

Vahlen's Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Industriegütermarketing

von

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Prof. Dr. Markus Voeth

10. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4763 7

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

vorzunehmenden Gruppeneinteilung an oder die der empirisch-induktiven Vorgehensweise, z. B. mittels multivariater Verfahren (vgl. *Bauer*, 1991, S. 404 ff.; *Gaitanides/Westphal*, 1991, S. 252).

Bei der **hermeneutischen Klassenbildung** werden die strategischen Gruppen anhand weniger (aus Darstellungsgründen meist zwei) ausgewählter Strategiedimensionen identifiziert. Diese Variablen bilden dann die Achsen einer Fläche, auf der die Geschäftseinheiten nach den unterschiedlichen Ausprägungen hinsichtlich dieser Variablen positioniert und zu Gruppen zusammengefasst werden können. Es ergibt sich somit eine sog. **strategische Karte** eines Marktes, wobei eine Beschränkung auf zwei Strategiedimensionen dadurch umgangen werden kann, indem die Marktstruktur durch wechselnde Kombinationen strategischer Dimensionen abgebildet wird (vgl. *Hayes et al.*, 2004, S. 126 f.; *Müller*, 1995, S. 46).

Diese Art der Strukturierung gibt jedoch Anlass zur **Kritik**. So ist als Nachteil insbesondere die Trennung der Reduktion der Merkmale auf wenige Dimensionen einerseits und der Gruppenbildung anhand dieser Dimensionen andererseits zu nennen. Dadurch kommt die Absicht, in sich homogene und untereinander heterogene Gruppen zu bilden, erst bei der Positionierung der Anbieter im Merkmalsraum zum Tragen und nicht schon bei der Bestimmung der relevanten Strategiedimensionen. Da darüber hinaus weder die Auswahl der relevanten Merkmale noch die Strukturierung der Strategic Business Units (SBUs) theoretisch abgeleitet wird, bezeichnet man dieses Verfahren auch als „poor-man“-Strukturierung (vgl. *Bauer*, 1989, S. 254).

Die **empirisch-induktive Gruppenbildung** mittels multivariater Verfahren ermöglicht aufgrund der Möglichkeit zur Berücksichtigung vielfältiger Strategiedimensionen eine umfassendere Beschreibung der real existierenden Wettbewerbsverhältnisse (vgl. *Hannig*, 1993, S. 154). Darüber hinaus gewährleisten sie die geforderte simultane Lösung von Variablenauswahl und Gruppenbildung. In der Praxis hat sich die **Clusteranalyse** dabei als das am häufigsten eingesetzte (*Dikmen et al.*, 2009, S. 289) Strukturierungsverfahren herausgestellt (vgl. zum Verfahren *Backhaus et al.*, 2011a, S. 395 ff.; vgl. als Anwendungsbeispiel für eine empirisch-induktive Gruppenbildung via Clusteranalyse z. B. *Dikmen et al.*, 2009). Bei 34 ausgewählten empirischen Untersuchungen wurde dieses Verfahren zur Identifikation der Gruppen in 14 Fällen herangezogen (vgl. *Homburg/Sütterlin*, 1992, S. 644 ff.). Die Zielsetzung der Clusteranalyse liegt in der Bildung in sich homogener und untereinander heterogener Objektgruppen, also in der Zusammenfassung einzelner Geschäftseinheiten zu (strategischen) Gruppen, wobei innerhalb der Gruppe eine weitgehend ähnliche Struktur bzgl. der Strategiedimensionen und zwischen den Gruppen eine möglichst heterogene Struktur vorliegen sollte (vgl. *Backhaus et al.*, 2011a, S. 395 ff.).

Mit Hilfe der Clusteranalyse kann allerdings auch nicht das Problem gelöst werden, dass in die Untersuchung nur solche Strategiedimensionen einbezogen werden sollten, die für die angestrebte Gruppierung sachlich relevant sind und die zudem keine Korrelationen aufweisen. Durch Vorschaltung einer explorativen Faktorenanalyse (vgl. *Backhaus et al.*, 2011a, S. 329 ff.), die eine Reduktion hochkorrelierter Variablen auf unabhängige Strategiedimensionen vornimmt, lässt sich dieser Missstand jedoch beseitigen. Auf Basis der Faktorwerte, welche die Ausprägungen der einzelnen SBUs bzgl. der Strategiedimensionen darstellen, kann dann anschließend eine Clusteranalyse durchgeführt werden.

Kritik am Konzept der strategischen Gruppen

Die Identifikation strategischer Gruppen kann für die Ableitung einer Wettbewerbsstrategie ungewollte Konsequenzen beinhalten. *Albach* (1992, S. 667) postuliert, dass im Wesentli-

chen zwei Gründe gegen das Konzept der strategischen Gruppen sprechen: Auf der einen Seite werden die Unternehmen dazu verleitet, sowohl mögliche Wanderungsbewegungen von Käufern bei anderen strategischen Gruppen als auch die potenzielle Konkurrenz aus anderen strategischen Gruppen außer Acht zu lassen. Auf der anderen Seite kann der Begriff „strategische Gruppe“ wettbewerbsverzerrend wirken, da die Kartellbehörden möglicherweise dazu veranlasst werden, den Begriff des relevanten Markts auf die strategische Gruppe einzuengen.

Anstelle einer Betrachtung lediglich einer strategischen Gruppe muss der gesamte Markt berücksichtigt werden, da letztlich jede Wettbewerbsposition bestreitbar ist. Die Mobilitätsbarrieren unterliegen einer Dynamik und können ggf. jederzeit überwunden werden. Auch *Homburg/Sütterlin* (1992, S. 657) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass der Ansatz der strategischen Gruppen in erster Linie als statisches Konzept anzusehen ist. Die lediglich temporäre Stabilität der identifizierten Gruppenstrukturen und Mobilitätsbarrieren bleibt in diesem Konzept weitgehend unberücksichtigt.

2 Das erwartete Verhalten der Konkurrenz

Sind die relevanten tatsächlichen und potenziellen Konkurrenten als strategische Gruppen identifiziert, stellt sich die Frage, welches **Konkurrenzverhalten** der Anbieter *in der Zukunft* erwarten kann.

Abbildung 55 zeigt in einem Überblick die **Einflussfaktoren** auf das erwartete Konkurrenzverhalten (vgl. zu anderen Faktoreinteilungen z. B. *Jain*, 1985, S. 10 ff.).

Es wird deutlich, dass das **Verhalten eines Anbieters** in direkter Relation zum Verhalten seiner Konkurrenten zu sehen ist. Das eigene Verhalten wird das Konkurrenzverhalten beeinflussen und umgekehrt.

Neben diesen direkten Wirkungen übt eine Reihe anderer Faktoren Einfluss auf das relative Konkurrenzverhalten aus. Zunächst einmal ist davon auszugehen, dass alle betrachteten

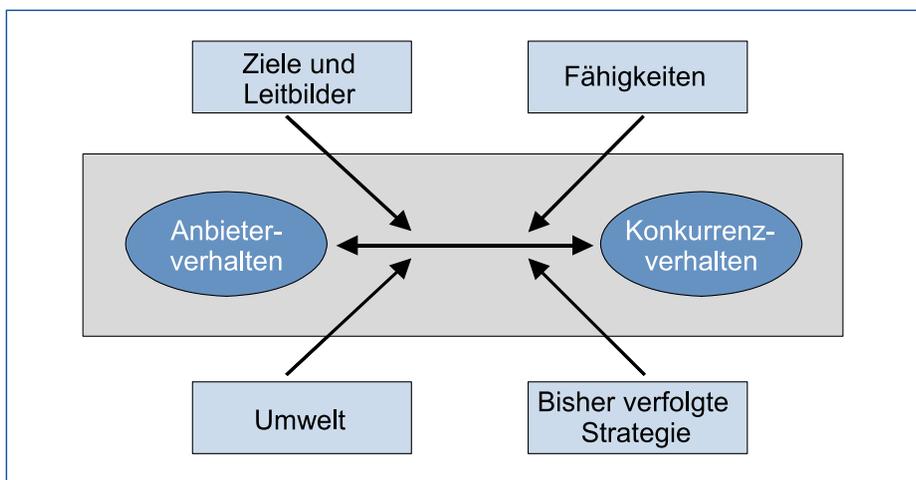


Abb. 55: Einflussfaktoren auf das relative Konkurrenzverhalten

Quelle: in Anlehnung an *Porter*, 2013, S. 91 ff.

Anbieter eine bestimmte **Strategie** verfolgen, die in Zukunft in ihrer Grundausrichtung beibehalten, aber auch verändert werden kann. Ob und inwieweit es wirklich das Ziel sein wird, hängt von der Höhe der Mobilitätsbarrieren, den **Fähigkeiten** der Konkurrenten (z. B. den finanziellen Möglichkeiten zur Veränderung von Technologiestandards) und den jeweils verfolgten **Vorstellungen** ab. Betrachtet sich der Anbieter beispielsweise als Technologieführer und will er dieses Ziel auch in der Zukunft beibehalten, so wird er andere Fähigkeiten aufweisen müssen als derjenige, der Nachahmerziele verfolgt.

Schließlich werden die erwarteten **Umweltentwicklungen** einen Einfluss auf das Verhalten haben, wie dies schon im Bereich des organisationalen Beschaffungsverhaltens deutlich wurde. Die Einflussfaktoren der Umwelt wirken somit gleichermaßen direkt auf das Nachfrage- wie auf das relative Konkurrenzverhalten.

2.1 Bisher verfolgte Strategie

Ausgangspunkt einer jeden Konkurrenzanalyse ist die Beobachtung der bisherigen sowie aktuell verfolgten Strategien der Konkurrenten im Vergleich zur eigenen strategischen Ausrichtung. Das Konzept der strategischen Gruppe hat gezeigt, dass sich häufig Gruppen finden lassen, die weitgehend ähnliche Strategien verfolgen.

Die Erfolge der **aktuell verfolgten Strategien** haben i. d. R. Auswirkungen auf die Ziele der Wettbewerber für die Zukunft. Ist die gegenwärtige Strategie z. B. nicht erfolgreich, so muss damit gerechnet werden, dass das Unternehmen zukünftig eine andere, erfolgreichere Strategie verfolgt und damit den Wechsel in eine andere, gewinnträchtigere strategische Gruppe anstrebt.

Zu Beginn der 1980er Jahre verloren die führenden deutschen Werkzeugmaschinenanbieter, die eine Qualitätsführerstrategie verfolgten, erheblich an Marktanteilen gegenüber den Japanern. Diese Entwicklung war eine Auswirkung der japanischen Konkurrenzstrategie, welche verstärkt die Kostenführerposition zum Ziel hatte (vgl. *Backhaus*, 1985, S. 14; *Backhaus/Hilker*, 1994, S. 186 ff.).

Im Rahmen der Konkurrenzanalyse wird häufig das Konzept des **Benchmarkings** angewandt. Benchmarking ist ein kontinuierlicher Prozess, bei dem Strategien, Produkte, Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen über mehrere Unternehmen hinweg verglichen werden. Es geht also nicht darum, lediglich die Strategien zu vergleichen, sondern auf einer detaillierteren Ebene Unterschiede und Verbesserungspotenziale im Vergleich zur Konkurrenz herauszufinden. Ziel für ein Unternehmen ist es dabei, seine Leistungen durch Orientierung an den jeweiligen Bestleistungen innerhalb oder auch außerhalb der Branche zu verbessern (vgl. *Camp*, 1994; *Sabisch*, 1994, S. 58 ff.; *Sabisch/Tintelnot*, 1997, S. 12 ff.; *Watson*, 1993).

Im Gegensatz zur klassischen Konkurrenzanalyse lassen sich beim Benchmarking **drei wesentliche Besonderheiten** feststellen (vgl. *Töpfer/Mann*, 1997, S. 35 f.):

- **Branchenübergreifender Fokus**
Benchmarking beschränkt sich nicht auf einen Vergleich der direkten Konkurrenten, sondern sucht branchenübergreifend nach neuen Lösungen.
- **Kein reiner Kennzahlenvergleich**
Bei Benchmarking handelt es sich nicht um einen reinen Kennzahlenvergleich. Stattdessen wird versucht, die Gründe des Abweichens gegenüber anderen Unternehmen genauer

zu hinterfragen und die dahinterliegende Philosophie bzw. die Details der Abläufe zu ergründen.

- *Dynamischer Prozess*

Idealtypisches Benchmarking versteht sich als wiederkehrender Prozess, so dass dauerhaftes Lernen von der Konkurrenz gefördert wird.

Damit ist Benchmarking in der Lage, durch den „Blick über den Tellerrand“ innovative Ideen zu erzeugen:

Der amerikanische Elektrokonzern General Electric hat beispielsweise für die Verbesserung seiner Servicequalität das in diesem Bereich mit Business Excellence führende amerikanische Handelsunternehmen Wal-Mart ausgemacht und analysiert, um Anregungen für Verbesserungen zu erhalten.

Die Xerox Corporation, ein Pionierunternehmen im Benchmarking, vergleicht sich z. B. bei der Fakturierung mit American Express und im Bereich der Logistik mit dem amerikanischen Versandhandelsunternehmen L.L. Bean.

Die Southwest Air Lines sollen eine Zeitreduzierung von 50 % bei Be- und Entladung, Betankung, Sicherheitschecks und Reinigung ihrer Flugzeuge realisiert haben, indem eigene Zeiten mit Boxenstops beim Indy-500-Autorennen verglichen wurden (vgl. Hofmann, 2012, S. 49 f.).

Eine zentrale Frage im Rahmen einer Benchmarking-Untersuchung ist die Wahl des geeigneten Vergleichsobjekts, wobei verschiedene Bezugsebenen herangezogen werden können (vgl. *Abbildung 56*).

Neben der Frage eines internen oder externen Vergleichs – beim externen Vergleich kann noch zwischen einer branchenbezogenen und einer -übergreifenden Perspektive unterschieden

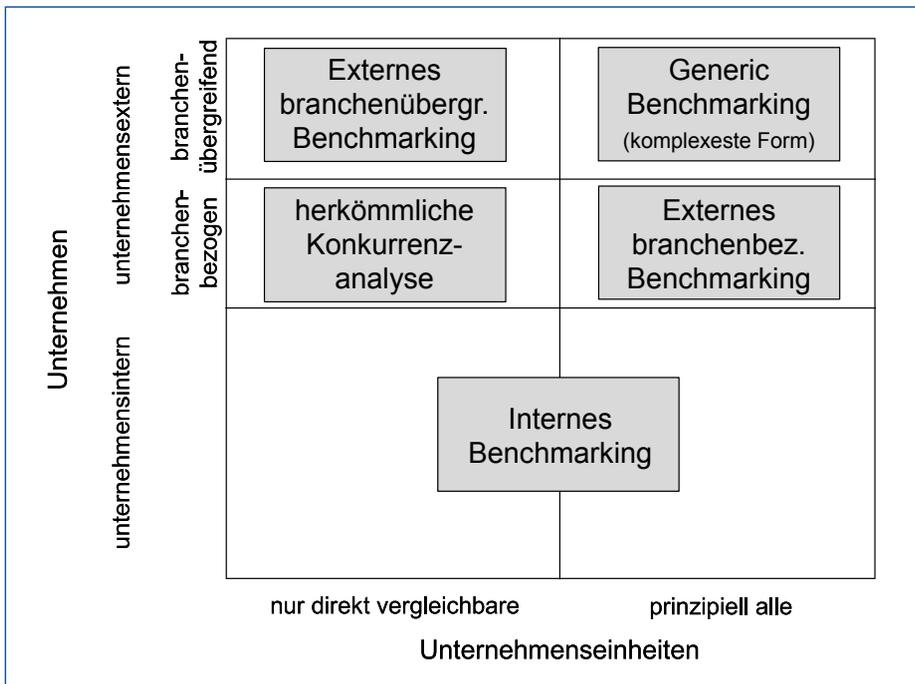


Abb. 56: Formen des Benchmarkings

den werden – besteht die Möglichkeit, nur direkt vergleichbare oder prinzipiell alle Organisationseinheiten („Eingangslogistik lernt von Eingangslogistik oder auch von Ausgangslogistik“) heranzuziehen. Grundsätzlich unterschieden wird zwischen folgenden Klassen:

- *internes Benchmarking*
Vor allem bei großen Unternehmen lässt sich oft feststellen, dass **unterschiedliche Unternehmenseinheiten** erheblich voneinander lernen können.
- *externes-branchenbezogenes Benchmarking*
Eine Analyse **innerhalb der Branche** stellt die am häufigsten gewählte Form des Benchmarkings dar. Beispielsweise stellt VW für die Wachstumspläne des Automobilherstellers Kia gemäß dem Geschäftsführer von Kia Motors Deutschland den entscheidenden Benchmark dar, was sich mit Hilfe der Aussage „Wir orientieren uns an Volkswagen“ belegen lässt (Nusser, 2012). Anders als bei der herkömmlichen Konkurrenzanalyse wird bei einer Benchmarkanalyse innerhalb der Branche allerdings zumeist keine Einschränkung auf nur direkt vergleichbare Unternehmenseinheiten vorgenommen. Bei dieser Form bestehen oftmals erhebliche Datenbeschaffungsprobleme, weil direkte Konkurrenten weniger bereit sind, Informationen weiterzugeben.
- *externes-branchenübergreifendes Benchmarking*
Bei dieser Form des Benchmarking wird für eine bestimmte Unternehmensaufgabe (z. B. Verpackung) branchenübergreifend nach der **bestmöglichen Problemlösung** gesucht. Beispielsweise lernt ein Kopiererhersteller von einem Versandhaus die Abläufe bei der Kommissionierung und Verpackung von Waren. Häufig ist die Bereitschaft zur Informationsweitergabe hier wesentlich höher als gegenüber direkten Konkurrenten. Gleichzeitig ist aber auch eine höhere Abstraktions- und Adaptionsfähigkeit notwendig.

Abbildung 57 fasst noch einmal die unterschiedlichen Referenzklassen des Benchmarkings zusammen.

Das Instrument des Benchmarkings liefert handlungs- und umsetzungsorientierte Ansätze zur Verbesserung der KKV-Position. Als Beispiel hierfür lässt sich die Studie von Peukert/Sahr (2010, S. 98 ff.) anführen, im Rahmen derer die Autoren die Nachhaltigkeit in der chemischen und pharmazeutischen Industrie untersuchen. Dabei vergleichen sie 20 Chemie-/Pharmaunternehmen in Deutschland sowie 17 weitere globale Chemie-/Pharmakonzerne anhand ausgewählter Kriterien miteinander. So haben die Unternehmen die Möglichkeit, sich mit ihren Konkurrenten zu vergleichen und potenziellen Handlungsbedarf hinsichtlich der Nachhaltigkeit im Vergleich zur Konkurrenz zu identifizieren. Die Ergebnisse sind umso erfolgversprechender, je klarer umrissen der Untersuchungsbereich ist (vgl. Rau, 1996, S. 22 f.). Bei richtigem Einsatz werden dauerhafte Lernprozesse gefördert. Es geht nicht darum, den jeweils Klassenbesten einfach zu kopieren, sondern die Anstöße aus den anderen Unternehmen als Ausgangspunkt für eine unternehmensspezifische kreative Weiterentwicklung zu nutzen.

2.2 Ziele der Konkurrenten

Die Formulierung von strategischen Zielen, aus denen operationale Teilziele abzuleiten sind, ist eine der zentralen Aufgaben der Unternehmensleitung. Welche Ziele letztlich zum Tragen kommen, ist dabei Gegenstand eines Aushandlungsprozesses in der Geschäftsführung eines Unternehmens.

Referenzklasse	Referenzobjekte	Zielsetzung	Bemerkungen
Internes Benchmarking	– Filialen, Geschäftsbereiche des eigenen Unternehmens	– Leistungsverbesserung im Unternehmen	– relativ günstige Bedingungen des Vergleichs – begrenztes Verbesserungspotenzial
Externes-branchenbezogenes Benchmarking	– Wettbewerber – andere Unternehmen der Branche (Zulieferer, anderes Leistungsprogramm) (best in class)	– Erringung von KKV's – Führerschaft in der Branche	– enge Verbindung zur Wettbewerbsanalyse – ständige Analyse der Branchenentwicklung
Externes-branchenübergreifendes Benchmarking	– Unternehmen mit Bestlösungen für eine bestimmte Funktion (best in world)	– Erringung von KKV's – Erzielung von Bestlösungen	– Ermittlung von Analogien, spezifische Anpassung für Unternehmen – umfangreichstes Verbesserungspotenzial

Abb. 57: Referenzklassen des Benchmarkings

Quelle: in enger Anlehnung an *Sabisch/Tintelnot*, 1997.

Zum Teil sind die grundsätzlichen Ergebnisse solcher Zielentscheidungen der Konkurrenten z. B. in der einschlägigen Fachpresse oder in von Konkurrenten herausgegebenen Publikationen (vgl. das Beispiel in *Abbildung 58*) zugänglich.

Diese Informationen sind aber grundsätzlich mit Vorsicht zu behandeln, da einerseits der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellte Informationen nicht immer zutreffend sein müssen und andererseits Zielmodifikationen ständig möglich sind. Somit lassen sich Konkurrenzverhaltensweisen auch durch eine gründliche systematische **Zielanalyse** häufig nur begrenzt erklären bzw. prognostizieren.

Nicht immer werden Ziele jedoch öffentlich erklärt. Dann ist es notwendig, nach (indirekten) Zielindikatoren zu suchen. So kann z. B. das **Konzept der strategischen Gruppen** einen Ansatzpunkt für die Prognose zukünftigen Wettbewerbsverhaltens geben (vgl. zum Konzept der strategischen Gruppen Teil 2 Kapitel A II 1.2).

2.3 Fähigkeiten (Ressourcen) der Konkurrenten

Wichtige Restriktionen für die Konkurrenzreaktionen stellen die Fähigkeiten der Wettbewerber dar. Die Fähigkeiten eines Unternehmens können sich auf alle Funktions- und Geschäftsbereiche eines Unternehmens beziehen.

Ein zentrales Instrument zur Analyse der Fähigkeiten bzw. Kernkompetenzen eines Unternehmens ist die von *Porter* entwickelte **Wertkette** (vgl. *Porter*, 2014, S. 61 ff.), welche in



Abb. 58: Beispiel für Zielbenennung in der Öffentlichkeit

Quelle: Spiegel-Online, 2011.

der Literatur nach wie vor breite Anwendung findet (vgl. hierzu z. B. Fearne et al., 2012, S. 576ff.). Der Grundgedanke dieses Modells besteht darin, die Kosten und das Ausmaß der Wert-Generierung eines Unternehmens seinen Unternehmensbereichen bzw. -aktivitäten zuzuordnen. Hierfür wird ein Unternehmen in verschiedene Prozessbereiche unterteilt. Generelles Ziel ist die Ermittlung des Werts, der durch ein Unternehmen beim Kunden geschaffen wird. Grundsätzlich kann in jedem Bereich der Wertkette ein Ansatzpunkt für einen KKV liegen.

Abbildung 59 zeigt ein klassisches Modell einer Wertkette. Danach lassen sich die Wertaktivitäten eines Unternehmens in zwei verschiedene Bereiche unterteilen. **Primäre Aktivitäten** beschreiben die Reihenfolge des direkten Wertschöpfungsprozesses vom Rohstoff- bzw. Wareneingang bis zum Verkauf und dem entsprechenden Kundendienst. Daneben sorgen **unterstützende Aktivitäten** für eine Aufrechterhaltung der primären Aktivitäten durch Bereitstellung von Inputs von Material, Human Resources, Technologie und sonstiger Infrastruktur. Diese systematische Untergliederung kann ein Unternehmen als Analyserahmen nutzen, um dem Kunden überlegene Wertangebote anzubieten. Dabei kann die Wertkette sowohl als Kostenanalyseinstrument als auch zur Abnehmernutzenanalyse eingesetzt werden. Durch die ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens wird somit eine verbindende Perspektive zwischen Marketing- und Controllingaspekten möglich.

Das Wertkettenkonzept liefert jedoch nur ein grobes Gerüst zur Strukturierungshilfe. **Anwendungsprobleme** werden in der Operationalisierbarkeit, dem hohen Aggregationsniveau und der Zerlegbarkeit der einzelnen Aktivitäten gesehen. Zudem ist zu berücksichtigen, dass sich auf vielen Industriegütermärkten Wettbewerbsvorteile nicht mehr auf einer Wert-



Abb. 59: Wertkette nach Porter

Quelle: Porter, 2014, S. 64.

schöpfungsstufe durch ein Unternehmen alleine erzielen lassen. Vielmehr ist eine unternehmensübergreifende Wertkettenoptimierung im gesamten Wertsystem notwendig. Außerdem gewinnt der Faktor Information für viele Unternehmen immer mehr an Bedeutung, so dass bereits die Entwicklung einer virtuellen Wertkette vorgeschlagen wurde, um den Wert dieses Faktors adäquat zu berücksichtigen (vgl. Rayport/Sviokla, 1996, S. 104 ff.). In diesem Sinne sprechen die Autoren Xu/Bernard (2010) von dem Konzept der „Knowlegde Value Chain“, wobei Wissen und Informationen eine zentrale Rolle bei der Wertschöpfung zukommt.

Die Fähigkeiten eines Unternehmens sind oft sehr unterschiedlich ausgeprägt. Was bei einem Konkurrenten das finanzielle Potenzial darstellt, mit dem auch defizitäre Bereiche jahrelang weiterbetrieben werden können, sind bei einem anderen Konkurrenten das effiziente F&E-Management. Porter (2013, S. 107 ff.) hat die Fähigkeiten in **fünf Gruppen** aufgeteilt. Die Fähigkeitsanalyse soll sich dabei auf folgende Bereiche beziehen:

Kernfähigkeiten

- Welche Fähigkeiten besitzt der Wettbewerber in jedem der Funktionsbereiche? Worin ist er am besten, worin am schlechtesten?
- Wie schneidet der Konkurrent bei einem Konsistenztest seiner Strategie ab?
- Zeichnen sich mit wachsender Erfahrung des Wettbewerbs irgendwelche Änderungen dieser Fähigkeiten ab? Werden sie mit der Zeit zu- oder abnehmen?

Wachstumsfähigkeiten

- Werden die Fähigkeiten des Wettbewerbers im Zuge seiner Expansion zu- oder abnehmen? Auf welchen Gebieten?
- Wie hoch ist die Wachstumsfähigkeit des Konkurrenten in Bezug auf Personal, Fertigkeiten und Betriebskapazität?
- Welches dauerhafte Wachstum kann der Wettbewerber in finanzieller Hinsicht erreichen? Kann er mit dem Wachstum der Branche Schritt halten? Kann er seinen Marktanteil