

Robert Edward Neurohr



Strategien für Herausforderer

Mit **Caesar, Napoleon & Co.**
die **Branchenführer** herausfordern
und den **Wettbewerb** gewinnen

Mit Beispielen
von Apple,
Ryanair und
ING-DiBa

GABAL

TEIL I:

Die Herausforderung

Was verbindet Alexander den Großen mit Ryanair?

Alexander der Große hatte am 1. Oktober 331 v. Chr. ein klares Ziel, als er seine Armee auf die Ebene von Gaugamela führte. Der junge, makedonische König wollte das Persische Reich – die Supermacht der damaligen Zeit – herausfordern und mit einem Sieg die Zukunft Makedoniens sichern.

Dieses Ziel schien angesichts der Kräfteverhältnisse vermessen. Alexander verfügte an diesem Tag über eine Streitmacht von 50 000 Mann. Sein persischer Gegner Dareios III. hatte gegenüber der makedonischen Linie eine riesige Übermacht von 250 000 Kriegern aufgebaut. Alexander war im Verhältnis 1:5 unterlegen. Diesen Nachteil konnte er technologisch nicht ausgleichen, denn seine Männer waren nicht besser ausgerüstet als ihre Gegner. Darüber hinaus waren die Perser ausgeruhter als die Makedonier, weil sie seit Tagen in Gaugamela auf die Schlacht gewartet und gerastet hatten. Noch nicht einmal die Geografie des Schauplatzes war für Alexander hilfreich. Die Perser hatten die flache Ebene von Gaugamela bewusst als Austragungsort der Schlacht gewählt, weil keine natürliche Barriere, kein Wasserlauf, kein Bergrücken die Entfaltung ihrer überlegenen Ressourcen behindern konnte.³

Und dennoch – als am Abend dieses Tages die Sonne unterging, ritt Alexander der Große als Sieger durch die Reihen seiner jubelnden Männer, war Dareios III. auf der Flucht, das persische Heer geschlagen und der historische Aufstieg Makedoniens besiegelt.

Wie war dieser erstaunliche Erfolg möglich? Warum konnte ein kleiner Herausforderer seinen überlegenen Gegner derart überflügeln? Die Antwort auf diese Frage ist heute noch relevant – für alle Unterneh-

men, die sich im Wettbewerb mit großen Konkurrenten durchsetzen müssen. Sie lautet schlicht: Strategie.

Michael O'Leary hat vermutlich nicht an Alexander den Großen gedacht, als er 1997 mit der irischen Regionalfluglinie Ryanair in den internationalen Flugverkehr einstieg und gegen Branchenriesen wie British Airways und Lufthansa antrat. O'Leary startete sein Wachstumsprogramm ausgerechnet in einer Branche, in der Größe als entscheidender Erfolgsfaktor galt. Auslastung, Kostenstrukturen, Flugnetze – alles schien von der Größe abzuhängen.⁴ Wie sollte die kleine Ryanair den ungleichen Wettbewerb gegen die übermächtigen Rivalen gewinnen?

Doch Ryanair ist in diesem Wettlauf nicht aufgegeben worden, sondern entwickelte sich selbst zu einer der größten Fluggesellschaften Europas. In einer chronisch defizitären Branche beeindruckte Ryanair nicht nur mit Wachstumstempo, sondern auch mit nachhaltiger Profitabilität. Während große Konkurrenten regelmäßig in der Verlustzone flogen, vermeldete Ryanair Gewinnsprünge.⁵

Selbst wenn Michael O'Leary im Wettlauf mit den etablierten Airlines nicht von Alexander dem Großen inspiriert war, hat er doch vieles mit dem makedonischen König gemeinsam. Wie Alexander wich er nicht vor scheinbar überlegenen Mitbewerbern zurück, sondern forderte sie heraus. Wie Alexander konnte er sich in diesem ungleichen Duell durchsetzen und folgte dabei dem gleichen strategischen Muster, das Alexander 2000 Jahre zuvor bei seinem Sieg über die Perser verwendet hatte. Beide Herausforderer erzielten ihre außergewöhnlichen Erfolge im direkten Wettbewerb mit Branchenführern.

Der Ausgangspunkt: Revolution der Marktbedingungen

Wachstum ist zu Recht eines der Hauptziele der Unternehmensführung. Denn stärker zu wachsen als der Wettbewerb und Marktanteile zu gewinnen, ist empirisch betrachtet der wichtigste Treiber des langfristigen Unternehmenserfolgs.⁶ Doch warum sollten Unternehmen in den Wettbewerb mit überlegenen Konkurrenten treten, um Marktanteile zu gewinnen? Wäre es nicht sinnvoller, den Branchenführern auszuweichen und freie Wachstumsräume zu suchen? Welche Gründe sprechen dafür, sich dieser Herausforderung zu stellen?

Warum gegen die Branchenführer antreten?

Die Gründe für den Wettbewerb mit Branchenführern werden von der weltweiten Marktentwicklung geschaffen. Die Forschung hat einen grundlegenden Wandel der Wettbewerbsverhältnisse in vielen Branchen identifiziert.⁷ Von diesem Wandel betroffene Unternehmen sehen sich mit Trends konfrontiert, die bestehende Geschäftsmodelle infrage stellen, neue Konkurrenten anlocken und die Wettbewerbsintensität steigern:

- Die **Globalisierung** hat neue Kategorien von Herausforderern geschaffen, die nun in etablierte Märkte vordringen. Chinesische, indische oder brasilianische Unternehmen wie Huawei, Tata und Embraer waren vor wenigen Jahren kaum jemandem ein Begriff. Inzwischen haben sie bereits etablierte Weltkonzerne wie Siemens, Cisco, Alcatel und Bombardier in deren Kerngeschäft herausgefordert.⁸
- **Outsourcing** und **Auftragsfertigung** reduzieren die Markteintrittsbarrieren. Herausforderer relativieren durch die Auslagerung von Wertschöpfungsstufen ihre Größennachteile und kompensieren fehlendes Know-how. So nutzte Apple auch Produktionskompetenzen von Fertigungspartnern, um mit dem ersten Mobiltelefon seiner Firmengeschichte – dem iPhone – erfolgreich in den Mobilfunkmarkt einzudringen. Die etablierten Branchenführer der

Handyindustrie waren außerstande, den Siegeszug des kleineren Newcomers aufzuhalten.⁹

- Das **Internet** baut weitere Markthürden ab und ermöglicht es Herausforderern, günstige Distributionskanäle zu etablieren, um Leistungen weltweit zu vermarkten. Indische Softwareunternehmen nutzen diese Entwicklungen ebenso wie Onlinebanken und Direktversicherungen, die dank minimaler Einstiegskosten mit etablierten Instituten konkurrieren können.
- Die **Digitalisierung von Inhalten** definiert Geschäftsmodelle neu. Die Wettbewerbsvorteile etablierter Branchenführer in der gesamten Medienindustrie werden eingeebnet. Auch hier glänzt Herausforderer Apple – diesmal als Musikvermarkter gegenüber den traditionellen Medienkonzernen.¹⁰
- Die fortschreitende rechtliche **Deregulierung** löst ehemals geschützte Reviere wie Telekommunikation, Energieversorgung und Luftverkehr auf.¹¹ Herausforderer wie Ryanair nutzen die neuen Freiräume im Wettlauf mit ehemaligen Branchengrößen.

Diese Trends haben entscheidende Konsequenzen für das Wettbewerbsklima der betroffenen Industrien:

- Etablierte Branchenstrukturen werden aufgelöst. Neue Wettbewerber können mit reduziertem Aufwand vormals abgeschottete Märkte betreten. Dadurch wird es in diesen Märkten enger. Sobald das Angebot die Nachfrage übersteigt, ist Wachstum nur noch durch Verdrängung möglich.¹² Unternehmen können der Konkurrenz nicht mehr ausweichen.
- Gleichzeitig sind etablierte Wettbewerbspositionen schwerer zu halten. Ehemalige Wettbewerbsvorteile verlieren an Bedeutung oder werden gänzlich irrelevant – wie das Beispiel der Medienindustrie zeigt. Hier ist noch offen, welche Wettbewerbsvorteile etablierte Spieler in die nächste Phase der Marktentwicklung retten können. Die Branchenführer werden durch diese Trends geschwächt und Herausforderer gestärkt.

Angesicht dieser Entwicklungen können sich Unternehmen in ihren Märkten entweder offensiv oder defensiv verhalten. Verteidiger können versuchen, ihre angestammte Wettbewerbsposition trotz zunehmender Konkurrenz zu bewahren. Diese Unternehmen werden die dargestellten Trends in erster Linie als Risiken erleben. Der zunehmende Wettbewerb wird ihre Margen voraussichtlich unter Druck setzen, während die Erosion der Wettbewerbsvorteile es ihnen erschweren wird, Konkurrenten abzuwehren. Herausforderer hingegen werden diese globalen Entwicklungen als Chance nutzen können, um Marktanteile zu gewinnen und neue Märkte zu erschließen. Die Marktentwicklung kann ihre Wachstumsinitiativen unterstützen und ihnen neue Möglichkeiten eröffnen, um der Stagnation gesättigter Märkte zu entkommen.

Otto von Bismarck hat die Einsicht geprägt, dass Staatschefs den Wind der Geschichte zwar nicht erzeugen können, diesen aber bewusst nutzen sollten, um das Staatsschiff in den Zielhafen zu segeln.¹³ Diese Erkenntnis lässt sich auf die heutigen Märkte übertragen: Der Wind der Marktentwicklung wird vor allem die Verteidiger behindern und das Wachstum der Herausforderer unterstützen. Das ist der Hintergrund, vor dem Herausforderer den Wettbewerb mit Branchenführern aufnehmen können.

Herausforderer haben Rückenwind

Das Problem: Die Fähigkeiten großer Konkurrenten

»Size does matter« – mit diesen Worten beschreiben die Helden des Hollywoodfilms *Godzilla* ihre Schwierigkeiten bei der Jagd auf eine Riesenechse, die Manhattan verwüstet.¹⁴ Diese Erkenntnis lässt sich auf den Wettbewerb mit Branchenführern übertragen, denn auch hier spielt die Größe des Konkurrenten eine entscheidende Rolle. Aber was ist das Schlüsselproblem in einer solchen Wettbewerbssituation? Welche besonderen Herausforderungen schafft die Größe eines Branchenführers für wachstumsorientierte Unternehmen? Viele Herausforderer beantworten diese Frage nicht präzise genug. Sie verfehlen mit ihren

Wachstumsinitiativen die gewünschten Ziele, weil das Schlüsselproblem im Wettbewerb mit Branchenführern ungelöst bleibt.

Um dieses Problem klar zu erfassen, ist eine kurze Definition erforderlich: Als *Branchenführer* werden in diesem Buch alle Unternehmen bezeichnet, die einen deutlich größeren Marktanteil besitzen als der Herausforderer. Das Schlüsselproblem im direkten Wettbewerb mit einem solchen Unternehmen ist in zwei Schritten zu erfassen.

Erstens: Größe bedeutet Stärke. Je größer ein Unternehmen im Vergleich zu seinen Konkurrenten ist, desto stärker ist seine Wettbewerbsposition. Dieser empirische Zusammenhang gilt übergreifend für alle Branchen.¹⁵ Darum entspricht das Bild von behäbigen Branchenführern, die zu leichten Opfern schneller Herausforderer werden können, meist nicht der Realität. In der Regel sind Branchenführer die wettbewerbsstärksten Unternehmen des Marktes. Ihre überlegene Position beruht auf größeren Ressourcen und einer Reihe struktureller Vorteile, von denen hier nur die wichtigsten aufgezählt sind:

- *Kostenstruktur*: Lernkurveneffekte, Fixkostendegression und Einkaufsmacht verschaffen großen Unternehmen Kostenvorteile.
- *Kundenzugriff*: Bekannte Marken, große Kundenbestände und erlernte Kaufgewohnheiten verankern Branchenführer fester bei den Kunden.
- *Engpässe*: Große Unternehmen haben einen besseren Zugang zu knappen Ressourcen (z. B. Rohstoffe, Lizenzen) und können selbst Engpässe schaffen (z. B. Lieferanten exklusiv binden, technische Standards festlegen).
- *Liquidität*: Die Unternehmenserträge steigen mit dem Marktanteil. Große Unternehmen haben darum bei gesunder Finanzierung den »längeren Atem«.

Einige dieser Größenvorteile haben in den letzten Jahren an Bedeutung eingebüßt. So können kleine Anbieter heute durch Outsourcing die Kostenstrukturen großer Hersteller erreichen. An der grundlegenden Asymmetrie zwischen Branchenführern und Herausforderern hat sich dadurch aber nichts geändert. Die Branchenführer sind grundsätzlich nicht nur größer, sondern auch stärker. Darum befinden sie sich

in einer besseren Ausgangsposition, um den Verdrängungswettbewerb gegen Herausforderer zu gewinnen. Sie können ihre Stärken nutzen, um die Wachstumsinitiativen der Wettbewerber abzuwehren und zum Gegenschlag auszuholen. Microsoft ist beispielsweise unter der Führung von Bill Gates konsequent in das Duell mit dem Herausforderer Netscape eingetreten. Der Verlauf dieses ungleichen Duells, das mit Netscapes Niederlage endete, wird in Teil III des Buches beschrieben.¹⁶ Branchenführer haben stets das Potenzial, den Wachstumsambitionen der Herausforderer entgegenzutreten und diese mit noch stärkeren Gegenmaßnahmen in den Schatten zu stellen. Diese Ausgangslage führt im nächsten Schritt zum Schlüsselproblem, das Herausforderer beim Wettlauf um Marktanteile lösen müssen.

Zweitens: Entscheidend ist letztlich nicht, was Branchenführer *können*, sondern was sie tatsächlich *tun*. Entscheidend ist nicht, ob sie größere Ressourcen und Strukturvorteile besitzen. Entscheidend ist lediglich, ob sie diese Stärken auch wirklich einsetzen. Das ist der archimedische Punkt, an dem Wachstumsstrategien ansetzen müssen, um im Wettbewerb mit großen Konkurrenten wirksam zu sein. Herausforderer können nicht verhindern, dass sich der Branchenführer in einer stärkeren Position befindet. Darum müssen sie verhindern, dass er seine Vorteile im Wettbewerb ausspielt. Ein Herausforderer kann das Potenzial seines großen Gegenspielers weder ignorieren noch übertreffen. Also muss er es neutralisieren.

Das Potenzial des Branchenführers neutralisieren

Manche Herausforderer erfassen diesen Kernpunkt nicht explizit und setzen mit ihren Initiativen an der falschen Stelle an. Sie konzentrieren sich darauf, operative Leistungsvorteile zu schaffen, indem sie zum Beispiel bessere Produkte und Serviceleistungen lancieren. Damit lösen sie jedoch nicht das Kernproblem. Solange der Branchenführer seine überlegenen Ressourcen mobilisieren kann, ist es letztlich zweitrangig, wer Produktvorteile besitzt. Die Geschichte gescheiterter Wachstumsinitiativen kennt zahlreiche, exzellente Produkte und Dienstleistungen, die von der Marktmacht etablierter Branchenführer aus dem Markt gedrängt wurden. In diesen Fällen haben sich Herausforderer oft auf Leistungsvorteile fokussiert und das Kernproblem nicht adressiert: die großen Konkurrenten am Gegenschlag zu hindern. Die-

se Erfahrung hat auch Netscape machen müssen. Das Unternehmen setzte im Wettbewerb mit Microsoft auf die Qualität seines Browsers. Die vermeintlichen Produktvorteile des Herausforderers konnten den Branchenprimus Microsoft jedoch nicht davon abhalten, sich schließlich durchzusetzen. Selbst Apple hat diese harte Lektion lernen müssen. Obwohl der Herausforderer mit seinen bahnbrechenden PCs den Computermarkt revolutionierte, hielt dies den Platzhirschen IBM nicht davon ab, mit eigenen Produktkonzepten dagegenzuhalten, die Apple über Jahre zu einer Fußnote der Geschichte machten.¹⁷

**Bessere Produkte adressieren
nicht das Kernproblem**






Darum reicht es im Wettbewerb mit Branchenführern meist nicht aus, eine bessere Leistung anzubieten. Herausforderer müssen dem großen Konkurrenten einen Schritt voraus sein und verhindern, dass der Branchenführer sein überlegenes Potenzial mobilisiert. Diese Aufgabe kann meist nicht auf der operativen Ebene gelöst werden. Dafür ist es häufig unerheblich, wie reibungslos ein Unternehmen seine Geschäftsprozesse beherrscht, wie gut seine Produkte sind, wie viel Engagement seine Servicemitarbeiter zeigen oder wie herausragend die Markenkommunikation ist. Diese Aufgabe kann nur auf der strategischen Ebene gelöst werden. Geeignete Lösungsmuster sind bereits vor langer Zeit in einem ganz anderen Kontext entwickelt worden: von Caesar, Napoleon & Co.

Die Vorlagen: Caesar, Napoleon & Co.

Der Blick in die Geschichte bietet ausgezeichnete Vorlagen für den Wettbewerb mit Branchenführern. Gerade auf historischem Gebiet sind die Kernaufgaben eines solchen Vorhabens nachvollziehbar und überzeugend gelöst worden. Bereits vor Jahrhunderten standen Feldherren vor der Aufgabe, sich in wichtigen Schlachten gegen größere Wettbewerber durchzusetzen. Caesar, Hannibal oder Napoleon haben diese Herausforderungen angenommen und konnten mit erstaunlichen Erfolgen Geschichte schreiben (vgl. Abb. 1). Dabei waren Caesar & Co. mit den

gleichen Kernproblemen konfrontiert, die Herausforderer heute im Wettbewerb mit Branchenführern lösen müssen. Ihre Kontrahenten waren meist nicht nur größer, sondern auch stärker; sie waren nicht nur numerisch überlegen, sondern häufig auch besser ausgestattet und damit in einer weit günstigeren Ausgangsposition, um die Schlacht für sich zu entscheiden.

Abb. 1: Erfolge gegen größere Wettbewerber

<u>Feldherr</u>	<u>Erfolg</u>	<u>Größe des Wettbewerbers*</u>
		<small>* in % der eigenen Größe</small>
Alexander der Große	Gaugamela (331 v. Chr.)	 500%
Hannibal	Cannae (216 v. Chr.)	 200%
Caesar	Pharsalos (48 v. Chr.)	 215%
Friedrich der Große	Leuthen (1757)	 165%
Napoleon	Austerlitz (1805)	 145%

Quelle: Lane Fox (2010), Kroener (2003), Meier (2002), Speidel (2003), Hebold (2008)

Auf operative Leistungsvorteile durften sich Caesar & Co. angesichts dieser ungleichen Kräfteverhältnisse nicht verlassen. Den entscheidenden Ausschlag konnten nicht individuelle Spitzenleistungen der Krieger liefern, sondern nur überlegene Ideen.¹⁸ Caesar & Co. haben ihre Strategien schon in der Grundstruktur so angelegt, dass die größeren Ressourcen des Gegners nicht zur Geltung kamen. Sie räumten den überlegenen Konkurrenten keine Gelegenheit ein, ihre Wettbewerbsvorteile zu entfalten und wirksam auszuspielen. Häufig waren die Strategien von Caesar & Co. in ihrer inneren Logik so zwingend, dass selbst die Wettbewerber diesen Plänen folgten und einen Beitrag zur eigenen Niederlage leisteten.

Die Erfolge von Caesar & Co. sind Teil eines empirischen Musters, das über die Jahrhunderte nachweisbar ist: Versucht ein kleiner Heraus-

forderer mit konventionellen Mitteln zu gewinnen, hat er nur geringe Chancen. Im konventionellen Wettbewerb setzen sich letztlich die überlegenen Ressourcen durch. Verwendet der kleine Herausforderer jedoch eine innovative Strategie, dann wendet sich das Blatt. Plötzlich wird der Kleine zum Favoriten. Auf einmal ist nicht mehr der Umfang der Ressourcen entscheidend, sondern nur die Frage, wie diese eingesetzt werden.¹⁹

Das Grundmuster überraschender Erfolge

Die Strategien von Caesar & Co. lassen sich auf das moderne Management übertragen und sind angesichts gesättigter Märkte von besonderer Relevanz, weil sie im Prinzip auch die Probleme wachstumsorientierter Unternehmen im Verdrängungswettbewerb lösen. Darum folgen erfolgreiche Herausforderer in unterschiedlichsten Branchen diesen Strategien – manche tun dies vielleicht bewusst, viele wahrscheinlich unbewusst. In diesem Buch dienen die Ideen von Caesar & Co. ganz bewusst als Inspirationsquellen, aber auch als konkrete Blaupausen, um wirksame Lösungen für die Herausforderungen des Wettbewerbs mit Branchenführern vorzustellen. Dabei geht es nicht darum, die Ideologie oder die Ziele kriegerischer Konflikte zu übernehmen.²⁰ Es geht vielmehr darum, die über Jahrhunderte weiterentwickelte Kunst des Wettbewerbs mit großen Konkurrenten zu nutzen, um konstruktive Ziele zu verfolgen und Unternehmen auch auf gesättigten Märkten zu nachhaltigem Wachstum zu führen. Aus diesem Ansatz ist die ANA-Methode entstanden.

Die Anwendung: Wachstum mit der ANA-Methode

Die ANA-Methode ist ein Gesamtkonzept für den Wettbewerb mit Branchenführern. Sie überträgt die Ideen von Caesar & Co. auf die heutigen Märkte und kombiniert Strategien mit Instrumenten zur Strategieanwendung. Die Methode besteht im Kern aus fünf Herausfordererstrategien. Diese Strategien nutzen klassische Wettbewerbsnachteile großer Konkurrenten, neutralisieren deren überlegenes Potenzial und richten die eigenen Wachstumsinitiativen auf die wirksamsten Stellen

des Marktes. Ergänzt werden diese fünf Strategien durch Instrumente zur Wettbewerbsanalyse sowie zur Strategieauswahl und Strategieimplementierung. Auf diese Weise entsteht ein integriertes Konzept, das den ganzen Strategieprozess umfasst und jede Prozessphase mit aufeinander abgestimmten Instrumenten unterstützt.

Die Grundlagen und die zwei wichtigsten Instrumente der ANA-Methode werden gleich im Anschluss in *Teil II* des Buches vorgestellt.

In *Teil III* folgen die fünf konkreten Strategien (vgl. Abb. 2). Zunächst wird die Grundidee jeder Strategie am Ablauf einer historischen Schlacht von Caesar & Co. erläutert. Danach zeigen Fallbeispiele aus dem heutigen Management, wie Unternehmen diese Vorlagen im Wettbewerb mit Branchenführern nutzen können. Sie erfahren, in welchen Wettbewerbssituationen die jeweiligen Strategien eingesetzt werden können und welche zentralen Erfolgsfaktoren beim Einsatz eine Rolle spielen. Die wichtigsten Aspekte der Strategien sind am Ende jedes Kapitels zusammenfassend dargestellt.

Abb. 2: Strategien

<u>Strategien</u>	<u>Vorlage</u>	<u>Anwendung</u>
1. Das Kerngeschäft umfassen	Hannibal	TTI u.a.
2. Die Überdehnung der Konkurrenten nutzen	Alexander der Große	Ryanair u.a.
3. Etablierte Strukturen brechen	Caesar	Apple u.a.
4. Die Erwartungswelle antizipieren	Napoleon	ING-DiBa u.a.
5. Ein Randsegment als Sprungbrett nutzen	Friedrich der Große	Oracle u.a.

In *Teil IV* dreht sich schließlich alles um die Anwendung der Strategien. Sie erfahren, wie große Wettbewerber systematisch analysiert werden können, um entscheidende Ansatzpunkte für das eigene Wachstum zu finden. Darüber hinaus wird ausführlich dargestellt, wie Sie die fünf Herausfordererstrategien an Ihre konkrete Wettbewerbssituation an-

passen können und welche Schritte zu deren Implementierung notwendig sind.

Die Hauptaufgabe der ANA-Methode ist es, die Brücke zwischen den Ideen von Caesar & Co. und den praktischen Managementaufgaben der Gegenwart zu schlagen. Mit dieser Methode können Sie neue Bezugsräume erschließen und von universellen Erfahrungen profitieren – von den Erkenntnissen jener Feldherren, die schon vor Jahrhunderten den Kern des Problems erfasst haben, den der Wettbewerb mit großen Konkurrenten darstellt. Niemand kann heute mit Bestimmtheit sagen, wie Napoleon Bonaparte einen modernen Großkonzern geführt hätte. Aber mithilfe der ANA-Methode wird nachvollziehbar, wie manches Unternehmen noch erfolgreicher sein könnte, wenn es Napoleons Strategien folgen würde.