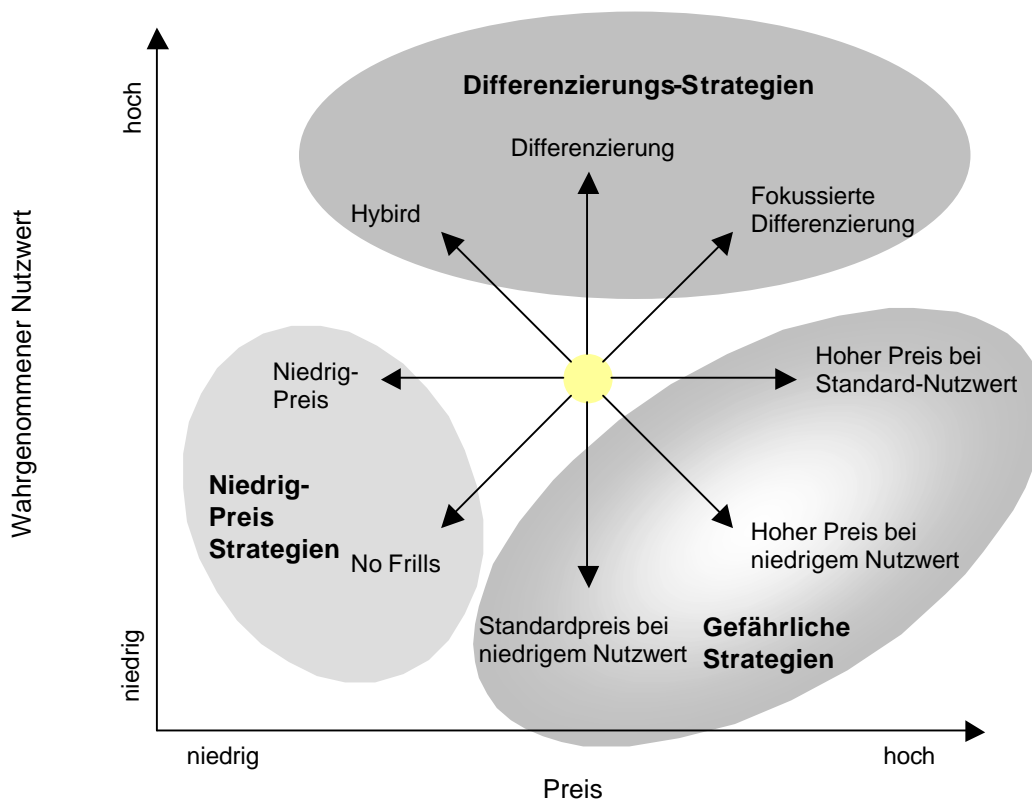


Die Strategy-Clock Strategien auf der Basis von Preis und Nutzwert

Michael Porter hat mit seinem Modell der generischen Strategien (Kostenführerschaft, Qualitätsführerschaft bzw. Differenzierung oder Focus) die Bedeutung einer klaren Wettbewerbsstrategie hervorgehoben. Porter argumentiert, dass Unternehmen Wettbewerbsvorteile nur dann erringen können, wenn sie in der Lage sind, die Kundenbedürfnisse entweder besser (Qualitätsführerschaft) oder effizienter (Kostenführerschaft) als die Wettbewerber zu bedienen.

Ein Kritikpunkt an diesem Modell ist, dass es eine undifferenzierte Entweder-Oder-Entscheidung verlangt und alle Strategien, die zwischen diesen beiden Extremen liegen, als „suck in the middle“ verwirft. Tatsächlich lässt sich z.B. das erfolgreiche Geschäftsmodell von IKEA, das günstige Preise mit einer starken Differenzierung verbindet, nicht in Porters generische Strategien einordnen.

Auf Grundlage dieser Kritik entwickelten Bowman und Faulkner einen weitergehenden Ansatz, der Abstufungen und Kombinationen der Preis- und Qualitätsführerschaft berücksichtigt. Obwohl das Modell zur Bestimmung der strategischen Ausrichtung einzelner Geschäftseinheiten eines Gesamtunternehmens entwickelt wurde, ist es insgesamt für die Strategieentwicklung anwendbar.



1 No Frills

Eine No Frills (Keine Extras) Strategie verbindet bei einer Konzentration auf preissensitive Marktsegmente einen niedrigen Preis mit einem niedrigen Zusatznutzen. Anbieter mit dieser Strategie offerieren dem Kunden ein Basisprodukt, das das grundlegende Bedürfnis (Essen, Transport etc.) erfüllt, mehr jedoch nicht. Durch den Verzicht auf zusätzliche wertsteigernde Elemente wie Marken, Einkaufserlebnis, ergänzende Serviceleistungen und ähnliches kann ein sehr günstiger Preis angeboten werden. Solche Strategien verfolgen beispielsweise der Discounter Aldi (keine aufwendigen Regale und Ladenausstattungen, kaum Markenprodukte), der Fahrzeughersteller Lada (kein Markenimage) oder die sogenannten No-Frills Airlines wie Ryanair, Go oder Easyjet (kein warmes Essen an Bord, nur Nebenflughäfen). Sie alle bieten dem Kunden die Möglichkeit, sein Grundbedürfnis zu befriedigen. Durch ihren Verzicht auf kostentreibende Extras, über die sich andere Anbieter zu differenzieren suchen, sprechen sie gezielt preissensible Kundengruppen an und können sich damit in dieser Marktnische erfolgreich etablieren.

2 Niedrigpreisanbieter

Bei einer Niedrigpreisstrategie wird versucht, bei etwa vergleichbarem Kundennutzen niedrigere Preise als die Wettbewerber anzubieten. Ein solches Vorgehen wird jedoch oft von Wettbewerbern kopiert und birgt so die Gefahr, branchenweite Preiskämpfe zu initiieren, die erheblich die Gewinnmargen reduzieren können. Ein Beispiel dafür sind die seit Jahren immer wieder aufflammenden Preisrunden der Einzelhandelsketten in Deutschland, die in jüngster Zeit durch die neu in den Markt drängende Kette Wal-Mart noch angeheizt wurden. Eine wesentliche Voraussetzung für den langfristigen Erfolg einer Niedrigpreisstrategie besteht in der Kostenführerschaft. Das bedeutet, dass die Unternehmen ihre Produkte und Leistungen nicht nur zu niedrigeren Preisen als der Wettbewerb anbieten, sondern auch zu niedrigeren Kosten erzeugen bzw. einkaufen können. Kostenführerschaft kann üblicherweise durch besonders effiziente und nicht kopierbare Fertigungsverfahren, Skaleneffekte (Massenproduktion) oder Verhandlungsmacht über Zulieferer erreicht werden. Weiterhin können Anbieter auch durch Spezialisierung auf ganz bestimmte Marktsegmente in nur diesen Segmenten der günstigste Anbieter sein.

3 Hybrid

Bei einer Hybridstrategie nutzen die Unternehmen die aus ihre niedrigen Herstellungskosten resultierenden Gewinne, um einen relativ günstigen Preis in Verbindung mit einem gewissen Grad an Differenzierung vom Wettbewerb zu erreichen. Beispielsweise verfolgten die Japanischen Autohersteller Ende der 80er Jahre, nachdem sie sich durch günstige Preise auf dem Europäischen Markt etabliert hatten, eine Hybridstrategie. Durch ihre optimierten Fertigungsmethoden konnten sie weiterhin im Vergleich zu europäischen Produzenten günstige Preise anbieten, erhöhten aber gleichzeitig die Qualität und Zuverlässigkeit ihrer Fahrzeuge, um auch anspruchsvollere Kundengruppen zu erreichen.

Auch das Möbelhaus IKEA wird oft als Beispiel dafür zitiert, dass im Gegensatz zu Porters Generischen Strategien auch gleichzeitig und mit Erfolg eine Strategie der Differenzierung und Preisführerschaft verfolgt werden kann.

4 Differenzierung

Mit einer Differenzierungsstrategie werden Produkte bzw. Leistungen angeboten, die sich von denen des Wettbewerbes in solchen Kriterien unterscheiden, die von den Kunden besonders geschätzt werden. In der Wahrnehmung der Kunden wird ein zusätzlicher Nutzwert angeboten, der das Produkt bei etwa gleichem Preisniveau von ähnlichen Angeboten abhebt. Differenzierungen können nicht nur durch konkrete Produkteigenschaften (Design, Funktionalität, Innovation etc.) begründet werden, sondern auch durch Marketing (Markenidentität, Schaffung eines „Hype“) oder durch zusätzliche Kompetenzen (besondere Serviceorientierung, besonders schnelle Leistungserbringung, hohe Auswahl).

Um eine solche Strategie erfolgreich zu verfolgen, müssen die Unternehmen genau bestimmen, wer ihre Kunden sind und was genau diese Kundengruppe besonders schätzt. Darauf muss die eigene Position im Vergleich zum Wettbewerb analysiert werden, um eine wirklich nachhaltige – nicht leicht imitierbare – Differenzierungsbasis auszuwählen.

5 Fokussierte Differenzierung

Bei einer fokussierten Differenzierung wird der vom Kunden wahrgenommene deutlich herausragende Nutzwert dazu benutzt, ein über dem Wettbewerb liegendes Preisniveau zu rechtfertigen. Fokussierte Differenzierung finden meist in ganz konkreten abgegrenzten Marktsegmenten statt. Ein klassisches Beispiel sind Luxusgüter. Ein Ferrari ebenso wie ein Gucci-Schuh werden eben nicht nur gekauft, weil man sich damit fortbewegen oder seinen Fuß schützen kann. Diese Produkte zeichnen sich gegenüber der „Durchschnittsware“ durch besonders hochwertige Materialien, sorgfältige Verarbeitung, außergewöhnliches Design und andere Eigenschaften aus. Ein wichtiger Aspekt ist dabei häufig die Marke, die dem Besitzer gerade im Luxussegment als Statussymbol dienen kann. Für solche Produkteigenschaften werden dann auch Preise akzeptiert, die zum Teil erheblich über dem normalen Preisniveau für ein Produkt dieser Kategorie liegen.

Der Unterschied zur einfachen Differenzierungsstrategie besteht hier in der Fokussierung auf ganz bestimmte Marktsegmente, die bereit sind, ein Preispremium für besondere Produkteigenschaften zu akzeptieren.

Zu beachten ist hier ferner, dass auch in den gewählten Marktsegmenten noch Wettbewerb durch Anbieter mit ähnlichen Strategien herrscht. Der Gucci-Schuh ist zwar von einem ähnlichen Modell aus dem Haus Salamander deutlich abgesetzt, agiert aber immer noch mit den Schuhkollektionen zahlreicher anderer Luxuslabels im gleichen Marktsegment.

6 bis 8 Risikostrategien

Allen Risikostrategien ist gemeinsam, dass aus Kundensicht und in Relation zum Wettbewerb der wahrgenommene Nutzen nicht den wahrgenommenen relativ hohen Preis rechtfertigt.

Die Strategie 6, hoher Preis bei Standard-Nutzwert, ist häufig in Monopolsituationen anzutreffen. Sie kann nur so lange erfolgreich sein, wie das Monopol durch Gesetzgebung, hohe Eintrittsbarrieren oder ähnliches geschützt wird.

Die Entwicklung am deutschen Telefonmarkt zeigt deutlich, dass Kunden bei wahrgenommenen gleichen Produkteigenschaften keine überhöhten Preise tolerieren und zu dem Anbieter mit dem günstigeren Preis wechseln.

Literatur:

David Faulkner & Cliff Bowman. The Essence of Competitive Strategy.