

Marktführerschaft

Horst Wildemann

Marktführerschaft: Wege für ein profitables Unternehmenswachstum

copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH 1998
TCW-report Nr. 1

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Wildemann, Horst

Marktführerschaft: Wege für ein profitables Unternehmenswachstum
München, Transfer-Centrum GmbH 1998
ISBN 3-931511-50-2

Verlag: *TCW Transfer-Centrum GmbH - Leopoldstr. 146, 80804 München - Tel: 089/360 523 0, Fax: 089/361 023 20*
eMail: mail@tcw.de, Internet: http://www.tcw.de

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Von Experten für Fachleute: Was der TCW-report leistet!

Wissen ist ein Potential: Management setzt Wissen wirksam in Resultate und Können um. Wir erarbeiten in unseren TCW-reports praktisch umsetzbares Wissen, um das Bewußtsein durch Forschung zu verändern und fragen, welche Rezepte von morgen sich aus dem Stand der Forschung heute ableiten lassen. Solche Rezepte und Problemlösungstechniken erarbeiten und testen die Autoren mit Kundenbeteiligung oder in ihren Unternehmen. Damit erhalten Sie Handlungsanleitungen, um die Zukunft zu gestalten.

„Alles Leben ist Problemlösen“ sagt Popper. Diesem Grundsatz folgen die Autoren mit den Prinzipien: Vordenken, Spezialisierung, überprüfbare Erfahrung und sich einem ständigen fachlichen und sozialen Lernprozeß zu stellen. Mit diesen Prinzipien und dem Willen, den Herausforderungen der Märkte zu begegnen, differenzieren wir uns.

Die Autoren



Eckhard Pfeiffer

President and CEO
Compaq Computer



Dr. techn. h.c. Dipl.-Ing. ETH Ferdinand Piëch

Vorsitzender des Vorstands
Volkswagen AG



Dr. Ulrich Schumacher

Vorsitzender des Bereichsvorstands Bereich Halbleiter
Siemens AG



Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

Technische Universität München



Dr. Hans-Dietrich Winkhaus

Vorsitzender der Geschäftsführung
Henkel KGaA

Redaktionelle Mitarbeit



Dr. Wolfgang Kersten

Technische Universität München

Inhaltsverzeichnis

Entwicklungsstrategien zur Marktführerschaft	1
Univ. Prof. Dr. Horst Wildemann	
Welche Wege führen zur Marktführerschaft?	1
Was heißt es, Marktführer zu sein?	4
Was zeichnet erfolgreiche Unternehmen aus?	8
Welche Defizite zeigen sich in der Praxis?	11
Was zeichnet das Konzept der dynamischen Kundenorientierung aus?	16
Welche Schritte sind auf dem Weg zur Marktführerschaft zurückzulegen?	26
Wie erreichen Unternehmen ein profitables Wachstum?	35
Die Produktklinik als Mittel zur Wertgestaltung für den Kunden	38
Ist Marktführerschaft durch permanente Innovation möglich?	42
Sind Mitarbeiter und Führungskräfte der Schlüssel zum Erfolg?	45
Was zeichnet Marktführer aus?	51
Wie sieht das Muster des Erfolgs aus?	53
Wie kann die erreichte Marktführerschaft verteidigt werden?	56
Was bedeutet dies für den Standort Deutschland?	58
Liegt in der selbstverantwortlich lernenden Organisation liegt der Schlüssel zum Erfolg?	60
Fallstudie I: Reorganisation	63
Der Transformationsprozeß bei Volkswagen	
Dr. Ferdinand Piëch, VW AG	
Fallstudie II: Innovation	73
Überlegenheit durch Innovation	
Dr. Ulrich Schumacher, Siemens AG	

Marktführerschaft

Fallstudie III: Globalisierung	77
Globale Marktführerschaft im Informationszeitalter Eckhard Pfeiffer, Compaq	
Fallstudie IV: Verteidigung der Marktführerschaft	109
Der Wert und die Verteidigung von Marktführerschaften Dr. Hans-Dietrich Winkhaus, Henkel AG	
Literaturverzeichnis	123
Impressum	125
TCW-report - Themen 1998/99	126

Entwicklungsstrategien zur Marktführerschaft

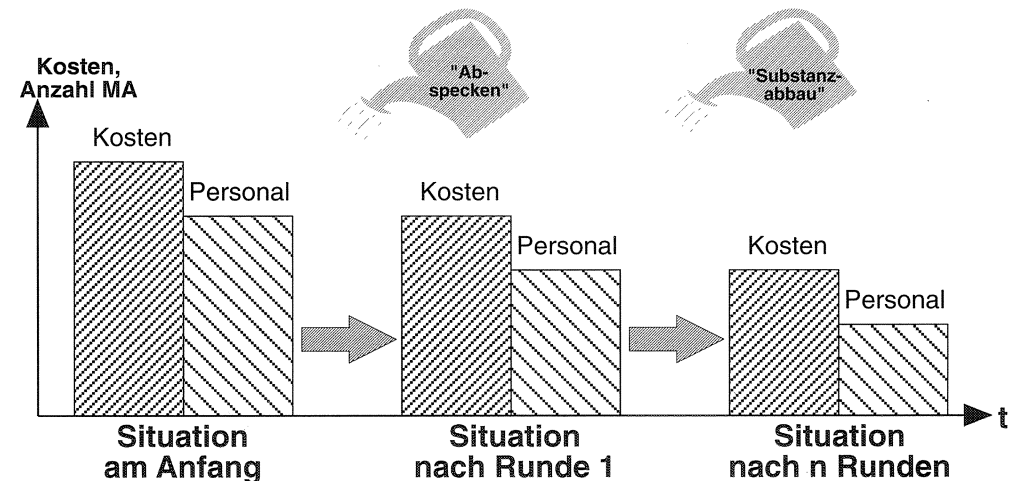
Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

Welche Wege führen zur Marktführerschaft?

Verfolgt man die Diskussion der letzten Jahre, so drängt sich der Eindruck auf, daß der Standort Deutschland im wesentlichen von Nachteilen geprägt ist, die insbesondere auf die hohen Arbeitskosten zurückzuführen sind. Diese Sichtweise machte die Mehrzahl der Unternehmen zur Leitlinie ihres Handelns und reagierte darauf mit Konzepten, bei denen der Abbau vermeintlicher und echter Kostennachteile im Mittelpunkt aller Aktivitäten stand. Mit Optimierungen der Betriebsabläufe, mit Entlassungsaktionen und mit dem Zurückstutzen der Produktionsprogramme wurde versucht, internationale Defizite aufzuholen. Heute sind viele Unternehmen schlanker geworden, aber sie sind nicht durchschlagend erfolgreicher. Sie haben bessere Bilanzen, aber sie sind nicht wettbewerbsfähiger geworden. Oft ist das Gegenteil der Fall.

Bei den Kostensenkungsmaßnahmen wurde allerdings allzu oft übersehen, daß der bloße Abbau von Kostennachteilen noch lange nicht in wettbewerbsrelevante Vorteile mündet. Die Mehrzahl der abspeckenden Unternehmen hat Kürzungsrunden in Personal und Kosten nicht nur einmal sondern mehrfach durchgeführt. Dabei war

Die wiederholte Kostensenkung als Standardreaktion auf Standortnachteile ...

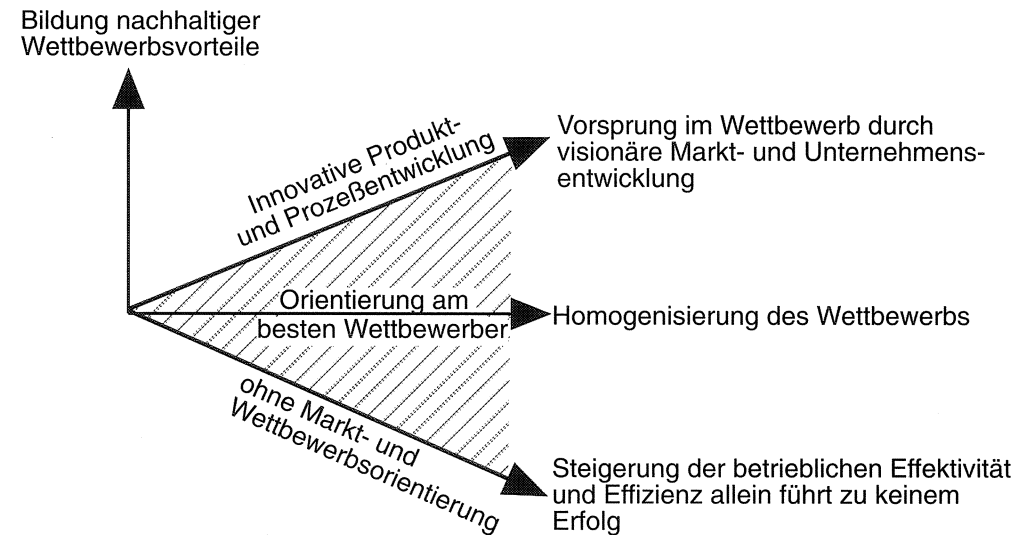


... führt von "Abspeckrunden" zum "Substanzabbau" in den Unternehmen.

das „Gießkannenprinzip“ aus Gründen der internen Durchsetzbarkeit das dominierende Muster zur Verteilung der Einsparungen. Eine wirkliche Neuordnung der Geschäftsprozesse im Hinblick auf Kundenorientierung und Wertschöpfung ist vielfach nicht erfolgt. Damit besteht bei nachlässiger Handhabung die Gefahr, daß sich die abgebauten Fettpolster nach und nach wieder aufbauen. Bei konsequenter Umsetzung fehlt dagegen irgendwann schlicht „das Fett zum Abspecken“. Daraus entsteht das noch schwerwiegendere Risiko, daß die Kostenschnitte nach dem Gießkannenprinzip nicht nur das Fett sondern auch die Muskeln des Unternehmens treffen. Somit wird zwar kurzfristig das Ergebnis und das Überleben des Unternehmens gesichert, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens jedoch sogar verringert.

So richtig in manchen Fällen die Konzentration auf Kosten und Strukturen auch gewesen sein mag, der übergeordnete Zweck des unternehmerischen Handelns ist dabei vernachlässigt worden. Um im Markt eine Rolle zu spielen, müssen Unternehmer und Manager expansiv denken. Sie müssen sich an den Marktführern auf den Weltmärkten orientieren, und sie müssen versuchen, selbst eine führende Rolle auf den jeweils für das Unternehmen relevanten Märkten zu spielen. Sie müssen mit Innovationen in die Offensive gehen und sich nicht hinter Restrukturierungen verstecken. Eine optimale Kostenstruktur allein ist zu wenig, um international eine Rolle zu spielen. Nur der Abbau von Nachteilen schafft noch keine vertei-

Eine aktive Markt- und Unternehmensentwicklung ...



⇒ ... führt an eine Spitzenposition.

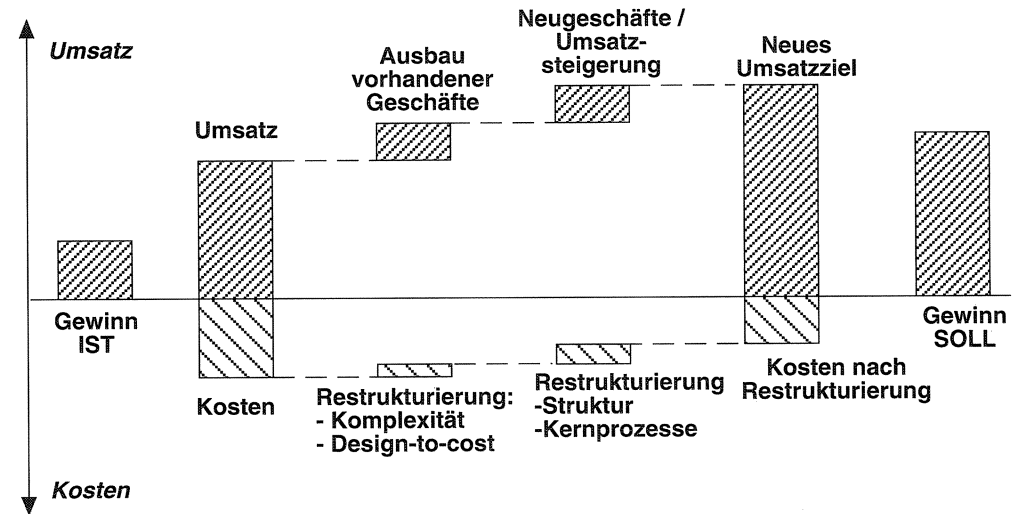
digungsfähigen Vorteile. Wer nur in Kosten denkt, wird die Märkte und die Abnehmer nie erobern.

Nach den defensiven Jahren muß eine neue Kultur der Expansion gesucht und gefunden werden. Die Stimmung für einen neuen Aufbruch ist wichtiger als die zahllosen Methoden für interne Verbesserungen. Die Unternehmen müssen sich an dem Ziel der Marktführerschaft ausrichten und nicht kleinmütig alle Energien bei der Bereinigung der inneren Strukturen vergeuden.

Gefordert ist eine Doppelstrategie aus Kostenreduzierung und Umsatzwachstum. Diese beginnt immer mit Reorganisation und leitet in der Folge über Innovation und Globalisierung ein profitables Wachstum ein.

Nur Angreifer können Marktführer werden. Der kühne Wurf des Schumpeter-Unternehmers, das Streben nach der Marktführerschaft, muß wieder ein vorrangiges Ziel werden. Zumindest im wirtschaftlich vereinten Europa müssen die Chancen auf eine führende Position am Markt genutzt werden. Nur die im Markt führenden Unternehmen sind wirklich stark, sie geben den Takt für alle anderen vor.

Erforderlich ist eine Doppelstrategie ...



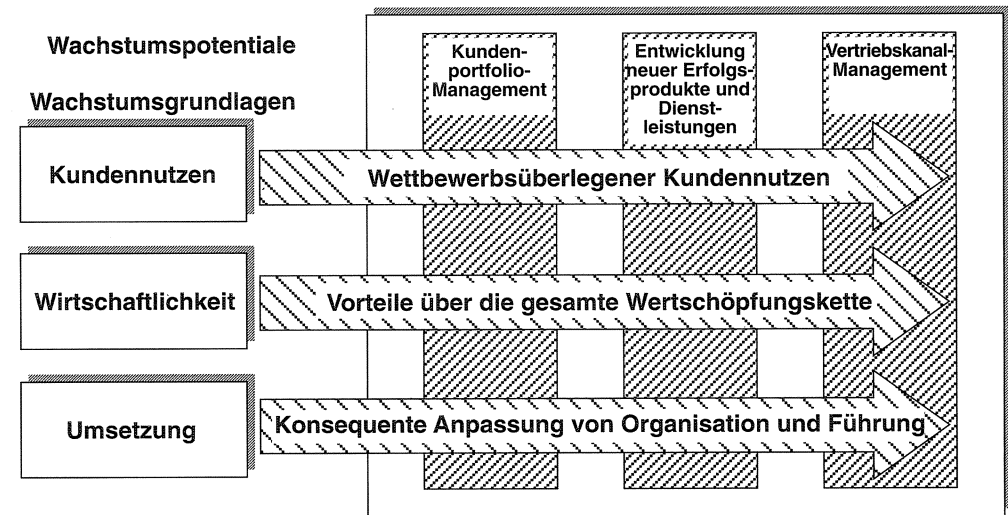
⇒ ... von gleichzeitiger Kostenreduzierung und Umsatzsteigerung.

Was heißt es, Marktführer zu sein?

Die Mechanismen, nach denen die Marktführerschaft funktioniert, sind hinlänglich bekannt. Höchste Qualität in größten Mengen, ständige Innovationen und schnell fallende Preise durch konsequente Nutzung der „economies of scale“, so daß die Konkurrenz immer im Zugzwang bleibt. Der Computerhersteller Compaq hat sich in wenigen Jahren an die Spitze des internationalen PC-Geschäfts geschoben. Compaq hat nie eine bahnbrechende Erfindung für seinen Erfolg gebraucht. Kundenorientierung, hohes Tempo beim Produktwechsel und eine klassische Interpretation der Vorteile einer ausgefeilten Massenproduktion genügten für den Durchbruch an die Spitze. Heute führt Compaq mit neuen Produkten und ständig niedrigeren Preisen die Technik der Verteidigung einer Marktführerschaft beispielhaft vor.

Marktführer zu sein heißt, im relevanten Marktsegment den größten oder zweitgrößten Marktanteil am Weltmarkt oder zumindest am europäischen Markt innezuhaben. Können also nur Großunternehmen Marktführer sein? Weit gefehlt: Wie eine Untersuchung mittelständischer Unternehmen zeigt, gibt es gerade in dieser Unternehmenskategorie zahlreiche Unternehmen, die Weltmarktanteile zwischen 70% und 90% erreichen und damit Großunternehmen bei weitem übertreffen. Da diese Unternehmen zumeist kaum bekannt sind, hat Simon dafür den Begriff der „Hidden Champions“ geprägt.

Die Erschließung von Wachstumspotentialen ...



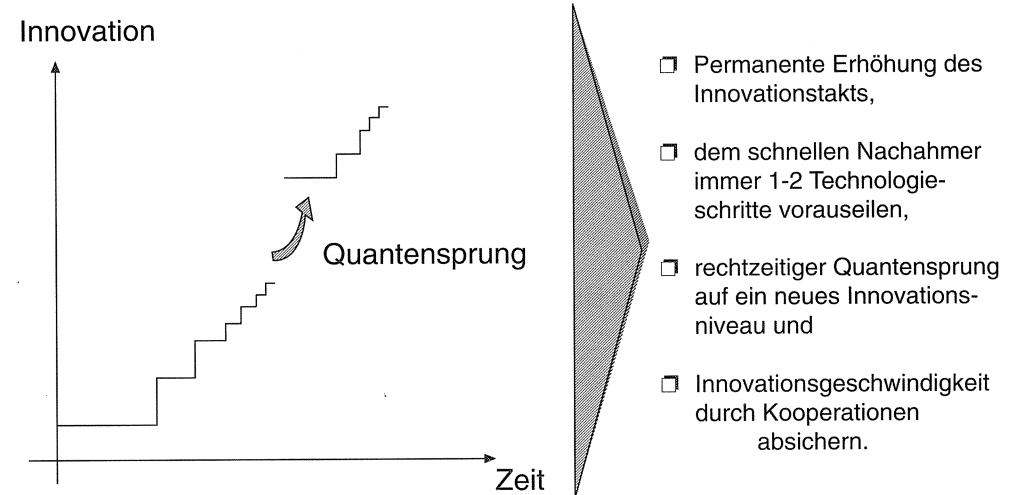
➔ ... erfordert neben Produktinnovationen, über die sich ein zusätzlicher Kundennutzen erzeugen läßt, markt- und kundengerechte Organisations- und Kostenstrukturen.

Als stark spezialisierte Anbieter konkurrieren diese weit mehr über die Tiefe der Problemlösungsqualität für den Kunden als über die Breite des Produktangebots. In den damit eher eng definierten Marktsegmenten agieren die „Hidden Champions“ aber absolut global.

Bedeutet Marktführerschaft eigentlich, daß man in jedem Segment Marktführer sein muß? Nein, die Erfahrung lehrt hier etwas anderes. Marktführerschaft in allen Segmenten ist nur dann profitabel, wenn eine Synergie zwischen den verschiedenen Segmenten gegeben ist. Dies ist beispielsweise im Automobilbereich der Fall, weshalb dort auch in verstärktem Umfang Vollsortimenter-Strategien betrieben werden.

Auch die Marktform spielt eine Rolle. Am schwierigsten ist es, die Marktführerschaft in oligopolistischen Märkten zu erreichen. Das Anstreben der Marktführerschaft ist hier besonders kostenintensiv und gefährlich, da von mehreren Seiten massive Gegenstrategien zu erwarten sind. Hierzu ist gleich zu Beginn ein hoher finanzieller Einsatz erforderlich, da eine schrittweise Erringung der Marktführerschaft ja die Gegner zu größeren Einsätzen animiert. Einfacher ist es hier, wenn die Erringung der Marktführerschaft über das Innovationstempo angegangen wird. Dabei ist allerdings zu beachten, daß in derartigen Märkten die Gleichung Marktführerschaft = Gewinnführerschaft nicht immer aufgeht. Um dieses zu erzielen, müssen ergänzende Faktoren wirksam werden:

Die Erringung der Marktführerschaft ...



- Permanente Erhöhung des Innovationstakts,
- dem schnellen Nachahmer immer 1-2 Technologieschritte vorausseilen,
- rechtzeitiger Quantensprung auf ein neues Innovationsniveau und
- Innovationsgeschwindigkeit durch Kooperationen absichern.

➡ ... erfordert künftig eine stetige Beschleunigung des Innovationstempos.

- Die Nutzung der Erfahrungskurve.
- Die Beschleunigung der Lernprozesse.
- Ein spezifisch erlebbarer Kundennutzen, und damit ein Mehrwert durch das Produkt.
- Ein Goodwill, oder besser: eine hohe Reputation für die Zukunft, basierend auf dem Erfolg in der Vergangenheit.

So einfach die Beschreibung der Marktführerschaft ist, so schwierig ist der Weg dahin. Marktführer wird nur, wer aggressiv den Markt erobert. Kostenprogramme sind immer nur ein Bestandteil der Offensive. Die Sieger müssen in mehreren Disziplinen Hervorragendes leisten - bei der Expansion, bei den Kosten, bei der Beschleunigung der Prozesse, bei der Kundenorientierung und bei der Entwicklung einer eigenen Firmenkultur.

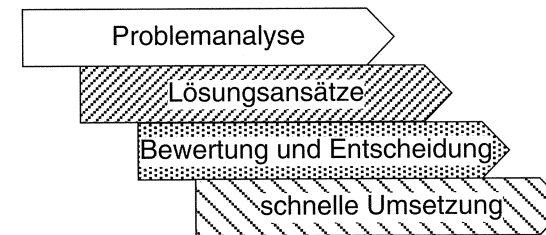
Ausgangspunkt einer Strategie der Marktführerschaft ist das Entwickeln von Visionen durch die Antizipation der Zukunft und deren Rückprojektion auf die Welt von heute. Entscheidend ist dabei die Erarbeitung von Problemlösungen im Hinblick auf diese Visionen. Bisheriger Erfolg kann zu einer Wachstumsbarriere werden, wenn es nicht gelingt die Veränderungen im Umfeld wahrzunehmen und den notwendigen Wandel im Unternehmen frühzeitig einzuleiten. Das Hinarbeiten auf Visionen ist ein Mittel solche Barrieren zu überwinden. Damit ist die Zukunft nicht mehr nur das Ziel, sondern eine Leitlinie um die Gegenwart erfolgreich zu gestalten.

Das Vorgehensmuster zur Veränderung ...

A Weniger erfolgreiche Unternehmen arbeiten sequentiell



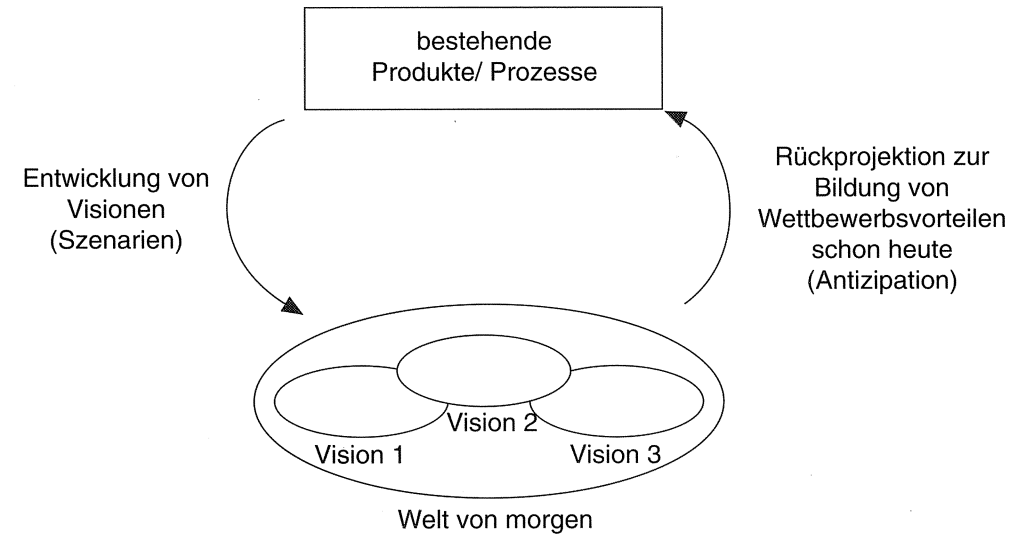
B Erfolgreiche Unternehmen arbeiten simultan



➔ ... führt zu einer Parallelisierung der Aktivitäten.

Die notwendigen strategischen Wettbewerbsvorteile zum Aufbau einer nachhaltigen Differenzierung beziehen sich immer auf den besten Wettbewerber. Dabei kommt es darauf an, über alle Phasen des Wettbewerbs einen konsistenten Führungsanspruch zu verfolgen. Marktführer zeichnen sich zudem dadurch aus, daß sie ihre Ziele klar und eindeutig formulieren.

Innovationen bei Produkten und Prozessen ...



➡ ... sind wesentliche Voraussetzungen zur Positionierung im Wettbewerb.