

Lauf Forrest, lauf!



Nur wer sein Marktumfeld versteht, ist in der Lage, das Handeln seiner Konkurrenten zu antizipieren, auf neue Anforderungen schnell zu reagieren und seinen Gegenspielern stets einige Längen voraus zu sein. So ist für Großunternehmen eine systematische Beobachtung ihrer Mitbewerber selbstverständlich. Viele Mittelständler dagegen tun sich damit immer noch schwer.

Das war schon immer so: Konkurrenz belebt das Geschäft. Schön für den Kunden, wenn Anbieter scharenweise um seine Gunst buhlen und wenn ihm viele Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Für den Anbieter heißt es aber, besser zu sein als viele andere.

Konkurrenzkämpfe gab es also immer. Doch im Zuge von rasanten technologischen Fortschritten, stets kürzer werdenden Innovationszyklen und nicht zuletzt von zunehmender Globalisierung steigt in den heutigen knallharten Märkten quer durch die

Wirtschaft der Wettbewerbsdruck. Wollen sie dauerhaft bestehen, dürfen sich Unternehmen nicht ausschließlich auf die eigenen Aktivitäten konzentrieren, sondern müssen darüber hinaus stets ein Auge auf die Tätigkeiten ihrer Kontrahenten werfen.

HOHER NACHHOLBEDARF

„Die Reaktion der Wettbewerber auf eigene Strategien und das Erkennen von Frühwarnsignalen im Markt sind bei den eigenen strategischen Überlegungen zu berücksichtigen“, mahnt ebenfalls Johannes Deltl in

seinem Buch „Strategische Wettbewerbsbeobachtung“. „Ohne entsprechende (Markt-) Informationen basieren Produktentwicklung, Produktpassung und Marktbearbeitung nur auf Vermutungen.“ Dies gleiche einer Autofahrt im Nebel. Somit sei Wettbewerbsbeobachtung und -analyse für jedes Unternehmen von strategischer Bedeutung. Durch die Bereitstellung von gegenwarts-, vergangenheits- und zukunftsbezogenen Wettbewerbsdaten biete sie sowohl bei strategischen als auch bei operativen und taktischen Entscheidungen eine wertvolle Unterstützung und helfe zudem bei der >



„Wer Trends frühzeitig erkennen und nutzen will, für den ist die Beobachtung der Wettbewerbsaktivitäten genauso wichtig wie die Einschätzung des Verbraucherverhaltens.“

ROLAND GAISER,
Verkaufsleiter bei ROVO CHAIR



› frühzeitigen Identifikation sich abzeichnender Chancen und Risiken im Wettbewerb.

Dies streiten die meisten auch gar nicht ab. Eine Befragung des Beratungsunternehmens Acrasio kam zu dem Schluss, dass strategische Wettbewerbsbeobachtung in vielen Betrieben inzwischen fest etabliert sei, vom Management anerkannt und in die strategischen Geschäftsprozesse eingebunden.

Dies gilt aber in der Regel für Großunternehmen. „Während in Konzernen ganze Abteilungen für die systematische Wettbewerbsanalyse verantwortlich sind, wird das Thema in mittelständischen Unternehmen noch stiefmütterlich behandelt“, schrieb

schon vor einiger Zeit das Handelsblatt. „Häufig ist die Sekretärin des Chefs mit dem Sammeln von Informationen beauftragt, im besten Fall übernimmt es die Marketingabteilung. Oder ein Vertriebler erledigt es nebenher.“ Bei ihren Marktforschungen setze sich der Großteil der Mittelständler sowieso eher die Messung der Kundenzufriedenheit oder das Ermitteln von neuen Absatzkanälen zum Ziel als das Studieren des Wettbewerbs.

„Dabei erweist sich die Überwachung des Konkurrenzumfelds nicht nur für große, sondern ebenfalls für mittelständische Unternehmen als eine überlebenswichtige Notwendigkeit. Wer Trends frühzeitig erkennen und nutzen will, für den ist die Beobachtung der Wettbewerbsaktivitäten genauso wichtig wie die Einschätzung des Verbraucherverhaltens“, ist sich Roland Gaiser, Verkaufsleiter bei ROVO CHAIR, sicher. „Daher beobach- >



KNALLHARTE TATSACHEN: Im Zuge von rasanten technologischen Fortschritten, stets kürzer werdenden Innovationszyklen und zunehmender Globalisierung steigt quer durch die Wirtschaft der Wettbewerbsdruck.

„Es gilt, sowohl direkte als auch indirekte, sowohl vorhandene als auch potenzielle Konkurrenten zu überwachen. Beobachtet werden dabei die Strategie der Gegner, ihre Produkte und Dienstleistungen, ihre Preis- und Personalpolitik sowie ihre Ergebnisse.“

ALEXANDER HÄRTEL,
gemeinsam mit
Lothar Kroczek (links)
Geschäftsführer bei der
F.-Martin Steifensand
Büromöbel GmbH



› ten wir sehr genau, was im Lager unserer Marktbegleiter so passiert. Um sich als Markenhersteller zu behaupten, sind dennoch von jeher eigene Visionen gefragt.“

Doch ist gut verstandene Wettbewerbsanalyse mehr als lediglich der Besuch am Messestand der Rivalen, was laut Berichterstattung des Handelsblatts nicht selten die einzige konkrete von Mittelständlern praktizierte Maßnahme in Sachen Konkurrenzbeobachtung darstellt. „Die Basis bildet die Gewinnung von Informationen über Konkurrenten, deren Produkte und das Wettbewerbsumfeld“, erläutert Deltl. „Auch der Vergleich mit dem eigenen Unternehmen und mit den eigenen Pro-

dukten ist dabei relevant. Diese gewonnenen Informationen und ein daraus realisierter Informationsvorsprung stellen letztlich die Grundlagen für Wettbewerbsvorteile dar.“

FRÜHWARNFUNKTION

Ziel ist die spezifische Informationsbereitstellung in Bezug auf verschiedene opera-

tive und strategische Unternehmensebenen wie Unternehmensführung, Produktmanagement oder Geschäftsbereichsleitung. Ein konkretes Beispiel: Ist beispielsweise das Angebot der anderen Marktprotagonisten samt Preisgefüge und Liefermöglichkeiten kein Geheimnis mehr, wird es leichter, die eigenen Produkte zu verkaufen, ohne mit den Preisen unnötig herunterzugehen.

Und was sollten denn Unternehmen – über Sortiment und Preislisten hinaus – unbedingt über ihre Gegenspieler wissen? „Im Rahmen der Recherche, der Bearbeitung und des Einsatzes von Informationen zu dem Wettbewerb eines Unternehmens gilt es, sowohl direkte als auch indirekte, sowohl vorhandene als auch potenzielle Konkurrenten zu überwachen. Beobachtet werden dabei die Strategie der Gegner, ihre Produkte und Dienstleistungen, ihre Preis- und Personalpolitik sowie ihre Ergebnisse“, erörtert Alexander Härtel, gemeinsam mit Lothar Kroczek Geschäftsführer bei der F.-Martin Steifensand Büromöbel GmbH. „Kunden und Verträge, Partnerschaften, Zukäufe und Allianzen werden berücksichtigt, Pressemitteilungen und Presseartikel gesichtet. Der Anknüpfung von neuen Kon- ›



WETTBEWERBSANALYSE:
Sie sollte mehr sein als nur
der Besuch am Messestand
der Rivalen.

› kurrenten sollte eine besondere Aufmerksamkeit zukommen.“

Die strategische Wettbewerbsanalyse macht laut Deltl ein Erfolgscontrolling der Zielerreichung der eigenen Maßnahmen im Hinblick auf verschiedene operative und strategische Ebenen des Unternehmens möglich. Als Beispiel dafür können unter anderem die Fragen dienen, wie die eigenen Kundenerfolge im Vergleich zu der Konkurrenz zu bewerten sind, wie die gewählten Marketingmaßnahmen greifen oder ob die gewählten Produktmerkmale zur gewünschten Positionierung führen. „Damit ist eine Erweiterung des bestehenden (Finanz-) Controllings möglich, wobei die Einbindung in dieses einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt“, erklärt der Buchautor, der in diesem Nutzen weitere Mehrwerte sieht: „Ein weiterer Vorteil einer professionellen Wettbewerbsbeobachtung liegt im Faktor Zeit beziehungsweise Schnelligkeit. Denn sie ermöglicht einem Unternehmen, stets über ein breites Spektrum von Veränderungen informiert zu sein. Das Management kann auf diese Weise rechtzeitig agieren und strategische Optionen entwickeln.“

Dies sei besonders wichtig, wenn sich eine Gesetzeslage ändert, die den marktwirtschaftlichen Sektor betrifft, oder um Schach-



züge der Konkurrenz – sei es eine aggressive Werbekampagne, radikale Preisnachlässe oder eine revolutionäre Vertriebsstrategie – rechtzeitig zu erkennen. „Strategische Wettbewerbsbeobachtung nimmt folglich eine Frühwarnfunktion wahr. Die Flexibilität des Managements wird dadurch erhöht.“

RISIKEN MINIMIEREN

Doch lassen sich auch dank Wettbewerbsbeobachtung Marktwachstumschan-

cen maximieren, Ertrags- und Abschlussmöglichkeiten steigern. „Manche Unternehmen erreichen mittels Wettbewerbsbeobachtung höhere Abschlussquoten bei Ausschreibungen und Angebotslegungen als die Konkurrenz“, berichtet Deltl. Auch werden Marktmöglichkeiten und neue Märkte durch detaillierte Erfassung und laufendes Monitoring des Wettbewerbsumfelds sichtbar, die zu Umsatz- und Ertragssteigerungen führen können.“

Und schließlich können Unternehmen durch die Überwachung ihrer Konkurrenten die Risiken, denen sie sich ausgesetzt sehen, wie beispielsweise einer Markterosion oder -stagnation, einer Veränderung des Kaufverhaltens der Kunden, einer Steigerung des Margendrucks in einer bestimmten Branche oder einem Technologiewandel und neuen Marktplayern*, von sich abwenden oder zumindest minimieren. Ebenfalls lassen sich Kosten senken. „Die Wettbewerbsinformationen helfen bei der Einsparung finanzieller und zeitlicher Ressourcen, zum Beispiel in der Produktentwicklung bei der Verhinderung von Fehlentwicklungen, bei Marketinginitiativen, bei Kapazitätserweiterungen“, beschreibt Deltl. „Fehlinvestitionen können so vermieden und Kosten rechtzeitig eingespart werden.“

Wenn die Vorteile einer aufmerksamen Wettbewerbsbeobachtung doch so offensichtlich sind, warum zeigt sich dann die

›
*nach Douglas Bernhardt

LITERATURTIPP

Johannes Deltl

Strategische Wettbewerbsbeobachtung

So sind Sie Ihren Konkurrenten laufend einen Schritt voraus

Mit Fallstudien und Checklisten

2. Auflage

Gabler Verlag / Springer Fachmedien
Wiesbaden GmbH 2011

ISBN 978-3-8349-2746-0

208 Seiten, kartoniert

Preis: 54,95 Euro



CHECKLISTE

Kenne deinen Feind wie dich selbst

Ein guter Informationsstand über die Konkurrenz bildet die Grundlage einer erfolgreichen Wettbewerbsbeobachtung. Wollen sie ihre Marktkenntnisse prüfen, sollten sich Unternehmen folgende Fragen stellen:

- Kennt das Unternehmen die Megatrends der Branche, in der es tätig ist?
- Stützt sich die Geschäftsleitung bei ihren strategischen Entscheidungen darauf?
- Kennt das Unternehmen seine potenziellen Konkurrenten?
- Kennt es deren Produkte und Dienstleistungen?
- Sind diese Kenntnisse umfassend genug, um die zukünftige Strategie der Wettbewerber antizipieren zu können?
- Weiß das Unternehmen, welche Verkaufsargumente die Konkurrenz einsetzt?
- Kennt das Unternehmen seine Vorteile – aus Sicht der Kunden – gegenüber den anderen Marktprotagonisten?
- Kennt es seine Nachteile?
- Ist das Unternehmen im Bilde, was die zukünftigen Entwicklungen seiner Branche angeht? Sind ihm Chancen und Risiken bekannt?
- Wäre das Unternehmen darauf vorbereitet, wenn die Konkurrenz die Preise massiv senken würde?
- Hat das Unternehmen Vorkehrungen getroffen, um sich vor dem Abwerben seiner Leistungsträger durch Konkurrenten zu schützen?
- Ist das Unternehmen über Preise und Konditionenpolitik seiner Hauptkonkurrenten ausreichend informiert?
- Weiß es über ihre Marketingaktivitäten Bescheid?
- Hat das Unternehmen Auskunft darüber, welche Patente der Mitbewerber in dem vergangenen Halbjahr angemeldet hat?
- Ist dem Unternehmen die Finanzkraft der Konkurrenten, ihre Eigentümerstruktur geläufig?
- Und die Kundenstruktur?
- Kennt das Unternehmen die Lieferanten der wichtigsten Konkurrenten?
- Ist es auf dem Laufenden, was den internationalen Wettbewerb angeht?
- Weiß das Unternehmen um die Faktoren, die seine Branche maßgeblich beeinflussen?

Quelle: Johannes Deltl – Strategische Wettbewerbsbeobachtung



INTERVIEW Vor allem Fairness

Im Gespräch mit FACTS verrät Marcus Holbeck, Verkaufsleiter Vertriebsleasing Deutschland bei MMV Leasing GmbH, das Rezept für ein nachhaltiges Bestehen im Markt trotz steigenden Wettbewerbsdrucks.

Wirtschaftsweit nimmt der Wettbewerb zu. Inwieweit ist MMV von dieser Tatsache betroffen?

Marcus Holbeck: In den Krisenjahren, in denen viele Banken und Leasinggesellschaften deutliche Umsatz- und Ertragseinbrüche, Probleme bei der Refinanzierung sowie einen Anstieg des Risikos durch Kreditausfälle zu verkraften hatten, konnte die MMV Leasing ihren Umsatz kontinuierlich ausbauen. Profitiert haben wir dabei von unserer langfristigen Unternehmensstrategie sowie der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit unseren Vertriebspartnern und Kunden.

In einem hart umkämpften Markt bleibt MMV also gelassen?

Holbeck: Die MMV steht seit mittlerweile fast 50 Jahren für ein faires und partnerschaftliches Miteinander mit unseren Vertriebspartnern und Kunden in ganz Deutschland. Aufgrund unserer seit jeher nachvollziehbaren und langfristig ausgerichteten Geschäftspolitik bieten die über 200 in der Kundenbe-

treuung vor Ort tätigen Mitarbeiter der MMV unseren Vertriebspartnern und Kunden individuelle und an den jeweiligen Bedürfnissen orientierte Angebote zu fairen Konditionen. Dies sichert unseren Kunden eine hohe Flexibilität und Sicherheit bei der Realisierung der für die Unternehmen häufig eminent wichtigen IT-Projekte. Dabei steht die MMV in jeglicher Hinsicht für eine transparente Vorgehensweise.

Was unterscheidet die MMV Leasing von anderen Leasinggesellschaften und Banken?

Holbeck: Durch unser „duales Betreuungsmodell“ bieten wir bundesweit jedem Vertriebspartner und jedem Kunden mindestens zwei feste Ansprechpartner, die sich kompetent und mit hohem Engagement um die anstehenden Fragen und Projekte rund ums Thema Leasing, Finanzierung und

Geldanlage kümmern. Wir haben den Anspruch, auch weiterhin langfristig als solider und verlässlicher Ansprechpartner dem deutschen Mittelstand partnerschaftlich zur Seite zu stehen. Daher werden wir auch zukünftig keinesfalls Geschäfte, die wir nicht verstehen oder die unkalkulierbare Risiken enthalten, realisieren.



MARCUS HOLBECK, Verkaufsleiter Vertriebsleasing Deutschland bei MMV Leasing GmbH

➤ Mehrheit der Mittelständler immer noch so zögerlich? Zu teuer und zu aufwendig, lautet in der Regel die Antwort auf diese Frage.

UND WAS IST MIT SOCIAL MEDIA?

Dabei gehören zu den bedeutenden Informationen zunächst allgemeine Angaben, deren Sammlung sich als nicht sonderlich aufwendig erweist, da eine Recherche im Internet meist dazu reicht. Neben den Namen der zur Führungsriege gehörenden Personen, der Anschrift der Unternehmens-

zentrale und der Niederlassungen findet man dort auch die Historie, die Beschreibung des Produkts- und Dienstleistungsportfolios sowie die Vertriebskanäle, die geografische Abdeckung, die Referenzkunden und die Zahl der Mitarbeiter. Auskünfte über das Durchschnittsalter der Belegschaft, die Gehaltspolitik, den Führungsstil oder die tatsächliche Unternehmenskultur, die oft von der nach außen kommunizierten abweicht, lassen sich dagegen nur über informelle Quellen wie Kunden, Lieferanten oder Beziehungen gewinnen. Diese

Quellen sind laut dem Handelsblatt eine gute Adresse für Nachforschungen. „Sie machen oft auch mit den Konkurrenten Geschäfte und plaudern im zwanglosen Gespräch so manches aus.“

Darüber hinaus können Social Media und ähnliche Plattformen ebenfalls Marktforschungs- und Wettbewerbsbeobachtungsaktivitäten erleichtern. Sie verschaffen einen ziemlich genauen Branchenüberblick in Sachen Angebote, Preise, Service oder besondere Aktionen. Nutzerkommentare erlauben es, die Erwartungen und Meinun-

„Sporadisch betriebene Beobachtung und Analyse der Konkurrenz bringen wenig, Kontinuität zahlt sich dagegen aus.“

MICHAEL PAPENHEIM,
Geschäftsführer bei
der Mauser Sitzkultur
GmbH & Co. KG



gen von Kunden und Interessenten im Hinblick auf Produkte und Dienstleistungen eines Marktsegments zu ermitteln. Auch das Feedback, das die Konkurrenten von ihrer Kundschaft erhalten, liefert wertvolle Informationen, auf deren Basis Unternehmen eigene strategische Entscheidungen treffen können.

Hohe Kosten müssen also nicht sein. Die Tatsache, dass viele Informationen ohne große Anstrengung oder Zeitaufwand im Web erhältlich sind, sollte die Befürchtung, Wettbewerbsüberwachung könne wie Da-

tenklau aussehen, ebenfalls zunichtemachen. Bleibt die Frage nach dem Nutzen, den viele Mittelständler noch gar nicht richtig erkennen wollen.

„Dieser Nutzen kommt auch nur in vollem Umfang zustande, wenn ein systematisches Sammeln und Auswerten von Informationen stattfindet. „Sporadisch betriebene Beobachtung und Analyse der Konkurrenz bringen wenig“, warnt Michael Papenheim, Geschäftsführer bei der Mauser Sitzkultur GmbH & Co. KG. „Kontinuität zahlt sich dagegen aus.“ Und wem die regelmäßige Recherche zu aufwendig erscheint, kann im Übrigen auf darauf spezialisierte Dienstleister zurückgreifen.

LANGFRISTIG DENKEN

Verlorene Mühe ist dies nicht. Die Entwicklung der vergangenen Jahre hat laut Deltl deutlich gezeigt, dass bedingt durch den technologischen Fortschritt, die Finanzkrise und durch den Vormarsch der BRIC-Länder (Brasilien, Russland, Indien und China) die wirtschaftlichen Spielkarten neu gemischt werden. Wichtiger denn je sei deshalb der Fokus auf zukünftige Trends sowie aktuelle Markt- und Konkurrenzaktivitäten, um nachhaltige Vorteile herausarbeiten zu können. War früher die Fragestellung, ob man überhaupt Wettbewerbsbeobachtung betreiben sollte oder nicht, vorrangig, so stellt sich heutzutage lediglich die Frage, mit welchem Ressourcenaufwand dies getan werden soll. Darauf zu verzichten, kann sich keiner leisten.

Graziella Mimic ■

