

Achtung Wettbewerbsanalyse!

Wie Wettbewerbsstudien in die Irre führen können

Marktanalysen sind ein probates Mittel zur Messung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Aber Vorsicht! Einfache Wettbewerbsvergleiche können auch falsche Handlungsempfehlungen suggerieren.



Wie es dazu kommen kann, verdeutlicht ein einfaches, fast frei erfundenes Beispiel:

Ein Metall verarbeitender Zulieferer der Automobilindustrie beauftragt ein Marktforschungsunternehmen mit der Durchführung einer Wettbewerbsanalyse. Alles läuft wie es soll. Die Marktforscher führen gute Gespräche mit bestehenden und potenziellen Kunden und der Ergebnisbericht beinhaltet vieles was man von einer solchen Analyse erwarten darf: Zahlreiche Stärken-Schwächen-Profile mit entsprechenden Interpretationen und direkten Wettbewerbsvergleichen. Ebenso liefert der Bericht gute Detailauswertungen für wichtige Leistungskriterien wie Produktqualität, Verpackung oder Lieferflexibilität.

Der Geschäftsführer des Unternehmens betrachtet die Ergebnisse genau. Er sucht nach Ansätzen zur Leistungsverbesserung und erhofft sich wichtige Hinweise für die Prioritäten der nächsten Monate.

Beim Durchblättern des Berichts stellt er mit Erleichterung fest, dass sein Unternehmen in vielen Bereichen besser abschneidet als der Mitbewerb, die Gesellschafter werden zufrieden sein. Trotzdem: irgendwie hat er das Gefühl, dass etwas nicht stimmt. Als ob ihn die Studie in falsche Sicherheit wiegen möchte.

Einfache Wettbewerbsvergleiche verleiten zu Fehlinterpretationen!

Im Rahmen der Studie wurden Kunden, genauer gesagt die Einkaufs- und Produktionsleiter gebeten die Lieferflexibilität ihrer Zulieferer einzuschätzen. Ein besonders wichtiges Kriterium in der Lieferantenauswahl, wenn nicht sogar das wichtigste überhaupt. Umso erfreulicher das Ergebnis für unseren Geschäftsführer: Sein Unternehmen schneidet auch in diesem Kriterium wesentlich besser ab als der Mitbewerb. Einzig beim ebenfalls wichtigen Kriterium „Produktverpackung“ bemerkt er einen relativ deutlichen Wettbewerbsrückstand – siehe Abbildung 1.

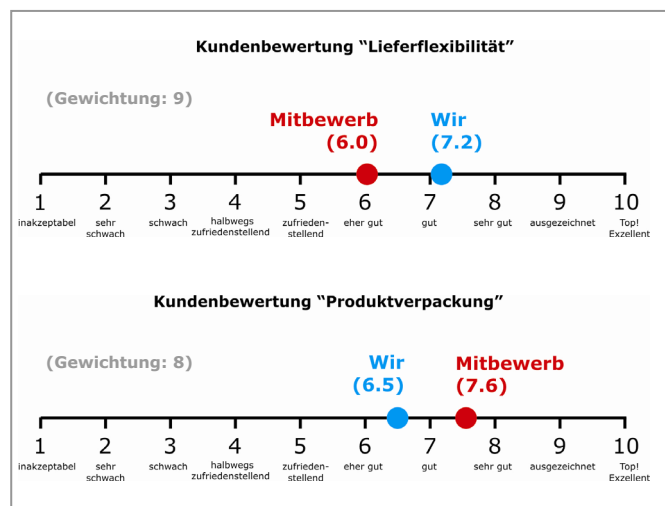


Abbildung 1: Ein Wettbewerbsvergleich zeigt relative Stärken in der Lieferflexibilität, hingegen einen relativen Wettbewerbsnachteil im Bereich Produktverpackung. Wo aber liegt der dringendste Handlungsbedarf?

Welche Schlüsse darf der Geschäftsführer aus den Informationen aus Abbildung 1 ziehen? Welche Prioritäten soll er setzen? Was ist dringender: die weitere Stärkung des Wettbewerbsvorteils hinsichtlich Lieferflexibilität oder die Beseitigungen der Schwächen in der Produktverpackung?

Die bisher vorhandenen Studienergebnisse suggerieren folgende Schlussfolgerungen:

Priorität 1: Produktverpackung
Rasche Beseitigung des Wettbewerbsnachteils. Verbesserung der Verpackungsqualität.

Priorität 2: Lieferflexibilität
Halten des bestehenden Wettbewerbsvorsprungs. Laufende Optimierung wie bisher, mittelfristig besteht kein dringender Handlungsbedarf.

Warum genau diese Schlussfolgerungen falsch sein können, soll im Folgenden gezeigt werden:

Ein reiner Wettbewerbsvergleich gibt keine klaren Hinweise über notwendige Verbesserungsmaßnahmen. Noch weniger können Handlungsprioritäten verlässlich abgeleitet werden.

Auf die Kundenerwartungen kommt es an!

Zufriedene Kunden bekommt man nicht zwangsläufig indem man besser ist als der Wettbewerb. Entscheidender ist vielmehr die Frage, ob es dem Unternehmen gelingt die konkreten Erwartungen der Kunden zu erfüllen oder nicht. Werden diese nicht erfüllt, wird sich der Kunde schnell nach Alternativen umsehen. Erst wenn es gelingt, den konkreten Erwartungen der Kunden zu entsprechen oder diese sogar zu übertreffen, wächst die Chance einer erhöhten Kundenbindung.

Aber was besagt ein reiner Wettbewerbsvergleich über die aktuelle Kundenzufriedenheit? Gar nichts! Ein Wettbewerbsvergleich liefert lediglich Informationen über das relative Leistungsniveau. Mehr nicht. Wie zufrieden die Kunden wirklich sind, bleibt vorerst im Dunklen. Aber genau das muss in Erfahrung gebracht werden, um die richtigen Managementmaßnahmen ableiten zu können.

Wie zufrieden sind die Kunden wirklich?

Um diese Frage zu beantworten, müssen verlässliche Informationen über die konkreten Kundenerwartungen erhoben werden. Man spricht in diesem Zusammenhang vom erwarteten Leistungsniveau, kurz ELOP (expected level of performance).

Und nun wird es spannend: In ausführlichen Einzelgesprächen stellt sich beispielsweise heraus, dass Kunden von Ihren Lieferanten eine sehr gute Lieferflexibilität benötigen (ELOP = 8). Nicht weil sie damit ihre Lieferanten ärgern wollen, sondern weil es deren Absatzmärkte verlangen. Jeder Automobilzulieferer kann ein Lied davon singen.

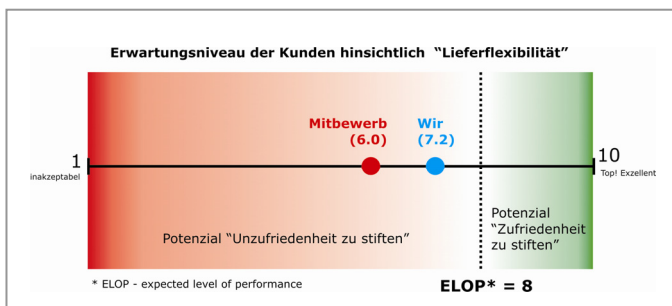


Abbildung 2: Trotz Wettbewerbsvorsprung liegt die Lieferflexibilität noch immer hinter den Kundenerwartungen.

Im dargestellten Beispiel ist die Lieferflexibilität des Unternehmens zwar besser als jene des Wettbewerbs, aber nach wie vor deutlich unter den Erwartungen der Kunden.

Für das Unternehmen in unserem Beispiel bedeutet das Ergebnis laut Abbildung 2 nicht nur ein Wettbewerbsvorteil, es ist auch Vorsicht geboten: Werden nämlich keine zusätzlichen Anstrengungen zur Verbesserung der Lieferflexibilität unternommen, läuft das Unternehmen Gefahr Marktanteile zu verlieren. Dann nämlich, wenn es einem anderen Anbieter gelingt, den Erwartungen

des Kunden endlich zu entsprechen. Der Absatzmarkt wartet nur darauf. Und früher oder später wird dies der Fall sein.

Im beschriebenen Beispiel ist „Lieferflexibilität“ ein absolut kritischer Erfolgsfaktor mit hohem Differenzierungspotenzial. Die dort eingesetzten Ressourcen und Bemühungen zur laufenden Verbesserung der Performance sind effektiv und äußerst sinnvoll.

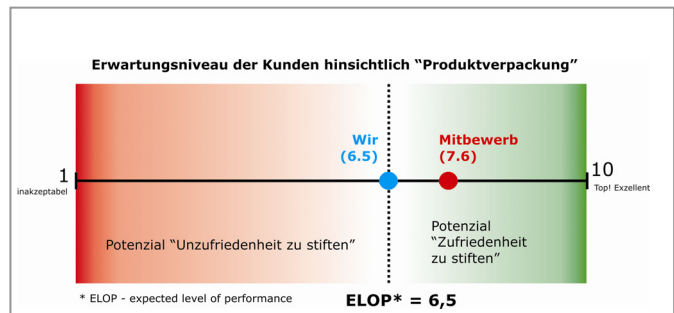


Abbildung 3: Zwar ist die Produktverpackung unter dem Niveau des Wettbewerbs, aber die Kundenerwartungen werden genau erfüllt.

Wie sieht es im Vergleich dazu bei der Produktverpackung aus? Mit der Ermittlung des ELOPs aus Abbildung 3 zeigt sich, dass das Unternehmen genau dem aktuellen Erwartungsniveau der Kunden entspricht (ELOP = 6.5). Der Wettbewerb liegt mit 7.6 sogar über den Kundenerwartungen.

Was also tun? Reicht es, weiterhin die Kundenerwartungen hinsichtlich Verpackung genau zu erfüllen oder soll versucht werden den Rückstand zum Wettbewerb aufzuholen? Und wie ist es mit der Lieferflexibilität? Macht es hier Sinn die Erwartungen der Kunden zu übertreffen?

Wie begeistert man eigentlich Kunden?

Das Erwartungsniveau besagt, wie gut man sein muss, um den Kunden zufrieden zu stellen. Die so genannte Kano-Methode liefert ergänzend dazu Hinweise, wo es Sinn macht Kundenerwartungen zu übertreffen und wo nicht.

Bisherige Studien belegen klar: In vielen Branchen hat die Lieferflexibilität sowohl einen starken Einfluss auf die Unzufriedenheit als auch auf die Zufriedenheit von Kunden. Lieferflexibilität ist somit ein klassisches Leistungskriterium. Die Kundenzufriedenheit steigt quasi proportional mit zunehmender Performance des Lieferanten – siehe Abbildung 4.

Ein Übertreffen der Kundenerwartungen hinsichtlich Lieferflexibilität wäre also eine sinnvolle Maßnahme zur Kundenbindung. Es bestünde sogar eine reale Chance damit Kunden zu begeistern: welches Unternehmen will das nicht?

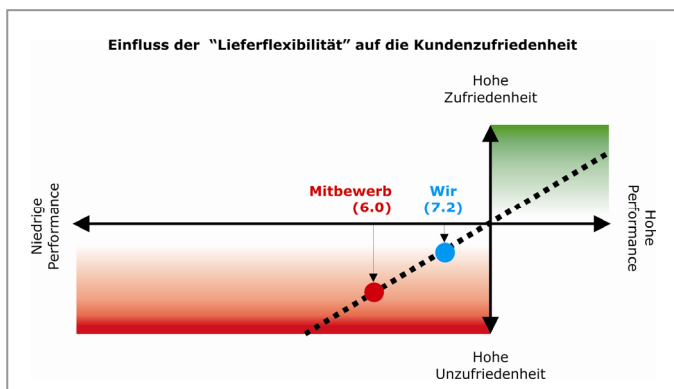


Abbildung 4: Je besser die Lieferflexibilität desto höher die Kundenzufriedenheit in diesem Kriterium.

In punkto Verpackung sieht die Sache anders aus – siehe Abbildung 5. Eine schlechte Verpackung führt zwar zu hoher Unzufriedenheit beim Kunden, aber ein Übertreffen der Kundenanforderungen bringt wenig. Erscheint auch logisch – denn eine beschädigte Ware aufgrund mangelnder Verpackung verursacht nicht nur Ärger sondern auch Kosten, hingegen ist es kaum sinnvoll, die vom Kunden vorgegebene Verpackungsspezifikation zu überbieten. Dies kann sogar zu Problemen im Handling der Ware führen. Die Verpackung ist somit ein eindeutiges Basiskriterium: Die Kundenanforderungen müssen erfüllt werden, ein Übertreffen der Anforderungen bewirkt jedoch keinen höheren Kundennutzen.

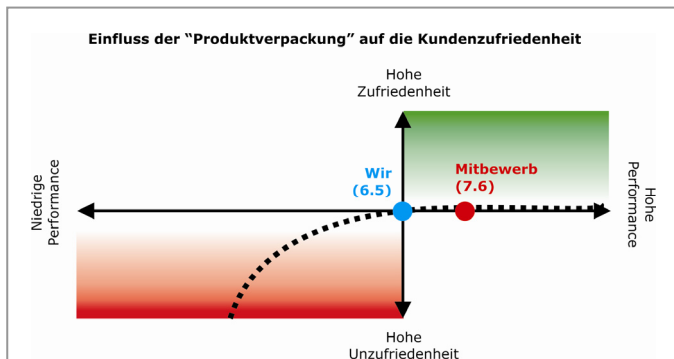


Abbildung 5: Ein Nicht-Erfüllen der Verpackungsspezifikationen des Kunden verursacht starke Unzufriedenheit. Ein Übertreffen der Anforderungen bewirkt jedoch keine höhere Kundenzufriedenheit.

Fazit:

Eine Wettbewerbsstudie sollte zumindest folgende Fragestellungen verlässlich beantworten können:

- **Wie ist die relative Wettbewerbsposition des Unternehmens?**
- **Wo liegen die jeweiligen Erwartungsniveaus der Kunden?**
- **Wie ist der jeweilige Einfluss der Leistungskriterien auf die Kundenzufriedenheit?**

Sind diese Fragen geklärt, können auch die richtigen Handlungsprioritäten abgeleitet werden. In unserem Beispiel sehen diese folgendermaßen aus:

Priorität 1: Lieferflexibilität

Dieses Kriterium ist ein kritischer Erfolgsfaktor und hat somit absolute Priorität. Das Unternehmen sollte daher nicht nur versuchen den Wettbewerbsvorsprung gegenüber seinen Mitbewerbern weiter auszubauen. Um Kunden wirklich zu begeistern, müssen Wege gefunden werden deren Erwartungen zu übertreffen. Besonders wichtig ist eine genaue Beobachtung der Wettbewerbsentwicklungen in diesem Bereich.

Priorität 2: Produktverpackung

Das Unternehmen kann zumindest mittelfristig den bestehenden Wettbewerbsrückstand hinnehmen. Die Verpackung entspricht derzeit genau den Kundenanforderungen, es besteht also kein aktueller Handlungsbedarf. Die strategische Zielsetzung für die Produktverpackung: Genaue Erfüllung der Verpackungsspezifikationen. Trotzdem sollte die Wettbewerbsentwicklung im Bereich der Produktverpackung weiterhin beobachtet werden. [mr]