

Professionelle Wettbewerbsanalyse

Vorgehen, Methoden, Strategien

Wir unterstützen Unternehmen seit 2002 weltweit dabei, mit Strategie profitabel zu wachsen und Spitzenleistungen zu erzielen.

Zu unseren Kunden gehören mittelständische Weltmarktführer und globale Konzerne.

Unsere Leistungen bieten wir in Deutsch, Englisch und Französisch an.

Weitere Informationen finden Sie hier: www.hanswalterfuchs.com

Kontakt:

 HANS WALTER FUCHS
INTERNATIONAL CONSULTING
Giselherstraße 13
67547 Worms
Tel.: 06241/2049921
info@hanswalterfuchs.com

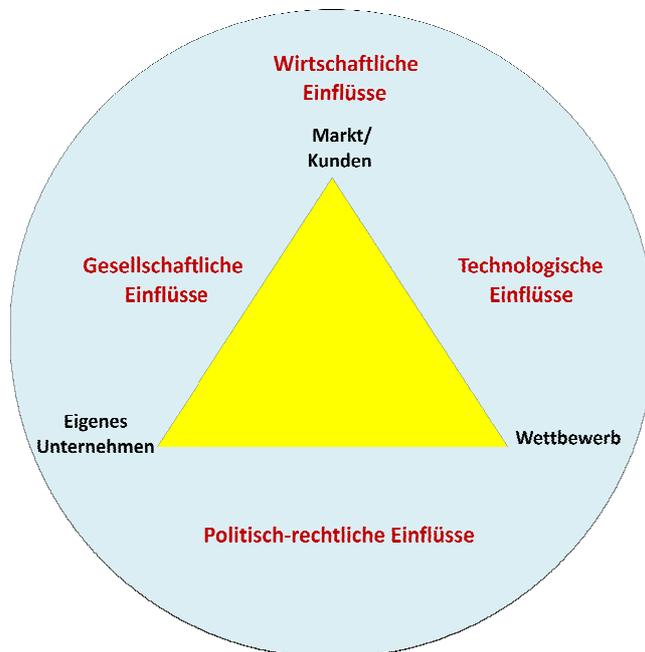
© Hans Walter Fuchs 2011. All rights reserved.

Professionelle Wettbewerbsanalyse

Vorgehen, Methoden, Strategien

Um tragfähige Strategien zu entwickeln und nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen, müssen Unternehmen 7 Schlüsselfaktoren analysieren (vgl. Abb. 1): Den Markt/die Kunden, den Wettbewerb, das eigene Unternehmen sowie die politisch-rechtlichen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Trends, die auf das Geschäft einwirken.

Abb 1, Einflußfaktoren bei der Strategieentwicklung



Daran wird deutlich, dass der Wettbewerb eine von mehreren Einflußgrößen darstellt und nicht das alleinige Kriterium bei der Strategie- und Entscheidungsfindung eines Unternehmens sein darf. Erst die sorgfältige Analyse und Abwägung aller Faktoren führt zu belastbaren Ergebnissen.

Die systematische Analyse des Wettbewerbs beinhaltet 8 Schritte:

1. Bedarfsbestimmung
2. Projektplanung
3. Definition des Wettbewerbs
4. Datenerhebung
5. Archivierung/Aufbereitung der erhobenen Informationen
6. Analyse und Interpretation
7. Berichterstellung/Reporting
8. Ableiten von Strategien und Maßnahmen

1. Bedarfsbestimmung

Im ersten Schritt ist zu klären, wer der ´Kunde´ für die Wettbewerbsanalyse ist, welche Fragen er beantwortet haben möchte und was er erwartet. Ist es der direkte Vorgesetzte, der die Analyse wiederum für seinen Chef braucht? Ist es das Top Management oder der Aufsichtsrat? Die Erwartungshaltungen dieser ´Kunden´ sind hinsichtlich Umfang, Inhalt und Detaillierungsgrad in der Regel ganz verschieden.

In diesem Zusammenhang sind die folgenden Fragen zu beantworten:

- Was soll analysiert werden: Handelt es sich um eine technische, strategische oder finanzielle Analyse?
- Auf welcher Ebene soll die Analyse stattfinden: Gesamtunternehmen, Geschäftsfeld, Produktportfolio, einzelnes Produkt?
- Wofür sollen die Analyse-Ergebnisse verwendet werden: als Input für strategische Entscheidungen, zur Entwicklung einer Nutzenargumentation für den Vertrieb, im Rahmen eines Business- oder Marketingplans?
- In welcher Form ist das Ergebnis zu präsentieren: Word-Dokument, Folien, mündlich/schriftlich?

2. Projektplanung

Je nach Umfang und Aufgabenstellung ist im zweiten Schritt zu entscheiden, ob die Analyse im Rahmen des laufenden operativen Geschäfts durchgeführt werden kann oder ob ein separates Projekt inkl. Budget, Meilensteinen, Verantwortlichkeiten und Erfolgscontrolling aufzusetzen ist.

Weitere Fragen:

- Welche Informationsquellen sollen benutzt werden: unternehmensinterne und –externe, primäre und sekundäre Quellen?
- Welche Analyseverfahren sind am besten geeignet: Z. B. Benchmarking, Szenarioanalyse, Patentanalyse?
- Sollen dritte Parteien eingebunden werden: externe Marktforschungsunternehmen, die eigene Vertriebsorganisation, internationale Niederlassungen?

3. Definition des Wettbewerbs

Die Frage ´Wer ist unser Wettbewerb?´ mag zunächst trivial klingen. Aber sie ist von entscheidender Bedeutung. Die Antwort hängt davon ab, wie ein Unternehmen seinen Geschäftszweck und den Zielmarkt definiert. Wer sind z. B. die Wettbewerber der Lufthansa? Bei Intercontinental-Flügen sind es Air France, British Airways und American Airlines. Auf europäischen Strecken sind es ´Billigflieger´ wie Ryan Air und Air Berlin. Innerhalb Deutschlands, z.B. auf der Strecke München-Hamburg, ist es – neben anderen Fluggesellschaften, die diese Strecke ebenfalls bedienen – auch die Bahn (ICE).

Es empfiehlt sich, den Wettbewerb zunächst weit zu definieren und dann systematisch einzugrenzen. Die Analyse sollte sich nicht nur auf die eigene Industrie beziehen, sondern auch auf benachbarte Branchen, denn insbesondere dort lauert Gefahr: Die Erfolgsstory des I-Phone von Apple zeigt, wie ein Computerhersteller mit einer Innovation die benachbarte Handybranche in kürzester Zeit aufgemischt hat!

4. Datenerhebung

Bei der Datenerhebung ist zwischen externen und internen Datenquellen einerseits sowie primären und sekundären Datenquellen andererseits zu unterscheiden. Bei sekundären Quellen handelt es sich um Informationen, die bereits im Unternehmen oder extern vorliegen. Dazu gehören z.B. Wettbewerbsstudien von Marktforschungsinstituten, Statistiken von Verbänden, Artikel aus Fachzeitschriften usw. Die meisten Fragen können mithilfe dieser Informationen beantwortet werden. Der Nachteil ist, dass sie oft unspezifisch sind und auf einer unsicheren Datenbasis beruhen.

Quellen für Sekundärinformationen sind z. B.

- Website des Wettbewerbs
- Messen
- Druckschriften des Wettbewerbs
- Angebotseinholung vom Wettbewerb
- Multi-Media-Publikationen des Wettbewerbs
- Presseveröffentlichungen
- Eintragungen in Einkaufsführern und Anbieterverzeichnissen
- Fachzeitschriften und Zeitungen
- Verbände, Behörden, Organisationen
- Adressverlage (Schober, Hoppenstedt)
- Online Datenbanken
 - **Elektronischer Bundesanzeiger** <https://www.ebundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>
 - **ZDE Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik (ZDEE)** <http://www.wti-frankfurt.de/index.php/datenbanken/elektrotechnik>
 - **Genios** <http://www.genios.de/>
 - **Questel** <http://www.questel.com/>
 - **STN international** <http://www.stn-international.de/index.php?id=123>
 - **Creditreform** <http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/index.jsp>
 - **Dun and Bradstreet** <http://www.dnbgermany.de/datenbank/start.html>
 - **FAZ-Archiv** <http://fazarchiv.faz.net/FAZ.ein>
 - **Patentdatenbank des Europäischen Patentamtes**
http://www.epo.org/service-support/useful-links/databases_de.html

Falls der Informationsbedarf mit Hilfe sekundärer Informationen nicht gedeckt werden kann, ist eine Primärforschung aufzusetzen. Primärerhebungen sind in der Regel aufwendig und erfordern spezielles Know-Know.

Die Vorgehensweise bei Primärprojekten ist in einem detaillierten Forschungsplan zu definieren. In diesem Zusammenhang sind u.a. die folgenden Fragen zu klären:

- Wie sollen die Daten erhoben werden (In der Regel wird ein spezieller Fragebogen entwickelt)?
- Wer soll befragt werden und wie viele Personen (Zusammensetzung der Stichprobe)?
- Wie soll die Befragung durchgeführt werden (telefonisch, online, mündlich, schriftlich)?

Die Qualität einer Primärforschung hängt ganz entscheidend von der Professionalität bei der Entwicklung des Forschungsplans ab. Werden z. B. zu wenige oder die falschen Personen befragt, ist das Projekt zum Scheitern verurteilt - und möglicherweise wird viel Geld in den Sand gesetzt!

5. Archivierung/Aufbereitung der erhobenen Informationen

Für die Archivierung der erhobenen Daten stehen zahlreiche elektronische Datenbanken zur Verfügung. Aber vielleicht tut es ja auch ein gut strukturiertes Hängeregister!

Im Rahmen der Aufbereitung werden die Informationen auf Kompatibilität und Konsistenz überprüft; Lücken können z.B. mit den folgenden Methoden geschlossen werden:

- Interpolation = Ergänzung fehlender Werte innerhalb einer Reihe. Beispiel: Ein unbekannter Prozessschritt des Wettbewerbs wird aus der Kenntnis der Eingangsprodukte und des Endprodukts gefolgert.
- Deduktion = Gewinnung einer besonderen Erkenntnis aus einer allgemeinen. Beispiel: Prognose der Wettbewerberpreise basierend auf der allgemeinen Wettbewerberpositionierung
- Induktion = Logischer Schluß vom Besonderen auf das Allgemeine. Beispiel: Aus dem beobachteten Aufbau einer Vertriebsniederlassung und der Einstellung neuer Mitarbeiter wird auf eine Produkteinführung beim Wettbewerb geschlossen.

6. Analyse und Interpretation

Für die Analyse und Interpretation der erhobenen Daten stehen zahlreiche Methoden zur Verfügung - von der bewährten SWOT-Analyse bis zu hochkomplexen, software-basierten Simulationen. An dieser Stelle sollen exemplarisch die 3 folgenden Verfahren vorgestellt werden:

- Benchmarking
- Wettbewerberklassifizierung nach Intention und Potenzial
- Wettbewerberstrategieanalyse

Benchmarking

Ziel: Vergleichende Analyse der eigenen Leistung in einem definierten Bereich mit Industriestandards oder mit spezifischen Wettbewerbern.

Vorgehen:

1. Auswahl der zu untersuchenden Bereiche (Prozesse, Produkte, etc.)
2. Definition der zum Vergleich zu verwendenden Parameter
3. Auswahl der Benchmarks: Industriestandards und/oder spezifische Wettbewerber
4. Datenerhebung
5. Datenanalyse und Definition von Verbesserungspotenzialen

Wettbewerberklassifizierung nach Intention und Potenzial (vgl. Abb.2)

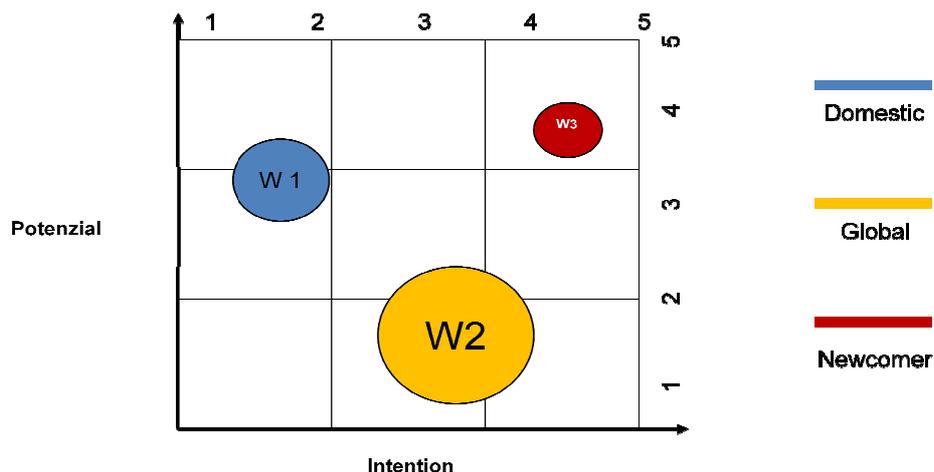
Ziel: Identifikation der 'kritischen' Wettbewerber, auf die sich das Unternehmen fokussieren sollte

Vorgehen

1. Definition der 'Intention' und des 'Potenzials' ausgewählter Wettbewerber, der eigenen Strategieumsetzung zu schaden.
2. Darstellung der Ergebnisse in einer zweidimensionalen Matrix
3. Priorisierung der Wettbewerber nach Bedrohungspotenzial
4. Detaillierte Analyse des Wettbewerbers mit dem höchsten Bedrohungspotenzial und Ableitung eines zukünftigen Reaktionsprofils

Abb. 2, Wettbewerberklassifizierung nach Intention und Potenzial

Darstellung der Ergebnisse in einer zweidimensionalen Matrix



Die Graphik zeigt, dass der Wettbewerber W₃ (Newcomer) im Hinblick auf Potenzial und Intention die höchste Bedrohung darstellt und deshalb besondere Aufmerksamkeit verdient.

Wettbewerberstrategieanalyse

Ziel: Reaktionsprofil des Wettbewerbers ermitteln, um vor Überraschungen sicher zu sein und um eigene Gegenstrategien zu entwickeln

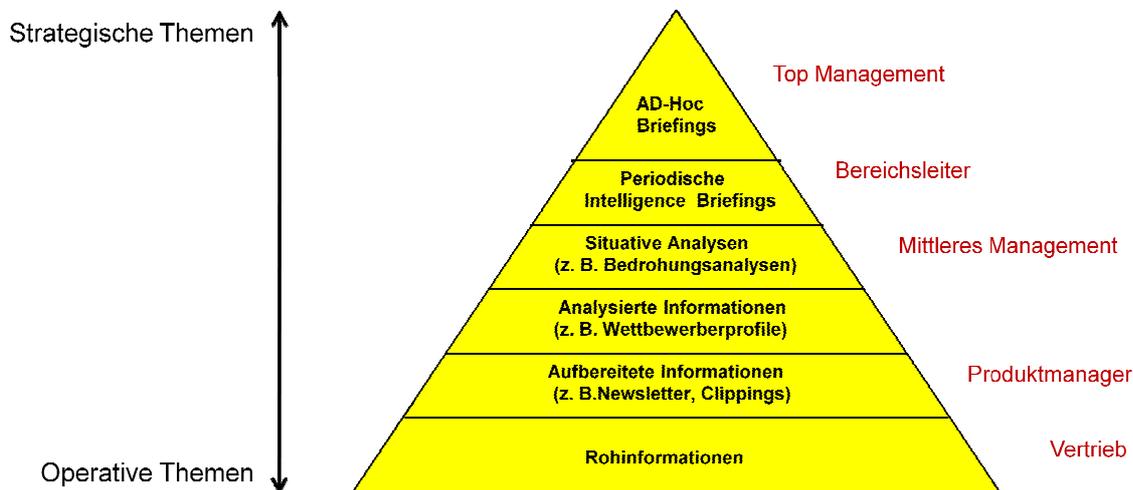
Vorgehen

1. Wettbewerberklassifizierung nach Intention und Potenzial und Auswahl des Wettbewerbers mit dem höchsten Bedrohungspotenzial (vgl. Abb. 2., s. 7)
2. Analyse der gegenwärtigen Wettbewerber-Strategie
3. Analyse der Fähigkeiten (Stärken/Schwächen) des Wettbewerbers
4. Analyse der strategischen Annahmen des Wettbewerbers
5. Analyse der Ziele des Wettbewerbers
6. Ableiten eines potenziellen Reaktionsprofils des Wettbewerbers und Entwicklung eigener Gegenstrategien.

7. Berichterstellung/ Reporting

Wie die gesamte Wettbewerbsanalyse ist auch das Reporting der Ergebnisse eng an den Bedürfnissen der 'Kunden' (direkter Vorgesetzter, Top Management, Vertrieb) auszurichten. Grundsätzlich gilt: Je höher der 'Kunde' hierarchisch angesiedelt ist, desto höher der Verdichtungsgrad und desto stärker der Fokus auf wirtschaftliche (statt auf technische) Aspekte. Abb. 3 gibt einen Überblick über die verschiedenen Ebenen der Berichterstattung im Unternehmen.

Abb. 3, Berichtspyramide



Auch die Visualisierung der Ergebnisse ist strikt empfängerorientiert zu gestalten. Der Präsentator muß sich stets die Frage stellen, mit welchen visuellen Mitteln er seine Botschaft am überzeugendsten transportieren kann.

Die gebräuchlichsten Visualisierungstechniken sind (Beispiele in Klammern):

- Kreisdiagramm (Darstellung von Marktanteilen)
- Kurven (Darstellung von Preisentwicklungen im Zeitverlauf)
- Spinnennetzdiagramm (Darstellung von Leistungsausprägungen bei Messung der Kundenzufriedenheit)
- Balkendiagramm (Darstellung von Häufigkeitsverteilungen)
- Portfolio-Matrix (Kategorisierung der Wettbewerber nach Intention und Bedrohungspotenzial)
- Tabellen (Detaillierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung)

8. Ableiten von Strategien und Maßnahmen

Im letzten Schritt werden aus den Analyseergebnissen Strategien und Maßnahmen abgeleitet. Die Art der Wettbewerbsstrategie hängt davon ab, welche Rolle das eigene Unternehmen im Markt spielt, bzw. in Zukunft spielen möchte. Grundsätzlich kann ein Unternehmen eine der 4 folgenden Positionen einnehmen: Marktführer, Herausforderer, Folger und Nischenanbieter.

Für jede Position gibt es mehrere strategische Optionen (Beispiele in Klammern):

- Strategien für Marktführer
 - Erweiterung des Gesamtmarktes (Ansprache neuer Verwender)
 - Verteidigung des Marktanteils (forcierter Markenaufbau)
 - Vergrößerung des Marktanteils (aggressive Werbung)
- Strategien für Herausforderer
 - Frontalangriff (besseres Preis/Leistungsverhältnis)
 - Flankenangriff (Erschließung eines vom Gegner vernachlässigten Segments)
 - Vorbeiangriff (Vorstoß in neue Technologien)
- Strategien für Folger
 - Produkt-Anpassung mit Verbesserung (Hersteller von Smart Phones, die sich am I-Phone von Apple orientieren und es weiterentwickeln)
 - Nachahmung in Teilaspekten (Handelsmarken, die bekannte Herstellermarken nachahmen)

- Strategien für Nischenbesetzer:
 - Fokus auf bestimmte Kundengruppen (Arzneimittel nur für Kinder)
 - Fokus auf bestimmte Anwendungen (Arzneimittel nur für die Augen)
 - Fokus auf bestimmte Vertriebswege (Produkte, die nur im Fachhandel erhältlich sind)

Zusammenfassung

Eine professionelle Wettbewerbsanalyse beinhaltet die folgenden Schritte: Bedarfsbestimmung, Projektplanung, Definition des Wettbewerbs, Datenerhebung, Archivierung/Aufbereitung der Informationen, Analyse und Interpretation, Berichterstellung und Reporting, Ableiten von Strategien und Maßnahmen.

Wie bei jedem Projekt ist auch bei der Wettbewerbsanalyse stets die Verhältnismäßigkeit zu prüfen: Steht der Aufwand tatsächlich in gesundem Verhältnis zum erwarteten Nutzen?

Auch die beste Wettbewerbsanalyse enthält nicht alle Informationen, die man gerne hätte – sie ist immer ein Kompromis zwischen dem Möglichen und dem Gewünschten. Sie reduziert das unternehmerische Risiko, aber sie kann es nie vollständig ausschalten!