

Überleben in der Weltwirtschaft

„Wer nur etwas von Marketing versteht, versteht nichts von Marketing“, meint US-Professor Jagdish N. Sheth und propagiert den Blick über den Tellerrand. Seine Perspektive auf die Wirtschaft in der globalisierten Welt ist geprägt von seinen drei wissenschaftlichen Leidenschaften – neben Marketing sind das die Bereiche Finanzen und Weltpolitik.

von Albin Wallinger



PROF. JAGDISH N. SHETH: „DREI UNTERNEHMEN, VIELE SPEZIALISTEN – UND DAZWISCHEN HERRSCHT UNTERGANG.“

Foto · Goizeta-Magazin

Seine ganzheitliche Sicht macht den Wirtschaftswissenschaftler Jagdish N. Sheth, Professor an der Goizueta Business School der Emory University in Atlanta/USA, zum geschätzten Gesprächspartner auf höchster Ebene. In Unternehmen, weil er etwas von Zahlen versteht, und in der Politik, weil er ein Gespür für geopolitische Entwicklungen besitzt. Sheth: „Ich stamme aus Indien. Uns sagt man eine besondere Begabung für Zahlen und Mathematik nach. Und gleichzeitig kommen wir Inder viel in der Welt herum und interessieren uns für Weltpolitik.“

Zum Thema „geopolitische Entwicklungen“ meint der 65-Jährige: „Nicht mehr ein Land steht im globalen Wettbewerb, sondern ein ganzer Kontinent. Zum Beispiel Europa als Ganzes.“ Sheth sieht drei große Welt-Blöcke („Triad Power“), die sich gegenseitig in Schach halten: der amerikanische Block, der europäische Block und der asiatische Block mit China als wirtschaftlichem Zentrum. Sheth: „Diese drei großen Wirtschaftsräume werden zwar auch in Zukunft miteinander Handel treiben, aber darauf achten, sich die Einflusszonen weltweit aufzuteilen. Die militärische Rivalität wird durch die

wirtschaftliche Rivalität ersetzt. Dabei wird es interessant sein, wie sich Russland, die Türkei, Indien und diverse islamisch beeinflusste Länder verhalten werden. Wahrscheinlich werden sich diese Länder an einen der drei Blöcke anlehnen – oder versuchen, einen Alleingang zu starten, was zu einer Isolation führen könnte.“

Beim Stichwort „Finance“ beginnen die Augen des gelernten Buchhalters zu leuchten: „Als Marketing-Mann müssen Sie vor allem die so genannte ‚U-Kurve‘ verstehen. Diese zeigt den Zusammenhang zwischen Marktanteil und finanziellem Ergebnis. Unternehmen mit sehr großem Marktanteil, also Generalisten oder Volumenhersteller, weisen eine signifikant hohe Rentabilität auf. Spezialisten und fokussierte Unternehmen ebenso. Andere Wettbewerber mit mittelmäßigen Marktanteilen erreichen hingegen eine geringe Rentabilität und sitzen so zwischen den Stühlen, oder anders gesagt, im Graben.“ (Abb.).

Welche Folgen hat die aktuelle geopolitische Neuordnung für diverse Branchen und Unternehmen? Sheth: „In jedem dieser Blöcke wird es pro Branche einen Unternehmens-Champion geben, der dann weltweit mitspielen möchte und auch wird.“ Weltweit gäbe es dann somit drei große Betriebe – schön aufgeteilt nach Wirtschaftsblöcken. Sheth nennt das Ganze „die Regel der Drei“ („The Rule of The Three“).

Die Regel gelte auch auf kontinentaler und nationaler Ebene: „Es werden immer drei Großunternehmen einen Markt beherrschen, gleichzeitig werden Spezialisten eine große Chance haben.“

Was bedeutet das Ganze für europäische Unternehmen? Sheth: „Die Marktanteile werden jetzt verteilt. Die Konsolidierung schreitet in vielen Branchen voran. Auch Spezialisten müssen ganz anders denken – europaweit.“

Aus der U-Kurve leitet Sheth ab, welche Unternehmen überleben werden: „Drei große Unternehmen, viele Spezialisten – und dazwischen herrscht Untergang. Diese Mitte ist ein veritables Bermuda-Dreieck. Dort tummeln sich zu groß gewordene Nischenplayer und zu kleine Generalisten. Beide werden sich nicht auf Dauer im Markt halten können.“ Hier würde dann die Stunde der Private-Equity-Fonds schlagen: „Aus dem Scheitern von Unternehmen Kapital zu schlagen ist zu einem großen Geschäft geworden. Weltweit sind unzählige Fonds ent-

standen, die kränkelnde, aber sanierungsfähige Unternehmen aufkaufen und wieder zu beleben versuchen.“

Sheth hat zusammen mit seinem Partner Rajendra Sisodio sein Modell auf eine gründliche Forschungsarbeit gestützt („ex-post-analysis“). Zwischen 1994 und

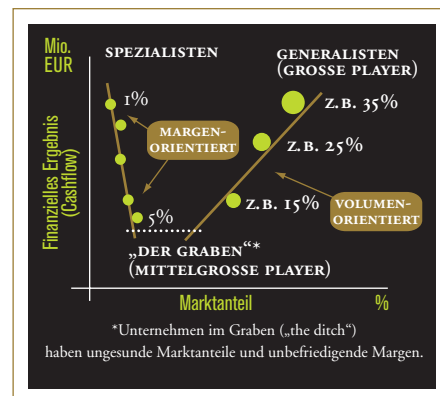
2002 wurden insgesamt über 100 Branchen

unter die Lupe genommen. Die Stärke des Modells sieht Sheth in dem Prognose-Charakter, aber unter dem Vorbehalt, dass sich nationale Regierungen nicht einmischen und es keine gravierenden technologischen Umbrüche im jeweiligen Markt gibt. Die ersten Ergebnisse wurden 2002 in dem Buch „The Rule of the Three“ veröffentlicht, 2003 in der deutschen Version („Das Gesetz der Drei“, Redline Wirtschaft). Weitere Erkenntnisse werden 2006 folgen.

Konkret sehen Sheth und Sisodio durch ihre Forschungsarbeit folgende zehn Thesen bestätigt.

1. Reife Märkte sind durch die Existenz von drei großen Marktteilnehmern gekennzeichnet. Diese vereinen zusammen mindestens 60 Prozent des Branchenumsatzes. Daneben ist Platz für eine Vielzahl kleiner Produkt- und Marktspezialisten, deren Marktanteil ein Prozent bis maximal fünf Prozent beträgt.
2. Die Ertragslage der großen Marktteilnehmer verbessert sich mit wachsendem Marktanteil – aber nur bis zu einem gewissen Punkt. In der Regel bis zu einem Marktanteil von 40 Prozent. Jenseits dieser Schwelle setzen negative Skaleneffekte ein, und das Unternehmen gerät möglicherweise verstärkt in das Visier der Regulierungs- und Kartellbehörden.
3. Langfristig entwickelt sich in der Regel ein dritter Generalist, auch wenn zwei Branchenführer den Markt bestimmen.
4. Sinkt der Marktanteil eines Generalisten unter zehn Prozent, rutscht er ab in den Graben und muss dann entweder versuchen, Marktanteile zurückzugewinnen oder sich zu einem Spezialisten zu entwickeln.
5. Wenn sich ein Markt im Abschwung befindet, führt der Kampf zwischen dem Branchenersten und -zweiten oft dazu, dass die Nummer drei im Graben landet.
6. Der Wettbewerb zwischen der Nummer eins und der Nummer zwei einer Branche hat in der Regel keine negativen Auswirkungen auf die Spezialisten.

Abb.: Die „U-Kurve“ nach Sheth



MARKTANTEIL UND FINANZIELLES ERGEBNIS IN EINER BRANCHE absatzwirtschaft

Strategien für die Nummer eins einer Branche

- AUF INNOVATIONEN SCHNELL MIT EIGENEN PRODUKTEN REAGIEREN
- DIE EINFÜHRUNG BRANCHENWEITER STANDARDS VORANTREIBEN
- DURCHSCHLAGENDE MARKETING- UND WERBEKAMPAGNEN ENTWICKELN
- VIELFÄLTIGE DISTRIBUTIONSKANÄLE NUTZEN
- KOSTENSENKUNG UND ZUGLEICH PROKUTDIFFERENZIERUNG BETREIBEN UND AUF VOLUMEN STATT MARGEN SETZEN
- DIE MÄRKTE AUSWEITEN
- DOGMATISCHES DENKEN VERMEIDEN

„JEDER MARKETING-LEITER HAT EINEN VORGESETZTEN. DIESE VERSTEHEN OFT NICHT, WARUM MAN SOVIEL GELD INS MARKETING INVESTIEREN SOLLTE. WER NICHT IM GRABEN LANDEN WILL, MUSS SICH DIE VERTEIDIGUNG ETWAS KOSTEN LASSEN. DAS GILT FÜR DEN GENERALISTEN, ABER AUCH FÜR DEN SPEZIALISTEN, DER IMMER WIEDER NEUE EINTRITTSBARRIEREN AUFBAUEN MUSS.“

JAGDISH N. SHETH

7. Globale Branchenführer müssen wenigstens in zwei der großen Blöcke der Welt – Amerika, Europa, Asien – eine führende Position besitzen.
8. Der Branchenprimus ist meist das am wenigsten innovative Unternehmen, obwohl er in der Regel über das größte Budget für Forschung und Entwicklung verfügt.
9. Die Nummer drei ist gewöhnlich das innovativste Unternehmen in einer Branche. Doch seine Innovationen werden ihm oft von der Nummer eins und der Nummer zwei „gestohlen“.
10. Mit einem Spezialistenstatus wächst die Effizienz. Die meisten Ziele können so mit weniger Zeitaufwand und Energie erreicht werden. Allerdings erliegen viele Spezialisten der Verlockung, den Marktanteil auszuweiten. Oft führt dies dazu, dass sie damit ihre unverwechselbaren Merkmale opfern und ihre angestammten Kompetenzen verwässern.

Stellt sich die Frage, warum ausgerechnet drei Große einen Markt, eine Branche, beherrschen werden. Sheth: „Zwei Unternehmen – das würde zu einer oligopolartigen Preispolitik führen oder zur gegenseitigen Zerstörung, während Sie bei vier Unternehmen von ständigen Preiskämpfen ausgehen können.“

Für die Sektoren, die Deutschland besonders prägen (zum Beispiel Auto, Stahl, Bankdienstleistungen, Luftfahrt/Touristik, Konsumgüter) haben Sheth und Sisodio keine validen Zahlen vorgelegt. Dennoch hilft ihr Denkmodell – bei entsprechender Analogiefähigkeit – dabei, den Fusions- und Ausleseprozess in vielen Branchen zu verstehen.

In der Automobilbranche scheint genau die „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ zu existieren, die Sheth so bildhaft darstellt: „Big is beautiful“ sowie „Specialist is beautiful“. Der weltweite Kampf um die Position der „Großen Drei“ ist dabei gerade im Gange. Daimler hat sich mit einer teuren Expansionsstrategie in den Kreis der globalen Volumenhersteller eingekauft – und wird noch einige Zeit brauchen, um in den Genuss der Skaleneffekte einer

Strategien für Branchenzweite

- **PRODUKTIVES MARKETING BETREIBEN**
- **KONZENTRATION AUF WERTHALTIGKEIT**
- **EFFIZIENZLÜCKE ZUM BRANCHENPRIMUS SCHLIESSEN**
- **JE NACH VORAUSSETZUNG:**
 - **DEN BRANCHENFÜHRER GEKONNT NACHAHMEN**
 - **DEN BRANCHENFÜHRER STÜRZEN**
 - **DEN BRANCHENFÜHRER HERAUSFORDERN**
 - **KOEXISTENZ DURCH SEGMENTIERUNG PFLEGEN**

Strategien für Spezialisten

- **EXKLUSIVITÄT WAHREN UND PRODUKT-/MARKTANTEIL BEHAUPTEN**
- **DAS SPEZIALPRODUKT REIN HALTEN, ABER WENN NÖTIG SUB-SPEZIALPRODUKTE ENTWICKELN**
- **ZIELGRUPPEN-MARKETING BETREIBEN**
- **VERKAUFSKOMPETENZ, SERVICEQUALITÄT UND ERFAHRUNG IN DEN VORDERGRUND RÜCKEN**
- **FIXKOSTEN NIEDRIG HALTEN**
- **EINTRITTSBARRIEREN ERRICHTEN**
- **NICHT DEN WEG EINES REGIONALSPEZIALISTEN EINSCHLAGEN**
- **WACHSTUM UNTER KONTROLLE HALTEN**

wirklichen „Welt-AG“ zu kommen. Daneben gibt es Spezialisten, die zeigen, dass Größe allein nicht entscheidend für wirtschaftlichen Erfolg ist: die Luxushersteller Porsche und BMW. Für die Branche der Automobilzulieferer in Deutschland mit ihren 329 300 Beschäftigten hat Sheth nur einen Rat parat: „Setzen Sie auf Nischen mit europa- oder weltweiter Geltung!“

Nach der Theorie von Sheth müsste es in Amerika, in Europa und in Asien jeweils einen großen Stahlproduzenten geben. Genau das zeichnet sich derzeit ab. Beispiel Amerika: Der Milliardär Mittal nahm 2004 den US-Markt ins Visier und kaufte die International Steel Group/ISG – welche zuvor schon Bethlehem Steel übernommen hat. Beispiel Asien: Dort werden die Marktanteile gerade verteilt. In Japan ist Nippon Steel mit einer Produktion von rund 30 Millionen Tonnen Stahl ein starker Player. Auf das chinesische Festland drängt der koreanische Stahlkonzern Posco, der – gestärkt durch gute Renditen im Heimatmarkt – zwei Milliarden Dollar im Nachbarland investieren will. In Europa hat sich schon ein Riese herausgebildet: die luxemburgische Arcelor, der einzige Volumenanbieter mit weltweit interessanten Skaleneffekten.

Wenn sich die Nationalstaaten aus ihren staatsdominierten Banken zurückziehen, wird es auch in Europa wahrscheinlich drei große Anbieter geben, die den Kontinent beherrschen. Rolf Breuer, Exchef der Deutschen Bank: „Nur wenige werden sich als Europabanken positionieren können, die übrigen werden sich als Spezialisten entwickeln müssen.“ In den vergangenen Monaten hat sich die italienische Unicredit zusammen mit der HypoVereinsbank auf den Weg zur „Europabank“ gemacht.

Viele Fluglinien wollen in Europa zu den „Großen Drei“ gehören. Air France arbeitet mit KLM zusammen. Die Lufthansa setzt ebenfalls auf Kooperation und hat sich in der Schweiz eingekauft. In der „NZZ“ plädierte Lufthansa-Chef Mayrhuber kürzlich für »

eine stärkere Zusammenarbeit der europäischen Fluggesellschaften: „Wir haben die Aufgabe, Dimensionen zu erreichen, die es Europa als Ganzes ermöglichen, im Weltkonzert mitzuspielen. In dieser Branche bringt Größe Gewicht. Aus Größe ergeben sich Vorteile am Kapitalmarkt, beim Einkauf und bei der kompletten Angebotspalette. Die verbleibenden US-Unternehmen werden in drei bis vier Jahren gestärkt auftreten. In Asien sind junge Unternehmen mit teilweise riesigen Heimmärkten entstanden. Das Personal dieser Fluggesellschaften ist außerdem sehr jung, dadurch kommen Probleme mit Pensionslasten frühestens in 30 Jahren auf die Firmen zu.“

In der Konsumgüterindustrie scheint folgende Sheth-Erkenntnis zur Anwendung zu kommen: „Wenn zwei Große zwischen 50 und 70 Prozent eines Marktes besetzen, ist kein Platz mehr für einen dritten, breit diversifizierten Generalisten.“ Will heißen: Die Nummer drei schafft es nicht mehr in ein bundesweites Regal. August Oetker bringt die Herausforderung so auf den Punkt: „Wir müssen Marktführer sein, denn nur der Marktführer wird im Regal gebraucht. Dabei müssen wir ein klarer Marktführer sein – keiner mit einem Vorsprung von ein oder zwei Prozent.“ Zur Freude kleinerer Anbieter bleibt – zum Glück – auch Platz für einige Super-Nischenplayer. Beispiel „Elmex“. Geschäftsführer Mario J. Perinelli in einem absatzwirtschaft-Interview: „Wir machen nur das, was uns als Spezialist der medizinischen Zahnpflege europaweit stark macht. Wir konzentrieren uns auf einige, nicht alle Vertriebskanäle. Wir betreiben Preispflege, wollen Profit-Leader sein und gehen hier keine Kompromisse ein. Eher verzichten wir auf den Umsatz.“

Marketing-Leiter bekommen von Seth und Sisodio konkrete Handlungsanleitungen mit auf den Weg. Die wichtigsten Empfehlungen sind in den Kästen dargestellt.

Die Empfehlung für den Branchenprimus ist ziemlich frech: „Die beste Strategie besteht darin, von der Nummer drei zu kopieren und sich dadurch weiterzuentwickeln. AT&T übernahm zum Beispiel viele Marketinginnovationen von MCI und Sprint, IBM und Microsoft haben zahlreiche Lektionen von Apple gelernt.“ Sheth rät außerdem dazu, Standards voranzutreiben und so viele Distributionskanäle wie möglich zu besetzen. Auch empfiehlt er, keine Rücksicht auf heilige Kühe zu nehmen: „Branchenfürher müssen bereit sein, ihre Technologie zu verändern, alte Produkte aufzugeben und neue Marketingmethoden zu übernehmen.“

Branchenzweite müssen oft überproportional viel in das Marketing investieren. So übertrifft das Werbebudget von Pepsi in manchen Jahren jenes von Coca-Cola. Dabei müssen Nummer-zwei-Anbieter jedoch aufpassen, das Marketinggeld nicht ziellos auszugeben. Stattdessen müssen sie besonders kreativ sein und die Mittel selektiv einsetzen, zum Beispiel für die wichtigsten Kunden in Schlüsselmärkten. Hilfreich für Branchenzweite ist es auch, die Werthaltigkeit des

Strategien für Branchendritte

- INNOVATION UND DIFFERENZIERUNG
- KONZENTRATION DER RESSOURCEN AUF DIE BESTEN CHANCEN
- GUERRILLA-MARKETING BETREIBEN
- KALKULIERTE RISIKEN EINGEHEN
- VERTIKALE PARTNERSCHAFTEN FÖRDERN
- HORIZONTALE PARTNERSCHAFTEN AUFBAUEN

Angebots zu verbessern und diese wertsteigernden Zusatzleistungen geschickt zu kommunizieren – bei Wahrung der preislichen Parität. Auch gezielte Preissenkungen können hie und da überproportionale Marktanteilsgewinne bringen.

In einem schnell wachsenden Markt kann der Zweite den Ersten imitieren und so in seinem Windschatten segeln. Ist der Markt bereits im Reifestadium und verfügt die Nummer eins über einen großen Vorsprung, besteht die beste Strategie in der „Koexistenz“, bei der die Nummer zwei den Markt segmentiert und eine direkte Konkurrenz so weit wie möglich vermeidet. Wegen der beträchtlichen Ressourcen des Marktführers könnte eine direkte Konfrontation sehr kostspielig werden. In einem stagnierenden Markt käme es dabei „nur“ zu einem Nullsummenspiel.

Für einen Branchendritten ist laut Sheth die wichtigste Erfolgsvoraussetzung „Innovation“ – und zwar in einer Art und Weise, die vom Branchenersten nicht nachgeahmt werden kann. Auch lässt sich der Marktanteil steigern, wenn der Branchendritte auf eine „Guerrilla-Technik“ setzt und nach den Achillesfersen seiner Mitbewerber sucht. Sheth nennt hier als älteres Beispiel MCI und das „Friends and Family“-Programm, mit dem das Unternehmen versucht hat, die Größe des Konkurrenten AT&T in dessen Nachteil zu verwandeln. Ein Weg besteht auch darin, Allianzen mit Zulieferern, Abnehmern oder Spezialisten zu bilden, oder „im Graben“ nach Übernahmekandidaten, Partnern oder Allianzen Ausschau zu halten, die dem Branchendritten neue Kunden, neue Märkte oder neue Produkte zuführen.

Für Spezialisten definieren Sheth und Sisodio acht Strategien. Zwei wichtige Aspekte sind: hartes Controlling der Fixkosten und kontinuierlicher Aufbau von Eintrittshürden. Hürden können beispielsweise besonders gute Beziehungen zu den Lieferanten oder exklusive Vertriebsvereinbarungen sein. So würde es auch einem David gelingen, einen Goliath vom ureigensten Terrain fern zu halten. ✨

Albin Wallinger, MBA, IST WIRTSCHAFTS- UND FINANZJOURNALIST IN LUXEMBURG. ER IST ABSOLVENT DER GOIZUETA BUSINESS SCHOOL (ATLANTA/USA). @ INFO@BUSINESSTEXT.LU