

Jeder kämpft lieber gegen einen Feind, den er kennt, als gegen das Unbekannte. Der raue Wind des Wettbewerbs fegt durch jede Branche. Unternehmen müssen viel Geld, Personal und Zeit investieren, um ihre Rivalen zu schlagen. Sie empfinden es als schwierig, herausfordernd und doch sonderbar beruhigend, es mit bekannten Widersachern aufzunehmen, deren Ziele, Strategien, Schwächen und sogar Stärken ihren eigenen ähneln. CEOs können, wenn sie es wollen, leicht ihre Pläne und ihr Können mit dem ihrer traditionellen Gegner vergleichen, indem sie die aktuellen Aktienkurse verfolgen. Daher duellieren sich die Softdrinkhersteller Coke und Pepsi, der Elektronikriese Sony tritt gegen seine Branchenkollegen Philips und Matsushita an, der Autovermieter Avis bekämpft Hertz, die Markenartikler Procter & Gamble und Unilever bekriegen sich, der Online-Buchhändler Amazon zankt sich mit dem Online-Auktionshaus Ebay.

Da die Aufmerksamkeit traditionellen Wettbewerbern gilt, haben Unternehmen die Gefahr nicht erkannt, die von der Billigkonkurrenz ausgeht. Auf der ganzen Welt, besonders in Europa und Nordamerika, entstehen immer mehr Firmen, deren Geschäftsmodelle und Technologien

sich von denen der Marktführer unterscheiden. Sie bieten Produkte und Dienstleistungen zu Preisen an, die oft deutlich unter denen der etablierten Firmen liegen. Dazu nutzen sie häufig Kräfte, die die Deregulierung, die Globalisierung und technologische Innovationen freisetzen.

In den frühen 90er Jahren haben die ersten Preiskämpfer, darunter die Handelsketten Costco Wholesale und Wal-Mart, die Fluggesellschaft Southwest oder der Hardwarehersteller Dell, die Margen verschiedener etablierter Unternehmen verschlungen. Jetzt rollt auf beiden Seiten des Atlantiks eine zweite Welle heran: Die Aldi-Märkte aus Deutschland, Aravind Eye Hospitals aus Indien, Direct Line Insurance aus Großbritannien, der Online Börsenmakler E-Trade, der Telekommunikationsausstatter Huawei aus China, das Möbelhaus Ikea aus Schweden, die Fluglinie Ryanair aus Irland, Teva Pharmaceutical Industries aus Israel und der Vermögensverwalter Vanguard Group aus den USA. Diese und andere Billiganbieter verändern den Wettbewerb. Er unterscheidet sich nun von der Landschaft, die die Führungskräfte aus dem 20. Jahrhundert gewohnt waren.

Wie sollten sich Manager verhalten? Verschiedene bedeutende Experten haben Strategien be-

Illustration: Asaf Hanuka

# So schlagen Sie die Billigkonkurrenz

**WETTBEWERB:** In fast allen Branchen versetzen derzeit Low-Cost-Anbieter etablierte Unternehmen in Angst und Schrecken. Diese haben vier Möglichkeiten, auf die neuen Konkurrenten zu reagieren: Sie können sich differenzieren, eine Doppelstrategie fahren, Problemlösungen anbieten oder selbst zum Billiganbieter werden. Nur eines dürfen sie nicht: die neuen Anbieter ignorieren.

Von Nirmalya Kumar

schrieben, wie Billiganbieter zu bekämpfen sind. Allen voran ist Harvard-Professor Michael Porter mit seinen Erkenntnissen zum Thema Wettbewerbsstrategie zu nennen. Auch Clayton Christensen von der Harvard Business School gehört dazu mit seiner Forschung über disruptive Innovationen und Tuck-Professor Richard D'Aveni mit seinen Veröffentlichungen über Hypercompetition. Obwohl sich all diese Wissenschaftler mit dem Phänomen beschäftigt haben, verliert es nicht an Bedeutung – und ist weiterhin bedrohlich. Es gibt zahlreiche Publikationen zu dem Thema, und dennoch verhalten sich die meisten Unternehmen so, als unterschieden sich Billiganbieter nicht von ihren traditionellen Konkurrenten oder als ginge sie diese Art der Konkurrenz nichts an.

In den letzten fünf Jahren habe ich um die 50 etablierte Unternehmen und Billiganbieter untersucht. Ich habe herausgefunden, dass es ein Fehler ist, Billiganbieter zu ignorieren. Denn sie zwingen Unternehmen manchmal, ganze Marktsegmente aufzugeben. Marktführer reagieren oft mit einem Preiskrieg, der sie selbst mehr schädigt als ihre Gegner. Unternehmen, die sich dieser Tatsache bewusst werden, ändern ihren Kurs in der Regel und schlagen einen der beiden folgenden Wege ein: Entweder sie agieren defensiver und versuchen sich über ihre Produkte zu differenzieren – was nur dann funktioniert, wenn sie bestimmte Voraussetzungen erfüllen, auf die ich später näher eingehen werde. Oder Unternehmen gehen in die Offensive und steigen selbst zusätzlich ins Billiggeschäft ein. Diese sogenannte Doppelstrategie ist aber nur erfolgreich, wenn die Unternehmen Synergien zwischen den bestehenden und den neuen Geschäften schaffen können. Sonst sollten sie versuchen, komplette Lösungspakete aus Produkten und Services anzubieten oder, so schwer das auch ist, selbst zu einem Billiganbieter zu werden. Bevor ich näher auf die einzelnen Möglichkeiten eingehen werde, muss ich mit einigen Mythen über Discounter aufräumen.

## Billiganbieter sind ausdauernd

Ob bei Seminaren an der Universität oder in der Vorstandsetage, Führungskräfte stellen mir immer die gleiche Frage: Sind Billiganbieter eine dauerhafte Bedrohung? Die meisten Manager

### NIRMALYA KUMAR

ist Professor für Marketing an der London Business School. Dort leitet er das Centre for Marketing und ist stellvertretender Direktor des Aditya V. Birla India Centre.



## KOMPAKT

Nehmen Sie Newcomer mit schlanken Kostenstrukturen ernst. Sie machen Jagd auf Ihre Margen und Ihre Kunden und sind dabei sehr ausdauernd. Prüfen Sie rechtzeitig, welche der folgenden Gegenstrategien für sie infrage kommen.

**Differenzieren:** Grenzen Sie Ihre Produkte von denen der Billigkonkurrenz ab. Zum Beispiel durch besonderes Design, überraschende Innovationen oder umfassende Erfahrung.

**Doppelstrategie fahren:** Ergänzen Sie Ihr traditionelles Geschäft durch ein Niedrigpreis-Angebot. Das funktioniert, wenn Sie Synergien nutzen und dem Start-up Unabhängigkeit zugestehen.

**Lösungen anbieten:** Kombinieren Sie Produkte und Dienstleistungen zu einem sinnvollen Gesamtangebot. So können Sie mehr zahlungsbereite Kunden ansprechen.

**Billiganbieter werden:** Sie müssen Ihr Unternehmen radikal umkrempeln und Fähigkeiten erwerben, die Sie bislang nicht hatten.

denken, dass das nicht so ist. Sie sind davon überzeugt, dass Firmen Bankrott machen, die ihre Produkte zu Preisen verkaufen, die deutlich unter denen der etablierten Unternehmen liegen. Als Beleg führen sie das Beispiel der US-Fluggesellschaften nach der Deregulierung der Branche in den 80er Jahren an. Die Etablierten hatten sich erfolgreich gegen Billigflieger wie People Express behauptet. Die Manager vergessen dabei, wie schnell die Billigflieger wiederauferstanden sind. Mit niedrigen Ticketpreisen und der Abschaffung von Zusatzleistungen haben die Neueinsteiger Southwest Airlines und Jetblue einen großen Bereich des US-Marktes erobern können. Anders als ihre Vorgänger erzielten sie rasch Gewinne.

Wer im Preiskampf erfolgreich ist, wendet in der Regel drei verschiedene Taktiken an, um sich gegenüber größeren Konkurrenten zu behaupten. Er kann sich auf wenige Kundensegmente konzentrieren; er liefert das Basisprodukt und bietet einen Zusatznutzen im Vergleich zur Konkurrenz; und er stützt seine Preise durch hoch effizien-

ente Abläufe, die seine Kosten niedrig halten. Auf diese Weise hat der Handelsriese Aldi den hart umkämpften deutschen Markt erobert. Die Vorzüge von Aldi beginnen mit seiner eingeschränkten Produktpalette. Eine typische Filiale hat eine relativ kleine Verkaufsfläche von 1400 Quadratmetern, und ihr Sortiment umfasst nur ungefähr 700 Produkte – 95 Prozent davon sind Eigenmarken. Das Sortiment eines herkömmlichen Supermarktes umfasst 25 000 Produkte und mehr.

Aldi verkauft mehr von jedem Produkt als seine Konkurrenten. Dies ermöglichte dem Essener Unternehmen, bei den Lieferanten niedrigere Preise und bessere Qualität auszuhandeln. In der Tat haben Aldis Handelsmarken Markenprodukte bei Rankings und Geschmackstests geschlagen. Das kleinere Sortiment sorgt außerdem für eine sehr agile Lieferkette. Ein weiterer Grund für die Effizienz des Handelsriesen liegt in der Standortwahl. Das Unternehmen siedelt seine Filialen in Seitenstraßen der Innenstädte und in Vororten an, wo die Immobilienpreise relativ günstig sind. Wegen der kleinen Verkaufsflächen kostet es nicht viel, eine Filiale zu eröffnen. Aldi besitzt derzeit 4100 Filialen in Deutschland und 7500 weltweit.

Aldi verwöhnt seine Kunden nicht. In den Filialen befinden sich die Produkte meist auf Paletten statt in Regalen. So wird beim Auffüllen Zeit und Geld gespart. Aldi war einer der ersten Einzelhändler, bei dem die Kunden Pfand bezahlen mussten, wenn sie einen Einkaufswagen nutzen wollten. Sie bringen ihre Einkaufswagen selbst in die dafür vorgesehenen Bereiche zurück. Das bedeutet, dass Mitarbeiter keine Zeit damit verschwenden müssen, die Wagen einzusammeln.

Die grundlegenden Dinge funktionieren bei Aldi reibungslos. Kunden müssen auch in der Stoßzeit nicht lange warten, weil es viele Kassen gibt. Dank schneller Scanner können die Kassierer die Kunden zügig durchschleusen. Die meisten Einzelhändler verfolgen eine standortgebundene Preisstrategie. Bei Aldi zahlen die Kunden in jeder Filiale eines Landes die gleichen Preise. Das macht die Kette zum Favoriten bei vielen Kunden. Im Jahr 2006 lag der Discounter auf Rang drei der vertrauenswürdigsten Marken in Deutschland, hinter Siemens und BMW. Bei Aldi sind die Produkte weitaus billiger als bei der Konkurrenz. Auf die Lieferantenpreise schlägt das Unternehmen ungefähr 8 Prozent für Transport, Miete, Marketing und ungefähr 5 Prozent für Personalkosten auf. Der durchschnittliche kostenbedingte Aufschlag liegt also bei 13 Prozent. Bei den meisten europäischen Einzelhändlern be-

trägt er dagegen 28 bis 30 Prozent. Es überrascht daher nicht, dass 89 Prozent aller Haushalte in Deutschland im vergangenen Jahr mindestens einmal bei Aldi einkauften. Ein europäisches Marktforschungsunternehmen schätzte den Anteil der Discounterkette am deutschen Supermarktgeschäft im Jahr 2005 auf 20 Prozent.

Das Beispiel Aldi zeigt, dass sich die Kalkulation bei Billiganbietern von der etablierter Unternehmen unterscheidet. Discounter erzielen niedrigere Bruttogewinnspannen als traditionelle Firmen, aber ihre Geschäftsmodelle machen daraus höhere Umsatzrenditen. Diese erhöhen sich weiter durch die überdurchschnittlich hohen Kapitalumschläge der Unternehmen, die zu beeindruckenden Kapitalrenditen führen. Dank dieser Renditen und der hohen Wachstumsraten ist die Börsenkapitalisierung von vielen Newcomern höher als die der Branchenführer, obwohl letztere über mehr Eigenkapital verfügen. Der Umsatz einer der führenden europäischen Billigfluglinien, Ryanair, beträgt beispielsweise nur ein Siebtel des Umsatzes von British Airways (BA) – 2,1 Milliarden Dollar im Vergleich zu 15,5 Milliarden Dollar im Jahr 2006. Die Rendite ist bei

## Discounter erzielen niedrige Bruttogewinnspannen, dafür ermöglichen ihre Geschäftsmodelle hohe Umsatzrenditen.

Ryanair mit 22,7 Prozent allerdings dreimal so hoch wie die von British Airways (7,35 Prozent). Daher überrascht es nicht, dass die Marktkapitalisierung von Ryanair mit 7,6 Milliarden Dollar (Stand 28. Mai 2006) höher war als die von BA mit 7,3 Milliarden Dollar.

Viele Preiskämpfer zählen nicht zu den größten Unternehmen, aber sie haben Vermögen geschaffen – und zwar beeindruckende. Das Wirtschafts-magazin „Forbes“ veröffentlicht jedes Jahr eine Liste der reichsten Menschen. In dem Ranking für das Jahr 2006 finden sich unter den Top-25-Milliardären zwölf, die ihr Vermögen (als Gründer oder Erben) Billiggeschäften zu verdanken haben. Dazu zählen die fünf Erben des Walmart-Gründers Sam Walton mit einem geschätzten Vermögen von 80 Milliarden Dollar. Die Aldi-Gründer Theo und Karl Albrecht tauchen dort mit einem Gesamtvermögen von 32 Milliarden auf, Ikea-Gründer Ingvar Kamprad mit 28 Milliarden und Mittal Steels Mehrheitseigentümer Lakshmi Mittal mit 23,5 Milliarden Dollar, Michael Dell

mit 17 Milliarden, Zara-Gründer Amancio Ortega mit 14,8 Milliarden und Azim Premji vom IT-Anbieter Wipro mit 13 Milliarden Dollar.

Interessanterweise sind Billiganbieter den Marktführern voraus, weil ihnen das Verhalten der Kunden zugute kommt. Wenn ein Unternehmen es schafft, dass ein Kunde seine Produkte oder Services wegen ihrer Preise kauft, wird es ihn nur verlieren, wenn ein Konkurrent günstiger anbietet. Discounter gewinnen ihre Kunden immer über die Preise. Sie müssen sich wegen traditioneller Konkurrenten keine Sorgen machen, da diese immer zu einem höheren Preis anbieten. Nur Unternehmen, die auf den Markt kommen und noch niedrigere Preise haben, können mit den Preiskämpfern konkurrieren. So waren bis zum Jahr 2000 die Kosten von Southwest Airlines branchenweit die niedrigsten. Als das Durchschnittsalter der Mitarbeiter stieg, stiegen auch die Kosten der Fluggesellschaft. Im Jahr 2004 betragen sie 6,2 Cent pro verfügbare Sitzmeile (eine Maßeinheit für die Geschäftsentwicklung der Branche), das sind ungefähr 25 Prozent weniger als die 8 Cent bei Delta, Northwest und United. Jetblue, eine Billigfluggesellschaft, die im Jahr 2000 ihren Betrieb aufnahm, gab im Jahr 2004 nur 4,7 Cent pro Sitzmeile aus – das sind 25 Prozent weniger als bei Southwest. Natürlich stellt Jetblue eine größere Herausforderung für Southwest dar als die traditionellen Airlines.

### Sinnlose Preisschlachten

Sobald ein Unternehmen einen Billiganbieter als Konkurrenten ausmacht, sollte es sich folgende Frage stellen: Zielt der Wettbewerber auf ein Segment ab, das wir nicht bedienen möchten, oder

wird er unsere Umsätze (siehe Grafik unten) schmälern? Wenn der Neueinsteiger sich auf Kunden konzentriert, die der Etablierte nicht haben möchte, besteht – für den Moment – kein Anlass zur Sorge. Er kann den Discounter beobachten, ohne einzugreifen. Diese Strategie des Wartens und Beobachtens funktioniert häufig, wenn Produkte auf die Zielgruppe Besserverdienende zugeschnitten sind. Dazu zählen Weine, Parfüms und Kosmetik. Wenn eine europäische Supermarktkette ein No-Name-Mineralwasser auf den Markt bringt, hat das nur wenig Auswirkung auf die Marktführer wie Evian, San Pellegrino und Perrier. In Flaschen abgefüllte Mineralwasser sind ein Premiumprodukt, und Handelsmarken von Einzelhandelsunternehmen richten sich an Verbraucher, die so etwas selten kaufen.

Manchmal verschafft die Konkurrenz durch Billiganbieter traditionellen Unternehmen neuen Auftrieb. Denken wir an Easy Cruise, gegründet von dem in London lebenden Unternehmer Sir Stelios Haji-Ioannou. Der Reiseanbieter hat das Interesse der Europäer an Kreuzfahrten stark angekurbelt. Die Schiffe der Flotte dienen als schwimmende Hotels, die nachmittags im Hafen anlegen und spät in der Nacht ablegen. Die Passagiere können sich in jedem der angelaufenen Häfen ihr Unterhaltungsprogramm selbst aussuchen. Da es bei Easy Cruise keine üppigen Mahlzeiten und keine teuren Shows gibt, kann das Unternehmen seine Kreuzfahrten günstig anbieten. Die Kunden sind in der Regel zwischen 20 und 30 Jahre alt, und viele können sich die All-inclusive-Pakete anderer Reedereien nicht leisten. Obwohl das Geschäft bei Easy Cruise gut läuft, sind etablierte Reedereien wie Royal Caribbean

## Wie Sie die passende Strategie finden

Wie reagieren, wenn das eigene Unternehmen von einem Billigkonkurrenten bedroht wird? Der Entscheidungsbaum soll Führungskräften helfen, die Strategie zu wählen, die am besten zum Marktumfeld, zu ihren Ressourcen und zum eigenen Geschäftsmodell passt.



und Cunard nicht in dieses neue Segment eingestiegen und haben keine Ressourcen darauf verwendet, Easy Cruise anzugreifen. Sie sind der Meinung, dass sich die Passagiere von Easy Cruise, wenn sie älter sind und über mehr Geld verfügen, den etablierten Flotten für traditionelle Kreuzfahrten zuwenden werden.

Das ist vielleicht eine Ausnahme von der Regel. Die meisten Billiganbieter verändern das Verhalten der Kunden dauerhaft und bringen sie dazu, für geringere Preise auf Annehmlichkeiten zu verzichten. Auch die Passagiere von Easy Cruise buchen eventuell nie eine teurere Kreuzfahrt. Darüber hinaus profitieren Niedrigpreis-Anbieter von drei Entwicklungen: Verbraucher sind skeptischer gegenüber etablierten Marken, sie sind durch das Internet besser informiert und offener für preisgünstige Angebote.

Wenn die Marktführer schließlich die Bedrohung erkannt haben, die von den Niedrigpreis-Anbietern ausgeht, versuchen sie in der Regel ihre Preise denen ihrer Konkurrenten anzupassen oder diese noch zu unterbieten. Alles spricht jedoch dafür, dass Preiskämpfe nicht zugunsten der etablierten Unternehmen ausgehen. In vielen Ländern, unter anderem auch in den USA, ist es zum Beispiel verboten, unter Selbstkostenpreis zu verkaufen. Und Niedrigpreis-Geschäftsmodelle sind darauf zugeschnitten, Geld bei niedrigen Preisen zu verdienen – eine Tatsache, die Führungskräfte leicht aus den Augen verlieren. In einem Preiskampf schneiden die Billiganbieter immer besser ab als die etablierten Unternehmen. Ende der 80er Jahre zum Beispiel machten Aldi, Dell, E-Trade und Southwest Airlines bei den von Carrefour, Compaq, Fidelity und United ange-

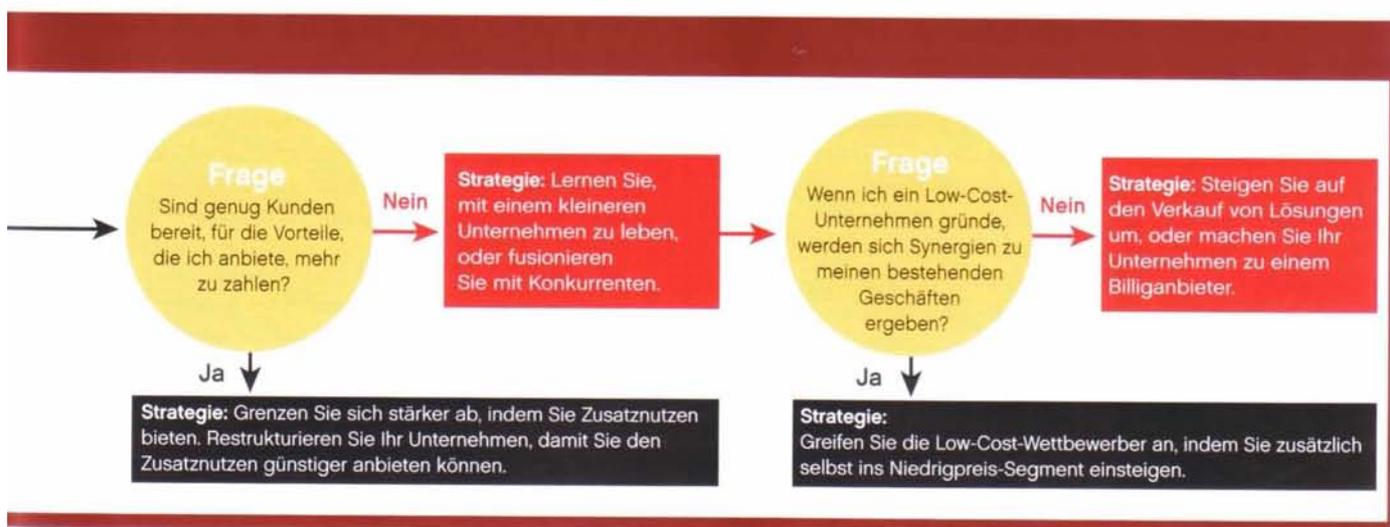
zettelten Preiskämpfen eine sehr gute Figur. Eigentlich hatten die Etablierten die Herausforderer aus dem Geschäft drängen wollen.

Selbst wenn Marktführer bestimmte Teile der Geschäftsmodelle von Billiganbietern übernehmen, können sie nicht zu den gleichen Preisen anbieten. Denn nicht ein einzelnes Element aus dem Geschäftsmodell ist entscheidend, sondern das Zusammenspiel aller Elemente. Nehmen wir den Kauf von Flugtickets über das Internet. Er bringt traditionellen Fluglinien nicht die gleiche Kostenersparnis wie Billigfliegern. Erstens erhalten die Billiganbieter fast 98 Prozent ihrer Buchungen über das Internet, aber nur etwa 20 Prozent der Kunden traditioneller Anbieter nutzen diesen

### Eine wirkungsvolle Verteidigungsstrategie im Preiskrieg ist es, einen kleinen Aufschlag für besseren Service zu verlangen.

Vertriebskanal. Freizeitreisende, die Billigflieger nutzen, buchen lieber über das Internet als Geschäftsreisende, die oft viele verschiedene Reiseziele haben. Folglich werden internetbasierte Buchungssysteme traditionellen Fluggesellschaften nur wenig Kosteneinsparungen bringen.

Zweitens ist die Entwicklung und Pflege eines internetbasierten Buchungssystems nur dann besonders kostengünstig, wenn alle Flugzeuge einer Flotte identisch sind, wenn es nur eine Kabinenklasse gibt, die Tickets verbindlich gebucht werden müssen und die Passagiere keine Sitzplätze reservieren können. Traditionelle Fluggesell-





### Integriertes Farbmanagement.

Farbgenaue Color Graphic LCD-Monitore mit Hardware-Kalibration für höchste Ansprüche. [www.eizo.de](http://www.eizo.de)



schaften haben verschiedene Klassen und unterschiedliche Ticketkategorien und bieten Erstattungs- oder Umtauschmöglichkeiten. Außerdem muss eine Sitzplatzreservierung möglich sein. Hohe Investitionen sind daher erforderlich.

Drittens nehmen die meisten traditionellen Fluglinien an branchenweiten Buchungssystemen wie Sabre (Semi-Automatic Business Research Environment) teil. Dort stellen sie ein gewisses Sitzplatzkontingent zur Verfügung, über das sie dann nicht mehr verfügen können. Schließlich pflegen traditionelle Fluggesellschaften ein Netzwerk von Reisebüros, die protestieren würden, wenn die Fluggesellschaften nur noch Direktbuchungen zuließen. Aus diesen Gründen können die traditionellen Fluggesellschaften ihre Buchungskosten nicht auf das Niveau der Billigfluggesellschaften absenken.

Schleuderpreise schmälern in der Regel die Gewinne für alle traditionellen Unternehmen, ohne dabei die Billiganbieter aus dem Markt zu drängen. Diese Erfahrung habe ich selbst gemacht, als ich einen europäischen Telekommunikationsanbieter beriet. Dieser stand mit traditionellen Konkurrenten und mit einem asiatischen Billiganbie-

ter im Wettbewerb. Es ging um einen Vertragsabschluss in Afrika mit einem Wert von mehreren Millionen Dollar. Alle Bieter senkten ständig ihre Preise, um das Angebot des asiatischen Konkurrenten zu schlagen. Dennoch erwies das Angebot der Asiaten sich nach jeder Runde als das niedrigste. Schließlich kamen die Telekommunikationsriesen hinter den Trick: Das asiatische Unternehmen hatte angeboten, den niedrigsten von seinen Konkurrenten genannten Preis um 40 Prozent zu unterbieten! Kein Wunder, dass es den Zuschlag erhielt. Wahrscheinlich erzielte der asiatische Anbieter dabei noch Gewinne. Die traditionellen Telekommunikationsunternehmen hätten bei ihrem niedrigsten Angebot sicher nichts mehr verdient.

### Wann sich Differenzieren lohnt

Erkennen Unternehmen, dass sie einen Preiskampf mit den Billiganbietern nicht gewinnen können, versuchen sie, ihre Produkte von denen der Billigkonkurrenz unterscheidbar zu machen. Berater bevorzugen diese Strategie. Sie kann viele Formen haben. Die Unternehmen sollten die folgenden Ansätze verfolgen:

see what's next

 **EIZO**  
high-end-monitors

- Entwerfen Sie Trendprodukte, so wie der Computerhersteller Apple oder der Hi-Fi-Spezialist Bang & Olufsen.
- Bringen Sie ständig Innovationen auf den Markt, so wie der Markenartikler Gillette und der Mischkonzern 3M.
- Bieten Sie einen einzigartigen Produktmix an, wie der Verpackungsdesigner Sharper Image oder der Biolebensmittelhändler Whole Foods.
- Bauen Sie eine Fangemeinde auf wie der Motorradbauer Harley-Davidson und der Energiedrink-Anbieter Red Bull.
- Verkaufen Sie Erfahrungen wie die Hotelkette Four Seasons, der Edelmarkenshop Nordstrom und die Kaffeehauskette Starbucks.

Da diese Vorgehensweisen bekannt sind, werde ich nicht näher auf sie eingehen (*Anmerkung der Redaktion*: Differenzierungsmöglichkeiten aus Sicht des Fachhandels finden Sie im Kommentar auf Seite 112). Drei Faktoren sind entscheidend für ihren Erfolg. Die erste Bedingung: Es hat keinen Sinn, diese Maßnahmen isoliert einzusetzen. Bang & Olufsen zum Beispiel kann sich dank seiner Designfähigkeiten wirksam gegen Billiganbieter aus der Elektronikbranche behaupten.

Dieser Ansatz ist deshalb erfolgreich, weil das dänische Unternehmen gleichzeitig unaufhörlich neue Produkte auf den Markt bringt, ein hochklassiges Markenimage pflegt und viel Zeit und Geld investiert, einzigartige Verkaufsflächen zu entwerfen.

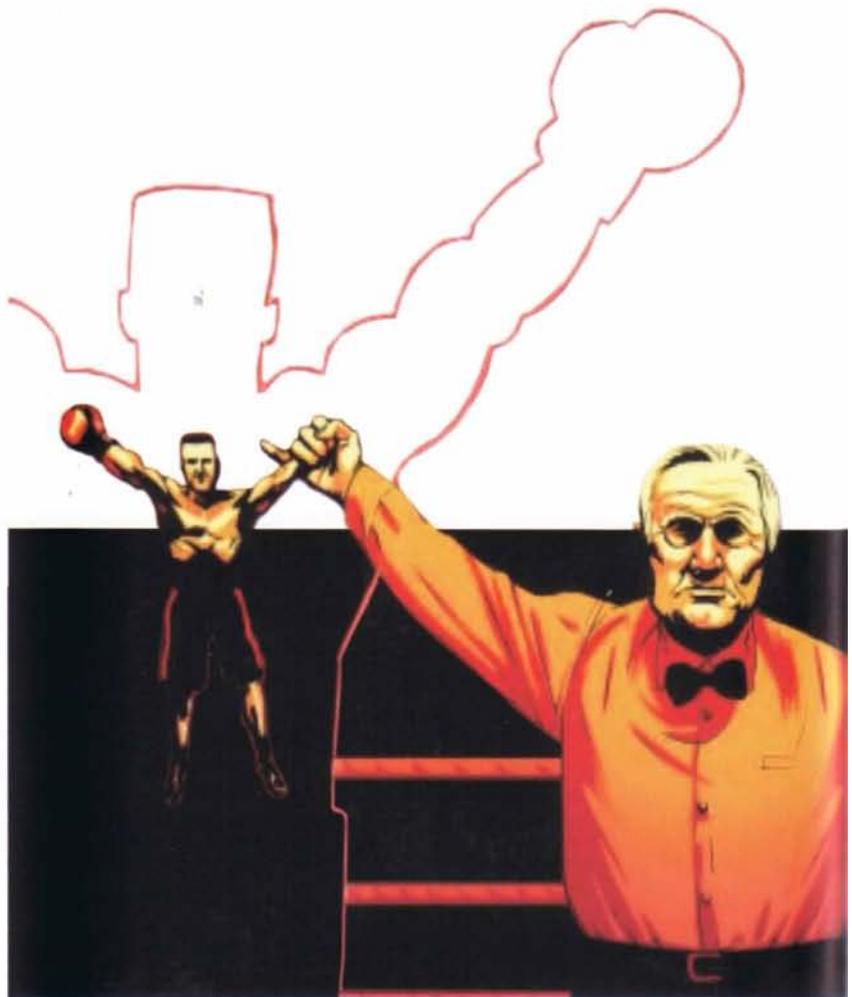
Die zweite Bedingung: Unternehmen müssen ihre Kunden davon überzeugen können, für die Vorteile, die sie ihnen bieten, zu bezahlen. Ob das gelingt, hängt vom Produkt ab. Gillette entdeckte zum Beispiel, dass sich mit dem Bedürfnis nach einer „glatteren Rasur“ bei Männern immer neue Produktverbesserungen vermarkten ließen. Das Unternehmen brachte in den letzten 20 Jahren die Rasierer Atra, Atra Plus, Sensor, Sensor Excel, Mach 3, Mach 3 Turbo und Centro auf den Markt – zu immer höheren Preisen. Als das Unternehmen jedoch eine ähnliche Strategie für Duracell-Batterien nutzen wollte und dabei den Schwerpunkt auf eine längere Lebensdauer legte, schreckten viele Verbraucher an einem bestimmten Punkt davor zurück, weiter höhere Preise zu zahlen. Offenbar war für sie eine bessere Leistung oder längere Lebensdauer von Duracell-Ultra-Batterien kaum auszumachen. Die Konkurrenten

Energizer und Rayovac schlugen zurück, indem sie mehr Batterien für den gleichen Preis anboten und somit den Vorteil der längeren Lebensdauer von Duracell-Ultra-Batterien zunichte machten. Schließlich gab Duracell diesen Differenzierungsschachzug auf.

Für viele Unternehmen ist es schwierig, ihre Kunden zu überzeugen, für einen Zusatznutzen mehr zu zahlen. Ein kleiner Aufschlag für besseren Service oder andere Leistungen ist eine wirkungsvolle Verteidigung, wie die Handelskette Target und der Drogeriemarkt Walgreens bewiesen haben. Target führt zum Beispiel günstige Küchengeräte, die von bekannten Designern wie Michael Graves und Isaac Mizrahi entworfen wurden. Diese Produkte sind von besserer Qualität und besserem Design und kosten etwas mehr als die, die der Konkurrent Wal-Mart verkauft. Auf ähnliche Weise betont Walgreens seine Vorteile. Seine Geschäfte befinden sich in unmittelbarer Nähe von Einkaufszentren, haben einen Drive-in-Schalter, versprechen kurze Wartezeiten an den Kassen und machen es dem Kunden leicht, sich im Laden zu orientieren. Sowohl Target als auch Walgreens haben es daher geschafft, gegen Wal-Mart zu bestehen. Dennoch laden sich etablierte Unternehmen allzu oft zu hohe Kosten auf, um solche Vorteile bieten zu können. Das zwingt sie dazu, so hohe Preisaufläge zu verlangen, dass sie damit die Kunden vertreiben.

Die dritte Bedingung für eine erfolgreiche Differenzierungsstrategie lautet: Unternehmen müssen Kosten und Nutzen in Einklang bringen, bevor sie mit der Umsetzung beginnen. Das erfordert Zeit. Der Hardwarehersteller Hewlett-Packard (HP) zum Beispiel kann vielleicht Dell im PC-Geschäft einholen. HP gelang es nach jahrelanger Neustrukturierung, den Kostenvorteil von Dell von 20 Prozent auf 10 Prozent zu senken. Da die Durchschnittspreise für PC gefallen sind, ist somit die tatsächliche Preisdifferenz relativ gering. Die Kunden kaufen HP-Computer wieder, weil sie sofort verfügbar sind und weil sie die Rechner in den Geschäften sehen und anfassen können.

Wenn nur wenige Kunden einen Zusatznutzen verlangen, kann es sein, dass Unternehmen einige Märkte den Preiskämpfern überlassen müssen. Nehmen wir das Beispiel British Airways. Die Airline ignorierte anfänglich Billigkonkurrenten wie Easyjet und Ryanair, gründete dann aber die Billigfluggesellschaft Go, die 2002 an Easyjet verkauft wurde. Schließlich bietet BA nun selbst verschiedene Arten von Dienstleistungen an. Die Fluglinie konzentriert sich heute auf Langstre-



cken, die von Billigfliegern nicht bedient werden. Bei Kurzstrecken konnte das Unternehmen einen bestimmten Marktanteil halten, weil es die Best Practices der Billiganbieter nachahmte. Zum Beispiel überzeugte die BA ihre Kunden, elektronische Tickets zu verwenden. Für jeden Flug bietet BA ein kleines Kontingent an Tickets für die Economy-Klasse an, die preislich etwa denen der Billiganbieter entsprechen. Da sie die Lande-Slots am Flughafen Heathrow – der beliebt und gut ausgebaut ist – fest im Griff hat, zieht sie immer noch einige Kurzstreckenflieger an. British Airways hat jedoch ihr Angebot an Flügen innerhalb Großbritanniens und Europas eingeschränkt, was in der Tat ein Sieg für die Billigfluggesellschaften ist.

Eine Zeit lang kann der Versuch etablierter Unternehmen funktionieren, neben Billigkonkurrenten zu bestehen. Sobald die Kunden aber besser mit den Niedrigpreis-Angeboten vertraut sind, neigen sie dazu, ganz zu den Billiganbietern zu wechseln. In der Luftfahrt-, Computer- und

Einzelhandelsbranche ist die Gruppe jener Kunden, die weniger Vorteile in Anspruch nehmen und dafür weniger bezahlen möchten, stark gewachsen – und ich spreche dabei nicht von Walmart-Kunden. Die Marktanteile von Dell und Southwest sind zum Beispiel in ihrer jeweiligen Branche von 3 Prozent Anfang der 90er Jahre auf 30 Prozent im Jahr 2006 gestiegen. Die traditionellen Unternehmen müssen sich um einen schrumpfenden Markt streiten und höhere Preise an immer weniger Kunden weitergeben. Diese Unternehmen machen immer geringere Umsätze bei nach wie vor hohen Fixkosten. Das beeinträchtigt ihre Gewinne enorm. Sie können diesen Niedergang verhindern, wenn sie mit Konkur-

## Wenn traditionelle Firmen in einer Branche schon viel Erfahrung haben, glauben sie, es sei leicht, Billigstrategien nachzuahmen.

renten fusionieren oder wenn sie diese übernehmen. Ein Allheilmittel sind diese Zusammenschlüsse nicht.

### Wie Doppelstrategien funktionieren

Wenn traditionelle Unternehmen feststellen, dass das Niedrigpreis-Segment groß ist, gründen sie oft selbst Billigunternehmen. Da sie jahrelange Erfahrung in der Branche haben und über die nötigen Ressourcen verfügen, glauben sie, es sei leicht für sie, Billigstrategien nachzuahmen. Darüber hinaus scheinen Geschäftsmodelle der Billiganbieter simpler zu sein als ihre eigenen. So haben in den 90er Jahren alle großen Fluggesellschaften Billigairlines gegründet – BA gründete Go, Continental Lite, Delta Express, KLM Buzz, SAS Snowflake, US Airways Metrojet und United Shuttle –, um den Konkurrenzkampf mit den Billigfliegern aufzunehmen. Alle diese neuen Billigairlines haben ihren Betrieb eingestellt oder sind aufgekauft worden. Das zeigt, wie schwer es für ein Unternehmen ist, eine Doppelstrategie zu verfolgen.

Die meisten Führungskräfte sind sich über eines nicht im Klaren: Sie sollten nur dann ins Billiggeschäft einsteigen, wenn ihr traditionelles Geschäft dadurch wettbewerbsfähiger wird und wenn das neue Geschäft Synergien mit dem traditionellen nutzen kann. Die Finanzdienstleister HSBC, ING, Merrill Lynch und die Royal Bank of Scotland sind mit ihren Ablegern First Direct, ING Direct, ML Direct beziehungsweise Direct Line

Insurance ins Billigsegment eingestiegen, weil durch die Kombination von altem und neuem Geschäft Synergien entstehen. Die kostengünstigen Direktbanken bieten Kunden über Vertriebskanäle wie das Internet eine kleine Palette an Produkten (Termingelder, Sparkonten und Versicherungen) an. Da sie Kunden ansprechen, die die Mutterbanken nicht bedienen können, schützen sie ihre Mutterunternehmen. Die Ressourcen beider Gesellschaften fließen zusammen. So können Mutterunternehmen effizienter investieren. Mit diesem Ansatz ist sowohl der Mutter- als auch der Tochtergesellschaft gedient.

Die Niedrigpreis-Ableger sollten bei einer Doppelstrategie einen eigenen Markennamen haben, wie First Direct von HSBC. Oder wenigstens eine Submarke der gleichen Familie sein, wie ING Direct. Ein unterschiedlicher Markenname hilft zu kommunizieren, dass geringerer Service mit geringeren Preisen einhergeht. Außerdem orientieren sich dadurch die Erwartungen der Kunden am Niedrigpreis-Geschäft und nicht am traditionellen Geschäft. Die Kunden von First Direct zum Beispiel sind zufriedener mit ihrem Geldautomatennetz als die Kunden von HSBC, obwohl es sich um dasselbe Netz handelt. Während HSBC-Kunden Geldautomaten an jeder Ecke erwarten, freuen sich die Kunden von First Direct, deren Erwartungen nicht so hoch sind, wenn sie Automaten sehen.

Da die Quellen für Wettbewerbsvorteile des Niedrigpreis-Geschäfts nicht die gleichen sind wie die der Muttergesellschaft, sollten sie nicht am gleichen Ort operieren. Nur wenn die neue Einheit unabhängig ist, kann das Mutterunternehmen ein Start-up aufbauen, dessen Strukturen, Systeme, Mitarbeiter und Werte sich von den traditionellen unterscheiden. Die Unabhängigkeit stellt auch eigenverantwortliches Handeln sicher. So ist es weniger wahrscheinlich, dass die Muttergesellschaft das neue Geschäft erstickt – aus Sorge, es könnte ihren Umsatz schmälern.

Wie das Beispiel der Fluggesellschaften zeigt, reicht Unabhängigkeit allein aber für den Erfolg einer Doppelstrategie nicht aus. Denn die Miteigentümerschaft bringt oft Einschränkungen für die Niedrigpreis-Anbieter mit sich. So haben die Gewerkschaften in den USA den traditionellen Airlines untersagt, den Angestellten ihrer Billigfluggesellschaften Löhne zu bezahlen, die genauso niedrig waren wie die der Konkurrenten Southwest Airlines und Jetblue. Kein Wunder, dass diese Töchter keinen Erfolg hatten.

Auch die Art und Weise der Ressourcenverteilung kann sich negativ auf das Low-Cost-Ge-

schäft der etablierten Unternehmen auswirken. Neue eigenständige Firmen ermitteln auf dem Markt, wie teuer es sein wird, ihren Kapitalbedarf zu decken. Tochtergesellschaften müssen sich hingegen internen Budgetierungsprozessen stellen. Diese versuchen unterschiedlichste Kriterien miteinander in Einklang zu bringen. Dazu gehört berechtigterweise die Balance zwischen höchstmöglichen Margen und geringstmöglichem Risiko. Aber auch Faktoren wie Macht und Unternehmenspolitik spielen eine Rolle. Die Muttergesellschaft kann eine neue Gesellschaft auf diese Weise am ausgestreckten Arm verhungern lassen.

Nehmen wir das Beispiel Bausch & Lomb (B&L). Das Unternehmen wollte Einmalkontaktlinsen auf den Markt bringen, hatte der neuen Gesellschaft aber nicht genügend Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt. Warum nicht? Die neuen Wegwerflinsen waren preiswerter als die Qualitätskontaktlinsen von B&L. Außerdem brauchten die Nutzer dafür keine Reinigungsprodukte, wodurch einem weiteren Geschäftsfeld von B&L Gewinne entgingen. So überließ B&L dem Konkurrenten Johnson & Johnson diesen neuen Markt mit hohem Renditepotenzial.

Eine Doppelstrategie wird nur erfolgreich sein, wenn die Gründung des Niedrigpreis-Unternehmens kein defensiver Plan ist, um Billiganbietern zu schaden, sondern wenn die neue Firma wirklich Gewinne erzielen soll. Das neue und das alte Geschäft sollten miteinander konkurrieren, und eine Einschätzung der Kannibalisierungseffekte muss im Geschäftsmodell und in den Finanzprognosen enthalten sein. Ein weiteres Beispiel für eine gelungene Doppelstrategie ist der Silikonlieferant Dow Corning. Das Unternehmen hatte im Jahr 2000 am weltweiten Silikongeschäft einen Marktanteil von 40 Prozent, gleichzeitig begannen Billiganbieter den Markt aufzurollen. Statt einen Preiskampf anzuzetteln, entschloss sich das Unternehmen, selbst eine Low-Cost-Firma zu gründen. Dow Corning führte eine Marktsegmentierung durch, ermittelte potenzielle Kunden und gründete 2003 die Tochtergesellschaft Xiameter. Während Dow Corning 7000 Produkte verkauft, hat Xiameter nur 350 im Angebot, die alle der starken Konkurrenz von Billiganbietern und der Muttergesellschaft ausgesetzt sind. Die eingeschränkte Produktpalette von Xiameter verhindert, dass der Umsatz der Muttergesellschaft leidet.

Um es mit den anderen Billiganbietern aufzunehmen, musste Xiameter seine Produkte zu Preisen anbieten, die 20 Prozent unter denen von Dow Corning lagen. Die Firma nutzte alle Regeln

der Kunst, um dies zu erreichen. Statt sofort, verspricht das Unternehmen 7 bis 20 Tage nach Eingang der Bestellung zu liefern. So kann Xiameter immer dann produzieren, wenn die Fabriken von Dow Corning gerade nicht ausgelastet sind. Bei Xiameter gibt es keinen technischen Kundendienst. Darum sind auch keine Investitionen in diesem Bereich nötig. Um seine Lieferkette effizient zu gestalten, verkauft Xiameter nur ganze Lkw-Ladungen, Behälter oder Paletten von seinen Produkten. Die Kunden bestellen in der Regel auf der Website des Unternehmens. Wenn sie ihre Bestellung per E-Mail oder telefonisch aufgeben, bezahlen sie einen Aufschlag von 250 Dollar.

Ein einmal festgelegtes Versanddatum kann nur gegen eine Gebühr von 5 Prozent des Kaufpreises geändert werden, für eine Eillieferung wird ein Aufschlag von 10 Prozent und für die Stornierung eines Auftrags eine Gebühr von 5 Prozent erhoben. So lässt sich die Produktion sehr gut planen.

Xiameter bietet Lieferanten nur ein Zahlungsziel von 30 Tagen. So bleibt der Bedarf an Working Capital niedrig. Das Unternehmen zeichnet seine Produkte in nur sechs Währungen aus, um das Risiko von Wechselkursschwankungen zu begrenzen. Im Jahr 2001 machte Dow Corning einen Umsatz von 2,4 Milliarden Dollar, 2005 betrug er zusammen mit dem Umsatz von Xiameter 3,9 Milliarden

Dollar. Dieser Anstieg ermöglichte es der Muttergesellschaft, aus dem Verlust von 28 Millionen Dollar im Jahr 2001 einen Gewinn von 500 Millionen Dollar im Jahr 2005 zu machen. Die Strategie hatte den Effekt, dass die Kunden die zusätzlichen Leistungen von Dow Corning schätzen lernten. Das versetzt das Unternehmen in die Lage, Spitzenpreise zu verlangen.

## Auf Lösungen umsteigen

Wenn es keine Synergien zwischen traditionellen und Niedrigpreis-Geschäften gibt, sollten Sie eine andere Alternativen ins Auge fassen. Wandeln Sie sich zum Beispiel vom reinen Produkthanbieter zum Lösungsanbieter. Da die Billigkonkurrenz aus den Basisprodukten oder -dienstleistungen Standardprodukte macht, kann das Anbieten von kompletten Lösungen zum Erfolg führen. Ein Paket aus Produkten und Dienstleistungen zu schnüren hilft dabei, das Marktsegment zu vergrößern, in dem die Bereitschaft vorhanden ist, mehr für zusätzliche Leistungen zu zahlen.



Sich auf Lösungen zu spezialisieren hat verschiedene Vorteile. Die Dienstleistungskomponente erschwert es, die Qualität der verschiedenen Angebote miteinander zu vergleichen. Mit der Zeit entwickelt ein Unternehmen ein tiefes Verständnis für die Geschäftsprozesse des Kunden. Darum wird es für den Kunden schwierig und kostspielig, den Lieferanten zu wechseln. Darüber hinaus können Billiganbieter aufgrund ihrer eingeschränkten Produktpalette und des geringen Serviceangebots keine Lösungen anbieten.

Diese Strategie ist populär, aber dennoch nicht einfach umzusetzen. Viele Unternehmen wie der britische Online-Drogeriemarkt Boots, die Hardwarehersteller Compaq und Xerox und der Infor-

## Wer Lösungen verkauft, muss in der Lage sein, entweder die Umsätze seiner Kunden zu steigern oder ihre Kosten zu reduzieren.

matik-Dienstleister Unisys hatten keinen Erfolg, weil sie davon ausgingen, dass sie nur kleine Veränderungen an ihrem bestehenden Geschäftsmodell vornehmen müssten, um Lösungen zu verkaufen. Die meisten Unternehmen wollen einfach nur mehr Produkte zu höheren Preisen an den Mann bringen. Sie kombinieren lediglich irgendwelche Produkte und Dienstleistungen, die mehr oder weniger ineinandergreifen, und nennen das Ganze „Lösungen“. Dann suchen sie nach Kunden mit Problemen, die zu ihren Paketen passen. Das funktioniert nie. Ein guter Lösungsanbieter arbeitet zuerst mit dem Kunden zusammen, um seine Probleme zu verstehen, und entwickelt dann ein darauf abgestimmtes Angebot.

Wer Lösungen verkaufen will, muss die Prozesse seiner Kunden managen und ihre Umsätze steigern oder ihre Kosten oder Risiken reduzieren. Nehmen wir den australischen Zündstoffhersteller Orica (ehemals ICI Australia). Sein Bereich Mining Services verkauft Sprengstoff an die Betreiber von Steinbrüchen. Für eine Sprengung bohren Experten mehrere Tage lang Löcher in die Felswände. Die Löcher werden am Tag der Sprengung mit Sprengstoff bestückt. Diese Prozedur kann bis zu fünf Stunden dauern, was einen Wettlauf mit der Zeit bedeutet, da der Zeitraum, in dem gesprengt werden darf, begrenzt ist. Die Kosten für die Bohrungen und die Sprengung machen einen wesentlichen Anteil der Gesamtbetriebskosten eines Steinbruchs aus. Da die Lagerung von explosiven Stoffen und der Umgang mit ih-

nen strikten Kontrollen unterliegen, bestellten die Unternehmen immer gerade so viel, wie sie für die nächste Sprengung benötigten. Diese Menge lieferte Orica dann zum vereinbarten Termin.

Als neue Konkurrenten auf den Markt kamen, begann ein langwieriger Preiskampf. Daraufhin vollzog Orica einen Wandel zum Lösungsanbieter. Das Unternehmen spezialisierte sich zunächst auf die Lieferung von Flüssigsprengstoffen in großen Mengen. Nachdem der Kunde eine Bestellung aufgegeben hatte, kam eine mobile Einheit mit einem Satz Chemikalien zum Steinbruch. Diese mischten sie dann vor Ort zusammen und brachten sie in die vorgebohrten Sprenglöcher ein. Später ermittelte Orica zusätzlich mithilfe von Laserlinien, die an die Feldwände projiziert wurden, die besten Stellen für die Bohrungen und machte aus der unsicheren Kunst des Sprengens eine präzise Wissenschaft. Weil die Flüssigsprengstoffe eine bessere Konsistenz aufwiesen und weil die Sprenglöcher besser platziert waren, mussten die Steinbruchbetreiber weniger Löcher bohren, wodurch ihre Kosten sanken. Da der Sprengstoff besser war, erhöhte sich auch die Ausbeute an Steinen, was die Kosten für nachgelagerte Prozesse reduzierte. Schließlich bot Orica seinen Kunden an, statt des Sprengstoffs die fertigen Steine zu liefern. Seine Kunden bezahlen jetzt für die Menge an Steinen verschiedener Größe.

Der Wandel zum Lösungsanbieter brachte viele Vorteile. Da Orica seine Sprengstoffe zusammen mit einer Dienstleistung verkauft, ist weniger transparent, wie viel das Produkt kostet. Die Verknüpfung verschiedener Produkte und Dienstleistungen brachte im Schnitt einen höheren Umsatz, als wenn das Unternehmen den Sprengstoff allein verkauft hätte. Da die Orica-Experten Sprengungen bei vielen verschiedenen Kunden durchführten, sammelten sie ständig Kompetenz und Erfahrungen. Gleichzeitig begaben sich die Kunden in eine gewisse Abhängigkeit von den Lösungen des Unternehmens, da sie selbst nicht mehr in diesen Prozess investierten.

## Selbst Billiganbieter werden

Ein Unternehmen kann von einer Premiumpreis-Strategie theoretisch auf ein Low-Cost-Geschäftsmodell umsteigen. In der Praxis ist ein derartiger Wandel unwahrscheinlich, da das traditionelle Unternehmen sein profitables, wenn auch schrumpfendes Geschäft erhalten will. Wollen Firmen ins Niedrigpreis-Segment, müssen sie Fähigkeiten erwerben, die sich von den vorhandenen Kompetenzen des Unternehmens unterscheiden. Meist sind die Marktführer dazu nicht bereit.

Keine Regel ohne Ausnahme: Im Jahr 1991 sollte Michael O'Leary Ryanair retten, eine unrentable, traditionelle Fluggesellschaft, die hohe Kosten produzierte. Ryanair warb mit Preisen, die etwas geringer waren als die der renommiertesten irischen Fluggesellschaft Aer Lingus. O'Leary hatte erkannt, dass es notwendig war, nicht 10, sondern 80 bis 90 Prozent billiger zu sein, um erfolgreich zu sein. Seiner Meinung nach war das nur möglich, wenn Ryanair sich veränderte. O'Leary traf verschiedene einschneidende Entscheidungen, um aus Ryanair eine der führenden Billigairlines zu machen. Er ersetzte die gesamte Flotte mit ihren 14 verschiedenen Flugzeugtypen durch eine Flotte von Boeing-737-Maschinen. Statt Flughäfen von Metropolen zu nutzen, wählte Ryanair Flughäfen in Kleinstädten. Zum Beispiel den Flughafen Lübeck, rund 70 Kilometer von Hamburg entfernt, oder den Flughafen Hahn, rund 125 Kilometer von Frankfurt entfernt. Diese Flughäfen verlangen nicht nur niedrigere Gebühren, einige haben Ryanair sogar dafür bezahlt, dass das Unternehmen sie anfliegt. Auf Veranlassung von O'Leary stellte Ryanair die Buchungen über Reisebüros ein und setzte auf Direktbuchungen, zuerst über Kundencenter und später über das Internet.

Die Fluggesellschaft unternahm noch verschiedene andere Schritte, um sich selbst neu zu erfinden. Sie schaffte die Business-Class ab, konzentrierte sich auf Passagiere in der Economy-Class, die privat fliegen. Speisen und Getränke sind heute nur noch gegen Bezahlung erhältlich. So konnte Ryanair die Zahl der Flugbegleiter pro Flug von fünf auf zwei reduzieren. Um das Einsteigen zu beschleunigen, wurden die Sitzplatzreservierungen und die Frachtbeförderung abgeschafft. Das senkte die Umschlagszeiten der Flugzeuge von 45 auf 25 Minuten.

Das Unternehmen vereinfachte auch den Service des Bodenpersonals, erstellte ausführliche Richtlinien für die Instandhaltung und gliederte beide Bereiche aus. Derzeit verfügt Ryanair über 103 Maschinen und fliegt mehr als 300 Routen von 15 europäischen Standorten aus. 2005 war Ryanair mit einer Quote von 90 Prozent die pünktlichste aller europäischen Airlines. Bei ihr gingen am wenigsten Gepäckstücke verloren und wurden die wenigsten Stornierungen vorgenommen.

Vom 1. April 2005 bis zum 31. Mai 2006 beförderte Ryanair 35 Millionen Passagiere – 26 Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum. Der Umsatz

war mit 2,1 Milliarden Dollar 28 Prozent höher als 2005, und das Unternehmen erzielte einen Gewinn nach Steuern von 387 Millionen Dollar. Zwischen 2005 und 2006 sanken alle Kosten (außer den Kerosinkosten) um 6 Prozent.

## Fazit

Billiganbieter werden weiter wie Pilze aus dem Boden schießen, und einige von ihnen werden erfolgreich sein. Es wird jedoch auch immer zwei Arten von Verbrauchern geben: diejenigen, die sich beim Kauf an den Preisen, und diejenigen, die sich an Werten orientieren. Daher wird es immer Platz geben für beide, die Billiganbieter und die Unternehmen, die ihren Kunden einen hohen Mehrwert liefern. Wie viel Raum jede Kategorie haben wird, hängt nicht nur von der Branche und den Vorlieben der Kunden ab, sondern auch von den Strategien, die die traditionellen Unternehmen verfolgen. Klar ist jedenfalls: Wenn sie sich nicht schnell und effizient den Niedrigpreis-Rivalen stellen, können sie niemand anderen für ihr Scheitern verantwortlich machen als sich selbst. ■



## SERVICE

### LITERATUR

KUMAR, N.; STEENKAMP J. B.: *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*, Harvard Business School Press (erscheint voraussichtlich im Februar 2007).

KUMAR, N.: *Marketing as a Strategy. Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*, Penguin Books 2006.

### HBM ONLINE

KUMAR, N.; REINARTZ, W.; VENKATESAN, R.: *Der gläserne Kunde*, in: *Harvard Businessmanager*, Oktober 2006, Seite 116 – 126, Produktnummer 200610116.  
RÜBKE, S.: *Raus aus der Rabattfalle*, in: *Harvard Businessmanager*, Dezember 2003, Seite 10 – 12, Produktnummer 200312010.

(zu beziehen über:  
[www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de))

### KONTAKT

[nkumar@london.edu](mailto:nkumar@london.edu)

© 2006 Harvard Business School Publishing  
Produktnummer 200701070, siehe Seite 116