

Kostenführerschaft – eine Option in der Wettbewerbsstrategie



Carl-Rudolf Pfletscher, Juni 2019

Die nachhaltige Sicherung des Unternehmens ist die vorrangige Aufgabe der Unternehmensführung. Diese strategische Managementaufgabe wird wegen der zunehmenden Unsicherheiten im Umfeld der Unternehmen immer komplexer. Zukunftssicher ist ein Unternehmen in einer Wettbewerbswirtschaft nur dann, wenn es sich mit seinen Produkten und Dienstleistungen am Markt nachhaltig und erfolgreich behaupten kann (1). Die Kostenführerschaft ist eine mögliche Wettbewerbsstrategie (neben der Differenzierungsstrategie und der Nischenstrategie), um dieses Ziel zu erreichen.

Strategie der Kostenführerschaft - worum es geht

Kostenführerschaft (cost leadership) ist die Strategie eines Unternehmens, durch geringere Kosten einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Das **Ziel** der Kostenführerschaft-Strategie ist es, der effizienteste und kostengünstigste Anbieter auf dem Markt zu werden. So soll auf Dauer die Marktführerschaft erreicht und behauptet werden.



Abb. 1: Die Wettbewerbsmatrix nach Michael E. Porter (1)

Michael Porter hat bereits in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts eine Wettbewerbsmatrix entworfen, die 3 wesentliche Unternehmensstrategien voneinander abgrenzt (siehe Abb. 1): die Strategie der Kostenführerschaft, die Strategie der Differenzierung und die Strategie der Fokussierung.

Kostenführerschaft – wie sie zu erreichen ist

Die Strategie der Kostenführerschaft zielt auf einen Wettbewerbsvorteil durch eine sehr gute Kostenposition ab. Ein gute Kostenposition in Ihrem Unternehmen können Sie realisieren durch:

- Skaleneffekte (economies of scale),
- Verbundeffekte (economies of scope) oder
- Erfahrungseffekte (economies of learning).

Günstige Kosten können in Form attraktiver Preise an die Kunden weitergegeben werden. So kann die Nachfrage deutlich erhöht werden, was wiederum Skaleneffekte in der Produktion bringt. Die Folge sind weiter sinkende Stückkosten.

Die Kostenvorteile können durch entsprechende Maßnahmen in folgenden Bereichen realisiert werden:

- Schlanke Fertigung und Organisation
- Nutzung der Economies of Scale
- Straffung des Produktsortiments (Standardisierung, geringere Auswahl, weniger Varianten)
- Strenges Kostencontrolling
- Erhöhung der Effizienz in der Marktbearbeitung (Marketing- und Vertriebskosten)

Kostenführerschaft – wo die Risiken liegen

Die Gefahr der Strategie der Kostenführerschaft besteht jedoch, wenn es Ihnen nicht gelingt, einen hohen relativen Marktanteil (= Marktanteil im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern) zu gewinnen. Michael Porter spricht in diesem Zusammenhang von der gefährlichen Position "**stuck in the middle**". Die Rendite (ROI) wird in diesem Fall deutlich niedriger sein im Vergleich zu einer Nischenstrategie (Fokussierung) oder einer Differenzierungsstrategie mit jeweils höheren Stückkosten und Preisen. Beispiele zeigen, dass die Strategie der Kostenführerschaft bzw.

Preisführerschaft oft nicht dauerhaft ist. Die Preisführerschaft hat heute der eine und morgen schon jemand anderer, denn der Preis ist der schnellste und einfachste Aktionsparameter. Selbst Walmart (ein gutes Beispiel für Kostenführerschaft, der Discount-Riese, wird in den USA von Aldi bei Lebensmitteln um bis zu 20 % unterboten.

Nur die Absicherung der Preisführerschaft durch eine nachhaltige Strategie der Kostenführerschaft ermöglicht dem Unternehmen, auch dann noch Gewinn zu erwirtschaften, wenn die Konkurrenten in die Verlustzone geraten sind.

Kostenführerschaft – ausgewählte Anwendungsbeispiele

Eine erste Voraussetzung für eine erfolgreiche Niedrigpreisstrategie besteht darin, dass der Anbieter die Position der Kostenführerschaft aufbaut und sichert. Zweite Bedingung für den Erfolg ist, dass es sich um einen Markt mit einer hohen Preiselastizität der Nachfrager handelt.

Positive Beispiele für die Umsetzung der Strategie der Kostenführerschaft sind Handelsketten wie Aldi, Lidl und IKEA, Low-Cost-Airlines wie bspw. Ryanair oder PKW Hersteller wie Dacia.

Ryanair

Unternehmen mit einer erfolgreichen Niedrigpreisstrategie gelingt es durchaus eine höhere Rentabilität als ihre Konkurrenz zu erzielen. Im Jahr 2013 erwirtschafteten Ryanair und Lufthansa ein operatives Ergebnis von ca. 700 Mio. €. Lufthansa benötigte hierfür einen Umsatz von 30 Mrd. € und Ryanair schaffte dies mit 5 Mrd. € Umsatz.

Ryanair setzt insbesondere auf neueste Flugzeuge, hohe Flugstunden-Auslastung und niedrige Flughafengebühren. Geflogen wird fast ausschließlich die Boeing 737-800. Die Vorteile sind riesig. Der Einkaufspreis passt zu den Bestellmengen, die Verbrauchskosten der Flugzeuge sind niedrig und die Wartungs- und Ausbildungskosten können entsprechend optimiert werden. Entscheidend ist auch die Auslastung, die bei Ryanair über 80% liegt. Konkurrenzlos ist das Verhältnis von Flug- zu Standzeiten. Ryanair schafft auf der Basis kürzester Standzeiten am Boden im Vergleich zum Wettbewerb 30% mehr Flugstunden. Die Nutzung von kleineren kostengünstigen Flughäfen komplettieren das Konzept.

ALDI

Aldi optimiert seine Kosten über das straffe Sortiment mit vielen Eigenmarken und umsatzstarken Produkten. Diese Produkte bezieht Aldi häufig von Markenartiklern, die ihre Kapazitäten

ausschöpfen wollen und deshalb preisgünstig OEM-Produkte anbieten. Abgerundet wird das Aldi-Portfolio durch einige wenige Markenprodukte. Der Kapitalumschlag von Aldi ist 3-mal so hoch wie jener der Wettbewerber und die Personalkosten liegen im Vergleich bei der Hälfte.

Das Unternehmen zeichnet sich vor allem durch ein enorm hohes Maß an Standardisierung aus. So ist jeder Aldi-Laden weltweit in etwa gleich aufgebaut. Auch die Fertigungsabläufe sind standardisiert und werden ständig verbessert. Da im Bereich Lebensmittel vor allem der Preis für viele Leute ein zentrales Kaufkriterium ist, funktioniert die Kostenführerschaft-Strategie sehr gut. Aldi kann auf jahrzehntelange Erfahrung in der Umsetzung der Kostenführerschaft-Strategie zurückgreifen und enorme Lerneffekte realisieren.

IKEA

Als drittes Beispiel sei Ikea erwähnt. Kaum ein junges Paar oder eine Familie mit Kindern kommt ohne Ikea aus. Ikea bietet seiner Zielgruppe ein Angebotsspektrum mit vielen relevanten Einrichtungsgegenständen. Die Qualität ist solide. Viele IVAR- oder BILLY-Regalsysteme haben 2 Generationen überlebt. In manchen Segmenten wie Regale, Sessel oder Küchenausstattung führt für den preisbewussten Kunden kein Weg an Ikea vorbei. Der Do-It-Yourself-Charakter stört den Kunden nicht.

Auch IKEA ist der preisgünstigste und effizienteste Anbieter in seinem Marktsegment. Jeder, der schon in mehreren IKEA Geschäften war, weiß, dass diese stets ungefähr gleich aufgebaut sind. Dieses hohe Maß an Standardisierung, welches sich auch in der Fertigung finden lässt, ermöglicht dem Unternehmen enorme Kostenvorteile. Auch der Einrichtungsmarkt ist durch eine sehr hohe Preiselastizität der Nachfrage gekennzeichnet. Durch die Realisierung von Economies of Scale und ein effektives Controlling kann IKEA die Kosten so niedrig wie möglich halten. Obendrein ist IKEA schon viele Jahrzehnte im Geschäft und profitiert dementsprechend von Lerneffekten in der Strategie-Umsetzung.

Dacia

Dacia liegt mit seinen Kosten rund 50% unter denen vieler Wettbewerber. Wichtigster Treiber ist das Baukastenkonzept. Dacia verwendet einen Großteil der Fahrzeugkomponenten aus älteren Renault-Modellen. Diese Strategie vermeidet Entwicklungsaufwendungen, nutzt die Mengenvorteile im Einkauf und gewährleistet die Qualität. Innovationen sind nicht vorgesehen. Hinzu kommen niedrige Fertigungslöhne in Rumänien und fast vernachlässigbare

Verwaltungskosten. VW tüfelt schon seit mehreren Jahren an einem No Frills-Konzept mit einer Billigmarke im Unternehmen. Diese soll wohl in Indien oder China produziert werden. Die Entscheidung steht noch aus. Anscheinend ist die Kostenposition von Dacia eine echte Hürde für VW (3).

Zusammenfassung und Fazit

Die Kostenführerschaft ist eine von mehreren Optionen in der Wettbewerbsstrategie. Inwieweit sich dies dann auf den Preis oder auf höhere Renditen niederschlägt ist die Entscheidung jedes einzelnen Mittelstandunternehmens (siehe folgende Abb. 2).

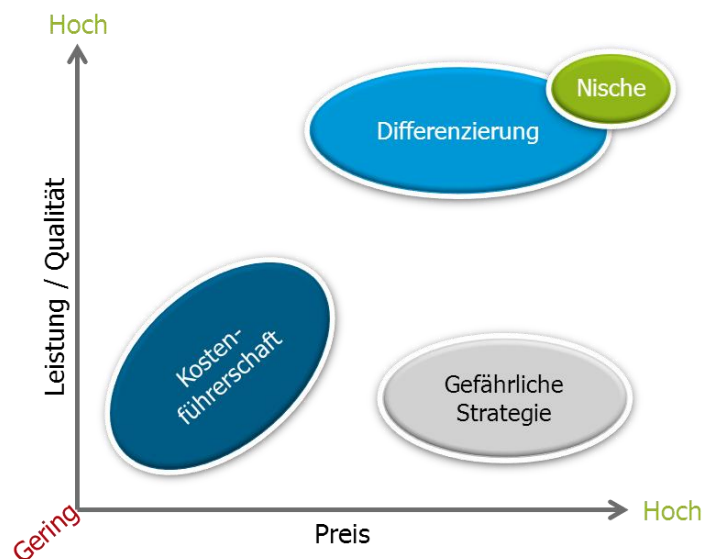


Abb.2: Kostenführerschaft als Basis für die Preisführerschaft

Nach Achim Lummer (4) lassen sich folgende spezifischen Erfolgsfaktoren einer Niedrigpreisstrategie definieren:



Die Strategie der Kostenführerschaft als Basis für eine Niedrigpreis-Strategie kann für Ihr Unternehmen eine Option sein, wenn Sie

- einfache Produkte anbieten, die sich für den Massenmarkt eignen,
- eine übersichtliches Produktportfolio am Markt positionieren können,
- in der Entwicklung Ihres Angebotes eher eine Nachahmer-Strategie (mee-too) als eine Pionierstrategie verfolgen,
- Zugang zu Preisvorteilen in der Beschaffung haben und
- vor allem über einen KVP permanent die Kostenoptimierungspotenziale in den Prozessen heben (z.B. durch Standardisierung, Normierung oder Automation).

Diese Strategie ermöglicht Ihnen, auch dann noch Gewinn zu erwirtschaften, wenn Ihre Konkurrenten in die Verlustzone geraten sind.

Die **CONSENZUM Managementberatung** hat in der Strategieentwicklung und Strategieimplementierung eine ausgeprägte Kernkompetenz. Mit unserer Erfahrung in der Prozessoptimierung begleiten wir mittelständische Unternehmen in der Umsetzung einer nachhaltigen Strategie der Kostenführerschaft.

Quellenhinweise

- (1) H. A. Henzler (ed.), Handbuch Strategische Führung © Springer Fachmedien Wiesbaden 1988
- (2) Michael E. Porter 1980; Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction/Michael E. Porter; The Free Press, New York
- (3) Martin Heubel, aktualisiert am 12. Januar 2019 SmartMarketingBreaks.eu © 2019
- (4) Achim Lummer 5. Juni 2014 in Produktmanagement

Carl-Rudolf Pfletscher



CONSENZUM - Managementberatung

Dipl. Wi.Ing, (FH) Dipl. Kfm. Carl-Rudolf Pfletscher * Rembrandtstr. 1 * 95615 Marktredwitz
Tel. +49. 9231. 87 09 070 * Fax +49. 9231. 87 09 078 * Mail: ppletscher@consenzum.de
Internet: www.consenzum.de

Erfahrung – Kompetenz – Umsetzung
