

Teil I

**Das Wettbewerbssystem:
Anbietertypen und Szenariostrukturen**

11

Kapitel 1

Die sechs Wettbewerbertypen

13

1 Sechs Typen von Anbietern

13

- 1.1 Die Wettbewerbsführer 16
- 1.2 Die Verfolger 22
- 1.3 Die Verlierer 25

2 Starke und schwache Anbieterpositionen

28

- 3.1 Bedrohung traditioneller Szenarien durch Spieler in Billigpreisnischen 32
- 3.2 Anbieter mit „Milking“-Strategie 33

4 Die Alleingänger

34

Kapitel II

Die Strukturen des Wettbewerbszenario

35

1 Drei Strukturtypen des Hartproduktszenarios

35

- 1.1 Hochdefensive Szenario-Strukturen 36
- 1.2 Schwachdefensive Szenarien 38
- 1.3 Commodity-Szenarien 40
- 1.4 Strukturelle Hochburgen in Märkten mit schwachen Barrieren 42
- 1.5 Der Wandel von Strukturen 44

2 Einzel- und Mehrsystemmärkte

44

- 2.1 Märkte mit einem oder mehreren Wettbewerbssystemen 44
 - 2.1.1 Märkte mit Einsystem-Szenarien 45
 - 2.1.2 Märkte mit Mehrsystem-Szenarien 47
 - 2.1.3 Vergleichende Einstufung konkurrierender Systeme in einem Markt 48
- 2.2 Niedrige und hohe Substitutionsbarrieren 49
 - 2.2.1 Der Wettbewerb mit schwach geschützten Substitutprodukten 49
 - 2.2.2 Vorteile der Teilnahme an mehreren lebensfähigen Systemen 50

3 Marktszenarien mit angrenzenden Segmenten	51
4 Das komplexe Systemszenario	51
5 Sekundäre Wettbewerbssysteme	52
6 Pre-Markt-Szenarien	54
7 Formationen im Anbieterszenario	56
7.1 „Opportunity“-Szenarien	56
7.2 Katastrophenszenarien	57
7.3 Belagerte Szenarien	58
7.4 Pattszzenarien	59
7.5 Fragmentierte Szenarien	60
7.6 Monopolszenarien	61
8 Das Wettbewerbsuniversum	62
9 Rentabilität und Wettbewerbsstruktur	66
10 Das Wettbewerbsuniversum und die Markteintrittsstrategie	68
11 Der Nutzen des Treppenmodells	69

Teil II

Das Wettbewerbssystem: Strategie, Taktik und Implementierung 71

Kapitel III

Die Grundstrategien der Gewinner	73
1 Grundstrategien in der Standardkategorie	73
1.1 Standard-Strategie in Commodity-Strukturen	73
1.1.1 Niedrigste Kosten und fokussierte Softdifferenzierung	73
1.2 Standard-Strategie in schwachdefensiven Szenarien	79
1.2.1 Häufige Produktinnovationen und fokussierte Softdifferenzierung	79
1.3 Standard-Strategie in hochdefensiven Szenarien	82
1.3.1 Regelmäßige Produktdifferenzierung	82
1.4 Die Erhaltung entscheidender strategischer Strukturen	85
2 Premiumstrategie	86
2.1 Zusatzwertdifferenzierung („added value“)	87

2.2	Innerhalb einer Kategorie sind mehrere Premiumpositionen möglich	88
2.3	Die Premiumstrategie als Sprungbrett auf das Feld der Standardgewinner	88
2.4	Die Notwendigkeit der Kostenkontrolle	89
3	De-Luxe-Strategie	89
4	Die Wettbewerbsstruktur diktiert die Strategie	90
4.1	Die Grundstrategie der Standardanbieter sollte gewechselt werden, wenn eine Wettbewerbsstruktur sich ändert	93
4.2	Die richtige Interpretation der Struktur ist entscheidend	93
5	Die Zielsetzung der Grundstrategien	94
6	Taktische Zielsetzung und der Einsatz mehrerer Grundstrategien	95

Kapitel IV

Die Positionswahl im Szenario	99
--------------------------------------	----

1	Taktische Positionsziele im Hartproduktszenario	100
1.1	Einzelproduktplatzierungen	100
1.1.1	Einfache Positionsziele	100
1.1.2	Kampfplatzierung („Fighting Entry“)	101
1.1.3	„Standard-Schachmatt“	102
1.1.4	Das Segmentziel	103
1.1.5	Fokussierung auf die oberen Kategorien	103
1.2	Doppelte Produktplatzierung	104
1.2.1	„Double Slam“	104
1.2.2	Angriff über zwei Flanken	105
1.2.3	Stützende Produktplatzierung	106
1.2.4	Premiumgewinner als Standardverfolger und mehr.	107
1.2.5	Doppelte Premiumpositionierung	109
1.2.6	Doppelte De-Luxe-Positionierung	109
1.3	Mehrfache Produktplatzierung	109
1.3.1	„Grand Slam“: Die Kontrolle des Szenarios	110
1.3.2	„Grand Slam Plus“	111
1.3.3	Einkreisung durch Segmentierung	111
1.3.4	Das Wettbewerbsportfolio	112
1.3.5	Das taktische Ziel der totalen Szenario-Beherrschung wird manchmal durch unsaubere Methoden erreicht	114
1.3.6	Das taktische Ziel der totalen Marktbeherrschung.	115
1.3.7	Zielvorgabe: Die traditionelle mehrfache Spitzenpositionierung	116

1.4	Hochstufung von der Basis zur Nische durch das Baukastenprinzip	117
1.5	Die Notwendigkeit internationaler Maßstäbe	118
1.5.1	Die notwendige Orientierung am Maßstab des Weltmarktes	119
2	Ziele im Softszenario	120
2.1	Ziele im Pre-Sales-Bereich	121
2.2	Ziele im „After-Sales“-Bereich	121
2.3	Ziele im Logistikbereich	122
2.4	Ziele im Bereich der Kommunikation und Werbung	123
3	Taktische Ziele in den Käufer- und Zuliefererszenarien	124
3.1	Richtige Käuferselektion	124
3.1.1	Positionierung gegenüber serviceempfindlichen Käufern	126
3.2	Richtige Auswahl der Zulieferer	126
3.2.1	Die Pflege der richtigen High-Tech-Lieferanten	127
3.2.2	Ziele bei der Auswahl von Vertretungen	128
4	Die Vorteile taktischer Positionierungsziele	129
5	Die Notwendigkeit konkreter und anspruchsvoller Ziele	130
Kapitel V		
Taktische Aktionsprogramme		131
1	Die Effizienzmatrix: Ein Werkzeug für die Praxis	131
2	Beispiele für Markteffizienzmatrizen	132
3	Der interfunktionale Ansatz	137
Kapitel VI		
Intelligente Programmumsetzung		139
1	Das Problem der Umsetzung	139
2	Vier Typen von Implementeuren	141
Abbildungsverzeichnis		147