



Die Konkurrenzanalyse

Beschäftigen wir uns jetzt ein wenig näher mit der Konkurrenzanalyse.

Diese Analyse ist auch sehr eng mit der Standortanalyse verknüpft. Denn ohne eine Konkurrenzanalyse könnte man im Rahmen der Standortanalyse zu keinem brauchbaren Ergebnis kommen.

Doch wozu dient die Konkurrenzanalyse eigentlich und welche Fragen sollte stellen?

Nun, Aufgabe der Konkurrenzanalyse ist es, die im Markt befindlichen Wettbewerbsfirmen und deren Produkte auf Stärken und Schwächen zu untersuchen. Damit erhalten Sie Orientierungspunkte für die eigene Marktpositionierung und Wettbewerbsstrategie.

Folgende Gesichtspunkte gilt es u.a. zu berücksichtigen:

- **die Anzahl der Wettbewerber**
- **das Profil der einzelnen Konkurrenzfirmen**
- **die Struktur des Liefersortiments**
- **das Produktangebot**

Methodisch kann eine Konkurrenzanalyse durch einfache Vergleiche oder wesentlich tiefer gehend durch gezielte Bewertungen erfolgen.

Was ist jetzt das Ziel der Konkurrenzanalyse?

Die Konkurrenzanalyse orientiert sich am Begriff des Benchmarking.

Benchmarking hat folgende "einfache" Aufgabe zum Inhalt:

Mach es besser als die Besten

Somit heißt das große Ziel der Konkurrenzanalyse:

Vom Wettbewerb lernen

Ausgehend vom Hauptziel können folgende Einzelziele definiert werden:

- **aus den Schwächen des Wettbewerbs eigene Stärken entwickeln,**
- **bewusste Marktpositionierung, orientiert an der Wettbewerbssituation,**
- **nicht harte Wettbewerbskonfrontation, sondern kluge Kooperation,**
- **festlegen der richtigen Wettbewerbsstrategie.**

Um diese Ziele zu verwirklichen, muss man die wichtigsten Grundlagen der Konkurrenzanalyse zu berücksichtigen.

Die Analyse der Konkurrenten

Für die richtige Marktpositionierung und die Festlegung der Wettbewerbsstrategie ist es wichtig, die im Markt befindlichen Wettbewerbsunternehmen (Konkurrenten) zu kennen. Die Anzahl selbst ist dabei nicht unbedingt das ausschlaggebende Element, sondern die Kompetenz und Stärke der einzelnen Firmen. Bei der Analyse ist es deshalb empfehlenswert drei Gruppen zu bilden:

Marktführer und Marktherausforderer

Solche Wettbewerbsfirmen haben eine besonders ausgeprägte Marktstellung und übernehmen eine Führungsfunktion in Bezug auf Produktangebot, Marktbedienung und Marktbeeinflussung. Marktherausforderer sind solche Firmen, die auf dem Wege sind, sich als Marktführer zu positionieren.

Nischenbearbeiter

Nischenbearbeiter beteiligen sich nur mit einem begrenzten Liefersortiment und Produktangebot am Markt oder konzentrieren sich auf beschränkte Marktgebiete, welche sie mit ihrem Angebot abdecken.

Mitläufer

Mitläufer beteiligen sich nur marginal am Marktgeschehen und haben meist eine untergeordnete Marktstellung.

Die Analyse des Wettbewerbsprofils

Wettbewerber sind in erster Linie Unternehmen, die insgesamt oder in einem Geschäftsfeld auf denselben Marktzweck wie das eigene Unternehmen ausgerichtet sind. Bei der Konkurrenzanalyse ist deshalb festzustellen, welches Stärken-Schwächen-Profil die einzelnen Firmen im Vergleich zum eigenen Unternehmen haben.

Am besten lässt sich solch eine Analyse mit einer Analysematrix durchführen, die in der Vertikalen alle Beurteilungsfaktoren und in der Horizontalen die einzelnen Wettbewerbsfirmen aufführt. Bei der Analyse im Team werden für die einzelnen Faktoren pro Wettbewerbsfirma Punkte vergeben. So kann man auf einen Blick erkennen, wo die Stärken und Schwächen der einzelnen Firmen liegen. Durch die Addition der einzelnen Punkte zeigt sich im Summenergebnis, welche Wettbewerbsfirma das beste Profil und damit Vorteile hat.

Für eine aussagefähige Analyse sind folgende fünf Gruppen von Bewertungsfaktoren besonders zu berücksichtigen:

- **wirtschaftliche Voraussetzungen,**
- **derzeitige Marktstellung,**
- **Organisation und Qualitätsmanagement,**
- **Struktur und Kompetenz im Liefersortiment,**
- **Professionalität der Kommunikation.**

Unter jeder dieser Gruppen sollten je nach Bedarf Einzelbewertungsfaktoren festgelegt und in die Analyse eingebunden werden.

Die Analyse der Wettbewerbsprodukte

Die Analyse von Wettbewerbsprodukten kann nach derselben Methode wie beim Wettbewerbsprofil erfolgen. Das Schwergewicht der Beurteilung konzentriert sich dabei auf die wichtigsten Faktoren eines Produktes oder einer Produktgruppe. Ein reines Abschätzen von Produktstärken und Produktschwächen anhand von Katalogunterlagen und technischen Beschreibungen ist für einen groben Überblick oft ausreichend. Für eine differenzierte Analyse ist es jedoch erforderlich, die Wettbewerbsprodukte körperlich in Augenschein zu nehmen und die einzelnen Bestandteile kritisch zu bewerten.

Dabei sollten folgende Gruppen an Bewertungsfaktoren berücksichtigt werden:

- **Produktkonzept und Ausgewogenheit des Sortiments,**
- **Form- und Farbdesign,**
- **technische Funktion und Handling,**

- **Qualitätsstandard,**
- **Schutzrechte und Dokumentation.**

Dass diese Konkurrenzanalyse eine ständige Forderung an einen Unternehmer darstellt dürfte als selbstverständlich anzusehen sein

Nachdem Sie nun einen Einblick in die Konkurrenzanalyse gewonnen haben, wollen wir uns aufgrund ihrer Wichtigkeit - gerade im Hinblick auf die >Überlebensfähigkeit< Ihrer Unternehmung - noch eingehender beschäftigen. Um hier einen ganzheitlichen Ansatz zu verwirklichen wollen wir die Branchenanalyse mit einfließen lassen.

Lassen Sie sich durch die Vielfalt neuer Begriffe und Zusammenhänge nicht verwirren - in der Sektion Betriebswirtschaft werden Sie vieles von dem erklärt und beschrieben vorfinden.

Die Konkurrenzanalyse, Branchenanalyse und -prognose sowie die Standortanalyse sind Teil der **strategischen Früherkennung**.

Einfach ausgedrückt hat die strategische Früherkennung zum Ziel **Änderungen relevanter Faktoren oder Faktorkombinationen in einem bestimmten Bereich so frühzeitig anzuzeigen, dass der Unternehmung (also Ihnen) die Möglichkeit gegeben wird die notwendigen Anpassungs- und Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Dabei geht es aber nicht nur um die Minimierung von Gefahren und Risiken, sondern auch um die Erkennung von Chancen, um sich so z.B. einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.**

Dies setzt natürlich die Schaffung aller dazu notwendigen Indikatoren voraus. Eine detaillierte Darstellung würde hier jedoch den Rahmen sprengen.

Kommen wir daher zu unserem eigentlichem thematischen Feld zurück:

Eine Branchenanalyse und -prognose wird in dem Bereich vorgenommen, in dem die Unternehmung zukünftig tätig sein wird oder tätig ist. Jede Branche weist Merkmale auf, die das Gewinnpotential und die Entwicklungsperspektiven determinieren.

Die branchenbezogenen Analysen müssen die vorhandene Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern, die Bedrohung durch Substitutionen und neue Konkurrenten sowie das Verhalten der Abnehmer, Lieferanten und Arbeitnehmer (einschließlich ihrer Organisationen) berücksichtigen.

Folgendes kann daher untersucht werden

Grundlegende Branchenstruktur-Variablen

- Art des Produktes
- Ausmaß der Produktdifferenzierung
- vergleichbare Produkte
- Preis/Kosten-Struktur
- Kostendegressionsmöglichkeiten (Skalenerträge)
- Ausmaß der Automation
- Ausmaß der Integration
- Erfahrungen und Erfahrungsvorteile
- erforderliche Werksgröße
- Rate des technologischen Produktwandels
- Transport- und Distributionskosten
- Marktzutrittsbarrieren
- Arbeitskosten, Materialkosten, usw.
- Störungsanfälligkeit der Versorgung mit Rohstoffen und Energie
- Qualifikationsstruktur in den Unternehmungen

Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen

- Produktfunktionen und -verwendung, Markterfordernisse, "social needs"
- Stabilität der Nachfrage (Substituierbarkeit, Komplementarität, Dauerhaftigkeit usw.)
- Position im Produkt-Lebenszyklus (Entstehungs-, Wachstums-, Reife- und Sättigungsphase)

- Marktpotential
- Segmentierung/Individualisierung der Nachfrage
- Verhandlungsstärke und Verhalten der Abnehmer

Angebot an Produkten oder Dienstleistungen

- durchschnittlicher Kapazitätsnutzungsgrad der Branche
- Kapitalintensität
- Marktsegmentierung, Vertriebskanäle usw.
- Verhandlungsstärke und Verhalten der Lieferanten

Wettbewerbssituation

- Anzahl, Größe, Finanzkraft, Erfahrungsbereiche, Führungssysteme und Verhalten der etablierten Wettbewerber
- Bedrohung durch neue Konkurrenten und/oder Substitutionsprodukte
- Verhalten der Arbeitnehmer und ihrer Organisationen
- Organisation des Sektors und seine Entwicklung
- staatliche Eingriffe, "Incentives" usw.

Branchenanalysen zeigen hauptsächlich Entwicklungstrends hinsichtlich Produkten und Technologien in der jeweiligen Branche auf. Soll auch die Marktentwicklung mit berücksichtigt werden, so muss zum Instrument der Konkurrenzanalyse gegriffen werden.

Die Konkurrenzanalyse zielt auf die Generierung vergangenheits- und gegenwartsbezogener Konkurrenzinformationen ab. Die daraus resultierende Prognose hat zum Ziel zukünftige Entwicklungen des relativen Wettbewerbsverhaltens (Aktion, Reaktion) der Konkurrenten vorherzusagen.

Hierzu ist es notwendig sich in die Position und Sichtweise der jeweiligen Konkurrenten hineinzusetzen. Zugegeben - ein schwieriges Unterfangen. Leider jedoch Grundbedingung einer jeden Konkurrenzanalyse.

Die Konkurrenzanalyse dient der Erkennung von Stärken und Schwächen - sowohl eigenen wie auch denen der Konkurrenz. Als Folge daraus sollte dann resultieren Stärken zu verstärken - Schwächen abzubauen - neue Chancen am Markt zu erkennen und umzusetzen.

Wichtige Ziele der Konkurrenzanalyse sind:

Laufende Marktbeobachtung und -analyse

- Preispolitik
- Servicepolitik
- Distributionspolitik
- Werbepolitik
- Qualität
- Sortiment
- Image

Vergleich der eigenen Stärken und Schwächen mit denen der Konkurrenz, mit dem Ziel, konkrete Handlungsspielräume auf den Wettbewerbsmärkten zu erkennen.

Beginnen sollte man mit der Markt- und Konkurrentenabgrenzung. Hierbei sind folgende Abgrenzungen denkbar:

- eine gutbezogene Abgrenzung
- eine bedürfnisbezogene Abgrenzung
- eine nachfragebezogene Abgrenzung
- eine räumliche Abgrenzung
- eine preisklassenbezogene Abgrenzung
- eine zeitbezogene Abgrenzung

Ebenso muss geklärt werden, wer denn eigentlich als Konkurrent anzusehen ist.

Grundsätzlich kann zwischen

- Unternehmungen die das gleiche Produkt anbieten,
- Unternehmungen die Substitutionsprodukte herstellen,
- Unternehmungen die in Zukunft Produkte oder Substitutionsprodukte auf den Markt platzieren,

werden.

Natürlich erweisen sich nicht alle in Frage kommenden Unternehmungen als relevant. Es muss daher der Blick auf die Unternehmungen gerichtet werden, die zukünftig eine Bedrohung für die eigenen Ziele und Strategierealisierung darstellen.

Hier eine Auswahl an möglichen Beurteilungskriterien:

- **Marktanteil**
- **Umsatzwachstum**
- **Breite und Tiefe der Produktion**
- **Image und Innovationsfähigkeit**
- **Ressourcenausstattung und Kapazitäten**
- **Flexibilität und Anpassungsbereitschaft**
- **Qualität des Führungssystems**
- **Erfahrungen in der internationalen Geschäftstätigkeit**
- **Internationalisierungsgrad**
- **Unternehmenskultur**
- **Kooperationsbereitschaft auf internationaler Ebene**

Nur durch eine fortlaufende Konkurrentenanalyse ist es möglich die wichtigsten und aktuellsten Konkurrenten zu selektieren. Die Konkurrenzanalyse gehört mit zu den Instrumenten, die Ihrer Unternehmung ein erfolgreiches operieren am Markt ermöglichen wird - vernachlässigen Sie es nicht.

Werfen wird nun einen Blick auf die potentiellen Konkurrenten. Ja - auch die gibt es.

Potentielle Konkurrenten kommen aus verschiedenen Bereichen (vgl. hierzu Römer 1988, S. 490):

Produktexpansion:

Konkurrenten mit technisch ähnlichen Anlagen, die bisher andere Produkte herstellten, aber in der Lage sind, die Anlagen ohne größere Schwierigkeiten umzustellen

Marktexpansion:

Konkurrenten aus anderen Märkten können z.B. eine räumliche Marktgrenze überspringen oder dringen durch Sortiments- oder Produkterweiterungen in unternehmungseigene Marktsegmente ein und werden so zu aktuellen Konkurrenten

Rückwärtsintegration:

Bisherige Kunden im Rahmen der Wertschöpfungskonkurrenz bezogene Produkte durch eigene Produkte ersetzen

Vorwärtsintegration:

Auch Lieferanten sind in der Lage, durch den Aufbau einer eigenen Produktion zu aktuellen Konkurrenten zu werden

Fusion oder Aufkäufe:

Durch Fusionen oder Aufkäufe durch finanzstarke Unternehmungen können kleine, bisher nicht beachtete Konkurrenten zu großen Wettbewerbern werden

Auftreten neuer Substitutionsprodukte

Folgende Faktoren sind für die Bedeutung potentieller Konkurrenten entscheidend:

- **relative Eintrittsfähigkeit**
- **Ressourcen**
- **"Höhe" der Eintrittsbarrieren**
- **Eintrittswilligkeit in den abgegrenzten Markt**

Es ist zu empfehlen eine überschaubare Zahl der aktuell stärksten und potentiellen Konkurrenten zusammenzustellen, da es ansonsten unüberschaubar werden würde und damit nicht mehr praktikabel. Handelt es sich um einen hart umkämpften Markt sollte an die Institutionalisierung eines DV-gestützten Systems gedacht werden, welches kontinuierlich die jeweiligen Konkurrenten beobachtet und die ex- und intern beschafften Daten filtert und bedarfsgerecht aufbereitet.

Für die Erarbeitung von Konkurrenzanalysen und -prognosen können folgende konzeptionelle Schwerpunkte bzw. perspektivische Ansätze gebildet werden:

Unternehmensbezogener Ansatz:

Es werden all diejenigen Unternehmen betrachtet, die insgesamt ein ähnliches Arbeitsfeld aufweisen (z.B. Transportgewerbe, WebSpaceProvider).

produktionsbereichs- und produktbezogene Ansatz:

Dieses marketingorientierte Vorgehen besteht aus der Analyse wichtiger allgemeiner Informationen über das produktbezogene Marketing des Konkurrenten einerseits und der Untersuchung von Marketing-Basisstrategien der Konkurrenten innerhalb bestimmter Produktbereiche andererseits.

abnehmer- und auftragsbezogener Ansatz:

Hierbei wird primär auf das Verhalten von Konkurrenten abgestellt. Solche Analysen sind z.B. zweckmäßig, wenn ein Hauptabnehmer aufgekauft wird, einen wichtigen Kooperationsvertrag eingeht oder es sich um die Akquisition eines Großauftrages handelt (z.B. Anlagenbau).

länder- und regionsbezogener Ansatz:

Schließlich können die Konkurrenzverhältnisse in bestimmten Ländern bzw. Regionen im Mittelpunkt des Interesses stehen. Durch die Analyse der unternehmungs- und absatzpolitischen Aktivitäten der Unternehmungen bestimmter Gastländer können z.B. wichtige Informationen für das eigene Verhalten gewonnen werden, da "heimische" Unternehmungen in der Regel wesentlich mehr Erfahrungen "vor Ort" besitzen. Soziokulturelle, politische und nationale Einflussgrößen finden hierbei besondere Berücksichtigung.

Außer unternehmungs-, produkt- und marketingbezogenen Basisdaten besteht auch ein Informationsbedarf in diesen vier Bereichen (vgl. hierzu Porter 1990, S. 82ff.):

1. **Welche Strategien verfolgen die Konkurrenten heute und mit welchem Erfolg?**
2. **Auf welchen Prämissen beruhen die voraussichtlichen Strategien der Konkurrenten?**
3. **Über welche Stärken und Schwächen verfügen die Konkurrenten?**
4. **Welche Strategien können in der Zukunft von den Konkurrenten erwartet werden?**

Ich denke, dass bislang deutlich geworden ist, dass die Konkurrenzanalyse dazu dient wesentliche Ziele und Aktivitäten der relevanten Konkurrenten zu identifizieren. Bei der Analyse dieser, lässt sich z.B. ableiten, ob die Konkurrenten mit ihrer derzeitigen Position am Markt zufrieden sind, oder ob in absehbarer Zeit strategische Änderungen zu erwarten sein werden. Bei alledem dürfen Sie aber nicht vergessen, dass Sie aber auch durch gezielte Falschinformationen irregeführt werden können.

Wieder einmal mehr zeigt sich, dass es im Geschäftsleben keine absolut verlässlichen Daten und Informationen sowie Sicherheiten gibt. Hiermit werden Sie tagtäglich umzugehen haben. Sollte Ihnen dies Unbehagen bereiten, so sollten Sie sich hinsichtlich Ihrer Absicht der selbständigen Erwerbstätigkeit noch einmal hinterfragen.

Bislang haben wir dargestellt, was die Konkurrenzanalyse ist, wie sie im ganzheitlichen Rahmen einzuordnen ist und auf welche Inhalte (Fragen) es ankommt. Nicht erwähnt wurde, wie man sich diese Informationen beschaffen kann. Dies wollen wir jetzt im nachfolgenden Abschnitt tun.

Über Primär- und Sekundärerhebungen lassen sich die notwendigen Daten für eine Konkurrenzanalyse beschaffen.

In der Praxis bietet sich hierzu ein breites Spektrum an unterschiedlichen Beschaffungswegen und Informationsquellen an (vgl. hierzu Odenwälder 1987, S.19ff.).

Beschaffung von Informationen von ehemaligen und gegenwärtigen Mitarbeitern der Konkurrenz

- Ausfragen von Stellenbewerbern, die bei der Konkurrenz gearbeitet haben
- Ausschreiben fiktiver Stellenanzeigen mit dem Ziel, Bewerberinterviews mit Konkurrentenmitarbeitern führen zu können
- Abwerben von Mitarbeitern der Konkurrenz
- Besuch von Fachtagungen und Kongressen, wobei Konkurrenten in Fachgespräche verwickelt werden
- Interviewen von Konkurrenten
- Führen von Beratungsgesprächen mit Ingenieurbüros, Unternehmensberatern und Steuerberatern

Beschaffung von Informationen von Geschäftspartnern der Konkurrenz

- Befragen der Konkurrenten mit Hilfe von Stammkunden, die über die Konkurrenzaktivitäten Bescheid wissen
- "Kunden"-Anfragen bei der Konkurrenz (potentielle Kunden erhalten eher Auskunft über neue Produkte)
- Aushorchen von Lieferanten der Konkurrenz (besonders derjenigen bei denen man selbst Kunde ist)

Beschaffung von Informationen durch Auswertung von Dokumentationen und Publikationen

- Analysieren von Stellenanzeigen, da häufig Personalakquisitionen durchgeführt werden, bevor ein neues Produkt vorgestellt wird (Service/Vertrieb)
- Auswerten von amtlichen Quellen und Dokumentationen
- Studieren und Interpretieren von Presseartikeln, Geschäftsberichten und Unternehmensbrochüren

Beschaffung von Informationen durch direkte Beobachtung

- Generierung von Indikatorwerten und Zusammenfügung zu einem Gesamtbild, z.B. Umsätze/Stückzahlen über einfaches abzählen (z.B. Lkw-Ladungen, beladene Waggons etc.) und Schätzungen
- Besuchen von Messen und Montagewerken
- Rekonstruieren von Produkten zur Gewinnung von Erkenntnissen über Konkurrenzprodukte und Fertigungstechniken
- Aufkaufen von Konkurrenzprodukten und Abfall, um z.B. Hinweise auf Forschungsaktivitäten zu erhalten

Die aufgezeigten Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung sind meines Wissens legale Wege, um Daten und Fakten zu beschaffen, d.h. Industrie- und Werkspionage wurden ausgeklammert. Jedoch ist es empfehlenswert, bevor diesbezügliche Aktivitäten gestartet werden, rechtskundigen Rat einzuholen, da sich die Rechtsprechung ständig verändert.

Dies beschließt unsere Ausführungen zur Konkurrenzanalyse.