

# **Wettbewerbsstrategien in schrumpfenden Märkten**

## Handlungsempfehlungen für die Gießereiindustrie

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Schrumpfende Märkte</b>	<b>9</b>
2.1	Definition schrumpfender Märkte	9
2.2	Ursachen schrumpfender Märkte	11
2.3	Reaktionsmöglichkeiten	12
2.3.1	Marktaustritt	12
2.3.1.1	Ertragswertermittlung eines Unternehmens unter Berücksichtigung von Ertragsminderungen im Zeitablauf	13
2.3.1.2	Liquidationswert	16
2.3.1.3	Verkaufswert	17
2.3.2	Verbleib im schrumpfenden Markt	19
2.3.2.1	Wirtschaftlich begründete Marktaustrittsbarrieren	19
2.3.2.2	Strategische Begründung	19
2.3.2.3	Soziale und emotionale Austrittsbarrieren	20
<b>3</b>	<b>Strategische Produktionsprogrammplanung im schrumpfenden Markt</b>	<b>21</b>
3.1	Für die Strategieentwicklung zu berücksichtigenden Charakteristika schrumpfender Märkte	22
3.1.1	Allgemeine Charakteristika schrumpfender Märkte	22

3.1.2	Spezielle Charakteristika für schrumpfende Märkte am Beispiel der Gießereiindustrie	23
3.1.2.1	Die Abschwungphase der Gießereiindustrie	24
3.1.2.2	Outputentwicklung differenziert nach Marktsegmenten	25
3.1.2.2.1	Produktion differenziert nach Werkstoffen	25
3.1.2.2.2	Lieferungen differenziert nach Abnehmergruppen	27
3.1.2.2.3	Zusammenfassung	28
3.1.2.3	Außenhandel	29
3.1.2.4	Entwicklung der Durchschnittspreise	30
3.1.2.5	Preisentwicklung differenziert nach Marktsegmenten	31
3.1.2.5.1	Preisentwicklung differenziert nach Werkstoffen	32
3.1.2.5.2	Preisentwicklung differenziert nach Einzel- und Serienfertigung sowie nach Werkstoffen	33
3.1.2.5.3	Zusammenfassung	36
3.1.2.6	Die Entwicklung der Arbeitsproduktivität	37
3.1.2.7	Entwicklung der Anzahl der SGEen in Abhängigkeit von der Betriebsgröße	39
3.1.2.8	Kostenstruktur und Chancen im Wettbewerb	41
3.1.2.9	Erfahrungskurveneffekt kontra mangelnder Auslastung	45
3.1.2.10	Das mengen- und wertmäßige Outputwachstum der SGEen in der Abschwungphase	47
3.1.2.11	Integration der SGEen	49
3.1.2.12	Zusammenfassung	50
3.2	Strategische Erfolgsfaktoren	51
3.2.1	Überblick	51
3.2.1.1	Die Branchenstruktur	51
3.2.1.2	Relative Wettbewerbsvorteile	54

3.2.1.3	Strategische Zwänge und soziale und emotionale Austrittsbarrieren	55
3.2.1.4	Kooperationsmöglichkeiten mit Wettbewerbern	56
3.2.2	Für schrumpfende Märkte relevante Erfolgsfaktoren	58
3.2.2.1	Die Erfolgsmaßstäbe	58
3.2.2.1.1	Die allgemeine Veränderung des Return on Investment und der Umsatzrendite in den Marktentwicklungsphasen	60
3.2.2.1.2	Unternehmenswertentwicklung und Marktschrumpfung	62
3.2.2.2	Wirkung der Markt/Brancheneinflüsse auf die Rentabilität	63
3.2.2.3	Wesentliche strategische Schlüsselfaktoren	65
3.2.2.3.1	Der relative Marktanteil	66
3.2.2.3.2	Die relative Produkt/Dienstleistungsqualität	70
3.2.2.3.3	Die Investmentintensität	73
3.2.2.3.4	Einzeleinflüsse	77
3.2.2.3.4.1	Lagerbestand	77
3.2.2.3.4.2	Anlagevermögenintensität und Produktivität	81
3.2.2.3.4.3	Vertikale Integration	83
3.2.2.3.4.4	Marketingaufwand	86
3.2.2.3.4.5	Umsatzanteil neuer Produkte	86
3.2.2.3.4.6	Alter der Anlagen	88
3.2.2.3.5	Zusammenfassung	89
3.2.3	Der Einfluß des SGF-Wachstums auf den Erfolg	90
3.3	Wettbewerbsstrategien	95
3.3.1	Alternative Möglichkeiten / Varianten	95
3.3.2	Wettbewerbsstrategien im schrumpfenden Markt	96
3.3.2.1	Strategiealternativen und deren Auswahl	96
3.3.2.2	Beurteilung des Auswahlverfahrens und der Strategiealternativen	100

3.4	Einfluß der strategischen Erfolgsfaktoren auf die Entwicklung der Wettbewerbsstrategie im schrumpfenden Markt	101
3.4.1	Die Veränderung des Marktanteils als Kennzeichen früherer Wettbewerbsstärke bzw. -schwäche	102
3.4.2	Der Marktanteil als Dimension eines von der Marktschrumpfung unabhängigen Wachstumspotentiales einer SGE	104
3.4.3	Das Kostenniveau, ein langfristiger fertigungswirtschaftlicher strategischer Erfolgsfaktor	106
3.4.4	Szenario einer zu erwartenden Entwicklung der SGFer	110
3.4.5	Zusammenfassung	112
3.5	Strategien für SGF der Gießereiindustrie	113
3.5.1	Die Branchenstruktur der Gießereiindustrie	113
3.5.2	Die alternativen Strategien der Gießereiindustrie	116
3.5.2.1	Expansion durch externes Wachstum	116
3.5.2.2	Verteidigung der Wettbewerbsposition	119
3.5.2.3	Moderate Abschöpfung einer starken Wettbewerbsposition	122
3.5.2.4	Drastische Abschöpfung wegen fehlender Desinvestitionsalternative	124
3.5.2.5	Sofortige Desinvestition	126
3.5.2.6	Zusammenfassung und Kritik	128
3.6	Die vertikale Vorwärtsintegration als Beispiel einer Wettbewerbsstrategie im schrumpfenden Markt	129
3.6.1	Empfehlungen zum Integrationsgrad eigenerstellter Leistungen, die reifen bzw. schrumpfenden Branchen zuzurechnen sind	130
3.6.1.1	Vom Integrationsgrad beeinflusste betriebliche Potentiale	130
3.6.1.2	Die Reduzierung der Fertigungstiefe, eine ausschließlich strategische Aufgabe	131
3.6.1.3	Einflußfaktoren und Strategieempfehlung zum Integrationsgrad	133

3.6.1.4	Die Verringerung der Fertigungstiefe mit dem Ziel der Unternehmenswertsteigerung	137
3.6.1.5	Der Leverage Buyout als Desinvestitionsalternative	138
3.6.2	Make-or-buy-Situation der Gußverbraucher	140
3.6.3	Die Vorwärtsintegration in Leistungen bzw. Geschäftsfelder, die reifen bzw. schrumpfenden Branchen zuzurechnen sind	141
3.6.3.1	Die Ausweitung des Leistungsangebotes um einer erhöhten Wettbewerbsintensität entgegenzuwirken	142
3.6.3.2	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Ausweitung des Leistungsangebotes unter Berücksichtigung alternativer Bereitstellungswege	144
3.6.3.3	Für die Vorwärtsintegration von Zulieferbetrieben zu berücksichtigende Besonderheiten in schrumpfenden Märkten	147
3.6.4	Die Vorwärtsintegration der Gießerei durch Eigenfertigung	150
3.6.5	Die Vorwärtsintegration der Gießerei durch Erwerb eines bzw. Beteiligung an einem eigenständigen Unternehmen der nachgelagerten Fertigungsstufe	152
3.6.6	Zusammenfassung	155
3.7	Mergers & Acquisitions von Wettbewerbern	156
3.7.1	Allgemeine Zielsetzung und Erfolgsfaktoren von Unternehmensakquisitionen	158
3.7.2	Akquisition von Wettbewerbern zwecks Weiterführung	161
3.7.2.1	Beschreibung der Synergiepotentiale	163
3.7.2.1.1	Absatzwirtschaftliche Synergiepotentiale	163
3.7.2.1.2	Produktionswirtschaftliche Synergiepotentiale	165
3.7.2.1.3	Beschaffungswirtschaftliche Synergiepotentiale	166
3.7.2.1.4	Finanzwirtschaftliche Synergiepotentiale	166
3.7.2.1.5	Synergiepotentiale durch Risikostreuung	168
3.7.2.1.6	Sonstige Synergiepotentiale	169
3.7.2.1.7	Negative Effekte	170
3.7.2.2	Bewertung des Synergiepotentials	170

3.7.3	Übernahme zum Zweck der drastischen Abschöpfung oder zur sofortigen Stilllegung der übernommenen SGE	173
3.7.4	Zusammenfassung	180
3.8	Kooperation im schrumpfenden Markt	181
3.8.1	Kooperation mit Lieferanten	183
3.8.1.1	Potentialfaktorverbesserung bzw. -entwicklung	184
3.8.1.2	Produktentwicklung	184
3.8.1.3	Ausweitung des Leistungsangebotes	185
3.8.1.4	Verringerung der Fertigungstiefe	185
3.8.2	Kooperation mit Kunden	185
3.8.2.1	Erhöhung der Leistungs-, Lern- und Entwicklungsfähigkeit	186
3.8.2.2	Produktinnovation	187
3.8.2.3	Sicherung der Versorgung gegen Sicherung der Auslastung	190
3.8.3	Kooperation mit Wettbewerbern	192
3.8.3.1	Kooperation zur Ausweitung des Vertriebes und Bereinigung des Produktionsprogrammes	193
3.8.3.2	Kooperation bei der Beschaffung	199
3.8.3.3	Kooperation zur Verwertung von Potentialfaktoren	200
3.8.3.4	Kooperation zur Reduzierung der Fertigungstiefe bzw. Nutzung von Leerkapazitäten in einzelnen Fertigungsstufen	201
3.8.4	Zusammenfassung	202
<b>4</b>	<b>Fazit</b>	<b>204</b>
	Abbildungsverzeichnis	209
	Verzeichnis der Symbole	211
	Verzeichnis der allgemeinen Abkürzungen	215
	Literaturverzeichnis	217