

Der Erfolg ist ein System

Von Oliver Recklies

GRUNDLAGEN	1
STRATEGISCHE POSITIONEN VON UNTERNEHMEN	3
DIE BESTES PRODUKT-STRATEGIE	4
DIE KUNDENLÖSUNG-STRATEGIE	4
DIE SYSTEM LOCK-IN-STRATEGIE	5
DER KUNDEN-(EIN)BINDUNGSPROZESS	6
UMSETZUNG DER STRATEGIE	7
ZIELGRUPPEN UND INNOVATION	8

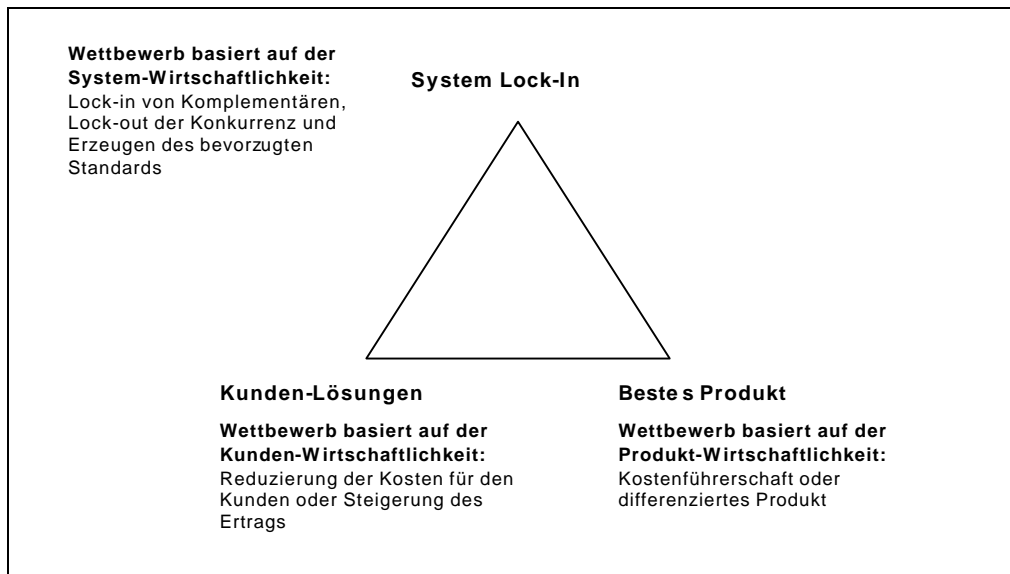
Grundlagen

Gegenwärtig ist das einflussreichste strategische Modell die Entscheidung zwischen der Kostenführerschaft und der Produkt- bzw. Servicedifferenzierung. Es basiert auf der Grundidee, dass Kunden entweder durch einen niedrigen Preis oder mittels veränderter Produkteigenschaften, die über den Preis hinausgehen, gewonnen und gebunden werden können. Sind das alle Möglichkeiten, um erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen oder gibt es dazu erfolgversprechende Alternativen? Zwei Unternehmen weisen beispielhaft den Weg, dass es auch andere erfolgreiche Strategien und Konzepte gibt.

Am 24. März 2000 betrug der Marktwert von Microsoft 578 US-\$ Milliarden. Das Unternehmen besitzt einen Marktanteil von ca. 85 % im Bereich der Betriebssysteme. Microsoft ist kein Preisführer und seine Produkte sind weder die besten noch die benutzerfreundlichsten, aber zweifellos ist das Unternehmen der Marktführer für PC-Betriebssysteme. Die Quelle dieses Erfolgs resultiert aus der Ökonomie des ganzen „Systems Microsoft“, welches aufgrund der vollständigen Integration von Kunden und Lieferanten auch als „System lock in“ beschrieben werden kann.

MCI WorldCom hat in der letzten Dekade einen Marktwert von 100 US-\$ Milliarden erzielt, wobei im Zeitraum 1986 bis 1996 der Shareholder-Ertrag jährlich um 53 % wuchs. Eine besondere Aktivität von MCI waren stets Unternehmenszukäufe; seit 1985 wurden insgesamt 30 Unternehmen akquiriert. Dadurch ist MCI heute in der Lage, den gesamten Markt für Kommunikationsdienste (Fern- und Ortsgespräche, Internet, Datenservice) abzudecken. Der Fokus der Akquisitionen lag weniger auf einer möglichen Produktdifferenzierung als vielmehr auf dem Erzeugen von kompletten Kommunikationslösungen für Kunden.

Ausgehend von der gegenwärtigen Möglichkeiten in der globalen Welt kann ein Unternehmen drei primäre Strategien (siehe Geschäftsmodell „Dreieck“) verfolgen, um sich im Wettbewerb zu behaupten: bestes Produkt, Kunden-Lösungen und System lock-in.



Drei primäre Strategien

Welche Strategie ein Unternehmen verfolgt, hängt maßgeblich von dessen Ressourcen und den Marktverhältnissen ab. Bei der Option „bestes Produkt“ sind alle Aktivitäten auf das Produkt konzentriert. Hier wird Kostenführerschaft oder - durch den Einsatz von Technologie, Markenimage und veränderte Ausstattung - ein differenziertes Produkt erreicht. Die Kunden sind durch die Produktüberlegenheit an das Unternehmen gebunden. Wichtig ist, dass die Produkte vom Unternehmen zügig am Markt eingeführt werden, um einen neuen Maßstab zu setzen.

Die Strategie der Kunden-Lösung basiert auf einem breiten Produkt- und Serviceangebot, um möglichst viele oder sogar alle Kundenwünsche bedienen zu können. Dazu können Produkte und Leistungen gebündelt und auf Kundenwünsche zugeschnitten werden, was den Kunden wiederum an das Unternehmen bindet. Diese Kundenbindung erlaubt es dem Unternehmen, Kundenbedürfnisse im Vorfeld vor der Konkurrenz zu erkennen und neue Produkte bzw. Dienstleistungen zu entwickeln. Ein gegenseitiger Lernprozess hat in dieser Option die entscheidende Bedeutung: Das Lernen des Kunden erhöht dessen Kosten bei einem späteren Anbieterwechsel und verringert dadurch das Risiko des Abwanderns. Das Lernen des Unternehmens erhöht dessen Fähigkeit, Kundenanforderungen zu erkennen und dafür passende Produkte und Leistungen zu entwickeln.

Bei der System Lock-in Option hat das Unternehmen alle bedeutenden Mitwirkenden (Komplementäre = Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen, die das eigene Angebot erhöhen oder attraktiver machen) einzubinden und zu erhalten, die zur Erstellung des fertigen Produktes beitragen. Das ist entscheidend für das Erzielen eines Wettbewerbsvorteils. Der kritische Punkt liegt in einer ganzheitlichen Betrachtung des Systems: Wie kann das Unter-

nehmen die Komplementäre optimal nutzen, um Kunden einzubinden und Konkurrenten auszuschließen?

In der Praxis schließen sich die drei Optionen nicht gegenseitig aus, dennoch sind Vorgehensweisen und Wirkungen unterschiedlich:

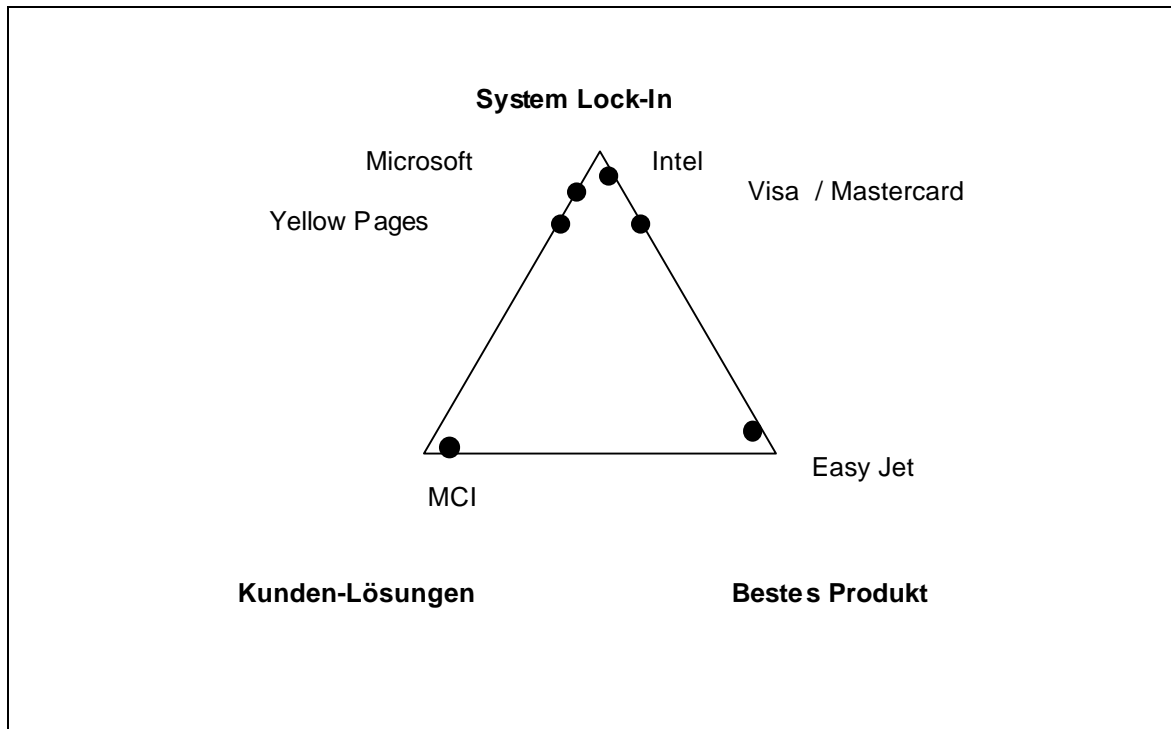
	Bestes Produkt		Kundenlösung	System Lock-in
Ausmaß	Vereinfacht ▪ Kostenführer	Voll ausgestattet ▪ Differenzierung	Breite Produktpalette ▪ Bundling ▪ Gemeinsame Entwicklung ▪ Outsourcing	Pflegen der Komplementäre ▪ Anzahl und Vielfältigkeit ▪ Offene Architektur
Maßstab	Produkt: ▪ Marktanteil		Kunden ▪ Kundenanteil	System: ▪ Komplementäranteil
Bindungswirkung	Produktbezogen ▪ Erster am Markt ▪ Bestimmendes Design		Kundenbezogen ▪ Kunden lock-in ▪ Lernen ▪ Zuschnitt auf den Kunden	Systembezogen ▪ Ausschluss von Konkurrenten ▪ Besitzen des allgemeinen Standards

Mögliche Richtungen der drei Strategien

Die langfristige Kundenbindung an das Unternehmen ist für alle drei Strategien ein entscheidender Faktor. In der Option „Bestes Produkt“ erfolgt dies durch das Produkt selbst. In der Kundenlösung hingegen wird die Bindung durch gegenseitiges Lernen und einem exakten Zuschnitt der Produkte und Dienstleistungen auf die Kundenbedürfnisse erreicht. Bei der Option des System Lock-in kann das Unternehmen die Bindung durch den Besitz des vorherrschenden Standards erzielen, wobei dieser auch die Quelle des Ertragswachstums ist. Dabei wird deutlich, dass ein maximales Ausmaß von unterschiedlichen Produkten und Dienstleistungen nur durch das „Lock-in“ von Komplementären erreicht werden kann.

Strategische Positionen von Unternehmen

Für das erfolgreiche Umsetzen der verschiedenen strategischen Positionen gibt es beispielhafte Unternehmen.



Möglichkeiten für strategische Positionen

Die Bestes Produkt-Strategie

Die Fluggesellschaft Easy Jet ist ein Beispiel für die erfolgreiche Ausnutzung einer „Bestes Produkt“-Strategie. Der Fokus des Unternehmens liegt auf der Produktwirtschaftlichkeit und führt zur Reduzierung von Kosten. Diese wurde erreicht durch eine Vereinfachung sowie durch das Eliminieren von Bestandteilen im Geschäftsprozess. So arbeitet Easy Jet ohne Flugtickets, bietet kein warmes Essen an Bord und die Landerechte beziehen sich auf kleinere und weniger frequentierte Flughäfen, was ebenfalls zu einer Kostenentlastung beiträgt.

Neue Unternehmen können Vorteile gegenüber bestehenden haben, da sie in der Lage sind, radikal neue Geschäftsideen auf der Basis einer low-cost Strategie zu generieren und die eigenen (noch nicht so lange bestehenden) Geschäftsprozesse anzupassen. Viele kleinere erfolgreiche Unternehmen haben es daher geschafft, in etablierte Industrien einzudringen und eine Position der Kostenführerschaft auf der Basis eines exakt definierten Produktsegmentes zu erzielen. Dell Computer und Gateway sind Beispiele dafür. Sie und Easy Jet haben eines gemeinsam: Ihr Fokus ist enger in Relation zu den etablierten Playern am Markt. Sie entfernten Bestandteile im Produkt bzw. im Service oder sie verkürzten entscheidend ihre Wertschöpfungskette durch Eliminieren einiger Aktivitäten bzw. konsequentes Outsourcing.

Die Kundenlösung-Strategie

Diese Strategie reflektiert einen Wechsel in der Ausrichtung vom Produkt auf den Kunden – von der Produktwirtschaftlichkeit hin zur Kundenökonomie und Kundenerfahrung.

MCI WorldCom ist ein eindrucksvolles Beispiel für das Umsetzen dieser Position. Die Akquisitionsaktivitäten waren ausgerichtet auf eine horizontale Ausdehnung verwandter Kommuni-

kations- und Datendienstleistungen in Bezug auf die angepeilten Kundensegmente. Dadurch ist MCI in der Lage, für die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse Dienstleistungen zu bündeln und gleichzeitig die Komplexität für den Kunden zu reduzieren. Der Kunde profitiert von einer einzigen Rechnung, einem einzigen Kontaktpunkt mit dem Kundenservice und einem mehr integrierten Kommunikations-Netzwerk trotz verschiedener Dienstleistungen. MCI erzielt enorme Wettbewerbsvorteile durch den höheren Umsatz je Kunde und durch die sehr hohe Kundenbindung.

Die System Lock-in-Strategie

Bei Anwendung dieser strategischen Ausrichtung muss das Unternehmen versuchen, den de-facto-Standard in der Industrie zu besitzen. Unternehmen wie Microsoft oder Intel sind Beispiele dafür. Ungefähr 80 bis 90 % der PC-Software arbeiten zusammen mit MS-Betriebssystemen und mit Intel-Prozessoren – eine Kombination die auch mit dem Begriff „Wintel“ umschrieben wurde. Wer als Kunde einen umfassenden Zugang zu PC-Software haben will, muss ein MS-Betriebssystem nutzen. Der Softwarehersteller, der Zugang zu 90 % des Marktes haben will, muss seine Programme kompatibel zu den MS-Betriebssysteme gestalten. Eine ähnliche Beziehung unterstützt den Bedarf für Intel-Prozessoren. Microsoft und Intel sind nicht Marktführer aufgrund einer Kostenführerschaft oder eines differenzierten Produktes. Ihre Erfolgsbasis ist die Strategie des System Lock-in. Macintosh hat eine Reputation als das bessere Betriebssystem und Motorola entwickelte zeitweilig die schnelleren Prozessoren. Microsoft und Intel aber hielten lange Zeit den Schlüssel zur Industrie in ihrer Hand.

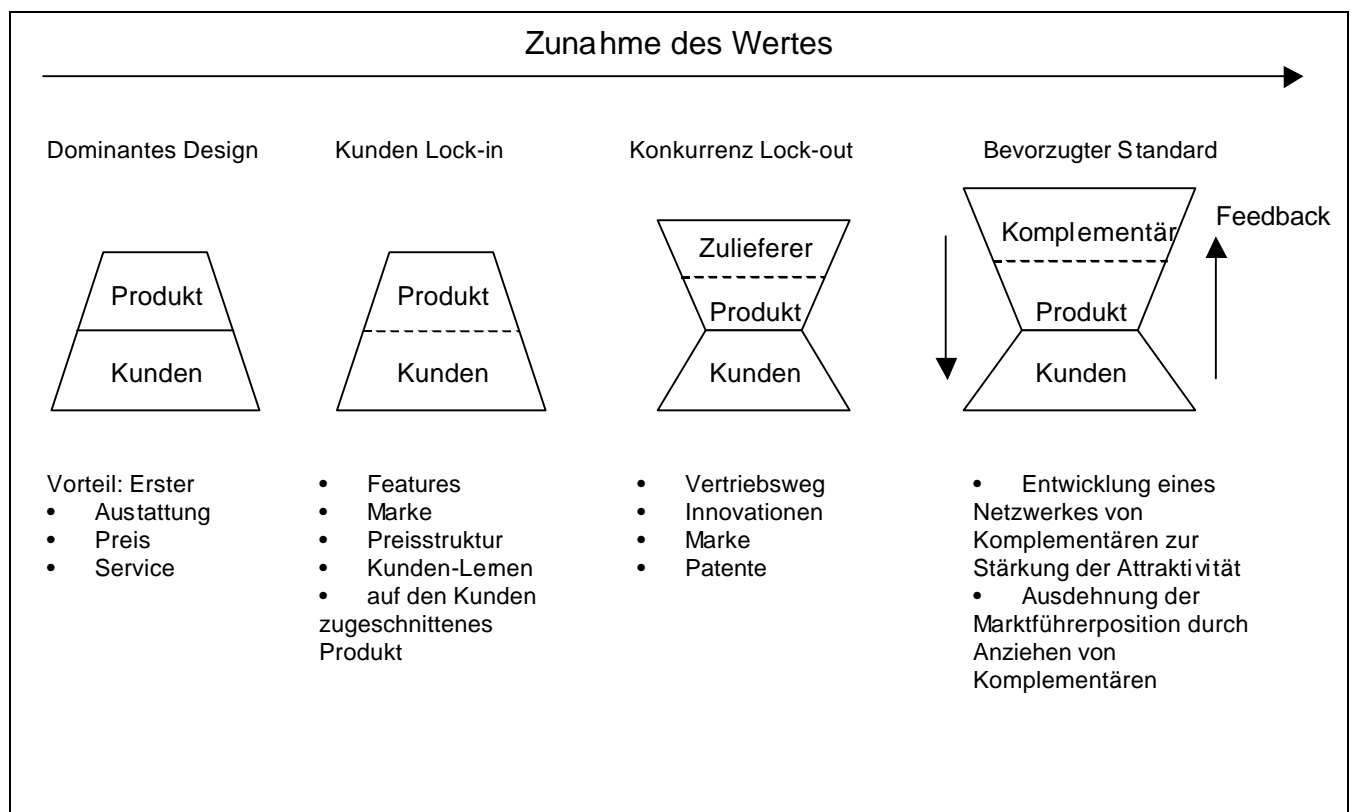
Nicht jedes Produkt und nicht jede Dienstleistung ist dafür geeignet, einen bevorzugten Standard zu bilden, Gelegenheiten dafür gibt es nur in bestimmten Teilen der Industrie und das auch nur zu bestimmten Zeitpunkten. Dass dies auch auf Bereiche außerhalb des Technologiesektors zutrifft, beweisen die Yellow Pages. Sie sind das am weitesten verbreitete Telefonverzeichnis in den USA und zugleich ein bevorzugter Standard – sowohl für inserierende Unternehmen als auch für Kunden, die das Verzeichnis nutzen. Ursache dafür ist ein beachtliches Ausmaß an System Lock-in. Unternehmen wollen ihre Anzeigen in einem Medium platzieren, das die höchste Reichweite hat und Kunden wiederum wollen das Verzeichnis nutzen, das die meisten Anzeigen enthält. Als Mitte der 80er Jahre neue Unternehmen in den Markt für Verzeichnisse eindringen wollten, konnten diese zwar die Verteilung zu jedem Haushalt garantieren, aber nicht die tatsächliche Benutzung. Daher war es für Unternehmen auch nicht sinnvoll, trotz eines Discounts von 50 und 70 % zu einem neuen Verzeichnisanbieter zu wechseln, da dessen Nutzung nicht gewährleistet war.

Im Finanzdienstleistungsbereich gelang es Visa und MasterCard mit einem offenen System einen beachtlichen Lock-in zu erreichen und die Vorherrschaft von American Express aufzuheben. Kunden bevorzugten die Karten mit der höchsten Händler-Akzeptanz und Händler favorisieren die Karten, die von der Mehrzahl der Kunden gehalten wird. In offenem System wurden die Karten für alle Banken verfügbar gestellt und wurden ebenso aggressiv unter den Händlern vermarktet. Diese Strategie führte zu einem starken System Lock-in, so dass

MasterCard und Visa heute einen Marktanteil von 80 % besitzen und der akzeptierte „Standard“ unter den Kreditkarten sind.

Der Kunden-(Ein)Bindungsprozess

Der Bindungsprozess ist der kritische Prozess in den verschiedenen strategischen Optionen. Unter Kundeneinbindung ist der Ablauf von der ersten Kundenentscheidung für ein Produkt bis hin zu einem vollständigen Lock-in in das System zu verstehen, wobei das Produkt der bevorzugte Standard ist. Um erfolgreich einen Lock-in mit den Kunden und den Komplementären zu gestalten, sind 4 Phasen zu durchlaufen.



Der Kunden-(Ein)Bindungsprozess

In der ersten Phase des Prozesses entscheiden sich Kunden für das Produkt oder den Service, aufgrund seiner Eigenschaften (Preis, Service, technische Ausstattung), die vom Kunden als notwendig und wünschenswert erachtet werden. Die Ausstattung erfüllt die Anforderungen vieler Nutzer, muss aber nicht exakt die Anforderungen jedes möglichen Kundensegmentes treffen.

Im zweiten Schritt, dem Lock-in der Kunden, muss auf der Basis des bevorzugten Standards versucht werden, einen höheren Aufwand für einen eventuellen Wechsel des Kunden zu erzielen. Dies kann durch zusätzliche Maßnahmen (z.B. Service) erreicht werden, wobei dieser Prozess auch durch ein Markenimage unterstützt werden kann, insbesondere dann, wenn das Produkt oder seine Funktion unbekannt ist (Einführung von MiniDisc-Playern durch Sony). Das Produkt ist für den Kunden so leichter zugänglich und attraktiver, womit ein Wechsel zu einem anderen Anbieter für den Kunden erschwert wird. Die Schlüssel liegt darin, zwi-

schen Produkt und Kunde eine Beziehung zu gestalten und somit das Produkt (im Vergleich zu Konkurrenzangeboten) zu verändern.

Die Linie zwischen dem Lock-in der Kunden und dem Lock-out der Konkurrenz (dritte Phase) ist sehr dünn. Ist der Kunde akquiriert worden, ist es schwierig für ihn zu einem Alternativprodukt zu wechseln (z.B. Mobilfunkvertrag). Des Weiteren können 4 Faktoren genutzt werden, um es der Konkurrenz zu erschweren, in die bestehende Geschäftsverbindung einzudringen. Dies beginnt mit den Restriktionen des Vertriebskanals (z.B. Gebietsschutz), der nur eine begrenzte Anzahl von Produkten aufnehmen kann. Über den Einsatz von Marken kann ein Lock-out ebenfalls erfolgen, da durch sie eine höhere Akzeptanz/Nachfrage generiert wird. Der Effekt: Händler bevorzugen dieses Produkt aufgrund des höheren Umsatzes zu Lasten von Konkurrenzprodukten. Ein anderer Weg liegt im Schaffen eines kontinuierlichen Stroms von neuen Produkten, der beachtliche Eintritts- oder Imitationsbarrieren erzeugt. Dabei muss das Unternehmen aber sicherstellen, dass die Kompatibilität zwischen den einzelnen Produktstufen gewährleistet bleibt. Über Patente und Lizenzen kann das Unternehmen ebenfalls ein Lock-out erzeugen, wobei hier der Zeitfaktor (time to market) der Schlüssel ist.

In der vierten Phase hat das Unternehmen einen bevorzugten Standard zu definieren. Dies ist mit die wichtigste Phase, da es nicht immer möglich ist, einen Standard in der Weise zu erzeugen, dass ein einzelnes Unternehmen diesen Standard für sich alleine in Anspruch nehmen kann. Dazu müssen zwei Bedingungen erfüllt sein: Die Wechselkosten für den Kunden müssen sehr hoch sein und es ist für die Konkurrenz sehr schwierig oder teuer, das Produkt zu kopieren bzw. zu imitieren.

Der Unternehmensmanager sollte daher kritisch analysieren, ob das eigene Unternehmen in der Lage ist, einen bevorzugten Standard zu erzielen.

- Verfügen wir über eine offene Architektur oder können wir eine solche erzeugen? Diese erst erlaubt die Einbindung zahlreicher und unterschiedlicher Komplementäre.
- Ist das Potenzial möglicher Komplementäre in quantitativer und qualitativer Hinsicht groß genug?
- Ist der Standard schwer zu kopieren?
- Wird die Industrie-Architektur verändert?

Umsetzung der Strategie

Die Komplexität und die Dynamik in den heutigen Märkten verursachen Probleme bei der Umsetzung jeder Strategie. Die nächste Herausforderung ist daher die Verbindung von Strategie und Umsetzung. Wenn Strategien scheitern, liegt das in der Regel mehr an der Umsetzung und weniger an der entwickelten Strategie selbst. Hinzu kommt, dass die bestehenden Unternehmensprozesse oft nicht Hand-in-Hand mit der Strategie gehen und auch die Unternehmenskultur nicht so schnell angepasst werden kann.

Es ist daher entscheidend, eine Abstimmung von Effektivität, den Zielgruppen und dem Innovationsstreben zu managen. Ziel dabei ist es, die Gesamtleistung des Unternehmens bzw. des gesamten Systems zu erhöhen, wobei es dazu, in Abhängigkeit von der gewählten strategischen Position, verschiedene Möglichkeiten gibt.

	Bestes Produkt	Kunden-Lösung	System Lock-in
Effektivität	Niedrigste Kosten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkennen der Kostentreiber ▪ Verbessern der Kostenstrukturen 	Höchster Kundenwert <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung des Wertes für den Kunden ▪ Verbesserung der Beziehungen zwischen den Produkten 	Höchste System-Performance <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung der Systemleistung ▪ Integration der Komplementäre
Zielgruppen	Vertriebskanal <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximierung der Marktabdeckung durch Multi-Channel-Nutzung ▪ Optimieren der Vertriebskosten ▪ Optimieren des Channel-Mix und der Channel-Rentabilität 	Bundles für Kunden <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung der Kunden-Schnittstellen ▪ Bildung von Allianzen zu Bündeln ▪ Optionen für den Besitz des Vertriebsweges bewerten 	System-Architektur <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation der entscheidenden Komplementäre ▪ Feinabstimmung aller Beteiligten ▪ Ausdehnung der Anzahl und Vielfalt der Komplementäre
Innovationsstreben	Produkt-Innovation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung einer Produktfamilie auf der selben Basis ▪ Erster am Markt oder schneller Verfolger – ständiger Fluss neuer Produkte 	Kunden basierende Innovation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung des Angebotes zur Erhöhung der Kunden-Ökonomie ▪ Integrieren und Verbessern der Kundenbetreuung ▪ Steigerung der Kundeneinbindung durch Individualisierung und Lernen 	System bezogene Innovation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Betonung von Features die den Lock-in unterstützen ▪ Erhöhung der Anzahl der Komplementäre ▪ Design eines bevorzugten Standards mit einer offenen Architektur

Strategie unterstützende Prozesse

Zielgruppen und Innovation

Um die gewünschte Zielgruppe zu erreichen, müssen gebündelte Lösungen – entweder alleine oder auf der Basis von Allianzen – geschaffen werden. Damit rückt auch die Frage des Besitzes des Vertriebskanals und des Kontaktes zum Kunden in den Vordergrund. Unternehmen wie Dell und Amazon haben gezeigt, dass dadurch mehr Informationen über den Kunden und dessen Bedürfnisse zur Verfügung stehen – eine entscheidende Quelle für den Erfolg im Wettbewerb .

In Bezug auf die Kundenlösung-Strategie kommt der Innovation eine wichtige Rolle zu. Basis dafür ist die erfolgreiche Entwicklung von Produkten in Zusammenarbeit mit Kunden, wobei der Kunde mehr die Quelle von Innovationen ist als der traditionelle F&E-Bereich.

Bei der strategischen Option des System Lock-in ist die Gestaltung von Innovationen entscheidender als in den anderen Strategien. Oft ist Technologie der Ausgangspunkt zur Gestaltung einer Systemarchitektur, mit der ein neuer Standard erreicht und der Schutzmechanismus geschaffen wird, durch den die Eigentümerschaft über den Standard behalten werden kann. Dabei sollte das Unternehmen insbesondere die Innovationen der Komplementäre nutzen, um einen Standard zu schaffen und zu erhalten. Der Balanceakt besteht darin, zusätzliche neue Leistungen eines Komplementärs aufzunehmen und gleichzeitig die Beziehungen in der offenen Architektur mit den anderen zu managen.

Während der Implementierungsphase müssen die Unternehmensmanager die Leistungen und Ergebnisse überwachen und ggf. Korrekturen einleiten. In engem Zusammenhang dazu stehen Lernen und Kommunikation – intern im Unternehmen und extern im System. Dabei ist Feedback ein integraler Bestandteil des Veränderungsprozesses. Der Schlüssel liegt im Testen und im Feedback – und in der Herausforderung, alles schneller als die Konkurrenz durchzuführen und umzusetzen.

Aufgrund der dynamischen Geschäftsumwelt ist es gefährlich, einfache Antworten auf komplexe Fragen zu geben. Der Geschäftsvorgang ist eine mehrschichtige Interaktion von vielen Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern, Teams und Prozessen geworden, in der jede einzelne Gruppe nach bestimmten Regeln wirkt.

Bringt ein Unternehmen diese in einem System zusammen, müssen zwangsläufig bestimmte treibende oder hemmende Fragen geklärt werden – bei der Nachfrage, den Erträgen oder den Kosten. Unternehmen, die aufgrund eines Systems von Komplementären (und deren Innovationen) schnell auf eine unerwartete Explosion im Marktwachstum reagieren können und dabei ihre Kosten auf niedrigem Niveau halten, können einen beachtlichen Zuwachs ihres Unternehmenswertes generieren.