



Universität
Zürich^{UZH}

Lehrstuhl für Unternehmensführung und -politik

Betriebswirtschaftslehre II: Strategisches Management

Vorlesung

Prof. Dr. Egon Franck



Universität
Zürich^{UZH}

Lehrstuhl für Unternehmensführung und -politik

Allgemeine Kursinformationen

Alle Infos und Unterlagen finden Sie im OLAT-Kurs
«23FS 22AOEC07 Betriebswirtschaftslehre II (V) (Business Administration II)»
(<http://www.olat.uzh.ch>)

Die Vorlesung und Übung werden aufgezeichnet und in OLAT bereitgestellt

Ebenfalls in OLAT steht ein Forum für inhaltliche Fragen zur Verfügung



Übungstermine

| Datum | Zeit | Raum | Person |
|------------------------------------|-------------------|------------|----------------------|
| Dienstag: 28.2, 7.3, 14.3, 21.3 | 12:15 – 13:45 Uhr | HAH-E-03 | Norina Anna Furrer |
| Dienstag: 28.2, 7.3, 14.3, 21.3 | 14:00 – 15:45 Uhr | HAH-E-03 | Fabienne Jedelhauser |
| Mittwoch: 1.3, 8.3, 15.3, 22.3 | 10:15 – 12:00 Uhr | KOL-F-101* | Norina Anna Furrer |
| Mittwoch: 1.3, 8.3, 15.3, 22.3 | 12:15 – 13:45 Uhr | SOD-1-102 | Fabienne Jedelhauser |

* Diese Übung wird aufgezeichnet.



«Klicker»-Fragen

In allen drei Teilen der Vorlesung BWL II (Strategisches Management, HRM und Organisation) werden «Klicker»-Fragen eingesetzt

- Webbasiert: Zugang via Smartphone, Tablet oder Laptop
- Internetzugang via WLAN





Inhaltliche Gliederung



Gliederung der Vorlesung

- 1 Strategie als Wettbewerbsstrategie
- 2 Branchenwahl/Beurteilung der Branchenattraktivität
 - 2.1 Interne Rivalität
 - 2.2 Gefahr durch Neueintritte
 - 2.3 Bedrohung durch Substitute
 - 2.4 Macht der Zulieferer
 - 2.5 Macht der Abnehmer
- 3 Positionierung für Wettbewerbsvorteile
 - 3.1 Ableitung der Positionierungsstrategien
 - 3.2 Umsetzung der Positionierungsstrategien
 - 3.3 Selektionsbedingungen für Positionierungsstrategien
 - 3.4 Targeting und Marktsegmentierung
- 4 Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen
 - 4.1 Resource-Based-Theory of the Firm
 - 4.2 Isolationsmechanismen



Literaturhinweise

Zur individuellen Vertiefung der Veranstaltungsinhalte empfiehlt sich folgende Literatur:

Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen sowie Grössen-, Verbund- und Erfahrungskurveneffekte:

- Besanko, D., Dranove, D., Schaefer, S. & Shanley, M. (2017). *The economics of strategy. 7th Ed.*, New York (Wiley).
V.a. Seiten 8 – 36 der Einleitung sowie die Kapitel 2, 8 und 9



Literaturhinweise (2)

Branchenwahl/Beurteilung der Branchenattraktivität:

- Porter, M.E. (2013). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 12. Aufl., Frankfurt (Campus).
V.a. Kapitel 1, 2 und 6

Positionierung und Wettbewerbsvorteile:

- Porter, M.E. (2014). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, 8. Aufl., Frankfurt (Campus).
V.a. Kapitel 1, 2, 3 und 4

Die Bücher sind u.a. im Handapparat von Prof. Dr. Egon Franck in der [Bibliothek für Betriebswirtschaft](#) in der Plattenstrasse 14 zu finden (z.T. in einer anderen Auflage)



1 Strategie als Wettbewerbsstrategie



1 Strategie als Wettbewerbsstrategie

Bestimmte Interpretation des Strategiebegriffs

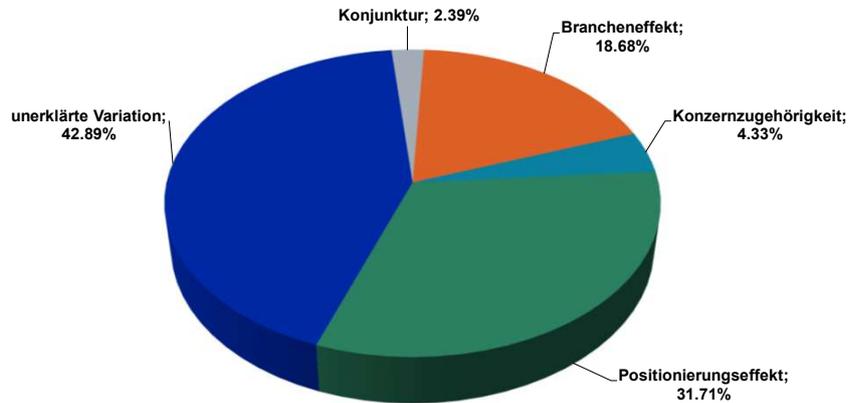
Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheidet sich im Wettbewerb

Branche (*industry*) ist primärer Schauplatz des Wettbewerbs

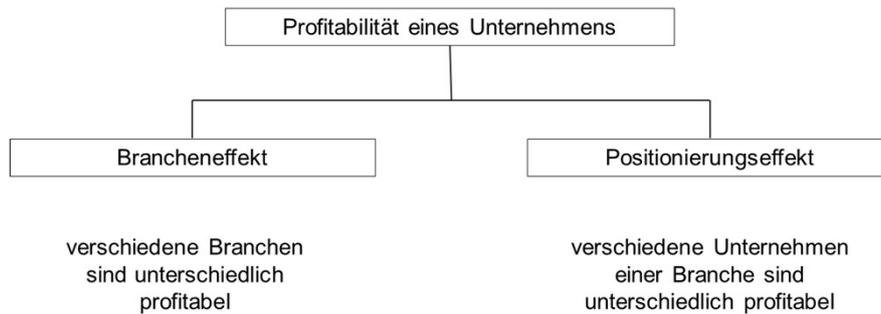
Wettbewerbsstrategie zielt auf den Aufbau einer gewinnbringenden Stellung und deren Verteidigung gegenüber den Wettbewerbskräften



Klicker: Branchen- und Positionierungseffekt



Profitabilität





Fazit - Wettbewerbsstrategie umfasst folgende Weichenstellungen

Branchenwahl

- ➔ Wähle gezielt eine attraktive Branche!

Positionierung für Wettbewerbsvorteile

- ➔ Erarbeite Dir eine Stellung in der Branche, die Schutz vor den Wettbewerbskräften bietet!

Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen

- ➔ Gründe diese Stellung auf Fähigkeiten und Ressourcen, die nachhaltig schützbar sind!



Fahrplan

Branchenwahl

- ➔ Wähle gezielt eine attraktive Branche!

Positionierung für Wettbewerbsvorteile

- ➔ Erarbeite Dir eine Stellung in der Branche, die Schutz vor den Wettbewerbskräften bietet!

Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen

- ➔ Gründe diese Stellung auf Fähigkeiten und Ressourcen, die nachhaltig schützbar sind!



2 Branchenwahl/Beurteilung der Branchenattraktivität



2 Branchenwahl/Beurteilung der Branchenattraktivität

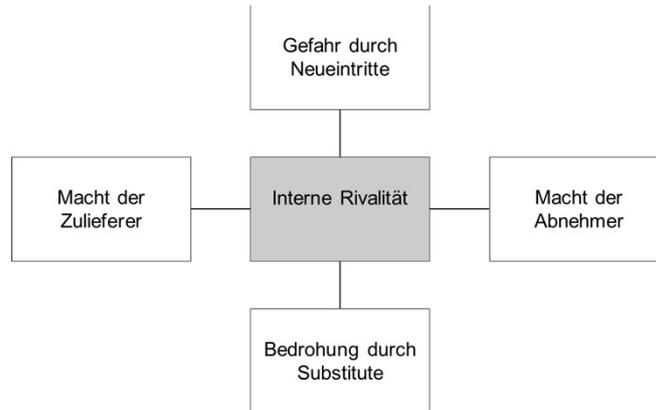
Es geht um die Aufdeckung von Brancheneffekten

Analyse der Attraktivität/Profitabilität von Branchen erfolgt mit Hilfe sogenannter «industry analysis frameworks»

Prominentestes Beispiel eines solchen Frameworks ist das Modell der fünf Wettbewerbskräfte von Porter (1980)



Wettbewerbskräfte nach Porter (1980)



2.1 Interne Rivalität

Wettbewerb/Rivalität der Unternehmen einer Branche erfolgt bspw. über Preise

Ein Unternehmen senkt die Preise, wenn auf diese Weise Marktanteile gewonnen werden können

Spielraum für Preissenkungen:

$$G = pQ - kQ \quad (G: \text{Gewinn}; p: \text{Stückpreis}; k: \text{Stückkosten}; \\ G = (p - k)Q \quad Q: \text{Produktions- und Verkaufsmenge})$$

Preissenkungen sind solange möglich, bis $p = k$; ab diesem Punkt macht das Unternehmen keine Gewinne mehr

Scharfer Preiswettbewerb, d.h. die Notwendigkeit, den Preis bis auf die Kosten zu senken, macht eine Branche unattraktiv



Bedingungen für scharfen Preiswettbewerb: 2.1.1 Branche mit vielen Anbietenden

Preisangriff eines Unternehmens trifft viele Konkurrenten/innen und «stiehlt» jedem nur einen geringen Marktanteil

Preisangreifer erwartet keine heftigen Reaktionen

- Preisangriff lohnt sich!

Weil alle so denken, finden viele «kleine» Preisangriffe statt

- Immer, wenn die Preise über die Kosten steigen, führen Preisangriffe dazu, dass sie wieder sinken



2.1.2 Schrumpfende oder stagnierende Branche

Ursache:

- Konjunkturzyklus
- Marktlebenszyklus

Die Anbietenden mit den höchsten Preisen verlieren zuerst Marktanteile

Nur drastische Preissenkungen können ein Unternehmen vor der Verdrängung vom Markt schützen



2.1.3 Heterogene Kosten

Ursache:

- Economies of Scale (Grössenvorteile)
- Economies of Scope (Verbundvorteile)
- Erfahrungskurveneffekte

Anbietende mit Kostenvorteilen haben grössere Preissenkungsspielräume

Ausnutzung dieser Spielräume, d.h. Preise unterhalb der Kosten von Konkurrenten/innen, führen zu grossen Marktanteilsgewinnen, weil Konkurrenten/innen aus dem Markt getrieben werden



2.1.4 Überkapazitäten

Ungenutzte Kapazitäten, sogenannte Überkapazitäten, verursachen Fixkosten

Anbietende mit Überkapazitäten nehmen Aufträge auch unter Vollkosten an

Solange die variablen Kosten gedeckt werden, erwirtschaftet jede zusätzlich verkaufte Einheit einen Beitrag zur Deckung der Fixkosten

Überkapazitäten bieten Anreize und Möglichkeiten, Marktanteile durch kurzfristige Preissenkungen «zu stehlen»



2.1.5 Undifferenzierte Produkte

Wichtig ist hier die Wahrnehmung eines Produktes durch die Konsumenten/innen

Wenn aus Sicht der Konsumenten/innen alle Angebote gleich erscheinen, bleibt ihnen zur Unterscheidung lediglich der Preis

Der Preis ist also das einzige Instrument eines Unternehmens, Konsumenten/innen zum Kauf der eigenen Produkte zu bewegen und Marktanteile zu gewinnen



2.1.6 Verzögerte Anpassungsreaktionen der Konkurrenten/innen

Ursache 1: «lumpiness of orders» (bspw. im Schiff-, Flugzeug- oder Anlagenbau)

- Konkurrenten/innen können erst beim nächsten Grossauftrag auf Preissenkungen reagieren
- ➔ Preissenkungen sind attraktiv, weil sie erst später «bestraft» werden

Ursache 2: privat verhandelbare Preise

- Preise werden nicht öffentlich ausgezeichnet (anders als bei Tankstellen)
- Versteckte Preissenkungen über Extras oder Dreingaben
- Konkurrenten/innen können Preissenkungen nur schwer beobachten
- ➔ Preissenkungen sind attraktiv, weil sie gar nicht oder erst spät «bestraft» werden

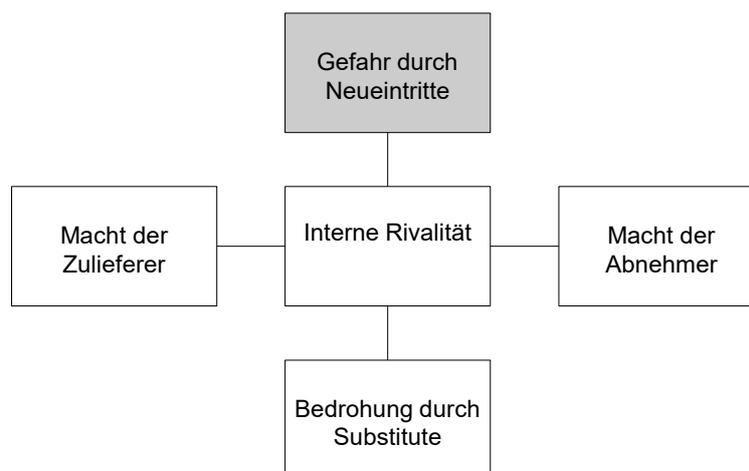


2.1.7 Marktaustrittsbarrieren

Ursache: Branchenspezifische Investitionen, die den Austritt aus der Branche für das Unternehmen mit hohen Kosten belasten (Verlust der branchenspezifischen Investitionen)

Übersteigen die Kosten eines Marktaustritts die Kosten eines Preiskampfes (Verluste aufgrund nicht kostendeckender Preise), stellen sich Unternehmen besser, wenn sie sich gegen Preisangriffe verteidigen und ebenfalls die Preise senken, anstatt den Markt zu verlassen

Preissenkung als Verteidigung gegen Preisangriffe wird wahrscheinlicher





2.2 Gefahr durch Neueintritte

Je höher die Gefahr durch Neueintritte, desto unattraktiver ist eine Branche

Neueintritte «stehlen» Marktanteile

➔ Die gegebene Marktnachfrage muss mit zusätzlichen Anbietenden geteilt werden

Neueintritte reduzieren die Konzentration in einer Branche

➔ Es kommt zu einer Verstärkung des Preiswettbewerbs

In welchem Ausmass die Gefahr von Neueintritten besteht, hängt von der Höhe der sogenannten Markteintrittsbarrieren ab



2.2.1 Economies of Scale (Grössenvorteile)

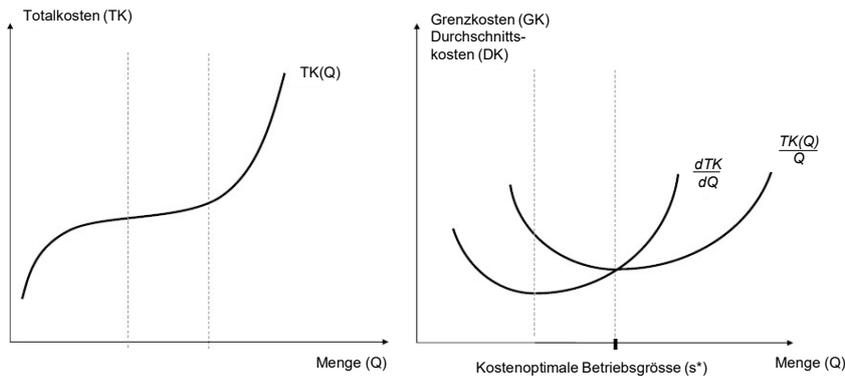
Unternehmen, die nicht mit der kostenoptimalen Betriebsgrösse (s^*) operieren, haben Kostennachteile

➔ Ein Newcomer muss sofort einen hohen Marktanteil erreichen

➔ Andernfalls haben die Etablierten Kostenvorteile, die es ihnen erlauben, die Newcomer wieder aus dem Markt zu drängen



2.2.1 Economies of Scale (Grössenvorteile) (2)



2.2.2 Reputationsempfindliche/markenloyale Konsumenten/innen

Ursache: Nicht bei allen Gütern ist es Nachfragenden möglich, die Eigenschaften vor dem Kauf zutreffend zu beurteilen

Anbietende haben dann Anreize, «viel» zu versprechen und «wenig» zu halten

Wegen der resultierenden Qualitätsunsicherheit finden sich Konsumenten/innen nur angesichts von Preisabschlägen zum Kauf solcher Güter bereit

Anbietende, die ihre Versprechen halten, bauen über die Zeit Reputation auf (Logik: «Wo Sprüngli draufsteht, ist auch Sprüngli drin!»)

Etablierte mit Reputation erzielen Qualitätsprämien

➔ Newcomer müssen Reputation erst aufbauen, d.h. hohe Qualität zu vergleichsweise niedrigen Preisen liefern



2.2.3 Beschränkter Ressourcenzugang (vertical foreclosure)

Müssen Newcomer nicht vertretbare Kosten in Kauf nehmen, um Zugang zu komplementären Ressourcen (bspw. Standorten, Absatzkanälen, Technologien, Rohstoffen, qualifizierten Arbeitskräften, ...) zu erhalten, wird ein Markteintritt unattraktiv



2.2.4 Erfahrungskurveneffekte

Ursache: Lerneffekte der einzelnen Mitarbeitenden (Zuwachs an Fähigkeiten) und der Organisation (Verbesserung von Prozessen/Routinen) durch die wiederholte Erledigung von Aufgaben

Kostenvorteile durch die «Akkumulation von Know-how» (Erfahrung)

➔ Stückkosten sinken mit der kumulierten Ausbringungsmenge

Je ausgeprägter Erfahrungskurveneffekte eine Branche kennzeichnen, desto grössere Kostenvorteile haben Etablierte aufgrund ihrer durch Wiederholung fähigeren Mitarbeitenden und verbesserten Prozesse

➔ Newcomer haben kaum Chancen, den Erfahrungsvorsprung der Etablierten wettzumachen



2.2.5 Staatlicher Schutz

Bspw. staatlich anerkannte Standesvertretungen, die über die Zulassung neuer Anbietenden entscheiden (Handwerksverbände, Ärzte/Ärztinnen- oder Rechtsanwalts-/Rechtsanwältinnenkammern)

Natürliche Monopole, welche verstaatlicht wurden, geniessen Staatsschutz gegen Neueintritte

- Staat verbietet Konkurrenz in der gleichen Branche (PTT war bis 1998 der einzige Anbietende von Telefon- und Postdiensten, E-Werke (ewz, BKW Energie AG, Axpo))
- durch Liberalisierung kann Verbot gelockert werden (Swisscom hatte bis 2007 das Monopol auf der «letzten Meile»; sonst Konkurrenz (v.a. Salt, Sunrise, weitere Gesprächsanbieter) – Post hat noch ein Monopol bei Briefen bis 50g; sonst Konkurrenz durch DHL, FedEx, DPD, viele regionale Anbietende)



2.2.6 Erwartungen über den Wettbewerb nach Markteintritt

Frage: Wie aggressiv reagieren die Etablierten auf einen Neueintritt?

Indizien zur Beantwortung: Commitments der Etablierten zu aggressiven Reaktionen

Bspw. Überkapazitäten

- Etablierte können den Markt schnell und kostengünstig «überfluten»

Bspw. branchenspezifische Investitionen

- Etablierte können den Markt nur zu hohen Kosten verlassen, da ihre branchenspezifischen Investitionen beim Marktaustritt versinken

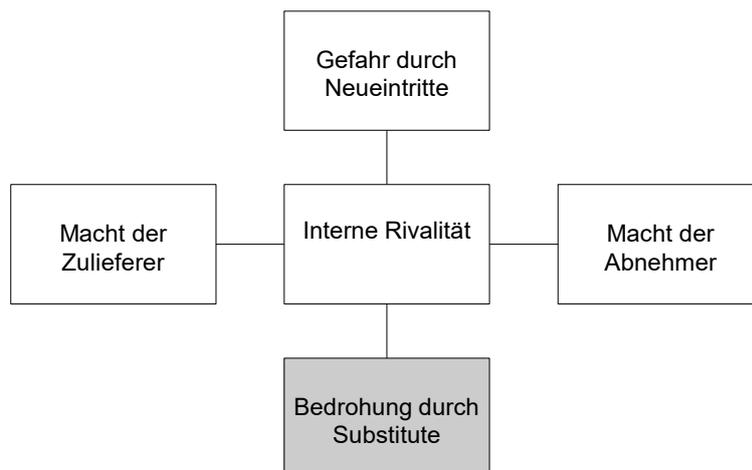


2.2.7 Netzwerkexternalitäten

Netzwerkexternalität: positive Nachfrageexternalität, d.h. für Konsument/in A entsteht ein Zusatznutzen, wenn Konsument/in B das gleiche Produkt nachfragt

Bspw. bei Interaktionsprodukten (Facebook, Twitter) durch bessere Vernetzbarkeit oder bei komplementären Produkten (PC und Software, DVD-Player und Filme) durch erhöhte Varietät:

- Die Höhe des Zusatznutzens steigt mit der Zahl der Konsumenten/innen, die das gleiche Produkt nachgefragt haben (installierte Basis)
- Die installierte Basis der Etablierten wirkt als Markteintrittsbarriere, weil Newcomer auf Anhieb eine vergleichbare installierte Basis benötigen, um potentiellen Käufern/Käuferinnen einen vergleichbaren Zusatznutzen zu bieten





2.3 Bedrohung durch Substitute

Substitute: Produkte anderer Branchen, die auf die gleichen Kundenbedürfnisse abzielen (bspw. Briefe und E-Mail, Bahn, Auto und Flugzeug)

Wirkung ist vergleichbar mit Neueintritten

- Substitute «stehlen» Marktanteile (Nachfrage nach Transportleistungen zwischen Zürich und Basel verteilt sich auf Flugzeug, Bahn, Bus und Auto)
- Substitute vermindern die Konzentration im Markt und verschärfen den Preiswettbewerb



2.3 Bedrohung durch Substitute (2)

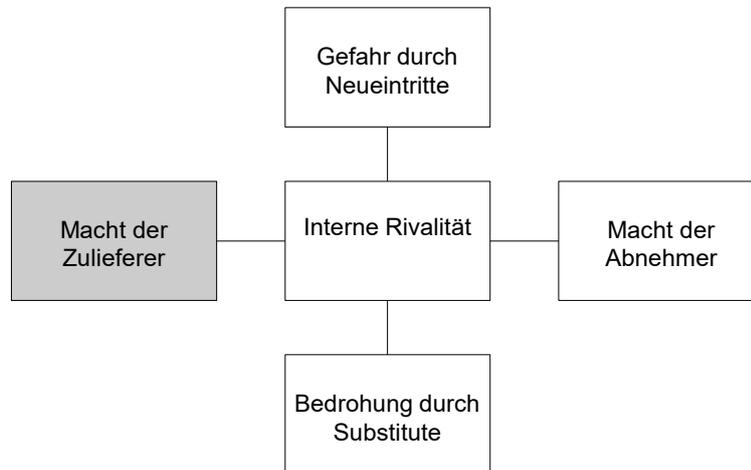
Ausmass der Bedrohung durch Substitute ist abhängig von:

Verfügbarkeit enger Substitute

- Gibt es überhaupt Produkte anderer Branchen, die als Ersatz für das eigene Produkt in Frage kommen?
- In welchem Marktsegment sind diese Produkte substitutiv? (Transportleistungen zwischen Zürich und Basel vs. Transportleistungen zwischen Zürich und New York)

Preis-Leistungs-Verhältnis der Substitute

- Auch engste Substitute sind keine Bedrohung solange ihr Preis prohibitiv oder ihre Qualität ungenügend ist



2.4 Macht der Zulieferer

Haben die Zulieferer (Upstream-Unternehmen) Möglichkeiten, die Gewinne der Unternehmen in der betrachteten Branche (Downstream-Unternehmen) abzuschöpfen, bspw. durch hohe Preise, geringe Qualität oder schlechte Lieferkonditionen?

Einflussfaktoren auf die Macht der Zulieferer:

- Relative Konzentration auf den benachbarten Produktionsstufen
- Einkaufsvolumen der Downstream-Unternehmen
- Verfügbarkeit substitutiver Inputs
- Beziehungsspezifische Investitionen
- Drohung mit Vorwärtsintegration



2.4.1 Relative Konzentration auf den benachbarten Produktionsstufen

Relative Konzentration auf der Zuliefererstufe ist höher als in der betrachteten Branche:

- Zahl der Upstream-Unternehmen ist relativ klein
 - ➔ verbesserte Erfolgsaussichten für kooperative Preissetzung
- der kooperativ gesetzte Preis liegt über dem Wettbewerbspreis
 - ➔ Gewinne der Downstream-Unternehmen können teilweise abgezogen werden



2.4.2 Einkaufsvolumen der Downstream-Unternehmen

Tendenziell gewähren Zulieferer Grosskunden/innen bessere Preise und besseren Service



2.4.3 Verfügbarkeit substitutiver Inputs

Die Marktmacht der Zulieferer kann durch den Wettbewerb substitutiver Inputs (bspw. Energieerzeugung aus Kohle oder Erdöl/-gas, Transportleistungen per Bahn oder LKW) neutralisiert bzw. weiter eingeschränkt werden



2.4.4 Beziehungsspezifische Investitionen

Beziehungsspezifische Investitionen:

- Investitionen in Vermögensgegenstände, die einer konkreten (Liefer-) Beziehung gewidmet sind. Kommen sie nicht in dieser Beziehung zum Einsatz, verlieren sie erheblich an Wert, da sie in alternativen Verwendungen wesentlich geringere Renten abwerfen

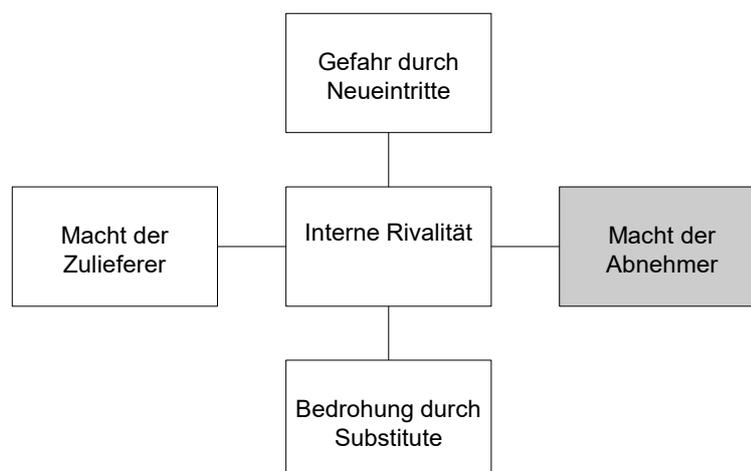
Weil die Zulieferer die Renten ihrer beziehungsspezifischen Investitionen nicht verlieren wollen, werden sie erpressbar (hold up) (Das Problem tritt umgekehrt auf, wenn Abnehmer beziehungsspezifisch investiert haben)

Wechselseitige beziehungsspezifische Investitionen neutralisieren sich. Das Erpressungspotential liegt bei der Seite, die bei Abbruch der Beziehung weniger zu verlieren hat



2.4.5 Drohung mit Vorwärtsintegration

Zulieferer können sich den Forderungen der Downstream-Unternehmen bzgl. Preis, Qualität oder Service entziehen, wenn sie glaubhaft mit Eintritt in den Downstream-Markt drohen können





2.5 Macht der Abnehmer

Erneut Betrachtung einer vertikalen Beziehung. Die Rollen sind jedoch vertauscht, Unternehmen der Branche agieren jetzt als Zulieferer

Abnehmer sind mächtig, wenn:

- relative Konzentration auf der Abnehmerstufe höher als auf Zuliefererstufe
- Einkaufsvolumina der Abnehmer hoch
- Produkte der Branche leicht substituierbar
- Branchenunternehmen haben abnehmerspezifisch investiert
- glaubhafte Drohung der Abnehmer mit Rückwärtsintegration



Zur Erinnerung – unser Fahrplan:

Branchenwahl

- ➔ Wähle gezielt eine attraktive Branche!

Positionierung für Wettbewerbsvorteile

- ➔ Erarbeite Dir eine Stellung in der Branche, die Schutz vor den Wettbewerbskräften bietet!

Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen

- ➔ Gründe diese Stellung auf Fähigkeiten und Ressourcen, die nachhaltig schützbar sind!



3 Positionierung für Wettbewerbsvorteile



3 Positionierung für Wettbewerbsvorteile (innerhalb der Branche)

Beobachtung:

- Unternehmen in der gleichen Branche sind unterschiedlich profitabel

Anscheinend schaffen es die profitableren Unternehmen, eine Position einzunehmen, in der sie sich

- der Rivalität in der Branche,
 - der Verhandlungsmacht der Kunden/Zulieferer,
 - der Bedrohung durch Substitute/Neueintritte
- erfolgreicher entziehen als andere Unternehmen

Wie machen sie das?



3.1 Ableitung der Positionierungsstrategien

3.1.1 Ein einfaches Beispiel

Ich, Konsument/in, trinke gerne Saft; unterschiedliche Säfte werden von mir unterschiedlich geschätzt

- Die Wertschätzung, die ich einem bestimmten Saft entgegenbringe nennen wir B

Kellerei braut diesen bestimmten Saft und nimmt dafür «Opfer» in Kauf

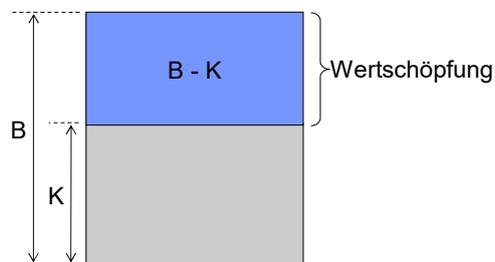
- Diese Opfer schlagen sich nieder als Kosten K



3.1.1 Ein einfaches Beispiel (2)

Die Bedingung, dass Produktion und Handel stattfinden ist $B > K$

Meine Wertschätzung («Trinkvergnügen») muss die Kosten («Opfer») der Kellerei übersteigen



Die Wertschöpfung ist umso grösser, je niedriger die Kosten sind und je höher die Wertschätzung ist



3.1.1 Ein einfaches Beispiel (3)

Wo liegt der Preis?

- Ich werde für den Saft nicht mehr als meine Wertschätzung («Trinkvergnügen») bezahlen (d.h. meine maximale Zahlungsbereitschaft entspricht B)

$$P \leq B$$

- Die Kelterei wird den Saft nicht produzieren, wenn sie nicht einen Preis bekommt, der mindestens ihre Kosten deckt

$$P \geq K$$

- Der Preis muss also folgende Bedingung erfüllen

$$B \geq P \geq K$$



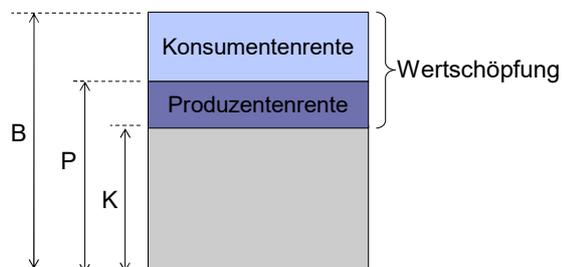
3.1.1 Ein einfaches Beispiel (4)

Die Kelterei und ich werden uns die Wertschöpfung irgendwie teilen:

- Ein Teil landet als Konsumentenrente bei mir
- Ein Teil landet als Produzentenrente bei der Kelterei

$$(B - P)$$

$$(P - K)$$



- Wie hoch der Preis genau ist, hängt vom Wettbewerb ab



3.1.1 Ein einfaches Beispiel (5)

Kelterei steht in einem Wettbewerb, der über Konsumentenrenten geführt wird

Kelterei kann die Produzentenrente gegenüber dem Wettbewerb «abschirmen», indem sie entweder

- Kostenvorteile

oder

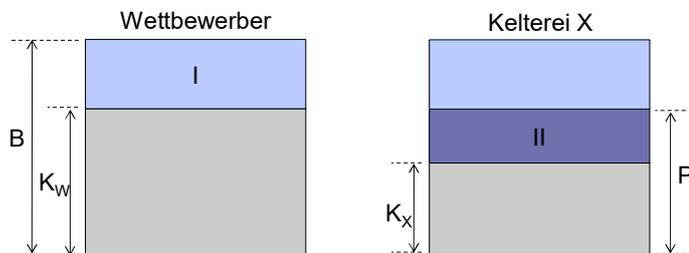
- Wertschätzungsvorteile

generiert



3.1.1 Ein einfaches Beispiel (6)

Kostenvorteil bei Wertschätzungsparität



I ... maximale Konsumentenrente, die der Wettbewerber bieten kann, wenn $P = K_W$

II ... nichtangreifbare Produzentenrente der Kelterei X, wenn $P = K_W$

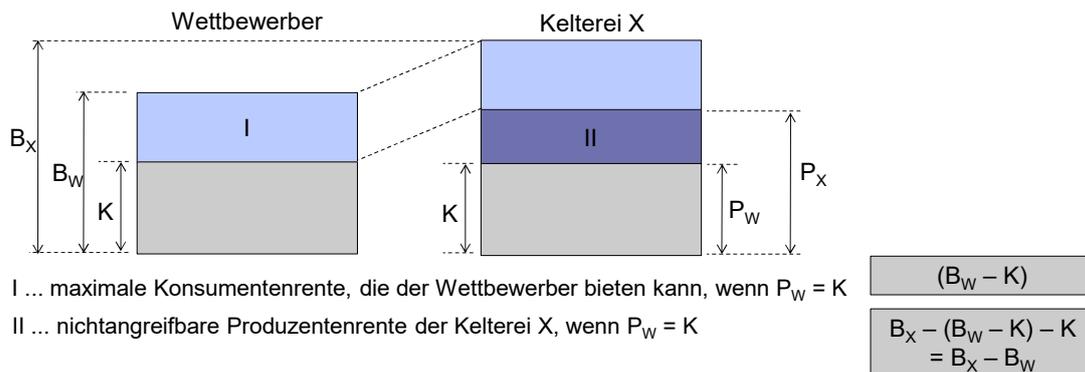
$$(B - K_W)$$

$$B - (B - K_W) - K_X \\ = K_W - K_X$$



3.1.1 Ein einfaches Beispiel (7)

Wertschätzungsvorteil bei Kostenparität



3.1.2 Logik der Positionierungsstrategien

Wer am meisten Wert schöpft, hat einen Wettbewerbsvorteil. Er schirmt noch eine Produzentenrente ab, wenn sein schärfster Konkurrent bereits seine ganze Wertschöpfung als Konsumentenrente anbietet

Es gibt zwei grundsätzliche Stossrichtungen zum Erlangen eines Wettbewerbsvorteils:

- Das Anstreben einer Kostenführerschaft (das grösste $B-K$, indem man K besonders gut im Griff hat)
- Das Anstreben einer Wertschätzungsführerschaft (das grösste $B-K$, indem man B besonders gut beherrscht)

Welchen Schutz bieten diese Wettbewerbspositionen einem Unternehmen vor den Wettbewerbskräften?



Kostenführerschaft

Kostenführerschaft: Das grösste B-K, weil die Firma im Vergleich zur Konkurrenz K besser im Griff hat

Schutz vor Rivalität

- Wegen seines Kostenvorteils kann das Unternehmen noch Gewinne machen, wenn im Wettbewerb die Preise bereits auf die Herstellkosten der Konkurrenten gedrückt wurden

Schutz vor marktmächtigen Abnehmern

- Diese können die Preise nur auf das Niveau des zweiteffizientesten Konkurrenten drücken



Kostenführerschaft (2)

Schutz vor marktmächtigen Zulieferern

- Firma kann noch Gewinne machen, auch wenn der Zulieferer Preise erhöht. Wenn alle anderen Konkurrenten «pleite» sind, ist der Kostenführer auf dem Absatzmarkt Monopolist

Schutz vor Substituten

- Tiefe Kosten lassen tiefe Preise zu. Die Anreize, Substitute zu entwickeln, sinken
- Obacht! Schutz vor Substituten nutzt allen Unternehmen in der Branche



Kostenführerschaft (3)

Schutz vor Neueintritten

- Tiefe Kosten lassen tiefe Preise zu. Niemand hat Anreize, in den Markt einzutreten
- Obacht! Schutz vor Neueintritten nützt allen Unternehmen in der Branche



Wertschätzungsführerschaft

Wertschätzungsführerschaft: Das grösste B-K, weil die Firma B besonders gut beherrscht (Produkt, das aus Sicht der Nachfrager Alleinstellungsmerkmale besitzt)

Schutz vor Rivalität

- erhöht Ertragsspanne und isoliert die Firma vom Preiswettbewerb in der Branche
- «monopolistische» Stellung durch Alleinstellungsmerkmale führt zu Kundenbindung. Dies ergibt Vorteile im Wettbewerb bei anderen Produkten der Firma

Schutz vor marktmächtigen Abnehmern

- fehlende Alternativen für ein «einzigartiges Produkt» senken Verhandlungsmacht der Abnehmer



Wertschätzungsführerschaft (2)

Schutz vor marktmächtigen Zulieferern

- Zulieferern für ein «einzigartiges Produkt» bieten sich nur wenige alternative Abnehmer

Schutz vor Substituten

- Kundenloyalität senkt die Bedrohung durch Ersatzprodukte

Schutz vor Neueintreten

- Zwang der Konkurrenten, die «Einzigartigkeit» des Produktes zu überwinden, schafft Eintrittsbarrieren



3.2 Umsetzung der Positionierungsstrategien

3.2.1 Das Konzept der Wertschöpfungskette

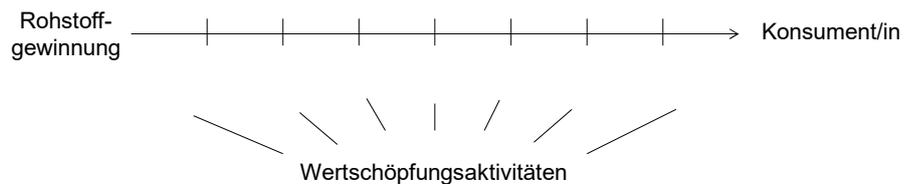
Ziel: Quellen der Wettbewerbsvorteile sichtbar machen

Vorgehen: Zerlegung des Unternehmens in wertschöpfungsbezogene Aktivitätsbereiche, die einen Beitrag zur Senkung der Kostenhöhe liefern und/oder zur Erhöhung der Wertschätzung



3.2.1 Das Konzept der Wertschöpfungskette (2)

Wert wird geschöpft, indem Güter entlang der vertikalen Kette bewegt werden



Bei jeder Wertschöpfungsaktivität wird aus Inputs ein Gut hergestellt, das bei der nächsten Wertschöpfungsaktivität wiederum als Input dient



3.2.1 Das Konzept der Wertschöpfungskette (3)

Den «Zuständigkeitsbereich» einer Unternehmung auf dieser vertikalen Kette kann man nun detaillierter untersuchen

Idee: Die Unternehmung ist eine «Ansammlung» von Wertschöpfungsaktivitäten

- jede Aktivität kann zur Wertschätzung B beitragen, welche die Konsumenten/innen dem Produkt entgegenbringen
- jede Aktivität kann zu den Kosten beitragen, welche das Unternehmen in Kauf nimmt, um B herzustellen



3.2.1 Das Konzept der Wertschöpfungskette (4)

zu unterscheiden sind:

- *primäre Aktivitäten*: Eingangslogistik, Operationen, Marketing & Vertrieb, Ausgangslogistik, Kundendienst
- *Unterstützungsaktivitäten*: Unternehmensinfrastruktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung, Beschaffung



3.2.1 Das Konzept der Wertschöpfungskette (5)

Schematische Darstellung in Pfeilform





3.2.2 Analyse der Kosten- und Wertschätzungstreiber

3.2.2.1 Kostentreiber

Erklären Kostenunterschiede in Wertschöpfungsaktivitäten zwischen Unternehmen

Ansatzpunkte für die Analyse von Kostentreibern

- Economies of Scope, Economies of Scale
- Erfahrungskurve
- *Organisation von Transaktionen*: Ausmass der Fertigungstiefe, Effizienz der Organisationsstrukturen im «internen» Bereich
- *andere Kostentreiber*: Inputpreise, Produktionsstandort, Economies of Density, gesetzliche Rahmenbedingungen



3.2.2.2 Wertschätzungstreiber

Erklären, warum Unternehmen eine höhere Wertschätzung aus bestimmten Wertschöpfungsaktivitäten «herausholen» als ihre Konkurrenten

Ansatzpunkte für die Analyse von Wertschätzungstreibern:

- *physische Charakteristika des Produktes*: Qualität, Haltbarkeit, Ästhetik, Benutzerfreundlichkeit
- *Art der Services und der Komplemente*: Garantie, Wartung, Ergänzungsprodukte, Beratung, Ersatzteile, Schulung
- *Eigenschaften der Verkaufstransaktion*: Verfügbarkeit, Schnelligkeit, Pünktlichkeit der Lieferung, Erreichbarkeit des Verkäufers
- *individuelle Faktoren/Erwartung der Konsumenten/innen*: Leistungsreputation des Produktes, Überlebenswahrscheinlichkeit/finanzielle Stabilität des Herstellers
- *Image des Produktes*: positionaler Konsum, soziales Prestige



3.2.2.3 Messbarkeit der Kostentreiber/Wertschätzungstreiber

Kosten: Mit Hilfe des Rechnungswesens einigermaßen bestimmbar

Wertschätzung: Schwieriger zu bestimmen

- Aber Methoden des Marketing liefern Anhaltspunkte: Conjoint Analysis, Hedonic Pricing Analysis, Attribute Rating Method, usw.



3.3 Selektionsbedingungen für Positionierungsstrategien

Wann sollte sich ein Unternehmen bei der Strategiewahl für Kostenführerschaft, wann für Wertschätzungsführerschaft entscheiden?



3.3.1 Selektionsbedingungen für Kostenführerschaft

Economies of Scale und Erfahrungskurve sind potentiell bedeutsam, aber keine Firma schöpft sie aus

Die Art des Produktes begrenzt die Möglichkeit, die Wertschätzung weiter zu optimieren

Die Kunden/innen sind preispfindlich und zeigen wenig/kaum Bereitschaft, für zusätzliche Qualität, Leistung, besseres Image, usw. mehr zu bezahlen

Das Produkt ist eher ein Inspektionsgut als ein Erfahrungsgut



3.3.2 Selektionsbedingungen für Wertschätzungsführerschaft

Der typische Konsument/in ist bereit, einen erheblichen Aufschlag für zusätzliche Qualität, Leistung, besseres Image, usw. zu bezahlen

Economies of Scale und Erfahrungskurve sind zwar bedeutsam, werden von der Konkurrenz aber bereits ausgeschöpft

Das Produkt ist eher ein Erfahrungsgut als ein Inspektionsgut



3.4 Targeting und Marktsegmentierung

Kostenführerschaft und Wertschätzungsführerschaft sind grobe Stossrichtungen, um auf den Zielmärkten der Unternehmung Wert zu schöpfen

Die Auswahl dieser Zielmärkte selbst (das sogenannte Targeting) ist ebenfalls Teil der Positionierungsentscheidung:

- Soll die Unternehmung im Extremfall ihre Wertschöpfungsbemühungen auf ein bestimmtes Marktsegment konzentrieren (Focus Strategy)?
- Oder soll sie im anderen Extremfall ihre Wertschöpfungsbemühungen über alle Marktsegmente ausdehnen (Broad Coverage Strategy)?

Targeting setzt eine Marktsegmentierung voraus



3.4.1 Marktsegmentierung

Marktsegmentierungen sind in der Regel Produkt-Kunden-Segmentierungen. Man stellt zwei Fragen:

- Welche Produktarten bieten die Unternehmen, die in diesem Markt konkurrieren, an?
- Welche unterschiedlichen Kundengruppen kaufen diese Produktarten?



3.4.1 Marktsegmentierung (2)

Kundengruppen auf Konsumgütermärkten werden nach Kriterien zusammengefasst wie z.B.:

- Demografische Faktoren (Alters- und Einkommensklasse, etc.)
- Geografische Faktoren (Wohnregion)
- Nutzungshäufigkeit (Gelegenheitsnutzer bis Dauernutzer)
- Informationsstand (Kenner bis Laie)
- Zahlungsbereitschaft für zusätzliche Qualität
- Benutzter Vertriebskanal



3.4.1 Marktsegmentierung (3)

Ziel aller Kundensegmentierungen:

- Kunden/innen innerhalb eines gebildeten Segments sollten vergleichbare Produktwünsche und Präferenzstrukturen haben
- So dass sie auf die absatzpolitischen Instrumente (z.B. Werbung, Preissetzung) gleich reagieren



3.4.1 Marktsegmentierung (4)

Ergebnis der Marktsegmentierung: Produkt-Kunden-Matrix

| | Produktarten | | | |
|---------------|--------------|--|--|--|
| Kundengruppen | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Die strukturelle Attraktivität der verschiedenen Marktsegmente kann sehr unterschiedlich sein. Um dies herauszufinden, kann die «five forces analysis» auf die einzelnen Segmente angewendet werden



3.4.2 Broad Coverage Strategy

Grundidee: Sehr viele Marktsegmente werden abgedeckt, indem viele Kundengruppen bedient und viele Produktarten angeboten werden

- z.B. Nestlé im Markt für Lebensmittel und Getränke
- z.B. VW im Automobilmarkt

Ökonomische Logik:

- Economies of Scope zwischen den Produkten, die in unterschiedlichen Marktsegmenten angeboten werden
- Economies of Scale bei der Herstellung von Komponenten, die in mehrere Produktarten eingehen



3.4.3 Focus Strategy

Grundidee: Eingrenzung des Marktauftritts durch

- Kundenspezialisierung: Im Extremfall Konzentration auf eine Kundengruppe
- Produktspezialisierung: Im Extremfall Konzentration auf eine Produktart
- Geografische Spezialisierung als Spezialfall der Kundenspezialisierung



3.4.3 Focus Strategy (2)

Ökonomische Logik:

Ermöglicht die genaue Berücksichtigung der Bedürfnisse der angepeilten Kundengruppe und damit ein höheres B, da deren Wertschätzungstreiber gezielt in die Angebote aufgenommen werden

Ermöglicht trotz begrenzter Economies of Scale und Scope gleichzeitig eine gute Kostenkontrolle, weil alle Produktattribute, die von der angepeilten Kundengruppe nicht geschätzt werden, schlicht weggelassen werden können (kein «Firlefanz»)

Anders gesagt: Im Vergleich zum Fokusanbieter fehlt einem Anbieter, der alle Kundensegmente bedienen möchte, die «Treffericherheit»



3.4.3 Focus Strategy (3)

Ökonomische Logik (Fortsetzung):

Er/Sie «unterversorgt» die einzelne Kundengruppe bei bestimmten Produktattributen, was Abstriche in B bedeutet

Er/Sie «überversorgt» die einzelne Kundengruppe bei anderen Produktattributen, was K verursacht ohne B zu erzeugen

Geografische Spezialisierung ist die häufigste Form der Fokussierung (z.B. lokale oder regionale Brauereien), aber auch global agierende Unternehmen können mit Fokusstrategien über längere Zeiträume erfolgreich sein (z.B. Hilti, Harley Davidson)



3.4.4 Porters generische Wettbewerbsstrategien

Mit Hilfe der angestellten Überlegungen erschließt sich die Logik der sogenannten generischen Wettbewerbsstrategien, die Michael Porter Anfang der 80er Jahre in die Diskussion eingeführt hat

Nach Porter (2014) gibt es drei grundsätzliche Möglichkeiten, sich in einem Markt zu positionieren, um einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen – eben drei generische Wettbewerbsstrategien

- Kostenführerschaft → Broad Coverage
- Differenzierung (oder Wertschätzungsführerschaft) → Broad Coverage
- Konzentration auf Schwerpunkte → Focus

Diese drei Strategien entstehen aus einer Mischung von (i) den beiden grundsätzlichen Wegen zu mehr Wertschöpfung und (ii) der Frage des Targeting



3.4.4 Porters generische Wettbewerbsstrategien (2)

Zusammenfassend:

- Soll die Unternehmung ihre Wertschöpfungsbemühungen über alle/viele Marktsegmente ausdehnen (Broad Coverage)? Dann kann sie entweder durch Kostenführerschaft oder durch Differenzierung erfolgreich sein.
- Oder soll sie im anderen Extremfall ihre Wertschöpfungsbemühungen auf ein bestimmtes Marktsegment konzentrieren (Focus)?

Entscheidet sich die Unternehmung für Fokussierung, dann konfiguriert sie ihre Wertkette gezielt für die Bedienung eines schmalen Sets von Marktsegmenten

- Sie kann dann bei der Bedienung dieser Segmente niedrigere Kosten haben als ihre breit aufgestellten Konkurrenten (Kostenführer sein)
- Sie kann die Bedürfnisse der Kunden/innen besser treffen und ein Preispremium verlangen (Wertschätzungsführer sein)
- Oder beides zugleich (Kosten- und Wertschätzungsführer sein)



Zur Erinnerung – unser Fahrplan:

Branchenwahl

- ➔ Wähle gezielt eine attraktive Branche!

Positionierung für Wettbewerbsvorteile

- ➔ Erarbeite Dir eine Stellung in der Branche, die Schutz vor den Wettbewerbskräften bietet!

Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen

- ➔ Gründe diese Stellung auf Fähigkeiten und Ressourcen, die nachhaltig schützbar sind!



4 Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen



4 Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen

Was macht einen Wettbewerbsvorteil nachhaltig?

Nachhaltigkeit: Konkurrenz versucht, Wettbewerbsvorteil nachzuahmen oder zu neutralisieren, aber es gelingt ihr nicht

Welches sind die ökonomischen Grundlagen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile?

- ➔ Resources und Capabilities
- ➔ Isolationsmechanismen



4.1 Resource-Based-Theory of the Firm

Wettbewerbsvorteile können nur dann nachhaltig sein, wenn sich Unternehmen voneinander unterscheiden und diese Unterschiede dauerhaft sind

Die Unterschiede zwischen den Unternehmen und die daraus resultierenden Wettbewerbsvorteile basieren auf Resources und Capabilities



4.1.1 Resources und Capabilities

Resources: Unternehmensspezifische Vermögensgegenstände (z.B. unternehmensspezifisches Know-how der Mitarbeitenden)

Capabilities: Fähigkeiten, Resources in überlegener Weise zu nutzen (d.h. Aktivitäten, die ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besonders gut ausführt)

Capabilities sind

- über mehrere Produkte und/oder Märkte hinweg wertvoll
- in organisationale Routinen eingebettet



4.1.2 Kernargumentationsmuster der Resource-Based-Theory of the Firm

Wenn alle Firmen in einem Markt den gleichen Bestand an Resources und Capabilities haben, dann gibt es keine Strategie der Wertschöpfung für eine Firma, die nicht auch den anderen Firmen zur Verfügung steht

Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils erfordert:

- Knappheit der zugrundeliegenden Resources und Capabilities
- imperfekte Mobilität der zugrundeliegenden Resources und Capabilities

Gründe für imperfekte Mobilität:

- fehlende Märkte
- beziehungsspezifische Vermögensgegenstände



4.2 Isolationsmechanismen

Knappheit und Immobilität von Resources und Capabilities reichen zur Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen nicht aus. Sie sind lediglich eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung

Andere Unternehmen sind in der Lage, eigene Resources und Capabilities aufzubauen, mit denen sie etablierten Unternehmen Konkurrenz machen

Beispiel: Xerox vs. Canon in den 70er Jahren

- Service-Fähigkeit von Xerox wurde von Canons fototechnischem Know-how geschlagen
- Bau zuverlässigerer Geräte neutralisierte die Service-Kompetenz von Xerox



4.2 Isolationsmechanismen (2)

Isolationsmechanismen beschränken das Ausmass, in dem Wettbewerbsvorteile durch Ressourcenbildungsaktivitäten anderer Unternehmen neutralisiert werden können

Isolationsmechanismen sind für ein Unternehmen das Äquivalent zu den Markteintrittsbarrieren für eine Branche

Drei Beispiele für Isolationsmechanismen:

- Patente
- Netzwerkexternalitäten
- Reputation



Isolationsmechanismen bewirtschaften: Der Fall Intel

Netzwerkexternalitäten

- 1980 wählte IBM den Intel 8088 Mikroprozessor als «Maschine» für PC
- «Wintel»-Umgebung (IBM, Microsoft, Intel) wurde Standard
- alle Prozessoren mussten zur «Wintel»-Umgebung kompatibel sein

Patente

- Aufbau eines scharfen Regimes zur Durchsetzung der geistigen Eigentumsrechte
- 1994: Intel verliert zwei Musterfälle vor Gericht. Auch andere Firmen dürfen einen bestimmten Mikrocode benutzen. Patentschutz erodiert



Isolationsmechanismen bewirtschaften: Der Fall Intel (2)

Reputation

- «Intel Inside» gehört zu den meist wiedererkannten Marketing-Symbolen in den USA überhaupt
- PC-Hersteller zögern, von Intel zu AMD zu wechseln, weil Endkonsumenten/innen «Intel Inside» honorieren (Zahlungsbereitschaft angeblich um bis zu 30% höher als für leistungsgleiche Konkurrenzchips)

Fazit

- Technische Vorsprünge wurden von der Konkurrenz immer wieder eingeholt
- Die Stellung von Intel ist auch auf die geschickte Bewirtschaftung von Isolationsmechanismen zurückzuführen



Betriebswirtschaftslehre II: Strategisches Management

Übung

Fabienne Jedelhauser fabienne.jedelhauser@business.uzh.ch

Norina Furrer norina.furrer@business.uzh.ch



Universität
Zürich^{UZH}

Lehrstuhl für Unternehmensführung und -politik

Organisation der Übungen



Universität
Zürich^{UZH}

Lehrstuhl für Unternehmensführung und -politik

Allgemeine Hinweise

BWL II: drei Fächer (STM, HRM, ORG) à vier Semesterwochen

Übungen «Strategisches Management»:

- ➔ Vertiefungen und Ergänzungen zum Vorlesungsstoff
- ➔ Besprechung von zwei Fallbeispielen
- ➔ Inputs für die Prüfung

Prüfung (**Online**):

- Termin: Donnerstag, 01. Juni 2023, 08:00 – 09:30 ([Prüfungstermine Assessmentprüfungen](#))
- Die Prüfung setzt sich aus drei Fächern zusammen (je 1/3)
- Weitere Informationen während dem Semester



Übungstermine

| Datum | Zeit | Raum | Person |
|---|-------------------|------------|----------------------|
| Dienstag: 28.02, 07.03., 14.03., 21.03. | 12:15 – 13:45 Uhr | HAH-E-03 | Norina Furrer |
| Dienstag: 28.02, 07.03., 14.03., 21.03. | 14:00 – 15:45 Uhr | HAH-E-03 | Fabienne Jedelhauser |
| Mittwoch: 01.03, 08.03., 15.03., 22.03. | 10:15 – 12:00 Uhr | KOL-F-101* | Norina Furrer |
| Mittwoch: 01.03, 08.03., 15.03., 22.03. | 12:15 – 13:45 Uhr | SOD-1-102 | Fabienne Jedelhauser |

* Diese Übung wird aufgezeichnet.



Gliederung der Übungen

1 Branchenwahl/Beurteilung der Branchenattraktivität

➔ *Wähle gezielt eine attraktive Branche!*

1.1 Gefahr durch Neueintritte

1.2 Interne Rivalität

1.3 Fallbeispiel Branchenanalyse: *Airline Industry*

2 Positionierung für Wettbewerbsvorteile

➔ *Erarbeite Dir eine Stellung in der Branche, die Schutz vor den Wettbewerbskräften bietet!*

2.1 Logik der Positionierungsstrategien

2.2 Pricing-Strategien

2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: *Ryanair*

2.4 Das Konzept der Wertschöpfungskette



Inhalte Kapitel 1

1 Branchenwahl/Beurteilung der Branchenattraktivität

➔ *Wähle gezielt eine attraktive Branche!*

- Vertiefung zu drei ausgewählten Einflussfaktoren aus dem 5-Kräfte-Modell
 - 1.1 Gefahr durch Neueintritte
 - ➔ Economies of Scale (vgl. Slides 32-33 im Vorlesungsskript)
 - ➔ Erfahrungskurveneffekte (vgl. Slide 36 im Vorlesungsskript)
 - 1.2 Interne Rivalität
 - ➔ Heterogene Kosten (vgl. Slide 24 im Vorlesungsskript)
- Betrachtung eines Fallbeispiels zur Branchenanalyse
 - 1.3 Fallbeispiel Branchenanalyse: *Airline Industry*

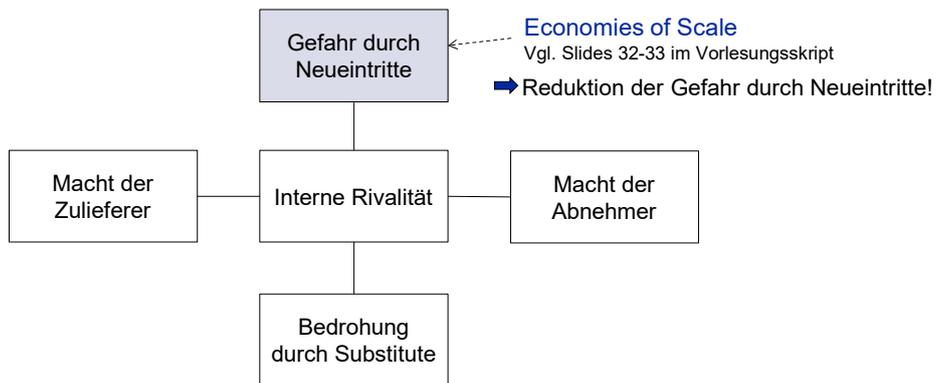


1 Branchenwahl/Beurteilung der Branchenattraktivität

1.1 Gefahr durch Neueintritte

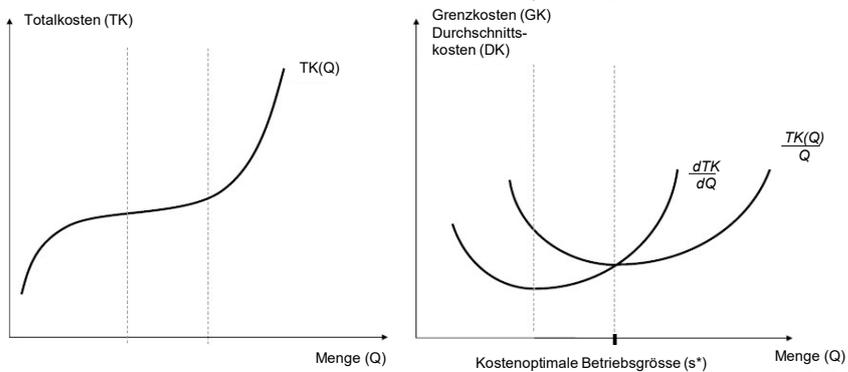


1.1 Gefahr durch Neueintritte



Economies of Scale

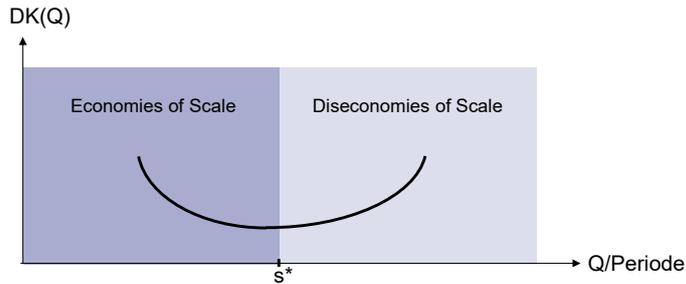
Einstieg (vgl. Slide 33 im Vorlesungsskript)





Economies of Scale

Definition Economies of Scale



s^* = kostenoptimale Menge für gegebene Produktionstechnologie (DK_{\min})



Economies of Scale

Grundlagen zu ökonomischen Kostenkategorien

Totalkosten: $TK(Q)$

- Minimale Kosten, die für die Produktion der Outputmenge (Q) eines bestimmten Gutes anfallen
- Die Totalkostenfunktion $TK(Q)$ ordnet jeder Outputmenge (Q) die Kosten zu, die bei der entsprechenden Produktion von Q anfallen



Economies of Scale

Grundlagen zu ökonomischen Kostenkategorien (2)

Fixe Kosten: K_F

- Totalkostenbestandteile, die unabhängig sind von der Produktionsmenge

Variable Kosten: $K_V(Q)$

- Totalkostenbestandteile, die abhängig sind von der Produktionsmenge

➔ Totalkosten: $TK(Q) = K_F + K_V(Q)$



Economies of Scale

Grundlagen zu ökonomischen Kostenkategorien (3)

Durchschnittskosten: $DK(Q)$

- Teil der Totalkosten, der durchschnittlich auf eine Outputeinheit entfällt
- Die Durchschnittskosten sind die Totalkosten dividiert durch die Outputmenge:

$$DK(Q) = \frac{TK(Q)}{Q}$$

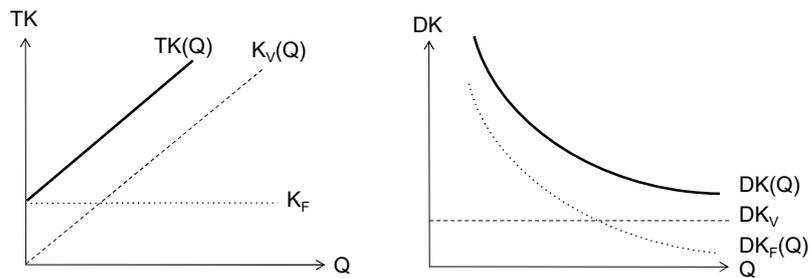
- Entspricht Steigung der Sekante durch den Nullpunkt



Economies of Scale

Grundlagen zu ökonomischen Kostenkategorien (4)

Beispiel 1: $TK(Q) = 100 + 2 \cdot Q$



FS 2023

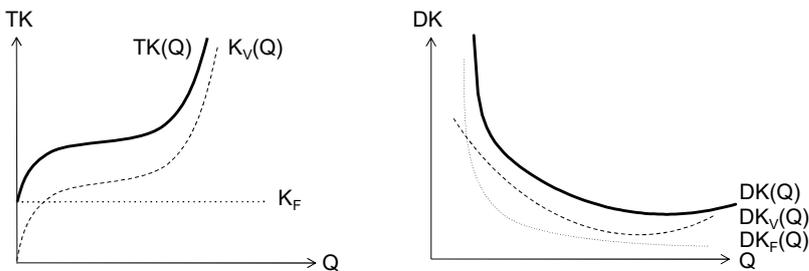
Strategisches Management - Übung



Economies of Scale

Grundlagen zu ökonomischen Kostenkategorien (5)

Beispiel 2: $TK(Q) = 500 + 740 \cdot Q - 330 \cdot Q^2 + 50 \cdot Q^3$



FS 2023

Strategisches Management - Übung



Economies of Scale

Ursachen für Economies of Scale

- 1) Verteilung der Fixkosten
 - Für gewisse Inputfaktoren gibt es eine technische Mindestgrösse

$$Q \uparrow \Rightarrow \frac{K_F}{Q} \downarrow$$

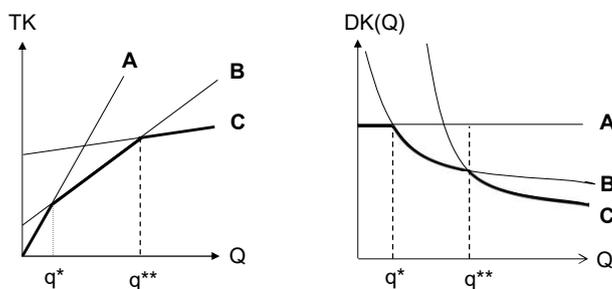
- «Short-run» Economies of Scale



Economies of Scale

Ursachen für Economies of Scale (2)

- 2) Wechsel auf Technologien mit anderer Kostenstruktur



- «Long-run» Economies of Scale



Economies of Scale

Ursachen für Economies of Scale (3)

3) Produktivitätssteigerung von variablen Inputs

- Variable Inputs wirken durch Produktivitätssteigerungen bei einer Ausdehnung progressiv auf den Output (siehe Form «Idealtypische Kostenfunktion»)



Economies of Scale

Diseconomies of Scale

Economies of Scale können nicht unendlich ausgeschöpft werden. Typischerweise gibt es einen Punkt, ab welchem Unternehmen «zu gross» werden und die Kosteneffizienz wieder abnimmt (steigende DK)

Mögliche Ursachen:

- Bürokratie
- «Lohn-Premium» in grossen Unternehmen
- Zu starke «Streuung» von kritischen Ressourcen
- «Conflicting Out»



Aufgabe

«Economies of Scale in der IT Branche»

Die Firma TECH hat einen dominanten Marktanteil, während Firma MID einen wesentlichen geringeren Marktanteil hat. Beide verlangen denselben Preis.

| | | 2021 (CHF Mio.) | 2020 (CHF Mio.) |
|------|--|-----------------|-----------------|
| TECH | Umsatz | 15'000 | 14'500 |
| | Herstellungskosten | 9'000 | 9'500 |
| | Vertriebs-, Verwaltungs-, Gemeinkosten | 3'000 | 3'500 |
| | Betriebsergebnis | 3'000 | 1'500 |
| MID | Umsatz | 9'000 | 8'000 |
| | Herstellungskosten | 6'000 | 5'000 |
| | Vertriebs-, Verwaltungs-, Gemeinkosten | 1'800 | 1'500 |
| | Betriebsergebnis | 1'200 | 1'500 |



Economies of Scale

Implikationen für die Gefahr durch Neueintritte

Durchschnittskosten bestimmen den Stückgewinn der Unternehmen und damit die Wettbewerbsposition

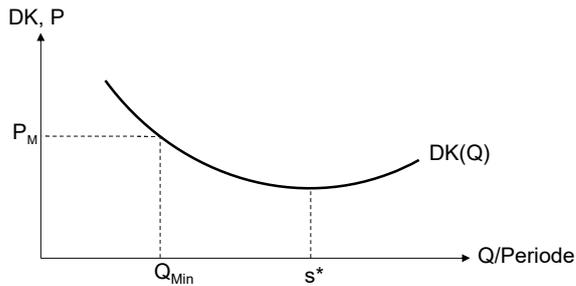
- ➔ Solange die Durchschnittskosten durch den Preis mindestens gedeckt werden, kann ein Unternehmen im Wettbewerb bestehen

$$DK(Q) = \frac{TK(Q)}{Q} \leq P$$



Economies of Scale

Implikationen für die Gefahr durch Neueintritte (2)



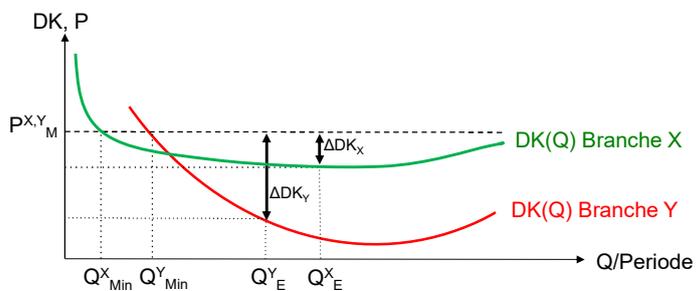
Mindestgrösse für Neueinsteiger: Q_{Min}
 $P_M = DK(Q_{\text{Min}}) \leftrightarrow \text{Stückgewinn} = 0$



Economies of Scale

Implikationen für die Gefahr durch Neueintritte (3)

Zwei Branchen mit unterschiedlichen Produktionstechnologien



➔ Weniger Gefahr durch
Neueintritte für Branche Y



Economies of Scale

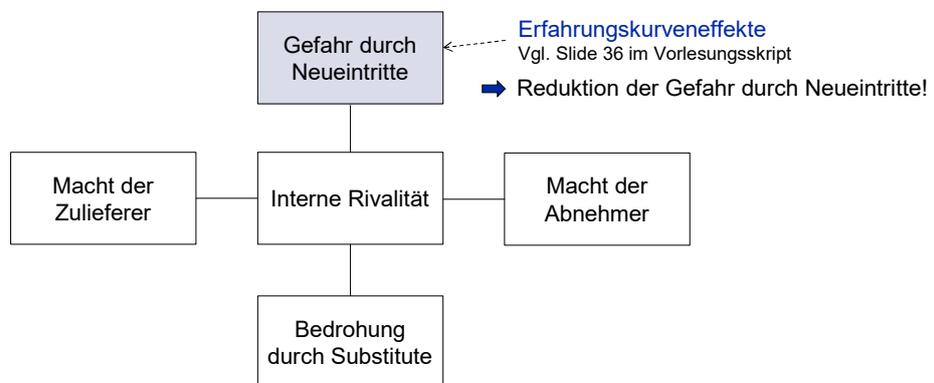
Fazit für Gefahr durch Neueintritte

Gefahr durch Neueintritte ← ----- Economies of Scale der etablierten Unternehmen reduzieren die Gefahr durch Neueintritte!
Vgl. Slide 31 im Vorlesungsskript

- ➔ Falls etablierte Firmen in einer Branche Economies of Scale ausschöpfen, erwarten wir c.p. eine reduzierte Gefahr durch Neueintritte, weil Neueintreter zu Beginn kaum konkurrenzfähig sind!



1.1 Gefahr durch Neueintritte

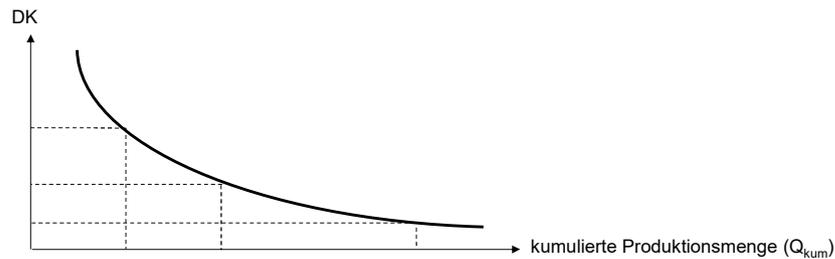




Erfahrungskurveneffekte

Definition Erfahrungskurveneffekte

Empirie: $DK(Q_{\text{kum}})$ eines Produktionsprozesses sinken mit jeder Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge um einen bestimmten Prozentsatz



Erfahrungskurveneffekte

Erfahrungskurveneffekte vs. Economies of Scale

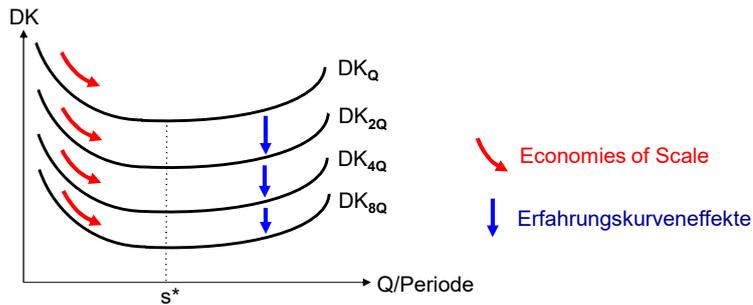
| | Economies of Scale | Erfahrungskurveneffekte |
|------------------------------------|---|---|
| Tiefere Durchschnittskosten durch: | Erhöhung der Outputmenge... | Akkumulation von Know-How... |
| Zeitbezug: | ...pro Periode. | ...über mehrere Perioden. |
| Fokus: | Auslastung unteilbarer Vermögensgegenstände | Erhöhung der kumulierten Outputmenge, Lerngeschwindigkeit |



Erfahrungskurveneffekte

Erfahrungskurveneffekte vs. Economies of Scale (2)

Auswirkung von Erfahrungskurveneffekten auf die periodenbezogenen Durchschnittskosten:



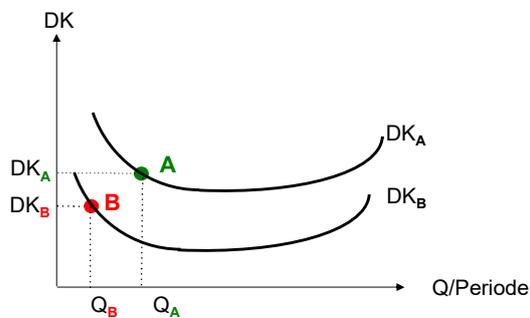
➔ Erfahrungskurveneffekte können unabhängig von Economies of Scale auftreten und dabei sogar stärker auf die «Gefahr durch Neueintritte» wirken



Erfahrungskurveneffekte

Implikationen für die Gefahr durch Neueintritte

Wie spielen Erfahrungskurveneffekte und Economies of Scale zusammen?





Erfahrungskurveneffekte

Fazit für Gefahr durch Neueintritte

Gefahr durch
Neueintritte

←-----

Erfahrungskurveneffekte der etablierten Unternehmen reduzieren die
Gefahr durch Neueintritte!
Vgl. Slide 31 im Vorlesungsskript

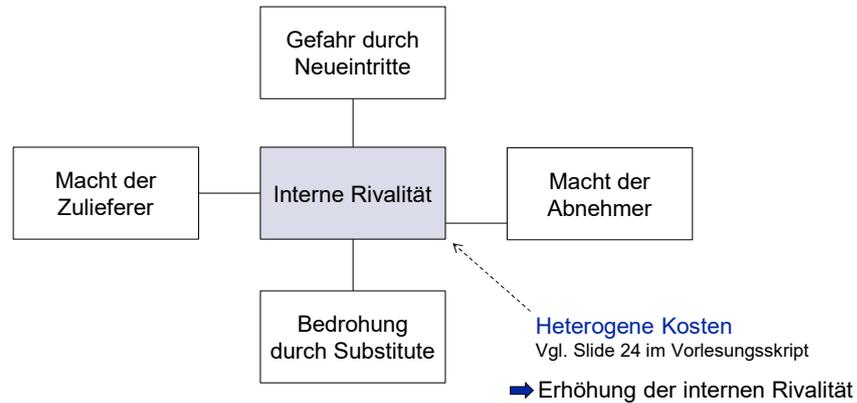
- ➔ Falls sich die etablierten Firmen in einer Branche durch Erfahrungskurveneffekte Kostenvorteile erarbeitet haben, erwarten wir c.p. eine reduzierte Gefahr durch Neueintritte, weil Neueintreter zu Beginn kaum konkurrenzfähig sind!



1.2 Interne Rivalität



1.2 Interne Rivalität



Heterogene Kosten

Ursachen für heterogene Kosten (vgl. Slide 24 im Vorlesungsskript)

Economies of Scale (Grössenvorteile)

- Fixkosten
- Technologiewechsel
- Produktivitätssteigerung von variablen Inputs

Economies of Scope (Verbundvorteile)

- Gemeinsame Produktion von verschiedenen Gütern

Erfahrungskurveneffekte

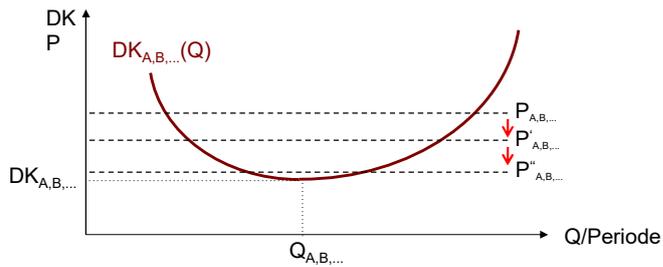
- Lerneffekte der Mitarbeitenden und Lerneffekte auf Unternehmensebene



Heterogene Kosten

Implikationen für die interne Rivalität

Branche mit gleichen Durchschnittskosten $DK_{A,B,\dots}$ für alle Unternehmen (A, B, ...)



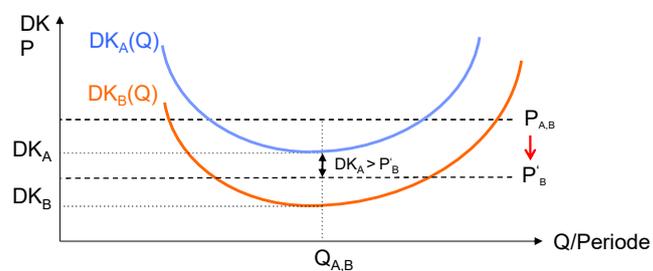
- ➔ Unternehmen haben tiefe Anreize für Preisangriffe
- ➔ Tiefe interne Rivalität bei **homogenen** Kosten (c.p.)



Heterogene Kosten

Implikationen für die interne Rivalität (2)

Branche mit unterschiedlichen DK-Kurven für die Branchenunternehmen



- ➔ Unternehmen B hat Anreize für Preisangriffe
- ➔ Hohe interne Rivalität bei **heterogenen** Kosten (c.p.)



Heterogene Kosten

Fazit für interne Rivalität

Interne Rivalität < - - - - Heterogene Kosten erhöhen die interne Rivalität!
Vgl. Slide 24 im Vorlesungsskript

- ➔ Falls die Kosten der etablierten Firmen in einer Branche heterogen sind, erwarten wir c.p. einen scharfen Preiswettbewerb, weil die Firmen mit tieferen Kosten starke Anreize für Preisangriffe haben!



1.3 Fallbeispiel Branchenanalyse: *Airline Industry*



1.3 Fallbeispiel Branchenanalyse: Airline Industry

Einstieg in das Fallbeispiel

«Profitability is a function of the collective strength of the Five Forces as well as the interaction among them. The forces shape the behavior of the actors and determine both level of overall value created in the industry and the way in which this value is divided among them.»

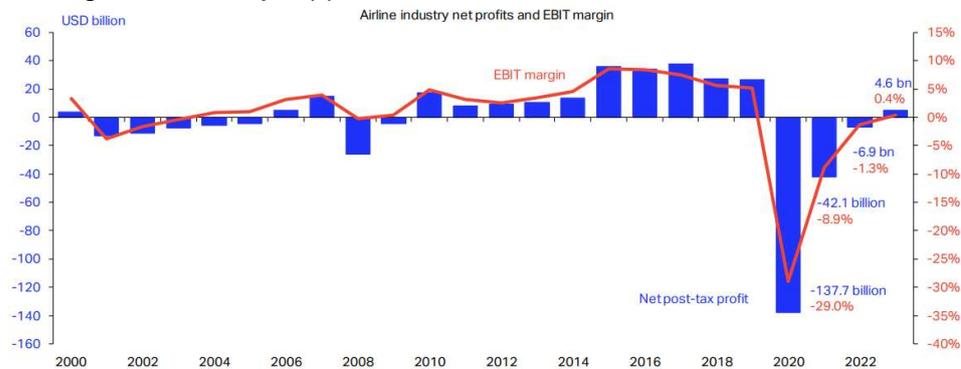
(Quelle: "Vision 2050" der International Air Transport Association (IATA), 2011, S. 30)

- Was ist die Branche in unserem Beispiel?



1.3 Fallbeispiel Branchenanalyse: Airline Industry

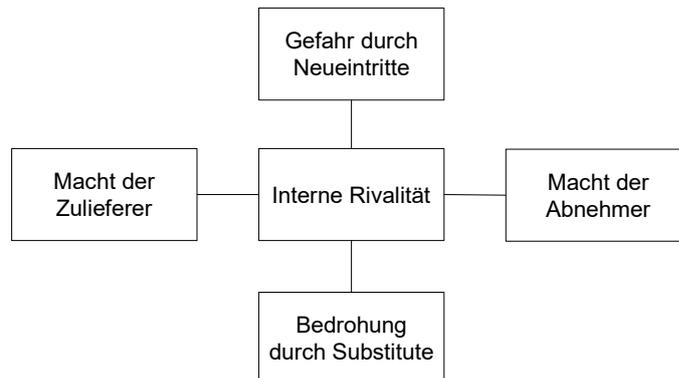
Einstieg in das Fallbeispiel (2)





1.3 Fallbeispiel Branchenanalyse: *Airline Industry*

Zur Erinnerung: Die fünf Wettbewerbskräfte



1.3 Fallbeispiel Branchenanalyse: *Airline Industry*

Analyse der Wettbewerbskräfte: Interne Rivalität

«At its core, the aggressive buildup of capacity that never leaves the markets drives pricing decisions that fail to support attractive returns» (Vision 2050, S. 31).

- Geringe Differenzierbarkeit
- Hohe Austrittsbarrieren und Barrieren zum Kapazitätsabbau
- Heterogene Kosten
- Airline Allianzen



1.3 Fallbeispiel Branchenanalyse: *Airline Industry*

Analyse der Wettbewerbskräfte: Substitute

«The most powerful substitute to aircraft travel is not an alternative mode of transport, but the decision not to travel» (Vision 2050, S. 42).

- Begrenzung der Reisetätigkeit
- Andere Transportmöglichkeiten
- Privat-Jets in Teilzeitnutzung

| Vorteile fliegen | Nachteile fliegen |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">– Geschwindigkeit– Sinkende reale Kosten– ... | <ul style="list-style-type: none">– Sicherheitskontrollen– Pünktlichkeit– ... |



1.3 Fallbeispiel Branchenanalyse: *Airline Industry*

Analyse der Wettbewerbskräfte: Neueinsteiger

«Over 1 300 new airlines were established in the past 40 years, an average of over 30 each year [...]. Remarkably, entry rates have shown no sign of slowing down despite low industry profitability» (Vision 2050, S. 37).

- Einfacher Zugang zu Vertriebskanälen
- Kapitalzugang durch Leasing-Gesellschaften
- Tiefe Wechselkosten für Konsumenten



1.3 Fallbeispiel Branchenanalyse: *Airline Industry*

Analyse der Wettbewerbskräfte: Abnehmer

«*The bargaining power of airline customers is high and rising*» (Vision 2050, S. 38).

- Freizeit-Kunden/innen
 - Preissensitivität
 - Fliegen als Erfahrungsgut (intransparentes Preis-Leistungs-Verhältnis)
 - Geringe Wechselkosten
- Business-Kunden/innen
 - Häufigkeit der Flugverbindung
 - Teilweise Wechselkosten



1.3 Fallbeispiel Branchenanalyse: *Airline Industry*

Analyse der Wettbewerbskräfte: Abnehmer (2)

- Vertriebskanäle
 - Vergleichsportale
 - Reiseberater/innen



1.3 Fallbeispiel Branchenanalyse: *Airline Industry*

Analyse der Wettbewerbskräfte: Zulieferer

«As a group, suppliers earn higher returns on capital than the airlines themselves» (Vision 2050, S. 40)

- Flugzeughersteller
- Arbeitskräfte
- Flughäfen
- Bodenabfertigung



1.3 Fallbeispiel Branchenanalyse: *Airline Industry*

Einfluss der fünf Wettbewerbskräfte auf die Branchenattraktivität

«There are few industries where all five forces act so strongly to depress profitability as they do in the airline industry» (Vision 2050, S. 40).

| Wettbewerbskraft | Bedrohung für Profite |
|----------------------------|-----------------------|
| Interne Rivalität | Hoch |
| Gefahr durch Neueintritte | Hoch |
| Bedrohung durch Substitute | Mittel |
| Macht der Abnehmer | Hoch |
| Macht der Zulieferer | Hoch |

➔ Bedrohung durch fünf Wettbewerbskräfte sehr hoch



1.3 Fallbeispiel Branchenanalyse: *Airline Industry*

Aktuelle Entwicklungen

- Bis März 2020 schien es, dass die Branche wieder profitabler geworden ist
- Dieser Trend nahm durch die Covid-19 Pandemie rapide ab
 - Kurzfristiges Grounding von vielen Passagierflugzeugen (> 60%), Überkapazitäten
 - Aufnahme staatlicher Kredite und «Corona Bankrotte»
 - Einbruch der Nachfrage
- Unsicherer Ausblick

➔ Insgesamt ist die Airlinebranche (noch) unattraktiver geworden

➔ Langsame Erholung von der Covid-19 Pandemie

Quellen: Albers & Rundshagen 2020; Schultz et al., 2020; Ye et al., 2020; Garrow & Lurkin, 2021; Sun et al., 2021



1.3 Fallbeispiel Branchenanalyse: *Airline Industry*

Allgemeines Fazit

- Die Branchenattraktivität sollte nicht als Summe der einzelnen Wettbewerbskräfte/Einflussfaktoren verstanden werden
- Die Branchenattraktivität ist nicht zeitkonstant
- Eine Branchenanalyse muss stets die spezifischen Eigenschaften der im Fokus stehenden Branche berücksichtigen



Inhalte Kapitel 2

2 Positionierung für Wettbewerbsvorteile

➔ *Erarbeite Dir eine Stellung in der Branche, die Schutz vor den Wettbewerbskräften bietet!*

- Vertiefung Positionierungsstrategien
 - 2.1 Logik der Positionierungsstrategien
 - 2.2 Pricing-Strategien
- Betrachtung eines Fallbeispiels zur Kostenführerschaft
 - 2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: *Ryanair*
- Aufgabe Wertschöpfungsanalyse
 - 2.4 Das Konzept der Wertschöpfungskette



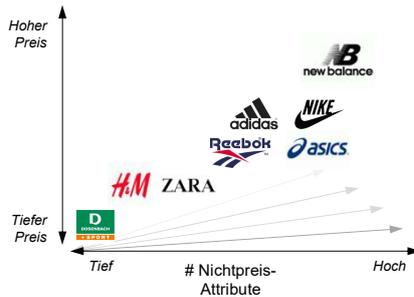
2 Positionierung für Wettbewerbsvorteile

2.1 Logik der Positionierungsstrategien



2.1 Logik der Positionierungsstrategien

Einstieg zur Positionierung für Wettbewerbsvorteile



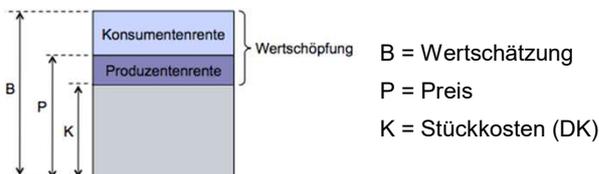
- ➔ Im Wettbewerb muss ein Angebot aus Preis und Nichtpreis-Attributen offeriert werden, welches für den Kunden/ die Kundin «attraktiver» ist als die Konkurrenzangebote



2.1 Logik der Positionierungsstrategien

Einstieg zur Positionierung für Wettbewerbsvorteile (2)

Wie misst sich die «Attraktivität» eines Angebots für den Kunden/die Kundin?



Wie kann eine Firma ein «attraktives» Konsumentenrentenangebot offerieren?

- ➔ Firma muss ein möglichst grosses Level von $B-K$ generieren...
- ➔ ...um viel Konsumentenrente ($B-P$) anbieten zu können und trotzdem eine Produzentenrente ($P-K$) zu erzielen

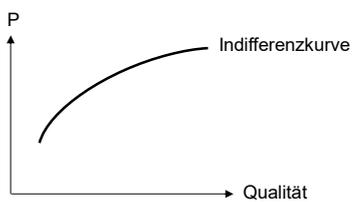


2.1 Logik der Positionierungsstrategien

Value Map: Einführung

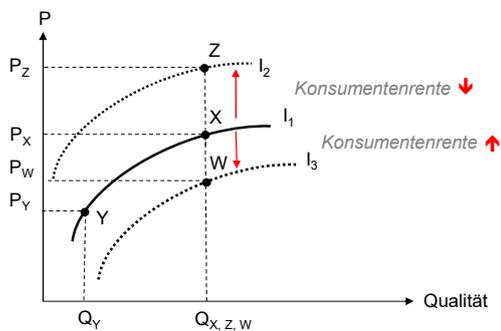
Definition: Abbildung der Preis-Qualitäts-Kombinationen von Gütern

- Annahme: Homogene Präferenzen der Konsumenten/innen
- Indifferenzkurve bildet alle Preis-Qualitäts-Kombinationen mit gleich grosser Konsumentenrente ab



2.1 Logik der Positionierungsstrategien

Value Map: Konsumentenrente

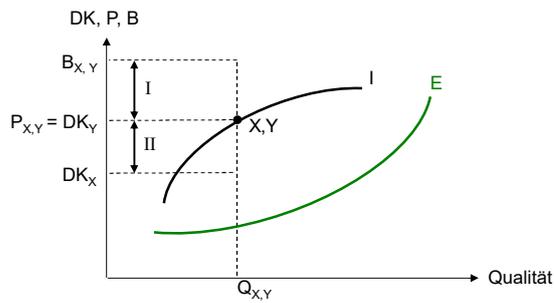


➔ Sinkt das Konsumentenrentenangebot einer Firma, wandern Kunden/innen ab und der Marktanteil fällt



2.1 Logik der Positionierungsstrategien

Value Map: Kostenführerschaft bei Wertschätzungsparität



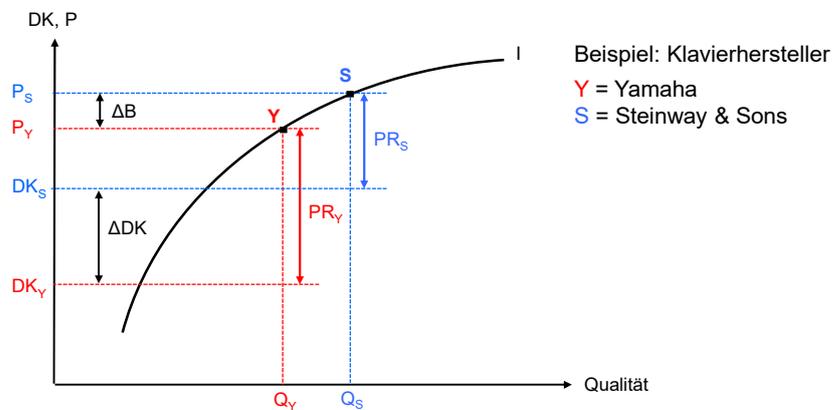
I \triangleq maximale Konsumentenrente, die Y bieten kann, wenn $P_{X,Y} = DK_Y$

II \triangleq nichtangreifbare Produzentenrente von X, wenn $P_{X,Y} = DK_Y$



2.1 Logik der Positionierungsstrategien

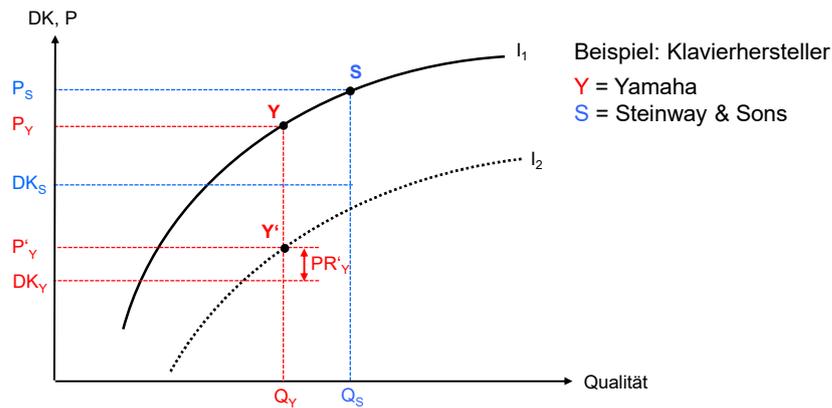
Ökonomische Logik der Kostenführerschaft





2.1 Logik der Positionierungsstrategien

Ökonomische Logik der Kostenführerschaft (2)



2.1 Logik der Positionierungsstrategien

Ökonomische Logik der Kostenführerschaft (3)

Die Produkte können zu niedrigeren Stückkosten produziert werden als Konkurrenzangebote

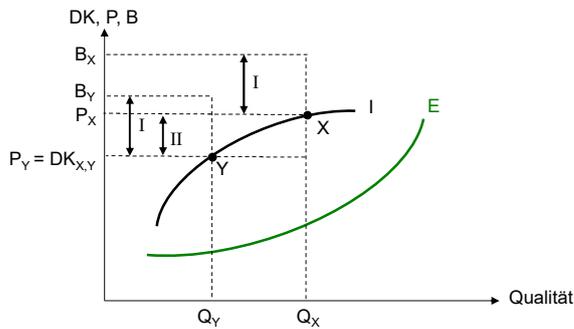
Mögliche Strategien:

- 1) Verzicht auf Preisangriffe, um von höheren Gewinnmargen zu profitieren
➡ *Go for margin*
- 2) Preise der Konkurrenten unterbieten, um Marktanteile zu steigern
➡ *Go for share*



2.1 Logik der Positionierungsstrategien

Value Map: Wertschätzungsführerschaft bei Kostenparität



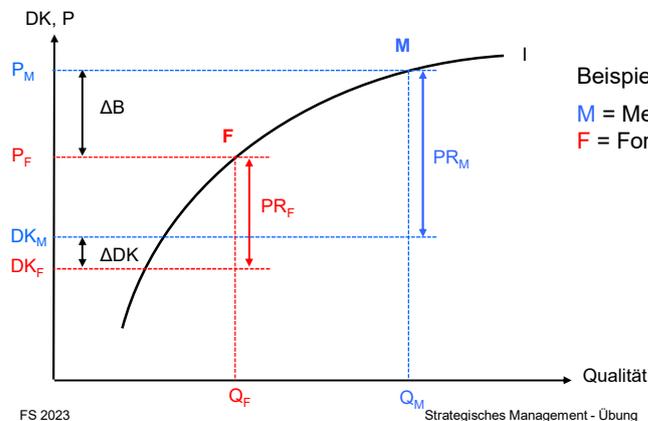
I \triangleq maximale Konsumentenrente, die Y bieten kann, wenn $P_Y = DK_{X,Y}$

II \triangleq nichtangreifbare Produzentenrente von X, wenn $P_Y = DK_{X,Y}$



2.1 Logik der Positionierungsstrategien

Ökonomische Logik der Wertschätzungsführerschaft



Beispiel: Autohersteller

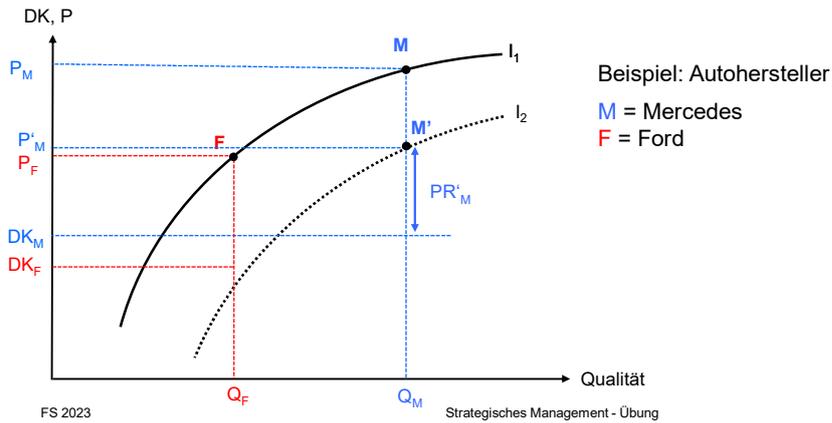
M = Mercedes

F = Ford



2.1 Logik der Positionierungsstrategien

Ökonomische Logik der Wertschätzungsführerschaft (2)



2.1 Logik der Positionierungsstrategien

Ökonomische Logik der Wertschätzungsführerschaft (3)

Die Produkte erfahren beim/bei der Kunden/in eine höhere Wertschätzung als Konkurrenzangebote

Mögliche Strategien:

- 1) Premiumpreis durchsetzen, um höhere Gewinnmargen als die Konkurrenz zu realisieren
➡ *Go for margin*
- 2) Preise der Konkurrenten «matchen», um Marktanteile zu steigern
➡ *Go for share*



2.2 Pricing-Strategien

Wann soll welche Pricing-Strategie gewählt werden?

Die Entscheidung zwischen «Go for share» und «Go for margin» ist von der eigenen Positionierungsstrategie und vom Grad der Preiselastizität der Nachfrage abhängig

- ➔ Die Preiselastizität hängt vom Grad der Produktdifferenzierung (Anzahl Nicht-Preis-Attribute) ab

Trade-off zwischen Marge und Marktanteilen

- ➔ Die Höhe der Preiselastizität der Nachfrage entscheidet auch, ob ein Margenverzicht durch höhere Marktanteile überkompensiert werden kann (und *vice versa*)



2.2 Pricing-Strategien

Handlungsempfehlungen bei Kostenvorteil

- Situation A: Niedrige Preiselastizität der Nachfrage
 - ➔ *Go for margin*: Keine Preissenkungen
- Niedrig-Kosten-Anbieter schöpft Gewinne durch niedrigere Stückkosten ab

- Situation B: Hohe Preiselastizität der Nachfrage
 - ➔ *Go for share*: Senke die Preise
- Niedrig-Kosten-Anbieter gewinnt Marktanteile und überkompensiert damit den Margenverzicht pro Stück



2.2 Pricing-Strategien

Handlungsempfehlungen bei Wertschätzungsvorteil

- Situation C: Niedrige Preiselastizität der Nachfrage
 - ➔ *Go for margin*: Verlange Premiumpreise
 - Premiumanbieter kann Wertschöpfungsvorteil ungestraft durch Marktanteilsverluste über höhere Preise abschöpfen

- Situation D: Hohe Preiselastizität der Nachfrage
 - ➔ *Go for share*: Suche Preisparität
 - Premiumanbieter offeriert eine höhere Konsumentenrente, was zusätzliche Konsumenten/innen anzieht

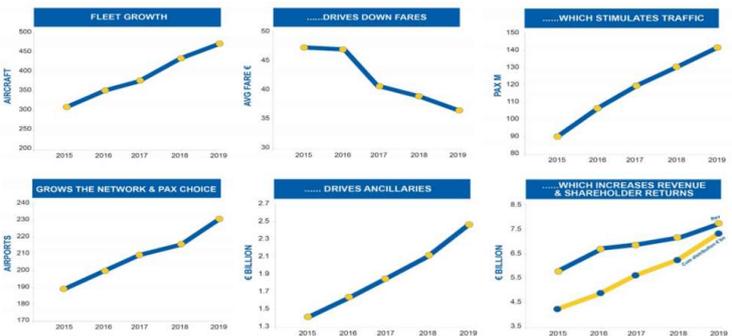


2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: *Ryanair*



2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: Ryanair

Kennzahlen



Quelle: Ryanair Annual Report 2019

FS 2023

Strategisches Management - Übung



2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: Ryanair

Kennzahlen



| Airline | Durchschnittlicher Ticketpreis (inkl. 1 Gepäck) | % mehr als Ryanair |
|--------------------------|---|--------------------|
| Ryanair | € 37 | |
| Wizz | € 43 | + 16% |
| easyJet | € 59 | + 59% |
| Norwegian | € 99 | + 168% |
| Lufthansa | € 178 | + 381% |
| IAG | € 190 | + 414% |
| AF/KLM | € 213 | + 476% |
| <i>Durch. Konkurrenz</i> | <i>€ 131</i> | <i>+ 254%</i> |

Quelle: Ryanair FY21 Q1 Results – Presentation

FS 2023

Strategisches Management - Übung



2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: Ryanair

Durchschnittskosten (ohne Treibstoff)

«Any fool can sell low fares and lose money. The difficult bit is to sell the lowest fares and make profits» (Michael O'Leary, CEO Ryanair).

| Airline | Personal | Flughafen/ Abfertigung | Strecken- gebühren | Flugzeuge/ Instandhaltung | Service/ Andere | Total |
|-----------|----------|---------------------------|-----------------------|------------------------------|--------------------|-------|
| Ryanair | € 7 | € 8 | € 5 | € 7 | € 4 | € 31 |
| Wizz | € 6 | € 11 | € 5 | € 14 | € 3 | € 39 |
| easyJet | € 10 | € 22 | € 5 | € 9 | € 7 | € 53 |
| Norwegian | € 19 | € 19 | € 7 | € 28 | € 14 | € 87 |
| Eurowings | € 20 | € 18 | € 7 | € 21 | € 28 | € 94 |

Quelle: Ryanair FY21 Q1 Results – Presentation (Pre Covid-19 Results)



2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: Ryanair

Analyse der Kostentreiber: Personal

«MBA students come out with: "My staff is my most important asset!" Bull****. Staff is usually your biggest cost» (Michael O'Leary, CEO Ryanair).

- Hohe Passagier/Mitarbeiter-Ratio: ~ 9'000
- ~50% der Piloten/innen sind nicht direkt bei Ryanair angestellt, sondern bei Drittfirmen
 - Entlassungen einfacher, weniger Kosten bei Krankheit
- Geringe Fixlöhne mit hohem variablen Lohnanteil
 - Anreize zur Effizienzsteigerung
- 2018 sind nach zahlreichen Streiks jedoch einige *Collective Labour Agreements* in Kraft getreten
 - Verbesserungen für Arbeitnehmer/in bei Lohn, Rente und Urlaub



2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: *Ryanair*

Analyse der Kostentreiber: Flughafen/Abfertigung

«Sometimes there is not even a road to the airports we fly to» (Michael O'Leary, CEO *Ryanair*).

- Regionale Flughäfen
 - Höhere Verhandlungsmacht
 - Geringere Landegebühren
- Nur Direktflüge (Point-to-Point) und Kurzstrecken
 - Keine Kosten für Transfer der Passagiere/innen und Gepäckstücke
 - Economies of Density durch schnellen Turnaround



2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: *Ryanair*

Analyse der Kostentreiber: Flugzeuge/Instandhaltung

«*Ryanair* will never fly the Atlantic route because one cannot get there in a Boeing 737, unless one has a very strong tail wind or passengers who can swim the last hour of the flight» (Michael O'Leary, CEO *Ryanair*).

- Standardisierte Flugzeugflotte
 - Tiefere Wartungs- und Schulungskosten
 - Höhere Flexibilität
 - Erfahrungskurveneffekte
- Knappes Tanken der Flugzeuge
- Economies of Scale durch mehr Sitze und hohen «load factor»





2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: *Ryanair*

Analyse der Kostentreiber: Service/Andere

«About passengers who forget to print their boarding pass: we think they should pay €60 for being so stupid» (Michael O'Leary, CEO *Ryanair*).

- Tickets sind nur online oder via Callcenter buchbar
- Passagierklasse kaum differenziert
- Extra-Gebühren
- Interne Infrastruktur ist seit 2018 komplett auf der Cloudplattform *Amazon Web Services* (AWS)



2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: *Ryanair*

Lässt sich Ryanairs Strategie auch im Langstreckensegment umsetzen?

Viele Kostentreiber sind hier nur schwer zu optimieren:

- Flugzeugauslastung/Turn Around
- Personal
- Nachtflugverbote
- Angebot à la carte
- Europäischer Luftraum offen, bei Langstrecken mehr Genehmigungen erforderlich
- ...



2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: *Ryanair*

Covid-19 Pandemie

Verfügt Ryanair auch in der Covid-19 Pandemie über einen Kostenvorteil?

- Im gleichen Masse betroffen wie die gesamte Airline Branche
- Mehr variable Lohnbestandteile im Vergleich zu anderen Airlines
- Keine Fixkosten für Premium Services wie bspw. Lounges
- Kundenservice (z.B. Umbuchungen und Rückerstattungen) gering
- Ankündigung verschärfter Preiswettbewerb nach der Krise
- (Fast) keine Staatshilfe



2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: *Ryanair*

Covid-19 Pandemie

"Only Ryanair has used this crisis to place significantly increased aircraft orders, (...) to secure lower operating costs so that we can pass on even lower fares to our guests, so that (...) we can recover strongly from the Covid pandemic and deliver higher than expected growth in both traffic and jobs over the next 5 years" (Michael O'Leary, CEO *Ryanair*).

- Lieferung von 210 B-737 Max geplant, teils schon ausgeliefert
- Passagiervolumen im Vergleich zu vor der Pandemie (April – Juni)

| Ryanair | Easy Jet | Wizz |
|---------|----------|------|
| 73% | 66% | 64% |

Quelle: Ryanair FY22 Q1 Results



2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: *Ryanair*

Fazit

Ryanair verzeichnet zunehmende Passagierzahlen/Marktanteile

Dies ist zurückzuführen auf:

- Hohe Konsumentenrente (Gutes Preis-/Leistungsverhältnis)
- Preiselastizität der Nachfrage eher hoch (homogene Konsumentenpräferenzen)

- ➔ Kostenvorteil grösser als Wertschätzungsnachteil
- ➔ «Go for share» Pricing-Strategie
- ➔ Gewinnsteigerungen in hart umkämpfter Branche



2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: *Ryanair*

Fazit (2)

«Over the past year we **grew traffic** 9% to 130m guests, by once again **cutting fares** (down 3%), and saving our guests over €150m. More importantly, we **reduced unit costs** by 1%, so even at these lower prices, profit after tax (PAT) grew 10% to a record of €1.45bn, a net margin of 20%.» (Ryanair Annual Report 2018).

Aber der Druck von aussen und innen wächst: Auswirkungen aktueller Entwicklungen bleiben abzuwarten

Ryanair

Flucht aus dem Cockpit

Ryanair streicht Tausende Flüge. Schlechte Urlaubsplanung und die Air-Berlin-Abwicklung sollen die Gründe sein. Eigentlich laufen vor allem 400 Piloten weg.

20. November 2018 20:30 Uhr

"Ryanair ist eine Diktatur"

Ein Flugkapitän von Ryanair spricht über die Probleme der irischen Billigfluglinie, den Druck durch Manager, die miesen Arbeitsbedingungen und warum die Flugbegleiter Pfandflaschen sammeln.

Ryanair in Deutschland

Grundzüge für Piloten-Tarifvertrag stehen

Stand: 04.12.2018 10:16 Uhr



Bei Ryanair endet der Tarifstreit mit den etwa 400 deutschen Piloten. Die Gewerkschaft Vereinigung Cockpit hat sich nach eigenen Angaben mit dem Unternehmen auf Eckpunkte zu einem umfassenden Tarifvertrag geeinigt.

Ryanair hat sich mit der deutschen Pilotengewerkschaft Vereinigung Cockpit auf die Grundzüge eines Tarifvertrages geeinigt. Die Vereinbarung umfasst Eckpunkte zu Bezahlung, Pensionen, Urlaub und Pilotenzulassungen, erklärte das Unternehmen.



2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: Ryanair

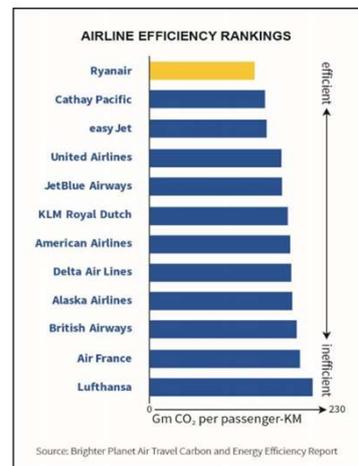
Fazit (3)

«Ryanair Becomes First EU Airline To Report Monthly CO2 Emissions»

*“With the highest passenger load factor (96%) and one of the youngest fleets (average of 6 years), Ryanair delivers the **lowest CO2 per passenger/km** in the EU airline industry. Our CO2 per pax/km has been cut from 82g to 67g (-18%) over the last decade. Its current average CO2 per pax/km of 67g is substantially lower than its EU competitors, and **Ryanair has committed to reducing this further to under 60g per pax/km by 2030.**”*

Quelle: Monthly CO2 Report Ryanair (2019)

- Themen wie Umweltschutz und Klimawandel werden für zukünftige Strategieplanungen von Ryanair eine immer grössere Rolle spielen.



2.3 Fallbeispiel Kostenführerschaft: Ryanair

Fazit (4)

- Die thematisierten Positionierungs- und Pricing-Strategien sind als «ordnende» Denkkonzepte zur Gestaltung einer erfolgreichen Wettbewerbsstrategie zu sehen
- Durch die Möglichkeit des «Targetings» ergeben sich für Firmen eine Vielzahl von verschiedenen Handlungsoptionen auf dem Weg zu einer attraktiven Wettbewerbsposition
- Die Rahmenbedingungen im Wettbewerb ändern sich über die Zeit, so dass «Strategieentscheidungen» ggf. neu beurteilt werden müssen
- Es scheint, dass Billigairlines auch in der Covid-19 Krise Vorteile im Wettbewerb haben, vor allem wenn die Flugoperationen wieder anziehen



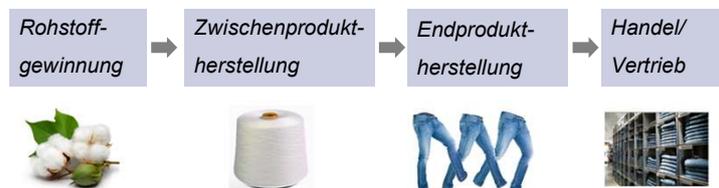
2.4 Das Konzept der Wertschöpfungskette



2.4 Das Konzept der Wertschöpfungskette

Wertschöpfungsanalyse

Wert wird geschöpft, indem Güter entlang der vertikalen Kette bewegt werden:



➔ Wie gross ist der Wertschöpfungsbeitrag jeder einzelnen Aktivität?