

Vahlens Großes Marketinglexikon

Herausgegeben von

Prof. Dr. Hermann Diller

2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag C.H. Beck München
Verlag Franz Vahlen München

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN

www.vahlen.de

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Vahlens Großes Marketinglexikon / hrsg. von Hermann Diller. –
2., völlig überarb. und erw. Aufl. – München : Beck; München : Vahlen, 2001
ISBN 3-8006-2689-6

ISBN 3 8006 2689 6

© 2001 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: Fotosatz H. Buck, 84036 Kumhausen

Druck: Druckerei C.H. Beck

(Adresse wie Verlag)

Bindung: Großbuchbinderei Monheim

Umschlaggestaltung: Bruno Schachtner, Dachau

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Konkurrenzelastizität → Preisstrategie

Konkurrenzforschung (Competitive Intelligence)

umfasst als Teilbereich der → Marktforschung die systematische Erhebung und methodengestützte Auswertung von Daten über Aktionen und Reaktionen konkurrierender Anbieter sowie über deren Auswirkungen auf den Markterfolg eigener Produkte. Grundlegend ist das Phasenkonzept der Marktforschung auf die Konkurrenzforschung anwendbar, wobei sich allerdings hinsichtlich der Problemdefinition eine Besonderheit dergestalt ergibt, dass neben Untersuchungen bei besonderen unternehmerischen Anlässen (wie z.B. Neuprodukteinführungen, der Expansion auf neue Märkte oder der Markteintritt neuer Anbieter) auch das *permanente Monitoring* des Verhaltens der Wettbewerber zum Aufgabenspektrum der Konkurrenzforschung zu zählen ist. Für Letzteres entfällt die Abgrenzung einer expliziten Definitionsphase.

In der Designphase muss der Informationsbedarf des Managements konkretisiert werden. In konkurrenzanalytischen Studien wird dabei vorwiegend auf deskriptive Designs zurückgegriffen. Experimentelle Designs können im Rahmen von Computersimulationen des Wettbewerbsverhaltens eingesetzt werden.

Die Phase der Datengewinnung gestaltet sich in der betrieblichen Konkurrenzforschung deutlich aufwendiger als in der konsumentenverhaltensorientierten Marktforschung, da konkurrierende Unternehmen, im Gegensatz zu Verbrauchern, ein berechtigtes Interesse an der Geheimhaltung geplanter Aktionen und Reaktionen haben. Da direkte Befragungen somit in der Regel wenig Erfolg versprechen, kommen dem Außendienst, dem Handel sowie den so genannten „Heavy-Usern“ herausragende Bedeutung als Quellen bzw. Lieferanten von Primärdaten zu. Besondere Beachtung sollte die systematische Sammlung *strategischer Signale* finden. Erste Anhaltspunkte können sich hier z.B. aus dem Besuch von Fachkonferenzen und Messen sowie der gezielten Auswertung von Unternehmensberichten, Jubiläumsschriften, Internetpräsenzen, Stellenangeboten usw. der Wettbewerber ergeben. Da auch die retrograde Beschaffung geeigneter Daten über das Wettbewerbsverhalten konkurrierender Anbieter oft nur schwer möglich ist, erscheint für eine an den konkreten Informationsbedürfnissen des Marketingmanagements ausgerichtete Konkurrenzforschung die konsequente und systematische Verwaltung der verfügbaren Datengrundlagen unerlässlich. Schon allein aus Kostengründen geht der fokussierten Primärforschung häufig eine globaler angelegte Sekundärdatenanalyse voraus. Obwohl grundsätzlich recht viele und auch unterschiedliche Quellen (z.B. Industrie- und Handelskammern, Industrieverbände sowie statistische Bundes- und Landesämter) zur Verfügung stehen, darf der Informationsgehalt solcher Sekundärdaten aufgrund ihres Aggregationsniveaus für die Konkurrenzforschung nicht überbewertet werden. Aussagen über die Wahrscheinlichkeit einzelner Aktionen oder Reaktionen bestimmter Konkurrenten sind in aller Regel nicht ableitbar. Insgesamt scheinen sowohl die Angebote an Sekundärdaten als auch die Möglichkeiten der Primärdatengewinnung für strategische Fragestellungen besser und reichhaltiger als für den taktischen Informationsbedarf im alltäglichen → Produktmanagement. Eine Ausnahme bilden POS-Scannerdaten, die oftmals neben den unmittelbar produktbezogenen Informationen auch Aufschluss über den Einsatz weiterer Promotion-Instrumente geben können.

Die in der Analysephase der Konkurrenzforschung für Datenauswertungen einsetz-

baren Verfahren lassen sich entsprechend der Datenverfügbarkeit in solche für den eher strategischen und solche für den eher taktischen Informationsbedarf unterscheiden.

Verfahren der strategischen Konkurrenzforschung

Hinsichtlich des strategischen Informationsbedarfs wird vielfach auf Expertenurteile zurückgegriffen, wodurch, neben einfachen graphischen Aufbereitungen der Urteile und dem Einsatz von Scoring-Modellen, insbesondere auch Verfahren der Unternehmensplanung zum Einsatz kommen können. Zur Vorbereitung und Absicherung neuer Strategien oder Reaktionen auf besondere Ereignisse können z.B. → Stärken-Schwächen-Analysen durchgeführt werden. Relevante Dimensionen sind hier neben Kapitalausstattung, Kostensituation und Produktionskapazitäten auch Faktoren wie Kundenloyalität, wahrgenommene Produktqualität und Innovationsfähigkeit. Auf den resultierenden Stärken-Schwächen-Profilen aufbauend können dann durch geeignete Auswahl und Gewichtung wettbewerbsrelevanter Dimensionen weiterführende *Analysen der Wettbewerbsfähigkeit* einzelner Konkurrenten durchgeführt werden. Ausgehend von einschlägigen Portfolio-Modellen, wie z.B. der Marktanteil-Marktwachstum-Matrix oder der Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Matrix, kann eine Visualisierung und Beurteilung der gegenwärtigen Marktstellung der Konkurrenten sowie deren Entwicklungsmöglichkeiten erfolgen. Zur Identifikation potentieller neuer Wettbewerber bzw. entsprechender Einstiegsfelder ist das ebenfalls aus der strategischen Unternehmensplanung bekannte Schema von Abell einsetzbar. Das auf Porter zurückgehende Konzept der → Wertschöpfungskette ermöglicht zum einen die Abschätzung der Kostensituation einzelner Wettbewerber. Zum anderen liefert es Anhaltspunkte für im Hinblick auf eine bessere Befriedigung der Kundenbedürfnisse gegebenenfalls erforderliche Änderungen innerhalb des „gegnerischen“ Wertschöpfungsprozesses. Auf diese Weise wird die *Antizipation strategischer Maßnahmen* der Wettbewerber angestrebt. Neben den „klassischen“ Methoden und Modellen der strategischen Unternehmensplanung können in der Konkurrenzforschung aber auch noch andere qualitative Instrumente zum Einsatz kommen. Beispielsweise können durch das sogenann-

te „Reverse Engineering“ Rückschlüsse auf Produkt- und Produktionstechnologien gezogen werden. Auch wird die Anfertigung erwerbsbiographischer Profile des Top-Managements konkurrierender Unternehmen vorgeschlagen, um auf diese Weise typische Reaktionsmuster einzelner Manager zu identifizieren. Unabhängig von der spezifischen Zielsetzung ist grundsätzlich der kombinierte Einsatz mehrerer Verfahren anzuraten, um der Komplexität des Wettbewerbs Rechnung zu tragen.

Verfahren der taktischen Konkurrenzforschung

In der taktischen und damit kurz- bis mittelfristig angelegten Konkurrenzforschung können die bekannten quantitativen Verfahren der multivariaten → Datenanalyse zum Einsatz kommen. Dabei ist grundlegend zwischen der *Analyse der Wettbewerbsstruktur* und der *Analyse des Wettbewerbsverhaltens* zu unterscheiden. Zur Untersuchung der Wettbewerbsstruktur werden häufig Mapping-Verfahren, wie z.B. die → multidimensionale Skalierung, die → Korrespondenzanalyse oder die → Faktorenanalyse, eingesetzt. Auch diskrete (non-spatiale) Wettbewerbs-Mappings, wie z.B. die aus der → Clusteranalyse zu erhaltenden Dendrogramme oder so genannte Kohonen-Netze, sind geeignete Entscheidungsgrundlagen. Mit Hilfe der aus der quantitativen Konsumentenverhaltensforschung bekannten Attraktions- und → Logit-Modelle bzw. den hieraus ableitbaren Kennzahlen (z.B. Kreuzelastizitäten) kann die Intensität von Konkurrenzbeziehungen quantifiziert werden. Die Verfahren der taktischen Wettbewerbsstrukturanalyse beruhen somit weitestgehend auf der Auswertung von Käuferurteilen bzw. des beobachteten Käuferverhaltens. Zur Analyse des Wettbewerbsverhaltens können ökonometrische und zeitreihenanalytische Ansätze herangezogen werden. Grundsätzlich ist zwischen einfachen Wettbewerbsreaktionen (Ein Konkurrent reagiert auf eine aggressive Maßnahme mit dem Einsatz desselben Marketing-Instruments.) und multiplen Wettbewerbsreaktionen (Ein Konkurrent reagiert auf eine aggressive Maßnahme mit dem Einsatz verschiedener Instrumente.) zu unterscheiden. Die einzelnen Maßnahmen werden in so genannten Reaktionsmatrizen zusammengefasst. Verfahren zur Analyse von Wettbewerbsreaktionen in Form des gleichzeitigen Einsatzes mehrerer Marke-

ting-Instrumente können z.B. auf multivariaten Auswahlmodellen basieren. Charakteristisches Merkmal der praxisrelevanten Verfahren zur Analyse des Wettbewerbsverhaltens ist die Beschränkung auf den behavioristischen Forschungsansatz im Sinne des Stimulus-Response-Paradigma, da den Wettbewerbern zumeist keine Einblicke in unternehmensinterne Entscheidungsvorgänge gewährt werden. In neo-behavioristischen Studien werden aus einer vornehmlich akademischen Perspektive heraus die Determinanten der Wahrnehmungsverzerrungen hinsichtlich des Wettbewerbsgeschehens sowie verspäteter oder irrationaler Wettbewerbsreaktionen untersucht. Eine Sonderform der Konkurrenzforschung bildet die aus der Industrieökonomik übernommene Analyse strategischer Gruppen, die sich durch das Bemühen um die Strukturierung von Unternehmen gemäß geeigneter Strategiemerkmale (vertikale Integration, Breite der Produktpalette, Umfang der F & E-Aktivitäten usw.) auszeichnet. Ziel dieser Analysen ist der Nachweis der Existenz dieser Gruppen und die Erforschung der Auswirkungen der verfolgten Strategien auf den langfristigen Unternehmenserfolg im Sinne des Structure-Conduct-Performance-Paradigma. Zur Abschätzung der Auswirkungen möglicher Aktionen eines Anbieters und korrespondierender Reaktionen der Konkurrenten können Computersimulationen durchgeführt werden.

In der Dokumentationsphase der Konkurrenzforschung ist schließlich auch auf die unternehmensweite Verfügbarkeit der Resultate zu achten, da zumindest größere Konzerne in aller Regel auf mehreren Märkten miteinander konkurrieren. Die Realisation eines eigenständigen computergestützten Competitive Intelligence-Systems oder entsprechender Teilmodule im Rahmen eines → Marketing-Informationssystem (MAIS) ermöglicht einen schnellen Datenzugriff und eröffnet Möglichkeiten der interaktiven Unterstützung in operativen Tätigkeiten (etwa im Außendienstbereich).

Obwohl die Konkurrenzforschung mit Ausnahme der Definitionsphase weitgehend analog zur konsumentenorientierten Marktforschung verläuft und die eingesetzten Verfahren auch teilweise identisch sind, erscheint die systematische Konkurrenzforschung sowohl in der Marketingpraxis als auch in der einschlägigen Lehrbuchliteratur

bis dato noch unterrepräsentiert, was z.T. auf die Schwierigkeiten bei der Datengewinnung zurückzuführen sein dürfte. Bedingt durch die Verschärfung des Wettbewerbs auf fast allen bedeutenden Märkten, die zunehmende Forderung nach einer grundsätzlichen Erweiterung der Perspektive des Marketing und der Marktforschung um den Aspekt des Wettbewerbs sowie neue Möglichkeiten der Datenbereitstellung durch Data-Warehouse-Implementationen gewinnt die Konkurrenzforschung in Wissenschaft und Praxis allerdings zunehmend an Bedeutung. Dies führte beispielsweise auch zur Gründung eines eigenen Berufsverbandes der Konkurrenzforscher SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals).
R.D./R.Wa.

Literatur: *Brezski E.*: Konkurrenzforschung im Marketing: Analyse und Prognose, Wiesbaden, 1993. *Leeftang, P.S.H.*; *Wittink, D.R.*: Diagnosing Competition: Developments and Findings, in: *Laurent, G.*; *Lilien, G.L.*; *Pras, B.* (Hrsg.): Research Traditions in Marketing, Boston, S. 133–156. *Wagner, R.*; *Decker, R.*: Remarks on the Behavioristic Analysis of Competitive Reactions, in: OR-Spektrum, Vol. 22 (2000).