

# Management Basics

Artikel: Wie Newcomer etablierte Märkte erobern  
Quelle: Harvard Business Manager, Seite 53-63, Ausgabe August 2007

## **Wie Newcomer etablierte Märkte erobern**

**WETTBEWERB:** Fast immer sind die attraktivsten Märkte bereits von mächtigen Anbietern besetzt. Wer dennoch auf ihnen Fuß fassen will, muss unauffällig durch die Hintertür kommen und dabei drei Strategien kombinieren. Dann reagieren die Marktführer meist erst, wenn es schon zu spät ist.

Von David J. Bryce und Jeffrey H. Dyer

Was ist schlauer? In einen Markt mit durchschnittlichem Gewinnpotenzial, aber guten Erfolgchancen einzusteigen oder sich in einem Markt mit überdurchschnittlichen Renditemöglichkeiten, aber geringen Erfolgchancen zu versuchen? Welche Variante besser ist, lässt sich nicht ohne weiteres sagen. Die meisten Unternehmen engagieren sich aber lieber in Branchen, in denen die Gewinne der etablierten Marktteilnehmer deutlich höher sind als in anderen Wirtschaftszweigen. Dabei sind sich die Eindringlinge durchaus bewusst, dass sie es mit mächtigen Platzhirschen aufnehmen müssen. Doch sie werden von den satten Gewinnen angezogen wie die Motten vom Licht.

Viele vergessen, dass es gerade in profitablen Märkten für Neueinsteiger besonders schwierig ist, Geld zu verdienen. Wäre dies nicht so, wären auch viele andere längst in diese Märkte eingestiegen, der Wettbewerb wäre maximal, und die Gewinne der einzelnen Marktteilnehmer würden fallen. Harvard-Professor und Strategiepapst Michael Porter erläuterte in einem Beitrag für den Harvard Business Manager, dass die etablierten Marktteilnehmer ihre relativ hohen Gewinne immer besonderen Umständen verdanken, zum Beispiel einer starken Verhandlungsposition gegenüber Zulieferern und Kunden, fehlenden Konkurrenz, günstigen Wettbewerbsbedingungen oder auch Hindernissen für Marktneulinge. Der letzte Punkt ist besonders wichtig. Unattraktive Märkte sind nun einmal wenig verlockend, aber viel versprechende Märkte sind eine richtig harte Nuss: Man kann sie begierig betrachten, doch sie zu knacken ist nicht leicht. Dafür sorgen die Marktführer mit entsprechenden Einstiegshindernissen.

Viele Unternehmenschefs glauben, sie können sich in solche Märkte einfach einkaufen. Doch auch Fusionen und Übernahmen haben ihre Tücken, weil die Käufer letztlich sowohl für die aktuellen als auch für die künftigen Gewinne des Kaufobjekts bezahlen. Durchschnittlich 30 Prozent Aufschlag auf den Aktienkurs des Kaufobjekts werden bei Übernahmen bezahlt, und die Aktionäre des Käuferunternehmens verlieren häufig Geld. Stellt sich also die Frage: Gibt es Mittel und Wege, erfolgreich in attraktive Märkte einzusteigen und Gewinne zu erzielen?

Trotz der Fülle an Forschungserkenntnissen im Bereich Unternehmensstrategie konnten wir für das Problem nicht so recht eine Lösung finden. Also untersuchen wir Firmen, die zwischen 1990 und 2000 den Einstieg in eine der zehn profitabelsten Branchen der USA geschafft haben, wobei wir die Profitabilität an der erzielten Kapitalrendite gemessen haben. Zusätzlich nahmen wir Unternehmen unter die Lupe,

die mit ihrem Markteinstieg gescheitert waren, und stellen ihre Strategien denen der erfolgreichen Firmen gegenüber.

Nach unserer vierjährigen Studie besteht für uns kein Zweifel: Geld zieht Geld an. In den Topbranchen beobachteten wir zwischen 1990 und 2000 fast fünfmal so viele Marktneulinge wie in anderen Branchen. Die meisten dieser Neueinsteiger hatten allerdings schwer zu kämpfen. In den attraktivsten Märkten erzielten die Neuen zusammengenommen 30 Prozent weniger Rendite als ihre Pendants in durchschnittlichen Märkten. Die besten von ihnen sahten richtig ab: Ihre Gewinne waren fast siebenmal so hoch wie die aller Einsteiger in den Topbranchen und fast viermal so hoch wie die Renditen der profitablen Einsteiger in weniger attraktiven Märkten. Wie haben diese Firmen das geschafft?

### **Sieg aus dem Hinterhalt**

Den Strategien, mit denen die Erfolgfirmen die Einstiegshindernisse überwandern, war ein Element gemeinsam: das Prinzip des verdeckten Angriffs: Clevere Marktneulinge fordern die Platzhirsche nicht zu deren Bedingungen und auf deren Terrain heraus. Sie kopieren weder bestehende Geschäftsmodelle, noch drängen sie in überfüllte Vertriebskanäle. Häufig visieren sie nicht einmal die breite Masse der Kunden an — zumindest anfangs. Nahezu ausnahmslos halten sich die Herausforderer an die militärische Taktik, den Gegner nie gleich zu Beginn in seiner Festung anzugreifen. Stattdessen suchen sie Schwachstellen, verschaffen sich einen Wettbewerbsvorteil und nehmen erst, wenn die Taktik erfolgreich war, auch die zentralen Stellungen des Gegners ins Visier.

Erfolgreiche Markteinsteiger lassen sich nicht auf einen offenen Kampf ein, den sie wahrscheinlich verlieren würden. Die Marktführer würden ihnen womöglich den Zugang zu wichtigen Ressourcen versperren oder sie mit Kampfpreisen, Werbekampagnen, Gerichtsprozessen und anderen Vergeltungstaktiken in die Knie zwingen. Wenn Marktneulinge aber Strategien anwenden, auf die die etablierten Wettbewerber nicht reagieren können oder wollen, können sie erst einmal Fuß fassen, und ihre Erfolgchancen nehmen exponentiell zu.

Wie wichtig es ist, verdeckt anzugreifen, zeigen zwei aktuelle Beispiele aus der Getränke- und aus der Videospielebranche. Jeder weiß, dass im Markt für kohlenensäurehaltige Erfrischungsgetränke enormes Gewinnpotenzial steckt. Die drei Marktführer Coca-Cola, PepsiCo und Cadbury Schweppes erzielten zwischen 1990 und 2000 Bruttomargen von mehr als 60 Prozent und eine durchschnittliche Kapitalrendite von 17 Prozent.

Und sie können diese Gewinne halten, obwohl ein Neueinsteiger für nicht einmal 50 Millionen Dollar eine Getränkefabrik bauen könnte, die groß genug wäre, um ganz Nordamerika zu versorgen. Außerdem haben Tests ergeben — die Liebhaber von Coca-Cola und Pepsi mögen uns dies verzeihen —, dass sich ähnliche Softdrinks anderer Hersteller geschmacklich nicht wesentlich von den großen Marken unterscheiden. Dennoch ist es für Neue nach wie vor praktisch unmöglich, sich auf diesem Markt zu etablieren. Dafür sind vor allem drei Faktoren verantwortlich: Marke, Abfüll- und Vertriebskapazitäten und Regalfläche.

Ende der 90er Jahre haben die europäischen Unternehmen Virgin Drinks und Red Bull mit völlig unterschiedlichen Strategien versucht, auf dem amerikanischen Softdrinkmarkt Fuß zu fassen. Virgin Drinks brachte 1998 eine eigene Cola auf den Markt und forderte Coca-Cola, PepsiCo und Cadbury Schweppes damit direkt heraus. Virgin investierte kräftig in Werbung und versuchte, Zugang zu allen Einzelhändlern zu bekommen, die die führenden Marken im Sortiment hatten. Zur Markteinführung der neuen Cola in den USA steuerte Virgin-Konzernchef Richard

Branson auf dem Times Square in New York einen Panzer in einen Berg Getränkedosen — eine symbolische Kriegserklärung an die Wettbewerber.

Doch die Marktführer hatten die Regalfläche der Einzelhändler dermaßen fest im Griff, dass Virgin Drinks keinen Fuß in die Tür bekam. Im Juli 2000 räumte der Marketingchef des Unternehmens ein, dass „es Leute gibt, die sagen: „Wir suchen sie seit Jahren, aber wir finden sie nicht (Virgin Cola)““. Virgin Drinks ist zwar immer noch im Rennen, doch das Unternehmen ist in den USA nie über einen Marktanteil von einem Prozent hinausgekommen.

Red Bull dagegen stieg 1997 mit einem Nischenprodukt in den amerikanischen Markt ein. Das österreichische Unternehmen brachte einen so genannten Energydrink, ein kohlenstoffhaltiges, anregendes Getränk mit Koffein, auf den Markt, der mit zwei Dollar pro 250-Milliliter-Dose doppelt so teuer war wie Coke oder Pepsi. Die Dosen waren schlank und hoch, sodass die Einzelhändler sie selbst in kleinen Ecken stapeln konnten. Anfangs verkaufte Red Bull sein Produkt über unkonventionelle Kanäle wie Bars und Nachtclubs. Barkeeper mischten es mit Alkohol, und 20- bis 30-jährige Nachtschwärmer schütteten das koffeinhaltige Getränk in sich hinein, um möglichst lange tanzen zu können.

Nachdem Red Bull dann eine Schar treuer Kunden gewonnen hatte, arbeitete sich das Unternehmen, angezogen von den hohen Margen, ins klassische Getränkegeschäft vor. Mittlerweile bieten Händler Red Bull in eigenen Kühlschränken direkt neben Coke und Pepsi an. In den USA verzeichnet das Unternehmen jährlich rund 35 Prozent Umsatzwachstum. 2005 hatte Red Bull einen Marktanteil von 65 Prozent am 650 Millionen Dollar schweren amerikanischen Markt für Energydrinks. Red Bull befindet sich zwar in Privatbesitz und veröffentlicht keine Gewinnzahlen, doch alle Anzeichen deuten darauf hin, dass das Geschäft Profit abwirft.

Ähnlich wie Virgin und Red Bull setzten auch Microsoft und Jakks Pacific auf unterschiedliche Strategien, um einen neuen Markt zu erobern. Beide wollten ein Stück des einträglichen Videospielemarktes ergattern. Die Xbox von Microsoft trat 2001 als direkte Konkurrenz zu den Produkten der Marktführer Sony und Nintendo auf. Fünf Jahre und rund 4,5 Milliarden Dollar Verlust später hatte sich die Xbox auf dem Markt für Spielekonsolen einen Anteil von 15 Prozent erarbeitet. Sony kommt auf 69 Prozent. Zwischen 2002 und 2006 erwirtschafteten Nintendo und Sony Gewinnspannen von 20 Prozent beziehungsweise 8 Prozent, während Microsofts Marge unseren Berechnungen zufolge bei minus 30 Prozent lag. Dass Microsoft trotz Verlusten, die den meisten anderen Unternehmen das Genick gebrochen hätten, im Geschäft geblieben ist, verdankt der Konzern seinen einträglichen an deren Geschäftsbereichen. Es ist gut möglich, dass die Xbox eines Tages Gewinn abwirft, aber selbst wenn Microsoft 2006 Sonys Rentabilitätsniveau erreicht hätte, würde es zwölf Jahre dauern, bis die bisherigen Verluste wieder aufgeholt wären.

Der kalifornische Hersteller von Spielwaren und Spielfiguren Jakks Pacific wagte zur gleichen Zeit wie Microsoft den Schritt in den Videospielemarkt, allerdings ohne Sony und Nintendo direkt anzugreifen. Stattdessen integriert Jakks Pacific Videospiele in ein 20 Dollar teures Abspielgerät, Konsole genannt, die der Nutzer an ein Fernsehgerät anschließt. Die Spiele basieren auf Figuren, Filmen und Videospiele von bekannten Unternehmen wie Atari, Disney, Electronic Arts, Hasbro oder World Wrestling Entertainment. Zielgruppe sind Kinder bis zehn Jahre und preisbewusste Erwachsene.

Qualitativ können die Spiele zwar nicht mit denen der Marktführer mithalten, doch sie sind farbenfroh, die Geräte sind tragbar und eben nicht teuer. Unseren Berechnungen zufolge ist der Umsatz von Jakks Pacific mit solchen Spielen zwischen 2003 und 2005 jährlich um rund 25 Prozent gestiegen. Die Verkaufserlöse haben sich in diesem Zeitraum von 316 Millionen Dollar auf 661 Millionen Dollar mehr als verdoppelt. Das operative Geschäft der Spielesparte kommt auf eine Gewinnmarge von rund 15 Prozent, und der Betriebsgewinn stieg von 11 Millionen Dollar im Jahr 2003 auf 97 Millionen Dollar im Jahr 2005. Auf solche Zahlen wären

die Verantwortlichen in der für die Xbox zuständigen Microsoft-Sparte vermutlich neidisch.

### **Strategien kombinieren**

Der verdeckte Angriff ist eine Art Leitmotiv erfolgreicher Marktdebüts in attraktiven Branchen. Dies gilt ganz besonders für Unternehmen, die keine technischen Innovationen zu bieten haben. Aber wie plant ein Manager so einen verdeckten Angriff? Bei erfolgreichen Unternehmen finden sich drei grundlegende Ansätze. Erstens setzen sie ihre vorhandenen Vermögenswerte und Ressourcen ein. Sie nutzen Überkapazitäten und kombinieren diese häufig mit Vermögenswerten oder Ressourcen von Partnern, um die Kosten des Markteintritts niedrig zu halten. Ein Unternehmen kann zum Beispiel neue Produkte auf einer Regalfläche von Einzelhändlern anbieten, die er bereits kontrolliert, oder Güter mit Maschinen herstellen, die ansonsten stillstünden.

Zweitens gestalten sie die Wertschöpfungskette neu, indem sie von traditionellen Arbeitsschritten oder Arbeitsabläufen abweichen. Sie übernehmen Ideen aus anderen Branchen oder setzen technische Neuerungen ein und schaffen somit Wertschöpfungsketten, die sich von denen der etablierten Unternehmen unterscheiden. Dies kann zum Beispiel bedeuten, dass ein Marktneuling seine Produkte im Internet vertreibt und auf den klassischen Vertriebsweg über Läden verzichtet.

Drittens besetzen Einsteiger Nischen, die nur für bestimmte Kunden attraktiv sind. Das kann zum Beispiel bedeuten, dass Produkte mit Premiumfunktionen oder -merkmalen angeboten werden, für die nur bestimmte Kunden bereit sind zu bezahlen, oder dass Produkteigenschaften weggelassen werden, für die einige Kunden nicht bezahlen möchten.

Die drei Ansätze Nutzen bestehender Vermögenswerte und Ressourcen, Neugestalten der Wertschöpfungskette sowie erschließen von Nischen mögen simpel oder gar banal erscheinen. Doch miteinander verknüpft können sie wahre Wunder bewirken. Erfolgreiche Unternehmen stimmen die drei Ansätze aufeinander ab und wenden mindestens zwei davon gleichzeitig oder nacheinander an. Mit wirkungsvollen Strategiekombinationen können sie ökonomische Strukturen aufbrechen, die seit einem halben Jahrhundert bestehen, und auch als Neulinge in äußerst einträglichen Branchen Geld verdienen

### **Wertschöpfungsketten neu gestalten und Nischen besetzen**

Diese Kombination dürfte wohl am wirkungsvollsten sein. Markteinsteiger gestalten die Wertschöpfungskette neu und schaffen Geschäftsmodelle, die auf einer möglichst schlanken Kostenstruktur aufbauen. Gleichzeitig gelingt es ihnen durch das Erschließen von Nischenmärkten, nicht ins Visier der Marktführer zu geraten. Die Theorie der disruptiven Innovation, die Clayton Christensen von der Harvard Business School in seinem Buch „The Innovator’s Dilemma“ beschreibt, fällt in diese Kategorie. Innovatoren bieten zunächst qualitativ unterlegene Produkte an, die sich in erster Linie an preisbewusste Käufer richten. Die etablierten Anbieter ignorieren die Bedrohung durch den Neuling, weil das Gros der Kunden nicht an diesen Produkten interessiert ist. Mit der Zeit werden die Produkte immer besser und nehmen den vorhandenen Anbietern in zunehmendem Maße Marktanteile ab. Die Marktführer können nicht darauf reagieren, weil es Ihnen schwerfällt, die schlanke Kostenstruktur der Neulinge nachzuahmen.

Diese Strategie erleichtert Neueinsteigern häufig die schwierige Anfangsphase, weil es die Platzhirsche nicht für nötig halten, gegen die Herausforderer vorzugehen. Zum einen erscheint das Angebot der Neuen so unterschiedlich, dass es von den etablierten Anbietern nicht als Konkurrenz wahrgenommen wird. Zum anderen haben es die Markteinsteiger anfangs nicht auf die besten Kunden der alteingesessenen Wettbewerber abgesehen. Erst nach einiger Zeit weiten sie ihre Fähigkeiten und Kapazitäten aus und werben auch um profitablere Kunden.

Im Telekommunikationssektor zeigt sich dies sehr deutlich. Die Branche war hoch profitabel, bis die Deregulierung in den 90er Jahren zu Überkapazitäten und einer Marktberaumung führte. Aufgrund der staatlichen Vorgaben und des hohen Kapitalbedarfs ist es nach wie vor schwer, auf diesem Markt Fuß zu fassen. Doch während Telekommunikationskonzerne wie AT&T, Sprint und Verizon ihren Kunden mit Glasfasernetzen und Telefonhardware traditionelle Telefondienstleistungen anbieten, ermöglicht Skype günstiges Telefonieren über das Internet. Der Herausforderer hat die für die Branche typische Wertschöpfungskette grundlegend verändert, indem er für seine Telefondienstleistungen nur das Internet, Mikrofone und Computer einsetzt. Das Angebot richtet sich an kostenbewusste Kunden, denen es nichts ausmacht, dass Anrufe über einen Computer umständlicher oder qualitativ schlechter sind.

Anfangs ignorierten die großen Telekommunikationskonzerne den Marktneuling. Vermutlich hielten sie Skype für nichts weiter als eine der vielen Firmengründungen, die kostenlose Software zum Herunterladen anbieten und nach kurzer Zeit wieder von der Bildfläche verschwunden sind. Dadurch gewann Skype Zeit, um zu wachsen und sich Glaubwürdigkeit zu erarbeiten. Gegründet wurde das Unternehmen im August 2003. Zwei Jahre später kaufte das Internetauktionshaus Ebay Skype für 2,6 Milliarden Dollar.

2005 verzeichnete das Unternehmen 25 Millionen Dollar Umsatz, und im Dezember 2006 hatte es nach eigenen Angaben bereits mehr als 100 Millionen Kunden. Diese Zahlen deuten darauf hin, dass Skype für die etablierten Anbieter schneller zu einer ernst zu nehmenden Konkurrenz werden könnte, als ihnen lieb ist.

Doch Unternehmen müssen nicht unbedingt auf niedrige Kosten setzen, um mit kombinierten Strategien Erfolg zu haben. Manchmal können neu gestaltete Wertschöpfungsketten sowohl höhere Kosten als auch höhere Renditen zur Folge haben. 1992 stieg Usana Health Sciences aus Salt Lake City in das Geschäft mit Nahrungsergänzungsmitteln ein und besetzte damit eine Nische des Pharmamarktes. Um es mit Branchengrößen wie General Nutrition Center, GNC, aus Pittsburgh aufnehmen zu können, hat Usana die Wertschöpfungskette in zweierlei Hinsicht verändert. Erstens setzt das Unternehmen ähnliche Prozesse ein, wie sie Pharmakonzerne bei der Entwicklung neuer Produkte verwenden. Zweitens vertreibt Usana seine Produkte nicht über Einzelhändler, sondern hat eine globale Netzwerkmarketingorganisation mit 140 000 Vertriebspartnern (bei denen Vertreter, zum Teil nebenberuflich, direkt an den Endverbraucher verkaufen—Anm. d. Red.) aufgebaut.

Darauf konnten die etablierten Anbieter nur schwer reagieren. Usanas Umsatz ist jährlich um rund 15 Prozent gewachsen und lag 2006 bei fast 400 Millionen Dollar. Die durchschnittliche Kapitalrendite des Unternehmens betrug zwischen 2002 und 2004 nahezu 50 Prozent. Damit schaffte es Usana vor zwei Jahren auf den dritten Platz der Rangliste des US-Wirtschaftsmagazins „Business Week“ für besonders schnell wachsende Unternehmen.

### **Bestehende Vermögenswerte nutzen und die Wertschöpfungskette verändern**

Der amerikanische Einzelhandelskonzern Wal-Mart hat diese Strategie vor 15 Jahren bekannt gemacht. Mit der Eigenmarke Sam's Choice und seiner eigenen Regalfläche schaffte der Einzelhändler den Einstieg in den hart umkämpften Markt für Erfrischungsgetränke. Wal-Mart verfügte selbst nicht über die nötigen Ressourcen in den Bereichen Produktentwicklung und Abfüllung und ging aus diesem Grund eine Kooperation mit Cott Corporation aus Kanada ein. Der Getränkekonzern stellt Eigenmarken für Einzelhändler her und entwickelte mit Wal-Mart eine Produktfamilie, die die Verantwortlichen als Alternative zu den Angeboten von Coca-Cola und PepsiCo positionierten.

Ein wesentlicher strategischer Aspekt bei der Zusammenarbeit der beiden Unternehmen bestand darin, Cotts Fertigungskapazitäten mit Elementen von Wal-Marts Vertriebssystem zu kombinieren. Auf diese Weise wurde ein Nabe-Speiche-System geschaffen, durch das Wal-Mart die Produkte deutlich billiger in die

Läden bringen kann als die etablierten Wettbewerber. Im Gegensatz zur Konkurrenz füllt Gott alle Sam's-Choice Produkte in einer Fabrik zentral ab. Das spart Kosten. Cott liefert die Produkte nicht an Tausende von Filialen, sondern Wal-Mart holt die Getränke selbst ab und verteilt sie über seine 35 Vertriebszentren an das gesamte Filialnetz. Jedes Vertriebs-Zentrum beliefert 60 bis 125 Wal-Mart-Filialen.

Der Einzelhändler verkauft Sam's Choice nicht über andere Lebensmittelketten, Getränkeautomaten oder Zapfanlagen in Bars und Restaurants und hält sich damit von den beliebtesten Vertriebskanälen der Marktführer fern. So setzt sich Wal-Mart nicht dem immensen Wettbewerbsdruck in diesen Vertriebskanälen aus und fährt stattdessen in seinen eigenen Filialen mit Sam's Choice hohe Margen ein. Durch diese Taktik konnte das Unternehmen auch Gegenmaßnahmen vorbeugen, die die Marktführer bei einem direkteren Angriff eingeleitet hätten. 2004 erhielten Gott und Wal-Mart die Auszeichnungen „Unternehmen des Jahres“ beziehungsweise „Händler des Jahres“ des Beverage Forums (einer Konferenz der US-Getränkebranche — *Anm. d. Red.*). Im Dezember 2006 hatte Sam's Ghoice den großen Softdrinkanbietern in den USA bereits 5 Prozent Marktanteil abgenommen.

Während Wal-Mart auf diese Weise eine Eigenmarke im Niedrigpreissegment platzierte, lancierte die amerikanische Großhandelskette Costco mit derselben Kombinationsstrategie ein neues Premiumangebot. Das Unternehmen, das Marken wie Polo, Cartier und Waterford Crystal vertreibt; nutzte sein Marken- und Handelskonzept, um in das Geschäft mit Möbeln und Einrichtungsgegenständen einzusteigen. Die neuen Costco-Home-Läden wurden in den etablierten Märkten des Unternehmens angesiedelt, häufig in unmittelbarer Nachbarschaft zu den herkömmlichen Costco-Filialen. Um seinen Kundenstamm optimal auszunutzen, bot der Großmarkt seinen mehr als 20 Millionen Mitgliedern auch die Mitgliedschaft in seinen neuen Einrichtungsmärkten an. Costco verzichtete auf die in der Einrichtungsbranche üblichen extravaganten und üppig ausgestatteten Verkaufsräume sowie die hohen Lagerbestände und satten Provisionen. In den Filialen von Costco Home ist ein Verkäufer für dreimal so viel Fläche verantwortlich wie beim amerikanischen Wettbewerber Ethan Allen — das Unternehmen verlässt sich weniger stark auf das Verkaufspersonal als üblich. Außerdem investiert Costco Home wenig in Werbung. Und der Lagerumschlag ist doppelt so hoch wie der durchschnittliche der Branche, weil die niedrigen Preise dazu führen, dass sich die Produkte gut verkaufen. Durch dieses Geschäftsmodell ergibt sich für Costco ein Kostenvorteil von 15 bis 25 Prozent gegenüber klassischen Einrichtungshäusern wie Bassett Furniture, Bombay Company, Ethan Allen und Thomasville Furniture.

Die etablierten Anbieter haben den Ansatz von „Costco Home nicht kopiert, weil sie schlicht keine Erfahrung damit haben, Großhandelsmärkte aufzubauen, bei denen die Kunden Mitglied werden müssen und dann Premiumprodukte zu günstigeren Preisen angeboten bekommen. So konnte sich Costco die nötige Zeit verschaffen, um seine Geschäftsbereiche zu konsolidieren.

Mit seiner Pilotfiliale von Costco Home wollte der Konzern vergangenes Jahr 40 Millionen Dollar Umsatz erzielen. Das Branchenmagazin „Furniture Today“ schätzt den Umsatz der ersten beiden Filialen aber auf 108 Millionen Dollar. Nach Umsatz lag Costo Home vergangenes Jahr auf Rang 65 in der amerikanischen Möbel- und Einrichtungsbranche. Die Gewinnspanne war bereits vergleichbar mit der der traditionellen Costco-Großmärkte.

### **Bestehende Vermögenswerte nutzen und Nischen besetzen**

Auch die Elemente dieser Kombination können entweder gleichzeitig oder nacheinander angewendet werden. Der Spielwarenhändler Toys-RUs setzte 1996 beide Strategien gleichzeitig ein, als er seine neue Kinderbekleidungskette Bables—R-Us einführte. Um in diese Nische der Bekleidungsindustrie einzusteigen, nutzte das Unternehmen den Wiedererkennungswert seines Firmennamens, seine bestehenden Standorte (die meisten Babies-R-Us-Läden wurden in unmittelbarer

Nachbarschaft zu Toys-R-Us-Läden eröffnet), seine Beziehungen zu Immobilien- und Baugesellschaften, sein Bestandsmanagement sowie sein Vertriebsnetz.

Anders als Costco Home änderte Toys-R-Us aber nicht die branchenübliche Wertschöpfungskette. Sowohl die Lieferkette als auch die Läden sind mit denen anderer Einzelhändler vergleichbar. Da das Unternehmen jedoch in eine Nische einstieg, in der es seine bestehenden Ressourcen nutzen konnte, gelang es ihm vergangenes Jahr gegen den Widerstand der etablierten Wettbewerber, zum weltgrößten Einzelhändler für Babyprodukte aufzusteigen. Zwischen 1996 und 2006 verzeichnete die Babies-R-Us-Kette jedes Jahr steigende Umsätze, obwohl die Toys-R-Us-Läden stetige Umsatzverluste hinnehmen mussten.

Wenn Neueinsteiger Nischen besetzen, bevor sie vorhandene Vermögenswerte einsetzen, können sie aus sicheren Bastionen am Rande eines Marktes in den Hauptmarkt vorstoßen. Auf diese Weise schaffte der amerikanische Schuhhändler Skechers (was in der amerikanischen Umgangssprache auch Menschen bezeichnet, die nicht still sitzen können) den Einstieg ins Schuhgeschäft. 1993 brachte das Unternehmen zunächst die sportliche Variante eines Schnürstiefels auf den Markt. Später tastete sich Skechers in den Turnschuhmarkt vor und bediente ein hippes Publikum mit Turnschuhen ohne Schnürsenkel, Turnschuhen mit Fersenriemen und Rollschuhen im Turnschuhstil. Als die entsprechende Unternehmensinfrastruktur und die nötigen Kapazitäten schließlich vorhanden waren, stieß Skechers in das Geschäft mit Jogging- und anderen Laufschuhen vor.

Das Unternehmen vermied aber selbst beim Einstieg in diesen Markt eine direkte Konfrontation mit Nike, Reebok und Adidas. Von Sportschuhketten wie Foot Locker, die die drei großen Marken führen, hielt sich Skechers bewusst fern und positionierte seine Schuhe nicht als Hochleistungssportschuhe. 2005 hatte der Umsatz des Unternehmens bereits die Eine-Milliarde-Dollar-Marke erreicht, und der Reingewinn lag bei 45 Millionen Dollar.

Nicht alle Neueinsteiger peilen die großen Hauptmärkte an. Diejenigen, die es tun, prallen direkt mit den etablierten Anbietern zusammen. Wer sich aus seiner Nische herausbewegt, läuft auch Gefahr, seinen Fokus zu verlieren oder seine sorgfältig kultivierte Position am Rande eines Marktes zu verwässern. Doch wenn die Nischen erst einmal erobert sind und das Management nach neuen Wachstumsmöglichkeiten sucht, wenden sich die meisten in der Regel den Hauptmärkten zu.

In der Regel setzen Unternehmen die hier beschriebenen Strategien zwar paarweise ein, doch einige wenige haben auch alle drei gleichzeitig angewendet. Werfen wir noch einmal einen Blick auf die Strategie, die Jakks Pacific eingesetzt hat, um in den Markt für Videospiele einzusteigen. Erstens verwendete das Unternehmen zusammen mit einigen Partnern die Marken bekannter Fernsehsendungen und Spiele, um neue Spiele zu konzipieren. Zweitens änderte Jakks Pacific die Wertschöpfungskette, indem es Software in die Spielekonsole integrierte, anstatt einen komponentengetriebenen Ansatz zu verfolgen, und indem es die Rechte an den Inhalten direkt von den Eigentümern der Spiele erwarb. Drittens visierte Jakks Pacific ein Nischenpublikum an, zum Beispiel kleine Kinder, für die die Spiele der Playstation 3 von Sony oder der Wii von Nintendo noch zu schwierig sind. Die dreigliedrige Strategie erklärt, warum Jakks Pacific auf dem Videospielemarkt so erfolgreich ist. Unserer Erfahrung nach reicht in den meisten Fällen aber auch eine zweigliedrige Strategie aus.

### **Die richtige Kombination**

Je indirekter der strategische Mix die Platzhirsche angreift, desto wirkungsvoller ist er in der Regel. Wie indirekt eine Strategie wirkt, hängt vom Markteinsteiger und der Branche ab. Um die drei strategischen Elemente richtig kombinieren zu können, müssen Einsteiger zunächst prüfen, wie sich die einzelnen Ansätze auf die etablierten Anbieter auswirken würden. Eine maßgeschneiderte Lösung finden sie,

indem sie vorab überlegen, wie gut sie überhaupt in der Lage wären, die verschiedenen Strategien umzusetzen.

### **Können wir die Wertschöpfungskette neu gestalten?**

Um dies zu erreichen, müssen die traditionellen Methoden infrage gestellt werden, mit denen die eingesessenen Anbieter ihre Kunden bedienen. Einsteiger sollten sich folgende Fragen stellen:

- Können wir neue Technologien, Organisationen oder Länder nutzen, um branchentypische Arbeitsschritte auf völlig neue Weise durchzuführen? Unternehmen können heute zum Beispiel Produkte aus China und Dienstleistungen aus Indien beziehen. Sie können sich Designlösungen von Spezialisten entwickeln lassen. Sie können Produkte über Webcasts, Podcasts, Google, Chat-Foren und E-Mail vermarkten. Und mit Systemen wie PayPal kann die Bezahlung auch über große Entfernungen problemlos erfolgen. Die meisten der etablierten Unternehmen nutzen diese Möglichkeiten noch nicht.
- Lassen sich Geschäftsmodelle aus anderen Branchen auch von uns anwenden? Netflix beschritt diesen Weg, als es einen Online-DVD-Verleih nach dem Vorbild des Amazon-Geschäftsmodells gründete.
- Können wir die bestehende Wertschöpfungskette in Module aufspalten und Arbeitsschritte entweder neu zusammenstellen oder einzelne Module durch solche aus anderen Wertschöpfungsketten ersetzen? So ging Usana vor und führte in der Branche für Nahrungsergänzungsmittel ein mehrstufiges Vertriebssystem (eine Art Strukturvertrieb — *Anm. d. Red.*) ein.

Wenn Marktneulinge Arbeitsschritte und -abläufe neu definieren, sind die Kosten meist geringer als die der etablierten Marktteilnehmer. So sind sie in der Lage, billige Produkte ohne Schnickschnack anzubieten. Gelegentlich überbieten sie aber sogar die Leistung der etablierten Produkte. Apple hat das mit seinem iPod erfolgreich praktiziert. Das Gerät ist ein technisch überlegener MP3-Player, der die iTunes-Software zum Herunterladen von digitalen Inhalten nutzt. Aber um das noch einmal deutlich zu sagen: Wenn Marktneulinge ein Premiumprodukt auf den Markt bringen, stoßen sie gegen das Prinzip des indirekten Angriffs, denn solche Produkte richten sich an die besten Kunden der etablierten Anbieter. In diesem Fall müssen Herausforderer dafür sorgen, dass es für die alteingesessenen Wettbewerber nahezu unmöglich ist, die Wertschöpfungskette zu kopieren. Fünf Jahre nach Markteinführung des iPod dominiert Apple die Branche noch immer. Das Unternehmen hat dafür gesorgt, dass eine Umstellung auf ein anderes Produkt mit Zusatzkosten verbunden ist und die Kunden mehr oder weniger gezwungen sind, iTunes zu verwenden.

### **Gibt es eine Nische für uns?**

Unternehmen, die die folgenden Fragen mit Ja beantworten können, sind besser in der Lage, eine Marktnische für sich aufzutun:

- Legen die Kunden in diesem Markt Wert auf besonders viele Funktionen und Produktmerkmale? Wenn dies der Fall ist, können Marktneulinge Produkte mit neuen Funktionen herausbringen.
- Weichen die Vorlieben der Kunden deutlich voneinander ab? Wenn ja, können Einsteiger die Tatsache nutzen, dass die Kunden in Bezug auf ihre Präferenzen verschiedenen Gruppen zuzuordnen sind, die intern sehr homogen sind, sich untereinander aber deutlich unterscheiden.

- Gibt es bestimmte Kundengruppen, die derzeit nicht optimal bedient werden? Diese Frage lässt sich am einfachsten beantworten, indem Neueinsteiger die wichtigsten Kunden der etablierten Anbieter unter die Lupe nehmen und dann nach Abnehmern suchen, die sich von dieser Klientel unterscheiden.
- Gibt es Kunden, die gegen den Strom schwimmen und Mainstream-Produkte meiden, weil sie ihre Identität bewahren wollen? Die Manager von Skechers hatten ihr Aha-Erlebnis, als sie erkannten, dass es eine Nische mit Käufern von schnürsenkellosen Sportschuhen gibt, deren Vorlieben von denen der breiten Masse abweichen. Diese Kunden hielten Produkte von Nike, Reebok und Adidas für uncool.

### **Können wir bestehende Vermögenswerte und Ressourcen nutzen?**

Unternehmen können nicht voll ausgeschöpfte Ressourcen nur dann für den Einstieg in neue Märkte nutzen, wenn sich die Zusatzkosten in Grenzen halten. Bei den Ressourcen kann es sich um Anlagevermögen wie Fabriken und Anlagen handeln oder auch um Vertriebskanäle, Filialgeschäfte oder Immobilien. Vermögensgegenstände mit hohen Fixkosten eignen sich besonders gut, weil die Zusatzkosten für den neuen Einsatz häufig gering sind. Immaterielle Vermögenswerte wie Marken, Urheberrechte und Wissen in Bereichen wie Konstruktion, Fertigung oder Vertrieb sind kaum Kapazitätsgrenzen unterworfen. Insbesondere Marken und Know-how können Unternehmen praktisch ohne Zusatzkosten nutzen. Und die Sorge, dass diese Ressourcen schnell erschöpft sind, besteht auch kaum. Gewisse Grenzen gibt es allerdings. Eine Marke kann zwar theoretisch auf die verschiedensten Produkte übertragen werden, aber die meisten Leute würden wohl kaum Kartoffelchips von Kleenex essen oder ihren MBA an der Sam's-Choice-Universität erwerben wollen.

Verwandte Geschäftsbereiche zu finden, die andere bisher übersehen haben, ist schwierig, aber nicht unmöglich. Eine zugegebenermaßen recht einfallslose Methode ist es, sich an das amerikanische Branchenverzeichnis NAICS (North American Industry Classification System) zu halten, das die amerikanische Statistikbehörde U.S. Census Bureau veröffentlicht. Daneben gibt es Datenbanken, anhand deren sich Überschneidungen von Patentklassen verschiedener Unternehmen ermitteln lassen. Mittlerweile werden jedoch auch ausgefeiltere Ansätze entwickelt. Sidney Winter, Professor an der Wharton School, und David Bryce, einer der Autoren dieses Beitrags, haben einen Index entwickelt, der zeigt, wie stark zwei Branchen miteinander verwandt sind. Dabei berücksichtigen sie Ähnlichkeiten bei Technologie, Vertrieb und Märkten.

Wenn ein Unternehmen zu möglichst geringen Kosten in einen neuen Markt einsteigen will, müssen die Aktivitäten im alten Markt in gewisser Weise auch für den neuen Markt relevant sein. Gefragt sind nicht sofort ersichtliche Ähnlichkeiten zwischen Kunden, Kanälen, Investitionen, Prozessen oder Technologien der beiden Märkte. McDonald's hat zum Beispiel erkannt, dass zumindest ein Teil seiner Kunden gern DVDs ausleiht. Also bot die Fastfood-Kette vor drei Jahren in 100 Filialen im Großraum Denver einen DVD-Verleih an. Die Kunden bezahlten per Kreditkarte und konnten für einen Dollar pro Nacht DVDs ausleihen. Nachdem McDonald's die Idee getestet hatte, gründete es die Tochter Redbox, die in 800 McDonald's-Filialen in sechs Regionen DVD-Automaten aufstellte. Damit nutzte die FastfoodKette ihr bestehendes Raumangebot, ihre zahlreichen Standorte und ihren Ruf für schnelle Dienstleistungen, um in den hart umkämpften Videothekenmarkt einzusteigen.

Die Konkurrenz durch Wettbewerber wie Hollywood Video und Blockbuster ist groß, aber das Angebot von McDonald's ist billig; die Kunden können DVDs auch für nur eine Nacht ausleihen und nicht nur für feste Zeiträume wie zwei oder vier Tage. Vergangenes Jahr gliederte McDonald's die Tochter aus und hält jetzt noch 40 Prozent der Anteile. Redbox hat mittlerweile frisches Kapital von Investoren wie Coinstar eingesammelt und setzt seine schnelle Expansion über McDonald's-Filialen und Lebensmittelläden quer durch die USA fort.

## Fazit

Führungskräfte fragen sich oft, ob sie beim Einstieg in einen profitablen Markt die Tür hinter sich zumachen können. Red Bull kann ein Lied davon singen, wie wichtig das ist. Nachdem Energydrinks immer beliebter geworden waren und das Marktvolumen von 12 Millionen Dollar im Jahr 1997 auf 650 Millionen Dollar im Jahr 2005 angeschwollen war, strömten mehr als 150 neue Hersteller in den Markt, die alle auch ein Stück des Kuchens abhaben wollten.

Eine Lösung für Neueinsteiger besteht darin, den Hauptmarkt anzusteuern, sobald sie stark genug sind, es mit den etablierten Branchengrößen aufzunehmen. Dadurch steigern sie den Bekanntheitsgrad ihrer Marke und gewinnen Marktanteile und Absatzvolumen hinzu. Für Nachahmer wird es somit schwieriger, sich über Wasser zu halten. Außerdem halten Neueinsteiger stets Ausschau nach neuen Wachstumsmöglichkeiten und Gewinnchancen, während ihre Verfolger noch die alten Strategien angreifen. Skechers beherzigte genau dieses Prinzip und rückte sofort ins Sportschuhsegment auf, nachdem sich das Unternehmen im Freizeit- und Turnschuhmarkt etabliert hatte. Damit war es möglichen Verfolgern wieder einen Schritt voraus.

Marktdebütanten können auch Barrieren hinter sich aufstellen, indem sie sich knappe Ressourcen oder Standorte sichern, bereits im Voraus in Zusatzkapazitäten investieren, Netzwerkeffekte schaffen oder sich mit wachsender Erfahrung schnell Kostenvorteile verschaffen. JetBlue war zum Beispiel die erste Fluggesellschaft, die ihren Passagieren Satellitenfernsehen angeboten hat. Um Trittbrettfahrern den Markteintritt zu erschweren, kaufte JetBlue die für die Entwicklung der Technologie verantwortliche Firma LiveTV. Bis vor kurzem musste jede Airline, die ihren Passagieren Satellitenfernsehen anbieten wollte, diese Dienstleistung von JetBlue einkaufen.

Ähnlich ging die Fluggesellschaft vor, als sie eine Möglichkeit sah, mittelgroße Städte mit einem neuen 100-sitzigen Jet der Firma Embraer anzufliiegen. JetBlue buchte die Fertigungskapazität des brasilianischen Flugzeugbauers auf zwei Jahre hinaus für sich. Später schloss die Fluggesellschaft einen Vertrag mit Embraer, in dem sich der Flugzeugbauer verpflichtet, den Jet nicht für weniger Geld zu verkaufen, als JetBlue bezahlt hatte. Solche Hindernisse zu errichten garantiert selbstverständlich nicht, dass keine neuen Unternehmen mehr nachkommen, doch sie machen der nächsten Generation von Marktdebütanten das Leben deutlich schwerer.