

Jendges

Wettbewerbsstrategien bei rückläufigen Märkten

**GABLER** EDITION WISSENSCHAFT

Thomas Jendges

# Wettbewerbsstrategien bei rückläufigen Märkten

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. H. M. Schellhaaß

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Jendges, Thomas:**

Wettbewerbsstrategien bei rückläufigen Märkten / Thomas Jendges.

Mit einem Geleitw. von H. M. Schellhaaß. -

(Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: Berlin, Techn. Univ., Diss., 1995

ISBN 978-3-8244-6252-0 ISBN 978-3-663-09133-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-09133-2

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1996

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH,  
Wiesbaden 1996

Lektorat: Claudia Splittgerber



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-8244-6252-0

## **Geleitwort**

Der Verfasser hat mit der ökonomischen Analyse von Wettbewerbsstrategien in rückläufigen Märkten ein aktuelles Thema aufgegriffen, das nicht nur für Rezessionszeiten, sondern viel stärker noch für die Anpassungen an den globalen Strukturwandel von großer Bedeutung ist. Durch die Vollendung des europäischen Binnenmarktes und die Integration der osteuropäischen Länder in die Weltwirtschaft entsteht eine neue Struktur der internationalen Arbeitsteilung, die die Beschäftigung am Standort Deutschland bedroht. Wie die Unternehmen mit wettbewerbsschwachen Produkten auf den Strukturwandel reagieren sollen, ist das Thema der vorliegenden Dissertation.

Das zentrale Problem bei Marktrückläufigkeit sind die Überkapazitäten. Die Unternehmensleitung muß sich entscheiden, ob sie diese weiter im rückläufigen Markt halten, auf neue Märkte verlagern oder extern abbauen soll. Die relative Vorteilhaftigkeit dieser Strategien ist bislang nicht deutlich geworden, weil sie jeweils nur in einem günstigen Wettbewerbsumfeld dargestellt worden sind. Insofern widmete sich die bisherige Forschung primär dem Ergebnis des Wettbewerbsprozesses, nicht aber der für die Unternehmensführung entscheidenden Frage: Wie erreiche ich eine günstige Wettbewerbsposition?

Diese Lücke schließt die vorliegende Dissertation durch eine Verknüpfung von wettbewerbstheoretischen mit betriebswirtschaftlichen Modellen, wobei die Sichtweise auf alle potentiellen Geschäftsfelder des Unternehmens erweitert wird. Dadurch wird der Unternehmensleitung aufgezeigt, nach welchen Informationen sie suchen muß, um eine optimale Verwertung der Überkapazitäten zu realisieren.

Es ist zu wünschen, daß diese Arbeit nicht nur auf eine breite Resonanz in der Wissenschaft stoßen wird, sondern auch das eine oder andere gefährdete Unternehmen wieder ans sichere Ufer bringen kann.

Prof. Dr. H.M. Schellhaaß

## Vorwort

Ein portugiesisches Sprichwort besagt: "Wenn kein Wind weht, rudere!" Das gilt auch, wenn dem Sturm in der Innovationsphase, dem Wind während des Wachstums und dem Lüftchen in der Ausreifung die Flaute in der Rückläufigkeit folgt. Im rückläufigen Markt selbst kann man durch Rudern vorankommen. Wie gerudert wird, vermittelt das Kapitel II. Wichtig ist, daß der Steuermann dafür sorgt, daß alle in die gleiche Richtung rudern.

Ein guter Kapitän sollte sich jedoch nicht nur auf das Rudern verlassen, sondern an Alternativen denken: "Wenn kein Wind weht, schalte den Motor an!" Dazu muß aber ein Motor an Bord sein. Haben wir einen Motor, der uns aus der Flaute bringt, lautet die Frage. Die Antwort findet sich, was rückläufige Märkte angeht, in Kapitel III.

Nimmt das Boot nicht genügend Fahrt auf, so muß der Kapitän veranlassen, daß überschüssiger Ballast von Bord geworfen wird. Auch wenn das hart klingen mag, bedeutet es in der Übertragung auf rückläufige Märkte, daß Kapazitätsabbau und damit verbundene Entlassungen nicht ausbleiben. Für die Betroffenen ist das schmerzlich; das Boot kann jedoch vor dem Sinken gerettet werden. Alternativen des Kapazitätsabbaus werden in Kapitel IV erläutert.

Auch ich habe zur Anfertigung dieser Dissertation schon mal rudern müssen, hatte aber meist viel Wind von Professoren, Kollegen, Freunden und Familie, so daß die Seefahrt Spaß gemacht hat und ich sicher in den Hafen einlief. Dafür möchte ich mich sehr bedanken - bei meinem Doktorvater Prof. Dr. Schellhaaß, von dem ich während meiner Assistentenzeit viel lernen konnte; bei Prof. Dr. Hahn, der mich weit über die Erstellung des Zweitgutachtens hinaus unterstützt hat; bei meinen Kollegen Dipl.-Kfm. Henning Hummels und Alexandra Schubert, die stets mehr als nur Kollegen waren; bei Freunden und Familie sowie insbesondere bei meiner guten Freundin und Kollegin Dr. Gabriele Wendorf, die, um bei der Metapher zu bleiben, mir bei Flaute gezeigt hat, wo der Motor ist.

Thomas Jendges

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>I.</b>	<b>Einführung</b>	<b>1</b>
1.	<b>Problemstellung</b>	<b>1</b>
2.	<b>Begriffsabgrenzungen</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>Strategien zur Kapazitätserhaltung oder -erweiterung</b>	<b>9</b>
1.	<b>Problemstellung und vorhandene Strategieansätze</b>	<b>9</b>
2.	<b>Strategie der Kostenführerschaft</b>	<b>13</b>
2.1.	Preiswettbewerb um die Restnachfrage	13
2.1.1.	Auslöser des Preiswettbewerbs	13
2.1.2.	Preisstrategien des Kostenführers	17
2.2.	Maßnahmen zur Erlangung der Kostenführerschaft	20
2.2.1.	Kostenreduzierung beim Produkt	21
2.2.2.	Kostenreduzierung beim Produktionsprozeß	25
2.3.	Kapazitätsentscheidung bei Kostenreduzierung	28
3.	<b>Strategie der Leistungsführerschaft</b>	<b>35</b>
3.1.	Produktwettbewerb um die Restnachfrage	35
3.2.	Maßnahmen zur Erlangung der Leistungsführerschaft	38
3.2.1.	Produktbezogene Leistungssteigerung	39
3.2.2.	Personenbezogene Leistungssteigerung	42
3.3.	Kapazitätsentscheidung bei Leistungsführerschaft	46
4.	<b>Strategie der Kapazitätserhaltung durch politische Subventionen</b>	<b>50</b>
4.1.	Erlangung von Subventionen im politischen Wettbewerb	51
4.2.	Formen politischer Subventionen	59

4.3.	Risiken der politischen Subventionierung	64
4.4.	Kapazitätsentscheidung bei politischen Subventionen	66
<b>5.</b>	<b>Ergebnisse</b>	<b>70</b>
<b>III.</b>	<b>Austrittsstrategien durch alternative Kapazitätsverwendung innerhalb der Unternehmung</b>	<b>74</b>
<b>1.</b>	<b>Problemstellung und vorhandene Strategieansätze</b>	<b>74</b>
<b>2.</b>	<b>Strategie der Kapazitätsübertragung durch angebotsorientierte Diversifikation</b>	<b>79</b>
2.1.	Unternehmensspezifische Kompetenzen als Wettbewerbsvorteil für die Diversifikation	79
2.1.1.	Kompetenz als Wettbewerbsvorteil	79
2.1.2.	Einsatz der Kompetenz auf dem neuen Markt	81
2.2.	Aufdeckung neuer Betätigungsfelder	85
2.3.	Kapazitätsentscheidung bei angebotsorientierter Diversifikation	91
2.3.1.	Strategische Faktoren der Kapazitätsentscheidung: Die Wahl der Marktzutrittsform	92
2.3.2.	Kostenfaktoren der Kapazitätsentscheidung	97
<b>3.</b>	<b>Strategie der Kapazitätsübertragung durch nachfrageorientierte Diversifikation</b>	<b>103</b>
3.1.	Reputation als nachfragebezogener Wettbewerbsvorteil für die Diversifikation	103
3.1.1.	Reputation als Wettbewerbsvorteil	103
3.1.2.	Einsatz der Reputation auf dem neuen Markt	108
3.2.	Aufdeckung neuer Betätigungsfelder	113
3.3.	Kapazitätsentscheidung bei nachfrageorientierter Diversifikation	118
<b>4.</b>	<b>Ergebnisse und Kombinierung der Diversifikationsstrategien</b>	<b>123</b>



<b>IV. Strategien des Kapazitätsabbaus</b>	<b>128</b>
<b>1. Problemstellung und vorhandene Strategieansätze</b>	<b>128</b>
<b>2. Strategie des sofortigen Kapazitätsabbaus</b>	<b>133</b>
2.1. Vorteile des sofortigen Kapazitätsabbaus	133
2.1.1. Vermeidung von Kosten für die Aufrechterhaltung von Kapazitäten	133
2.1.2. Vermeidung von Produktivitätsverlusten	135
2.1.3. Technologische Faktoren	140
2.2. Maßnahmen zur Abfederung des sofortigen Kapazitätsabbaus	141
2.2.1. Produktpolitische Maßnahmen	142
2.2.2. Personalpolitische Maßnahmen	145
<b>3. Strategie des sukzessiven Kapazitätsabbaus</b>	<b>149</b>
3.1. Vorteile der Verzögerung des Kapazitätsabbaus	149
3.1.1. Vorteile auf der Konsumentenebene	151
3.1.2. Vorteile auf der Personalebene	155
3.1.3. Technologische Faktoren	159
3.2. Die Auswahlentscheidung im Rahmen des sukzessiven Kapazitätsabbaus	162
3.2.1. Die marktorientierte Auswahl beim sukzessiven Kapazitätsabbau	162
3.2.2. Die personalorientierte Auswahl beim sukzessiven Kapazitätsabbau	165
<b>4. Ergebnisse</b>	<b>170</b>
<b>V. Wechselwirkungen der Strategien</b>	<b>173</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>178</b>

## VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND TABELLEN

Abb. II.1:	Anreize zu Preissenkungen: Der Nachfrageparameter	15
Abb. II.2:	Beseitigung von allokativen und technologischen Ineffizienzen durch Kostenreduzierung	24
Abb. II.3:	Wirkung der Kostenreduzierung im Modell des Mehrproduktunternehmens	30
Abb. II.4:	Kapazitätsentscheidung bei bleibenden Marktsegmenten im Modell des Mehrproduktunternehmens	47
Abb. II.5:	Veränderung des politischen Gleichgewichts bei Nachfragerückläufigkeit	54
Abb. III.1:	Unterschiedliche Dimensionen der Diversifikation	76
Abb. III.2:	Die strategische Ressourcenanalyse	87
Abb. III.3:	Das strategische Feld von Procter & Gamble	88
Abb. III.4:	Das Reputationsmodell	106
Abb. III.5:	Die Übertragung der Reputation auf neue Märkte	107
Abb. III.6:	Assoziationen mit Markennamen - das Beispiel Häagen-Dasz	116
Abb. III.7:	Die strategische Kundenanalyse	117
Abb. IV.1:	Der Einfluß der minimalen optimalen Betriebsgröße auf die Wahl der Austrittsstrategie	160
Tab. III.1:	Entscheidungsfaktoren: interne versus externe Diversifikation	97
Tab. III.2:	Entscheidungsfaktoren bei der alternativen Kapazitätsverwendung	127