

# Strategisches Management

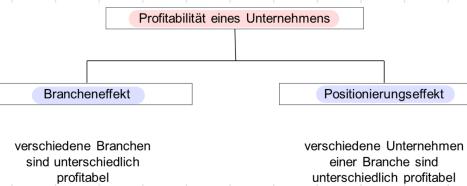
## 1 Strategie als Wettbewerbsstrategie

### Wettbewerbsstrategie

- Ziel - Mittel-kombinationen, die dem wettbewerblichen Umfeld angemessen sind. Das Hauptaugenmerk richtet sich dabei auf die Wettbewerber

Ziel: Aufbau einer gewinnbringenden Stellung und deren Verteidigung gegenüber den Wettbewerbskräften

### Branchen- und Positionierungseffekt



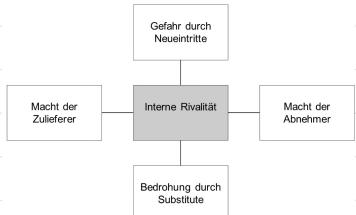
### Aufgaben während der Wahl der Wettbewerbsstrategie

- Branchenwahl: gezielte Auswahl einer attraktiven Branche
- Positionierung für Wettbewerbsvorteile: Erarbeitung einer schützenden Stellung
- Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen: Verwendung nachhaltiger Fähigkeiten und Ressourcen

## 2 Branchenwahl / Beurteilung der Branchenattraktivität

- Aufdeckung von Brancheneffekten (Identifizierung der profitabelsten Branche)
- Verwendung von "industry analysis frameworks" zur Analyse der Attraktivität und Profitabilität einer Branche  
z.B. Modell der fünf Wettbewerbskräfte nach Porter (1980)

### Wettbewerbskräfte nach Porter



### Grundgedanke:

- Attraktivität einer Branche bestimmt sich durch die Marktstruktur
- Marktstruktur beeinflusst strategisches Verhalten der Unternehmen
- Strategisches Verhalten beeinflusst Markterfolg

Die Attraktivität einer Branche wird durch die Ausprägung der fünf Kräfte bestimmt

### 2.1 Interne Rivalität

Interne Rivalität: Wettbewerb innerhalb einer Branche zwischen verschiedenen Unternehmen.

Das Ziel jeder Unternehmung ist der Gewinn von Marktanteilen, sowie die Gewinnmaximierung  
(→ z.B. Preiswettbewerb)

### Kosten

Totalen Kosten:  $TK(a) = \text{Fixkosten} + \text{variable Kosten } (a)$

Grenzkosten:  $GK(a) = dTK(a) / da$

Veränderung der totalen Kosten, die durch die Produktion einer zusätzlichen Einheit anfallen

Durchschnittskosten:  $DK(a) = TK(a) / a$

### Spielraum für Preissenkungen

Unternehmung kann seine Preise so lange senken, bis der Preis gleich den Kosten ist:  $p = k$

Ab diesem Punkt macht sie keine Gewinne mehr → besser die Produktion aufgeben

Gewinn eines Unternehmens:  $G = p \cdot a - k \cdot a = (p - k) \cdot a$

$p$ : Preis  $k$ : Stückkosten

## Schärfster Preiswettbewerb Notwendigkeit den Preis bis auf die Kosten zu senken

→ macht eine Branche unattraktiv

## Bedingungen für schärfsten Preiswettbewerb

### Branche hat viele Anbieter: warum gibt es hier eher Preisangriffe?

Preisangriff eines Unternehmens trifft viele Konkurrenten und «stiehlt» jedem nur einen geringen Marktanteil

Preisangreifer erwartet keine heftigen Reaktionen

- Preisangriff lohnt sich!

Weil alle so denken, finden viele «kleine» Preisangriffe statt

- Immer, wenn die Preise über die Kosten steigen, führen Preisangriffe dazu, dass sie wieder sinken

## Heterogene Kostenstrukturen unterschiedliche Kosten

Ursache:

- Economies of Scale (Größenvorteile)
- Economies of Scope (Verbundvorteile)
- Erfahrungskurveneffekte

Anbieter mit Kostenvorteilen haben grössere Preissenkungsspielräume

Ausnutzung dieser Spielräume, d.h. Preise unterhalb der Kosten von Konkurrenten, führen zu grossen Marktanteilsgewinnen, weil Konkurrenten aus dem Markt getrieben werden

## Undifferenzierte Produkte

Wichtig ist hier die Wahrnehmung eines Produktes durch die Konsumenten

Wenn aus Sicht der Konsumenten alle Angebote gleich erscheinen, bleibt ihnen zur Unterscheidung lediglich der Preis

Der Preis ist also das einzige Instrument eines Unternehmens, Konsumenten zum Kauf der eigenen Produkte zu bewegen und Marktanteile zu gewinnen

## Marktaustrittsbarrieren

Ursache: Branchenspezifische Investitionen, die den Austritt aus der Branche für das Unternehmen mit hohen Kosten belasten (Verlust der branchenspezifischen Investitionen)

Übersteigen die Kosten eines Marktaustritts die Kosten eines Preiskampfes (Verluste aufgrund nicht kostendeckender Preise), stellen sich Unternehmen besser, wenn sie sich gegen Preisangriffe verteidigen und ebenfalls die Preise senken, anstatt den Markt zu verlassen

Preissenkung als Verteidigung gegen Preisangriffe wird wahrscheinlicher

## Economics of Scale (Skalen-/Größeneffekte)

Kosteneinsparung durch Erhöhung der Produktionsmenge

Ursachen: • Unteilbare Inputfaktoren für gewisse Inputfaktoren gibt es eine technische Mindestgröße

• Verteilung der Fixkosten «short run»

• Wechsel auf Technologien mit anderer Kostenstruktur «long run»

Jede Technologie ist nur in einem gewissen Outputbereich überlegen. Längerfristig können dadurch die totalen Kosten gesenkt werden

• Produktivitätssteigerung von variablen Inputs

## Disconomies of Scale

Economics of Scale können nicht unendlich ausgeschöpft werden. Es gibt einen Punkt, ab welchem Unternehmen zu gross werden und die Kosteneffizienz wieder abnimmt (steigendes AK) Ursachen: Bürokratie, Lohn-Premium, Conflicting out, Streuung von kritischen Ressourcen

## Economics of Scope (Verbundvorteile)

Kosteneinsparung durch Produktion verschiedener Produkte in einem Unternehmen (z.B. eine Maschine für mehrere Produkte)

Ursachen: • Wissen

• Unteilbare, physische Vermögensgegenstände

## Stagnierende oder schrumpfende Branche:

stagnierend: kein Wachstum

schrumpfend: negatives Wachstum

Ursache:

- Konjunkturzyklus Aufschwung - Boom - Abschwung - Rezession
- Marktlebenszyklus Entstehung - Wachstum - Reife - Abschwung
- Marktvolume nimmt ab
- Die Anbieter mit den höchsten Preisen verlieren zuerst Marktanteile
- Unternehmen sind bedroht vom Markt verdrängt zu werden
- Nur drastische Preissenkungen können ein Unternehmen vor der Verdrängung vom Markt schützen

## Überkapazitäten

Ungenutzte Kapazitäten, sogenannte Überkapazitäten, verursachen Fixkosten (ohne Erträge)

Anbieter mit Überkapazitäten nimmt Aufträge auch unter Vollkosten an

Solange die variablen Kosten gedeckt werden, erwirtschaftet jede zusätzlich verkauft Einheit einen Beitrag zur Deckung der Fixkosten

Überkapazitäten bieten Anreize und Möglichkeiten, Marktanteile durch kurzfristige Preissenkungen «zu stehlen»

## Verzögerte Anpassungsreaktion der Konkurrenten

Ursache 1: «lumpiness of orders» (bspw. im Schiff-, Flugzeug- oder Anlagenbau)

- Konkurrenten können erst beim nächsten Grossauftrag auf Preissenkungen reagieren
- Preissenkungen sind attraktiv, weil sie erst später «bestraft» werden

Ursache 2: privat verhandelbare Preise

- Preise werden nicht öffentlich ausgezeichnet (anders als bei Tankstellen)
- Verdeckte Preissenkungen über Extras oder Dreingaben
- Konkurrenten können Preissenkungen nur schwer beobachten
- Preissenkungen sind attraktiv, weil sie gar nicht oder erst spät «bestraft» werden

## 2.2 Gefahr durch Neueintritte

### Negative Konsequenzen von Neueintritten

- Neueintritte stehlen Marktanteile: Die gegebene Marktnachfrage muss mit zusätzlichen Anbietern geteilt werden
- Neueintritte reduzieren die Konzentration in einer Branche → verstärkter Preiswettbewerb  
hohe Konzentration = Markt mit wenigen Teilnehmern
- Je höher die Gefahr durch Neueintritte desto unattraktiver ist eine Branche

### Markteintrittsbarrieren

In welchem Ausmass die Gefahr von Neueintritten besteht, hängt von der Höhe der Markteintrittsbarrieren ab.

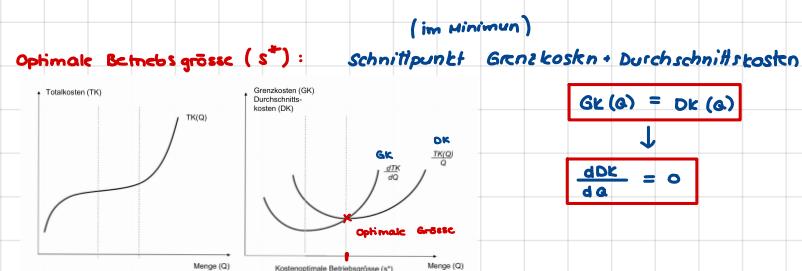
Markteintrittsbarrieren nutzen allen in der Branche existierenden Unternehmen.

#### Arten von Markteintrittsbarrieren:

##### Economics of Scale

Unternehmen, die nicht mit der kostenoptimalen Betriebsgrösse ( $s^*$ ) operieren, haben Kostennachteile

- Ein Newcomer muss sofort einen hohen Marktanteil erreichen (hohe Anfangsinvestition)
- Andernfalls haben die Etablierten Kostenvorteile, die es ihnen erlauben, den Newcomer wieder aus dem Markt zu drängen



### Reputationsempfindliche / markenloyale Konsumenten

**Ursache:** Nicht bei allen Gütern ist es Nachfragern möglich, die Eigenschaften vor dem Kauf zutreffend zu beurteilen

Anbieter haben dann Anreize, «viel» zu versprechen und «wenig» zu halten

Wegen der resultierenden Qualitätsunsicherheit finden sich Konsumenten nur angesichts von Preisabschlägen zum Kauf solcher Güter bereit (bei Newcomer ohne Reputation)

Anbieter, die ihre Versprechen halten, bauen über die Zeit Reputation auf (Logik: «Wo Sprüngli draufsteht, ist auch Sprüngli drin!»)

Etablierte mit Reputation erzielen Qualitätsprämien

- Newcomer müssen Reputation erst aufbauen, d.h. hohe Qualität zu vergleichsweise niedrigen Preisen liefern

### Beschränkter Ressourenzugang

#### hohe Kosten

Müssen Newcomer nicht vertretbare Kosten in Kauf nehmen, um Zugang zu komplementären Ressourcen (bspw. Standorten, Absatzkanälen, Technologien, Rohstoffen, qualifizierten Arbeitskräften, ...) zu erhalten, wird ein Markteintritt unattraktiv

→ vertical foreclosure

**Achtung:** Beschränkte Rohstoffe sind keine Markteintrittsbarriere, da dies alle Unternehmen betrifft

### Wie können Erfahrungsvorsprünge verteidigt und ausgebaut werden?

- Schutz vor Imitation
- Kodifizierung von Wissen
- Informationstransparenz
- Wissenstransfer bei der Gestaltung von Förderungssystemen
- Wechselraten möglichst gering halten
- Trade-off zwischen Stabilität + Kreativität

### Netzwerkexternalitäten

zusätzlicher Netzwerkeinnehmer erhält seinen eigenen und den Nutzen der anderen Teilnehmer

Netzwerkexternalität: positive Nachfrageexternalität, d.h. für Konsument A entsteht ein Zusatznutzen, wenn Konsument B das gleiche Produkt kauft (Instagram, Zoom)

Bspw. bei Interaktionsprodukten (E-Mail, Mobilfunk) durch bessere Vernetzbarkeit oder bei komplementären Produkten (PC und Software, DVD-Player und Filme) durch erhöhte Varietät:

- Die Höhe des Zusatznutzens steigt mit der Zahl der Konsumenten, die das gleiche Produkt gekauft haben (installierte Basis)
- Die installierte Basis der Etablierten wirkt als Markteintrittsbarriere, weil Newcomer auf Anhieb eine vergleichbare installierte Basis benötigen, um potentiellen Käufern einen vergleichbaren Zusatznutzen zu bieten

**externer Effekt:** Handeln eines Marktteilnehmers wird sich auf den Nutzen von unbeteiligten Personen aus

→ Die Erwartungen über den Wettbewerb nach Markteintritt hängen davon ab, inwiefern etablierte Unternehmen glaubwürdig mit aggressiven Reaktionen drohen können (Commitments)

### Erwartungen eines Newcomers über den Wettbewerb

Frage: Wie aggressiv reagieren die Etablierten auf einen Neueintritt?

Indizien zur Beantwortung: Commitments der Etablierten zu aggressiven Reaktionen

#### Bspw. Überkapazitäten

- Etablierte können den Markt schnell und kostengünstig «überfluten»

#### Bspw. branchenspezifische Investitionen

- Etablierte können den Markt nur zu hohen Kosten verlassen, da ihre branchenspezifischen Investitionen beim Marktaustritt versinken

## 2.3 Bedrohung durch Substitute

**Substitute:** Produkte, die auf die gleichen Kundenbedürfnisse abzielen und daher vom Konsument als gleichwertig angesehen werden

**Komplemente:** Produkte, die gemeinsam nachgefragt werden (z.B. Drucker und Tinte)

Die Wirkung von Substituten ist vergleichbar mit den Neuzutritten: Weshalb sind sie eine Bedrohung?

- Substitute stehlen Marktanteile
- Sie verringern die Konzentration im Markt und fördern scharfen Preiswettbewerb

Ausmass der Bedrohung durch Substitute ist abhängig von:

- Verfügbarkeit enger Substitute:
  - Gibt es überhaupt Substitute?
  - In welchem Marktsegment sind die Substitute relevant?
  - Preis vergleichbar?
  - Qualität vergleichbar?

## 2.4 Macht der Zulieferer

**Upstream - Unternehmen:** Zulieferer / unterlieferanten (Hersteller) deren Produkte von anderen Unternehmen weiterverarbeitet werden

**Downstream - Unternehmen:** Abnehmer von Downstream - Unternehmen, welche die Produkte weiterverarbeiten

Macht der Zulieferer:

Zulieferer sind entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens → Rohmaterialien

Sie kennen Gewinne abschöpfen durch:

- hohe Preise
- geringe Qualität
- schlechte Lieferkonditionen

### Einfussfaktoren auf die Macht der Zulieferer

#### Relative Konzentration auf den benachbarten Produktionsstufen

Relative Konzentration auf der Zuliefererstufe ist höher als in der betrachteten Branche:  
Ist die Zahl der Zulieferer kleiner als die der Abnehmer, haben die Zulieferer eine grösere Macht

- Zahl der Upstream-Unternehmen ist relativ klein
- verbesserte Erfolgssichten für kooperative Preissetzung
  - zu kooperieren
  - sich preislich abstimmen
- der kooperativ gesetzte Preis liegt über dem Wettbewerbspreis
- Gewinne der Downstream-Unternehmen können teilweise abgezogen werden

#### Verfügbarkeit substituierer Inputs

Die Marktmacht der Zulieferer kann durch den Wettbewerb substituierer Inputs (bspw. Energieerzeugung aus Kohle oder Erdöl/gas, Transportleistungen per Bahn oder LKW) neutralisiert bzw. weiter eingeschränkt werden

Substitutive Inputs stellen eine Bedrohung für die Produkte der Lieferanten dar → schränken die Macht der Zulieferer ein

#### Drohung mit Vorwärtsintegration

Zulieferer können sich den Forderungen der Downstream-Unternehmen bzgl. Preis, Qualität oder Service entziehen, wenn sie glaubhaft mit Eintritt in den Downstream-Markt drohen können

#### Einkaufsvolumen der Downstream - Unternehmen

Tendenziell gewähren Zulieferer Grosskunden bessere Preise und besseren Service

#### Beziehungsspezifische Investitionen

Beziehungsspezifische Investitionen:

- Investitionen in Vermögensgegenstände, die einer konkreten (Liefer-) Beziehung gewidmet sind. Kommen sie nicht in dieser Beziehung zum Einsatz, verlieren sie erheblich an Wert, da sie in alternativen Verwendungen wesentlich geringere Renten abwerfen

Weil die Zulieferer die Renten ihrer beziehungsspezifischen Investitionen nicht verlieren wollen, werden sie erpressbar (hold up). (Das Problem tritt umgekehrt auf, wenn Abnehmer beziehungsspezifisch investiert haben)

Wechselseitige beziehungsspezifische Investitionen neutralisieren sich. Das Erpressungspotential liegt bei der Seite, die bei Abbruch der Beziehung weniger zu verlieren hat

## 2.5 Macht der Abnehmer

Rollen werden vertauscht → Unternehmen agieren jetzt als Zulieferer. Diese sind mächtig wenn:

- Relative Konzentration auf der Abnehmerstufe ist höher als auf Zuliefererstufe (weniger Abnehmer als Zulieferer)
- Einkaufsvolumen der Abnehmer sind hoch
- Produkte der Branche sind leicht substituierbar
- Branchenunternehmen haben abnehmerspezifisch investiert
- Glaubliche Drohung der Abnehmer mit Rückwärtsintegration

### 3 Positionierung für Wettbewerbsvorteile

- Unternehmen in einer Branche sind unterschiedlich Profitabel
- Die richtige Positionierung entscheidet über die Profitabilität eines Unternehmens

Profitablere Unternehmen schaffen es eine Position einzunehmen, in der sie sich ..

- der Rivalität in der Branche,
- der Verhandlungsmacht der Kunden und Zulieferer,
- der Bedrohung durch Substitute und Neueintritte

... erfolgreicher entziehen können als andere Unternehmen

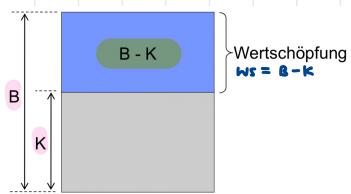
#### 3.1 Ableitung der Positionierungsstrategie

Bedingung, dass Produktion und Handel in einem Markt stattfinden

Die Wertschätzung des Kunden muss gleich oder größer sein als die Kosten zur Produktion

$$B \geq K$$

##### Wertschöpfung



Die Wertschöpfung ist umso größer, je niedriger die Kosten des Produzenten und umso höher die Wertschätzung des Kunden ist

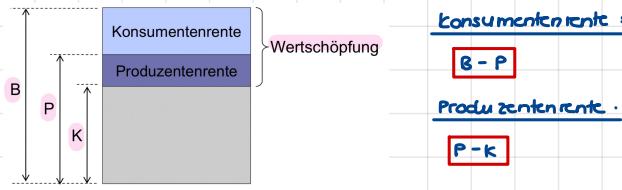
##### Bedingungen für den Preis

$$P \leq B \quad \text{Preis kleiner/gleich WS}$$

$$P \geq K \quad \text{Preis größer/gleich Kosten}$$

$$\rightarrow B \geq P \geq K$$

##### Konsumenten- / Produzentenrente



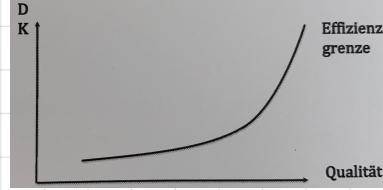
Konsumentenrente :

$$B - P$$

Produzentenrente :

$$P - K$$

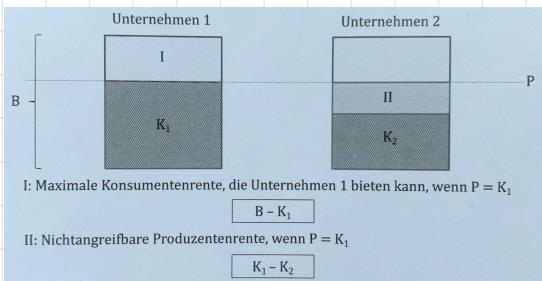
##### Effizienzgrenze



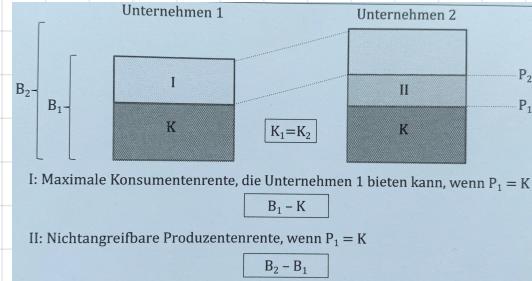
Die tiefstmöglichen Kosten, die bei gegebener Qualität eines Gutes erreicht werden können

Wettbewerbsstrategien / -positionen, um die Produzentenrente zu schützen/maximieren:

##### Kosten vorteil (bei Wertschätzungsparität)



##### Wertschätzungs vorteil (bei Kostenparität)



Kosteführerschaft: Ziel ein zur Konkurrenz homogenes / ähnliches Produkt zu niedrigeren Kosten herzustellen und zu verkaufen.

Wertschätzungsführerschaft: Ziel ein Produkt anzubieten, welches Alleinstellungsmerkmale besitzt / sich von der Produkten der Konkurrenz absetzt (Differenzierung).

Ursachen:

- Economics of Scale
- Economics of Scope
- Erfahrungskurveneffekte

Ursachen:

- Reputation des Produkts
- Physische Charakteristika des Produkts
- Individuelle Präferenzen + Erwartungen der Konsumenten
- Eigenschaften / Ablauf der Verkaufstransaktion
- Service art / Komplexe

## Arten von Schutz bei : Kostenführerschaft

### Schutz vor Rivalität

- Wegen seines Kostenvorteils kann das Unternehmen noch Gewinne machen, wenn im Wettbewerb die Preise bereits auf die Herstellkosten der Konkurrenten gedrückt wurden

### Schutz vor marktmächtigen Abnehmern

- Diese können die Preise nur auf das Niveau des zweiteffizientesten Konkurrenten drücken

### Schutz vor marktmächtigen Zulieferern

- Firma kann noch Gewinne machen, auch wenn der Zulieferer Preise erhöht. Wenn alle anderen Konkurrenten «pleite» sind, ist der Kostenführer auf dem Absatzmarkt Monopolist

### Schutz vor Substituten

- Tiefe Kosten lassen tiefe Preise zu. Die Anreize, Substitute zu entwickeln, sinken
- Obacht! Schutz vor Substituten nutzt allen Unternehmen in der Branche

### Schutz vor Neueintritten

- Tiefe Kosten lassen tiefe Preise zu. Niemand hat Anreize, in den Markt einzutreten
- Obacht! Schutz vor Neueintritten nützt allen Unternehmen in der Branche

## Wertschätzungsführerschaft

### Schutz vor Rivalität

- erhöht Ertragsspanne und isoliert die Firma vom Preiswettbewerb in der Branche
- «monopolistische» Stellung durch Alleinstellungsmerkmale führt zu Kundenbindung. Dies ergibt Vorteile im Wettbewerb bei anderen Produkten der Firma

### Schutz vor marktmächtigen Abnehmern

- fehlende Alternativen für ein «einzigartiges Produkt» senken Verhandlungsmacht der Abnehmer

### Schutz vor marktmächtigen Zulieferern

- Zulieferer für ein «einzigartiges Produkt» bieten sich nur wenige alternative Abnehmer

### Schutz vor Substituten

- Kundenloyalität senkt die Bedrohung durch Ersatzprodukte

### Schutz vor Neueintritten

- Zwang der Konkurrenten, die «Einzigartigkeit» des Produktes zu überwinden, schafft Eintrittsbarrieren

## 3.2 Umsetzung der Positionierungsstrategien

### Das Konzept der Wertschöpfungskette

Ziel: Quellen der Wettbewerbsvorteile sichtbar machen

Vorgehen: Zerlegung des Unternehmens in Wertschöpfungsbezogene Aktivitätsbereiche

die einen Beitrag zur Senkung der Kosten liefern und/oder zur Erhöhung der Wertschöpfung beitragen



- Es wird Wert geschöpft, indem Güter entlang der Kette bewegt werden
- Bei jeder Wertschöpfungsaktivität wird aus einem Input ein Gut hergestellt, das im nächsten Schritt wieder als Input dient

### Vertikale Produktionskette

#### Rohstoffgewinnung

#### zwischen produktherstellung

#### Endmontage

#### Handel / Vertrieb

Den «Zuständigkeitsbereich» einer Unternehmung auf dieser vertikalen Kette kann man nun detaillierter untersuchen

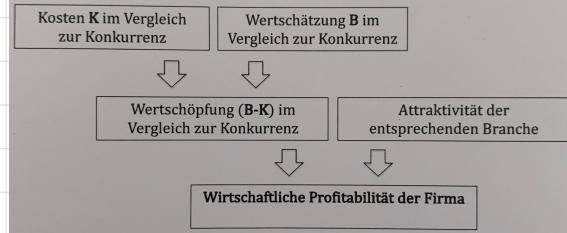
Idee: Die Unternehmung ist eine «Ansammlung» von Wertschöpfungsaktivitäten

- jede Aktivität kann zur Wertschätzung B beitragen, welche die Konsumenten dem Produkt entgegenbringen
- jede Aktivität kann zu den Kosten beitragen, welche das Unternehmen in Kauf nimmt, um B herzustellen

### Aufteilung von Wertschöpfungsaktivitäten



### Profitabilität



### Kosten - und Wertschätzungstreiber

#### kostentreiber: Erklären Kostenunterschiede

Ansatzpunkte für die Analyse von Kostentreibern

- Economies of Scope, Economies of Scale
- Erfahrungskurve
- Organisation von Transaktionen: Ausmass der Fertigungstiefe, Effizienz der Organisationsstrukturen im «internen» Bereich
- andere Kostentreiber: Inputpreise, Produktionsstandort, Economies of Density, gesetzliche Rahmenbedingungen

#### wertschätzungstreiber: Erklären Wertschätzungsunterschiede

Ansatzpunkte für die Analyse von Wertschätzungstreibern:

- physische Charakteristika des Produktes: Qualität, Haltbarkeit, Ästhetik, Benutzerfreundlichkeit
- Art der Services und der Komplemente: Garantie, Wartung, Ergänzungsprodukte, Beratung, Ersatzteile, Schulung
- Eigenschaften der Verkaufstransaktion: Verfügbarkeit, Schnelligkeit, Pünktlichkeit der Lieferung, Erreichbarkeit des Verkäufers
- individuelle Faktoren/Erwartung der Konsumenten: Leistungsreputation des Produktes, Überlebenswahrscheinlichkeit/finanzielle Stabilität des Herstellers
- Image des Produktes: positionaler Konsum, soziales Prestige

### Messbarkeit :

mit Hilfe des Rechnungswesens einigermaßen

bestimmbar

### Messbarkeit :

schwieriger zu bestimmen.

Methoden des Marketings liefern hier Anhaltspunkte

(conjoint Analyse, Hedonic Pricing Analysis)

## Selektionsbedingungen für Positionierungsstrategien

### Entscheidung für kostentführerschaft :

Economies of Scale und Erfahrungskurve sind potentiell bedeutsam, aber keine Firma schöpft sie aus

Die Art des Produktes begrenzt die Möglichkeit, die Wertschätzung weiter zu optimieren

Die Kunden sind preisempfindlich und zeigen wenig/kaum Bereitschaft, für zusätzliche Qualität, Leistung, besseres Image, usw. mehr zu bezahlen

Das Produkt ist eher ein Inspektionsgut als ein Erfahrungsgut

↳ man kann sich gut vor dem Kauf informieren

### Entscheidung für Wertschätzungsführerschaft :

Der typische Konsument ist bereit, einen erheblichen Aufschlag für zusätzliche Qualität, Leistung, besseres Image, usw. zu bezahlen

Economies of Scale und Erfahrungskurve sind zwar bedeutsam, werden von der Konkurrenz aber bereits ausgeschöpft

Das Produkt ist eher ein Erfahrungsgut als ein Inspektionsgut

↳ man kann Qualität erst nach Konsum feststellen

## 3.3 Targeting und Marktsegmentierung

**Die Auswahl der Zielmärkte (targeting) ist auch Teil der Positionierungsentscheidung**

→ Focus Strategy: Soll das Unternehmen ihre Wertschöpfungsbemühungen auf ein bestimmtes Marktsegment konzentrieren?

→ Broad Coverage Strategy: Oder soll sie ihre Bemühungen über alle Marktsegmente ausdehnen?

### Marktsegmentierung      Targeting setzt eine Marktsegmentierung voraus

Marktsegmentierungen sind in der Regel Produkt-Kunden-Segmentierungen. Man stellt zwei Fragen:

- Welche Produktarten bieten die Unternehmen, die in diesem Markt konkurrieren, an?
- Welche unterschiedlichen Kundengruppen kaufen diese Produktarten?

Kundengruppen auf Konsumgütermärkten werden nach Kriterien zusammengefasst wie z.B.:

- Demografische Faktoren (Alters- und Einkommensklasse, etc.)
- Geografische Faktoren (Wohnregion)
- Nutzungshäufigkeit (Gelegenheitsnutzer bis Dauernutzer)
- Informationsstand (Kenner bis Laie)
- Zahlungsbereitschaft für zusätzliche Qualität
- Benutzer Vertriebskanal

### Broad Coverage Strategy

Grundidee: Sehr viele Marktsegmente werden abgedeckt, indem viele Kundengruppen bedient und viele Produktarten angeboten werden

- z.B. Nestlé im Markt für Lebensmittel und Getränke
- z.B. VW im Automobilmarkt

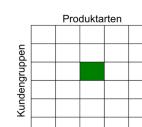
Ökonomische Logik:

- Economies of Scope zwischen den Produkten, die in unterschiedlichen Marktsegmenten angeboten werden
- Economies of Scale bei der Herstellung von Komponenten, die in mehrere Produktarten eingehen

Ziel aller Kundensegmentierungen:

- Kunden innerhalb eines gebildeten Segments sollten vergleichbare Produktwünsche und Präferenzstrukturen haben
- So dass sie auf die absatzpolitischen Instrumente (z.B. Werbung, Preissetzung) gleich reagieren

Ergebnis der Marktsegmentierung: Produkt-Kunden-Matrix



Die strukturelle Attraktivität der verschiedenen Marktsegmente kann sehr unterschiedlich sein. Um dies herauszufinden, kann die «five forces analysis» auf die einzelnen Segmente angewendet werden

### Focus Strategy

Grundidee: Eingrenzung des Marktauftritts durch

- Kundenspezialisierung: Im Extremfall Konzentration auf eine Kundengruppe
- Produktspezialisierung: Im Extremfall Konzentration auf eine Produktart
- Geografische Spezialisierung als Spezialfall der Kundenspezialisierung

Ökonomische Logik:

Ermöglicht die genaue Berücksichtigung der Bedürfnisse der angepeilten Kundengruppe und damit ein höheres B, da deren Wertschätzungstreiber gezielt in die Angebote aufgenommen werden

Ermöglicht trotz begrenzter Economies of Scale und Scope gleichzeitig eine gute Kostenkontrolle, weil alle Produktattribute, die von der angepeilten Kundengruppe nicht geschätzt werden, schlicht weggelassen werden können (kein «Firlefanz»)

Anders gesagt: Im Vergleich zum Fokusanbieter fehlt einem Anbieter, der alle Kundensegmente bedienen möchte, die «Treffsicherheit»

Er «unterversorgt» die einzelne Kundengruppe bei bestimmten Produktattributen, was Abstriche in B bedeutet

Er «überversorgt» die einzelne Kundengruppe bei anderen Produktattributen, was K verursacht ohne B zu erzeugen

Geografische Spezialisierung ist die häufigste Form der Fokussierung (z.B. lokale oder regionale Brauereien), aber auch global agierende Unternehmen können mit Fokusstrategien über längere Zeiträume erfolgreich sein (z.B. Hilti, Harley Davidson)

## Porters generische Wettbewerbsstrategien

Mit Hilfe der angestellten Überlegungen erschließt sich die Logik der sogenannten generischen Wettbewerbsstrategien, die Michael Porter Anfang der 80er Jahre in die Diskussion eingeführt hat

Nach Porter (2014) gibt es drei grundsätzliche Möglichkeiten, sich in einem Markt zu positionieren, um einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen – eben drei generische Wettbewerbsstrategien

- Kostentführerschaft → Broad Coverage
- Differenzierung (oder Wertschätzungsführerschaft) → Broad Coverage
- Konzentration auf Schwerpunkte → Focus

Diese drei Strategien entstehen aus einer Mischung von (i) den beiden grundsätzlichen Wegen zu mehr Wertschöpfung und (ii) der Frage des Targeting

Zusammenfassend:

- Soll die Unternehmung ihre Wertschöpfungsbemühungen über alle/viele Marktsegmente ausdehnen (Broad Coverage)? Dann kann sie entweder durch Kostentführerschaft oder durch Differenzierung erfolgreich sein.
- Oder soll sie im anderen Extremfall ihre Wertschöpfungsbemühungen auf ein bestimmtes Marktsegment konzentrieren (Focus)?

Entscheidet sich die Unternehmung für Fokussierung, dann konfiguriert sie ihre Wertkette gezielt für die Bedienung eines schmalen Sets von Marktsegmenten

- Sie kann dann bei der Bedienung dieser Segmente niedrigere Kosten haben als ihre breit aufgestellten Konkurrenten (Kostenführer sein)
- Sie kann die Bedürfnisse der Kunden besser treffen und ein Preispremium verlangen (Wertschätzungsführer sein)
- Oder beides zugleich (Kosten- und Wertschätzungsführer sein)

# 4 Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen

Was macht einen Wettbewerbsvorteil nachhaltig?

**Nachhaltigkeit:** Konkurrenz versucht, Wettbewerbsvorteil nachzuahmen oder zu neutralisieren, aber es gelingt ihr nicht

Welches sind die ökonomischen Grundlagen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile?

- Resources und Capabilities
- Isolationsmechanismen

## 4.1 Resource - Based - Theory of the Firm

Wettbewerbsvorteile können nur dann nachhaltig sein, wenn sich Unternehmen voneinander unterscheiden und diese Unterschiede dauerhaft sind

Die Unterschiede zwischen den Unternehmen und die daraus resultierenden Wettbewerbsvorteile basieren auf Resources und Capabilities

### Resources und Capabilities

**Resources:** Unternehmensspezifische Vermögensgegenstände (z.B. unternehmensspezifisches Know-how der Mitarbeiter) z.B. **Coca Cola / Sprüngli**

**Capabilities:** Fähigkeiten, Resources in überlegener Weise zu nutzen (d.h. Aktivitäten, die ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besonders gut ausführt)

z.B. **japanische Autobauer**

Capabilities sind

- über mehrere Produkte und/oder Märkte hinweg wertvoll
- in organisationale Routinen eingebettet

### Resource - Based - Theory

Wenn alle Firmen in einem Markt den gleichen Bestand an Resources und Capabilities haben, dann gibt es keine Strategie der Wertschöpfung für eine Firma, die nicht auch den anderen Firmen zur Verfügung steht

Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils erfordert:

- Knaptheit der zugrundeliegenden Resources und Capabilities
  - imperfekte Mobilität der zugrundeliegenden Resources und Capabilities
- ↳ **notwendige aber nicht hinreichende Bedingungen zur Aufrechterhaltung der Vorteile**
- Gründe für imperfekte Mobilität:
- fehlende Märkte
  - beziehungsspezifische Vermögensgegenstände

## 4.2 Isolationsmechanismen

Knaptheit und Immobilität von Resources und Capabilities reichen zur Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen nicht aus. Sie sind lediglich eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung

Andere Unternehmen sind in der Lage, eigene Resources und Capabilities aufzubauen, mit denen sie etablierten Unternehmen Konkurrenz machen

Isolationsmechanismen beschränken das Ausmass, in dem Wettbewerbsvorteile durch Ressourcenbildungsaktivitäten anderer Unternehmen neutralisiert werden können

Isolationsmechanismen sind für ein Unternehmen das Äquivalent zu den Markteintrittsbarrieren für eine Branche

Drei Beispiele für Isolationsmechanismen:

- Patente
- Netzwerkexternalitäten (zusatznutzen, konkurrenz hat es schwer)
- Reputation (mindert die Qualitätsicherheit beim Kunden, Reputationsaufbau benötigt viel Zeit)

### Patent :

- Dient als Schutz vor den Anzahl bemühungen der Konkurrenz (Innovation ist essentiell für Wettbewerbsvorteile)
- Dient als Komplement zu bereits vorhandenen Resources + Capabilities (Resources + Capabilities sind essentiell für Wettbewerbsvorteile)

### Imitationshindernisse

- Gesetzliche Beschränkungen
- Privilegierter Zugang zu Inputs und Kunden
- Marktgroesse und Skalenvorteile
- Intangible Imitationsbarrieren

### Gründe für intangible Imitationsbarrieren

**Kausale Ambiguität:** Unternehmen wissen selbst nicht von welchen Wettbewerbsvorteilen sie profitieren

**Historische Umstände:** Wettbewerbsvorteil der z.B. nach einer Liberalisierung bestehen bleibt

### Soziale Komplexität

### Early - Mover - Advantage

Vorteil wenn eine Unternehmung als erstes mit einem neuen Produkt am Markt erscheint.

(z.B. Netzwerkexternalitäten, Reputation, Wechselkosten, Lernkosten)

# Übungen

## 1 Branchenwahl / - Attraktivität

### 1.1 Gefahr durch Neueintritte

In welcher dieser fünf Branchen gab es in den vergangenen 20 Jahren die wenigsten Neueintritte?

- a) Finanzdienstleistung
- b) Softwareentwicklung
- c) Herstellung von Passagierflugzeugen
- d) Baugewerbe
- e) Fast Food/Imbiss

In Bezug auf Kosteneinsparungen, lohnen sich Technologiewechsel...

- a) ...nur wenn die Fixkosten höher sind als die variablen Kosten.
- b) ...nur wenn die variablen Kosten höher sind als die Fixkosten.
- c) ...nur wenn die gegebene Technologie von der Konkurrenz bereits benutzt wird.
- d) ...nur in bestimmten Outputbereichen.
- e) ...immer.

### Kosten

$$\text{Totale Kosten : } TK(Q) = \text{Fixkosten} + \text{variable Kosten (Q)}$$

$$\text{Grenzkosten : } GK(Q) = dTK(Q) / dQ$$

Veränderung der totalen Kosten, die durch die Produktion einer zusätzlichen Einheit anfallen

$$\text{Durchschnittskosten : } DK(Q) = TK(Q) / Q$$

### Spielraum für Preissenkungen

Unternehmung kann seine Preise so lange senken, bis der Preis gleich den Kosten ist:  $p = k$

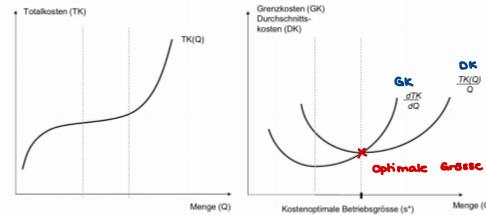
Ab diesem Punkt macht sie keine Gewinne mehr → besser die Produktion aufgeben

$$\text{Gewinn eines Unternehmens : } G = pQ - kQ = (p-k) \cdot Q$$

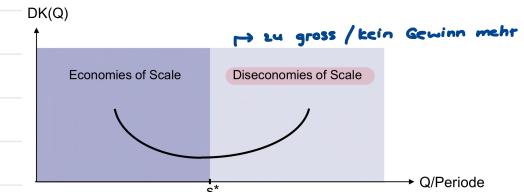
$p$ : Preis     $k$ : Stückkosten

### Economies of Scale

Optimale Betriebsgröße ( $s^*$ ):



$$\begin{aligned} GK(Q) &= DK(Q) \\ \frac{dDK}{dQ} &= 0 \end{aligned}$$



$s^*$  = kostenoptimale Menge für gegebene Produktionstechnologie ( $DK_{min}$ )

### Aufgabe 1

#### «Economies of Scale in der IT Branche»

Die Firma TECH hat einen dominanten Marktanteil, während Firma MID einen wesentlichen geringeren Marktanteil hat. Beide verlangen denselben Preis.

		2019 (CHF Mio.)	2018 (CHF Mio.)
TECH	Umsatz	15'000	14'500
	Herstellungskosten	9'000	9'500
	Vertriebs-, Verwaltungs-, Gemeinkosten	3'000	3'500
	Betriebsergebnis	3'000	1'500
MID	Umsatz	9'000	8'000
	Herstellungskosten	6'000	5'000
	Vertriebs-, Verwaltungs-, Gemeinkosten	1'800	1'500
	Betriebsergebnis	1'200	1'500

#### «Economies of Scale in der IT Branche» (2)

Welche Schlussfolgerung ist auf Basis der Geschäftszahlen am ehesten zulässig?

In der IT Branche...

- a) ...existieren keine Economies of Scale.
- b) ...existieren Economies of Scale, welche sich in der Umsatzsteigerung widerspiegeln.
- c) ...existieren Economies of Scale, welche in den Herstellungskosten realisiert werden.
- d) ...existieren Economies of Scale, welche in den Vertriebs-, Verwaltungs-, Gemeinkosten realisiert werden.
- e) Keine der oben genannten Lösungen ist richtig.

a) umsatzrendite : Tech:  $\frac{3000}{15000} = 20\%$ .  
MID:  $\frac{1200}{9000} = 13,3\%$

→ es gibt Größenvorteile

b) umsatz :  $\frac{\text{Tech}}{\text{MID}} = \frac{15000}{9000} = 1,667$

c) Herstellung :  $\frac{\text{Tech}}{\text{MID}} = \frac{9000}{6000} = 1,5$   
↳ hier ist der Vorteil, Economies of Scale

d) VVG-Werten :  $\frac{\text{Tech}}{\text{MID}} = \frac{3000}{1800} = 1,667$

→ kein Vorteil, wenn wir mehr produzieren

andere Berechnung :

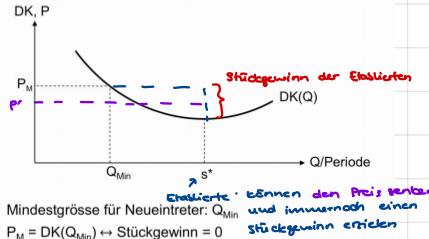
$$\begin{aligned} \text{Herstellung : } \frac{\text{Tech}}{15000} &= 0,6 & \text{MID} \\ \frac{6000}{9000} &= 0,667 & \rightarrow \text{ungleich} \\ \text{VVG-Kosten : } \frac{2000}{15000} &= 0,2 & \frac{1800}{9000} = 0,2 & \rightarrow \text{gleich} \end{aligned}$$

## Implikationen für die Gefahr durch Neueintritte

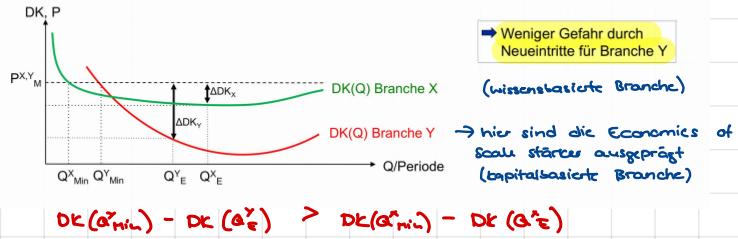
Durchschnittskosten bestimmen den Stückgewinn der Unternehmen und damit die Wettbewerbsposition

- Solange die Durchschnittskosten durch den Preis mindestens gedeckt werden, kann ein Unternehmen im Wettbewerb bestehen

$$DK(Q) = \frac{TK(Q)}{Q} \leq P$$



Zwei Branchen mit unterschiedlichen Produktionstechnologien



### Aufgabe 2

#### Frage 1: «Einstiegsmenge»

In der Branche für Motorboote verursacht die Produktionstechnologie für Boote jährliche Totalkosten von  $TK(Q) = 5 \cdot Q^2 - 5'000 \cdot Q + 5'000'000$ .

Der Verkaufspreis für ein Motorboot liegt bei CHF 80'000.

Welche Absatzmenge muss ein potentieller Neueintreter mindestens erreichen, um bei gegebenem Verkaufspreis am Markt bestehen zu können?

Frage 1: Gesucht:  $Q_{\min}$

①  $OK \leq P$  für ein langfr. Bestehen im Wettbewerb  $\rightarrow DK(Q) = \frac{TK(Q)}{Q} \leq P$

$$\rightarrow TK(Q) = P \cdot Q$$

Kosten      Ertrag

②  $TK(Q) = 5 \cdot Q^2 - 5000 \cdot Q + 5'000'000 \quad P = 80'000$

$$5 \cdot Q^2 - 5000 \cdot Q + 5'000'000 = 80'000 \cdot Q \quad \rightarrow \quad \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a} = Q_1 = 59.03 \quad \rightarrow \text{Runden!} \\ 5Q^2 - 85'000Q + 5'000'000 = 0 \quad Q_2 = 16'924.97$$

Absatzmenge von 60

#### Frage 2: «Kostennachteil des Neueinsteigers»

Der potentielle Neueintreter entscheidet sich für einen Markteintritt mit der Absatzmenge von 500 Motorbooten.

Wie gross ist der Kostennachteil (pro Motorboot) des Neueinsteigers gegenüber einem etablierten Konkurrenten, der bereits bei  $s^*$  kostenoptimal produziert?

① kostennachteil Neueinsteiger = kostenvorteil Etablierten  $\rightarrow$  wir interessieren uns für die  $\Delta DKs$

$\hookrightarrow$  Differenz  $DK_{\text{neu}}$  und  $DK_{\text{eta}}$

② Was wissen wir?  $\bullet TK(Q) = 5Q^2 - 5000 \cdot Q + 5'000'000 \quad \rightarrow \quad DK(Q) = 5Q - 5000 + (5'000'000 : Q)$

$\bullet Q_{\text{neu}} = 500$

$\bullet Q_{\text{eta}} = s^*$

a)  $DK_{\text{neu}}(500) = 5 \cdot 500 + 5'000 + \frac{5'000'000}{500} = 7500$

b)  $s^* \rightarrow DK = \text{minimal} : \frac{\partial DK(Q)}{\partial Q} = 0 \rightarrow 5 - \frac{5'000'000}{Q^2} = 0 \quad s^* = Q = 1000$

## Stückgewinn / -verlust . $P - DK(Q)$

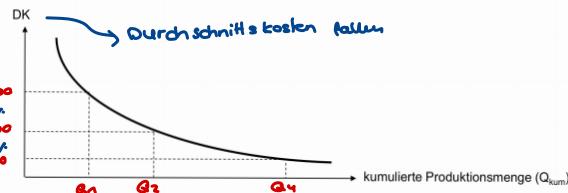
$$DK_{\text{eta}}(1000) = 5 \cdot 1000 - 5000 + \frac{5'000'000}{1000} = 5000$$

$$\Delta DK = DK_{\text{neu}} - DK_{\text{eta}} = 7500 - 5000 = 2500$$

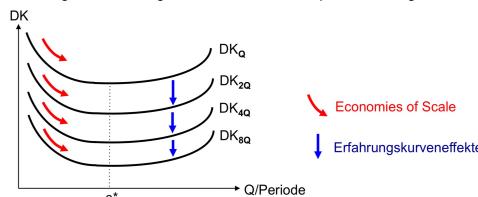
## Erfahrungskurveneffekte

### Definition Erfahrungskurveneffekte

Empirie:  $DK(Q_{\text{kum}})$  eines Produktionsprozesses sinken mit jeder Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge um einen bestimmten Prozentsatz **20%**



Auswirkung von Erfahrungskurveneffekten auf die periodenbezogenen Durchschnittskosten:



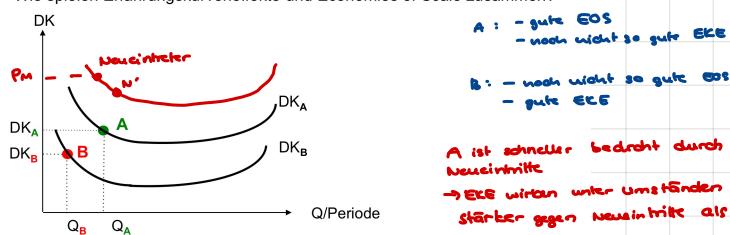
→ Erfahrungskurveneffekte können unabhängig von Economics of Scale auftreten und dabei sogar stärker auf die «Gefahr durch Neueintritte» wirken

### Erfahrungskurveneffekte vs. Economies of Scale

	Economies of Scale	Erfahrungskurveneffekte
Tieferes Durchschnittskosten durch:	Erhöhung der Outputmenge...	Akkumulation von Know-How...
Zeitbezug:	...pro Periode.	...über mehrere Perioden.
Fokus:	Auslastung unteilbarer Vermögensgegenstände	Erhöhung der kumulierten Outputmenge, Lerngeschwindigkeit

### Implikationen für die Gefahr durch Neueintritte

Wie spielen Erfahrungskurveneffekte und Economies of Scale zusammen?



## Aufgabe 3

### «Economies of Scale & Erfahrungskurveneffekte»

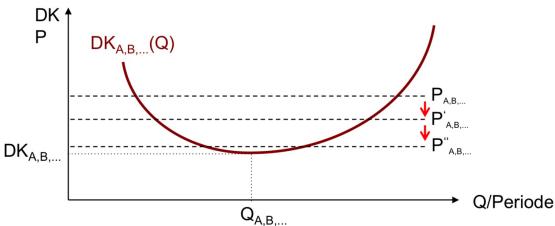
Welche Aussage zu Economies of Scale und Erfahrungskurveneffekten ist am ehesten falsch?

- Für eine Branche, in welcher die etablierten Unternehmen bereits Erfahrungsvorsprünge aufgebaut haben, erwarten wir ceteris paribus eine tiefere Gefahr durch Neueintritte.
- Im Allgemeinen sind kapitalintensive Produktionsprozesse eher mit Skaleneffekten verbunden als arbeitsintensive Produktionsprozesse.
- Economies of Scale treten oft im Zusammenhang mit Marketingkosten, F&E und Einkauf auf.
- Kostenvorteile aufgrund von Erfahrungskurveneffekten entstehen durch die Auslastung unteilbarer Vermögensgegenstände.
- Unternehmen, die im Bereich von Diseconomies of Scale produzieren, können Erfahrungskurveneffekte realisieren.

## 1.2 Interne Rivalität

### Homogene Kosten

Branche mit gleichen Durchschnittskosten  $DK_{A,B,\dots}$  für alle Unternehmen (A, B, ...)

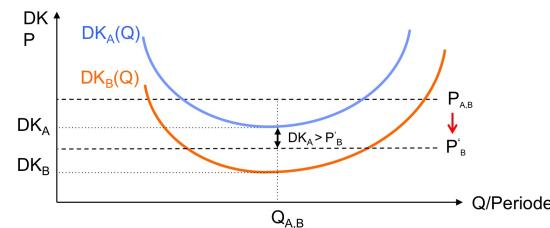


→ Unternehmen haben tiefe Anreize für Preisangriffe

→ Tiefe interne Rivalität bei **homogenen** Kosten (c.p.)

### Heterogene Kosten

Branche mit unterschiedlichen DK-Kurven für die Branchenunternehmen



→ Unternehmen B hat Anreize für Preisangriffe

→ Hohe interne Rivalität bei **heterogenen** Kosten (c.p.)

## 1.3 Fallbeispiel Airline Industry

### Einfluss der fünf Wettbewerbskräfte

«There are few industries where all five forces act so strongly to depress profitability as they do in the airline industry» (Vision 2050, S. 40).

Wettbewerbskraft	Bedrohung für Profite
Interne Rivalität	Hoch
Gefahr durch Neueintritte	Hoch
Bedrohung durch Substitute	Mittel
Macht der Abnehmer	Hoch
Macht der Zulieferer	Hoch

→ Bedrohung durch fünf Wettbewerbskräfte sehr hoch

### Allgemeines Fazit

- Die Branchenattraktivität sollte nicht als Summe der einzelnen Wettbewerbskräfte/Einflussfaktoren verstanden werden
- Die Branchenattraktivität ist nicht zeitkonstant
- Eine Branchenanalyse muss stets die spezifischen Eigenschaften der im Fokus stehenden Branche berücksichtigen

# 2 Positionierung für Wettbewerbsvorteile

## 2.1 Logik der Positionierungsstrategie

### quiz : Wettbewerbsvorteil

In der Branche für Luxusuhren konkurrieren fünf Firmen. Die fünf Firmen charakterisieren sich durch die Kosten (K), Wertschätzung (B) und Preise (P): **Wer hat Wettbewerbsvorteil?**

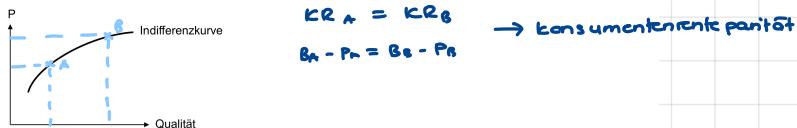
Firma	A	B	C	D	E
K	3	4	4	5	6
B	6	9	7	8	10
P	5	6	5	7	7

B hat grösstes B-K

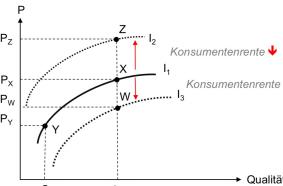
### Value Map

Definition: Abbildung der Preis-Qualitäts-Kombinationen von Gütern

- Annahme: Homogene Präferenzen der Konsumenten
- Indifferenzkurve bildet alle Preis-Qualitäts-Kombinationen mit gleich grosser Konsumentenrente ab



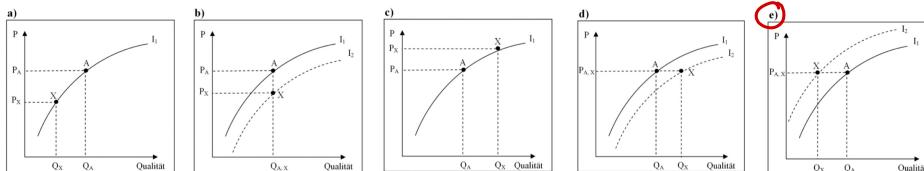
### Value Map: Konsumentenrente



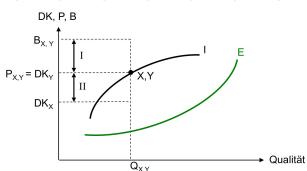
→ Sinkt das Konsumentenrentenangebot einer Firma, wandern Kunden ab und der Marktanteil fällt

### Aufgabe 4

Wo sinkt die Konsumentenrente bei einem Wechsel von Produkt A zu Produkt X?



### Kosteführerschaft



$$B_X - DK_X > B_Y - DK_X$$

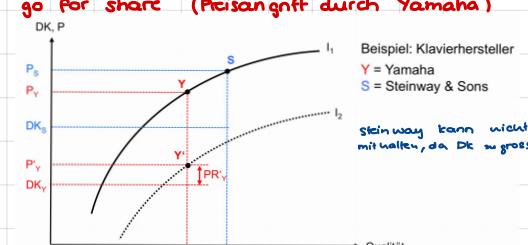
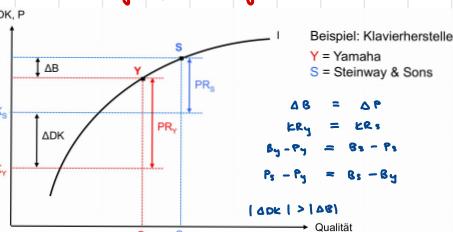
$$W_{SY} = B_Y - P_Y = KR_Y = KR_X = B_X - P_X$$

Die Produkte können zu niedrigeren Stückkosten produziert werden als Konkurrenzangebote

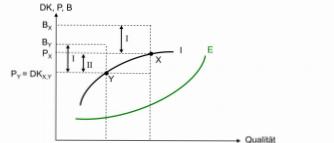
Mögliche Strategien:

- 1) Verzicht auf Preisangriffe, um von höheren Gewinnmargen zu profitieren  
 $\rightarrow$  Go for margin
- 2) Preise der Konkurrenten unterbieten, um Marktanteile zu steigern  
 $\rightarrow$  Go for share

### Yamaha: go for margin (Preisangriff durch Yamaha)



### Wertschätzungsführerschaft



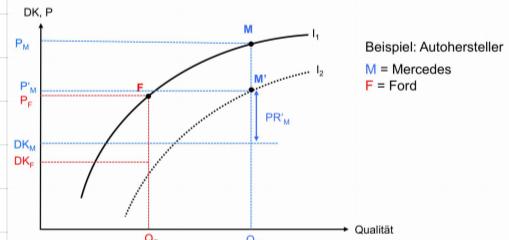
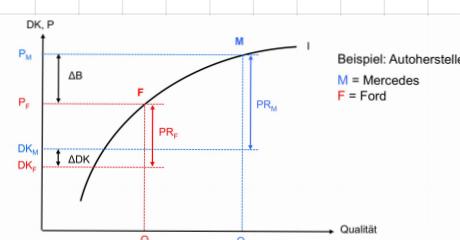
$$B_X - DK_X > B_Y - DK_X$$

I ≈ maximale Konsumentenrente, die Y bieten kann, wenn  $P_Y = DK_{X,Y}$   
II ≈ nichtangreifbare Produzentenrente von X, wenn  $P_Y = DK_{X,Y}$

Die Produkte erfahren beim Kunden eine höhere Wertschätzung als Konkurrenzangebote

Mögliche Strategien:

- 1) Premiumpreis durchsetzen, um höhere Gewinnmargen als die Konkurrenz zu realisieren  
 $\rightarrow$  Go for margin
- 2) Preise der Konkurrenten «matchen», um Marktanteile zu steigern  
 $\rightarrow$  Go for share



## 2.2 Pricing Strategien

Die Entscheidung zwischen «Go for share» und «Go for margin» ist von der eigenen Positionierungsstrategie und vom Grad der Preiselastizität der Nachfrage abhängig

→ Die Preiselastizität hängt vom Grad der Produktdifferenzierung (Anzahl Nicht-Preis-Attribute) ab

Trade-off zwischen Marge und Marktanteilen

→ Die Höhe der Preiselastizität der Nachfrage entscheidet auch, ob ein Margenverzicht durch höhere Marktanteile überkompensiert werden kann (und vice versa)

### Handlungsempfehlungen bei Kostenvorteil

- Situation A: Niedrige Preiselastizität der Nachfrage **IKEA**
  - Go for margin: Keine Preissenkungen
  - Niedrig-Kosten-Anbieter schöpft Gewinne durch niedrigere Stückkosten ab

### Situation B: Hohe Preiselastizität der Nachfrage **USB Sticks**

- Go for share: Senke die Preise
- Niedrig-Kosten-Anbieter gewinnt Marktanteile und überkompensiert damit den Margenverzicht pro Stück

### Aufgabe 5

#### «Pricing-Strategien»

Die Firma «Top Salt» ist in der Branche für Speisesalz etabliert und ist Kostenführer.

Welche Pricing-Strategie ist für die Firma «Top Salt» am ehesten zu empfehlen?

Die Firma «Top Salt» sollte...

- ...einen Premiumpreis verlangen, da sie damit höhere Margen als die Konkurrenz abschöpfen kann.
- ...die Preise der Konkurrenz angeleichen, da sie damit höhere Margen als die Konkurrenz abschöpfen kann.
- ...die Preise der Konkurrenz angeleichen, um damit hohe Marktanteile abzuschöpfen.
- ...die Preise der Konkurrenz unterbieten, um damit hohe Marktanteile abzuschöpfen.
- Keine der oben genannten Strategien ist kurzfristig empfehlenswert.

## 2.3 Das Konzept der Wertschöpfungskette

### Aufgabe 6

Frage 1:

Wie hoch ist der Gesamtgewinn des Jeansherstellers?

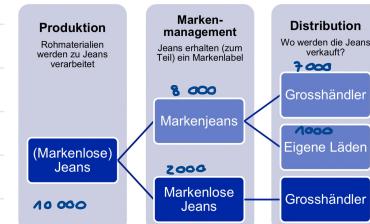
Frage 2:

Wieviel Wert wird jeweils durch die Aktivitäten Produktion (Pr), Markenmanagement (MM) sowie Distribution in eigenen Läden (D) geschöpft?

(Annahme: Die maximale Zahlungsbereitschaft wird voll ausgeschöpft, d.h.  $B=P$ )

Wertschöpfungsanalyse Jeanshersteller*			
Mengen- und Preisangaben	Verarbeitete Menge (pro Jahr)	Verkauf (pro Jahr)	Verkaufspreis (CHF/Stück)
Markenlose Jeans	10'000	2'000	40 ( $P_1$ )
Markenjeans	8'000	7'000	100 ( $P_2$ )
Markenjeans eigene Läden	1'000	1'000	150 ( $P_3$ )

Kostenangaben	Totalkosten
Produktion	$TK_{Pr} = 20Q + 50'000$
Markenmanagement	$TK_{MM} = 0.5Q + 400'000$
Distribution in eigenen Läden	$TK_D = 15Q + 100'000$



# ! Inputs zur Prüfung

- keine Minuspunkte
  - Deutlich nur eine Antwort korrekt

- Fallbeispiel Flugindustrie
- Fallbeispiel kostentricher Ryanair

→ im Dossier nochmals nachlesen

## Beispiel-Aufgabe 1

Gegeben sei die **Zulieferer-Abnehmer-Beziehung** zwischen Mikrochip-Herstellern und Computerfirmen, wobei die Mikrochip-Hersteller die Zulieferer sind.

Welche Aussage zu den Machtverhältnissen in dieser Zulieferer-Abnehmer-Beziehung ist am ehesten richtig?

In dieser Geschäftsbeziehung sind die Computerfirmen umso mächtiger, ...

- a) ... je weniger Substitute es für Mikrochips gibt.
  - b) ... je tiefer die relative Konzentration bei den Mikrochip-Herstellern ist. → es gibt viele Anbieter
  - c) ... je mehr die Computerfirmen zuliefererspezifisch investiert haben.
  - d) ... je glaubhafter die Computerfirmen mit einer Vorwärtsintegration drohen können.
  - e) Keine der oben genannten Aussagen ist richtig.

## Beispiel-Aufgabe 2

Welche Aussage zur Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen ist am ehesten richtig?

- a) Die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen basiert auf temporären Unterschieden zwischen den Unternehmen.
  - b) Capabilities sind unternehmensspezifische Vermögensgegenstände.
  - c) Für Firma A verstärken Isolationsmechanismen das Ausmass, in dem Firma B Wettbewerbsvorteile der Firma A neutralisieren kann.
  - d) Immobilität und Knappheit der Ressourcen garantieren keine nachhaltigen Wettbewerbsvorteile. Notwendig die Isolation
  - e) Patente eignen sich nicht als Isolationsmechanismus, da sie nur einer Firma gehören.  
Sich auf Isolationsmechanismus konzentrieren

### Beispiel-Aufgabe 3

Welche Aussage zur Positionierung für Wettbewerbsvorteile gemäss Porter ist am ehesten richtig?

Ein neuer Anbieter für Pauschalurlaubsreisen sollte sich bei der Strategiewahl ceteris paribus für die Kostenführerschaft entscheiden, ... → geringste Kosten

- a) ...wenn er bei Zulieferern die gleichen Konditionen erhält wie seine Konkurrenzanbieter.
  - b) ...wenn etablierte Reiseunternehmen viel Erfahrung in der Branche für Pauschalurlaubsreisen akkumuliert haben.
  - c) ...wenn der neue Anbieter glaubhaft eine überlegene Qualität seiner Urlaubsreisen signalisieren kann.
  - d) ...wenn der typische Urlauber bereit ist, einen Aufschlag für zusätzliche Produktattribute zu bezahlen.
  - e) Keine der oben genannten Aussagen ist richtig.

## Beispiel-Aufgabe 4

In der Autowasch-Branche gibt es die beiden Anbieter X und Y.

Die Kunden nehmen das Angebot für eine Komplettreinigung der beiden Anbieter mit einer Wertschätzung von 15 als gleich wahr. Die Stückkosten unterscheiden sich folgendermassen:  $K_X = 9,5$ ,  $K_Y = 12$

Die Preiselastizität der Nachfrage in der Autowasch-Branche ist hoch.

Welche der folgenden Aussagen ist am ehesten falsch?

- a) Die maximale Konsumentenrentenrente bei Y ist 3, wenn  $P_Y = K_Y$  ist. ✓

b) Die «nichtangreifbare Produzentenrente» von X ist 2.5. ✓

c) Es ist für X sinnvoll Preisparität mit Y zu suchen, wenn  $P_Y = K_Y$  ist. Preisparität sucht man nicht, da die Wertschätzung ( $\beta=15$ ) für  $X + Y$  gleich gilt

d) Es ist für X sinnvoll den Preis von Y zu unterbieten, wenn  $P_Y = K_Y$  ist.

e) Um Marktanteile zu gewinnen setzt X den Preis unter 12.

$$x : 15 - 9.5 = 5.5$$

$$Y: 15 - 12 = 3 \quad S.S - 3 = 2.5$$

↳ nicht angreifbare  
PR

