

Wie Sie Niedrig-Preis-Wettbewerbern erfolgreich begegnen

Kennen Sie die folgenden Unternehmen: Charoen Pokphand Foods, Wanxiang Group Corporation, Votorantim Group? Wahrscheinlich nicht, oder? Das sind nur 3 Beispiele für zahlreiche Unternehmen aus der ganzen Welt, die früher oder später zu ernst zu nehmenden Wettbewerbern für deutsche Unternehmen werden können.

Chaoren Pokphand Foods ist der führende Lebensmittel-Hersteller in Thailand, die Wanxiang Group Corporation ist ein Automobilzulieferer aus China und die Votorantim Group ist ein großes Industriekonglomerat aus Brasilien.

Diese Unternehmen haben in der Regel weitaus günstigere Kostenstrukturen als die hiesigen. Sie spielen diesen Vorteil aus und versuchen – oft erfolgreich – mit Niedrig-Preisen in neue Märkte einzudringen. Preissenkungen auf Seiten der eingesessenen Unternehmen führen in der Regel zu Preiskriegen mit vernichtenden Folgen für Margen und Gewinn.

Welche Strategien können eingesessene Firmen anwenden, um den neuen Konkurrenten Paroli zu bieten? Im Prinzip gibt es **4 Möglichkeiten**:

1. Wettbewerbsvorteile durch Zusatznutzen und Prozessoptimierung aufbauen

Diese Strategie funktioniert dann, wenn der Kunde bereit ist, für einen Zusatznutzen auch tatsächlich zu bezahlen, und wenn die Kosten zur Erzeugung dieses Nutzens niedriger sind als das vom Kunden gezahlte Preis-Premium.

Beispiel:

Der Computer-Hersteller Compaq hat Dell als Weltmarktführer im PC-Bereich abgelöst. Compaq hat seine Prozesse optimiert und dadurch den Kostenvorteil von Dell (ca. 20%, da Vertrieb ohne Zwischenhandel) neutralisiert. Darüber hinaus bietet Compaq verkürzte Lieferzeiten und ein ´Seh- und Fühl-Erlebnis´ beim Computerkauf (ohne den Zwischenhandel kann Dell dieses Erlebnis nicht bieten). Der Kunde ist bereit, an Compaq für die prompte Lieferung und das Einkaufserlebnis ein Preis-Premium zu zahlen.

2. Das bestehende Business durch ein Low-Cost-Business ergänzen

Dieser Ansatz funktioniert, wenn zwischen dem existierenden Geschäft und einem zusätzlichen Niedrig-Preis-Business Synergien existieren und keine Kannibalisierungseffekte entstehen.

Beispiel:

Dow Corning verkauft in seinem Xiameter-Business von insgesamt 7000 Silikonprodukten 350 Produkte zum Niedrig-Preis. Diese Produkte werden nur dann produziert, wenn überschüssige Produktionskapazitäten vorhanden sind, und es werden nur große Mengen hergestellt und ohne Service geliefert.

implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Dezember 2008

3. Umwandlung zum Lösungsanbieter

Falls zwischen dem existierenden Geschäft und einem zusätzlichen Low-Cost-Business keine Synergien geschaffen werden können, bietet sich als weitere Möglichkeit der Wandel zum Lösungsanbieter an.

Beispiel:

Das australische Bergbauunternehmen Orica verkaufte traditionell Sprengstoff an Steinbrüche. Als Reaktion auf Niedrig-Preis-Wettbewerber bietet Orica jetzt zusätzlich eine innovative Dienstleistung an: Mit Lasergeräten untersucht das Unternehmen für seine Kunden die Felsstruktur und lokalisiert die optimale Stelle zum Anbringen des Sprengstoffs. Durch die genauere Sprengung wird die Ausbeute des Kunden messbar erhöht – ein zusätzlicher Wert, für den er gerne bezahlt.

4. Umwandlung zum Low-Preis-Anbieter

Diese Strategie ist die radikalste, denn sie verlangt, dass ein Unternehmen sein bestehendes Geschäftsmodell über Bord wirft und sich von Grund auf völlig neu definiert. Dennoch – auch hier gibt es ein Beispiel.

Beispiel:

Ryan Air war zu Beginn der 90er Jahre eine gewöhnliche Fluggesellschaft mit hohen Kosten und negativem Betriebsergebnis. Michael O'Leary transformierte das Unternehmen zur erfolgreichsten Billig-Airline. Dazu wurden u.a. die folgenden Veränderungen vorgenommen: Statt 14 verschiedenen Flugzeugtypen wurde nur noch 1 Typ – die Boeing 737 – eingesetzt. Die Start- und Zielflughäfen liegen außerhalb der großen Städte, was zu niedrigeren Gebühren führt. Die Buchungen der Flüge erfolgen ausschließlich über das Internet.

Fazit:

Niedrigpreis-Anbieter in allen Branchen versuchen zunehmend, aggressiv in neue Märkte einzudringen. Preissenkungen führen in der Regel zum Preiskrieg mit verheerenden Folgen für Marge und Gewinn. Etablierte Unternehmen können zwischen vier erfolgversprechenden Basis-Strategien wählen, um ihre Wettbewerbsposition zu behaupten

Für weitere Informationen:



implus Training & Beratung

Hans Walter Fuchs

Giselherstraße 13

67547 Worms

Tel.: +49 (0)6241 2049921

Fax: +49 (0)6241 2049922

Mobil: +49 (0)179 6864892

E-Mail: hw.fuchs@implus.de

www.implus.de