

2. Wettbewerbsanalyse: Ziele, Inhalt und strategische Ebene

Um den Erfolg einer Unternehmung sicherzustellen, müssen nachhaltige Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten geschaffen werden. Ein hoher Stellenwert zur Ermittlung, zum Auf- und Ausbau solcher Wettbewerbsvorteile wird hierbei der Wettbewerbsanalyse beigemessen. Wobei der Begriff „die Wettbewerbsanalyse“ ein wenig vereinfacht scheint, denn: erstens gibt es eine Vielzahl von Herangehensweisen und Instrumenten, um das Wettbewerbsumfeld einer Unternehmung zu analysieren und zweitens ist sie grundsätzlich in eine weiter gefasste Situationsanalyse eingebettet, welche schließlich die Grundlage aller strategischen Marketing- und damit Unternehmungsentscheidungen bildet.

Darüber hinaus hängt die konkrete Durchführung einer Wettbewerbsanalyse auch von der Situation bzw. dem Anlass ab: So können sich die Anforderungen und auch die Kriterien, die zu einer Wettbewerbsanalyse herangezogen werden, stark unterscheiden: bei einer Unternehmungsgründung gelten andere Schwerpunkte als z.B. bei einer Produktinnovation oder aber einer strategischen Neuausrichtungen der Konkurrenz. Neben diesen besonderen Anlässen gilt es natürlich letztlich, eine Wettbewerbsanalyse als permanente Aufgabe - im Sinne eines Monitorings - zu betrachten.

Eine sehr umfassende und somit die wichtigen Aufgaben einer Wettbewerbsanalyse beinhaltende Definition liefert Görge (1995):

„In einem weiten Sinne umfasst die Wettbewerbsanalyse aus betrieblicher Sicht jede zielorientierte und systematische Erhebung, Sammlung, Aufbereitung, Bewertung und Interpretation interner und externer Daten über die derzeitige und zukünftige Wettbewerbssituation des Unternehmens sowie die wettbewerbsbeeinflussenden Faktoren zum Zwecke der Entscheidungsunterstützung im Marketing und in der Unternehmensführung“.

Als Ausgangspunkt einer Wettbewerbsanalyse kann das sog. strategische Dreieck von Ohmae (interdependente Beziehung zwischen Unternehmung, Kunden und Konkurrenz) herangezogen werden, welches den Wettbewerb um knappe Ressourcen und den Engpassfaktor „Kunde“ symbolisiert. Hierin zeigt sich, dass eine Analyse von Wettbewerbern nicht losgelöst von den Kunden, anderen Marktteilnehmern sowie auch den Umweltfaktoren

erfolgen kann, somit um Marktforschung ergänzt werden muss und letztlich Teil einer integrierten Marketingforschung von Unternehmungen sein muss.

Um dieser umfassenden Sichtweise einer Wettbewerbsanalyse gerecht zu werden, fungieren - als gemeinsame Klammer - die beiden Grundkonzepte von „Market-Based-View“ und „Ressourced-Based-View“. Verkürzt bedeutet dies, dass Wettbewerbsvorteile einerseits in der Markt- bzw. Branchenkenntnis (Struktur, Prozesse, Anzahl und Größe der Wettbewerber, Informationen über Strategien, Aktionen, Reaktionen, Maßnahmen etc.) liegen können, andererseits aus den besonderen Ressourcen und Kompetenzen (insbesondere Kernkompetenzen) einer Unternehmung entstehen können, wenn sie relevant, nachhaltig, nicht imitierbar oder am Markt zu erwerben und bestenfalls auch transferierbar sind. Somit kann sichergestellt werden, dass sowohl die externen Faktoren (insbesondere Erfolgsfaktoren) einer Unternehmung zu Analyse herangezogen werden können, um das Potenzial von Chancen und Risiken offenzulegen, also auch die internen, welche Informationen über die Stärken und Schwächen der Unternehmung hervorbringen.

Aus strategischer Sicht, aber auch für die anschließende operative Umsetzung der Analyse (sowie auch etwaiger Quantifizierungen), stellt sich die Frage, wer denn überhaupt als Wettbewerber anzusehen ist, heißt: betrachtet man den zu analysierenden Markt auf Basis der angebotenen und nachgefragten Leistung (Produkt- oder Dienstleistung) oder aber eher auf der Basis des Bedürfnisses, das mit der Leistung gestillt wird? Die Antwort auf diese sogenannte „produkt- vs. bedürfnisorientierte Marktabgrenzung“ ist nicht einfach. Zunächst einmal spricht einiges dafür, sich auf konkrete vergleichbare Produkte und Leistungen der Wettbewerber zu konzentrieren. Beispielsweise würden als Basis der Wettbewerbsanalyse eines Automobilherstellers alle Automobilhersteller im jeweiligen Zielmarkt infrage kommen, was relativ eindeutig und – je nach Branche – auch relativ einfach sein könnte. Sinnvoller jedoch erscheint es häufig, das Kundenbedürfnis als Auswahlparameter für die Analyse heranzuziehen: im vorliegenden Beispiel steht das Bedürfnis nach Mobilität oder Transport im Vordergrund, so dass sinnvollerweise der Wettbewerb auch gegenüber Bahn, Bus, E-Bikes o.ä. gesehen werden müsste, also den Substitutionsangeboten der Automobilwirtschaft.



Die nachfolgend vorgestellten Instrumente lassen beide Sichtweisen zu. Zudem werden die oben angegebenen Fundamente von Markt- und Ressourcenorientierung sowie ihrer Fokussierung auf die externen Chancen und Risiken bzw. internen Stärken und Schwächen zugrunde gelegt.

Literaturempfehlungen:

- Görgen, W.: Wettbewerbsanalyse. In: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2716-2729.
- Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. / Eisenbeiß, M.: Marketing, 13. Aufl., Wiesbaden 2019, S. 54 ff.
- Homburg, C.: Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 7. Aufl., Wiesbaden 2020, S. 515 ff.
- Halfmann, M: Marketing-Controlling. Wiesbaden 2018, S. 54 ff.
- Walsh, G. / Deseniss, A. / Kilian, T.: Marketing, 3. Aufl., Berlin 2020, S. 147 ff.
- Welge, M. K. / Al-Laham, A. / Eulerich, M: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 7. Aufl., Wiesbaden 2017, S. 355 ff.
- Schreyögg, G. / Koch, J.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 8. Aufl., Wiesbaden 2020, S. 170 ff.