

## **Wettbewerbsstrategien in gesättigten Märkten**

Daniela Ratcheva

Die gesättigten Märkte sind keine neue Erscheinung, aber heutzutage haben sie ein zu hohes Ausmass erreicht. Harrigan hat festgestellt, dass 75% aller Branchen in Japan, Westeuropa und den USA von langsamem, stagnierendem oder negativem Wachstum betroffen sind. Damit wird deutlich, dass die Marktsättigung als Problem für die Unternehmen eine hohe Relevanz erreicht hat. Lange Zeit war dieses Thema in der Literatur stark unterschätzt und nicht behandelt, erst seit den 80er Jahren findet man Beiträge darüber. Im Hinblick darauf besitzt das Unternehmen ein schwach ausgebildetes betriebswirtschaftliches Instrumentarium.

Die Marktsättigung ist auf zahlreiche Ursachen zurückzuführen – abnehmende Zahl der Bedürfnisträger, schwindende relative Kaufkraft, Substitution, Wertewandel, Einfluss des Staates. Verschiedene Merkmale deuten auf eine Sättigung des Marktes hin. Es lässt sich ein Verdrängungswettbewerb beobachten, bei dem Marktanteile nur auf Kosten der anderen Mitbewerber erzielbar sind. Typisch sind zudem auch die Überkapazitäten, die oft zu heftigen Preiskriegen führen. Letztendlich bewirken die Sättigungsursachen einen Verfall der Branchenrendite.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was für eine Strategie das Unternehmen verfolgen soll. Das setzt eine strategische Analyse der Situation voraus, in der sich das Unternehmen befindet. Zu berücksichtigen sind relevante Umweltfaktoren, darunter die Sättigungsursachen, Erwartungen über die zukünftige Entwicklung u.a. Nicht zu unterschätzen sind auch die Austrittsbarrieren des Unternehmens, weil sie in der Lage sind, einen Austritt aus der Branche zu verhindern. Die Beachtung dieser Einflussgrößen ermöglicht die Entwicklung einer geeigneten Strategie, welche den veränderten Bedingungen in dem gesättigten Markt besser entspricht.

Für die Unternehmen in den gesättigten Märkten werden oft die Normstrategien der Portfolio-Modelle empfohlen. Die meisten von ihnen beschränken sich aber auf die Ernte- und Desinvestitionsstrategie und damit erweisen sie sich als nicht besonders passend. Angesichts dessen ist eine Suche nach anderen Strategien erforderlich.

Die vorliegende Arbeit setzt sich das Ziel, die Wettbewerbsstrategien in gesättigten Märkten zu untersuchen. Das sind die Kostenführerschafts-, Differenzierungs- und Konzentrationsstrategie.

Durch die Kostenführerschaft versucht das Unternehmen einen umfassenden Kostenvorsprung gegenüber seinen Konkurrenten zu erzielen. Die Suche nach relevanten Kostentreibern ist hier von entscheidender Bedeutung. Im Gegensatz zu den Phasen des Wachstums kann das Unternehmen jetzt nicht auf die Economies of Scale zurückgreifen wegen der langsamen Verdoppelung der Produktionsmenge. Erforderlich sind andere Faktoren, welche die Kostensenkungen ermöglichen. Die Kostenführerschaft ist eine geeignete Strategie, wenn die Marktsättigung auf schwindende Kaufkraft zurückzuführen ist. Damit kann man der Sättigungsursache erfolgreich entgegenwirken. Wird aber die Sättigung durch Auftreten von Substitutionsprodukten ausgelöst, dann kann die Kostenführerschaft nicht zum Erfolg beitragen. In den gesättigten Märkten sind die Preiskriege eine häufige Begleiterscheinung. Versuchen viele Unternehmen die Kosten und damit auch die Preise zu senken, dann kommt es zu ständigen Unterbietungen und letztendlich zu Verlusten. Damit kann sich die Kostenführerschaft als riskante Strategie erweisen, besonders wenn sich die Produkte des Unternehmens durch gar keine Differenzierungsmöglichkeiten von diesen der Konkurrenz unterscheiden.

Die Differenzierungsstrategie kann Erfolg versprechend sein, indem sie das Produkt von diesem der Konkurrenz unterscheidbar macht. Hier soll z.B. das Angebot von Zusatzleistungen oder anderen bedeutsamen Differenzierungsfaktoren in Erwägung gezogen werden. Das ist von ausschlaggebender Bedeutung, weil in den gesättigten Märkten das Problem besteht, dass es oft zur Standardisierung der physischen Attribute der verschiedenen Produkte kommt. Zudem haben viele die gleiche Qualität und damit unterscheiden sich die Produkte in den Augen der Kunden nicht. Die Differenzierung ist oft mit höheren Kosten verbunden. Da lässt sich vermuten, dass sie keine passende Strategie ist, wenn die Marktsättigung durch schwindende Kaufkraft ausgelöst ist. Beginnt die Nachfrage wegen des Auftretens von Substitutionsprodukten zu stagnieren, dann ist die Differenzierungsstrategie langfristig auch nicht geeignet. Bei einem Wertewandel, der ein zunehmendes Umweltbewusstsein bei den Kunden auslöst, kann hingegen eine Differenzierung durch ökologische Produkte den veränderten Bedürfnissen gerecht werden.

Das Unternehmen kann entscheiden, sich nur auf einen Teil des Marktes zu konzentrieren und diesen zu bedienen. Ist die Sättigung auf Substitutionsprodukte zurückzuführen, dann lassen sich immer Nischen von traditionsbewussten und loyalen Abnehmern finden, die für die weitere Nachfrage sorgen. Damit kann das Unternehmen weiter tätig in dem Markt bleiben und einen Gewinn erzielen. Darüber hinaus ist eine Konzentrationsstrategie mit Kostenschwerpunkt erfolgreich, wenn die schwindende Kaufkraft eine Sättigung bewirkt. Ist

eine Nische sehr attraktiv, dann besteht aber die Gefahr, dass viele Wettbewerber in diese Nische fliehen wollen, um die negativen Folgen der Sättigung zu vermeiden.

In der Arbeit wurden auch verschiedene empirische Studien betrachtet. Sie zeigen deutlich auf, dass die erfolgreichen Unternehmen in gesättigten Märkten Wettbewerbsstrategien verfolgen und dabei gute Rendite erzielen können. In gewissen Fällen ist aber zu beobachten, dass die Strategien scheitern. Nicht eindeutig bleibt die Antwort auf die Frage, ob die Strategien kombinierbar sind oder nicht. Manche Unternehmen konzentrieren sich nur auf eine Strategie und sind erfolgreich, andere hingegen, wenn sie die beiden Strategien gleichzeitig verfolgen.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass nicht jede der drei Wettbewerbsstrategien in jeder Situation erfolgreich ist. Der Umstand, was für Ursachen für die Sättigung vorliegen, hat einen wesentlichen Einfluss auf die Geeignetheit der Strategien.

Trotz der hohen Relevanz des Themas über die gesättigten Märkte sind seit der Mitte der 90er Jahre keine neuen Beiträge zu dieser Problematik zu beobachten. Das ist erstaunlich, weil das Thema sehr aktuell ist. Erforderlich sind weitere Untersuchungen darüber, damit das Unternehmen besser vorbereitet ist und auf passende Vorgehensweisen und Strategien zurückgreifen kann.