

**Thorsten Schaper**

# **Strategisches Marketingmanagement**

**Einführung in Theorie und Praxis**

Als Manuskript vervielfältigt

Alle Rechte vorbehalten

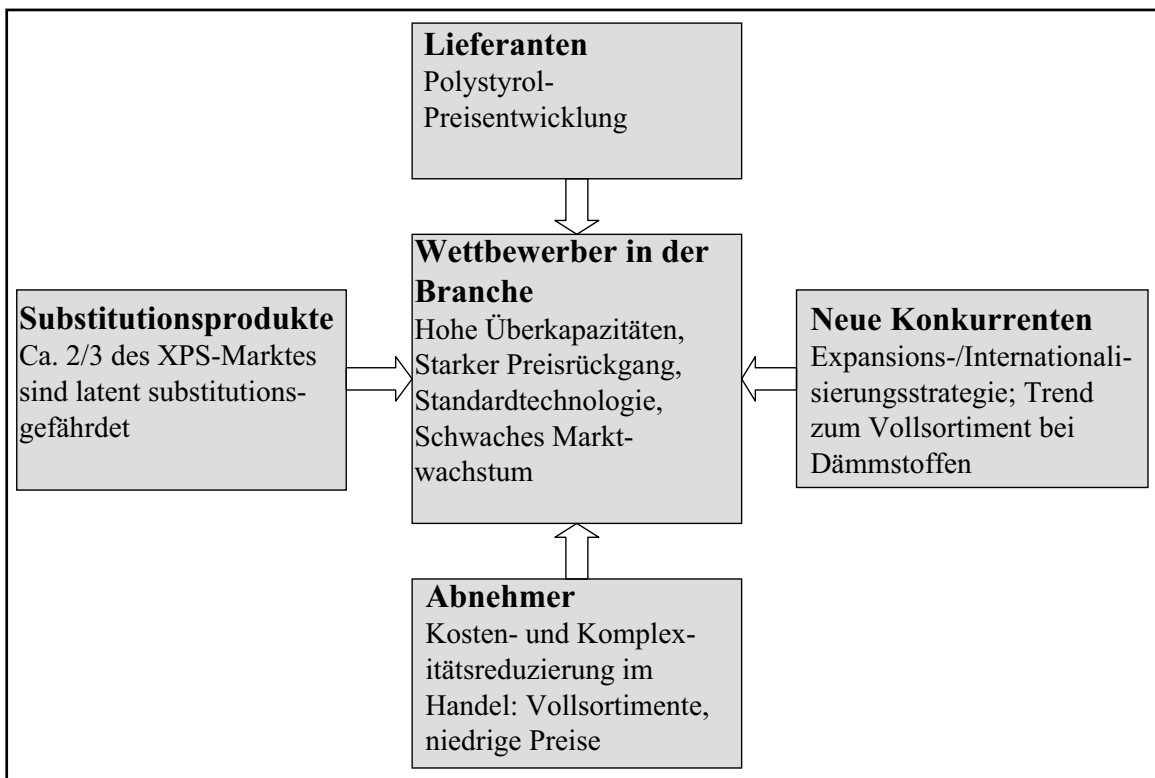


Abb. 23: XPS-Branchenattraktivität

Die fünf Wettbewerbskräfte werden nacheinander diskutiert.

## 2.1 Potentielle neue Konkurrenten

Neue Konkurrenten schaffen in der Branche neue Kapazitäten in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion und Vertrieb. In der Konsequenz kann ein starker Preisdruck entstehen. Die Kosten der etablierten Wettbewerber können sich erhöhen und die Gewinne werden sinken. Die Gefahr eines Markteintritts hängt von den existierenden Eintrittsbarrieren sowie von den absehbaren Reaktionen der etablierten Wettbewerber ab. Sind die Barrieren hoch und/oder sind scharfe Gegenmaßnahmen der etablierten Wettbewerber zu erwarten, so ist die Gefahr des Markteintritts gering (siehe dazu Abb 24).

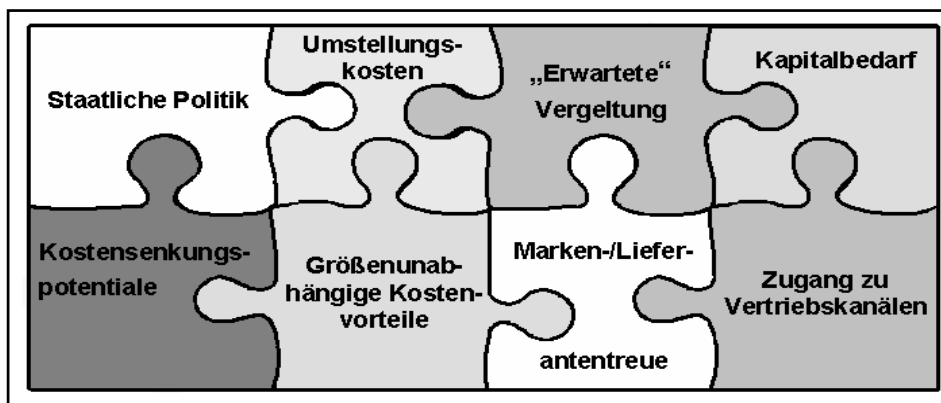


Abb. 24: Markteintrittsbarrieren für neue Konkurrenten (Porter, 1999, S. 37 ff.)

Etablierte Wettbewerber können bereits **Kostensenkungspotentiale** im Rahmen der mengenbedingten (Economies of Scale) und erfahrungsbedingten Kostendegression sowie der Marktmacht realisieren. Economies of Scale liegen vor, wenn bei steigender absoluter Ausbringungsmenge die Stückkosten eines Produktes sinken. Dieser Effekt wird durch die Verteilung der Fixkosten auf mehr Mengeneinheiten erzielt. Bei der erfahrungsbedingten Kostendegression steigen mit wachsender absoluter Ausbringungsmenge die gesammelten Erfahrungen, die ebenfalls kostensenkend wirken. Erfahrungsbedingte Kostendegressionen können nahezu in jedem Bereich eines Unternehmens vorliegen: Produktion, Einkauf, Forschung und Entwicklung, Marketing, Vertrieb und Service. Die Marktmacht etablierter Wettbewerber führt zu größeren Einkaufsmengen, die Kostenvorteile bei den Materialkosten nach sich ziehen (Buzzell/Gale, 1989, S. 67).

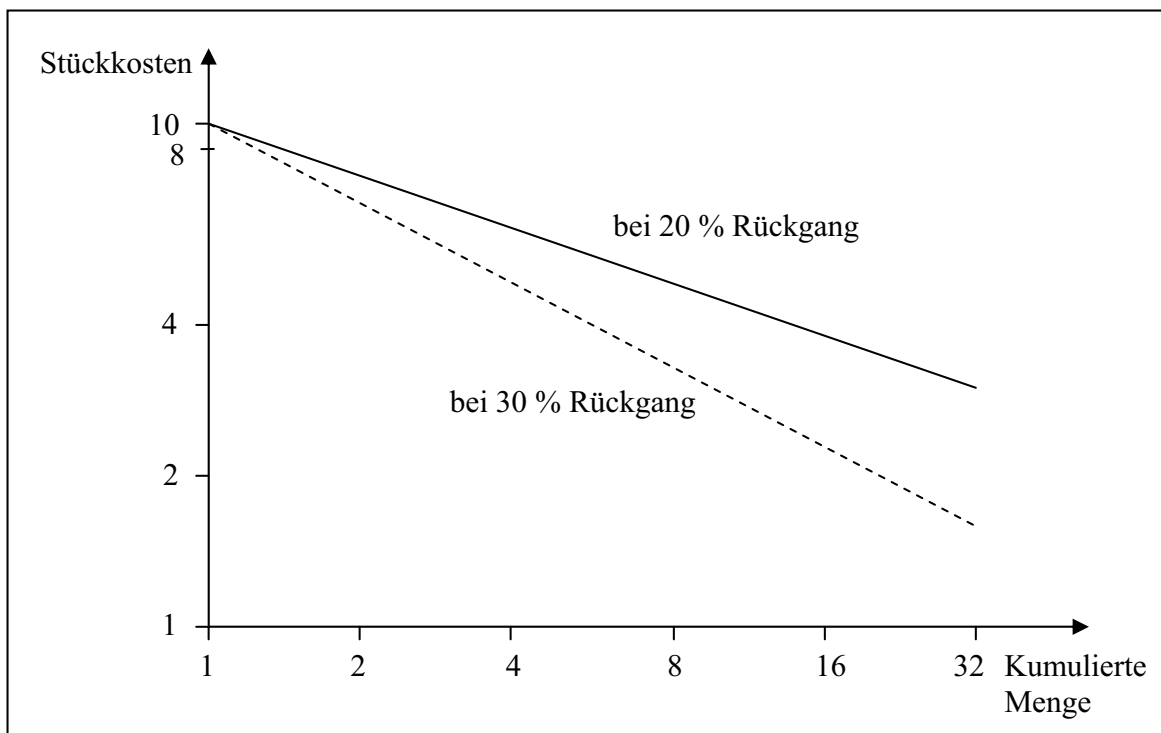


Abb. 25: Das Erfahrungskurvenkonzept bei logarithmisch eingeteilten Ordinaten

Im Folgenden wird auf das **Erfahrungskurvenkonzept** (siehe Abb. 25) eingegangen, das den Economies-of-Scale-Effekt indirekt mit einschließt. Der Erfahrungskurveneffekt ist empirisch durch die BOSTON CONSULTING GROUP festgestellt worden und besagt, dass die Kosten ohne Materialkosten in einer konstanten Quote um 20 - 30 % sinken, wenn sich im Zeitablauf die kumulierte Produktionsmenge verdoppelt. Die Untersuchungsergebnisse beziehen sich dabei auf den Industriezweig als Ganzes, wie auch auf das einzelne Herstellerunternehmen. Erfahrungskurven beschreiben allerdings lediglich das Kostensenkungspotential. Deren Ausschöpfung hängt vom jeweiligen Management ab (Becker, 2001, S. 422 f.). Durch Kenntnis der Erfahrungskurve ist eine langfristige Prognose der eigenen Kostenentwicklung sowie die der Konkurrenten möglich. Dadurch wird die Planung einer mittel- bis langfristigen Preisfestsetzung für die Produkte erleichtert (siehe Abb. 26).

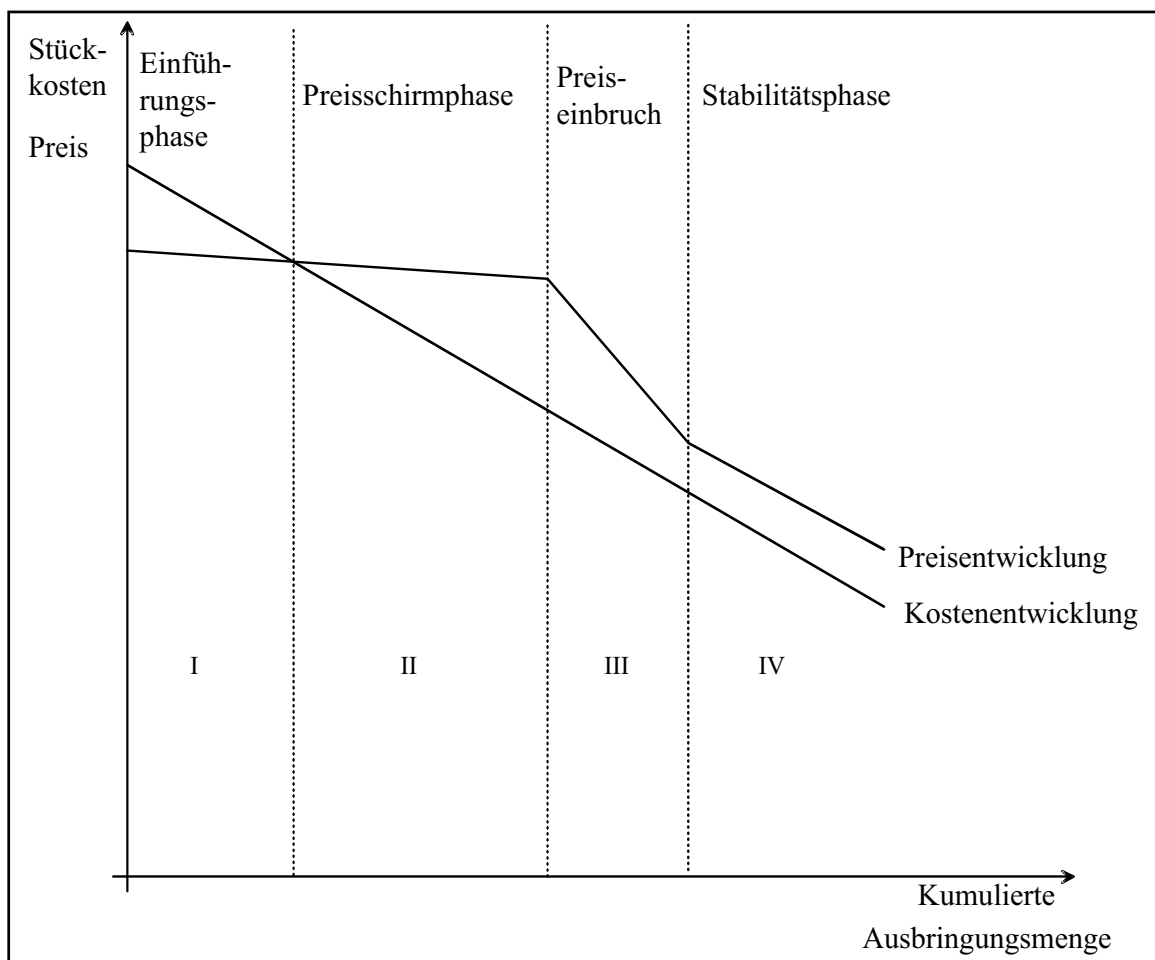


Abb. 26: Verwendung des Erfahrungskurvenkonzepts in der Preispolitik (in Anlehnung an Homburg/Krohmer, 2003, S. 362)

Kostensenkungspotentiale können neue Konkurrenten vom Markteintritt absehen lassen. Andererseits können sie Neuanbieter dazu veranlassen, mit hohem Produktionsvolumen in den Markt einzusteigen und dabei das Risiko harter Vergeltungsmaßnahmen durch etablierte Anbieter einzugehen. Eventuell können Neueinsteiger aber einen Kostenvorteil gegenüber etablierten Konkurrenten aufgrund der Verwendung einer neuen Produktionstechnologie mit neuer Erfahrungskurve erzielen. Als weitere Alternative ist der Markteintritt mit niedrigerem Produktionsvolumen zu nennen. Dieses Vorgehen entspricht einer Nischenstrategie, wodurch ein Kostennachteil akzeptiert wird. Schließlich kann ein neuer Anbieter auch einen etablierten Konkurrenten aufkaufen, um in den Markt einzutreten.

Für etablierte Anbieter existieren Grenzen bei den Kostendegressionseffekten. So können jüngere Unternehmen von den Fehlern der Pioniere lernen oder Know-How-Träger der Konkurrenz abwerben. Ebenfalls ist der Kauf modernster Produktionsanlagen durch neue Konkurrenten möglich.

Etablierte Unternehmen können bereits über eine hohe **Marken- und Lieferantentreue** verfügen. Neue Konkurrenten müssen erhebliche Mittel aufwenden, um bestehende Käuferloyalitäten zu überwinden. Z.B. müssen erhebliche Werbeinvestitionen in den Aufbau eines Markennamens getätigt werden. Neue Konkurrenten haben somit einen hohen **Kapitalbedarf** für Werbung, Forschung und Entwicklung, Vertrieb/Marketing, Produktion, Lager, Kundenkredite etc.

**Umstellungskosten** sind einmalige Kosten für einen Abnehmer, der vom Produkt eines Lieferanten zu dem eines anderen wechselt, z.B. Umschulungskosten für Mitarbeiter, Kosten für neue Zusatzgeräte, Kosten und Zeit für Testläufe mit den Produkten des neuen Lieferanten. Liegen hohe Umstellungskosten bei den Abnehmern vor, müssen neue Anbieter wesentlich niedrigere Preise oder bessere Leistungen anbieten, um eine Geschäftsbeziehung aufbauen zu können.

Der **Zugang zu Vertriebskanälen** kann vor allem im Konsumgüterbereich durch die etablierten Wettbewerber eingeschränkt sein. Um einen Regalplatz im Handel zu bekommen, müssen neue Konkurrenten wesentlich niedrigere Preise anbieten und/oder zusätzliche Handelsfunktionen übernehmen. Diesem Nachfragedruck kann durch die Schaffung völlig neuer Vertriebskanäle durch den neuen Konkurrenten ausgewichen werden, z.B. durch Einrichtung eines Online-Vertriebs.

**Größenunabhängige Kostennachteile** für Neuanbieter können z.B. im Patentschutz für Produkttechnologien oder im nichtvorhandenen, kostengünstigen Zugang zu Rohstoffen bestehen.

Aus Sicht der potentiellen Wettbewerber können **staatliche Restriktionen** auch Eintrittsbarrieren darstellen. Zu nennen sind hier Höchstgrenzen für Luft- und Wasserverschmutzung, Sicherheitsvorschriften für die Produktion, lange Genehmigungsverfahren für neue Produktionsanlagen oder auch Testnormen für gesundheitsrelevante Produkte.

Die Markteintrittsbarriere „**Erwartete Vergeltung**“ thematisiert die Bedingungen, die eine hohe Vergeltungswahrscheinlichkeit erkennen lassen. Harte Vergeltungsmaßnahmen gegen früher Eintretende sowie das Vorhandensein umfangreicher Mittel zur Vergeltung, z.B. überschüssige Liquidität, unausgelastete Produktionskapazitäten, signalisieren eine hohe Vergeltungswahrscheinlichkeit und schrecken somit vor dem Markteintritt ab.

Um neue Wettbewerber von einem Markteintritt abzuhalten, sollten etablierte Anbieter die oben genannten Eintrittsbarrieren erhöhen.

## 2.2 Wettbewerber in der Branche

Die Rivalität unter den etablierten Konkurrenten kann sich in Form von Taktiken wie Preiswettbewerb, Werbeschlachten, Einführung neuer Produkte oder verbesserte Service- oder Garantieleistungen ausdrücken. Das Ergebnis einer Reihe zusammenwirkender Faktoren führt zu intensiver Rivalität (siehe dazu Abb. 27):