DK 658.6.011.1

Zur Marktstrategie einer «Nummer 2»

Dr. Markus Schwaninger,
Leiter Entwicklung und Dozent des Management Zentrums St. Gallen,
Lehrbeauftragter (Managementlehre) der Hochschule St. Gallen

Der Themenbereich Strategisches Management hat während der letzten Jahre in Führungskreisen stark an Beachtung gewonnen. Es ist allerdings festzustellen, dass sich die Diskussion fast ausschliesslich auf zwei Arten von Unternehmungen beschränkt: Einerseits auf die Marktführer und andrerseits auf diejenigen kleinen Unternehmungen, deren Überlebensfähigkeit auf Spezialisierungs- und Nischenstrategien beruht. Dieser Artikel befasst sich mit den Fragen: Hat eine «Nummer 2» überhaupt strategische Möglichkeiten? Welches ist ihr potentielles strategisches Verhaltensrepertoire? Anhand typischer Erscheinungen und Beispiele werden diese Fragen in differenzierter Form beantwortet.

Bei strategischen Überlegungen im Unternehmen sind im wesentlichen folgende Fragen anzugehen:

- Identität: Wer sind wir?
- Stossrichtung: Wohin gehen wir?
- Ziele: Was streben wir an?
- Mittel und Massnahmen: Wie gelangen wir dorthin?

So leicht es ist, diese wichtigen Fragen zu stellen, so schwierig ist es, sie im konkreten Einzelfall zu beantworten. Denn es gibt immer viel mehr Wege, eine Sache falsch zu machen als richtig. – Naive Interpretationen der Theorien des Strategischen Managements führen immer wieder zur irrtümlichen Schlussfolgerung, in einem Markt sei jeweils nur die «Nummer 1» in der Lage, die gestellten Fragen mündig zu beantworten. Das Schicksal aller übrigen Unternehmungen in diesem Markt sei unausweichlich bestimmt durch die Strategie des Marktführers.

Entsprechende Ansichten berufen sich auf so prominente Konzepte wie die Erfahrungskurve [1], die PIMS-Studien und die amerikanische 4:2:1-Regel [2]. Letztere wird übrigens in oberflächlicher Interpretation der Aussagen ihres Urhebers *Bruce Henderson* – aufgrund einiger einleuchtender Beispiele aus dem amerikanischen Markt – oft als «ehernes» Gesetz hingestellt, das die als determiniert und unverrückbar angesehenen Grössenverhältnisse zwischen den *drei grössten Unternehmungen eines Marktes* angeben soll. Tatsächlich sind in der gesamten Literatur über Strategisches Management – so umfänglich sie auch mittlerweile geworden ist – fast keine Aussagen über das potentielle strategische Verhaltensrepertoire einer *«Nummer 2»* zu finden.

Dies verwundert, ist es doch eine Gegebenheit, dass die «Zweiten» zahlreicher sind als die «Ersten», weil ja de facto ein Markt in der Regel nur einen Ersten, aber fast immer mehrere Zweite umfasst: Diejenigen grösseren Unternehmungen eines Marktes, die zwar nicht Erste sind, aber eben Zweite, Dritte oder Vierte befinden sich oft in sehr ähnlich gelagerten Situationen, weshalb unsere nachfolgenden Ausführungen per Analogie auch auf die «Zweiten» im weiteren Sinne übertragbar sind.

Abb. 1 **Strategische Optionen für eine «Nummer 2»**

A) *Gleichgewicht verändern*
- Angriff auf Marktführer
- Verdrängung kleinerer Wettbewerber
- Akquisitionen

B) *Gleichgewicht halten*
- Explizites Einverständnis
- Stillschweigende Kooperation
- Friedliche Koexistenz

C) *Spielfeld ausweiten oder verlagern*
- Neue Leistungen/ Problemlösungen
- Neue Märkte/Kundenprobleme
- Neue Leistungen für neue Märkte (Diversifikation)

D) *Spielregeln neu definieren*

Welche strategischen Optionen hat nun eine Nummer 2? Wir haben eine ganze Reihe von Möglichkeiten feststellen können und sie in Abbildung 1 zusammengestellt. Sie können in vier Gruppen von Möglichkeiten zusammengefasst werden: Erstens Gleichgewicht verändern, zweitens Gleichgewicht halten, drittens Spielfeld ausweiten oder verlagern und viertens: Spielregeln neu definieren.

Erste Möglichkeit: Das Gleichgewicht verändern

- *Angriff auf den Marktführer*

Im Rahmen dieser ersten Variante sucht jeweils der Zweitplacierte die Kampfsituation, um das Gleichgewicht zu verändern. Solche Überholmanöver werden in der Regel durch starke Marktführer mit Erfolg abgewehrt. Vielfach werden durch die Nummer 2 jahrelang direkte Attacken auf den Marktführer geritten, jedoch ohne durchschlagende Erfolge. In schlimmeren Fällen führt die Attacke zu einer Verschlechterung der eigenen Marktposition. Die schlimmste Situation ist dann gegeben, wenn sich mehrere starke Wettbewerber zugleich auf eine Aggressions- bzw. Verdrängungsstrategie verlegen. In reifen und damit kaum oder überhaupt nicht wachsenden Märkten erwachsen daraus enorm gestiegene Marketingkosten («Wettrüsten»), per Saldo gravierende Ertragseinbussen für die Branche, in Einzelfällen sogar rote Zahlen für *alle* Beteiligten.

Erfolgreiche Überholmanöver sind in folgenden Arten von Fällen – oder in Kombinationen derselben – möglich:

© Verlag Industrielle Organisation BWI ETH – Zürichbergstrasse 18, CH-8028 Zürich

Fall 1: Überholen aufgrund einer substantiellen technologischen Neuerung

Fall 2: In Einzelfällen Überholmöglichkeiten aufgrund klar erkennbarer Schwächen des Marktführers

Fall 3: Erosions- oder erdrutschartige Marktanteilsverluste bei zu grossen Marktanteilen des Marktführers.

Die ersten beiden Erscheinungen kommen vielfach in kombinierter Form vor. Marktanteilsverluste können sogar bei einem extrem dominanten Marktführer (Fall 3) eintreten, und zwar dann, wenn derselbe, oft aus einer jahrelangen Position der Übermacht heraus, strategisch relevante Erfolgsvoraussetzungen wie Führerschaft hinsichtlich Kundennutzen, Qualität, Preis/Leistungs-Verhältnis, Lieferbereitschaft, Service oder Innovation vernachlässigt und damit einem neuerungsfähigen, flexiblen Konkurrenten Angriffsflächen bietet. Wie einzelne eindrucksvolle Fälle – ein jüngerer davon aus der Schweizer Investitionsgüterindustrie – gezeigt haben, können solche Situationen insbesondere dann und geradezu über Nacht zu grossen Marktanteilsverlusten führen, wenn sich im Markt auf breiterer Basis ein gewisser *Unwille gegen den «Grossen»* aufgestaut hat.

Es steht fest, dass Willenskraft und wortstarke Absichtserklärungen allein für eine erfolgreiche Offensive gegen den Marktführer *nicht* genügen. *Kotler* [3] erläutert hiezu das griffige Beispiel des zweitgrössten Herstellers von Rasierklingen in Brasilien, welcher sich vor einigen Jahren entschloss, den Marktführer Gilette anzugreifen. Auf die Frage, ob dem Konsumenten eine bessere Rasierklinge angeboten würde, war die Antwort des Managements «NEIN». «Einen tieferen Preis?» «NEIN». «Eine bessere Verpackung?» «NEIN». «Eine raffiniertere Werbekampagne?» «NEIN». «Eine höhere Handelsmarge?» «NEIN». «Wie wollen Sie dann Gilette Marktanteile wegnehmen? «Willensstärke!» war die Antwort. Dass die Offensive fehlschlug, bedarf keiner weiteren Erläuterungen.

> ***„Es steht fest, dass Willenskraft und wortstarke Absichtserklärungen allein für eine erfolgreiche Offensive gegen den Marktführer nicht genügen."***

- *Verdrängung kleinerer Wettbewerber*

Entsprechende Formen der Verdrängung sind in der Vergangenheit zwar in vielen Märkten vorgekommen. Man denke zum Beispiel an das Vordringen der Supermärkte und Discounter und das damit verbundene Ladensterben. Andere Beispiele sind der Konzentrationsprozess in der Automobilproduktion, welcher sich über mehrere Jahrzehnte hinzog, oder aus jüngerer Zeit die Entwicklungen in der Reifenbranche und der Nutzfahrzeugindustrie. Diesen Bewegungen steht jedoch eine andere Art von Erscheinungen entgegen:

- Die kleinen Wettbewerber sind in ihren Segmenten und Nischen oft sehr stark, weil sie sich auf die Lösung ganz bestimmter Arten von Kundenproblemen spezialisieren und auf diesen Gebieten ein besonders hohes Mass an Kompetenz erreichen können
- zahlreiche Unternehmungen, . die vielleicht weltweit oder auch auf nationaler Ebene unbedeutend sind, bauen in ihren regionalen Bereichen Positionen der Stärke auf, in einer Form, dass sie jedem Eindringling überlegen sind. Typische Beispiele sind etwa in der Brauerei-Industrie, in der Maklerbranche und im deutschen Sparkassenwesen zu finden
- andrerseits dringen kleine Unternehmungen sehr oft in die Domänen der Grossen ein. Beispielsweise ging der weltweite Anteil von IBM am Computermarkt zwischen 1968 und 1981 von 70 auf 58% zurück, zugunsten viel kleinerer Innovatoren und Spezialisten wie Apple Computer, Amdahl, Digital Equipment, Wang Laboratories usw. [4]. Dabei spielte allerdings die Entstehung neuer Teilmärkte eine – für solche Fälle typische – Rolle.

- *Akquisitionen*

Der Zukauf von Marktanteilen durch die Akquisition bestehender Unternehmungen ist ein häufig beschrittener Weg, um das Gleichgewicht zu verlagern, der oft Hand in Hand geht mit der Verdrängung kleinerer Wettbewerber. Akquisitionen bringen jedoch sehr oft *nicht* den erhofften Erfolg. Aus der jüngeren Vergangenheit sind zahlreiche in der Schweizer Bankwirtschaft, in der Chemie und in der Nahrungsmittelbranche erfolgte Firmenkäufe bekannt, die in der Retrospektive durch Branchenkenner als zu teuer und ertragsmässig wenig attraktiv beurteilt werden.

Schlechte Resultate von Akquisitionen hängen in der Regel entweder damit zusammen, dass sich die spezifischen Gegebenheiten der übernommenen Firma in einer nicht vorhergesehenen Art und Weise vom angestammten Geschäft des Übernehmers unterscheiden, oder aber mit der Tatsache, dass auch ein bisher erfolgreicher Akquisiteur fundamentale Entwicklungen, wie Stagnation und Niedergang eines Marktes, nicht aufhalten kann.

Auf die Akquisitionen zwecks Diversifikation wird im übernächsten Abschnitt speziell eingegangen.

Zweite Möglichkeit: Das Gleichgewicht halten

Wie die Beispiele mehrerer Branchen zeigen, muss eine Konkurrenzsituation nicht durch Krieg gekennzeichnet sein. In folgenden Fällen streben die Konkurrenten aus Einsicht eine friedliche bis kooperative Wettbewerbs-Konstellation an [5]: ausgesprochenes Einverständnis, stillschweigende Kooperation sowie friedliche Koexistenz.

Explizites Einverständnis heisst: Die Konkurrenten einigen sich, in gewissen Bereichen nicht zu konkurrieren. Oder sie stellen spezifische Spielregeln für das Konkurrenzverhalten auf. In diese Kategorie gehören alle Kartelle, aber auch etwa das Beschränkungsabkommen der drei Schweizer Grossbanken hinsichtlich Filialeröffnungen und Übernahme von Banken.

Bei der stillschweigenden Kooperation handeln die Konkurrenten in der Werbung, im Verkauf, bei der Preissetzung sowie bei der Produktentwicklung gemeinsam, ohne sich besonders abzusprechen. Vielfach wird hiebei das Signal für eine konzert ierte Aktion durch den Marktführer gegeben, worauf die weiteren Bewerber nachziehen.

Friedliche Koexistenz (auch gesunde Rivalität, freundliche Konkurrenz) steht unter dem Motto «Leben und leben lassen». Diese Konkurrenzkonstellation ist vor allem in grossen und relativ gut überschaubaren Märkten anzu-

© Verlag Industrielle Organisation BWI ETH - Zürichbergstrasse 18, CH-8028 Zürich

treffen, die sich mehrere Grossunternehmungen teilen. Sie ist in weiten Bereichen des Bank- und Versicherungswesens festzustellen.

Zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass aus Situationen des Gleichgewichtes zum Teil auch *Fusionen* hervorgehen. Ein typisches Beispiel ist die Fusion von Ciba und Geigy, welche 1970 erfolgte, nachdem die beiden Unternehmungen über Jahrzehnte gleichsam Kopf an Kopf die Schweizer Chemiebranche angeführt hatten.

> ***Die Voraussetzungen für eine gehobene Ertragskraft ergeben sich in erster Linie aus starken Marktpositionen . . .***

Dritte Möglichkeit: Das Spielfeld ausweiten oder verlagern

Immer wieder geschieht es, dass Unternehmungen ihren Spielraum vergrössern, indem sie das Spielfeld ausweiten oder verlagern auf *neue Leistungen/Problemlösungen, neue Märkte/Kundenprobleme* sowie *neue Leistungen für neue Märkte*. Bei allen Varianten spielt Innovation eine entscheidende Rolle. Der Grad der Neuerung variiert jedoch beträchtlich, weil es Abstufungen hinsichtlich des Neuigkeitsgrades der Leistungen und Märkte gibt. Die auf der Produkt/Markt-Matrix von *Ansoff* [6] aufbauende Darstellung in Abbildung 2 zeigt die grundsätzlichen strategischen Möglichkeiten, die sich neben einer vermehrten Marktdurchdringung anbieten. Zu unterstreichen ist die Tatsache, dass es für eine Unternehmung wesentlich einfacher ist, in verwandte Märkte mit Leistungen oder Technologien vorzudringen, die ihren bisherigen ähnlich sind, als eine reine Diversifikation durchzuführen.

Die achtziger Jahre werden von Fachleuten vielfach als das Jahrzehnt der schrumpfenden Märkte bezeichnet. Wenn auch für viele Unternehmungen in den angestammten Märkten weitgehend Sättigungs- oder sogar Schrumpfungstendenzen festzustellen sind, bietet auch dieses Jahrzehnt – unter anderem aus dem Phänomen der technologischen Substitution resultierende – attraktive neue geschäftliche Möglichkeiten. Eine wichtige Säule wirksamer strategischer Führung ist das frühzeitige Erkennen zukunftsträchtiger Marktentwicklungen.

Dieser Artikel kann sich nicht mit der Frage beschäftigen, welche Märkte im einzelnen diese Attraktivität aufweisen. Es soll hier vielmehr aufgezeigt werden, welche Arten von geschäftlichen Möglichkeiten es im Auge zu behalten gilt:

- *Neue Leistungen und Problemlösungen*

Eine Unternehmung, die es versteht, ein bestehendes Kundenbedürfnis mit einer neuen Problemlösung oder Technologie wirksamer oder billiger zu befriedigen, als dies bisher möglich war, verfügt damit über ein hervorragendes Erfolgspotential. Technologische Durchbrüche werden nicht ausschliesslich durch die Branchengrössten erzielt, sondern oft durch die «Zweiten» oder noch kleinere Unternehmungen. Beispiele aus dem letzten Jahrzehnt sind etwa in der Kopiermaschinenindustrie (Savin und später Minolta als Innovatoren), im Reisegeschäft (Imholz als Wegbereiter der telefonischen Städteflugvermittlung) und in der Chemie (Steinfels als Pionier auf dem Gebiet der phosphatfreien Waschmittel) zu finden.

Zur Kategorie «Produktentwicklung» zählt grundsätzlich auch das Vordringen in völlig neue Produktbereiche. Diese Variante ist dann fehl am Platze, wenn nicht ein klar erkennbares Kundenbedürfnis mit den neuen Marktleistungen besser abgedeckt wird als durch die relevanten Wettbewerber bzw. durch das bisherige eigene Sortiment. Ein Symptom für solche Fehlentwicklungen ist oft der Ruf nach Sortimentsausweitung mit der Begründung, es gelte rückläufige Umsätze zu kompensieren.

- *Sich wandelnde oder neue Kundenprobleme und Märkte*

Aus sich wandelnden Werthaltungen sowie veränderten gesellschaftlichen oder individuellen Verhaltensweisen ergeben sich auch Änderungen hinsichtlich der Kundenprobleme und insbesondere der Konsumgewohnheiten. Damit entstehen oft völlig neue Kundengruppen und Verwendungsarten. Auch andere Absatzkanäle werden vielfach relevant.

In vielen Fällen manifestieren sich die Veränderungen in Form einer sukzessiven Differenzierung ursprünglich homogener Märkte, aus denen sich im Laufe der Zeit mehr oder weniger spezialisierte Teilmärkte abspalten.

Ein gutes Beispiel ist die Verpflegungsbranche, in welcher die Mövenpick-Unternehmungen durch ihre, auf neue Problemkonfigurationen zugeschnittenen, Konzepte mit mehreren zeitlichen und inhaltlichen Abstufungen führende Marktpositionen errungen und ausgebaut haben (Stufen: Mövenpick-Restaurants, Silberkugel, Cindy, Caves-Mövenpick).

Möglichkeiten, die Geschäfte in zukunftsträchtige *Auslandmärkte* auszudehnen, werden heute durch viele mitteleuropäische Unternehmungen gesucht und erfolgreich genutzt. Dies gilt nicht nur für High-Technology-Industrien. Ein Beispiel für die Tendenz zum Arrangement auf den angestammten Märkten und zur Ausdehnung auf neue Märkte ist der Schweizer Bankensektor, in dem heute rund zwei Drittel des Ertrages aus bilanzindifferentem

Leistungen/Problemlösungen / Märkte/Kundenprobleme	Bisherige	Verwandte	Neue
Bisherige	Marktdurchdringung		Produktentwicklung
Verwandte		Partielle Diversifikation	
Neue	Marktentwicklung		Reine Diversifikation

Abb. 2 Matrix der Produkt/Markt-Strategien [7]

© Verlag Industrielle Organisation BWI ETH – Zürichbergstrasse 18, CH-8028 Zürich

und internationalem Geschäft stammen. Diese vermehrt internationale Ausrichtung darf jedoch den Blick auf die sich auch im Inland ergebenden Chancen nicht verschleiern. Als wesentlicher Bestimmungsfaktor solcher Chancen seien vor allem die sich vollziehenden demographischen Strukturverschiebungen genannt, etwa die wachsenden Anteile der Senioren, berufstätigen Frauen, Nicht-Erwerbstätigen usw.

> ***... in den einzelnen Geschäftsfeldern, nicht aus den Umsatzgrössen der Unternehmung als Ganzes.***

- *Partielle und reine Diversifikationen*

Es handelt sich hierbei um Strategien, die mit einem Abweichen vom ursprünglichen Geschäftsgegenstand verbunden sind. Die Quote von Fehlschlägen echter Diversifikationen ist erfahrungsgemäss enorm hoch.

Die augenscheinlichen Gründe können vielfältig sein. Meistens spielt jedoch die Tatsache eine fundamentale Rolle, dass mit dem Kauf einer Firma oder dem Engagement einiger fähiger Manager noch lange nicht die komplexe Gesamtheit von produkt/marktspezifischen Know-how-Elementen erworben ist, auf welcher eine erfolgreiche Strategie basiert.

Erfolgreiche Beispiele sind naturgemäss leichter auf dem Gebiet der partiellen als auf dem Gebiet der reinen Diversifikation zu finden, man denke an den Einstieg einiger Versicherungsunternehmungen in die Vermögensverwaltung, an das Engagement von Luftfahrtgesellschaftn im Immobiliengeschäft, im Catering und in der Hotelbranche.

Vierte Möglichkeit: Die Spielregeln neu definieren

Mit Spielregeln sind hier geschäftsspezifische Verhaltensnormen angesprochen, an denen sich die Marktpartner orientieren. Es geht in diesem Zusammenhang weniger um geschriebene Rechtsnormen oder Verträge als um Gewohnheiten, Usanzen, Bräuche, welche die Struktur des Geschäftssystems und den Modus der Geschäftsabwicklung bestimmen.

Die Veränderung von Spielregeln hängt sehr eng vor allem mit den ersten beiden dargestellten Varianten der Umstrukturierung des Spielfeldes zusammen.

Das Stichwort Innovation wird häufig nur mit einer Veränderung eines Produktes, Rohstoffes, Verfahrens oder Konstruktionsprinzips in Verbindung gebracht. Diejenigen Innovationen, welche Marktstrukturen und insbesondere relative Wettbewerbspositionen substantiell beeinflussen, sind jedoch in der Regel anderer Natur: Sie umfassen eine gleichzeitige Veränderung mehrerer oder aller Komponenten des Geschäftssystems und ihres Zusammenspiels [8].

Eine solche Innovation kann z. B. auf einem neuen Produkt beruhen, das mit einer neuen Technologie hergestellt und über andere Absatzwege vermarktet wird als das bisherige. Dies führt vielfach dazu, dass auch neue Anwendergruppen mit ihren spezifischen Anwenderproblemen als eigenständige Segmente erkenntlich und erschliessbar werden.

Als aktuelles Beispiel sei nochmals die Firma IBM erwähnt, die im Markt für Personal-Computer sehr schnell nach ihrem Eintritt im August 1981 den zweitgrössten Marktanteil errang und 1983 sogar die Firma Apple als Marktführer ablöste.

Zweifellos hängt diese Entwicklung mit der gesamthaften Stärke des Giganten zusammen. Die Rasanz seines Vordringens beruht jedoch auf der substantiellen Veränderung des Spiels, welche IBM, bei mehreren Komponenten des Geschäftssystems ansetzend, initiierte:

1. Produkt: Angeboten wurde ein Personal-Computer, der vor allem in bezug auf seine grosse Ausbaufähigkeit und den damals noch seltenen 16-Bit-Mikroprozessor eine Neuheit war.
2. Technologie: Im Gegensatz zum langjährigen Prinzip der Firma IBM, alle Komponenten selbst herzustellen, wurde das Gerät aus zugekauften technologischen Teillösungen (Chips von Intel, Bildschirme aus Taiwan, Drukker aus Japan) gebaut, mit Hilfe eines hochgradig rationellen Fertigungsverfahrens.
3. Absatzwege: IBM brach auch mit ihrer Tradition, nur über eigene Vertriebsgesellschaften zu verkaufen. Der Personal-Computer wird über Fachgeschäfte, Warenhäuser und Selbstbedienungsläden (C & C) abgesetzt.
4. Kundengruppen: Zielmärkte sind Kleinunternehmungen, Grossunternehmungen, Schulen, Freiberufliche und Private. Marktsegmente, für die der Computereinsatz relativ neuartig ist, z. B. Ärzte, Juristen und Studenten, werden mit spezifischen Argumentationen bearbeitet.
5. Anwenderproblem: Eine Anpassung der Hardware an die besonderen Bedürfnisse der angesprochenen Kundengruppen ist aufgrund des modularen, ausbaufähigen Konzeptes grundsätzlich möglich. Durch die Veröffentlichung der technischen Spezifikationen wurden andere Firmen frühzeitig motiviert, kompatible Software herzustellen, wodurch sich das Spektrum der anwenderspezifischen Problemlösungsfähigkeiten dieses Personal-Computers erweitert.

Wie sich eine «Nummer 2» besser positioniert

Um sich im Kommunikations-Überangebot unserer Zeit zurechtzufinden, haben die Konsumenten gelernt, *Produkte* und *Firmennamen* in ihrem Bewusstsein den Marktpositionen entsprechend hierarchisch zu klassieren [9]. Man kann sich dies so vorstellen, dass sich – bildlich gesprochen – im Gehirn des Konsumenten Leitern befinden, eine je Produkt/Markt-System, mit einem Markennamen auf jeder Stufe. Auf der obersten Stufe steht jeweils der Marktführer, dahinter die Nummer 2 usw. Diese Leitern haben meist sehr wenige Sprossen, insgesamt kaum jemals mehr als sieben.

Das Überholen auf einer solchen Leiter ist, wenn man nicht eine neue Leiter aufstellt, sehr schwierig, wie bereits gezeigt wurde. Vielfach ist es leichter und auch empfehlenswerter, als Nummer 2 die Leiter im Gefolge der Nummer 1 relativ komfortabel zu erklimmen. In der Mehrzahl der Fälle ist es für die Nummer 2 ratsam, die Anstrengungen nicht aufwendigen und erfolglosen Überholmanövern zu widmen, sondern der Positionierung in den Gehirnen der Verbraucher.

Die Praxis zeigt allerdings, dass auch viele Marketingstrategien irrtümlich so angelegt werden, als gäbe es die Position des Konkurrenten überhaupt

© Verlag Industrielle Organisation BWI ETH - Zürichbergstrasse 18, CH 8028 Zürich

nicht. Dabei liegt das Erfolgsgeheimnis für manch eine Nummer 2 gerade darin, dass *sie* es versteht, die eigene Position im Verhältnis zur Position des grösseren Wettbewerbers klar zu umreissen. Wahrscheinlich konnte die Firma Avis gerade deshalb so stark werden, weil sie sich mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit und Werbung durch Bezugnahme auf den Marktführer Hertz mit dem Slogan «We try harder» im Bewusstsein der Konsumenten gleichsam festgehakt hat. Die Firma Avis ist nicht in erster Linie deshalb so erfolgreich, weil sie sich mehr bemüht, sondern weil sie Hertz *nicht attackiert*.

Synthese: Die Bedeutung selektiver Marktführerschaft

Die Wunschvorstellung, in einer Branche pauschal die Nummer 1 zu werden, nimmt zwar heute in den Köpfen vieler Top-Manager nach wie vor einen bedeutenden Platz ein. Die strategische Relevanz einer generellen Positionierung als Nummer 1 wird allerdings vielfach *überschätzt*, vor allem im Dienstleistungssektor. So sind beispielsweise die Schweizerische Bankgesellschaft, der Schweizerische Bankverein und die Schweizerische Kreditanstalt der Bevölkerung als die drei Grossen des Schweizer Bankwesens bekannt. Wer im Moment Grösster der Branche ist, hat wenig Bedeutung, und zwar sowohl was das Image als auch was die relativen Kostenpositionen der drei Konkurrenten anbelangt. Im übrigen ist zu erwähnen, dass starke Strömungen im Zeitgeist sich heute *gegen die grossen Dimensionen* an sich richten.

Vielfach ist festzustellen, dass die grössten Unternehmungen nicht immer die ertragsstärksten sind. Die Voraussetzungen für eine gehobene Ertragskraft ergeben sich in erster Linie aus starken Marktpositionen in den einzelnen Geschäftsfeldern, nicht aus den Umsatzgrössen der Unternehmung als Ganzes. Es gibt eindrückliche Fälle, in denen aus einer qualitativen Orientierung über den Weg einer Umsatzschrumpfung verlustbringende Unternehmungen in ertragsstärkere transformiert wurden. So schildert etwa *Gälweiler* [10] das Beispiel einer Unternehmung, in welcher mittels einer Umsatzschrumpfung um rund 35% aufgrund einer strategischen Marktsegmentierung

- ein vorher bei fast 100% Auslastung liegender Break Even Point auf einen Auslastungsgrad von etwa 55% reduziert werden und damit
- die Ertragslage aus der Verlustzone in eine dauerhafte Gewinnsituation übergeführt werden konnte.

Für den langfristigen Erfolg entscheidend ist also *nicht die gesamthafte Grösse* der Unternehmung bezogen auf die Branche, sondern die *Wettbewerbsstärke in den einzelnen Geschäftsfeldern*, in denen es gilt, substantielle Erfolgspotentiale aufzubauen und zu sichern. In einem solchen Geschäftsfeld lässt es sich in der Regel auch als Nummer 2 gut leben.

Durch das Management der Erfolgspotentiale, welches die Kernaufgabe strategischer Führung ist, können nicht nur auf der Ebene der Geschäftsfelder, sondern auch innerhalb des einzelnen Geschäftsfeldes in bezug auf einzelne Regionen oder Segmente, wie etwa Kundengruppen, Absatzkanäle usw., Schwerpunkte gesetzt werden. Unter diesem Gesichtspunkt hat die Aussage, auf Dauer seien nur Marktführer – und zwar als Nummer 1 oder Nummer 2 – in voller Prosperität überlebensfähig [11], ihre Berechtigung. Grundsätzlich hat ja auch die kleinste Unternehmung die Möglichkeit, in einem bestimmten *Teilmarkt* führend zu sein. Allerdings ist nicht jedes Segment gross und stabil genug für den Aufbau einer dauerhaften Existenz. Ausserdem darf in diesem Zusammenhang nicht vergessen werden, dass es eine wachsende Anzahl Produkt/Markt-Systeme gibt, in denen ein systeminhärenter Zwang zum Wettbewerb auf globaler Ebene [12] oder zumindest innerhalb grösserer, geographisch oder kundenbedürfnisorientiert definierter Dimensionen, herrscht.

Darum muss man der Frage, wie der relevante Markt zu definieren ist, ein hohes Mass an Aufmerksamkeit und Intelligenz widmen!

Literatur

1 Vgl.: *Henderson, Bruce D.:* Die Erfahrungskurve in der Ungernehmungsstrategie, Frankfurt/New York: Herder & Herder 1974; *Gälweiler, Aloys:* Unternehmungsplanung, Frankfurt und New York: Campus 1974

2 Vgl.: *Henderson, Bruce D.:* On Corporate Strategy, Cambridge, Massachusetts: Abt Books, p. 90 ff.

3 *Kotler, Philipp:* Marketing Management, 4th edition, Englewood Cliffs: Prentice Hall 1980, S. 281

4 *Neue Zürcher Zeitung*, 11.1.1982, S. 7

5 Siehe zum Folgenden: *Kotler, Philipp:* Marketing-Management, Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag, 1977, S. 250 ff.

6 Vgl. *Ansoff, H. Igor:* Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1957, S. 113-124

7 Vgl. auch: *Rupp, Martin:* Produkt/Markt-Strategien. 2. Aufl. Zürich: Verlag Industrielle Organisation 1983; ferner *Malik, Fredmund:* Unterlagen zum Seminar Unternehmungspolitik und Unternehmungsstrategie, Management Zentrum St. Gallen 1981

8 Vgl.: *Buaron, Roberto:* New game strategies, *The McKinsey Quarterly*, Spring 1981 (24-40), p. 33 ff.

9 Siehe zu diesem Abschnitt: *Ries, Al/Trout, Jack:* Positioning: The Battle for your Mind, New York: McGraw Hill, 1981, p. 33 ff.

10 *Gälweiler, Aloys:* Steuerung der Kostenhöhe und der Kostenstruktur durch strategische Planung. *Die Betriebswirtschaft* 37 (1977) (67-75) p. 73 f.

11 Vgl.: *Hinterhuber, Hans W.:* Wettbewerbsstrategie, Berlin und New York: De Gruyter 1982, S. 293

12 Vgl.: *Levitt, Theodore:* The globalization of markets. *Harvard Business Review*, May-June 1983, p. 92-102; sowie *Hout, Thomas/Porter, Michael E./Rudden, Eileen:* How global companies win out. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1982 (98-108) p. 98

Résumé

Le sujet Management stratégique a gagné largement en considération ces dernières années. Il convient toutefois de noter que la discussion s'est presque uniquement limitée à deux sortes d'entreprises: d'une part aux «Grands» du marché et d'autre part aux petites entreprises dont la capacité de survie se base sur la spécialisation et la stratégie des «niches».

L'article s'occupe des questions: un «numéro 2» a-t-il donc des possibilités stratégiques? Quel est la potentialité de leur répertoire de comportement stratégique? Des réponses de forme différenciées sont données à ces questions au moyen de phénomènes et d'exemples.

Summary

During the last few years, management circles have given more and more attention to the topic «strategic management». However, it must be stated that the discussion has been largely limited to two types of companies. On the one hand, the market leader and on the other small-size enterprises, whose ability to survive is dependent on specialization and niche strategies. This article considers the questions: Has a «number 2» really any strategic possibilities? Which is its potential strategic behaviour repertoire? These question are answered in differentiated form with the aid of typical phenomena and examples.

© Verlag Industrielle Organisation BWI ETH - Zürichbergstrasse 18, CH-8028 Zürich