

Bankmanagement-Glossar

Competitive Strategies

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger

■ Im Wettbewerb erfolgreich zu sein ist eine Herausforderung für alle Unternehmungen. Durch die Wahl der richtigen Strategie kann eine Unternehmung im Wettbewerb einen Vorteil erlangen und sich erfolgreich entwickeln.

Diese Thematik hat erstmals Michael Porter in seinen beiden Büchern „Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors“ (1980), und „Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance“ (1985) beschrieben. Beide Bücher wurden zu Klassikern der Managementliteratur. Nach Porter stellen Wettbewerbsstrategien die Art und Weise dar, wie ein Unternehmen versucht, sich Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten am Markt zu sichern und am Markt zu behaupten.

Der Wettbewerbsvorteil hängt davon ab, wie sich eine Unternehmung in den Augen der (potenziellen) Kunden von den Wettbewerbern positiv abhebt. Das geschieht in der Regel durch einen im Konkurrenzvergleich überlegenen Kundennutzen, der sich zwar vorwiegend aber nicht nur im Produkt selbst darstellt.

Fünf Wettbewerbskräfte und drei Wettbewerbsstrategien

Bei der Entscheidung über die Wettbewerbsstrategie ist es nach Porter wichtig, auf fünf Wettbewerbskräfte zu achten:

- den Markteintritt neuer Wettbewerber („threat of new entrants“),
- die Gefahr von Ersatzprodukten („threat of substitute products“),

■ die Verhandlungsstärke von Kunden („bargaining power of buyers“),

■ die Verhandlungsstärke von Lieferanten („bargaining power of suppliers“) und

■ die Rivalität der Wettbewerber („rivalry among existing firms“).

Die Kenntnis dieser Wettbewerbskräfte ist erforderlich, um die Stärken und Schwächen der Unternehmung realistisch einzuschätzen und die richtige Strategie zu wählen.

Um im Wettbewerb erfolgreich zu sein, können nach Porter drei grundlegende Strategien herangezogen werden.

- 1. die Strategie der Kostenführerschaft („cost leadership strategy“),
- 2. die Strategie der Differenzierung („differentiation strategy“) und
- 3. die Strategie der Konzentration („focus strategy“).

Kostenführerschaft ist die Voraussetzung für Preisführerschaft

Die Strategie der Kostenführerschaft geht davon aus, dass durch geringere Kosten als die Wettbewerber ein Wettbewerbsvorteil erlangt werden kann. Das bedeutet, dass bei einem Preiswettbewerb das Unternehmen mit Kostenführerschaft auch dann noch mit Gewinn arbeitet, wenn Wettbewerber bereits in der Verlustzone sind.

Das heißt aber nicht, dass Kostenführerschaft automatisch zu Preisführerschaft führt. Sie ist allerdings Voraussetzung für

diese, wenn mit ihr Gewinne erzielt werden sollen. Als exemplarische Beispiele können „Billig Airlines“ und „Hard Discounter“ angeführt werden, wo die Kostenführerschaft die Preisführerschaft und Gewinne ermöglicht.

Die Umsetzung dieser Strategie geht mit einem umfassenden Kostenmanagement einher. Jedes Produkt soll kostenoptimiert gestaltet sein, kostenoptimiert produziert werden und jeder Input kostenoptimiert erfolgen. Jeder Skalenvorteil („economies of scale“), wenn eine Steigerung des Inputs um einen gegebenen Faktor zu einer Steigerung des Outputs um einen höheren Faktor führt, soll genutzt werden. Jeder Verbundvorteil („economies of scope“), wenn zwei oder mehr Produkte gemeinsam zu niedrigeren Kosten produziert werden können als getrennt voneinander, soll genutzt werden. Jeder Prozess soll kostenoptimiert sein.

Der Dichtevorteil („economies of density“), wenn aufgrund einer Ballung von Nachfragern in einem Gebiet kostenoptimiert produziert werden kann, soll genutzt werden. Jede Marketingmaßnahme und der Vertrieb soll kostenoptimiert erfolgen. Es ist die Aufgabe des Managements, die allumfassende Kostenoptimierung nie zu vernachlässigen.

Differenzierung durch Leistungs- oder Qualitätsführerschaft

Die Strategie der Differenzierung geht davon aus, dass durch ein Leistungsangebot mit besonderen kaufentscheidenden Merkmalen, für die Kunden bereit sind, einen höheren Preis zu bezahlen, ein Wettbewerbsvorteil erlangt werden kann. Diese



bank und markt
Zeitschrift für Retailbanking

Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffburger Straße 19, 60599 Frankfurt am Main,
Postfach 700362, 60553 Frankfurt am Main,
Telefon 069/97 08 33-0, Telefax 069/7 07 84 00,
www.kreditwesens.de,
E-Mail: red.bum@kreditwesens.de

Herausgeber: Klaus-Friedrich Otto

Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser, Swantje Benkelberg,
Philipp Otto

Redaktion: Horst Bertram (CvD), Barbara Hummel,
Maite Beisser, Frankfurt/M.

Redaktionssekretariat: Elke Hildmann

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesens.de.

Verlags- und Anzeigenleitung: Uwe Cappel

Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt, Tel. 069/97 08 33-43.

Anzeigendisposition: Alexander Schumacher, Tel. 069/97 08 33-26, sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffburger Straße 19.

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 44 vom 1. 1. 2015.

Erscheinungsweise: Am 1. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 450,46. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 231,50. Ausland: jährlich € 460,38. Preis des Einzelheftes € 23,00 (zuzügl. Versandkosten).

Verbundabonnement mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesens“: jährlich € 843,85. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 443,50. Ausland: jährlich € 871,21.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter Tel.-Nr. 069/97 08 33-25

Als Supplement liegt „cards Karten cartes“ jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen:

Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale, Frankfurt am Main
IBAN: DE73 5005 0000 0010 5550 01, BIC: HELADEF3
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09
BIC: PBNKDE33

Druck: Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG,
Sontroer Straße 6, 60386 Frankfurt am Main.

ISSN 1433-5204



Charakteristiken, durch die Unternehmen versuchen eine Uniqueness (USP) zu erzielen, können zum Beispiel eine anerkannte Produktqualität oder ein einzigartiges Produktdesign, das Vertrauen in eine Marke, eine spezifische Technologie, ein besonderer Service oder ein besonders kundenorientierter Vertrieb sein.

Hohe Deckungsbeiträge als Ziel

Die kaufentscheidenden Merkmale gehen von einem „besseren“ Leistungsangebot aus, weshalb man die Strategie der Differenzierung auch als Leistungs- und/oder Qualitätsführerschaft bezeichnet. Die Umsetzung dieser Strategie basiert auf der Überlegung, dass das Unternehmen mit seinem Produktnutzen höhere Preise als der Mitbewerber generieren kann. Es wird somit für einen gewissen Preisbereich eine monopolistische Preis-Absatz-Funktion angestrebt. Wenn dies durch eine entsprechende Leistung/Qualität erreicht werden kann, ist es möglich, dass die Kunden erst bei signifikant günstigeren Preisen der Wettbewerber abwandern. Ziel dieser Wettbewerbsstrategie ist es, Gewinne aus hohen Deckungsbeiträgen zu erzielen.

Diese Strategie bedeutet erhebliche – auf Dauer angelegte – Anstrengungen des Unternehmens, Leistung/Qualität aufrechtzuerhalten und das Marketing ist von entscheidender Bedeutung. Der Bezug auf Leistung/Qualität heißt allerdings nicht, dass die Kosten vernachlässigt werden dürfen, sondern dass die Kostenführerschaft nicht das primäre strategische Ziel ist. Gefahr droht dieser Strategie, wenn die Preisunterschiede von den Kunden als zu hoch empfunden werden, die Leistungs-/Qualitätsfeatures für die Kunden ihre Bedeutung verlieren oder sie von Wettbewerbern erfolgreich kopiert werden.

Die Strategie der Konzentration geht davon aus, dass die geschäftliche Tätigkeit auf einen „Brennpunkt“ (lateinisch Fokus) ausgerichtet ist, das heißt auf das, was das Unternehmen für seinen geschäftlichen

Erfolg als wesentlich ansieht. Daher auch die Bezeichnung Fokusstrategie für diese Art, sich im Wettbewerb zu positionieren. Demgemäß sollen sich Unternehmen hinsichtlich ihrer Produkte, ihrer Kunden und ihrer Regionen auf jene Geschäftsfelder konzentrieren, die es erlauben, eine gute strategische Ausgangslage gegenüber der Konkurrenz zu entwickeln.

Gerade bei Finanzdienstleistern ist es nicht möglich, alle Produkte für alle Kunden in allen Regionen anzubieten, weshalb nahezu alle Unternehmen bis heute eine Art Fokusstrategie verfolgen, ohne dass diese zumeist so genannt wird.

Fokusstrategie – bei Kreditinstituten Standard

Eine Fokusstrategie nach Porter liegt jedoch nur dann vor, wenn die Art und Weise der Einschränkung bewusst getroffen, bewusst geändert oder bewusst beibehalten wird. Die Umsetzung dieser Strategie geht davon aus, dass aufgrund der Fokussierung das Produktportfolio durchforstet wird, die Ausrichtung, welche Kundengruppen bedient werden sollen, geschärft wird, die bearbeiteten Regionen nach Kosten-Ertrags-Kriterien überprüft werden und der gängige Multi-Channel-Vertrieb entsprechend den (aktuell oder potenziell) gewinnbringenden Geschäftsvolumina gestaltet wird. Die Strategie der Konzentration bedarf einer kontinuierlichen Überprüfung, um gegebenenfalls notwendige Änderungen ohne Verzug umsetzen zu können.

Mit diesen drei Wettbewerbsstrategien können Unternehmen Erfolge am Markt erzielen. Wenn sich ein Unternehmen nicht auf eine Strategie festlegt, bewegt es sich zwischen den Stühlen („stuck in the middle“) und hat eine schlechte Ausgangslage, um erfolgreich beziehungsweise profitabel zu sein.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien; ewald.judt@wu.ac.at; Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien; claudia.klausegger@wu.ac.at.