



# „Reise nach Jerusalem“

**Welche Wettbewerbsstrategien gibt es, was sind ihre Kennzeichen und warum sollten Unternehmer nicht zwischen den Stühlen sitzen?**

Forschen und Entwickeln, Kunden binden oder Kosten sparen? Jedes Unternehmen muss sich entscheiden, mit welcher Wettbewerbsstrategie es auf dem Markt erfolgreich sein möchte. Bei ihrer Wahl müssen Unternehmer die Branchenstruktur sowie die Konkurrenz kennen, um ihre Strategie auf die gesetzten Ziele abstimmen zu können. Gilt normalerweise eine eindeutige Wahl als ideal, kann unter Umständen auch ein Mix mehrerer Strategien effektiv sein.

## Kompakt

- Unternehmensziele
- Strategien, um die gesetzten Ziele zu erreichen

Martin Kreil

Beratungsschwerpunkte:

- Strategie & Organisation
- Marketing - Verkauf

## Literatur / Quellen

- Porter, Michael E., „Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten“, Frankfurt am Main, Sonderausgabe 1989
- „Marketingtrends - Specials aus den USA“, Wettbewerbsstrategien, Ebook von pro-manager.de

# Wettbewerbsstrategien

## konsequente Ausrichtung der Strategien auf die Ziele

Damit ein Unternehmen in einem Markt erfolgreich ist, muss es eine Wettbewerbsstrategie wählen, die zu ihm und der zu bearbeitenden Branche passt und die es zu seinen Zielen führt. Generell gibt es 4 grundlegende Wettbewerbsstrategien (siehe dazu auch Abb. 1):

### Pioniere:

Pioniere sind Unternehmen, welche darauf spezialisiert sind, Neuerscheinungen auf den Markt zu bringen. Sie investieren den Großteil ihrer Ausgaben in Forschung und Entwicklung, in aufwendige Marketingaktionen, Beratung und Service. Da im Laufe des Produktzyklus Konkurrenten in den Markt eintreten, schwinden die Wettbewerbsvorteile mit der Zeit und es werden neue Innovationen gesucht.

*Kennzeichen:*

- Investitionen in F&E
- Kosten werden durch hohe Preise an den Kunden weitergegeben
- Differenzierungsvorteile durch Neuentwicklungen
- überdurchschnittliche Ausgaben für Marketing, Beratung und Service

*Beispiele:* Bionade (Produzent von biologischen, alkoholfreien Erfrischungsgetränken), Bose (Hersteller von Soundsystemen), Porsche (Automobilhersteller), Bayer (deutscher Pharmakonzern)

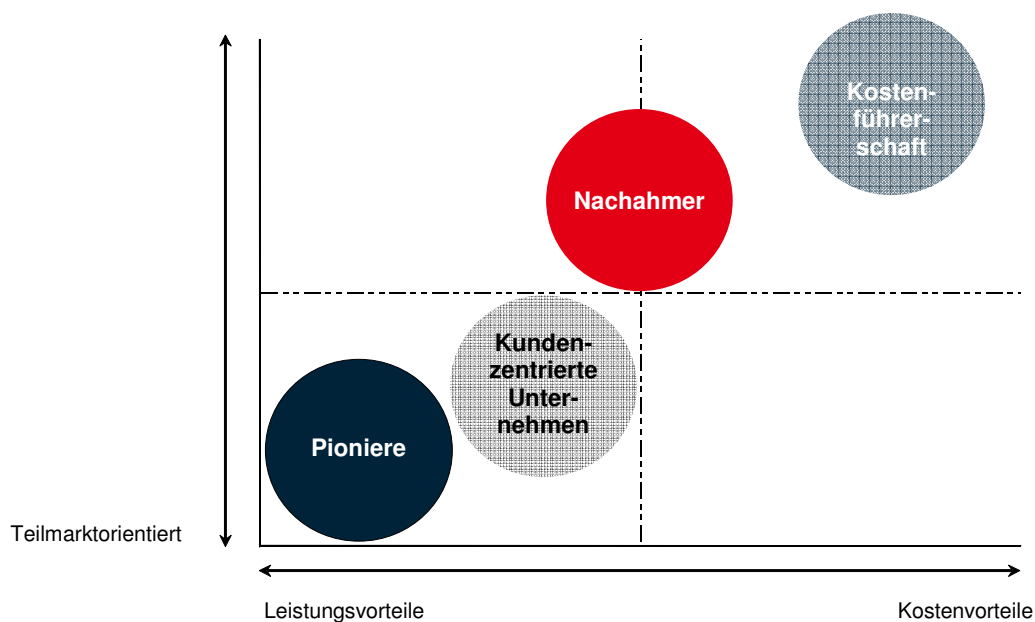


Abb. 1: Wettbewerbsstrategien, frei nach Porter

## Nachahmer

Nachahmer konzentrieren sich darauf, Produkte der Pioniere zu verbessern und massentauglich zu machen. Die Hauptaufgabe liegt also in der Beantwortung der Frage „Wie kann ich die Erfolgsaussichten für dieses Produkt steigern?“. Ein gezielter Eintritt in den Markt ist möglich, da die Pioniere die Merkmale, Chancen und Risiken des Marktes ausgelotet haben.

*Kennzeichen:*

- Verbesserung und Optimierung der Referenzprodukte
- bedient den Massenmarkt
- Preis unter den Pionieren
- Ausgaben fließen größtenteils in Distribution

*Beispiele:* Microsoft (weltweit führender Hersteller von Software), Pepsi (Getränkeproduzent)

## Kostenführer

Das primäre Ziel dieser Unternehmer ist es, der kostengünstigste Anbieter der Branche zu sein. Die Ursache für den Kostenvorsprung ist je nach Branche differenziert zu suchen und kann unter anderem durch folgende Punkte begründet sein: dimensionsbedingte Kostendegression, eigene Technologien, vorteilhafter Zugang zu Rohstoffen, etc. Dabei müssen die Produkte des Kostenführers mit denen der Konkurrenz vergleichbar sein. Andernfalls muss der Preis noch tiefer angesetzt werden bzw. der Wettbewerbsvorteil schwindet.

*Kennzeichen:*

- verzögerter Eintritt in den Markt
- kontinuierliche Reduzierung der Produkt- und Prozesskosten
- Preisdifferenzierung darf nicht vernachlässigt werden
- Preis unter Branchenschnitt

*Beispiele:* Aldi (Einzelhandel), Ryanair (Fluglinie), Dell (Computer Hardware), Möbelix (Möbeldiscounter)

## Kundenzentrierte Unternehmen

Kundenzentrierte Unternehmen richten Ihre Strategien nach einer Zielgruppe aus, welche durch bestimmte Kriterien genau definiert ist. Dabei werden die Leistungen exakt auf die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet, die wichtigsten Faktoren für kundenzentrierte Unternehmen sind die Kundenbindung und eine Distribution, die genau und direkt auf die Zielgruppe ausgerichtet ist. Durch hohe Qualität, Service und Image gewinnen

und binden sie Ihre Kunden, preislich positionieren sich kundenzentrierte Unternehmen zwischen den Nachahmern und den Pionieren.

*Kennzeichen:*

- klare Zielgruppe
- hohe Kundenbindung
- überdurchschnittliche Ausgaben für Service
- gezielte Distribution

*Beispiele:* Apple (kultiger Computer- und Elektronikhersteller), Amazon (Online Versand), Miele (Hersteller von Haushaltsgeräten)

**Bei der Wahl einer Wettbewerbsstrategie müssen Unternehmer also darauf achten, nicht „zwischen die Stühle“ zu geraten:** schafft es ein Unternehmen nicht, sich auf eine Strategie zu konzentrieren, so wird es sich nicht gegen die besser orientierten Konkurrenten durchzusetzen.

Erfahrungswerte zeigen aber auch:

1. Bezieht in einer Branche bzw. in einem Branchensegment kein Unternehmen eine eindeutige Wettbewerbsstrategie, so können Unternehmen auch durch einen Mix der Strategien überdurchschnittliche Renditen erwirtschaften.
2. In vielen Branchen können die verschiedenen Wettbewerbsstrategien rentabel nebeneinander stehen, sofern die verschiedenen Strategien zu einer deutlich unterschiedlichen Differenzierung der Mitbewerber führen.

**Während die Unternehmenskultur und –organisation eine bedeutende Rolle für die richtige Strategiewahl spielen, so gilt die Nachhaltigkeit in der Umsetzung dieser Wettbewerbsstrategie als der zentrale Erfolgsfaktor für die Zielerreichung.**