen Kenntnis der Wettbewerbsregeln erwachsen, die die Attrakti-

Abbildung 1–1: Die fünf die Branchenrentabilität bestimmenden Wettbewerbskräfte



rität einer Branche bestimmen. Oberstes Ziel der Wettbewerbsstrategie ist es, diese Regeln erfolgreich zu beherrschen und sie im Idealfall zugunsten des Unternehmens zu verändern. In jeder Branche, ob sie am Binnenmarkt oder international orientiert ist, ob sie Produkte oder Dienstleistungen erzeugt,² bestimmen sich die Regeln des Wettbewerbs nach folgenden fünf Wettbewerbskräften: dem Markteintritt neuer Konkurrenten, der Gefahr von Ersatzprodukten, der Verhandlungsstärke der Abnehmer, der Verhandlungsstärke der Lieferanten und der Rivalität unter den vorhandenen Wettbewerbern (vgl. Abbildung 1–1).

Die Gesamtstärke dieser fünf Wettbewerbskräfte entscheidet darüber, ob die Unternehmen einer Branche im Durchschnitt Ertragsraten des investierten Kapitals erwirtschaften können, die über den Kapitalkosten liegen. Die Stärke dieser fünf Kräfte ist in jeder Branche unterschiedlich und kann sich mit ihrer Entwicklung verändern. Folglich ist die durch-

2 Diese Begriffe gelten gleichermaßen für Produkte und Dienstleistungen. Im ganzen Buch verwende ich den Begriff »Produkt« in seiner allgemeinen Bedeutung, in der er sich sowohl auf das produzierende als auch auf das Dienstleistungs-gewerbe bezieht.

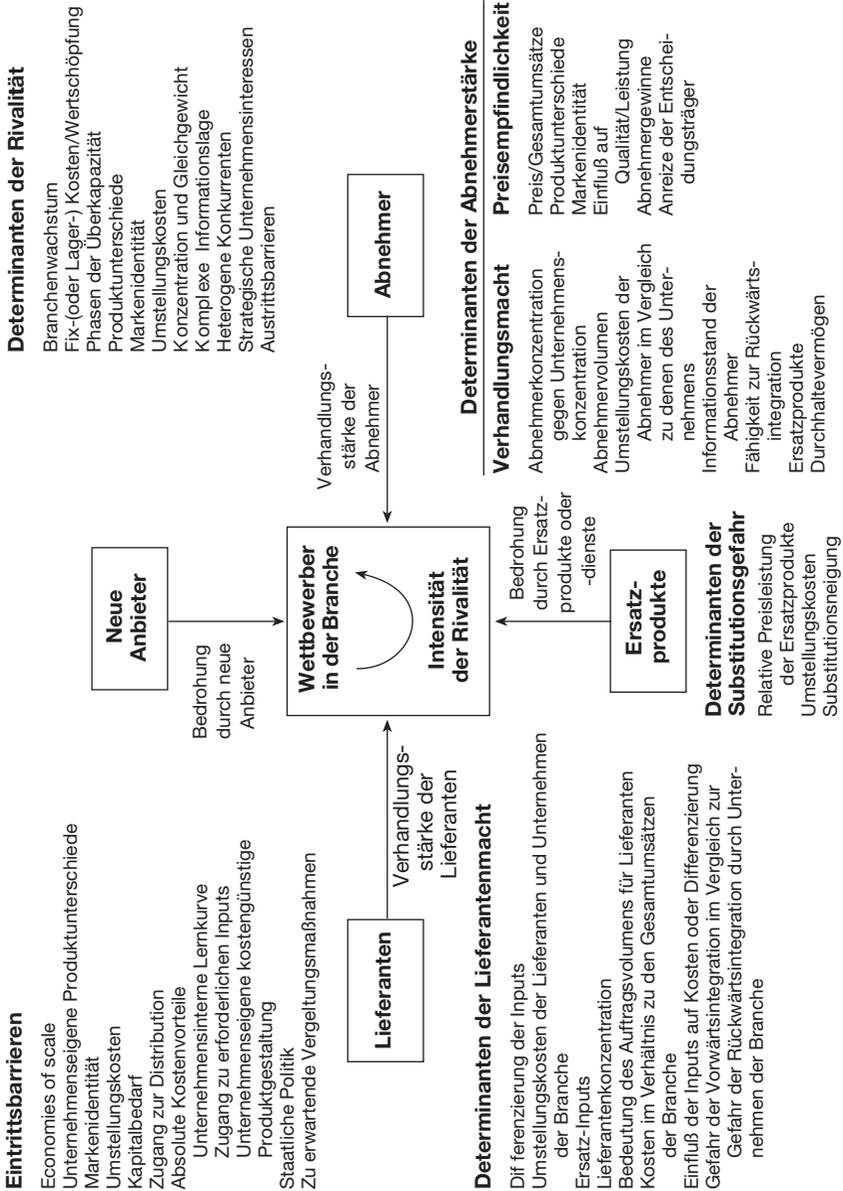
schnittliche Rentabilität nicht in allen Wirtschaftszweigen gleich. In Wirtschaftsbereichen, in denen in Bezug auf die fünf Kräfte günstige Bedingungen für die Unternehmen herrschen, wie bei pharmazeutischen Erzeugnissen, Erfrischungsgetränken und Datenbanken, erwirtschaften viele Wettbewerber attraktive Gewinne. Aber in Wirtschaftsbereichen, in denen, wie bei Gummi, Stahl und Videospiele, eine oder mehrere dieser Kräfte stark zuungunsten der Einzelunternehmen wirken, erreichen trotz intensiver Bemühungen des Managements nur wenige Firmen attraktive Gewinne. Branchenrentabilität ist keine Funktion der äußeren Gestaltung oder technischen Komplexität der Produkte, sondern eine Funktion der Branchenstruktur. Einige recht einfache Branchen, wie die Produktion von Frankiermaschinen oder der Getreidehandel, sind äußerst ertragreich, während andere, mehr Glanz ausstrahlende Branchen der Spitzentechnologie, wie Kleincomputer und Kabelfernsehen, für viele Beteiligte kaum Gewinn abwerfen.

Die fünf Kräfte bestimmen die Branchenrentabilität, weil sie die Preise, Unkosten und den Investitionsbedarf der Unternehmen in der Branche – die die Ertragsraten des investierten Kapitals bestimmenden Faktoren – beeinflussen. Die Abnehmermacht beispielsweise wirkt sich auf die Preise aus, die Unternehmen verlangen können. Ebenso ist es, wenn die Abnehmer leicht auf Ersatzprodukte umsteigen können. Die Abnehmermacht kann auch Kosten und Investitionen beeinflussen, da mächtige Kunden einen kostspieligen Kundendienst verlangen. Die Verhandlungsstärke der Lieferanten bestimmt die Kosten der Rohstoffe und anderer Inputs. In Bereichen wie Werksanlagen, Produktentwicklung, Werbung und Außendienst beeinflusst der Rivalitätsgrad sowohl die Preise als auch die Unkosten des Wettbewerbs. Die Gefahr des Markteintritts neuer Anbieter setzt den Preisen Grenzen und erhöht die zu deren Abwehr erforderlichen Investitionen.

Die Stärke jeder dieser fünf Wettbewerbskräfte ist eine Funktion der *Branchenstruktur* oder der zugrundeliegenden wirtschaftlichen und technischen Merkmale einer Branche. Deren wichtigste Elemente sind in Abbildung 1–2 enthalten.³ Die Branchenstruktur ist verhältnismäßig stabil, kann sich aber entsprechend der Branchenentwicklung im Lauf der Zeit verändern. Strukturveränderungen verschieben die absolute und die re-

3 Die Branchenstruktur wird in Wettbewerbsstrategie, Kapitel 1, eingehend erörtert.

Abbildung 1-2: Elemente der Branchenstruktur



lative Stärke der Wettbewerbskräfte und können sich daher positiv oder negativ auf die Branchenrentabilität auswirken. Die für die Wettbewerbsstrategie wichtigsten Branchenentwicklungen sind diejenigen, welche die Branchenstruktur betreffen.

Wenn die fünf Wettbewerbskräfte und ihre strukturellen Determinanten lediglich eine Funktion branchenspezifischer Merkmale wären, würde Wettbewerbsstrategie im Wesentlichen darin bestehen, sich die richtige Branche auszusuchen und die fünf Kräfte besser zu kennen als die Konkurrenz. Dies sind zwar für jedes Unternehmen sicherlich wichtige Aufgaben, und in einigen Branchen machen sie auch das Wesen der Wettbewerbsstrategie aus, doch sind Unternehmen in der Regel keine Gefangenen ihrer Branchenstruktur. Durch ihre Strategie können sie die fünf Kräfte beeinflussen. Wenn ein Unternehmen imstande ist, die Struktur zu gestalten, kann das die Attraktivität einer Branche grundlegend zum Besseren oder Schlechteren verändern. Viele erfolgreiche Strategien haben die Wettbewerbsregeln auf diese Weise verschoben.

In Abbildung 1–2 sind alle Elemente der Branchenstruktur aufgezeigt, die den Wettbewerb in einer Branche in Gang halten. In den einzelnen Branchen sind nicht alle fünf Kräfte gleich bedeutsam, und es sind jeweils andere spezielle Strukturfaktoren, die Gewicht besitzen. Jede Branche ist ein einmaliges Gebilde und hat ihre eigene unverwechselbare Struktur. Der aus den fünf Wettbewerbskräften entwickelte analytische Rahmen ermöglicht es einem Unternehmen, sowohl komplexe Erscheinungen zu durchschauen und die für den Wettbewerb in der eigenen Branche entscheidenden Faktoren herauszufinden als auch diejenigen strategischen Innovationen zu entdecken, welche die Rentabilität der Branche – und die des eigenen Unternehmens – am meisten verbessern würden. Dieser analytische Rahmen macht Kreativität bei der Suche nach neuen Wegen im Wettbewerb einer Branche keineswegs überflüssig. Er lenkt vielmehr die kreativen Energien der Führungskräfte auf diejenigen Aspekte der Branchenstruktur, die für die langfristige Rentabilität am wichtigsten sind. Der analytische Rahmen soll dabei die Chancen, eine erstrebenswerte strategische Innovation ausfindig zu machen, verbessern.

Strategien, welche die Branchenstruktur verändern, können sich als zweischneidiges Schwert erweisen, da ein Unternehmen Struktur und Rentabilität einer Branche genauso leicht zerstören wie verbessern kann. Eine neue Produktgestaltung, die Eintrittsbarrieren hinfällig werden lässt oder die Rivalität intensiviert, kann beispielsweise die langfristige Rentabilität

einer Branche untergraben, auch wenn sich der Initiator vorübergehend höherer Gewinne erfreuen mag. Oder anhaltendes Preisdumping kann die Differenzierung untergraben. In der Tabakindustrie z. B. bedeuten markenlose Zigaretten womöglich eine ernsthafte Bedrohung der Branchenstruktur. Markenlose Erzeugnisse können die Preisempfindlichkeit der Abnehmer erhöhen, einen Preiswettbewerb auslösen und die infolge des Werbeaufwands hohen Barrieren untergraben, die neue Anbieter vom Markt ferngehalten haben.⁴ *Joint Ventures*, die die wichtigsten Aluminiumhersteller zum Zweck der Risikostreuung und Senkung des Kapitalaufwandes eingegangen sind, dürften in gleicher Weise die Branchenstruktur untergraben haben. Die größeren Unternehmen lockten eine Reihe potenziell gefährlicher neuer Konkurrenten in die Branche und erleichterten es ihnen, die erheblichen Eintrittsbarrieren zu überwinden. Durch *Joint Ventures* können sich auch Austrittsbarrieren erhöhen, da vor einer Betriebsstilllegung alle an dem Werk Beteiligten ihre Zustimmung geben müssen.

Häufig treffen Unternehmen Strategieentscheidungen, ohne deren langfristige Auswirkungen auf die Branchenstruktur zu bedenken. Sie sehen den Vorteil für ihre Wettbewerbsposition, falls die Maßnahme erfolgreich ist, versäumen aber die Folgen möglicher Reaktionen ihrer Konkurrenten vorwegzunehmen. Wenn die Nachahmung einer Maßnahme durch größere Mitwettbewerber darauf hinausläuft, die Branchenstruktur zu ruinieren, schadet das jedem. Bei solchen Branchen-»Zerstörern« handelt es sich in der Regel um zweitrangige Firmen, die nach Wegen zur Überwindung erheblicher Wettbewerbsnachteile suchen; um Firmen, die mit ernststen Problemen zu kämpfen haben und sich verzweifelt um Lösungen bemühen; oder um »stumme« Konkurrenten, die über ihre Kosten nicht informiert sind oder die unrealistische Erwartungen an die Zukunft hegen. In der Tabakindustrie z. B. hat die Liggett-Gruppe (ein unbedeutender Mitläufer) den Trend zu markenlosen Erzeugnissen in Gang gesetzt.

Weil Unternehmen eine Branchenstruktur umformen können, tragen die führenden Firmen einer Branche eine besondere Verantwortung. Die Maßnahmen der Branchenführer können, wegen deren Größe und Einfluss auf Käufer, Lieferanten und andere Konkurrenten, überproportionale Auswirkungen auf die Branchenstruktur haben. Gleichzeitig sorgen die großen Marktanteile der Branchenführer dafür, dass sich jede

4 In vielen Konsumgüterbranchen bergen markenfreie Produkte die gleichen Risiken.

Veränderung der allgemeinen Branchenstruktur auch auf sie selbst auswirkt. Ein führendes Unternehmen muss also seine eigene Wettbewerbsposition ständig gegen das Wohl der Branche als Ganzes abwägen. Oft kommen führende Unternehmen günstiger weg, wenn sie Maßnahmen zur Verbesserung oder zum Schutz der Branchenstruktur ergreifen, als wenn sie sich um größere Wettbewerbsvorteile für sich selbst bemühen. Branchenführer wie Coca-Cola und Campbell's Soup haben offensichtlich nach diesem Grundsatz gehandelt.

Branchenstruktur und Abnehmerbedürfnisse

Oft wird gesagt, die Befriedigung der Käuferbedürfnisse sei der eigentliche Schlüssel zum Erfolg im Geschäftsleben. In welcher Beziehung steht dies zum Konzept der Branchenstrukturanalyse? Die Befriedigung der Käuferbedürfnisse ist tatsächlich eine grundlegende Voraussetzung für die wirtschaftliche Lebensfähigkeit einer Branche und ihrer Unternehmen. Die Abnehmer müssen bereit sein, für ein Erzeugnis einen über den Herstellungskosten liegenden Preis zu zahlen, oder der Wirtschaftszweig kann langfristig nicht überleben. In Kapitel 4 wird eingehend erläutert, wie ein Unternehmen sich differenzieren kann, indem es die Bedürfnisse von Abnehmern besser als seine Konkurrenten befriedigt.

Die Befriedigung von Abnehmerbedürfnissen mag zwar grundlegende Voraussetzung der Branchenrentabilität sein, reicht für sich allein aber noch nicht aus. Die entscheidende Frage bei der Bestimmung der Rentabilität liegt darin, ob die Unternehmen den Wert, den sie für die Abnehmer schaffen, für sich behalten können, oder ob dieser Wert von anderen wegkonkurriert wird. Die Branchenstruktur entscheidet darüber, wer den Wert realisiert. Die Gefahr des Markteintritts bestimmt, mit welcher Wahrscheinlichkeit neue Unternehmen in die Branche eintreten und den Wert wegkonkurrieren werden, indem sie ihn entweder in Form niedrigerer Preise an die Abnehmer weitergeben oder ihn durch höhere Wettbewerbskosten verlieren. Die Verhandlungsstärke der Abnehmer entscheidet darüber, inwieweit sie den größten Teil der Wertschöpfung für sich behalten, wobei dann den Unternehmen einer Branche nur bescheidene Gewinne bleiben. Die Substitutionsgefahr entscheidet darüber, inwieweit andere Produkte die gleichen Abnehmerbedürfnisse befriedigen können, und begrenzt damit den Betrag, den ein Abnehmer für das Produkt einer

Branche zu zahlen bereit ist. Die Verhandlungsstärke des Lieferanten entscheidet darüber, inwieweit der für die Abnehmer geschöpfte Wert stärker von den Lieferanten als von den Unternehmen einer Branche in Besitz genommen wird. Die Stärke der Rivalität schließlich hat ähnliche Auswirkungen wie die Gefahr des Markteintritts neuer Anbieter. Sie entscheidet darüber, inwieweit sich die in der Branche bereits etablierten Unternehmen den Wert, den sie für die Abnehmer schaffen, gegenseitig wegkonkurrieren, indem sie ihn durch niedrigere Preise an die Abnehmer weitergeben oder ihn durch höhere Wettbewerbskosten zerrinnen lassen.

Die Branchenstruktur also entscheidet darüber, wer welchen Anteil an dem Wert erhält, den ein Produkt für die Abnehmer schafft. Wenn die Wertschöpfung beim Produkt einer Branche für seine Abnehmer gering ist, können die Unternehmen, ungeachtet der anderen Strukturelemente, nur einen geringen Wert für sich verbuchen. Wenn die Wertschöpfung durch das Produkt hoch ist, erhält die Branchenstruktur entscheidende Bedeutung. In einigen Branchen, wie denen der Kraftfahrzeuge und Lastkraftwagen, schaffen die Unternehmen einen erheblichen Wert für ihre Abnehmer, sichern sich aber durch ihre Gewinne im Durchschnitt nur einen sehr geringen Anteil. In anderen Branchen, wie bei der Anleihenbewertung, bei medizinischem Gerät oder Dienstleistungen und Gerät zur Erdölgewinnung, schaffen die Unternehmen auch einen hohen Wert für ihre Abnehmer, sichern sich aber traditionell einen hohen Anteil für sich selbst. Bei den Dienstleistungen und dem Gerät zur Ölgewinnung, zum Beispiel, können viele Produkte die Bohrkosten erheblich senken. Weil die Branchenstruktur günstig war, konnten viele Unternehmen in diesem Bereich einen Anteil dieser Kostenersparnisse in Form höherer Erträge für sich behalten. Kürzlich jedoch hat die strukturelle Attraktivität vieler Branchen in diesem Sektor dadurch gelitten, dass sinkende Nachfrage, neue Anbieter, abnehmende Produktdifferenzierung und größere Preisempfindlichkeit der Abnehmer sich einstellten. Obwohl die Produkte nach wie vor einen enormen Wert für den Abnehmer schaffen, sind die Erträge sowohl der Unternehmen als auch der Branche erheblich gesunken.

Branchenstruktur und das Verhältnis von Angebot und Nachfrage

Eine weitere allgemein verbreitete Ansicht über Branchenrentabilität besteht darin, dass Gewinne eine Funktion des Verhältnisses von Angebot

und Nachfrage seien. Wenn die Nachfrage größer ist als das Angebot, führe das zu hoher Rentabilität. Aber langfristig wird das Verhältnis von Angebot und Nachfrage ebenfalls sehr stark von der Branchenstruktur beeinflusst, wie dies auch bei den Folgen eines Ungleichgewichts zwischen Angebot und Nachfrage für die Rentabilität der Fall ist. Folglich ist die Branchenstruktur die eigentliche Ursache langfristiger Rentabilität, auch wenn kurzfristig Angebots- und Nachfrageschwankungen sich auf die kurzfristige Rentabilität auswirken können.

Angebot und Nachfrage sind ständigen Veränderungen unterworfen und passen sich aneinander an. Die Branchenstruktur legt fest, wie schnell Konkurrenten mit neuen Angeboten auftreten können. Die Höhe der Eintrittsbarrieren bestimmt, mit welcher Wahrscheinlichkeit neue Anbieter in einen Markt eindringen und die Preise unterbieten können. Die Stärke der Rivalität spielt eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, ob die bestehenden Firmen ihre Kapazität aggressiv erweitern oder sich für Rentabilität entscheiden. An der Branchenstruktur liegt es auch, wie schnell Konkurrenten Überangebote zurückziehen. Austrittsbarrieren hindern Firmen am Verlassen einer Branche, falls es dort Überkapazitäten gibt, und verlängern die Perioden der Überkapazitäten. Im Bereich des Öltankerbaus, zum Beispiel, sind die Austrittsbarrieren wegen des Spezialisierungsgrades der Werksanlagen sehr hoch. Daher sind die Preise in kurze Hochs und lange Tiefs geraten. Die Branchenstruktur also prägt das Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage und bestimmt die Dauer der Ungleichgewichte.

Ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage wirkt sich je nach Branchenstruktur auch sehr unterschiedlich auf die Rentabilität der Branchen aus. In einigen Branchen lösen geringfügige Überkapazitäten Preiskriege aus und drücken die Rentabilität. Dies sind Branchen, in denen strukturbedingt ein intensiver Rivalitätsdruck herrscht und in denen es mächtige Abnehmer gibt. In anderen Branchen haben Perioden der Überkapazität aufgrund günstiger Strukturen verhältnismäßig wenig Einfluss auf die Rentabilität. Bei Ölbohrgerät, Kugelventilen und vielen anderen Produkten für die Erdölgewinnung gab es, zum Beispiel, während der kürzlichen empfindlichen Konjunkturabkühlung starke Preissenkungen. Bei Bohrern dagegen kamen relativ selten Preisnachlässe vor. Hughes Tool, Smith International und Baker International sind innerhalb einer günstigen Branchenstruktur gute Konkurrenten (vgl. Kap. 6). Die Branchenstruktur legt auch die Rentabilität bei Übernachfrage fest. Bei guter

Konjunktur, zum Beispiel, lässt eine günstige Struktur die Unternehmen außergewöhnliche Gewinne erwirtschaften, während eine schlechte Branchenstruktur sie kaum davon profitieren lässt. Wo es beispielsweise mächtige Lieferanten oder Ersatzprodukte gibt, kann das bedeuten, dass die Früchte der Konjunktur an andere gehen. Die Branchenstruktur ist daher sowohl für die schnelle Anpassung zwischen Angebot und Nachfrage als auch für das Verhältnis zwischen Kapazitätsauslastung und Rentabilität von grundlegender Bedeutung.

Typen von Wettbewerbsstrategien

Die zweite, für die Wettbewerbsstrategie entscheidende Frage ist, welche relative Position ein Unternehmen innerhalb seiner Branche hat. Die Branchenposition entscheidet darüber, ob die Rentabilität eines Unternehmens unter oder über dem Branchendurchschnitt liegt. Ein Unternehmen, das sich eine günstige Branchenposition verschafft, kann sehr wohl hohe Erträge erzielen, auch wenn die Branchenstruktur ungünstig und deren durchschnittliche Rentabilität daher mäßig ist.

Langfristig gesehen beruhen überdurchschnittliche Leistungen auf *Wettbewerbsvorteilen, die sich behaupten lassen*.⁵ Zwar mag ein Unternehmen im Vergleich zu seinen Konkurrenten unzählige Stärken und Schwächen haben, doch gibt es zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen, über die ein Unternehmen verfügen kann: niedrige Kosten oder Differenzierung. Letzten Endes sind Stärken und Schwächen eines Unternehmens eine Funktion dessen, wie sie relative Kosten oder Differenzierung beeinflussen. Kostenvorteil und Differenzierung erwachsen ihrerseits aus der Branchenstruktur. Sie ergeben sich dann, wenn ein Unternehmen besser als seine Rivalen imstande ist, mit den fünf Wettbewerbskräften fertigzuwerden.

Aus den zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen, kombiniert mit dem Tätigkeitsbereich, für den das Unternehmen sie zu erreichen sucht, ergeben sich drei Strategietypen: Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte. Die Konzentrationsstrategie hat zwei

⁵ Ohne dauerhafte Wettbewerbsvorteile sind überdurchschnittliche Ergebnisse in der Regel ein Zeichen des »Abschöpfens«.

Abbildung 1–3: Drei Wettbewerbsstrategien

		WETTBEWERBSVORTEILE	
		niedrigere Kosten	Differenzierung
WETTBEWERBS- FELD	weites Ziel	1. Kostenführerschaft	2. Differenzierung
	enges Ziel	3A. Kostenschwerpunkt	3B. Differenzierungsschwerpunkt

Varianten mit den Schwerpunkten Kosten und Differenzierung. Abbildung 1–3 zeigt die Strategietypen.

Jeder Strategietyp beinhaltet einen grundsätzlich anderen Weg zum Wettbewerbsvorteil dadurch, dass er die Wahl eines angestrebten Vorteilstyps mit dem Feld des strategischen Ziels, für das der Wettbewerbsvorteil ersetzt werden soll, kombiniert. Die Kostenführer- und Differenzierungsstrategien streben den Wettbewerbsvorteil in einem weiten Bereich von Branchensegmenten an, während die Konzentrationsstrategie auf einen Kostenvorsprung (Schwerpunkt Kosten) oder auf Differenzierung (Schwerpunkt Differenzierung) in einem kleinen Segment abzielt. Die für die Implementierung eines jeden Strategietyps erforderlichen speziellen Maßnahmen weisen von Branche zu Branche erhebliche Unterschiede auf, was auch für die in einer bestimmten Branche durchführbaren Strategietypen gilt. Zwar sind Auswahl und Implementierung eines Strategietyps keineswegs einfach, doch sind sie der logische Weg zum Wettbewerbsvorteil, der für jede Branche eingehend sondiert werden muss.

Dem Konzept der Strategietypen liegt die Vorstellung zugrunde, dass der eigentliche Kern jeder Strategie Wettbewerbsvorteile sind und dass sie von den Unternehmen eine Wahlentscheidung verlangen – wenn eine Firma sich Wettbewerbsvorteile verschaffen will, muss sie sich für den erstrebten Vorteilstyp und für das Feld, worin sie ihn sich verschaffen will,

entscheiden. Dass »alles allen offenstehe«, ist eine Devise, die zu strategischer Mittelmäßigkeit und unterdurchschnittlichen Leistungen führt, da sie oft bedeutet, dass ein Unternehmen keinen Wettbewerbsvorteil besitzt.

Kostenführerschaft

Von den drei Strategietypen ist die Kostenführerschaft wahrscheinlich am leichtesten zu verstehen. Mit ihr verfolgt ein Unternehmen das Ziel, der kostengünstigste Hersteller der Branche zu werden. Dieses Unternehmen arbeitet in einem weiten Feld und bedient viele Branchensegmente; unter Umständen ist es sogar in verwandten Wirtschaftszweigen tätig – häufig ist breit gefächerte Geschäftstätigkeit für den Kostenvorsprung eines Unternehmens wichtig. Die Ursachen des Kostenvorsprungs sind vielschichtig und hängen von der Branchenstruktur ab. Dazu können größenbedingte Kostendegressionen, unternehmenseigene Technologie, Zugang zu Rohstoffen unter Vorzugsbedingungen und andere Faktoren gehören, die ich in Kapitel 3 eingehend erläutern werde. Um bei Fernsehern, zum Beispiel, Kostenführerschaft zu erzielen, sind Bildröhrenproduktionsanlagen von wirtschaftlicher Betriebsgröße, kostengünstige Gestaltung, automatische Montage und weltweiter Absatz, über den sich F&E-Kosten amortisieren lassen, erforderlich. Bei Wach- und Schließgesellschaften sind für einen Kostenvorsprung extrem niedrige Gemeinkosten, ein Reservoir an billigen Arbeitskräften und, wegen der hohen Fluktuation, effiziente Ausbildungsverfahren notwendig. Für den Status des Kostenführers bedarf es mehr, als nur die Lernkurve zu durchlaufen. Ein Kostenführer muss alle Quellen für Kostenvorteile aufspüren und nutzen. Kostenführer verkaufen in der Regel keine Luxus-, sondern Standardprodukte und messen der Ausnutzung größenbedingter oder absoluter Kostenvorteile aus sämtlichen Quellen einen erheblichen Stellenwert bei.

Wenn ein Unternehmen die allgemeine Kostenführerschaft für sich gewinnen und behaupten kann, wird es auch in seiner Branche überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen, vorausgesetzt, es kann Preise auf oder nahe dem Niveau des Branchendurchschnitts durchsetzen. Bei gleichen oder niedrigeren Preisen als denen der Rivalen setzt sich der Kostenvorsprung in höhere Erträge um. Aber der Kostenführer darf die Basis der Differenzierung nicht außer Acht lassen. Wenn sein Produkt von den Käufern nicht als gleichsetzbar oder akzeptabel empfunden wird, sieht sich

der Kostenführer gezwungen, aus Gründen der Umsatzsteigerung seine Preise deutlich unter die der Konkurrenten zu senken. Dadurch werden die Vorteile seiner günstigen Kostenposition unter Umständen gleich null. Texas Instruments (bei Uhren) und Northwest Airlines (im Luftverkehr) sind zwei Firmen mit Kostenvorsprung, die in diese Falle gerieten. Texas Instruments konnte seinen Differenzierungsnachteil nicht überwinden und brachte Unruhe in die Uhrenbranche. Northwest Airlines erkannte das Problem rechtzeitig und bemüht sich jetzt um die Verbesserung von Marketing, Personenbeförderung und Dienstleistungen für Reisebüros, um sein Produkt dem der Konkurrenten gleichwertiger zu machen.

Für überdurchschnittliche Ergebnisse muss ein Kostenführer eine im Vergleich zu seinen Konkurrenten *paritätische oder beinahe paritätische* Differenzierung aufweisen können, auch wenn sein Wettbewerbsvorteil auf der Kostenführerschaft beruht. Paritätische Differenzierung erlaubt es dem Kostenführer, seinen Kostenvorsprung direkt in höhere Gewinne als die seiner Konkurrenten umzusetzen.⁶ Beinahe paritätische Differenzierung bedeutet, dass der für einen annehmbaren Marktanteil nötige Preisnachlass den Kostenvorsprung des Kostenführers nicht aufhebt und der Kostenführer daher überdurchschnittliche Erträge erwirtschaftet.

In der Regel setzt die strategische Logik der Kostenführerschaft voraus, dass ein Unternehmen *der* Kostenführer ist, nicht aber eines von mehreren Unternehmen, die um diese Position kämpfen.⁷ Viele Unternehmen haben dies nicht erkannt und schwerwiegende strategische Fehler gemacht. Wenn es mehr als einen Aspiranten auf die Position der Kostenführerschaft gibt, entsteht in aller Regel erbitterte Rivalität, weil man sich von jedem Prozent Marktanteil Entscheidendes erwartet. Wenn ein Unternehmen die Kostenführung nicht übernehmen und die anderen zur

6 Parität bedeutet entweder ein mit den Konkurrentenunternehmen identisches Produktangebot oder eine andere Kombination von Produkteigenschaften, der die Abnehmer in gleicher Weise den Vorzug geben.

7 Kostenführerschaft wird zwar zu den besten Erträgen führen, in der Grundstoffindustrie, wo die Möglichkeiten zum Aufbau wirtschaftlich arbeitender Kapazitäten begrenzt sind, ist sie aber zur Behauptung überdurchschnittlicher Erträge nicht nötig. Ein Unternehmen, das zwar nicht Kostenführer ist, aber zum kostengünstigen Quartil gehört, erzielt in der Regel noch überdurchschnittliche Ergebnisse. Eine derartige Situation besteht in der Aluminiumindustrie, wo die Möglichkeiten zusätzlicher kostengünstiger Kapazitäten durch den Zugang zu kostengünstiger Energie, zu Bauxit und Infrastruktur begrenzt sind.

Aufgabe ihrer Strategie »überreden« kann, können verheerende Folgen für die Rentabilität (und die langfristige Branchenstruktur) entstehen, wie das in einer Reihe von Zweigen der Petrochemie der Fall war. Daher ist die Kostenführerschaft eine Strategie, bei der ein Unternehmen anderen zuvorkommen muss, wenn nicht größere technologische Veränderungen es ihm ermöglichen, seine Kostenposition radikal zu verbessern.

Differenzierung

Der zweite Strategietyp ist die Differenzierung. Mit der Differenzierungsstrategie bemüht sich ein Unternehmen, in einigen, bei den Abnehmern allgemein hoch bewerteten Dimensionen in seiner Branche einmalig zu sein. Es wählt ein oder mehrere Merkmale, die viele Abnehmer der Branche für wichtig halten, und bringt sich in die einmalige Position, diese Bedürfnisse zu befriedigen. Für diese Einmaligkeit wird es mit höheren Preisen belohnt.

Die Mittel zur Differenzierung sind in jeder Branche anders. Differenzierung kann auf dem Produkt selbst, dem Auslieferungssystem, der Marketingmethode und einer Reihe weiterer Faktoren beruhen. Bei Baugerät, zum Beispiel, ist die Differenzierung der Caterpillar Tractors auf die Langlebigkeit des Produkts, den Kundendienst, die Ersatzteillieferung und ein ausgezeichnetes Händlernetz abgestellt. In der Kosmetik beruht Differenzierung eher auf dem Produktimage und dem Aufstellen von Vitrinen im Laden. Wie ein Unternehmen sich dauerhaft differenzieren kann, soll in Kapitel 4 erläutert werden.

Ein Unternehmen, das Differenzierung erreichen und behaupten kann, erzielt in seiner Branche überdurchschnittliche Ergebnisse, wenn seine höheren Preise über den Zusatzkosten seiner Einmaligkeit liegen. Dieses Unternehmen muss daher immer nach Differenzierungswegen suchen, die zu einem über den Differenzierungskosten liegenden höheren Preis führen. Ein differenzierendes Unternehmen darf seine Kostenposition nicht außer Acht lassen, weil seine höheren Preise durch eine deutlich unterlegene Kostenposition zunichte gemacht werden. Es bemüht sich daher, durch Kostensenkungen in allen Bereichen ohne Differenzierungseinbußen eine im Vergleich zu seinen Konkurrenten *vollständige oder annähernde Kostenparität* zu erzielen.

Die Logik der Differenzierungsstrategie setzt voraus, dass ein Unternehmen sich für Differenzierungsmerkmale entscheidet, die sich von denen der

Konkurrenten *unterscheiden*. Ein Unternehmen muss in einem Punkt wirklich einmalig sein oder für einmalig gehalten werden, wenn es höhere Preise durchsetzen will. Im Gegensatz zur Kostenführerschaft aber kann es mehr als eine erfolgreiche Differenzierungsstrategie in einer Branche geben, sofern es mehrere von den Käufern allgemein geschätzte Merkmale gibt.

Konzentration auf Schwerpunkte

Der dritte Strategietyp ist die Konzentration auf Schwerpunkte. Diese Strategie unterscheidet sich insofern von den anderen, als sie auf der Wahl eines begrenzten Wettbewerbsfeldes innerhalb einer Branche beruht. Die Konzentrationsstrategie wählt ein Segment oder eine Gruppe von Segmenten in einer Branche aus und bedient sie maßgeschneidert unter Ausschluss anderer Konkurrenten. Durch optimale Ausrichtung dieser Strategie auf die Zielsegmente versucht das Unternehmen, sich in diesen Zielsegmenten einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, auch wenn es über keinen allgemeinen Wettbewerbsvorteil verfügt.

Die Konzentrationsstrategie kennt zwei Varianten. Beim *Kostenschwerpunkt* strebt ein Unternehmen in seinem Zielsegment einen Kostenvorteil an, während es sich beim *Differenzierungsschwerpunkt* in seinem Zielsegment um Differenzierung bemüht. Beide Varianten der Konzentrationsstrategie beruhen auf *Unterschieden* zwischen den Zielsegmenten des die Konzentrationsstrategie betreibenden Unternehmens und anderen Segmenten der Branche. In den Zielsegmenten muss es entweder Abnehmer mit außergewöhnlichen Bedürfnissen geben, oder das Produktions- und Auslieferungssystem, das dem Zielsegment am dienlichsten ist, muss sich anderweitig von dem der anderen Branchensegmente unterscheiden. Der Kostenschwerpunkt nutzt die Unterschiede im Kostenverhalten in einigen Segmenten, während der Differenzierungsschwerpunkt spezielle Käuferbedürfnisse in bestimmten Segmenten nutzt. Solche Unterschiede bedeuten, dass die Segmente von den allgemeinere Ziele verfolgenden Konkurrenzfirmen nur unzureichend bedient werden, da diese sie gleichzeitig mit anderen bedienen. Daher kann sich ein Unternehmen mit der Konzentrationsstrategie einen Wettbewerbsvorteil schaffen, indem es sich ausschließlich den Zielsegmenten widmet. Wie breit das Ziel sich aufweicht, ist sicherlich eine Frage des Maßstabs, aber wesentliches Merkmal der Konzentrationsstrategie ist, dass sie der Unterscheidung zwischen einem

eng umrissenen Ziel und der restlichen Branche nützt.⁸ Den Schwerpunkt eng zu umreißen reicht für sich allein nicht aus, um überdurchschnittliche Ergebnisse zu erhalten.

Als gutes Beispiel für ein Unternehmen, das die Unterschiede zwischen den für verschiedene Segmente geeignetsten Produktionsverfahren schwerpunktmäßig nutzt, ist Hammermill Paper zu nennen. Hammermill hat seine Produktion mehr und mehr auf spezielles Qualitätspapier niedrigen Volumens verlagert, für das größere Papierunternehmen mit für höhere Volumen ausgelegten Maschinen für kurze Produktionsläufe deutliche Kostennachteile in Kauf nehmen müssen. Hammermills Ausrüstung eignet sich besser für kürzere Produktionsläufe mit häufigen Umrüstungen.

Ein Unternehmen, das seinen Schwerpunkt gewählt hat, nutzt die Suboptimierung in beiden Richtungen durch Konkurrenten mit breiter angelegten Zielen. Bei der Befriedigung der Bedürfnisse eines bestimmten Segments erzielen die Konkurrenten womöglich *unterdurchschnittliche Leistungen*, was die Möglichkeit zur Schwerpunktdifferenzierung eröffnet. Konkurrenten mit breiter angelegten Zielen können bei der Befriedigung der Bedürfnisse eines Segments auch *überdurchschnittliche Leistungen* erbringen, was heißt, dass sie dabei höhere Kosten zu tragen haben, als unbedingt notwendig ist. Die Chance für einen Kostenschwerpunkt kann eben genau darin bestehen, die Bedürfnisse eines solchen Segments zu befriedigen, und nicht mehr.

Wenn sich das Zielsegment eines auf einen Schwerpunkt konzentrierten Unternehmens von den anderen Segmenten nicht unterscheidet, führt die Konzentrationsstrategie nicht zum Erfolg. Bei Erfrischungsgetränken, zum Beispiel, hat sich Royal Crown auf Cola-Getränke spezialisiert, während Coca-Cola und Pepsi breite Sortimente in vielen Geschmacksrichtungen haben. Royal Crowns Segment aber kann von Coke und Pepsi sehr wohl gleichzeitig mit den anderen Segmenten bedient werden. Daher genießen Coke und Pepsi aufgrund der Kostenersparnisse eines breiteren Sortiments gegenüber Royal Crown einen Wettbewerbsvorteil.⁹

8 Allgemeine Differenzierung und Differenzierungsschwerpunkt sind wahrscheinlich die Strategien, die in der Praxis am häufigsten miteinander verwechselt werden. Der Unterschied besteht darin, dass die allgemeine Differenzierung auf allgemein bewerteten Merkmalen aufbaut (z. B. IBM bei Computern), während der Differenzierungsschwerpunkt auf Segmente mit besonderen Bedürfnissen ausgerichtet ist und sie besser befriedigt (z. B. Cray Research bei Computern).

9 Dieses Beispiel wird in Kapitel 7 eingehender erörtert.

Wenn ein Unternehmen sich in seinem Segment dauerhafte Kostenführerschaft (Kostenschwerpunkt) oder Differenzierung (Differenzierungsschwerpunkt) verschaffen kann und das Segment dabei strukturell attraktiv ist, dann wird es in seiner Branche überdurchschnittliche Leistungen erbringen. Strukturelle Attraktivität des Segments ist dabei Voraussetzung, weil in jeder Branche einige Segmente sehr viel weniger ertragreich als die anderen sind. Häufig ist in einer Branche für mehrere dauerhafte Konzentrationsstrategien Platz, vorausgesetzt, die sich auf einen Schwerpunkt konzentrierenden Unternehmen wählen unterschiedliche Zielsegmente. In den meisten Branchen gibt es eine Vielzahl von Segmenten, und jedes Segment mit einem unterschiedlichen Käuferbedürfnis oder einem anderen optimalen Fertigungs- oder Auslieferungssystem kommt für eine Konzentrationsstrategie in Frage. Wie Segmente zu definieren sind und wie eine geeignete Konzentrationsstrategie zu wählen ist, wird in Kapitel 7 eingehend erläutert.

Zwischen den Stühlen

Ein Unternehmen, das jeden Strategietyp verfolgt, aber keinen verwirklichen kann, bleibt »zwischen den Stühlen« sitzen. Es verfügt über keinen Wettbewerbsvorteil. Diese strategische Lage führt in aller Regel zu unterdurchschnittlicher Leistung. Ein zwischen den Stühlen sitzendes Unternehmen geht benachteiligt in den Wettbewerb, weil die Kostenführer und die Unternehmen, die Differenzierung betreiben oder sich auf Schwerpunkte konzentrieren, in jedem Segment von besseren Wettbewerbspositionen ausgehen können. Wenn ein zwischen den Stühlen sitzendes Unternehmen Glück hat und ein gewinnbringendes Produkt oder einen Abnehmer entdeckt, werden Konkurrenten mit dauerhaften Wettbewerbsvorteilen den Gewinn schnell zerstören. In vielen Branchen sitzen eine ganze Reihe von Wettbewerbern zwischen den Stühlen.

Ein zwischen den Stühlen sitzendes Unternehmen wird nur dann attraktive Gewinne erwirtschaften, wenn die Branchenstruktur sehr günstig ist oder wenn es glücklicherweise Konkurrenten hat, die auch zwischen den Stühlen sitzen. In der Regel aber erwirtschaftet ein solches Unternehmen viel geringere Erträge als Rivalen, die einen der Strategietypen verwirklichen. In bereits zur Reife gediehenen Branchen vergrößern sich die Rentabilitätsunterschiede zwischen den Unternehmen, die einen Strategie-

typ verfolgen, und denen, die zwischen den Stühlen sitzen, häufig, weil jetzt Strategiefehler zutage treten, die durch das rasche Wachstum bislang neutralisiert wurden.

Wenn ein Unternehmen zwischen den Stühlen sitzt, bedeutet dies häufig, dass es nicht bereit ist, sich für eine Art des Wettbewerbs zu *entscheiden*. Mit allen Mitteln bemüht es sich um Wettbewerbsvorteile, gewinnt aber keinen, da unterschiedliche Vorteilstypen in der Regel einander widersprechende Maßnahmen erfordern. Auch erfolgreiche Firmen geraten zwischen die Stühle, wenn sie ihren Strategietyp zugunsten von Wachstum oder Prestige gefährden. Ein klassisches Beispiel ist Laker Airways, das mit einer klaren Kostenschwerpunktstrategie begann, die sich auf Flüge ohne Extraleistungen auf dem Nordatlantikmarkt stützte und die ein bestimmtes, extrem preisbewusstes Segment der Reisenden zum Ziel hatte. Im Lauf der Zeit aber bot Laker mehr und mehr Extras, neue Dienstleistungen und neue Routen an. Das zerstörte ihr Image und führte zur Suboptimierung ihres Leistungs- und Absatzsystems. Das hatte verheerende Folgen, und Laker ging schließlich bankrott.

Die Versuchung, einen Strategietyp verschwimmen zu lassen und dadurch zwischen die Stühle zu geraten, ist für ein sich auf einen Schwerpunkt konzentrierendes Unternehmen dann besonders groß, wenn es in seinen Zielsegmenten marktbeherrschend geworden ist. Zur Schwerpunktkonzentration gehört die bewusste Begrenzung des potenziellen Umsatzvolumens. Der Erfolg kann ein Unternehmen dazu verleiten, die Gründe für den Erfolg aus den Augen zu verlieren und seine Konzentrationsstrategie zugunsten von Wachstum zu gefährden und zu verwässern. Stattdessen ist es für ein Unternehmen in der Regel besser, neue Branchen ausfindig zu machen und dort einzusteigen, wo es seinen Strategietyp wiederum anwenden oder Verflechtungen nutzen kann.

Die Anwendung von mehr als einem Strategietyp

Jeder Strategietyp hat dadurch einen grundlegend anderen Ansatz zur Schaffung und Behauptung von Wettbewerbsvorteilen, dass der Typ des von einem Unternehmen angestrebten Wettbewerbsvorteils mit dem Feld seines strategischen Ziels kombiniert wird. In der Regel muss ein Unternehmen zwischen ihnen wählen, oder es gerät zwischen die Stühle. Der Nutzen einer für ein bestimmtes Zielsegment optimalen (Konzentrations-)

Strategie lässt sich nicht realisieren, wenn das Unternehmen gleichzeitig einen breit gefächerten Bereich von Segmenten bedient (Kostenführerschaft oder Differenzierung). Manchmal kann ein Unternehmen vielleicht zwei weitgehend getrennte Unternehmenseinheiten innerhalb der gleichen Gesellschaft schaffen, die jeweils einen anderen Strategietyp anwenden. Ein gutes Beispiel hierfür ist das britische Hotelunternehmen Trusthouse Forte, das fünf getrennte, jeweils auf ein anderes Segment zielende Hotelketten betreibt. Wenn ein Unternehmen aber die Einheiten mit verschiedenen Strategietypen nicht strikt trennt, unterhöhlt es womöglich die Fähigkeit jeder einzelnen Einheit, sich ihren Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Wenn ein Unternehmen einen suboptimierten Wettbewerbsansatz verfolgt, was durch die Vermischung von Unternehmenspolitik und -kultur zwischen den Unternehmenseinheiten bloß allzu wahrscheinlich wäre, wird es zwischen die Stühle geraten.

Auch Kostenführerschaft und Differenzierung widersprechen einander in der Regel, da die Differenzierung meistens kostspielig ist. Um der Einmaligkeit und Durchsetzbarkeit höherer Preise willen erhöht ein auf Differenzierung zielendes Unternehmen bewusst die Kosten, wie das Caterpillar bei Baugeräten getan hat. Umgekehrt veranlasst die Kostenführerschaft ein Unternehmen häufig dazu, durch Standardisierung seines Produkts, Senkung der Gemeinkosten im Marketing und Ähnliches auf Differenzierung zu verzichten.

Kostensenkung bedeutet nicht immer Differenzierungsverzicht. Viele Unternehmen haben Wege zur Kostensenkung nicht nur ohne Differenzierungseinbußen, sondern gerade mittels zusätzlicher Differenzierung gefunden, indem sie rationellere und leistungstärkere Verfahren anwendeten oder andere Technologien einsetzten. Manchmal lassen sich dramatische Kosteneinsparungen ohne jede Differenzierungseinbuße erzielen, wenn sich ein Unternehmen vorher noch nicht mit Kostensenkung befasst hatte. Kostensenkung aber ist nicht das Gleiche, wie einen Kostenvorteil zu erreichen. Wenn ein Unternehmen sich mit einem leistungsstarken, ebenfalls um die Kostenführerschaft bemühten Konkurrenten auseinanderzusetzen hat, gelangt es schließlich an den Punkt, wo jede weitere Kostensenkung einen Verzicht auf Differenzierung verlangt. An diesem Punkt werden die Strategietypen miteinander unvereinbar, und das Unternehmen muss seine Wahl treffen.

Wenn ein Unternehmen gleichzeitig Kostenführerschaft und Differenzierung erreichen kann, erzielt es bedeutsame Gewinne, da sich die Vor-

teile summieren – Differenzierung führt zu höheren Preisen, während die Kostenführerschaft gleichzeitig niedrigere Kosten bedeutet. Ein Beispiel für ein Unternehmen, das sich in seinen Segmenten sowohl einen Kostenvorsprung verschafft als auch die Differenzierung erreicht hat, ist Crown Cork and Seal in der Metallbehälterindustrie. Crown hat die sogenannte »schwer zu haltende« Verwendung von Dosen in der Bier-, Erfrischungsgetränke- und Sprühdosenindustrie zum Ziel. Es stellt nur Stahldosen statt Stahl- und Aluminiumdosen her. In seinen Zielsegmenten ist Crown durch Kundendienst, technologische Beratung und das Angebot eines vollen Produktprogramms von Stahldosen, Verschlüssen und Abfüllmaschinen differenziert. Eine derartige Differenzierung ließe sich in anderen Branchensegmenten mit abweichenden Bedürfnissen sehr viel schwieriger erreichen. Gleichzeitig befasst sich Crown nur mit der Herstellung von Dosentypen, die von den Abnehmern in seinen ausgewählten Segmenten gefordert werden, und hat aggressiv in ein modernes zweiteiliges Dosenfabrikationsverfahren investiert. Damit hat sich Crown wahrscheinlich auch den Status des kostengünstigsten Herstellers in seinen Segmenten verschafft.

Unter den folgenden drei Bedingungen kann ein Unternehmen Kostenführerschaft und Differenzierung gleichzeitig erlangen:

Wenn die Konkurrenten zwischen die Stühle geraten sind. Wo die Konkurrenten zwischen die Stühle geraten sind, ist keiner in der Lage, ein Unternehmen bis an den Punkt zu treiben, wo sich Kostenführerschaft und Differenzierung nicht mehr miteinander vereinbaren lassen. Dies galt für Crown Cork. Seine wichtigsten Konkurrenten investierten nicht in das kostengünstige Herstellungsverfahren von Stahldosen, sodass Crown die Kostenführerschaft erreichte, ohne dabei Differenzierungseinbußen hinnehmen zu müssen. Hätten seine Konkurrenten jedoch eine aggressive Strategie der Kostenführerschaft verfolgt, hätte Crowns Versuch, sowohl kostengünstig zu arbeiten als auch zu differenzieren, es unvermeidlich zwischen die Stühle geraten lassen. Kostensenkungsmöglichkeiten ohne Differenzierungseinbußen wären dann bereits von Crowns Konkurrenten ausgeschöpft worden.

Zwar können zwischen den Stühlen sitzende Konkurrenten es einem Unternehmen erlauben, sich Differenzierung und Kostenvorsprung gleichzeitig zu sichern, aber dieser Zustand ist oft nur vorübergehend. Schließlich entscheidet sich ein Konkurrent für einen Strategietyp und realisiert

ihn mehr und mehr, indem er zwischen Kosten und Differenzierung abwägt. Dann muss sich ein Unternehmen für den Typ von Wettbewerbsvorteil entscheiden, den es langfristig zu behaupten beabsichtigt. Von schwachen Konkurrenten geht die Gefahr aus, dass ein Unternehmen zwischen Kostenposition und Differenzierung allmählich nicht mehr genau trennt und durch das Auftreten eines leistungsfähigen Konkurrenten verwundbar wird.

Wenn Kosten weitgehend von Marktanteilen oder Verflechtungen beeinflusst werden. Kostenführerschaft und Differenzierung lassen sich auch dort gleichzeitig erreichen, wo die Kostenposition eher vom Marktanteil als von Produktgestaltung, Technologiestand, Kundendienst oder anderen Faktoren bestimmt wird. Wenn ein Unternehmen sich den Vorteil eines großen Marktanteils eröffnen kann, erlaubt ihm der Kostenvorteil, den er aus dem Marktanteil in einigen Geschäftsbereichen zieht, anderswo zusätzliche Kosten auf sich zu nehmen, ohne die Nettokostenführerschaft zu verlieren, oder der Marktanteil senkt die Differenzierungskosten im Vergleich zu den Konkurrenten (vgl. Kapitel 4). In einer ähnlichen Situation lassen sich Kostenführerschaft und Differenzierung gleichzeitig erreichen, wenn es erhebliche Verflechtungen zwischen Industriezweigen gibt, die ein Wettbewerber zwar für sich nutzen kann, andere aber nicht (vgl. Kapitel 9). Verflechtungen ohne Entsprechung bei den Konkurrenten können Differenzierungskosten senken oder höhere Differenzierungskosten ausgleichen. Trotzdem macht das gleichzeitige Streben nach Kostenführerschaft und Differenzierung ein Unternehmen immer gegenüber einem leistungsstarken Konkurrenten verwundbar, wenn dieser seine Wahl trifft und dann bei der Verwirklichung aggressiv investiert und damit Marktanteils- oder Verflechtungsvorteile wettmacht.

Wenn ein Unternehmen bahnbrechende Innovationen einführt. Durch die Einführung bedeutsamer technologischer Innovationen kann ein Unternehmen gleichzeitig sowohl seine Kosten senken als auch die Differenzierung steigern und damit vielleicht beide Strategien verwirklichen. Neue automatisierte Fertigungsverfahren können diesen Effekt ebenso hervorrufen wie neue Informationssysteme zur rechnergestützten Logistik oder Produktgestaltung. Auch innovative, aber nicht technologiegebundene neue Methoden können diesen Effekt haben. Durch den Ausbau kooperativer Beziehungen mit Lieferanten lassen sich, zum Beispiel, Input-

Kosten senken und Input-Qualitäten steigern, wie in Kapitel 3 erläutert wird.

Wenn ein Unternehmen aber kostengünstig produzieren und differenzieren kann, ist das eine Funktion der Tatsache, dass es als *einziges* Unternehmen über die Innovation verfügt. Wenn dann die Konkurrenten die Innovation ebenfalls einführen, steht es wieder vor einer neuen Entscheidung. Soll sein Informationssystem, zum Beispiel, im Vergleich zu dem der Konkurrenzfirmen dem Kosten- oder dem Differenzierungsschwerpunkt dienen? Das Pionierunternehmen kann ins Hintertreffen geraten, wenn es in seinem Streben nach Kostenvorsprung und Differenzierung die Gefahr der Imitation außer Acht gelassen hat. Unter Umständen arbeitet es dann weder kostengünstig noch differenziert, wenn die Innovation von Konkurrenten übernommen wird, die sich an einen Strategietyp halten.

Ein Unternehmen sollte immer alle Kostensenkungsmöglichkeiten, die keine Differenzierungseinbußen bedeuten, aggressiv verfolgen. Es sollte auch sämtliche kostenneutralen Differenzierungsmöglichkeiten verfolgen. Darüber hinaus aber muss ein Unternehmen eine Entscheidung treffen, welches sein eigentlicher Wettbewerbsvorteil ist, und entsprechende Maßnahmen ergreifen.

Durchsetzbarkeit

Ein Strategietyp führt nur dann zu überdurchschnittlichen Ergebnissen, wenn er sich gegenüber den Konkurrenten durchsetzen und behaupten lässt, selbst wenn Maßnahmen zur Verbesserung der Branchenstruktur die allgemeine Branchenrentabilität auch dann noch erhöhen können, wenn sie nachgeahmt werden. Die drei Strategietypen lassen sich nur für den Fall durchsetzen und behaupten, dass die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens der Erosion durch Konkurrentenverhalten oder Branchenentwicklung standhalten. Jeder Strategietyp birgt andere Risiken in sich, die in Tabelle 1–1 gezeigt werden.

Ein Strategietyp lässt sich dort behaupten, wo ein Unternehmen gewisse, die Imitation der Strategie erschwerende Barrieren hat. Da aber Imitationsbarrieren niemals unüberwindlich sind, muss sich ein Unternehmen seinen Konkurrenten in der Regel als bewegliches Angriffsziel darbieten, indem es mit dem Ziel fortwährender Positionsverbesserungen investiert. Jeder Strategietyp stellt auch eine potenzielle Gefahr für die anderen

Tabelle 1–1: Risiken der Strategietypen

RISIKEN DER KOSTENFÜHRERSCHAFT	RISIKEN DER DIFFERENZIERUNG	RISIKEN DER KONZENTRATION
<p>Kostenführerschaft geht verloren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nachahmung durch Konkurrenten • technologische Veränderungen • andere Grundlagen der Kostenführerschaft verschwinden 	<p>Differenzierung geht verloren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nachahmung durch Konkurrenten • Grundlagen der Differenzierung verlieren bei den Abnehmern an Bedeutung 	<p>Nachahmung der Konzentrationsstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Zielsegment verliert strukturbedingt an Attraktivität • Strukturverfall • Nachfrageschwund
<p>Die beinahe paritätische Differenzierung geht verloren</p>	<p>Die beinahe paritätische Kostenposition geht verloren</p>	<p>Wettbewerber mit breit gefächerten Zielsegmenten überschwemmen das Segment</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Unterschiede zwischen dem Segment und anderen Segmenten verschwinden • die Vorteile eines breiten Produktprogramms nehmen zu
<p>Auf den Kostenschwerpunkt konzentrierte Unternehmen erzielen in den Segmenten einen noch größeren Kostenvorsprung</p>	<p>Auf Differenzierungen konzentrierte Unternehmen erzielen in den Segmenten noch stärkere Differenzierung</p>	<p>Neue auf Schwerpunkte konzentrierte Unternehmen spalten die Branche in weitere Segmente</p>

dar – wie Tabelle 1–1 zeigt, müssen auf einen Schwerpunkt konzentrierte Unternehmen, zum Beispiel, Konkurrenten mit breiter gefächerten Zielen sorgsam im Auge behalten, und umgekehrt. In den Kapiteln 3, 4 und 7 wird ausführlich erörtert, unter welchen Bedingungen sich die Strategietypen jeweils durchsetzen und behaupten lassen.

Aus Tabelle 1–1 lässt sich erkennen, wie ein Konkurrent, der einen der Strategietypen anwendet, anzugreifen ist. Ein Unternehmen mit umfassender Differenzierung kann beispielsweise von Unternehmen angegriffen werden, die sich eine große Kostenlücke erschließen oder das Ausmaß der Differenzierung verringern, die die von den Käufern gewünschte Differenzierung auf andere Dimensionen verlagern oder sich auf einen Schwerpunkt konzentrieren. Jeder Strategietyp ist durch jeweils andere Angriffsarten zu treffen, was in Kapitel 15 eingehender erörtert wird.

In einigen Branchen lassen sich ein oder mehrere Strategietypen wegen der Branchenstruktur oder der Konkurrentenstrategien nicht realisieren. Gelegentlich gibt es für ein einzelnes Unternehmen keinen gangbaren Weg, sich beispielsweise einen bedeutsamen Kostenvorsprung zu verschaffen, weil mehrere Unternehmen in Bezug auf Betriebsgrößenersparnisse, Zugang zu Rohstoffen oder andere Kostenantriebskräfte gleich plazierte sind. Gleichermäßen bietet eine Branche mit wenigen Segmenten oder nur geringen Unterschieden zwischen den Segmenten, wie etwa Polyäthylen niedriger Dichte, wahrscheinlich wenig Möglichkeiten zur Konzentration. Daher ist das Zusammenspiel der Strategietypen in jeder Branche anders.

Aber in vielen Branchen können die drei Strategietypen nebeneinander bestehen, solange die Unternehmen verschiedene Typen verfolgen oder für ihre Differenzierung oder Konzentration unterschiedliche Ausgangspunkte wählen. Branchen, in denen mehrere starke Unternehmen Differenzierungsstrategien verfolgen, die auf unterschiedliche Quellen des Abnehmerwertes aufbauen, werfen oft besonders hohe Gewinne ab. Dadurch werden meistens die Branchenstruktur verbessert und der Wettbewerb in der Branche stabilisiert. Aber wenn sich zwei oder mehrere Unternehmen für den gleichen Strategietyp mit der gleichen Ausgangsbasis entscheiden, kann sich daraus ein langwieriger und ergebnisloser Kampf entwickeln. Die schlimmste Situation entsteht dort, wo mehrere Unternehmen um die allgemeine Kostenführerschaft wetteifern. Welche Strategietypen die Konkurrenten in Vergangenheit und Gegenwart gewählt haben, wirkt sich daher auf die einem Unternehmen sich bietenden Wahlmöglichkeiten und die Kosten einer Positionsveränderung aus.

Das Konzept der Strategietypen beruht auf der Prämisse, dass es je nach Branchenstruktur mehrere Methoden zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen gibt. Verhielten sich alle Unternehmen einer Branche nach den Grundsätzen der Wettbewerbsstrategie, würde sich jedes eine andere Basis für seine Wettbewerbsvorteile wählen. Wenn auch nicht alle Erfolg hätten, würden die Strategietypen doch auf alternative Wege zu Spitzenleistungen verweisen. Einige strategische Planungskonzepte haben sich auf bloß einen Weg zum Wettbewerbsvorteil, meistens die Kosten, beschränkt. Mit diesen Konzepten lässt sich häufig nicht nur der Erfolg vieler Unternehmen nicht erklären, sie können auch dazu führen, dass alle Unternehmen einer Branche den gleichen Typ von Wettbewerbsvorteil auf die gleiche Weise anstreben – was vorhersehbar verhängnisvolle Folgen hat.

Strategietypen und Branchenentwicklung

Veränderungen der Branchenstruktur können sich auf die Basis der Strategietypen auswirken und damit das Gleichgewicht zwischen ihnen verschieben. Zum Beispiel hat bei Kopiergeräten der Einsatz elektronischer Steuerung und neuer Bildentwicklungssysteme den Kundendienst als Differenzierungsbasis weitgehend unwichtig werden lassen. Aus Strukturveränderungen entstehen viele der in Tabelle 1–1 aufgeführten Risiken.¹⁰

Strukturveränderungen können das relative Gleichgewicht zwischen den Strategietypen in einer Branche verschieben, da sie die Durchsetzbarkeit eines Strategietyps oder die Größe des sich daraus ergebenden Wettbewerbsvorteils verändern können. Die Automobilindustrie bietet hierzu ein gutes Beispiel. In ihrer früheren Geschichte verfolgten führende Automobilfirmen mit der Produktion teurer Tourenwagen bestimmte Differenzierungsstrategien. Marktveränderungen und neue Technologien schufen für Henry Ford die Möglichkeit, durch eine klassische allgemeine Kostenführerstrategie, die auf der kostengünstigen Produktion von billigen Standardmodellen aufbaute, die Spielregeln des Wettbewerbs zu verändern. Schnell beherrschte Ford die Branche weltweit. Doch in den späten 1920er Jahren hatten wirtschaftliches Wachstum, zunehmende Verbreitung des Automobils und technologische Veränderungen für General Motors die Möglichkeit geschaffen, die Regeln noch einmal zu ändern – es wandte eine auf einem breiten Produktprogramm, besonderen Attributen und höheren Preisen aufbauende Differenzierungsstrategie an. Im gesamten Verlauf dieser Entwicklung hatten auch die auf einen Schwerpunkt konzentrierten Konkurrenten weiterhin Erfolg.

Ein weiterer langfristiger Kampf zwischen Strategietypen hat sich im Handel abgespielt. K-Mart und andere Discounter traten mit Kostenführerstrategien gegen Sears und andere herkömmliche Kaufhäuser an, wobei sie Waren mit niedrigen Gemeinkosten und allgemein bekannten Markennamen anboten. K-Mart aber spürt jetzt die Konkurrenz differenzierter Discounter, die, wie Wal-Mart, modisch orientierte Ware verkaufen. Gleichzeitig sind auf einen Schwerpunkt konzentrierte Discounter in den Markt eingetreten, die Erzeugnisse wie Sportartikel (Herman's), Drogerie- und Kosmetikartikel (CVS) und Bücher (Barnes and Noble) verkau-

¹⁰ In *Wettbewerbsstrategie*, Kapitel 8, werden die Prozesse beschrieben, die Veränderungen der Branchenstruktur in Gang setzen.

fen. Ausstellungsräume von Versandhäusern haben sich auch auf Geräte und Schmuck konzentriert, wobei sie in diesen Segmenten Niedrigkostenstrategien anwenden. Die Grundlage für K-Mart's Wettbewerbsvorteil hat sich also verändert, und die Firma kann kaum noch über dem Branchendurchschnitt liegende Ergebnisse erzielen.

Ein weiteres aktuelleres Beispiel des Jonglierens zwischen den Strategietypen hat sich bei Wodka abgespielt. In dieser Branche ist Smirnoff lange der differenzierte Hersteller gewesen, der seine Stellung als erstklassige Marke früh bezogen hatte und sie durch starke Werbeaufwendungen stützte. Als das Wachstum sich dann verlangsamte und die Konkurrenz in der Branche zunahm, unterhöhlten jedoch neue und preiswerte Wodkamarken Smirnovs Position. Gleichzeitig wurde PepsiCos Wodka Stolichnaya durch Schwerpunktkonzentration in eine noch differenziertere Position als Smirnoff gebracht. Smirnoff ist dadurch in eine Klemme geraten, die seine langjährigen überragenden Leistungen bedroht. Als Reaktion darauf hat es mehrere neue Marken auf den Markt gebracht, darunter eine gegen Stolichnaya gerichtete Spitzenmarke.

Strategietypen und Organisationsstruktur

Für den Erfolg eines jeden Strategietyps sind unterschiedliche Fertigkeiten und Voraussetzungen erforderlich, die sich im Allgemeinen in unterschiedliche Organisationsstrukturen und Unternehmenskulturen umsetzen. Zur Kostenführerschaft gehören in der Regel straffe Lenkungssysteme, Minimierung der Gemeinkosten, Betriebsgrößensparnisse und die Beschäftigung mit der Lernkurve; für ein Unternehmen, das durch einen unablässigen Strom kreativer neuer Produkte zu differenzieren versucht, könnte dies konterkarierende Wirkungen haben.¹¹

Die im allgemeinen mit jedem Strategietyp verbundenen unterschiedlichen Organisationsstrukturen haben eine Reihe von Implikationen. Genauso, wie die Realisierung von mehr als einem Strategietyp häufig zu wirtschaftlichen Widersprüchlichkeiten führt, möchte kein Unternehmen eine Organisationsstruktur haben, die in sich widersprüchliche Methoden

11 Eine detaillierte Darstellung der für jeden Strategietyp erforderlichen unterschiedlichen Fertigkeiten ist in *Wettbewerbsstrategie*, Kap. 2, S. 77-78, enthalten.

kombiniert und daher suboptimal ist. Es ist Mode geworden, Auswahl und Motivation von Führungskräften an die »Mission« einer Unternehmenseinheit zu koppeln, die in der Regel in Ausbau, Behauptung oder Abschöpfen von Marktanteilen ihren Ausdruck findet. Genauso wichtig – wenn nicht wichtiger – ist die Verkoppelung von Auswahl und Motivation der Führungskräfte mit den jeweiligen Strategietypen.

Das Konzept der Strategietypen hat auch Implikationen für das, was die Unternehmenskultur zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. In der Unternehmenskultur, diesem schwer zu definierenden Gebilde aus Normen und Einstellungen, die eine Organisation prägen helfen, sieht man jetzt ein wichtiges Element des Unternehmenserfolgs. Aber unterschiedliche Strategien implizieren unterschiedliche Unternehmenskulturen. Differenzierung dürfte durch eine Innovation, Individualität und Risikobereitschaft fördernde Unternehmenskultur (Hewlett-Packard) erleichtert werden, während Kostenführerschaft durch Sparsamkeit, Disziplin und Genauigkeit im Detail (Emerson Electric) gefördert werden mag. Die Unternehmenskultur kann den von einem Strategietyp angestrebten Wettbewerbsvorteil nachdrücklich festigen, wenn sie ihm entspricht. Eine an sich gute oder schlechte Unternehmenskultur gibt es nicht. Die Unternehmenskultur ist ein Mittel zum Erreichen von Wettbewerbsvorteilen, kein Zweck an sich.

Die Verbindung zwischen Strategietyp und Organisationstyp hat auch für diversifizierte Unternehmen Folgen. Derlei Unternehmen wenden häufig in vielen ihrer Einheiten den gleichen Strategietyp an, weil Fertigkeiten und Optimismus sich entwickelt haben, um eine bestimmte Vorgehensweise in Bezug auf Wettbewerbsvorteile zu verfolgen. Außerdem sammelt die Unternehmensführung häufig Erfahrung mit einem bestimmten Strategietyp. Emerson Electric, zum Beispiel, ist dafür bekannt, dass es mit vielen seiner Unternehmenseinheiten die Kostenführerschaft anstrebt, wie das auch für H. J. Heinz gilt.

Wenn ein diversifiziertes Unternehmen den Wettbewerb in vielen seiner Einheiten mit dem gleichen Strategietyp führt, so kann es mit dieser Methode den Wert dieser Einheiten erhöhen, – ein Thema, das ich in Kapitel 9 erörtern werde, wenn ich Verflechtungen zwischen Unternehmenseinheiten untersuche. Aber die Anwendung eines gemeinsamen Strategietyps birgt Risiken, auf die hinzuweisen ist. Ein leicht erkennbares Risiko besteht darin, dass ein diversifizierter Konzern einer Unternehmenseinheit einen bestimmten Strategietyp aufdrängt, deren Branche (oder Ausgangsposition) diesen Typ nicht rechtfertigt. Ein weiteres, subtileres Risiko

besteht darin, dass eine Unternehmenseinheit wegen Verhältnissen in ihrer Branche missverstanden wird, die mit dem herrschenden Strategietyp *nicht* zu vereinbaren sind. Noch schlimmer, diesen Unternehmenseinheiten wird ihre Strategie womöglich von der Geschäftsführung untergraben. Da jeder Strategietyp oft unterschiedliche Investitionsmuster und in ihrer Art unterschiedliche Führungskräfte und Unternehmenskulturen impliziert, besteht das Risiko, dass eine Unternehmenseinheit, die »keinen entscheidenden Stimmenanteil« besitzt, dazu gezwungen wird, mit unangemessenen Grundsätzen und Zielen des Gesamtunternehmens zu leben. Das Ziel der Kostensenkung »quer durch die Bank« oder eine konzernweite Personalpolitik, zum Beispiel, können für eine Unternehmenseinheit, die sich durch Qualität und Kundendienst zu differenzieren versucht, nachteilig sein, ebenso wie eine differenzierungsgeeignete Gemeinkostenpolitik imstande ist, eine Unternehmenseinheit, die sich um Kostenführerschaft bemüht, zu unterminieren.

Strategietypen und strategischer Planungsprozess

Angesichts der Schlüsselrolle, die Wettbewerbsvorteile für überdurchschnittliche Leistungen spielen, sollte ein Unternehmen seinen Strategietyp zum Kernstück der strategischen Planung machen. Mit dem Strategietyp entscheidet sich ein Unternehmen grundsätzlich für den jeweils anzustrebenden Wettbewerbsvorteil und ordnet die in jedem Funktionsbereich zu ergreifenden Maßnahmen in einen Bezugsrahmen ein. In der Praxis aber bestehen viele strategische Pläne aus einer Auflistung von Einzelschritten, ohne deutlich zu benennen, welchen Wettbewerbsvorteil das Unternehmen besitzt oder zu erreichen sucht und wie es ihn zu erreichen gedenkt. Wahrscheinlich wurde hier beim Durchspielen der Planungsmechanismen das eigentliche Ziel der Wettbewerbsstrategie aus den Augen verloren. Ebenso basieren viele Pläne auf Preis- und Kostenprojektionen, die fast durchweg falsch sind, anstatt auf einer grundsätzlichen Kenntnis von Branchenstruktur und Wettbewerbsvorteilen, die für die Rentabilität ungeachtet der dann sich ergebenden tatsächlichen Kosten und Preise bestimmend sind.

Als Teil ihrer strategischen Planung verordnen viele diversifizierte Unternehmen ihren Einheiten etwa ein System, das lediglich aus Aufbauen, Halten oder Abschöpfen besteht. Häufig werden diese Kategorisier-

rungen benutzt, um den Unternehmenseinheiten zusammenfassend eine Strategie zu beschreiben. Derartige Kategorisierungen mögen zwar im Rahmen der Mittelverteilung in einem diversifizierten Unternehmen nützlich sein, es wäre aber irreführend, sie für Strategien zu halten. Die Strategie einer Unternehmenseinheit ist der Weg zu Wettbewerbsvorteilen, die für deren Leistung entscheidend sind. Aufbauen, Halten oder Abschöpfen sind das Ergebnis eines Strategietyps oder das Eingeständnis, zur Realisierung irgendeines Strategietyps nicht fähig zu sein und daher abschöpfen zu müssen. Auch Unternehmenserwerb und vertikale Integration sind keine Strategien, sondern Methoden zu deren Realisierung.

Des Weiteren ist es in der strategischen Planung allgemein Brauch, die Wettbewerbsposition einer Unternehmenseinheit mithilfe des Marktanteils zu beschreiben. Einige Unternehmen gehen so weit, allen ihren Unternehmenseinheiten das Ziel zu setzen, in ihrer Branche führend zu sein (Nummer eins oder Nummer zwei). Diese Denkweise ist ebenso gefährlich, wie sie trügerisch einleuchtend ist. Zwar ist der Marktanteil sicherlich (zum Beispiel wegen der Betriebsgrößensparnisse) für die Wettbewerbsposition relevant, doch ist die Branchenführerschaft *nicht Ursache, sondern Folge von Wettbewerbsvorteilen*. Der Marktanteil an sich ist im Wettbewerb nicht ausschlaggebend, Wettbewerbsvorteile aber sind es. Der strategische Auftrag an die Unternehmenseinheiten sollte die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen sein. Das Streben nach Marktführerschaft um ihrer selbst willen kann dazu führen, dass ein Unternehmen niemals einen Strategietypvorteil erreicht oder den verliert, den es bereits besitzt. Das Ziel der Marktführerschaft *per se* verwickelt die Führungskräfte auch in endlose Debatten über die Definition der Branche als Grundlage zur Berechnung der Marktanteile, wobei der Kern der Strategie, das Streben nach Wettbewerbsvorteilen, weiterhin im Dunkeln bleibt.

In einigen Branchen weisen die Marktführer keineswegs die besten Ergebnisse auf, weil die Branchenstruktur Marktführerschaft nicht belohnt. Ein Beispiel aus neuerer Zeit ist die Continental Illinois Bank, die zum ausdrücklichen Ziel erklärte, für sich die Stellung des Marktführers im Firmenkundenkreditgeschäft zu erringen. Sie konnte dieses Ziel erreichen, aber die Marktführerschaft setzte sich nicht in Wettbewerbsvorteile um. Weil sie die Marktführerschaft anstrebte, vergab sie Kredite, die andere Banken versagt hätten, und ihre Kosten eskalierten. Jetzt musste Continental Illinois auch mit großen, überaus mächtigen und als Kreditnehmer preisempfindlichen Konzernen verhandeln. Continental Illinois wird den

Preis für die Marktführerschaft noch einige Jahre lang zahlen. Viele andere Unternehmen, etwa Burlington Industries bei Stoffen oder Texas Instruments in der Elektronik, haben sich durch ihr Streben nach Marktführerschaft um ihrer selbst willen offensichtlich manchmal von der Aufgabe, Wettbewerbsvorteile zu erreichen und zu behaupten, ablenken lassen.

Überblick über die folgenden Kapitel

Dieses Buch *Wettbewerbsvorteile* beschreibt, wie ein Unternehmen zur Erreichung und Behauptung von Wettbewerbsvorteilen einen Strategietyp wählen und implementieren kann. Es befasst sich mit dem Zusammenspiel zwischen Typen von Wettbewerbsvorteilen – Kosten und Differenzierung – und dem Wettbewerbsfeld eines Unternehmens. Das Grundinstrument zur Diagnose von Wettbewerbsvorteilen und Methoden zu deren Förderung ist die *Wertkette* (value chain), die ein Unternehmen in jene verschiedenen Tätigkeiten gliedert, die dieses bei Entwurf, Herstellung, Absatz und Verteilung eines Produkts verfolgt. Das Feld der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, das ich *Wettbewerbsfeld* nenne, kann durch seinen Einfluss auf die Wertkette eine wichtige Rolle für Wettbewerbsvorteile spielen. Ich erläutere, wie ein enges Feld (Schwerpunkt) mittels der maßgeschneiderten Wertkette einen Wettbewerbsvorteil schaffen kann und wie ein weiteres Feld durch die Nutzung von Verflechtungen zwischen den Wertketten, die verschiedene Segmente, Branchen oder geografische Bereiche bedienen, gegebene Wettbewerbsvorteile ausbauen kann. Dieses Buch befasst sich zwar mit Wettbewerbsvorteilen, schärft aber zugleich die Fähigkeit des Praktikers, Branchen und Konkurrenten zu durchleuchten, und ergänzt daher mein früheres Buch.

Dieses Buch ist in vier Teile unterteilt. Teil I behandelt Typen von Wettbewerbsvorteilen und Möglichkeiten, sie zu realisieren. In Teil II wird das Wettbewerbsfeld innerhalb einer Branche und dessen Auswirkung auf Wettbewerbsvorteile erörtert. Teil III befasst sich mit dem Wettbewerbsfeld in verwandten Branchen und dem möglichen Beitrag der Konzernstrategie zur Förderung von Wettbewerbsvorteilen der Unternehmenseinheiten. In Teil IV werden allgemeine Implikationen der Wettbewerbsstrategie entwickelt, einschließlich Methoden zur Kontrolle von Unsicherheitsfaktoren und zur Verbesserung oder Behauptung der eigenen Position.

Kapitel 2 stellt das Konzept der Wertkette vor und erläutert, wie es als Grundinstrument der Diagnose von Wettbewerbsvorteilen anzuwenden ist. Beschrieben wird, wie das Unternehmen in die den Wettbewerbspositionen zugrunde liegenden Tätigkeiten zu gliedern ist und wie die Verknüpfungen zwischen den Tätigkeiten, die für die Wettbewerbsvorteile von entscheidender Bedeutung sind, sich ermitteln lassen. Es weist auch Einflüsse aus dem Wettbewerbsfeld auf die Wertkette nach und zeigt, wie durch Koalitionen mit anderen Unternehmen bislang intern durchgeführte Aktivitäten in der Kette ersetzt werden können. Das Kapitel geht auch kurz auf den Nutzen der Wertkette bei der Gestaltung der Aufbauorganisation ein.

Kapitel 3 beantwortet die Frage, wie ein Unternehmen sich einen Kostenvorteil verschaffen und ihn behaupten kann. Es wird gezeigt, wie die Wertkette zum Verständnis des Kostenverhaltens und dessen Implikationen für die Strategie zu verwenden ist. Damit kann nicht nur die relative Kostenposition eines Unternehmens verbessert werden, es lassen sich auch Kosten der Differenzierung nachweisen.

Kapitel 4 untersucht das Problem, wie ein Unternehmen sich gegenüber seinen Konkurrenten differenzieren kann. Mithilfe der Wertkette lassen sich die Differenzierungsquelle sowie die ihr zugrunde liegenden Faktoren ermitteln. Die Wertkette des Abnehmers liefert den Schlüssel zum Verständnis der eigentlichen Differenzierungsbasis – nämlich für den Abnehmer durch Senkung seiner Kosten oder Steigerung seiner Leistung einen Wert zu schaffen. Differenzierung entsteht sowohl aus der tatsächlichen Einmaligkeit des für den Abnehmer geschaffenen Wertes als auch aus der Fähigkeit, diesen Wert so zu signalisieren, dass der Abnehmer ihn wahrnimmt.

In Kapitel 5 wird das Verhältnis zwischen Technologie und Wettbewerbsvorteilen geprüft. In der Wertkette ist Technologie allgegenwärtig, und sie ist sowohl für kosten- als auch für differenzierungsbezogene Wettbewerbsvorteile von entscheidender Bedeutung. Das Kapitel führt den Nachweis, wie technologischer Wandel sich sowohl auf Wettbewerbsvorteile als auch auf die Branchenstruktur auswirken kann. Es geht auch auf die Variablen ein, die die Entwicklung technologischen Wandels in einer Branche prägen. Dann wird erörtert, wie ein Unternehmen sich für eine Technologiestrategie zum Ausbau seiner Wettbewerbsvorteile entscheiden soll, was die Frage nach der technologischen Führungsposition einschließt, und wie es die Vergabe von Technologielizenzen strategisch zu nutzen ver-

mag. Ich entwickle dann die Idee von *Vorreiter-Vorteilen und -Nachteilen* und weise darauf hin, welche Risiken und Chancen bahnbrechende Veränderungen im Wettbewerb für ein Unternehmen bergen können.

Kapitel 6 erörtert die Konkurrentenselektion oder wie Konkurrenten Wettbewerbsvorteile und Branchenstruktur verbessern können. Hier wird dargestellt, warum die richtigen Konkurrenten der Wettbewerbsposition eines Unternehmens förderlich sein können. Das Kapitel zeigt ferner, wie man »gute« Konkurrenten erkennen kann und wie sich das Konkurrentenaufgebot beeinflussen lässt. Auch wird diskutiert, für welchen Marktanteil sich ein Unternehmen entscheiden sollte – eine wichtige Frage, da ein sehr großer Marktanteil selten optimal ist.

Mit Kapitel 7 beginnt Teil II des Buches: Es befasst sich mit der Frage der Branchensegmentierung. Es baut auf Kapitel 3 und 4 auf, da sich Segmente aus brancheninternen Unterschieden der Abnehmerbedürfnisse und des Kostenverhaltens ableiten. Die Segmentierung ist natürlich die Kardinalfrage bei der Wahl von Konzentrationsstrategien ebenso wie bei der Risikobewertung für Unternehmen mit einer breit gefächerten Zielpalette. In dem Kapitel wird erörtert, wie sich gewinnträchtige und verteidigungsfähige Konzentrationsstrategien ermitteln lassen.

Kapitel 8 befasst sich mit Determinanten der Substitution sowie mit der Frage, wie ein Unternehmen sein Produkt durch ein anderes ersetzen oder gegen eine Substitutionsgefahr verteidigen kann. Die treibende Kraft hinter der Substitution, einer der fünf Wettbewerbskräfte, ist das Zusammenspiel zwischen dem an seinen Kosten zu messenden relativen Wert eines Ersatzproduktes, den Umstellungskosten und der Bewertung des wirtschaftlichen Nutzens der Substitution durch die einzelnen Käufer. Die Substitutionsanalyse ist von zentraler Bedeutung, wenn es darum geht, Wege zur Erweiterung der Branchengrenzen zu finden, Branchensegmente mit niedrigeren Substitutionsrisiken ausfindig zu machen und Strategien zur Förderung der Substitution oder zur Abwehr einer Substitutionsgefahr zu entwickeln. Daher ist das Verständnis der Substitution sowohl für die Erweiterung als auch für die Verengung des Wettbewerbsfeldes von Bedeutung. Die Substitutionsanalyse baut auf Kapitel 3 bis 7 auf.

Mit Kapitel 9 beginnt Teil III dieses Buches; es ist das erste von vier Kapiteln über eine Gesamtunternehmensstrategie für diversifizierte Unternehmen. Der zentrale Punkt der Gesamtunternehmensstrategie ist die Frage, wie sich Verflechtungen zwischen Unternehmenseinheiten zugunsten von Wettbewerbsvorteilen nutzen lassen. Kapitel 9 erklärt die strate-

gische Logik von Verflechtungen. Es beschreibt drei Typen von branchenübergreifenden Verflechtungen und erklärt deren wachsende Bedeutung. Dann gibt es eine Anleitung, wie sich die Bedeutung von Verflechtungen für den Wettbewerbsvorteil einschätzen lässt.

Kapitel 10 befasst sich mit den Implikationen von Verflechtungen für die *horizontale Strategie* oder eine Strategie, die mehrere unterschiedliche Unternehmenseinheiten umfasst. Ein Unternehmen mit mehreren Einheiten in verwandten Branchen muss auf der Ebene der Gruppen, der Sektoren und der des Gesamtunternehmens Strategien formulieren, um die Strategien der einzelnen Einheiten aufeinander abzustimmen. Das Kapitel weist darauf hin, welche Grundsätze dabei zu beachten sind und was Verflechtungen für die Diversifikation in neue Industriezweige bedeuten.

Kapitel 11 erörtert, wie Verflechtungen von Unternehmenseinheiten tatsächlich zu erreichen sind. Dem stellen sich viele organisationsbedingte Hindernisse in den Weg, die von der Verteidigung des eigenen Terrains bis zu falschen Anreizen reichen. In dem Kapitel wird im Einzelnen auf die Hindernisse eingegangen und aufgezeigt, wie sie sich durch die von mir so genannte *horizontale Organisation* überwinden lassen. In verwandten Branchen tätige Unternehmen brauchen eine horizontale Organisation, welche die Unternehmenseinheiten miteinander verbindet und die sie führende und steuernde hierarchische Organisation ergänzt, aber nicht ersetzt.

Kapitel 12 behandelt einen allerdings wichtigen Sonderfall von Verflechtungen, bei dem ein Branchenprodukt zusammen mit Komplementärprodukten verwendet oder gekauft wird. Es wird erörtert, unter welchen Umständen ein Unternehmen Komplementärprodukte kontrollieren, statt sie durch andere Firmen liefern lassen muss. In dem Kapitel werden auch die Strategie des *Kopplungsverkaufs*, d. h. des Verkaufs verschiedener zu einem Paket gebündelter Produkte, sowie die Umstände untersucht, die eine solche Strategie angemessen erscheinen lassen. Schließlich wird in dem Kapitel noch die konzerninterne Subventionierung beziehungsweise die Preisbildung bei Komplementärprodukten als Spiegel ihrer Beziehung anstelle einer getrennten Preisfestsetzung für jedes einzelne Produkt analysiert.

Teil IV entwickelt aus den Konzepten in diesem Buch und in *Wettbewerbsstrategie* allgemeinere Prinzipien offensiver und defensiver Strategien. In Kapitel 13 wird das Problem erörtert, wie angesichts erheblicher Unsicherheit eine Wettbewerbsstrategie zu formulieren ist. Darin wird der

Begriff des Branchenszenarios diskutiert und aufgezeigt, wie sich Szenarien zur Erhellung des Spektrums möglicher zukünftiger Branchenstrukturen konstruieren lassen. Das Kapitel umreißt dann alternative Methoden, mit deren Hilfe ein Unternehmen mit der Unsicherheit bei der Strategiewahl fertigwerden kann. Eine Wettbewerbsstrategie ist umso wirksamer, je ausdrücklicher sie das Spektrum möglicher Branchenszenarien in Betracht zieht und dabei erkennt, inwieweit die Strategien für verschiedene Szenarien miteinander vereinbar sind oder einander widersprechen.

Abschließend behandelt *Wettbewerbsvorteile* defensive und offensive Strategien. Kapitel 14 und 15 sind eine Zusammenschau der anderen Kapitel. Kapitel 14 über die Defensivstrategie beschreibt den Prozess, durch den die Position eines Unternehmens herausgefordert wird, und legt Defensivtaktiken zur Abwehr oder Neutralisierung eines Konkurrenten dar. Im Anschluss daran werden die Implikationen dieser Vorstellungen für eine Defensivstrategie entwickelt. Kapitel 15 zeigt, wie ein Branchenführer anzugreifen ist. Es zählt auf, welche Voraussetzungen ein Unternehmen erfüllen muss, um den Branchenführer herausfordern zu können, und erläutert, wo Veränderungen der Wettbewerbsspielregeln ansetzen müssen, um diese Attacke erfolgreich abzuschließen. Die gleichen Grundsätze, die für den Angriff auf ein in der Branche führendes Unternehmen relevant sind, lassen sich auch als Offensivstrategie gegen jedes Konkurrenzunternehmen anwenden.

Teil I
Grundregeln der
Wettbewerbsvorteile

Kapitel 2

Wertkette und Wettbewerbsvorteile

Wettbewerbsvorteile lassen sich nicht verstehen, solange man ein Unternehmen als Ganzes betrachtet. Sie erwachsen aus den vielen einzelnen Tätigkeiten des Unternehmens in den Bereichen Entwurf, Fertigung, Marketing, Auslieferung und Unterstützung seines Produkts. Jede dieser Tätigkeiten kann einen Beitrag zur relativen Kostenposition eines Unternehmens leisten und eine Differenzierungsbasis schaffen. Ein Kostenvorteil kann, zum Beispiel, aus so grundverschiedenen Quellen wie einem kostengünstigen Verteilungssystem durch den Handel, einem sehr wirtschaftlich arbeitenden Montageverfahren oder der überdurchschnittlichen Auslastung des Außendienstes erwachsen. Differenzierung kann sich aus ähnlich grundverschiedenen Faktoren ergeben, wozu die Beschaffung qualitativ hochwertiger Rohstoffe, ein reaktionsschnelleres Auftragserfassungssystem oder überragende Produktgestaltung gehören.

Um die Ursachen von Wettbewerbsvorteilen zu untersuchen, sind systematische Methoden zur Untersuchung aller Aktivitäten eines Unternehmens und deren Wechselwirkung erforderlich. In diesem Kapitel stelle ich die *Wertkette* als analytisches Instrument vor. Die Wertkette gliedert ein Unternehmen in strategisch relevante Tätigkeiten, um dadurch Kostenverhalten sowie vorhandene und potenzielle Differenzierungsquellen zu verstehen. Wenn ein Unternehmen diese strategisch wichtigen Aktivitäten billiger oder besser als seine Konkurrenten erledigt, verschafft es sich einen Wettbewerbsvorteil.

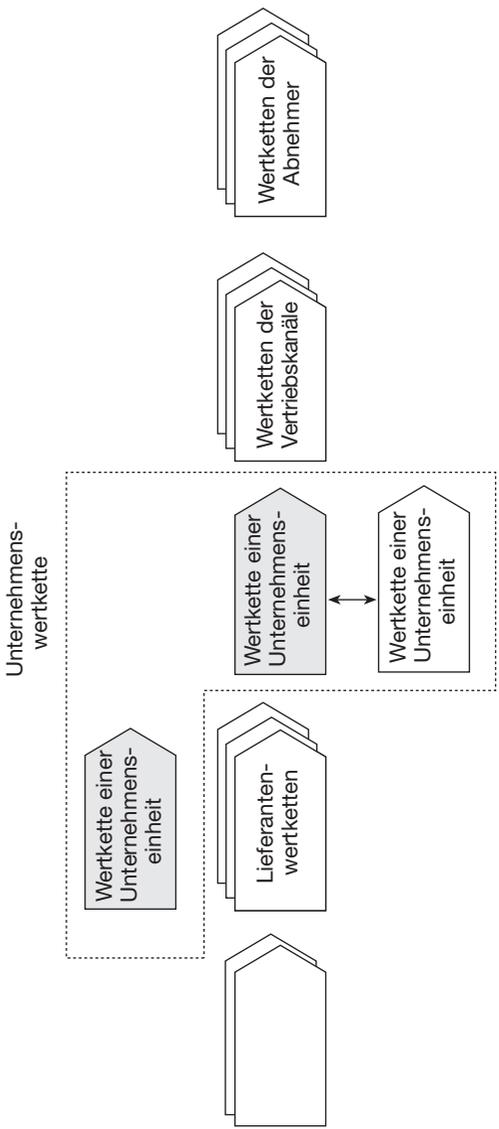
Die Wertkette eines Unternehmens ist in einen breiteren Strom von Tätigkeiten eingebettet, den ich das in Abbildung 2–1 gezeigte *Wertsystem* nenne. Lieferanten haben Wertketten (*vorgelagerter Wert*), welche die für die Kette des Unternehmens gekauften Inputs schaffen und liefern. Lieferanten liefern nicht nur ein Produkt, sondern können auch die Leistung eines Unternehmens anderweitig beeinflussen. Außerdem durchlaufen viele Produkte auf dem Weg zum Abnehmer die Wertketten von Vertriebs-

Abbildung 2-1: Das Wertsystem

Auf eine Branche beschränktes Unternehmen



Diversifiziertes Unternehmen

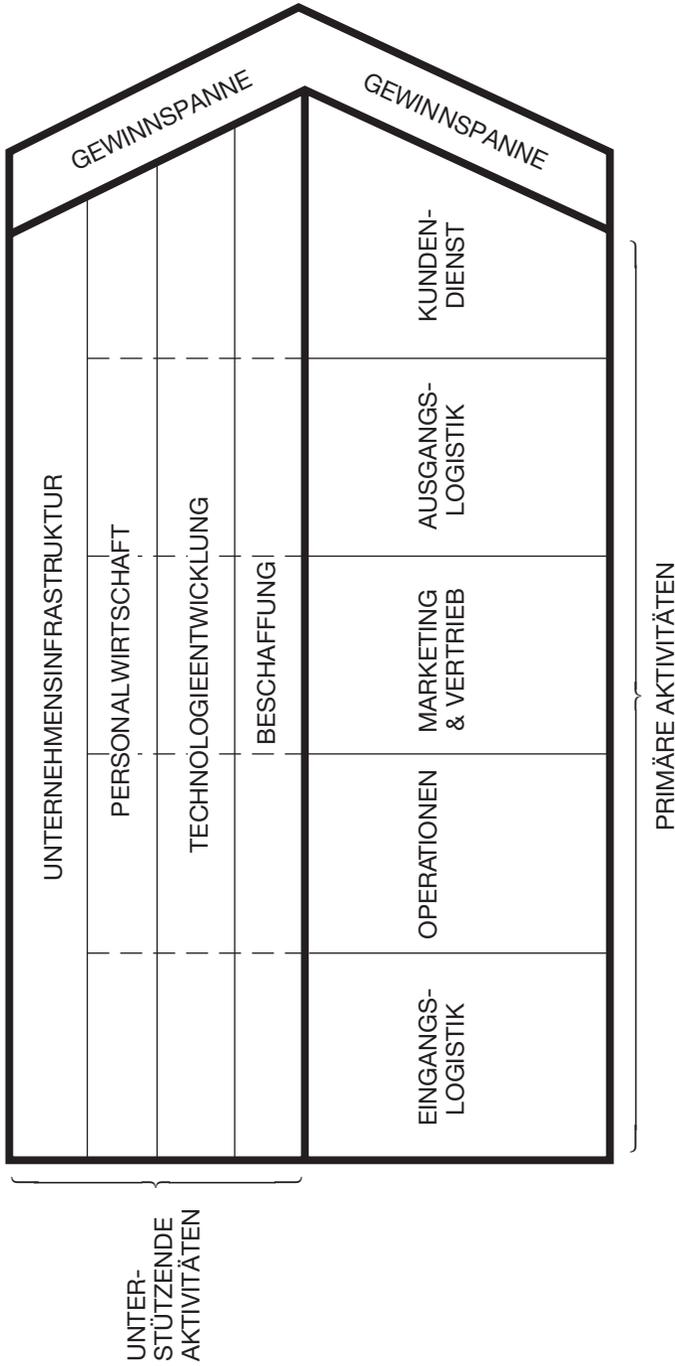


kanälen (*Vertriebskanalwert*). In den Vertriebskanälen werden zusätzliche Leistungen erbracht, die sich sowohl auf den Abnehmer auswirken als auch die eigene Tätigkeit des Unternehmens beeinflussen. Schließlich wird das Produkt eines Unternehmens Bestandteil der *Wertkette des Abnehmers*. Die eigentliche Differenzierungsbasis ist die Rolle, die ein Unternehmen und sein Produkt in der die Abnehmerbedürfnisse bestimmenden Wertkette des Abnehmers spielt. Um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen und sie zu behaupten, muss man nicht nur die Wertkette eines Unternehmens verstehen, sondern sie auch in das allgemeine Wertsystem einpassen können.

Die Wertketten der Unternehmen einer Branche unterscheiden sich infolge unterschiedlicher Geschichte, Strategien und Implementierungserfolge. Ein wichtiger Unterschied besteht darin, dass sich die Wertkette eines Unternehmens im Wettbewerbsfeld von der seiner Konkurrenten unterscheidet, was eine potenzielle Quelle von Wettbewerbsvorteilen darstellt. Ein Unternehmen, das nur ein bestimmtes Branchensegment bedient, kann seine Wertkette maßgerecht auf dieses Segment zuschneiden, was im Vergleich zu den Konkurrenten zu einem Kostenvorsprung oder zur Differenzierung führen kann. Die geografische Erweiterung oder Verkleinerung der Märkte kann sich ebenfalls auf die Wettbewerbsvorteile auswirken. Das Ausmaß der Integration von Aktivitäten spielt eine Schlüsselrolle für die Wettbewerbsvorteile. Schließlich kann die Tätigkeit in verwandten Branchen mit aufeinander abgestimmten Wertketten durch Verflechtungen zu Wettbewerbsvorteilen führen. Ein Unternehmen kann die Vorteile eines breiteren Feldes intern nutzen oder dafür mit anderen Unternehmen Koalitionen bilden. Koalitionen sind langfristige Bündnisse mit anderen Unternehmen, bei denen es zu keinen regelrechten Fusionen kommt, wie Arbeitsgemeinschaften, Lizenzvergaben und Liefervereinbarungen. In Koalitionen müssen dann die Wertketten mit den Koalitionspartnern abgestimmt oder geteilt werden, wodurch der Wirkungsbereich der eigenen Wertkette erweitert wird.

In diesem Kapitel wird die entscheidende Rolle der Wertketten bei der Ermittlung der Quellen von Wettbewerbsvorteilen erläutert. Als Erstes werden die Wertkette und ihre Bestandteile beschrieben. Die Wertkette jedes Unternehmens setzt sich aus neun Grundtypen von Tätigkeiten zusammen, die charakteristisch miteinander verknüpft sind. An einer Modellkette wird gezeigt, wie eine Wertkette für ein bestimmtes Unternehmen aufgebaut sein kann, die seinen speziellen Tätigkeiten entspricht.

Abbildung 2-2: Das Modell einer Wertkette



Ich zeige auch, wie die Aktivitäten in der Wertkette eines Unternehmens miteinander und mit den Tätigkeiten seiner Lieferanten, seiner Vertriebskanäle und Abnehmer verknüpft sind und wie sich diese Verknüpfungen auf die Wettbewerbsvorteile auswirken. Dann zeige ich, wie das Aktivitätsfeld eines Unternehmens durch seinen Einfluss auf die Wertkette die Wettbewerbsvorteile verändert. In den nachfolgenden Kapiteln wird dann im Einzelnen erläutert, wie die Wertkette als strategisches Instrument zur Analyse von relativer Kostenposition, Differenzierung oder Wettbewerbsfeld zu verwenden ist.

Die Wertkette

Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen, die in Abbildung 2–2 gezeigt wird. In der Wertkette eines Unternehmens und seiner Art, einzelne Tätigkeiten zu erledigen, spiegeln sich seine Geschichte, seine Strategie, seine Methoden zur Implementierung dieser Strategie und die wirtschaftlichen Grundregeln der Tätigkeiten selbst.¹

Die für die Entwicklung einer Wertkette relevante Ebene sind die Unternehmenstätigkeiten in einer bestimmten Branche (die Unternehmens-einheit). Eine die gesamte Branche – bzw. den Sektor – umfassende Wertkette wäre zu allgemein, da sie die wichtigen Quellen von Wettbewerbsvorteilen nicht erhellen würde. Unternehmen der gleichen Branche können zwar ähnliche Wertketten haben, die Wertketten von Konkurrenten

1 Das von McKinsey & Company entwickelte Systemkonzept greift die Idee auf, dass ein Unternehmen aus einer Reihe von Funktionen besteht (z.B. F&E, Fertigung, Absatz, Vertriebskanäle) und dass sich aus der Analyse der Ausführung jeder Funktion im Vergleich zu den Konkurrenten nützliche Einsichten ergeben können. McKinsey hebt auch hervor, dass sich durch die Bereinigung des Unternehmenssystems Wettbewerbsvorteile gewinnen lassen – eine wichtige Idee. Das Systemkonzept befasst sich aber eher mit allgemeinen Funktionen als mit Tätigkeiten und unterscheidet weder zwischen einzelnen Aktivitätstypen, noch zeigt es deren gegenseitige Beziehung. Auch wird weder eine eigentliche Beziehung zu Wettbewerbsvorteilen noch zum Wettbewerbsfeld hergestellt. Die vollständigsten Darstellungen des Systemkonzepts sind Gluck (1980) und Buaron (1981). Vgl. auch Bower (1973).

unterscheiden sich aber häufig. People Express und United Airlines sind beide in der Luftfahrt tätig, haben aber sehr unterschiedliche Wertketten, die erhebliche Unterschiede im Schalterbetrieb, in den Richtlinien für die Flugzeugbesatzung und im Flugbetrieb aufweisen. Unterschiede in den Konkurrentenwertketten spielen als Ursache für Wettbewerbsvorteile eine Schlüsselrolle. Die Wertkette eines Unternehmens in einer Branche kann für verschiedene Artikel seines Produktprogramms oder für verschiedene Abnehmer, geografische Bereiche oder Distributionskanäle etwas unterschiedlich ausfallen. Die Wertketten solcher Untereinheiten eines Unternehmens sind aber eng miteinander verknüpft und nur im Zusammenhang mit der Kette der Unternehmenseinheit verstehbar.²

Im Wettbewerbsrahmen ist Wert derjenige Betrag, den die Abnehmer für das, was ein Unternehmen ihnen zur Verfügung stellt, zu zahlen bereit sind. Der Wert ist am Gesamtertrag zu messen, worin sich die für das Produkt eines Unternehmens erzielten Preise und die verkauften Stückzahlen spiegeln. Ein Unternehmen arbeitet gewinnbringend, wenn seine Wertschöpfung über den Kosten für die Erstellung des Produktes liegt. Für Abnehmer einen Wert zu schaffen, der über den dabei entstehenden Kosten liegt, ist Ziel eines jeden Strategietyps. Zur Analyse der Wettbewerbsposition ist der Wert anstatt der Kosten zu verwenden, da Unternehmen ihre Kosten oft bewusst steigern, um durch Differenzierung höhere Preise zu erzielen.

Die Wertkette zeigt den Gesamtwert und setzt sich aus den *Wertaktivitäten* und der *Gewinnspanne* zusammen. Wertaktivitäten sind die physisch und technologisch unterscheidbaren, von einem Unternehmen ausgeführten Aktivitäten. Sie sind die Bausteine, aus denen das Unternehmen ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt schafft. Die Gewinnspanne ist der Unterschied zwischen dem Gesamtwert und der Summe der Kosten, die durch die Ausführung der Wertaktivitäten entstanden sind. Die Gewinnspanne lässt sich auf sehr unterschiedliche Weise messen. Auch die Wertketten der Lieferanten und Vertriebswege enthalten eine Gewinnspanne, die zum Verständnis der Ursachen der Kostenposition eines Unternehmens unbedingt zu ermitteln ist, da die Lieferanten- und Vertriebsgewinnspanne Teil der Gesamtkosten für den Abnehmer sind.

2 Die Vorstellung, dass strategische Geschäftseinheiten für die Strategieformulierung wichtige Gebilde sind, wird allgemein akzeptiert und findet sich in den Arbeiten vieler Wissenschaftler und Berater. Diese Geschäftseinheiten sind aber oft unzureichend definiert – ein Problem, das die Wertkettenanalyse aufdeckt und auf das ich unten zurückkommen werde.

Jede Wertaktivität setzt, um ihre Funktionen zu erfüllen, jeweils *gekaufte Inputs*, *menschliche Ressourcen* (Arbeitskräfte und Management) sowie *Technologie* in irgendeiner Form ein. Jede Wertaktivität verwendet und schafft auch *Informationen*, wie Abnehmerdaten (Auftragseingang), Leistungsparameter (Prüfverfahren) und Ausfallstatistiken. Wertaktivitäten können auch finanzielle Aktiva, wie Bestände und Außenstände, oder Verbindlichkeiten schaffen.

Wertaktivitäten lassen sich in zwei allgemeine Typen, in *primäre* und *unterstützende* Aktivitäten, unterteilen. Primäre Aktivitäten, die in Abbildung 2–2, unterer Teil, aufgezählt werden, befassen sich mit der physischen Herstellung des Produktes und dessen Verkauf und Übermittlung an den Abnehmer sowie dem Kundendienst. In jedem Unternehmen lassen sich die primären Aktivitäten in die fünf in Abbildung 2–2 gezeigten Kategorien einteilen. Unterstützende Aktivitäten halten die primären Aktivitäten unter sich selbst gegenseitig dadurch aufrecht, dass sie für den Kauf von Inputs, Technologie, menschlichen Ressourcen und von verschiedenen Funktionen fürs ganze Unternehmen sorgen. Die gestrichelten Linien weisen darauf hin, dass Beschaffung, Technologieentwicklung und Personalwirtschaft sowohl mit bestimmten primären Aktivitäten zusammenhängen als auch die gesamte Kette unterstützen können. Die Unternehmensinfrastruktur steht nicht mit bestimmten primären Aktivitäten in Verbindung, sondern unterstützt die gesamte Kette.

Wertaktivitäten sind daher die einzelnen Bausteine des Wettbewerbsvorteils. Wie ein Unternehmen jede einzelne Aktivität ausführt, entscheidet, zusammen mit den ihr eigenen wirtschaftlichen Regeln, darüber, ob es im Vergleich zu seinen Konkurrenten kostengünstiger oder kostenintensiver arbeitet. Wie jede einzelne Wertaktivität ausgeführt wird, entscheidet auch darüber, was sie zur Befriedigung von Abnehmerbedürfnissen und damit zur Differenzierung beiträgt. Wenn man die Wertketten der Konkurrenten vergleicht, werden die Unterschiede deutlich, die für Wettbewerbsvorteile entscheidend sind.³

3 Nach wirtschaftstheoretischen Darstellungen haben Unternehmen eine Produktionsfunktion, welche die Umwandlung der Inputs in Outputs bestimmt. Die Wertkettentheorie sieht das Unternehmen als eine Ansammlung voneinander unterscheidbarer, aber miteinander verbundener Produktionsfunktionen, sofern Produktionsfunktionen als Aktivitäten definiert werden. Bei der Formulierung der Wertkette steht die Frage im Mittelpunkt, wie diese Aktivitäten Wert schaffen und was deren Kosten bestimmt, wobei das Unternehmen in der Frage,

Eine Analyse der Wertkette statt der Wertschöpfung ist der richtige Weg zur Untersuchung der Wettbewerbsvorteile. Die Wertschöpfung (Verkaufspreis minus Einkaufspreis der Rohstoffe) wurde gelegentlich zum Schwerpunkt der Kostenanalyse gemacht, weil man hier das Gebiet sah, in dem ein Unternehmen seine Kosten kontrollieren kann. Die Wertschöpfung ist aber keine brauchbare Basis der Kostenanalyse, weil hier unzutreffend zwischen Rohstoffen und den vielen anderen für die Aktivitäten einer Firma erworbenen Inputs unterschieden wird. Auch lässt sich das Kostenverhalten der Aktivitäten nicht verstehen, ohne gleichzeitig die Kosten für die verwendeten Inputs zu prüfen. Außerdem lässt die Wertschöpfung Verknüpfungen zwischen einem Unternehmen und seinen Lieferanten außer Acht, die sich kostensenkend oder differenzierungssteigernd auswirken können.

Wertaktivitäten ermitteln

Zur Ermittlung von Wertaktivitäten müssen technologisch und strategisch unterscheidbare Aktivitäten getrennt behandelt werden. Wertaktivitäten und Kontengliederungen stimmen selten überein. Kontengliederungen (z. B. Gemeinkosten, Fixkosten, Lohneinzelkosten) fassen Aktivitäten mit grundverschiedenen Technologien zusammen und trennen Kosten, die allesamt Teil der gleichen Aktivität sind.

Primäre Aktivitäten

In jeder Branche gibt es fünf Kategorien primärer Aktivitäten, die in Abbildung 2–2 gezeigt werden. Jede Kategorie lässt sich in eine Reihe unterschiedlicher, jeweils von der Branche und der Unternehmensstrategie abhängiger Aktivitäten unterteilen:

- *Eingangslogistik.* Tätigkeiten in Zusammenhang mit Empfang, Lagerung und Distribution von Betriebsmitteln für das Produkt, wie etwa Materialtransport im Betrieb, Lagerhaltung, Bestandskontrolle, Fahrzeugzuteilung und Rückgabe an Lieferanten.

wie diese Aktivitäten angeordnet und kombiniert werden sollen, beträchtlichen Spielraum hat.