

# STARTUPTEENS

WIR MACHEN JUNGE UNTERNEHMER



20. ONLINE TRAINING

## WETTBEWERBSANALYSE

HAST DU DEINE IDEE IM VERHÄLTNIS ZUM WETTBEWERB  
UND MARKT KRITISCH GEPRÜFT?

Prof. Dr. Christina Günther  
Lehrstuhl für kleine und mittlere Unternehmen  
WHU - Otto Beisheim School of Management

Franziska Schaefermeyer  
Investment Manager  
Tengelmann Ventures GmbH

# STELL DIR VOR...

Du möchtest für das Wochenende einkaufen. Du schreibst eine Einkaufsliste und dabei überlegst Du Dir, wo Du was am besten bekommst. Vielleicht schmeckt Dir die Pizza aus einem Supermarkt besonders gut, die Apfelsaftschorle ist wiederum in einem anderen Laden besser und eine dritte Kette hat gerade heute Deine Lieblingseiscreme im Sonderangebot. Du gehst also in mehr als einen Supermarkt, um die für Dich bestmögliche Auswahl zu bekommen – also das, was Dir am besten schmeckt und obendrein noch am günstigsten ist. Sicher hast Du diese Überlegungen auch schon bei Deinen Eltern mitbekommen. Du hast bei Deiner Entscheidung die freie Auswahl, was Du wo kaufen möchtest. Warum? Weil auf dem Markt des deutschen Einzelhandels mehrere Wettbewerber um Deine Gunst konkurrieren. Ein Markt ist also ein Ort, an dem Menschen, die etwas haben (Anbieter) und Menschen, die etwas brauchen (Kunden) zusammenkommen. Anbieter und Kunden treffen aufeinander, um Dinge (Waren oder auch Dienstleistungen) gegen Geld zu tauschen. Diesen Eintausch nennt man noch heute Handel.

Wechselst Du nun die Perspektive vom Kunden zum Anbieter, stellst Du Dir die Frage, ob es nun andere gibt, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Du schaust Dich also nach Wettbewerbern, bzw. Konkurrenten um. Im Beispiel einer neuartigen Pizza ist schnell klar, dass Du Konkurrenten hast, mit denen Du im Wettbewerb stehst. Dein Ziel ist es, Deine Kunden davon zu überzeugen, bei Dir zu kaufen und nicht bei Deinen Wettbewerbern. Wie sorgst Du nun dafür, dass die Kunden nicht in Scharen zu deiner Konkurrenz laufen? Versetze Dich dafür wieder in die Kundenperspektive. Warum? Weil auf einem Markt die Kunden entscheiden, bei wem sie ihr Geld ausgeben. Beim Kunden geht es immer, bewusst oder auch unbewusst, um zwei Fragen: (1) Welchen Nutzen bietet mir das

Produkt (oder die Dienstleistung)? Und (2) Wie viel Geld muss ich dafür bezahlen? Bei der Beantwortung dieser beiden Fragen bilden Kunden im Kopf ein Wert-Preis-Verhältnis. Dieses Konzept kennst Du sicherlich schon unter dem Sprachgebrauch als „Preis-Leistungs-Verhältnis“. Klingt abstrakt? Ist aber ganz einfach! Denke an Deine Einkaufsliste für das Wochenende und die Pizza, die Du kaufen wolltest. Du weißt, dass Dir die Pizza des einen Supermarkts (Supermarkt A) besser schmeckt, als die Pizza des anderen Supermarktes (Supermarkt B). Dein Nutzen der Pizza von Supermarkt A ist also größer als der von der Pizza von Supermarkt B. Haben beide Pizzen den gleichen Preis, ist Dein persönliches Wert-Preis-Verhältnis von Pizza A größer als das von Pizza B und folglich kaufst Du bei Supermarkt A. Jetzt nehmen wir an, dass Pizza A einen Euro mehr kostet, als die Pizza B. Du überlegst Dir aber, dass du bereit bist, diesen höheren Preis zu bezahlen, da Dir die Pizza A besser schmeckt. Der bessere Geschmack ist dir also einen Preisaufschlag von einem Euro wert. Auch in diesem Beispiel hat Pizza A also ein höheres Wert-Preis-Verhältnis für Dich als Pizza B. Ähnlich wie hier funktioniert es bei praktisch allen Produkten und Dienstleistungen. Das gilt übrigens auch nicht nur für den Handel zwischen Unternehmen (z.B. Supermärkten) und Privatpersonen (also Otto-Normalverbrauchern), sondern auch für den Handel unter Unternehmen (Business To Business). Im ersten Schritt erfolgt eine Bewertung des Wert-Preis-Verhältnisses und im zweiten Schritt ein Vergleich dieses Verhältnisses zwischen den verschiedenen Anbietern. Bist Du selbst also ein Anbieter eines Produktes (oder einer Dienstleistung), musst Du diesen Vergleich aus Kundensicht mit Deinen Wettbewerbern gewinnen! Die folgende Abbildung veranschaulicht noch einmal das Prinzip des Wert-Preis-Verhältnisses und des Vergleichs Deines Angebots mit dem der Wettbewerber.

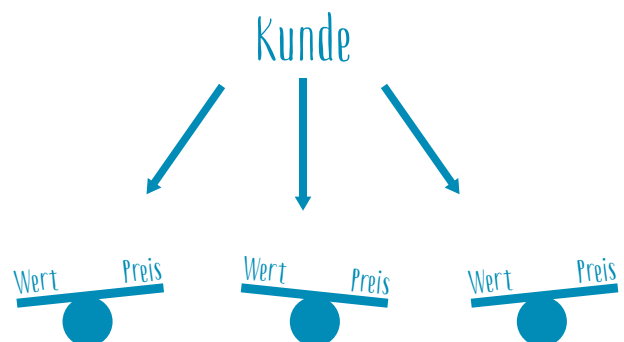


Abb. 1: Preis-Wert-Analyse aus Kundensicht

Wie kannst Du nun dafür sorgen, dass die Kunden das von Dir angebotene Wert-Preis-Verhältnis als das bessere, „überlegene“ betrachten? Du musst Dir Gedanken darüber machen, wer Deine Wettbewerber sind und was sie anbieten. Stelle Dir vor, Du hast Deine Erfahrungen genutzt und eine neue Pizza entwickelt, die Du nun am Markt anbieten möchtest. Wer sind dann Deine Konkurrenten, auf deren Wert-Preis-Verhältnis Du Acht geben musst? Zunächst sind das die Pizzaanbieter, deren Produkte Du ebenfalls im Supermarkt finden kannst. Konkurrenzprodukte sind jedoch auch andere Teigwaren aus dem Kühlregal, wie beispielsweise Baguettes, Pizzabrötchen, usw. Diese Produkte werden ebenfalls besonders gerne von Kunden gekauft, die Lust auf Tiefkühlgerichte haben. Doch was ist mit Kunden, bei denen schnelles Essen im Vordergrund steht? Bei der Bedienung solcher Kunden ist auch der Pizza-Service Dein Konkurrent. Ferner kommen noch Fast Food Restaurants, Würstchenstände und Dönerläden hinzu. Nun stelle Dir vor, dass es auch Kunden gibt, die einfach nur Hunger haben und deren Ziel es ist, satt zu werden. Zusätzlich zu den bisher aufgezeigten Konkurrenten um die Kunden kommen nun alle anderen Anbieter von Lebensmitteln hinzu. Ferner ist es möglich, es einigen von Deinen potentiellen Kunden um Geselligkeit geht. Eine gemeinsame Pizza mit Familie und Freunden kann das Geselligkeitsbedürfnis befriedigen. Ist eine Pizza die einzige Möglichkeit dazu? Können Familien und Freunde alternativ auch zu Getränken, Brettspielen oder Computerspielen greifen? Finde also heraus, wer Deine Wettbewerber sind und lasse Dich dabei nicht von den offensichtlichen Produkteigenschaften einschränken. Eine Pizza ist eben nicht nur eine Pizza. Welchen Wert oder Nutzen bieten andere Anbieter ihren Kunden und welchen Preis verlangen sie dafür? Wie sieht im Vergleich dazu Dein Angebot aus? Denke immer daran, dass der Kunde die Kaufentscheidung trifft und daher diese Fragen aus Kundensicht zu beantworten sind.

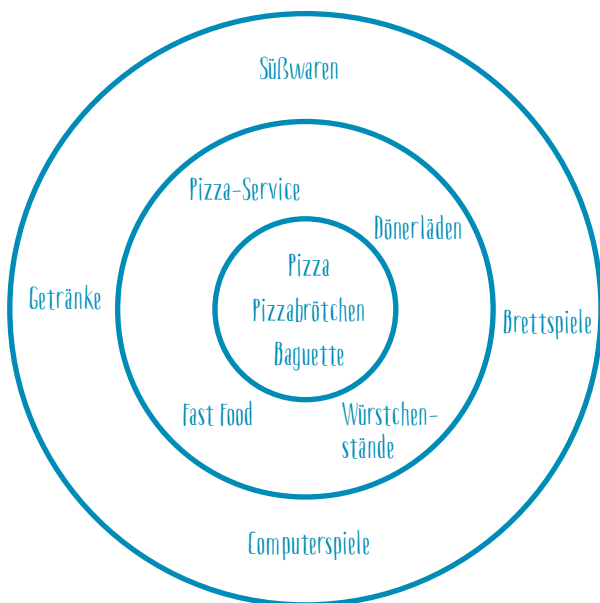


Abb. 2: Zwiebel-Ansatz zur Identifikation von Wettbewerbern auf verschiedenen Ebenen

Hast Du also eine klare Vorstellung von Deinem Produkt (oder Dienstleistung) und hast Du Dich ausführlich mit möglichen Wettbewerbern und Konkurrenzprodukten beschäftigt, tritt nun Dein Geschäftsmodell in den Fokus. Als Geschäftsmodell bezeichnet man die Art und Weise, wie Du mit Deinem Produkt (oder Dienstleistung) Geld verdienen möchtest. Ein bedeutendes Instrument für die Einschätzung der Tragfähigkeit eines entwickelten Geschäftsmodells ist die s.g. „SWOT-Analyse“. „SWOT“ steht für Strength (Stärke), Weakness (Schwäche), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken):

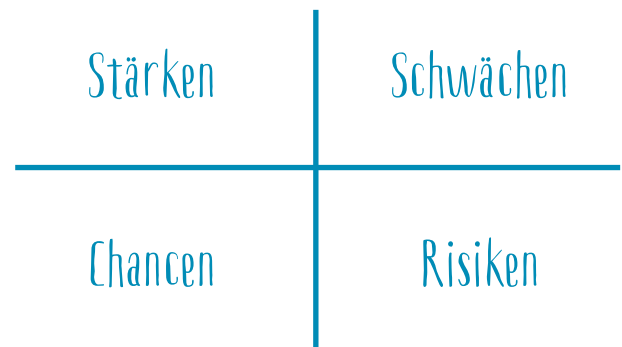


Abb. 3: SWOT-Analyse

Es fällt natürlich leichter, über die Stärken und die Chancen der eigenen Geschäftsidee nachzudenken. Für eine umfassend Einschätzung Eures Geschäftsmodells ist es aber sehr wichtig, auch über mögliche Schwächen und Risiken am Markt nachzudenken. Dies ist wichtig für euch, um einschätzen zu können, ob euer Geschäftsmodell funktionieren kann. Von gleichrangiger Bedeutung ist diese Einschätzung auch für mögliche Kapitalgeber (z.B. Banken, die Euch Kredite zur Finanzierung von Anschaffungen zur Verfügung stellen). Ferner werden sich zukünftige Geschäftspartner, wie z.B. Lieferanten, für eine solche Einschätzung interessieren. Nehmt euch also ausreichend Zeit um zu überlegen, welche Schwächen den Stärken gegenüberstehen, mit welchen Risiken euer Geschäftsmodell verbunden sind, und wie diese im Vergleich zu denen der Wettbewerber aussehen.

Wenn Ihr über die Schwächen und Risiken eures Geschäftsmodells nachdenkt, kommt dem Marktumfeld eine große Bedeutung zu. Den Kern dieses Umfeldes stellen Wettbewerber dar, die wir bereits thematisiert haben. Hier ist natürlich auch zu beachten, ob es sich dabei um große oder kleine Unternehmen handelt. Konkurriert ihr mit eurem Produkt mit multinationalen Großkonzernen, oder besteht euer Wettbewerb eigentlich nur aus neuen, relativ kleinen Unternehmen? Und wie viele Wettbewerber gibt es überhaupt? Denkt hierbei daran, dass nicht nur derjenige ein Wettbewerber ist, der ein sehr, sehr ähnliches Produkt anbietet, sondern auch die

Unternehmen, die dem Kunden durch ihre Produkte einen vergleichbaren Nutzen bieten. Es gibt jedoch noch vier weitere Faktoren, die Ihr kritisch prüfen solltet. Zu den bestehenden Wettbewerbern könnten neue hinzukommen. Diese Gefahr besteht insbesondere, wenn die bestehenden Wettbewerber sehr profitabel im Markt agieren. Zudem besteht die Gefahr, dass zu euren Produkten (oder Dienstleistungen) sogenannte Substitute angeboten werden. Dies sind zwar andere Produkte, sie erfüllen jedoch ähnliche Kundenbedürfnisse. Ihr müsst also recherchieren und überlegen, ob es wahrscheinlich ist, dass neue Wettbewerber in den Markt eintreten oder Alternativangebote aktuell oder zukünftig eine Rolle spielen. Vergesst bei solchen Überlegungen auch nicht eure Zulieferer auf der einen Seite und eure Kunden auf der anderen Seite. Nun wird der ein oder andere von Euch denken: „Moment mal, das sind doch unsere Geschäftspartner! Warum sollten sie ein mögliches Problem darstellen?“. Nun, in vielen Fällen arbeiten Unternehmen mit solchen Geschäftspartnern konstruktiv zusammen. Denkt aber an Situationen, in denen es nur einen oder wenige (große) Zulieferer gibt, die Euch mit benötigten Waren beliefern können. Eure Abhängigkeit von einem oder wenigen Anbietern gibt diesen eine große Verhandlungsmacht bezüglich der Preise. Wenn Ihr bei der Wahl eurer Zulieferer also keine freie Auswahl habt, könnte es sein, dass Ihr sehr teuer einkaufen müsst. Ähnliches gilt für eure Kunden. Möchtet Ihr eure Pizza an eine große Supermarktkette verkaufen und es kommen nicht viele weitere Kunden in Frage, so hat diese Supermarktkette eine starke Position, wenn es darum geht, zu welchem Preis euch eure Pizza abgekauft wird. In der folgenden Abbildung sind die Markteinflüsse noch einmal abgebildet.

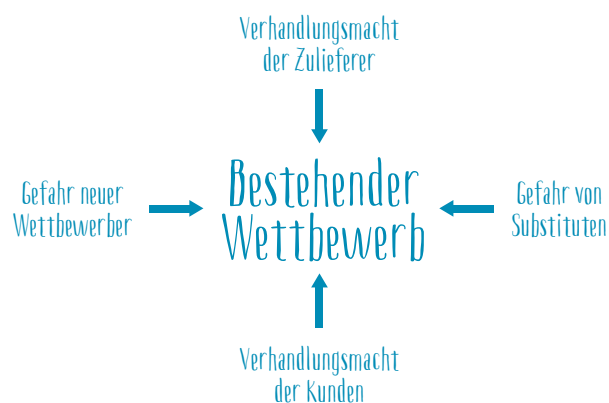


Abb. 4: Einflüsse auf den Wettbewerb im Markt nach: Porter, M. E. 1985. Competitive Strategy. The Free Press/Macmillan: New York.

## ZUSAMMENGEFASST:

Du hast eine Idee für ein neuartiges Produkt. Du hast Dich in die Kunden hineinversetzt und Dir überlegt, wie Du einen Wert für sie erschaffen willst und zu welchem Preis Du dies anbieten möchtest, um zu einem Wettbewerbsvorteil zu gelangen. Du hast ferner Deine Konkurrenten auf verschiedenen Ebenen unter die Lupe genommen. Im nächsten Schritt hast Du auf Basis Deiner vorigen Erkenntnisse Dein Geschäftsmodell einer kritischen Prüfung unterzogen. Hat Dein Geschäftsmodell den kritischen Betrachtungen Stand gehalten? Oder musst Du nachbessern? Wenn Du Dein Geschäftsmodell für tragfähig hältst, geht es direkt weiter mit den nächsten Entwicklungsschritten, die Dir auf dieser Plattform angeboten werden!

## WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN:

„Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten“ von Michael E. Porter

<https://www.youtube.com/watch?v=HU-xRXnhzow>

<https://www.youtube.com/watch?v=hCnyiU365f8>