

# Ansatzpunkte zur Beschreibung und Veränderung von Wettbewerbsstrukturen

von Max J. Ringlstetter und Dodo zu Knyphausen<sup>1</sup>

## Zusammenfassung:

*Wettbewerbsstrukturen geben Aufschluß darüber, welche Möglichkeiten in einer Branche existieren, Vorteile zu erzielen. Dieser Beitrag entwickelt eine Typologie von Wettbewerbsstrukturen, die sowohl die Möglichkeiten der Erzielung von Kostenvorteilen als auch die Nachfragesituation in das Konzept miteinbezieht. Die verschiedenen Typen von Wettbewerbsstrukturen implizieren jeweils spezifische Strategien für die betroffenen Unternehmen. Es gibt allerdings auch Möglichkeiten, Wettbewerbsstrukturen zu verändern. Diese "Transformationsstrategien" werden im zweiten Teil des Beitrages erläutert.*

## 1. Problemstellung: Jenseits der Portfolio-Analyse

Bereits seit längerer Zeit scheint ein Denken in den unterschiedlichen "Vorteilskonstellationen" (vgl. v.a. Porter 1986) die verschiedenen Portfolio-konzepte als vorherrschende "Denke" der strategischen Planung abgelöst zu haben (vgl. Henzler 1988). Bei den Portfoliokonzepten konzentrierte man sich, vereinfacht ausgedrückt, auf das Problem der Verteilung von Ressourcen auf verschiedene Geschäftsfelder mit dem Ziel einer wenigstens ausgeglichenen "Cash-flow Bilanz". Hinweise darauf, wo Cash-flow generiert und wo er wieder investiert werden sollte, sollten durch Aussagen zur Marktsituation einerseits und zur relativen Wettbewerbssituation gewonnen werden. Die Aussagen zur Marktsituation konnten dabei beispielsweise durch das Marktwachstum quantifiziert und durch die Lebenszyklushypothese fundiert werden (vgl. etwa Müller-Stewens 1986). Die relative Marktposition wollte man berechenbar machen etwa durch den relativen Marktanteil im Vergleich zum Hauptwettbewerber oder durch den Anteil des fokalen Geschäftsfeldes am Gesamtdeckungsbeitrag der Branche (vgl. Mauthe 1984, S. 332 ff.).

Den Hintergrund für solche Überlegungen bildete insbesondere die Theorie der Erfahrungskurve (vgl. Henderson 1974): Vorteile kann nur derjenige realisieren, der einen möglichst hohen oder den höchsten Marktanteil hat, weil nur dies auch für die Zukunft überdurchschnittlich hohe kumulierte Produktionsmengen und damit eine günstige Kostenposition garantiert. Das

---

1. Dr. Max J. Ringlstetter und Dr. Dodo zu Knyphausen, beide Akad. Rat a. Z. am Institut für Organisation der Universität München, Ludwigstr. 28 RG, 8000 München 22, Tel. 089/2180-2770

Streben nach Wettbewerbsvorteilen wurde damit zum Streben nach Marktanteilen. Dieser Ansatz war einerseits äußerst einfach, andererseits aber auch in mancherlei Hinsicht äußerst unbefriedigend; letzteres deshalb, weil sich in der Empirie zeigte, daß nicht immer die größten Unternehmen die erfolgreichsten waren, sondern durchaus kleinere Unternehmen hohe, wenn nicht gar höhere Renditen erwirtschafteten (vgl. Porter 1986, S. 38 ff.; Mauthe 1984, S. 326 ff.).

Das "Gesetz der Erfahrungskurve" bzw. das "Gesetz der Größe" mußte also relativiert werden. Vor dem Hintergrund dieser Problemstellung wurde die sogenannte "Vorteilsmatrix" entwickelt, die nicht zuletzt bei der Behandlung praktischer Probleme der Strategieentwicklung als Heuristik für die Analyse der Branchen- bzw. Wettbewerbsstrukturen dient: Einzelne Geschäftstypen werden nach der Anzahl und der Größe der möglichen Wettbewerbsvorteile idealtypisch klassifiziert (Abb. 1). Die (relative) Größe eines Unternehmens bzw. die Erfahrungskurve spielt dabei vor allem im *Volumengeschäft* eine Rolle. Sie ist hier einer der wichtigsten, wenn nicht *der* Weg zu einem möglichst großen Vorteil. Im *Spezialisierungsgeschäft* dagegen existieren mehrere Möglichkeiten, um große Vorteile zu realisieren. Im *fragmentierten Geschäft* ist die Situation, was die Anzahl der Wege zum Vorteil angeht, ähnlich wie im Spezialisierungsgeschäft; nur bleibt die Größe der Vorteile jeweils bescheiden. Und im *Pattgeschäft* schließlich gibt es kaum Möglichkeiten, besser zu sein als der Wettbewerber.

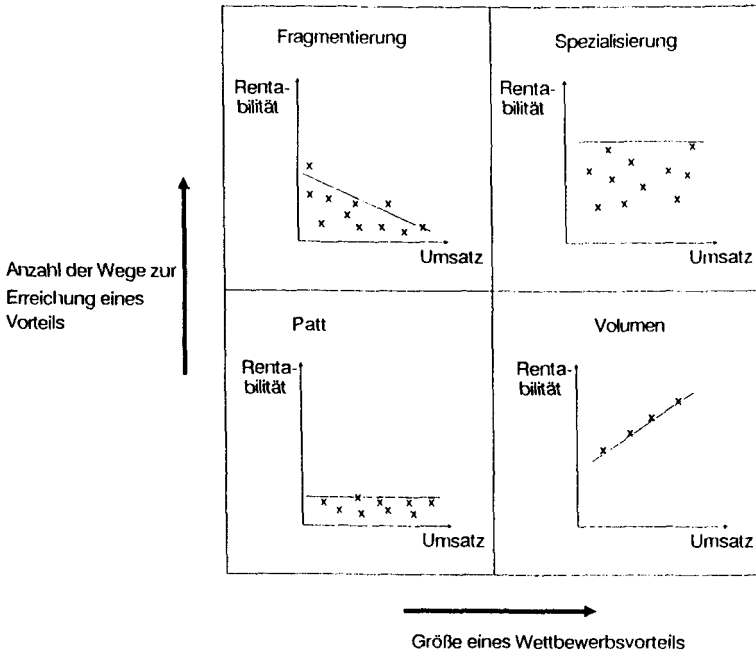


Abb. 1: Vorteilsmatrix und Rentabilitäten (Quelle: in Anlehnung an Mauthe 1984, S. 320 ff., und Servatius 1985, S. 250)

Diese Vorteilskonstellationen werden üblicherweise mit dem Gewinnpotential bzw. der Rentabilität der Unternehmen in den jeweiligen Branchen in Beziehung gesetzt (vgl. wieder Abb. 1). Im Volumen- und im fragmentierten Geschäft ist die Rentabilität abhängig vom Produktionsvolumen, also vom Marktanteil. Für den (oder die) größten Anbieter eines Volumengeschäftes ist eine sehr hohe Rentabilität erreichbar aufgrund von Kostenvorteilen, die er gegenüber Wettbewerbern erzielen kann. Im fragmentierten Geschäft dagegen sinkt die Rentabilität mit steigendem Volumen.<sup>2</sup> Im Pattgeschäft und im Spezialisierungsgeschäft ist die Rentabilität weitgehend unabhängig von der Produktionsmenge. Während im Pattgeschäft diese Rentabilität durchgängig sehr gering ausfällt, ist sie im Spezialisierungsgeschäft aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten, in diesen Branchen Wettbewerbsvorteile zu erlangen, sehr unterschiedlich, liegt jedoch auf einem hohen Niveau.

Diese Heuristik klingt zunächst sehr einleuchtend, scheint sie doch alle möglichen Vorteilskonstellationen abzudecken. Allerdings ist der gedankliche Sprung zwischen einer abstrakten "Vorteilskonstellation" und konkreten Rentabilitätsüberlegungen noch recht groß.<sup>3</sup> Deshalb werden wir im weiteren, gestützt auf theoretische Überlegungen und praktische Beispiele, versuchen, das Konzept zu operationalisieren bzw. weiterzuentwickeln. Dazu analysieren wir zunächst die Kosten- (Abschnitt 2) und dann die Nachfragestrukturen einer Branche (Abschnitt 3). In einer Art "Zwischenbilanz" (Abschnitt 4) wird sich zeigen, daß man statt von vier vielleicht besser von sechs unterschiedlichen Geschäftstypen ausgehen sollte, bevor wir dann darangehen, in eher exemplarischer Form die Möglichkeiten der Transformation einzelner Geschäfte bzw. des Wechsels von Geschäften zu erkunden (Abschnitt 5). Zusammenfassung und Ausblick schließen den Beitrag ab (Abschnitt 6).

## 2. Kostenstrukturen einer Branche

Das Konzept der Vorteilsmatrix läßt sich zunächst dadurch präzisieren, daß man unterschiedliche Kostenstrukturen anhand der spezifischen Rahmenbedingungen in den einzelnen Feldern herausarbeitet. Dabei können die sich aus dem typischen Kostenverhalten in den jeweiligen Geschäften

- 
2. Zu einer Begründung für die sinkende Rentabilität bei steigendem Volumen vgl. Abschnitt 2.
  3. Wenigstens anmerkungswise soll an dieser Stelle allerdings auf zwei weitere Schwierigkeiten hingewiesen werden. Erstens: Das Feld mit der Merkmalskombination "wenige, aber große Vorteile" wird ex definitione mit einem Volumengeschäft gleichgesetzt, obgleich natürlich auch Geschäfte denkbar sind, bei denen ein solch großer Vorteil mit der Unternehmensgröße nichts zu tun hat (man denke etwa an ein staatlich lizenziertes Geschäft). Und zweitens: Im Spezialisierungsgeschäft gibt es viele mögliche Wege, sich von der Konkurrenz abzuheben. Ein Weg kann dann aber auch sein, ein besonders billiges Produkt anzubieten, das Geschäft also wie ein Volumengeschäft zu behandeln. Die Felder der Matrix sind insofern keineswegs überschneidungsfrei.

ergebenden Optionen bzw. Restriktionen konkretisiert und begründet werden.

Normalerweise wird davon ausgegangen, daß sich nachhaltige Kostenvorteile vor allem durch ein relativ größeres Volumen erreichen lassen.<sup>4</sup> Allerdings ist der damit unterstellte degressive Stückkostenverlauf nicht selbstverständlich. Ein Blick in die Kostentheorie (vgl. Gutenberg 1969; Heinen 1983) mag hier aufschlußreich sein. Dort wird das Kostenverhalten in Abhängigkeit von der Betriebsgröße<sup>5</sup> als selbständige, auf das Mengengerüst der Kosten wirkende Einflußgröße analysiert.<sup>6</sup> Dabei sind zunächst zwei idealtypische Kostenentwicklungen denkbar: eine negative und eine positive Korrelation von Betriebsgröße und Stückkosten.

(1) Der erste Kostenverlauf ist durch ständig sinkende Stückkosten gekennzeichnet. Dies ist dann der Fall, wenn bei zunehmender Betriebsgröße die kostensenkenden Momente die kostensteigernden Wirkungen der Kapazitätserweiterung überwiegen (vgl. Heinen 1983, S. 547). Ordnet man die betrachteten Betriebe einer Branche nach ihrer Größe, ergeben die jeweils realisierten Stückkosten eine stetig fallende Industriekostenkurve. Für diesen Kurvenverlauf finden sich in der Strategiediskussion die verschiedensten Begründungen.<sup>7</sup> Produktionsunabhängige Fixkosten, wie z. B. einmalige Kosten der Produktentwicklung oder Fixkosten mit einem bezogen auf die Produktionsmenge unterproportionalen Wachstum, gehen bei einer relativ höheren Produktionsmenge mit einem geringeren Betrag in die Stückkosten ein. Aus technischen Gründen können zudem aus größeren Anlagen (wenigstens bis zu einem bestimmten Punkt) geringere Fertigungsstückkosten resultieren. Über diese statischen Effekte hinaus mögen schließlich noch dynamische Erfahrungseffekte existieren, die, folgt man Henderson (1974, S. 19), mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge ein Stückkostensenkungspotential von 20 - 30 % ergeben. Diesen Erfahrungskurveneffekten unterliegen sowohl Fertigungs-, Verwaltungs- und Finanzierungskosten als auch die beschäftigungsunabhängigen Gemeinkosten oder typische Overheads wie Marketing und F&E (vgl. Baum 1984, S. 178). Branchen, für die ein derartiger degressiver Stückkostenverlauf charakteristisch ist, erfordern als strategische Orientierung ein "riding down the experience curve" (vgl. Stein 1988, S.

- 
4. Kostenvorteile können natürlich auch aufgrund eines patentgeschützten oder oder eines besonders innovativen Produktionsverfahrens bestehen. Ob diese Vorteile allerdings wirklich nachhaltig sind, muß in den meisten Fällen wohl in Zweifel gezogen werden.
  5. Vgl. allgemein zur Betriebsgrößenvariation Heinen (1983, S. 540 f.) sowie Gutenberg (1969, S. 411 f.).
  6. Die Problematik der analytischen Modellbildung in der Kostentheorie darf allerdings nicht übersehen werden, da die Konstruktion einer funktionalen Beziehung zwischen verschiedenen Ausprägungen der Kosteneinflußgrößen und der Kostenhöhe nur begrenzt möglich ist (vgl. Heinen 1983, S. 547). Jedoch kommt es im Rahmen einer strategischen Kostenanalyse darauf an, den Blick für das wesentliche nicht durch eine Atomisierung der Strukturen zu verstellen, sondern die Wirkungsweise der Einflußfaktoren zu erkennen und daraus erste Ansatzpunkte für eine Strategieentwicklung zu generieren.
  7. Viele der hier wirkenden Faktoren sind elementare Bestandteile der Kostentheorie. Lediglich die Darstellung ihres Zusammenwirkens im Konzept der Erfahrungskurve ist neu (vgl. Coenberg und Baum 1987, S. 52).

402) und damit die Eroberung weiterer Marktanteile durch zusätzliches Wachstum.

(2) Eine zweite Kostenentwicklung ist in der Form denkbar, daß bei zunehmender Betriebsgröße die Stückkosten zunächst abnehmen, bei einer bestimmten Größe ihr Minimum erreichen und anschließend wieder zunehmen. Der in diesem Zusammenhang interessierende progressiv verlaufende Bereich der Stückkostenkurve findet nach Gutenberg darin seine Begründung, daß die steigende Produktmenge nur mit erhöhtem Aufwand für Werbung, Produktgestaltung und die Vertriebsorganisation absetzbar sind: "Der Markt leistet bei gegebenen Preisen zu großen Widerstand" (Gutenberg 1969, S. 428). Abb. 2 zeigt diesen Zusammenhang:

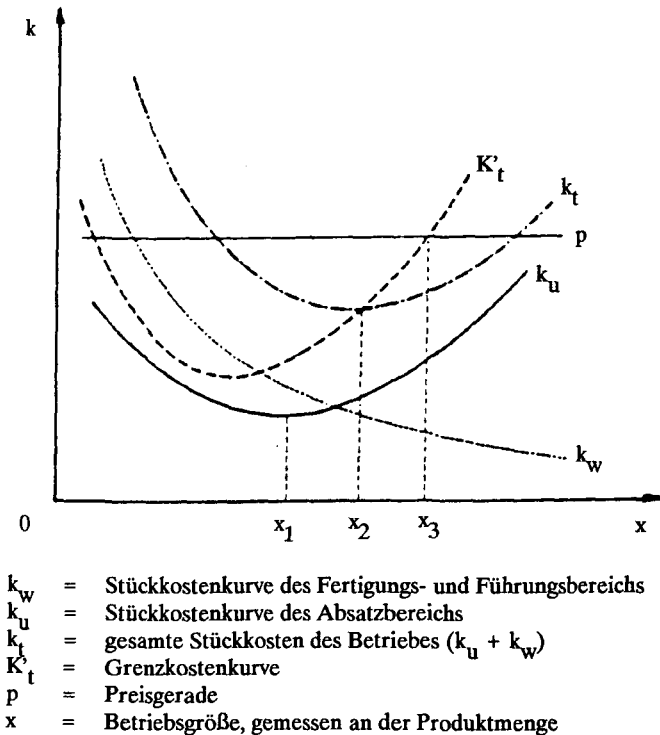
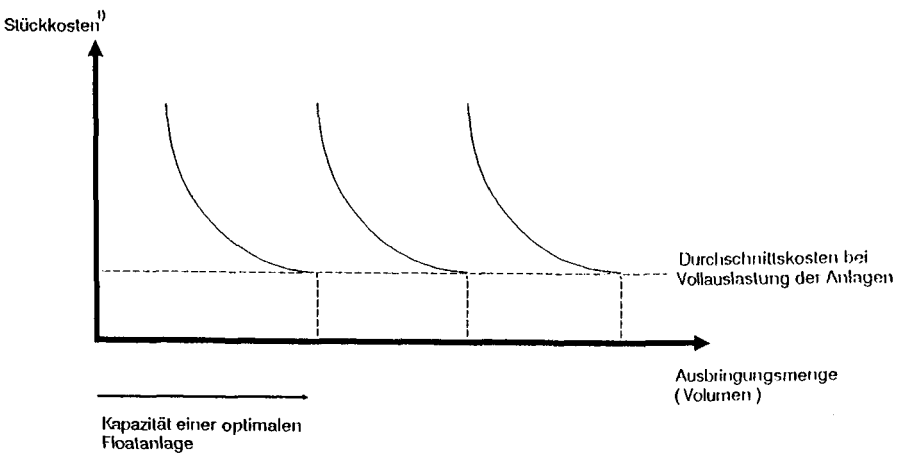


Abb. 2: Ermittlung der gewinnmaximalen Betriebsgröße (Quelle: Heinen 1983, S. 548)

Die betriebliche Expansion stößt bei der Ausbringungsmenge  $x_3$  (Preis = Grenzkosten) an ihre marktlichen Grenzen, obwohl die Rationalisierungskurve  $k_w$  auch rechts von  $x_3$  weiter fällt. Der starke Anstieg der Vertriebskosten verhindert eine weitere Ausdehnung der gewinnmaximalen Betriebsgröße trotz an sich günstiger fertigungstechnischer Möglichkeiten. Eine Ausdehnung des Geschäftsvolumens über eine bestimmte optimale Betriebsgröße hinaus ist deshalb nicht etwa kostenneutral, sondern bringt sogar steigende Stückkosten mit sich.

(3) Zu diesen beiden idealtypischen Kostenverläufen läßt sich ein dritter hinzufügen, der eine neutrale Beziehung zwischen Betriebsgröße und relativer Kostenposition beschreibt. Dieser Fall tritt dann ein, wenn die Wettbewerber eine bestimmte kritische Größe erreicht haben und ihre Kostensenkungspotentiale voll ausschöpfen. Dies kann am Beispiel der Flachglasindustrie illustriert werden: Alle Anbieter operieren bei der Herstellung von Basisglas mit dem sogenannten "Float-Verfahren". Dabei sind zunächst durchaus Größendegressionen bzw. Skaleneffekte feststellbar, allerdings nur bis zu einer optimalen Anlagengröße. Da die Betriebsgrößen der existierenden Hersteller im allgemeinen weit über der optimalen Anlagengröße liegen, d.h. jeder mehrere Anlagen betreibt,<sup>8</sup> ergibt sich ein kostentechnisches Patt, wie es in Abb. 3 schematisch dargestellt ist.



1) Stückkosten pro m<sup>2</sup> Basisglas  
(reine Produktionskosten)

Abb. 3: Idealtypischer Kostenverlauf in der Basisglaserzeugung

Die einzige Möglichkeit, hier Kostenvorteile wenigstens in geringem Umfang zu erzielen, liegt in einer optimalen Steuerung der Kapazitätsauslastung, was freilich mit wachsender Betriebsgröße immer weniger Auswirkungen auf die Durchschnittsstückkosten hat: Die Mehrkosten einer nicht ganz ausgelasteten Grenzanlage können auf ein immer größeres Gesamtvolumen verteilt werden. Zusätzliches Volumen bringt also keine weiteren Kostenvorteile, allerdings bringt es auch keine Nachteile.

8. Nach Heinen (1983, S. 540 f.) handelt es sich in diesem Fall um eine "multiple" Betriebsgrößenveränderung: Es wird lediglich die Zahl der eingesetzten Produktionsfaktoren variiert, während die Art dieser Faktoren gleichbleibt.

### 3. Nachfragestrukturen einer Branche

Die zweite Determinante der Wettbewerbsstruktur einer Branche kann in deren Nachfragestruktur gesehen werden. Unterscheidbar werden Nachfragestrukturen durch die Explikation von (Teil-)Segmenten mit unterschiedlichen Bedienungsmodalitäten, die zu differenzierten Preisen, aber auch zu einer unterschiedlichen Zusammensetzung des Gesamtkostenblocks führen können. Da eine differenzierte Betrachtung der Kosten auch Bestandteil des Ausgangskonzeptes ist, stellen wir diese Überlegung an den Anfang. Der Gesamtkostenblock kann in "Basis-" und "Segmentkosten"<sup>9</sup> aufgespalten werden:

"Die segmentspezifischen Kosten sind jener Kostenanteil, der durch die spezifische Ausrichtung an den Bedienungsmodalitäten eines Segments verursacht wird. Die Basiskosten hingegen können als diejenigen Kosten charakterisiert werden, die notwendig sind, um in einer bestimmten Branche tätig zu sein." (Mauthe 1984, S. 322)

Mit dieser Unterscheidung ergibt sich also neben der Korrelation von Betriebsgröße und Kostenposition eine zweite Dimension zur Charakterisierung von Geschäftstypen: Auf der einen Seite wird es unternehmerische Betätigungsfelder geben, in denen die Basiskosten die Segmentkosten bei weitem überwiegen. So beträgt nach einer Analyse des US-Marktes durch ein international tätiges Beratungsunternehmen der Anteil der Segmentkosten in der Stahlbranche nur 25%. Beispiel für den zweiten denkbaren Fall, einen über die Basiskosten dominierenden Segmentkostenanteil, ist dagegen die Branche für Anwendersoftware, wo sich der Gesamtkostenblock zu 85% aus Segmentkosten erklärt.

Die jeweilige Struktur des Gesamtkostenblockes hat nun, ebenso wie das größenabhängige Kostenverhalten, ganz erhebliche Konsequenzen für die strategischen Optionen der Wettbewerber in den dadurch charakterisierten Geschäftsfeldern. Bevor jedoch hierauf im einzelnen eingegangen werden kann, ist zunächst der Frage nachzugehen, auf welchen Ursachen die Unterschiede in den Kostenstrukturen einzelner Branchen basieren.

Wie im letzten Zitat bereits angedeutet wurde, existieren Segmentkosten nicht an sich, sondern haben ihren Ursprung in den "unterschiedlichen Bedienungsmodalitäten" einzelner Segmente, die jenseits des Preises aus unterschiedlichen räumlichen, zeitlichen und sachlichen Kundenpräferenzen resultieren. Offensichtlich existieren also Märkte bzw. Branchen, die sich für die Anbieter als mehr oder weniger heterogen darstellen und im Gegensatz zu homogenen Märkten stehen. Im letzten Fall, den man auch als "Commodity-Markt" bezeichnen kann, sind die Anforderungen und Erwartungen der Kunden praktisch identisch: Für Papier und Stahl existieren DIN-Normen, und auch Flugzeuge werden von den Fluggesellschaften nach ähnli-

---

9. Mauthe (1984, S. 322) spricht von segmentspezifischen Kosten. Wir haben diesen Ausdruck gekürzt.

chen Kriterien beurteilt. Es überrascht nicht, daß in so beschaffenen Branchen ein relativ einheitlicher Marktpreis existiert. Der Ertrag wird zu einer Frage der Kostenposition.

Anders liegt der Fall in heterogenen Märkten, wo die Kunden relativ große Unterschiede zwischen den verschiedenen Angeboten und Produkten wahrnehmen. Darüber hinaus ist die Preissensibilität gering genug, um auch erhebliche Preisdifferenzen zwischen einzelnen Segmenten möglich zu machen, ohne daß die Kunden schnell in die Segmente mit den jeweils niedrigsten Preisen abwandern.<sup>10</sup> Dies ist neben unterschiedlichen Kostenpositionen eine weitere Ursache für unterschiedliche Erfolgsmöglichkeiten in einzelnen Segmenten.

Näher erläutern läßt sich das Unterschiedsbewußtsein der Kunden mit Hilfe des Konzeptes der Kaufkriterien.<sup>11</sup> Kaufkriterien sind, vereinfacht ausgedrückt, bestimmte Eigenschaften<sup>12</sup> einer Leistung, die der Kunde in besonderer Weise beachtet, anhand derer er den subjektiven Wert der Leistung bestimmt und von denen er demzufolge seine Kaufentscheidung abhängig macht. Einzelne Segmente eines Marktes lassen sich in der Perspektive dieses Konzeptes in zweifacher Weise unterscheiden:

(1) Segmente können sich dadurch voneinander unterscheiden, daß der Kunde sich auf bestimmte Eigenschaften des Produktes konzentriert und daraus ein spezifisches Unterschiedsbewußtsein erwächst. Ein besonders ausgeprägtes Beispiel hierfür findet sich bei Fachzeitschriften: Eine mathematische Fachzeitschrift spricht eben einen ganz anderen Leserkreis an wie eine betriebswirtschaftliche; man wird hier kaum jemals erwarten können, daß ein unzufriedener Leser der einen Zeitschrift dann eben auf die andere ausweicht. Immerhin kommt es bei beiden aber auf etwas Vergleichbares an: auf die Qualität der Texte. Im Gegensatz dazu dürfte bei Modezeitschriften die Qualität der Fotos eine nicht unerhebliche Rolle spielen. Hier freilich lassen sich Segmente bilden nach Kriterien wie "Teenagermode" versus "Mode für die reifere Frau" oder nach dem jeweiligen Umfang und der Art der "Klatschspalten", die ebenfalls in diesen Zeitschriften üblich sind.

Eine dergestalt Segmentierung des Marktes muß freilich nicht unbedingt aus originären Bedürfnislagen und Interessen der Kunden bestehen. Insbesondere auf internationaler Ebene spielen oft auch staatliche Regularien und Normsetzungen eine erhebliche Rolle bei der Segmentbildung. So sind etwa Telefonvermittlungsanlagen in einzelnen Ländern nach unter-

- 
10. Die Begriffe "Unterschiedsbewußtsein" und "Preissensibilität" in diesem Anwendungszusammenhang gehen auf ein Konzept von Walker Lewis zurück (vgl. Kiechl 1981).
  11. Porter (1986, S. 191 f.) unterscheidet hier Nutzungskriterien bezüglich physischer und immaterieller Eigenschaften des Produktes und Signalkriterien, die das Potential zur Erfüllung der Nutzungskriterien kommunizieren.
  12. Produkte können als "Eigenschaftsbündel" aufgefaßt werden (vgl. Shocker und Srinivasan 1979), wobei natürlich diejenigen Eigenschaften im Vordergrund stehen, die der Kunde in besonderem Maße wahrnimmt.



schiedlichen Normen bzw. Systemanforderungen ausgeschrieben. Der globale Markt bleibt in nationale Märkte segmentiert<sup>13</sup>

(2) Nach etwas anderen Regeln erfolgt die Segmentbildung im PKW-Markt. Hier werden die Produkte der einzelnen Hersteller durchaus nach ähnlichen Kriterien beurteilt. Einzelne Segmente wie beispielsweise Klein-, Mittelklasse- und Oberklasseautomobile werden hier nicht zuletzt durch die mit implizierten Preise bestimmt, da bestimmte Kundengruppen nur eine bestimmte Menge Geld für ihren Wagen ausgeben können oder wollen.

Freilich tritt dieser Modus der Segmentbildung selten in reiner Form auf. Vielmehr spielen auch hier differenzierte Kaufkriterien eine nicht unwesentliche Rolle. So unterscheiden die Käufer der Spitzenmodelle von BMW und Mercedes Benz, die wohl beide in der Oberklasse des Automobilmarktes anzusiedeln sind, sicherlich nicht nur nach den (marginalen) Preisunterschieden, sondern auch nach dem jeweiligen Image (z.B. sportlich versus seriös). Den Ausschlag für die endgültige Kaufentscheidung gibt dann die jeweilige Präferenzordnung.

Die verschiedenen Ursachen der Segmentbildung verbindet freilich eine Gemeinsamkeit: Die Beurteilung angebotener Produkte anhand differenzierter Kaufkriterien führt ebenso wie der Wunsch nach unterschiedlichen Ausprägungen zu einer Heterogenisierung der Nachfrage. Diese Heterogenisierung erlaubt die Differenzierung vom Wettbewerb und eine relativ eigenständige Preisbildung durch Entsprechung der individuellen Kundenwünsche. Es ist zu vermuten, daß mit der jeweils spezifischen Ausrichtung des Angebotes an den Kaufkriterien der Kunden relativ hohe Segmentkosten einhergehen. Dies scheint aus verschiedenen Gründen plausibel: Zunächst entstehen durch die individuelle Ausrichtung auf ein Segment natürlich spezifische Produktions- und Entwicklungskosten. Darüber hinaus macht aber auch die Spezifikation des Angebotes sicherlich größere Anstrengungen notwendig, das damit gesteigerte Potential zur Erhöhung des Kundennutzens auch zu kommunizieren; im Kontext Porters (1986) bedeutet dies, daß zusätzliche Investitionen in Signalkriterien erforderlich sind, die bei der Bedienung homogener Nachfragestrukturen mit allgemein verbreitetem Wissen um die Eigenschaften der Produkte obsolet wären. Es sind also auch Transaktionskosten - und hier in erster Linie Kosten der Absorption von Ungewißheit auf Seiten des Kunden über angebotene Güter und Dienstleistungen (vgl. Jones und Butler 1988, S. 204 ff.) -, die durch die Ausrichtung an den spezifischen Bedienungsmodalitäten eines Segmentes zunehmen.

Die These von der Dominanz der Segmentkosten auf heterogenen Märkten läßt sich jedoch nicht nur mit Überlegungen zur Entstehung solcher Kosten begründen, sondern auch in Hinblick auf deren Wirkung: Es ist zu vermuten, daß ohne die den Gesamtkostenblock dominierenden Segmentkosten die Stabilität der Segmente nur gering ist; d.h. das Beherrschen der Bedie-

13. Henzler und Rall (1985, S. 256) sprechen in diesem Zusammenhang von "blockiert globalen Märkten", da sie davon ausgehen, daß von den grundsätzlichen Eigenschaften her dieses Produkt ohne Regularien durchaus standardisierbar wäre. Ähnlich argumentiert Meffert (1988).

nungsmodalitäten eines Segments bringt dann einem Unternehmen keine langfristigen Wettbewerbsvorteile<sup>14</sup> Eine mögliche Begründung für diese Annahme liegt darin, daß im Falle nur geringer Segmentkosten das fokale Segment jederzeit von einem Konkurrenten aus einem Nachbarsegment "usurpiert" werden könnte, da das daraus resultierende Volumenwachstum sich in einer günstigeren Kostenposition niederschlagen würde. Diese könnte dann als Preisvorteil im fokalen Segment zum Tragen gebracht werden. Voraussetzung dabei ist natürlich, daß der Basiskostenblock nicht die Eigenschaften eines Pattgeschäfts aufweist, d.h. daß eine mehr als marginale Stückkostendegression innerhalb der Basiskosten realisierbar ist.

Die These, daß Marktsegmente nur bei der Existenz relativ hoher Segmentkosten stabil sind, wird insbesondere dann plausibel, wenn man sich nicht auf Herstellkosten im klassischen Sinne beschränkt. Auch Image- oder Know how-Vorteile können kostenmäßig erfaßt werden, bedenkt man, daß diese von potentiellen Konkurrenten mit relativ hohen Investitionen aufgebaut und dann in der (kalkulatorischen) Kostenrechnung entsprechend berücksichtigt werden müßten.

#### 4. Zwischenbilanz: Die Wettbewerbsmatrix

Wir haben bisher zwei Dimensionen zur Unterscheidung einzelner Geschäfte bzw. Branchentypen herausgearbeitet: die Dominanz von Segment- oder Basiskosten, die ihre Ursache in der Heterogenität bzw. Homogenität der Nachfrage haben, und die Korrelation von Betriebsgröße und Stückkosten, wobei wir hier die Fälle einer negativen, einer neutralen und einer positiven Korrelation unterschieden haben. Die beiden Dimensionen beleuchten die Wettbewerbsstrukturen aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven, die sicherlich nicht voll kompatibel zueinander sind. Eine Kombination ist damit ebenso problematisch, wie es bei den einleitend zu diesem Beitrag umrissenen Konzepten war. Um aber dem anwendungsorientierten Charakter der Problemstellung gerecht zu werden und die Überlegungen näher präzisieren zu können, nehmen wir versuchsweise eine Kreuztabellierung der Dimensionen vor und erhalten eine Matrix, in der wir verschiedene Branchentypen klassifizieren können (vgl. Abb. 4).

14. Porter (1986, S. 304) definiert sogar Segmente nach dem Kriterium, daß hier spezifische Wettbewerbsvorteile erzielbar sind.

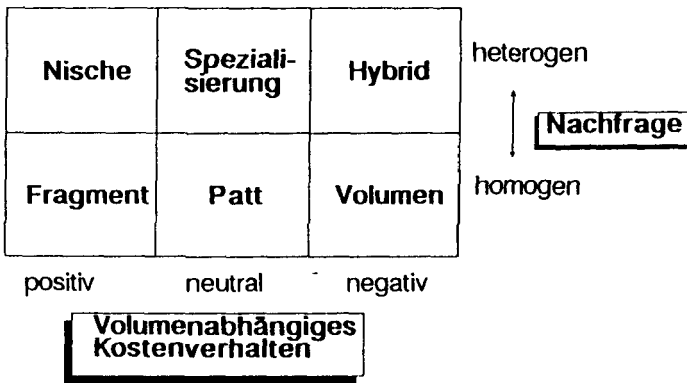


Abb. 4: Wettbewerbsmatrix

(1) Eindeutig zuzuordnen ist nach den bisherigen Ausführungen das bereits bekannte *Volumengeschäft*. Hier ist die Unternehmensgröße, wie bereits weiter oben angedeutet, der Erfolgsfaktor schlechthin: Größe und Kostenposition korrelieren negativ; die Industriekostenkurven besitzen einen stetig fallenden Verlauf, der Gesamtkostenblock wird von einem hohen Basiskostenanteil dominiert, der sich durch relativ homogene Nachfragestrukturen erklärt. Gängiges Beispiel für diesen Fall ist der Flugzeugbau. Die anfänglichen Entwicklungskosten für einen neuen Flugzeugtyp sind im Vergleich zu den reinen Produktionskosten relativ hoch. Entsprechend stark wirkt sich die Verminderung der notwendigen Zuschlagssätze auf die Herstellkosten bei einer Erhöhung der Produktionsmenge auf die Gesamtkosten aus. Geht man von einem weitgehend homogenen Marktpreis aus, werden Hersteller mit großen Stückzahlen (Marktführer) entsprechend höhere Erträge realisieren als kleinere Anbieter.

(2) Problemlos einzuordnen ist auch das ebenfalls bekannte *Pattgeschäft*. Hier erlaubt die Homogenität der Nachfrage ebenfalls kaum Preisunterschiede, und die Betriebsgröße ist kostenneutral, so daß in derartigen Branchen Unternehmen unterschiedlicher Größe bestehen können. Die Ergebnisse fallen allerdings unabhängig von der jeweiligen Betriebsgröße relativ niedrig aus, da Produkte und Preise gut vergleichbar sind; der Kunde kauft beim Billigsten, drückt das Preisniveau und macht letztlich alle Anbieter in einer Branche zu Grenzanbietern.

Es verbleiben also die im ursprünglichen Konzept mit "fragmentiert" und "spezialisiert" bezeichneten Geschäftstypen, die vor dem Hintergrund unserer Systematik weiter zu präzisieren sind. Wir beginnen dabei mit den "fragmentierten" Geschäften und versuchen, uns schrittweise von dem ursprünglichen Sprachspiel zu lösen. Die Gründe, die in der Literatur für die Entstehung solcher "zersplitterter" Branchen genannt werden, sind vielfältig

(vgl. als Überblick Porter 1987a, S. 249 ff.). Im Zusammenhang mit unserer Systematik lassen sich jedoch mindestens zwei Typen unterscheiden:

(3) Es scheinen Geschäfte zu existieren, bei denen die Basiskosten den Gesamtkostenblock dominieren, d.h. die Nachfrage relativ homogen ist und die Stückkosten mit wachsender Größe zu steigen beginnen. Dieser Fall läßt sich am Beispiel von Kieswerken erläutern: Hier mögen bei den reinen Produktionskosten zwar durchaus Größendegressionen feststellbar sein, die Transportkosten, als Bestandteil der Vertriebskosten, werden diesen Effekt bei einem mit steigender Betriebsgröße wachsenden Einzugs- bzw. Liefergebiet aber überkompensieren. Kies bzw. Sand werden gleichzeitig als so homogenes Gut wahrgenommen, daß kaum Preisdifferenzierungen möglich sind. Ähnliches gilt für standardisierte Dienstleistungen, wo Leistungserstellungen nur direkt beim Kunden möglich sind und die "Quasi-Transportkosten" Größenersparnisse bei der Leistungserstellung zunichte machen (vgl. Porter 1987a, S. 251). Wir wollen diesen Geschäftstyp in unserem Konzept als "*fragmentiertes Geschäft*" bezeichnen.

(4) Auch im *Nischengeschäft* hat Wachstum dysfunktionale Folgen, wenn auch aus anderen Gründen. Wir belegen mit diesem Etikett Branchen, in denen eine heterogene Nachfrage eine Vielzahl von Segmenten mit unterschiedlichsten Bedienungsmodalitäten impliziert. Diese Segmente sind kaum größer als die Unternehmen, die darin agieren. Nischen entstehen meist nicht durch eine akute Nachfrage, sondern sind zunächst nur latent vorhanden, bis sie von einem Unternehmen entdeckt und "genutzt" werden.

Der typische Kostenverlauf in einem Nischengeschäft entspricht in unserem Konzept im wesentlichen dem des fragmentiertes Geschäfts, wobei allerdings die Kostenprogression insbesondere durch die Heterogenität der Nachfragestruktur und ein damit verbundenes spezifisches Unterschiedsbewußtsein auf seiten der Kunden hervorgerufen wird. Die Stückkosten steigen demzufolge sowohl innerhalb des Segmentes als auch segmentübergreifend in erster Linie aufgrund der steigenden Gemeinkosten im Transaktionsbereich.<sup>15</sup> Der Anstieg der Transaktionskosten des Absatzes, die bei der Vorbereitung und Durchführung der jeweiligen Geschäfte anfallen, determiniert damit das volumenabhängige Kostenverhalten im Nischengeschäft.<sup>16</sup>

Jedes Wachstum über die jeweilige Nische hinaus wird sich oftmals noch aus einem anderen Grund dysfunktional auf den Ertrag auswirken, nämlich durch einen damit einhergehenden Preisverfall. Orientiert man sich an der modellhaften Darstellung des Problems der optimalen Betriebsgröße in Ab-

15. Das Entstehen von Gemeinkosten im Transaktionsbereich, die sich vornehmlich aus Personalkosten zusammensetzen, kann aufgrund der speziellen Marktgegebenheiten durchaus in vollem Umfang gerechtfertigt sein, um heterogene Märkte optimal behandeln zu können. Als Transaktionsbereich definiert Krönung (1988, S. 270 f.) diejenigen Organisationseinheiten, die explizit im Marktkontakt stehen (vgl. auch Albach 1988, S. 1159 f.).

16. Jones und Butler (1988, S. 207 f.) benutzen ähnliche Kostenverläufe bei der Bestimmung der optimale Betriebsgröße (Overall Low Cost Position). In der Transaktionskostenkurve manifestieren sich dabei die Kosten der Differenzierung.

schnitt 2, dann könnte dieses Ertragsverhalten durch eine Verschiebung der Preisgeraden nach unten visualisiert werden. Die Betriebsgröße wird damit idealtypisch durch einen gewinnoptimalen Punkt bei geringerem Geschäftsvolumen begrenzt.

So kann es bei Geschäften, die auf ein exklusives Image abstellen, problematisch sein, diese über eine bestimmte Größe hinaus auszudehnen, da dann eben diese Exklusivität, für die die Nachfrager bereit sind, hohe Preise zu bezahlen, verlorengelht. Ähnliches gilt für Geschäfte mit hoher Nachfragedynamik, wie etwa die Modebranche. Große Mengen können hier kaum ohne erhebliches Abschriftenrisiko abgesetzt werden.

(5) Es verbleibt nun der im Ausgangskonzept mit "spezialisiert" bezeichnete Geschäftstyp, der einer näheren Betrachtung zu unterziehen ist. Während das Spezialisierungsgeschäft dort alle Betätigungsfelder umfaßt, in denen eine hohe Anzahl großer Vorteile zu erringen ist, wollen wir den Terminus etwas enger fassen und hier Geschäftstypen ausschließen, in denen die Wettbewerbsposition durch größenabhängiges Kostenverhalten beeinflußt wird.

Das *Spezialisierungsgeschäft* zeichnet sich also wie das Nischengeschäft durch heterogene Nachfragestrukturen aus, sein größenbezogenes Kostenverhalten weist jedoch Charakteristika eines Pattgeschäftes auf: Die Unternehmensgröße ist erfolgsneutral; folglich ist offen, wie groß die Marktanteile einzelner Unternehmen, d. h. wie zersplittert die einzelnen Segmente sind, und auch, wieviele Segmente ein Unternehmen bedient, da auch segmentübergreifend keine Größenvorteile und -nachteile realisierbar sind. Daß hier dennoch Wettbewerbsvorteile errungen werden können, ist nicht dem Kostenverhalten zuzuschreiben, sondern allein der Heterogenität der Nachfrage, die dem Anbieter durch das Eingehen auf je spezifische Kundenwünsche einen "monopolistischen Preisspielraum" (Baum 1984) eröffnet und damit gute Erträge verspricht. Ein Beispiel für diesen Typus des Spezialisierungsgeschäftes sind "Nutzer des Meeres", die sich auf Hummerfang spezialisiert haben. Hier "... besteht die Produktionseinheit aus dem einzelnen Boot. Durch den Besitz mehrerer Boote sind die Fangkosten kaum zu senken, da alle Boote im wesentlichen in denselben Gewässern fischen und die gleiche Aussicht auf einen guten Fang haben."<sup>17</sup> Die Betriebsgröße hat also keinen Einfluß auf die Ertragsposition. Andererseits läßt es sich hinsichtlich der "Früchte des Meeres" sicherlich von einer heterogenen Nachfrage sprechen, da das Unterschiedsbewußtsein der Kunden zwischen Hummer und beispielsweise Heringen relativ ausgeprägt sein dürfte, so daß die Versorgung mit dem präferierten Gut mit relativ geringer Preissensibilität honoriert wird.

(6) Das gleiche gilt zunächst auch für den letzten zu charakterisierenden Geschäftstyp in unserer Systematik, bei dem allerdings zusätzlich auch die relative Betriebsgröße Vorteile in der Kostenposition bieten kann. Der Geschäftstyp weist also sowohl die Charakteristika eines Spezialisierungsge-

---

17. Porter (1987, S. 251). Porter benutzt allerdings eine andere Systematik und spricht im Zusammenhang mit diesem Beispiel nicht von Spezialisierungsgeschäften.

schäftes als auch die eines Volumengeschäftes auf. Wir sprechen deshalb von "hybriden Branchen". Dieses spezifische Charakteristikum kann auf zwei ganz unterschiedlichen Sachverhalten basieren:

Es ist erstens denkbar, daß innerhalb eines Segmentes Größenvorteile realisiert werden können. Ein Beispiel hierfür ist spezialisierte Anwendersoftware, die ebenso wie der Flugzeugbau hohe Entwicklungskosten impliziert. Je nach Absatzmenge schlagen sich diese einmaligen - segmentspezifischen - Kosten unterschiedlich stark in den realen Stückkosten nieder. Kostendegressionseffekte zwischen einzelnen Segmentkostenblöcken sind freilich kaum möglich, denn Entwicklungsarbeiten etwa für ein physikalisches Meßprogramm und eine Finanzbuchhaltungssoftware für den Handwerksbetrieb sind ebenso unvergleichbar wie die Programme selbst. Dieser Fall unterscheidet sich also vom Volumengeschäft letztlich nur durch die Abgrenzung des relevanten Marktes: Die kleinste betrachtete Einheit ist dort die Branche, hier das Segment. Entsprechend sind es im ersten Fall die "branchenspezifischen" Kosten, die mit steigender Absatzmenge einer Degression durch Lerneffekte, Verteilung der Fixkosten, etc. unterliegen, im zweiten Fall vor allem die dominierenden Segmentkosten.<sup>18</sup> Das Kostenverhalten selbst weist dagegen keine Unterschiede auf. Der gravierende Unterschied liegt in der Heterogenität der Nachfrage in diesen Branchen.

Im zweiten denkbaren Fall ist der Sachverhalt anders gelagert. Es gibt hier keine eindeutige Dominanz von Basis- oder Segmentkosten. So betragen nach der bereits erwähnten Analyse des US-Marktes die Segmentkosten bei Büroausstattung und bei Raumfahrt zwischen 50 und 70%. Die Folge dieser nicht eindeutigen Zuordnungsmöglichkeit des Gesamtkostenblocks ist, daß einerseits durch segmentübergreifendes Wachstum relevante Größeneffekte im Basiskostenblock realisiert werden können (und müssen), gleichzeitig aber auch Möglichkeit und Zwang zur kundenspezifischen Ausrichtung des Angebotes und einer darauf abgestimmten Preisdifferenzierung bestehen.

## 5. Ansatzpunkte zur Veränderung der Wettbewerbsstrukturen

Im vorangegangenen Abschnitt ist bereits angeklungen, daß die Eigenschaften eines Geschäftstyps in engem Zusammenhang mit den strategischen Optionen einzelner in diesen Geschäften operierender Wettbewerber steht. So kann aus der Perspektive Porters (1987a) das Spezialisierungsgeschäft als klassischer Anwendungsfall einer Differenzierungsstrategie gesehen werden. Möglich sind hier freilich auch Kosten- und Preisführerstrategien, da ja auch im Spezialisierungsgeschäft Billigsegmente existieren können, wie bereits mit dem Automobilmarktbeispiel angedeutet wurde. Im Volumengeschäft scheinen dagegen nur Kostenführerschaftsstrategien, die auf Marktanteilsgewinne abstellen, erfolgreich zu sein. Im hybriden Feld bie-

18. Vgl. hierzu wieder die theoretischen Überlegungen im 3. Abschnitt.

tet sich eine Kombination aus den beiden genannten strategischen Optionen an.<sup>19</sup> Und das Nischengeschäft schließlich scheint fast im definitorischen Zusammenhang mit der gleichnamigen Strategie zu stehen.

In fragmentierten Branchen, speziell aber im Pattgeschäft scheinen diese generischen Strategien keine erfolversprechenden Optionen zu sein. So ist im Pattgeschäft wegen der Homogenität der Nachfrage eine Differenzierung vom Wettbewerb ebensowenig möglich wie eine erfolgreiche Nischenbildung oder gar eine Kostenführerschaft kombiniert mit einer Tiefpreispolitik. Letzteres würde nur zu (weiteren) ruinösen Preissenkungsrunden und damit zur (endgültigen) "Verarmung" der Branche führen.

Speziell in diesem Geschäftstyp scheint eine erfolgreiche Wettbewerbsstrategie von der Voraussetzung abzuhängen, daß es gelingt, die Spielregeln des Geschäfts bzw. die Grundlagen des Wettbewerbs zu verändern. Freilich besteht für manche Unternehmen nicht nur im Pattgeschäft Anlaß, sich über derartige Transformationsstrategien Gedanken zu machen: Ein kleinerer Wettbewerber kann versuchen, ein Volumengeschäft zu verlassen, oder es besteht in einem Nischengeschäft der Wunsch, einen größeren Wachstumssprung zu realisieren, ohne die entsprechende Ertragsseinbußen hinnehmen zu müssen.

So unterschiedlich die Anlässe, über Transformationsstrategien nachzudenken, auch sein mögen, das Ziel ist letztlich immer das gleiche. Es geht um eine aktiv herbeigeführte Veränderung der Wettbewerbsstruktur, um ein "New Game" (Buaron 1981), das neue Spielregeln impliziert und neue strategische Optionen eröffnet.

Transformationsstrategien können grundsätzlich von allen Feldern ausgehen und jeden Geschäftstyp als Ziel anvisieren. Wenn es auch kaum sinnvoll sein dürfte, beispielsweise in ein Pattgeschäft zu gelangen, verbleibt dennoch eine relativ große Anzahl relevanter Felderkombinationen. Folgt man unseren Überlegungen zur Wettbewerbsmatrix, so können Transformationsstrategien entweder auf eine Veränderung der Kosten- oder der Nachfragestruktur gerichtet sein. Auf welche Art auf diese Dimensionen eingewirkt werden sollte, kann freilich generell nicht gesagt werden, denn "Transformation ist im Prinzip ein kreativer Akt" (Servatius 1985, S. 47). Wir werden uns deshalb darauf beschränken, einige grundsätzliche Hinweise zu geben, wie einzelne Transformationsrichtungen zu realisieren sind.

Der klassische Problemfall ist, wie weiter oben bereits angedeutet, das Pattgeschäft. Eine Möglichkeit, um dem Patt zu entfliehen, ist eine grundlegende technologische Innovation, die wieder Erfahrungskurven und Größendegressionseffekte möglich macht oder neue Möglichkeiten der Preisdifferenzierung eröffnet. Das Geschäft würde sich in ein Volumengeschäft oder ein Spezialisierungs- bzw. Hybridgeschäft verwandeln. Prinzipiell können mit Hilfe technologischer Innovationen auch die ungünstigen Ko-

19. Wir widersprechen damit Porter (1987a, S. 71 f.), der eine strikte Dichotomie zwischen diesen beiden gegnerischen Strategien annimmt. Für eine ausführliche Diskussion dieses Problems vgl. etwa zu Knyphausen und Ringlstetter (1991), Kleinaltenkamp (1987), Jones und Butler (1988) sowie Hill (1988).

stenverläufe im fragmentierten Nischen- und Spezialisierungsgeschäft verändert werden (vgl. dazu auch Porter 1987a, S. 256 ff.). Freilich ist eine Transformationsstrategie, die ausschließlich auf die Veränderung der Kostenverläufe durch technologische Innovation setzt, nicht ohne Probleme: Erstens kann man derartige Neuerungen nur schwer erzwingen, und speziell im Pattgeschäft besteht akuter Handlungsbedarf. Zweitens ist es fraglich, ob die hier besonders relevanten Prozeßtechnologien geschützt werden können und damit langfristig sicherbare Wettbewerbsvorteile versprechen. Und schließlich hängt drittens damit zusammen, daß beispielsweise die (technologische) Transformation eines Patt- in ein Volumengeschäft für ein kleines Unternehmen nicht unbedingt erstrebenswert sein muß.

Eine andere strategische Option liegt in der Veränderung der Wertschöpfungsaktivitäten: Eine Erhöhung der Wertschöpfungstiefe stellt eine Option dar, um ein Patt-, aber auch ein Volumengeschäft in ein Spezialisierungs- oder Hybridgeschäft zu transformieren. Mit einer Erhöhung der Wertschöpfungstiefe ist in diesem Falle nicht eine vertikale Integration, beispielsweise in eine Handelsstufe hinein, angesprochen, sondern die integrierte Erweiterung des angebotenen Leistungspakets. Dies ist beispielsweise durch einen erweiterten und neuartigen Service möglich: Der überdurchschnittliche Erfolg eines amerikanischen Pumpenherstellers beruht auf seiner Fähigkeit, jede Pumpe an jeden Ort innerhalb von 24 Stunden zu liefern. Ansonsten unterscheidet sich seine Pumpe von denen der Konkurrenz in keinerlei Hinsicht. Einen anderen Weg wählte ein französischer Papierhersteller, dessen erfolgreicher Weg aus dem Patt in der Weiterverarbeitung zu exklusivem Markentoilettenpapier lag.

Ziel bei diesen Strategien ist es, die homogene Nachfrage aufzubrechen und einen spezifischen (erweiterten) Kundennutzen zu schaffen, der mit der bisher angebotenen Einzelleistung nicht vergleichbar ist oder diese übertrifft. Eine Vorwärtsintegration in eine bereits institutionell ausdifferenzierte und eigenständige Wertschöpfungsstufe kann dies allein im allgemeinen nicht leisten. Sie ist in ihren Leistungen den Kunden wohlbekannt und bringt ebenfalls bekannte Erträge. Preiserhöhungen beim ursprünglichen Produkt, die durch den Besitz von Handelsstufen möglich wären, wären von den ursprünglichen Erträgen abzuziehen; letztendlich wäre also damit nichts gewonnen.

Um die Grenzen des Fragment- oder Nischengeschäfts zu überwinden, kann dagegen die systematische Einschränkung der Wertschöpfungstiefe und die Konzentration auf einzelne Wertschöpfungsaktivitäten, in denen Erfahrungskurveneffekte realisierbar sind, hilfreich sein. Erläuterndes Beispiel dazu ist das Fast food-Geschäft, das bis vor einigen Jahrzehnten extrem zersplittert war<sup>20</sup> und innerhalb kurzer Zeit zu einem global standardisierten Geschäft transformiert wurde. Eine ähnliche Entwicklung auf nationaler

---

20. In Deutschland in Form von Würstchenbuden, in den USA in Form von eigenständigen Hamburger-Stationen.



Ebene nahm das Geschäft mit Campingplätzen in den USA. Porter erläutert die Strategie der großen Ketten:

"In beiden Branchen gibt es ... substantielle Betriebsgrößensparnisse in Einkauf und Marketing, besonders, wenn eine landesweite Abdeckung erreicht werden kann, die den Gebrauch nationaler Werbemedien erlaubt. Sowohl bei Campingplätzen als auch bei Schnellrestaurants wurde die Zersplitterung überwunden, indem Konzessionen für die einzelnen Einheiten an Eigentümerunternehmer vergeben wurden, die unter dem Dach einer nationalen Organisation arbeiten (franchising); die Aufgabe der Zentrale bestand darin, den Markennamen aufzubauen und zu pflegen, den zentralen Einkauf durchzuführen und weitere Dienste bereitzustellen. Eine Kontrolle und Aufrechterhaltung des Serviceniveaus sind garantiert, genauso wie die Vorteile der Betriebsgrößensparnisse." (Porter 1987a, S. 258 f.)

Ebenso auf Standardisierung setzt eine weitere strategische Option, wenn auch diese nicht eine Einschränkung der Wertschöpfungsaktivitäten mit impliziert. So ist es beispielsweise möglich, Hybridgeschäfte durch eine segmentübergreifende Standardisierung der Produkte, die mit entsprechenden Preissenkungen verbunden ist, in ein Volumengeschäft zu transformieren. Ein mittlerweile schon legendäres Beispiel dafür ist die Strategie von Ford mit seinem Modell T, das nur in einer einzigen Variante produziert wurde, aber zu einem Preis angeboten wurde, der viele Kunden Sonderwünsche vergessen ließ. Eine ähnliche Strategie wurde von Staatsseite den Volkswagenwerken mit dem Käfermodell verordnet. Nichtsdestotrotz war der Käfer eines der erfolgreichsten Autos seiner Zeit. Allgemeine Voraussetzung für den Erfolg einer Strategie ist, daß die Kostensenkungs- und damit die Preissenkungspotentiale groß genug sind, um eine eventuell auch geringe Preiselastizität zwischen einzelnen Segmenten relevant werden zu lassen.

Ist dieser Sachverhalt nicht gegeben, existiert noch eine weitere und im Gesamtzusammenhang dieses Abschnitts letzte Option, um Volumenvorteile auch im Spezialisierungs- bzw. Hybridgeschäft (noch) stärker zum Tragen kommen zu lassen. Das Stichwort dabei ist "Synergie", die zwischen verschiedenen Segmenten realisiert werden kann. A priori segmentspezifische Kosten werden auf diesem Weg zu Basiskosten und damit der Möglichkeit einer segmentübergreifenden Größendegression zugeführt. Quellen solcher Synergieeffekte (vgl. hierzu etwa Ansoff 1965, S. 75 ff. u. S. 144 ff., Leontiadis 1987 oder Porter 1987b) können beispielsweise in einer den Werbeaufwand reduzierenden Übertragung von Markenimage (Dachmarke), Degressionseffekten bei der Finanzierung und - vor allem in technologieorientierten Unternehmen - dem Transfer von produkt- und verfahrenstechnischem Know how (vgl. Bühner 1987, S. 47) liegen. In unserem Zusammenhang bedeutet dies, daß man versucht, den Anteil der Segmentkosten zu reduzieren, um innerhalb der dadurch anteilmäßig wachsenden Basiskosten Volumen-

vorteile zu realisieren. Ein möglicher Ansatzpunkt im Produktionsbereich ist der Versuch, die Produkte in Modulbauweise herzustellen und einzelne Module, deren segmentspezifische Anpassung keinen oder nur geringen Einfluß auf den wahrgenommenen Kundennutzen hat, segmentübergreifend zu standardisieren.

Zwei abschließende Bemerkungen sind an dieser Stelle sicherlich angebracht. Erstens: Die erfolgreiche Anwendung von Transformationsstrategien durch ein Unternehmen bedeuten nicht, daß diese für jeden der Wettbewerber (sofort) mit Folgen für die Strategie verbunden ist: Bei der Transformation eines Volumengeschäftes werden die meisten Wettbewerber ihre auf Größenvorteile abziehende Strategie beibehalten. Aus der Vogelperspektive betrachtet geschieht dies allerdings nur noch in einem spezifischen, wenn vielleicht auch großen, Segment und nicht mehr auf den Gesamtwert bezogen.

Und zweitens: In jedem Unternehmen sollte Klarheit darüber herrschen, daß Veränderungen bei den Spielregeln der Branche nicht nur von ihm selbst, sondern auch von anderen Unternehmen ausgehen können, die dann später doch universal wirksam werden. Im Zeitablauf ist so oder so mit einer Art "Branchenevolution" zu rechnen. Servatius (1985, S. 252 f.) beschreibt etwa den Fall, wie ein Volumengeschäft sich innerhalb eines Jahrzehnts über ein Pattgeschäft zu einem Spezialisierungsgeschäft wandelt und ein Unternehmen, das anfangs überdurchschnittliche Renditen hatte, am Ende weit unterdurchschnittlich erfolgreich war, weil es die Entwicklungen in der Branche regelrecht "verschlafen" hatte. In die Betrachtung sollte also von vornherein eine dynamische Komponente eingebaut sein, und jedes Unternehmen sollte die Aktion der Konkurrenz sorgsam beobachten, um hier keine Gefahren zu übersehen und Gelegenheiten zu verpassen.

## 6. Zusammenfassung und Ausblick

Wir haben in den vorangehenden Abschnitten versucht, auf bereits vorhandenen Überlegungen aufbauend ein Konzept zu entwickeln, das helfen soll, das relevante Wettbewerbsfeld besser zu verstehen. Ziel der Weiterentwicklung und Modifikation der bereits vorliegenden Ansätze der Strategieentwicklung war es, eine Operationalität und Kommunizierbarkeit der Dimensionen (bzw. Achsen) für die praktische Anwendung zu erreichen und gleichzeitig eine differenzierte Sichtweise für die Erfassung der vielschichtigen Realität zu bieten. Darüber hinaus sollten die grundsätzliche strategische Optionen einzelner Konstellationen der Wettbewerbsfelder systematisch zugeordnet werden. Insgesamt sollten die dabei erarbeiteten Aussagen durch theoretische Reflexionen besser abgestützt werden.

Selbst wenn man konzidiert, daß diese (graduellen) Ziele erreicht wurden, besitzt das vorgestellte Konzept sicherlich noch erhebliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Das betrifft zum einen die theoretische

Untermauerung, die in diesem Beitrag nur ansatzweise geleistet werden konnte. Zum anderen erfordert das Konzept aber trotz zunehmender Operationalität auch noch ein großes Maß an praktischer Vernunft bei der Anwendung. Als Beispiel sei nur das hier immer bereits als gelöst vorausgesetzte Problem der Branchenabgrenzung<sup>21</sup> genannt.

## The Management of Competitive Structures: A Framework

### Summary

*Structures of competition show possibilities to achieve better advantages in a particular industry. This paper offers a typology of structures of competition that include into the concept the possibilities for achieving less costs and the situation of demand. The various types of structures of competition always implicate specific strategies for the particular firm. But there are also possibilities to change the structures of competition. These "strategies of transformation" are discussed in the second part of the paper.*

### Literatur:

- Abell, D. F. (1980), *Defining The Business. The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs/N.J. 1980
- Albach, H. (1988), Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 58 (1988), S. 1143 - 1170
- Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, New York 1965
- Baum, H.-G. (1984), *Planung und Controlling als Hilfsmittel der strategischen Unternehmensführung*, Diss., Augsburg 1984
- Buaron, R. (1981) *New Game Strategies*, in: *McKinsey Quarterly*, Spring 1981, S. 24 - 40
- Coenenberg, A./ Baum, H.-G. (1987), *Strategisches Controlling*, Stuttgart 1987
- Gutenberg, E. (1969), *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*; Erster Band: Die Produktion, 17. Aufl., Berlin-New York 1969
- Heinen, E. (1983), *Betriebswirtschaftliche Kostenlehre: Kostentheorie und Kostenentscheidungen*, 6. Aufl., Wiesbaden 1983
- Henderson (1974), *Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie*, Frankfurt/M.-New York 1974
- Henzler, H. (1988): *Von der Strategischen Planung zur Strategischen Führung: Versuch einer Positionsbestimmung*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 58 (1988), S. 1286 - 1307
- Henzler, H./ Rall, W. (1985), *Aufbruch in den Weltmarkt*, in: *Manager Magazin* 9/1985, S. 176 - 190, 10/1985, S. 254 - 262 und 11/1985, S. 167 - 174
- Hill, C. (1988), *Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework*, in: *Academy of Management Review* 13 (1988), S. 401 - 412
- Jones, G.R./ Butler, J. E. (1988), *Costs, Revenue, and Business-Level Strategie*, in: *Academy of Management Review* 13 (1988), S. 202 - 213
- Kaufers, E. (1980), *Industrieökonomik*, München 1980
- Kiechl III, W. (1981), *Three (or Four or More) Ways to Win*, in: *Fortune*, Oct. 1981, S. 139 - 146
- Kleinaltenkamp, M. (1987), *Die Dynamisierung Strategischer Marketingkonzepte - Eine kritische Würdigung des "Outpacing Strategies"-Ansatzes von Gilbert und Strebel -*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 39 (1987), S. 31 - 52

21. Zu den unterschiedlichsten Lösungsvarianten dieses Problems vgl. exemplarisch Porter (1987a), Abell (1980) und Kaufers (1980).

- Knyphausen, D. zu/ Ringlstetter, M. (1991), Wettbewerbsumfeld, Hybride Strategien und Economies of Scope, in: Kirsch, W. (Hrsg.), Beiträge zum Management strategischer Programme, München 1991, S. 539 - 557
- Krönung, H.-D. (1988), Kostenrechnung und Unsicherheit, Diss., Wiesbaden 1987
- Leontiadis, M. (1987), Mischkonzerne verändern die Welt, Landsberg 1987
- Mauthe, K. (1984), Strategische Analyse, München 1984
- Meffert H. (1988), Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988
- Müller-Stewens, G. (1986), Strategische Suchfeldanalyse, Wiesbaden 1986
- Oettinger, B. v. (1983), Wandlungen in den Unternehmensstrategien der 80er Jahre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 35 (1983), Sonderheft 15, S. 42 - 51
- Porter, M. (1986), Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/M., New York 1986
- Porter, M. (1987a), Wettbewerbsstrategie, 4. Aufl., Frankfurt/M.- New York 1987
- Porter, M. (1987b), Konzerne ohne Konzept, in: Harvard Manager 4/1987, S. 30 - 49
- Servatius, H.G. (1985), Methodik des strategischen Technologie-Managements. Grundlage für erfolgreiche Innovationen, Berlin 1985
- Shocker, D./ Srinivasan, V. (1979), Multiattribute Approaches For Product Concept Evaluation And Generation: A Critical Review In Journal Of Marketing Research XVI (Mai 1979), S. 159 - 180
- Stein, H.-G. (1988), Kostenführerschaft als strategische Erfolgsposition, in: Henzler, H. (Hrsg.), Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 397-426
- Strüven (1981): Strategieentwicklung und Konkurrenzanalysen, Unterlagen zur AGPlan-Fachtagung: Strategiearbeit in der Praxis, Wiesbaden, Dez. 1981