

# Strategie-Tools für die Analyse des unternehmerischen Mikro-Umfelds (I) - der Wettbewerb

von Caroline Schliephake und Dirk Müller, Partner im Verbund beratender Unternehmer e.V.

Dezember 2021



*„Immer wieder taucht in der Unternehmensgeschichte ein unbekannter Wettbewerber aus dem Nichts auf und überholt binnen weniger Jahre die etablierten Marktführer, ohne sich dafür groß anstrengen zu müssen“* stellte schon Peter F. Drucker<sup>1</sup> treffend fest. Und wie zutreffend diese Aussage ist, wurde uns zum Beispiel von Unternehmen wie Amazon, Tesla, Paypal, Spotify oder Starbucks vorgeführt. Diese Unternehmen sind entweder sehr schnell in ihrem Markt gewachsen oder kamen „unerwartet“ aus einem anderen Marktsegment als dem, in dem sie heute für Wettbewerb sorgen.

Diese Auf- oder Quereinsteiger kann es in jedem Markt geben, weshalb Unternehmen gut daran tun, den (potenziellen) Wettbewerb immer im Blick zu behalten.

Wie aber nimmt man seinen Wettbewerb am besten genau unter die Lupe? Wie analysiert man die spezifische Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens im Wettbewerbsumfeld?

Wir stellen Ihnen in diesem Artikel einige hilfreiche Tools vor, die Ihnen bei der Analyse Ihres Wettbewerbs helfen und eine Basis für kurz- und mittelfristige, strategische Entscheidungen bilden können. Sie helfen Ihnen Rückschlüsse zum konkreten Veränderungs- und Anpassungs-Bedarf zu ziehen, die sich durch das Wettbewerbsumfeld ergeben.

## Industrie-/Branchen-Analyse - Grundgedanke & Ziel

Haben die Trend- und PESTEL-Analyse, sowie die Szenario-Technik den Blick für das Makro-Umfeld des Unternehmens geschärft, begeben wir uns nun eine Analyse-Ebene tiefer, um die Wettbewerbsperspektiven genauer zu untersuchen. Hier rücken wichtige Details aus dem engeren strategischen Unternehmensumfeld in den Fokus.

Der Wettbewerb innerhalb einer Industrie, einer Branche, bzw. eines Sektors, seine Intensität und die charakteristischen Strukturen sind wichtige Faktoren, die in über den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens maßgeblich mitentscheiden.

---

<sup>1</sup> Drucker, Peter F. (1990 – 2005), Zitat ohne Jahresangabe

Zwei Fragen stehen für das Unternehmen im Fokus:

1. Wie attraktiv ist eigentlich der Sektor\* in dem das Unternehmen tätig ist?
2. Welches sind die Mechanismen, die die relative Wettbewerbsposition des Unternehmens innerhalb des Sektors bestimmen?

Die Zielsetzung ist, eine Wettbewerbsstrategie zu definieren und umzusetzen, die es dem Unternehmen ermöglicht sich innerhalb seines Sektors möglichst Erfolg versprechend zu positionieren. Auch an dieser Stelle steht am Beginn der Strategieentwicklung eine genaue Analyse der Industrie- (Branchen/Sektor) Dynamik und der „Spielregeln“ die auf dieser Ebene gelten.

### Tool: Das Modell der fünf Wettbewerbskräfte

Das „Modell der fünf Wettbewerbskräfte“ (**5-Forces-Analysis**) bildet den Bezugsrahmen, mit der Sie die Industrie-/Branchenstruktur, in dem ihr Unternehmen tätig ist strukturiert analysieren können. Michael Porter<sup>2</sup>, einer der großen Vordenker auf dem Gebiet der Unternehmensstrategie, beschreibt jene fünf Kräfte die bestimmen, wie attraktiv eine Industrie/Branche ist und worauf es für ein Unternehmen ankommt, hier erfolgreich zu bestehen. Auf Grundlage der Industrie-/Branchen-Strukturanalyse lassen sich die Mechanismen (Spielregeln) für den Wettbewerb ableiten mit der ein Unternehmen seine Wettbewerbsstrategie definiert, um die Industrie-/Branchen-Regeln möglichst zu seinen Gunsten zu beeinflussen.

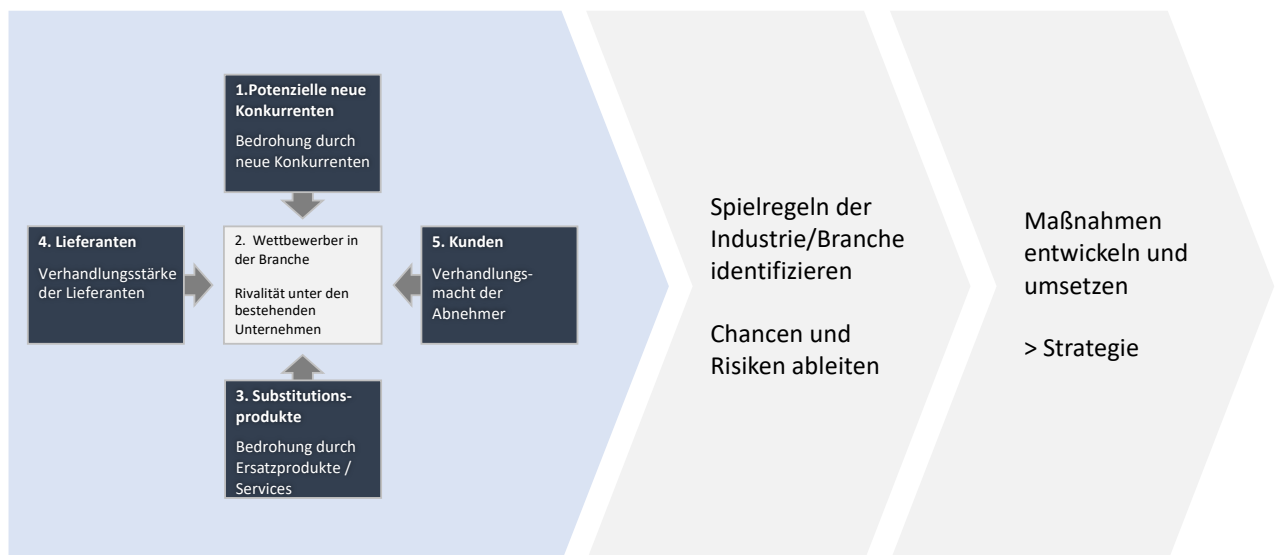


Abbildung 1 - 5 Wettbewerbskräfte; eigene Darstellung

<sup>2</sup> Porter: Competitive Strategy, New York, 1980.

\* Hier und im weiteren Verlauf als Synonym für Industrie, Branche oder anderweitig abgegrenzten Markt zu verstehen.

Folgende **5 Wettbewerbskräfte** bestimmen laut Porter die Wettbewerbsintensität und Rentabilität, wobei die stärksten Kräfte in ihrem Zusammenwirken die Spielregeln der Industrie/Branche prägen<sup>3</sup>:

- **Potentielle neue Konkurrenten im Markt**  
Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass neue Mitbewerber in den Markt eintreten und durch attraktivere Produkt- & Servicegebote und/ oder Preispolitik Teile ihrer Wertschöpfung weg konkurrenzieren? Wie hoch sind die Hürden die von neuen Marktteilnehmern überwunden werden müssen, um erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen?
- **Ersatzprodukte**  
Wie groß ist die Substitutionsgefahr? Können ihre Kunden/Abnehmer auf andere Produkte & Dienstleistungen ausweichen und dadurch ihre Rentabilität gefährden?

- **Verhandlungsmacht der Kunden**

- **Verhandlungsmacht der Zulieferer**

Verbleibt die strukturelle Wertschöpfung in ihrer Industrie/Branche, oder kann sie durch die vor- oder nachgelagerten Partner in der Wertschöpfungskette (**Zulieferer/Kunden**) abgezogen werden?

- **Industrie/Branchen-Rivalität**  
Wie hoch ist die aktuell gegebene Wettbewerbsintensität zwischen den vorhandenen Wettbewerbern in der Industrie/Branche in der Sie tätig sind? Teilen sich die vorhandenen Marktteilnehmer den Industrie-/Branchenprofit oder konkurrenzieren sie ihn durch hohe Wettbewerbskosten weg?

## Durchführung

Für eine Analyse der Wettbewerbsdynamik empfiehlt sich ein Vorgehen in den folgenden 4 Schritten<sup>4</sup>:

### 1) Definieren Sie die relevante Industrie/Branche in der Ihr Unternehmen tätig ist:

- Welche Produkte/Dienstleistungen sind darin enthalten?
- Welche gehören zu einer anderen Branche?
- Wie ist der geografische Umfang des Wettbewerbs?

### 2) Identifizieren Sie die Teilnehmer in der Industrie/Branche und teilen diese in die Wettbewerbskräfte ein:

- Käufer & Käufergruppen
- Lieferanten & Lieferantengruppen
- Konkurrenten
- Ersatzprodukte/Substitute
- Potentiellen Neueinsteiger

---

<sup>3</sup> Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategieentwicklung, Stuttgart 2014.

<sup>4</sup> Reinhart Nagel: Lust auf Strategie, Stuttgart 2014; Porter: The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review, January 2008.

### 3) Analyse Checkliste

Dieser Schritt ist Kernpunkt der Analyse. Hier bewerten Sie die zugrunde liegenden Triebkräfte jeder Wettbewerbskraft (Schritt 2), um festzustellen, welche Kräfte stark und welche schwach sind und warum. Analysieren Sie die jüngsten und wahrscheinlichen zukünftigen Veränderungen jeder Kraft, sowohl positive als auch negative. Für ein möglichst strukturiertes Vorgehen können Sie dazu sehr gut mit Analyse-Checklisten arbeiten:

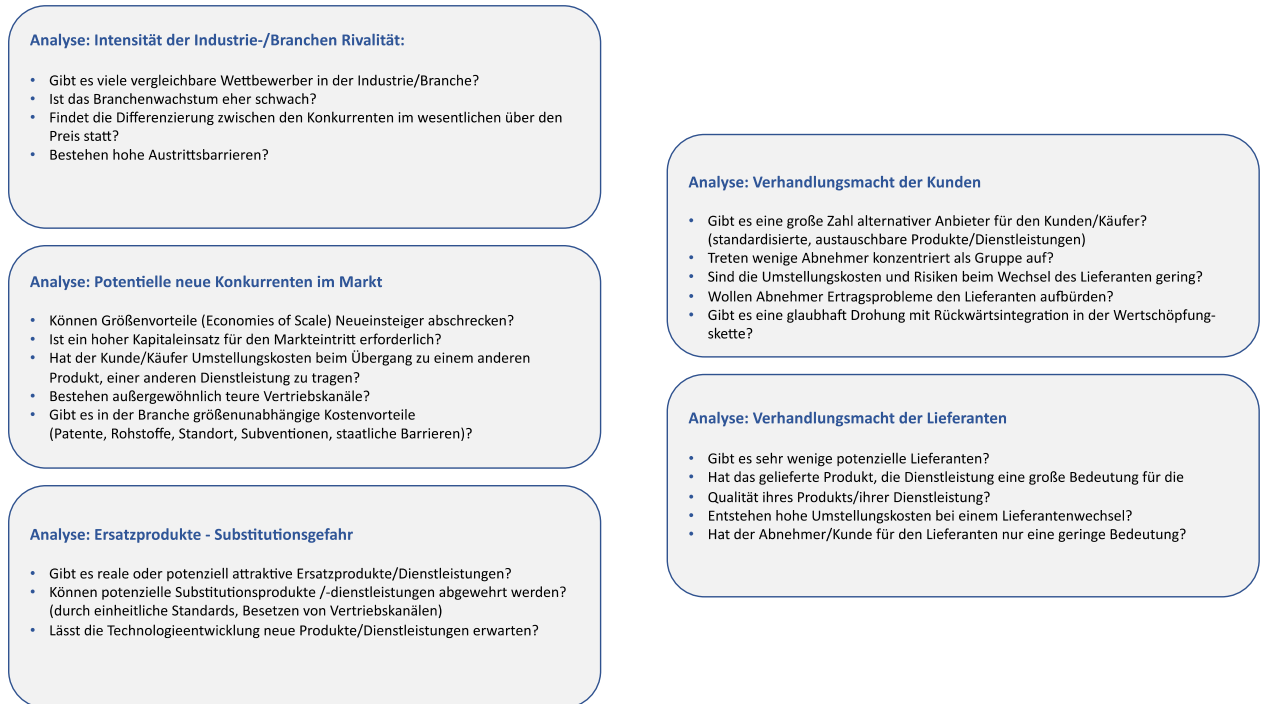


Abbildung 2 - Analyse-Checklisten - 5 Wettbewerbskräfte

### 4) Bestimmung der Industrie-/Branchenstruktur – Ableiten der Strategie

Auf Grundlage der aus Schritt 3 gewonnenen Erkenntnisse identifizieren Sie die tieferen Muster der Industrie-/Branchenstruktur:

- Welche Logik prägt Ihr Geschäft, wann gewinnt man und wann verliert man in dieser Industrie/Branchen?
- Welches sind die wichtigsten Spielregeln, die in unserer Industrie/Branchen gelten.
- Gibt es Wettbewerber, die das Potenzial haben, völlig neue Produkte/ Dienstleistungen anzubieten oder neue Regeln zu definieren und den anderen Marktteilnehmern aufzuzwingen.
- Im Rahmen einer Chancen- und Risikobewertung leiten Sie die Positionierungsstrategie innerhalb der Industrie/Branchen für Ihr Unternehmen ab.

**Tipp! Vermeiden Sie bei der Durchführung der Analyse die folgenden häufigen Fehler:**

- Die Definition der Industrie/Branchen wird zu weit oder zu eng gefasst
- Es erfolgt keine wirkliche Analyse, stattdessen werden nur Listen mit Schlagworten erstellt
- Allen Wettbewerbskräften wird die gleiche Aufmerksamkeit geschenkt, anstatt analytisch tiefer in die wichtigsten einzutauchen
- Verwechseln von Wirkung & Ursache in der Analyse (z. B. Preissensitivität vs Käuferökonomie)
- Die Analyse ist zu statisch angelegt, Industrie- und Branchentrends werden ignoriert
- Zyklische oder nur vorübergehende Änderungen werden mit tiefgreifenden und wahren strukturellen Veränderungen in der Industrie/Branchen verwechselt
- Die Industrie-/Branchen-Analyse ist der Bezugsrahmen, die Grundlage für strategische Entscheidungen, sie dient nicht dazu eine Industrie/Branchen per se als attraktiv oder unattraktiv zu deklarieren

(Porter: The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review, January 2008.)

## Quellen

Für die Industrie-/Branchen-Analyse stehen Ihnen sowohl externe als auch interne Quellen zur Verfügung:

- Ergebnisse/Erkenntnisse aus Trend-/PESTEL-Analysen und der Szenario Planung
- Industrie-/Branchentrend Reports etc.
- Herfindahl-Hirschman Index (HHI) für die Industrie-/Branchen-Rivalität
- Internes Wissen - Daten der Vertriebs- & Einkaufs-Teams

## Vor- und Nachteile des 5 – Wettbewerbskräfte Modells

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>+</b> Übersichtliche Strukturierung und Visualisierung der Wettbewerbskräfte</p>   | <p><b>-</b> Nur eine Momentaufnahme der Unternehmensumwelt</p>   |
| <p><b>+</b> Hilft, ein Verständnis für die Logik und die Spielregeln einer Industrie/Branchen zu gewinnen</p>  | <p><b>-</b> Die Definition der eigenen Industrie oder Branchen ist mitunter schwierig</p>  |
| <p><b>+</b> Auseinandersetzung nicht nur mit der unmittelbaren Konkurrenz, sondern auch mit anderen wichtigen Industrien/Branchen beeinflussenden Faktoren</p> | <p><b>-</b> Marktstrukturen werden relativ statisch betrachtet, problematisch bei sich schnell veränderten Industrien und Branchen</p> |

## „Porters Modell“ - noch zeitgemäß?

Unbestritten ist das Modell der 5 Wettbewerbskräfte ein bewährtes Instrument zur Analyse des Unternehmensumfeld auf der Industrie- und Branchen-Ebene. Gleichwohl sollte man bei der Anwendung auch dessen Schwachstellen im Blick behalten. Ein wesentlicher Kritikpunkte richtet sich dabei auf den zeitlichen Entstehungskontext des 5-Wettbewerbskräfte-Modells (ende der 1970er Jahre), der damals vorherrschenden Industrie-/Branchendynamik und deren Übertragbarkeit in die heutige Zeit.

- Das Tempo des Wandels ist heute um ein Vielfaches schneller (IoT, KI)
- Damalige Marktstrukturen waren relativ statisch und weniger komplex
- Das Modell basiert auf der Idee des Wettbewerbs innerhalb einer Industrie/Branchen

Folgende Ansätze und Tools können die Schwachstellen des 5-Wettbewerbskräfte-Modells kompensieren und es für die heutige Anwendung noch „fitter“ machen:

### Weitere Wettbewerbskräfte & Faktoren der Analyse hinzufügen:

- **Komplementoren** sind Unternehmen, die Produkte/Dienstleistungen anbieten, die die Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen einer Branche aufwerten (ergänzen), weil diese bei gemeinsamer Verwendung die Kundenanforderungen besser erfüllen (z. B. PC-Industrie und Softwareanbieter; Online-„Komplementoren“: Autoren, Ersteller von einzigartigen Inhalten oder Influencer im Bereich Social Media, die für Marken oder Produkte werben).<sup>5</sup>
- **Digitale Vermögenswerte** Die Nutzung von Vermögenswerten von Drittanbietern ist eine wirksame Methode, um ein breites Publikum zu erschließen, um mit neuen Verbrauchern in neuen Märkten in Kontakt zu treten. Dieser Ansatz bietet sofortigen Zugang zu einer Kohorte von Verbrauchern, die in den vergangenen Generationen nur schwer oder kostspielig zugänglich waren. Angesichts der schieren Größe und Wirkungsmacht des Internets, sollte dies als eigenständige Wettbewerbskraft definiert werden (kein bloßes subsumieren z. B. unter „Kunden/Käufer“ Verhandlungsmacht).<sup>6</sup>
- **Politische und rechtliche Faktoren** (PESTEL), insbesondere Umweltauflagen sind heute ebenso wesentliche Beeinflusser der Industrie-/Branchendynamik und der Profitabilität von Unternehmen.<sup>7</sup>
- **Wertschöpfungsketten** sind heute sehr viel **komplexer**. Daher müssen in bestimmten Situationen Kunden/Käufer genauer segmentiert als auch zwischen den Vertriebs-Kanälen, Zwischenkäufern und Endkunden unterschieden werden.<sup>8</sup>

### Industrie/Branchen basierter Blickwinkel vs. Ressourcen basierter Blickwinkel

Das Fünf-Kräfte-Modell (Industrie/Branchen basierter Blick) ermöglicht es einem Unternehmen nur, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, nicht ihn aufrechtzuerhalten.<sup>9</sup> Mit Hilfe von Alternativ- Modellen, die auf die internen Unternehmens-Ressourcen blicken, kann diese Lücke gefüllt werden. Zu nennen

<sup>5</sup> P. Myers: Is It Time to Reconstruct Porter's Five Forces?, Start it up, 2020.

<sup>6</sup> Ebenda.

<sup>7</sup> A. Goyal: A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage, JETIR July 2020, Volume 7, Issue 7.

<sup>8</sup> T. Grundy: Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model, Strategic Change 15 (5), 2006.

<sup>9</sup> A. Goyal. a.a.O. (Fn 7)

sind hier insbesondere der Kernkompetenzen-Ansatz von Prahalad/ Hamel<sup>10</sup> und das VRIN-Modell von Barney, nachdem ein Unternehmen dann einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen kann, wenn es eine Ressource kontrolliert, die wertvoll, selten, unnachahmlich und nicht substituierbar ist.<sup>11</sup>

## Der „Industry-Life-Cycle“

Wie oben beschrieben liegt ein gewisser Schwachpunkt des „Modells der 5 Wettbewerbskräfte“ darin, dass die Analyse der Industrie-/Branchen-Struktur leicht zu statisch werden kann: Struktur impliziert schließlich Stabilität. Es ist daher sinnvoll, die Analyse mit dem Blick dahingehend zu erweitern/ergänzen, wie sich die 5 Wettbewerbskräfte im Laufe der Zeit verändern. Ein Ansatz (z. B. neben Szenario-Analysen) zum Verständnis des Wandels in der Industrie-/Branchen-Struktur ist das Konzept des Industrielbenszyklus/Branchenlebenszyklus (Industry-Life-Cycle).<sup>12</sup>

### Industrielbenszyklus – Die 4 Phasen

Die Wirkungsmacht der 5 Wettbewerbskräfte variiert typischerweise mit den verschiedenen Phasen des Industrielbenszyklus (Branchenlebenszyklus). Im Rahmen der Strategieentwicklung ist es daher entscheidend zu identifizieren, in welcher der Phasen sich die Industrie/Branchen befindet, in dem Ihr Unternehmen tätig ist. Der Industrielbenszyklus wird dabei häufig in 4 Phasen mit unterschiedlichen Charakteristika gegliedert:

#### 1. Phase: Einführung

Der Zyklus beginnt in der Regel mit der Einführung einer neuen Lösung, eines innovativen Produktes oder einer Dienstleistung, die ein bestehendes Problem auf eine Weise löst, die sich von den Lösungen der etablierten Unternehmen unterscheidet. Diese Entwicklungsphase ist experimentell geprägt, typischerweise mit wenigen „Spielern“, die wenig direkte Rivalität ausüben und über stark differenzierte Produkte/Dienstleistungen versuchen, einen Pioniervorteil in der aufstrebenden Industrie/Branchen zu erlangen. Die fünf Kräfte dürften daher eher schwach wirken, obgleich die Gewinnerwartungen aufgrund des hohen Investitionsbedarfs tatsächlich gering ausfallen.

#### 2. Phase: Wachstum

Am Punkt, an dem allgemein akzeptierte Designs, Prozesse oder Allgmeinnormen entstehen und von den (dominanten) Akteuren übernommen werden, beginnt der Übergang zur Wachstums-Phase. Hier versuchen die innovativen Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen für ein breiteres Publikum auf dem Markt attraktiver zu machen. Damit erfassen sie größere Teile der Nachfrage, schaffen eine neue Industrie oder Branche. Diese Stufe hohen Wachstums ist für gewöhnlich von geringerer Rivalität geprägt (viele Marktchancen). Die Abnehmer sind möglicherweise daran interessiert, ihre Versorgung zu sichern, ihnen fehlt es an genügend Kenntnissen und Erfahrungen in Bezug auf die neuen Produkte und Dienstleistungen, wodurch ihre Macht geringer zu gewichten ist. Nachteilig wirken sich in der Wachstumsphase die oftmals (noch) niedrigen Eintrittsbarrieren aus, sowie eine starke Verhandlungsmacht seitens der Lieferanten, insbesondere dann, wenn es an Komponenten oder Materialien mangelt, die die schnell wachsenden Unternehmen für ihre Expansion benötigen.

---

<sup>10</sup> Hamel, G. and C.K. Prahalad: Competing for the future, Harvard 1996.

<sup>11</sup> J. Barney: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 1991 Vol. 17 Issue 1.

<sup>12</sup> T. Grundy: a.a.O. (Fn 8)

Zu beachten ist, dass in einigen Industrien/Branchen, insbesondere in solchen mit einem hohen Technologiegehalt/ IT, die Wachstumsphase auf sehr abrupte und schnelle Weise ablaufen kann und zu einer steilen Neigung der Adoptionskurve führt.

### 3. Phase: Reife

Die Reife-Phase beginnt in der Regel mit einem vorgelagerten Prozess der Marktberreinigung. Mit dem Rückgang der Wachstumsraten nimmt die Rivalität zu, so dass die schwächsten Marktteilnehmer aus dem Geschäft gezwungen werden. In der eigentlichen Reife-Phase neigen Produkte und Dienstleistungen zur Standardisierung; Unternehmen, die mit innovativen/raffinierten Produkten und bewährten Geschäftsmodellen ausgestattet sind dominieren. Die Eintrittsbarrieren und Regulierungen nehmen tendenziell zu, Skaleneffekte und Vorteile aus der Erfahrungskurve sind die bestimmenden Faktoren. Die Käufer gewinnen aufgrund niedrigerer „Wechselkosten“ (Switching Costs für alternative Produkte/Dienstleistungen) an Verhandlungsmacht. Für Unternehmen ist die Differenzierung und der Marktanteil in der Regel der Schlüssel zum Überleben in der Industrie/Branchen, da er eine Hebelwirkung gegenüber Käufern und einen Wettbewerbsvorteil in Bezug auf die Kosten bietet.

### 4. Phase: Niedergang

Nach einiger Zeit kann sich das Potenzial einer Industrie/Branchen für zusätzliches Wachstum jedoch verlangsamen und eine Differenzierung über Produkte/Services ist immer schwieriger zu erreichen. Dies führt unweigerlich zur größeren Rivalität zwischen den Marktteilnehmern und ist ein klares Indiz dafür, dass die Industrie/Branchen ihre Blütezeit überschritten hat. Über diesen Punkt hinaus beginnt die Niedergangsphase, eine Periode langsamen oder negativen Wachstums, schrumpfender Margen und schwindender Marktrelevanz. Dies kann, insbesondere dort, wo hohe Austrittsbarrieren bestehen, eine Phase extremer Rivalität sein („dog eat dog“).

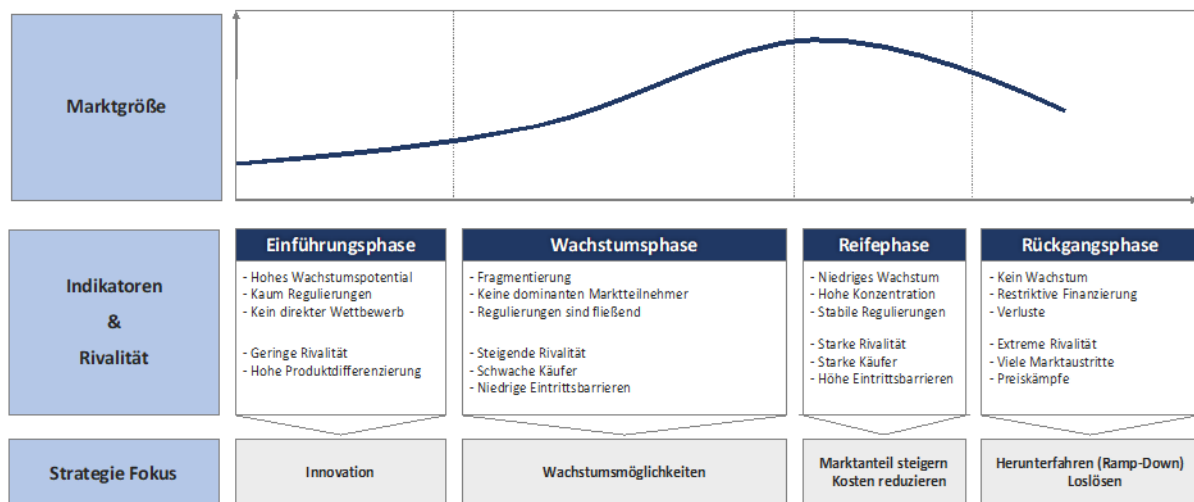


Abbildung 3 - Industrie-Lebenszyklus; eigene Darstellung, Quelle: Sun Wu: Strategy for Executives, Wilmington 2019



## Vor- und Nachteile der Industrielbenszyklus-Analyse

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><b>+</b> Berücksichtigt die dynamischen Faktoren die die Industrie/Branche bestimmen</li> <li><b>+</b> Zeigt Aspekte wie Marktpionier, Fragmentierung, Differenzierung etc. auf</li> <li><b>+</b> Hilft den Blick auf die konventionellen Strategieansätze für jede Phase zu schärfen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>-</b> Länge einer Phase und der Ist-Stand sind nicht immer eindeutig</li> <li><b>-</b> Die Zuordnung einer Branche oder Industrie ist schwierig, überspringen von Phasen (z. B. von Reife zu Einführung)</li> <li><b>-</b> Unternehmen verändern selbst durch neue Produkte/Services (IT) den Zyklus</li> </ul> |
|---|---|

## Das sollten Sie bedenken

Es ist wichtig, dass Sie kein blindes Vertrauen in die Unvermeidlichkeit von Industrie-/Branchen Lebenszyklusphasen haben. Eine Phase folgt nicht zwingend vorhersehbar der anderen; Industrien und Branchen variieren stark in der Länge ihrer Zyklen, radikale/disruptive Innovationen (Leap-Frogging) können dazu führen, dass die Niedergangs-Phase sehr schnell erreicht wird. Insbesondere das Verharren im „Reife-Phase-Denken“ (Maturity Mindset) kann dazu führen, selbstgefällig und zu langsam auf neue Konkurrenz zu reagieren.

Ob Sie auf die Veränderungen mit einer „konventionellen“ Strategie antworten (siehe Abb. X) wollen oder einen „outside the box“ Ansatz wählen (Blue Ocean), ist Teil Ihres Strategieentwicklungs-Prozesses. Entscheidend ist, gerade in schnelllebigen Industrien/Branchen, die regelmäßige Durchführung einer erweiterten 5 Wettbewerbskräfte Analyse.

	Einführung	Wachstum	Reife	Rückgang
<b>Strategie Implikationen</b>				
<b>Abnehmer/Kunden</b>	Frühe Abnehmer/Kunden sind experimentierfreudig & fehlertolerant; Erklärungsbedürftige Innovationen	Wachsende Abnehmer/Kundengruppen; Qualität & Zuverlässigkeit sind wichtig für das Wachstum	Massenmarkt; Wiederholungskäufer/ Auswahl unter Marken (Brand-Switching)	Erfahrene Kunden, Nachzügler/ anspruchsvoll in der Auswahl; Preis ist wichtiger als Innovation
<b>F &amp; E</b>	Hoch	Suche nach Erweiterungen geht dem Wettbewerb vor	Niedrig	
<b>Unternehmen</b>	Suche nach Marktdominanz; F & E, Produktion sichern Produktqualität	Marketing Initiativen als Reaktion auf Wettbewerb	Marktanteil steigern, Marktführerschaft; Kostenreduktion	Kostenkontrolle dominant
<b>Profitabilität</b>	Hochpreise, aber mögliche Verluste durch Investment in neue Produkte/Services, F & E	Profitsteigerung, aber Preissenkung durch neue Wettbewerber	Profite unter Druck; Zwang zu kontinuierlichem Investment gepaart mit steigender Lieferantenmacht und Wettbewerbsdruck	Preiskämpfe; niedriges Wachstum (null Wachstum); Verluste; drastische Kosteneinsparungen
<b>Wettbewerber</b>	Ausgeprägtes Interesse an neuer Kategorie; Replikationsversuche	Markteintritt; Innovation und Investment in neue Kategorie	Marketingkommunikation und Qualität dominieren Wettbewerb; wenig Produktdifferenzierung	Preiskampf; Exit-Strategien

Abbildung 4 - Industrie-Lebenszyklus – Strategie Implikationen; eigene Darstellung, Quelle: Lynch 2006

## Konkurrenzanalyse

Zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen bedarf es genauer Kenntnis der Stärken, Schwächen und des voraussichtlich zukünftigen Verhaltens der Wettbewerber. Dabei sollten die heutigen, aber auch potenzielle zukünftige Wettbewerber in die Betrachtung mit einfließen. Während erstere bereits heute die gleichen Kundengruppe(n) adressieren, können letztere durch Wachstum oder Strategieveränderung erst noch zu Ihren Wettbewerbern werden. Berücksichtigen Sie also auch Unternehmen, die durch Vor- oder Rückwärtsintegration, Fusion, Akquisition, durch Produkt-/Serviceexpansion oder Expansion in andere geografische Regionen oder Marktsegmente noch zu Ihren Wettbewerbern werden können. Hierbei hilft es auch, Erkenntnisse aus der Trend-Analyse (siehe Teil 2 unserer Serie), zugrunde zu legen.

Wettbewerber ist nicht gleich Wettbewerber. Es empfiehlt sich die Konkurrenz anhand verschiedener Kriterien<sup>13</sup> zu analysieren und zu bewerten. Folgende Untersuchungsfelder bieten sich dabei an:

- Zielgruppe, bzw. Zielmarkt
- Kompetenzen & Fähigkeiten
- Infrastruktur
- Kapazitäten
- Annahmen über die Marktstrategie
- Wertschöpfungsketten
- (finanzielle) Größe

Gerade die derzeitige Größe von Unternehmen, ihre finanzielle und personelle Schlagkraft wird häufig überbewertet. Dies kann aber zu dramatischen Folgen führen. Ein kleiner Wettbewerber kann durch einen innovativen Vorsprung sehr schnell zu einer ernst zu nehmenden Konkurrenz erwachsen, auch wenn das zum Zeitpunkt der Betrachtung noch nicht ersichtlich ist. Auch können kleinere Konkurrenten gute Indikatoren für Veränderungen im Verhalten der Konsumenten und Trends im Markt darstellen.

### Ziel

Mit der Konkurrenzanalyse wollen vor allem eines erreichen: die maximale Transparenz heutiger und zukünftiger Wettbewerber, die einen Teil des Marktes für sich beanspruchen (werden). Wir wollen aus den Informationen Rückschlüsse für unser eigenes Produktportfolio, unsere Services, unsere USPs und Kommunikationskanäle ziehen können. Mit der Absicht unseren Kunden ein besseres Angebot zu machen und uns in Zukunft besser von Wettbewerb abgrenzen zu können.

### Durchführung

Wie gehen wir bei so einer Analyse der Wettbewerber systematisch am besten vor?

Zunächst einmal startet man mit den offensichtlichen, direkten Wettbewerbern, die gleiche oder ähnliche Vertriebswege, Produktportfolien, Technologien, Marktbearbeitungsstrategien und ganz wichtig: Zielgruppen aufzeigen. Häufig sind diese bereits bekannt, es lohnt aber dennoch regelmäßig eine Überprüfung vorzunehmen und Marktneueintritte und ggf. auch -austritte zu berücksichtigen.

Diese direkte Konkurrenz wird im nächsten Schritt bezüglich Ihrer Stärken und Schwächen analysiert und im Anschluss gegebenenfalls nach Relevanz – Intensität des Wettbewerbs - gerankt. Stärken und

---

<sup>13</sup> Fahey, Liam: Wettbewerberanalyse (campus Verlag, 2005)

Schwächen werden hinsichtlich Portfolios (Produkt & Service), Marken, Image, Größe und Loyalität des Kundenstamms, finanzieller Schlagkraft, Lieferketten und vielem mehr beurteilt.

Box 1 : Ablauf der Konkurrenzanalyse	
1.	Auswahl der relevanten Konkurrenten im zu betrachtenden Marktfeld
2.	Selektion der Bewertungskriterien und Skalen
3.	Analyse der Unternehmen hinsichtlich der Bewertungskriterien
4.	Gegenüberstellung der Unternehmen/ Visualisierung der Wettbewerbssituation
5.	Ableitung von Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen

Aus den erfassten Informationen und Bewertungen kann bestimmt werden, wie die Position der konkurrierenden im Verhältnis zum eigenen Unternehmen ist. Es können Konkurrenzprofile, Wettbewerbs-Matrizes oder Stärken-Schwächen-Profile erstellt werden, die die Erkenntnisse in eine übersichtliche Form bringen.

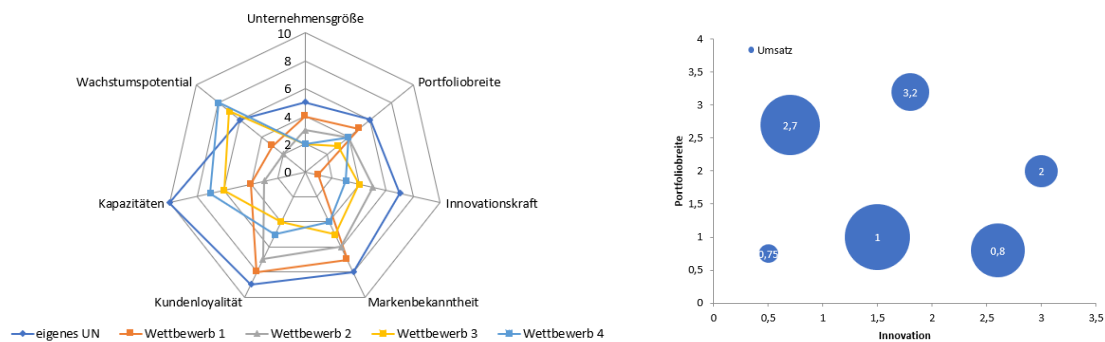


Abbildung 5 - Beispielhafte Darstellung der Konkurrenzanalyse

Neben den direkten Konkurrenten sollte das Feld weiter aufgespannt und auch die indirekten Wettbewerber aufgenommen werden. Hier sprechen wir vom, auf den ersten Blick nicht offensichtlichen Wettbewerb. Solche indirekten Wettbewerber können durch Erweiterung ihres Marktes, ihres Portfolios, durch Änderungen in ihrer Wertschöpfungskette (Vor- oder Rückwärtsintegration), Kauf oder Verschmelzung mit anderen Unternehmen, technologische Entwicklungen und weitere Ereignisse „plötzlich“ zu direkten Konkurrenten werden. Als Beispiele lassen sich hier folgende auführen:

- Buchhändler Amazon, der durch die massive Erweiterung in andere Produktfelder Konkurrent für Warenhäuser, Elektronik Einzelhandel und viele mehr wurde.
- Mobiltelefonhersteller wie Samsung, Apple & Co, die durch Feature-Erweiterung Konkurrenz im Markt der Digitalkamera Hersteller wurden
- Einzelhändler wie dm, die durch ein Eigenmarkenportfolio zur Konkurrenz der Kosmetikerhersteller wurden.
- Chinesische Autohersteller, wie BYD, die in den Europäischen Markt expandieren.
- Messebauer, die aufgrund schlechter Auftragslage in den Bau von Gartenhäusern einsteigen, um ihre Kapazitäten auszulasten.

Die indirekte Konkurrenz sollte hinsichtlich ihrer Stärken und ihrer strategischen Ausrichtung beurteilt werden. Wo wollen diese Unternehmen hin? Gibt es bereits Hinweise auf Aktivitäten, die mit Ihren konkurrieren könnten? Wie und wo könnten diese Unternehmen in Ihren Markt eintreten?

Es ist wichtig, dass Sie sich über die zukünftigen Handlungen, Reaktionen oder Marschrichtungen Ihrer direkten und indirekten Wettbewerber Gedanken machen, um nicht von ihnen überrascht zu werden. Sonst geht es Ihnen am Ende so wie Kodak und Agfa, Quelle oder Nokia, die den bereits drohenden Wettbewerb anderer Unternehmen offensichtlich nicht ernst genug genommen haben.

Eine Möglichkeit potenzielle Konkurrenz aufzuspüren ist es die Value Chain<sup>14</sup> zu betrachten – und zwar nicht nur die eigene, sondern auch die der Lieferanten und Kunden. Dies gibt Einsichten, woher zum Beispiel ein Markt-Quereinsteiger kommen könnte.

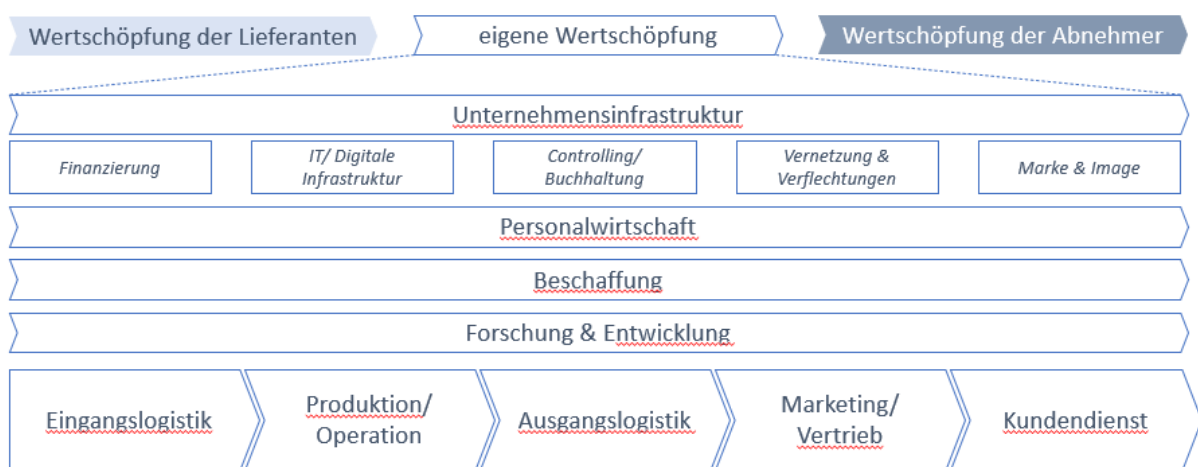


Abbildung 6 - Betrachtung der Wertschöpfungskette (angelehnt an M. E. Porter, 1986)

## Quellen

Für die Analyse der Konkurrenz gilt es eine breite Informationsbasis zu schaffen. Dabei betrachtet man die Fakten, Daten, Verhaltensweisen, Handlungen und Aussagen der Konkurrenz hinsichtlich:

- finanzieller Kennzahlen/-fakten
- rechtlicher und finanzieller Strukturen
- Unternehmenskultur,-image
- Portfolio an Marken, Produkten, Patenten, Lizenzen
- Kooperationen, Allianzen, Netzwerke
- Kundenportfolio
- Management und Mitarbeiter

<sup>14</sup> Michael Eugene Porter: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten (Campus Verlag, 1986)

## Vor- und Nachteile der Konkurrenzanalyse

- |   |  |
|---|--|
| <b>+</b> Berücksichtigt heutige und zukünftige Wettbewerber                                       | <b>-</b> Basiert überwiegend auf eigenen Annahmen über das zukünftige Verhalten des Wettbewerbs        |
| <b>+</b> Systematisiert das Wettbewerbsumfeld   | <b>-</b> Schwierige Abgrenzung bei den indirekten Wettbewerbern  |
| <b>+</b> Animiert gleichzeitig zu Gedanken über die strategische Weiterentwicklung des Marktes an | <b>-</b> Gefahr die Konkurrenten aus der internen Sicht zu beurteilen, statt aus der Kundenperspektive |

Man muss sich aber auch bewusst machen, dass die Analyse des Wettbewerbs eben auch nur über die Wettbewerbssituation Auskunft gibt, nicht aber über die Wünsche und Bedürfnisse der (potenziellen) Kunden. Es darf keine ausschließliche Orientierung an der Konkurrenz erfolgen, sondern muss immer eine Betrachtung von Kunden vorangehen und die Analyse weiterer Stakeholder ergänzt werden.

## Analyse weiterer Stakeholder

Lieferanten, Partner, Kreditgeber, Anteilseigner, Mitarbeiter, Verbände, Gewerkschaften oder Politik beeinflussen auf unterschiedliche Weise Ihre Rahmenbedingungen, Ihren Spielraum und damit den Erfolg oder Misserfolg Ihres Unternehmens. Hier unterscheiden sich die Stärke und Art der Einflusskraft häufig signifikant. Es hilft das Beziehungsgeflecht des eigenen Unternehmens zu visualisieren und die Relevanz und Einflussstärke der Stakeholder auf die unterschiedlichen Bereiche im Unternehmen transparent zu machen. Man erkennt Limitationen der eigenen strategischen Entscheidungen, kann aber auch Chancen durch die Stärkung (oder Schwächung) mancher Verbindung erkennen (Stichwort Kooperationen, Ausweitung finanzieller Anteile, Arbeitgebermarke, Lobbyarbeit)

Die wichtigste Rolle unter den Stakeholdern kommt dem Kunden zu. Diesem widmen wir uns im nächsten Artikel (Teil 4 der Serie: Strategie-Tools für die Analyse des unternehmerischen Mikro-Umfelds (II) – der Kunde).

Weiterführende Literatur:

Kerth, Asum, Stich: Die besten Strategietools in der Praxis (Hanser, 2015)

Pillkahn, U.: Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung – wie Sie die unternehmerische und gesellschaftliche Zukunft planen und gestalten, Erlangen, 2007

Schwartz, P.: The art of the long view – paths to strategic insight for yourself and your company, New York, 1995.

**Teil 4 der Serie: Strategie-Tools für die Analyse des unternehmerischen Mikro-Umfelds (II) – der Kunde** erscheint im Januar 2021.

Um über die neusten Beiträge zu diesem und weiteren interessanten Themen informiert zu bleiben, folgen Sie uns und dem VBU unter:

<https://www.linkedin.com/company/vbu-berater>

<https://www.linkedin.com/in/caroline-schliephake/>

<https://www.linkedin.com/in/dirk-h-e-mueller-50142211/>

<https://vbu-berater.de/>

**Über die Autoren:**



**Caroline Schliephake** ist Unternehmensberaterin für kundenzentrierte Marketing-, Produkt- und Vertriebsstrategien. Unter dem Dach von Centricity Consulting verhilft Sie dem Mittelstand mit fundierten Analysen, strukturierter Strategieentwicklung und umsetzbaren Maßnahmen-katalogen zu mehr Effizienz, erfolgreicheren Produkten und verbesserter Profitabilität.



**Dirk Müller** ist Unternehmensberater für Strategie und strategisches Marketing. Als VBU-Partner in Shanghai unterstützt Er den Mittelstand auf dem Weg nach China und am chinesischen Markt erfolgreich zu sein - durch Trend- und Marktanalysen, Strategieentwicklung, Projektbegleitung, interkulturelle Kompetenz und einem breiten Vor-Ort China-Service-Netzwerk.