

Bankmanagement-Glossar

Competition Levels

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger

Die Analyse des für eine Unternehmung relevanten Marktes stellt eine wichtige Basis für eine erfolgreiche Strategieentwicklung dar. Dabei müssen nicht nur die Nachfrager, sondern auch die Mitbewerber im Markt betrachtet werden. Es gilt bei der Betrachtung der Konkurrenten deren Stärken und Schwächen zu erkennen, aber auch auf vorhandene/mögliche Markteintrittsbarrieren und eine eventuelle staatliche Regulierung Bedacht zu nehmen. Von besonderer Bedeutung ist die Analyse der Konkurrenz durch Substitutionsprodukte, also durch Produkte, die anstelle des eigenen Produkts gekauft werden können.

Vier Ebenen des Wettbewerbs

Eine Methode, um die Konkurrenzsituation durch andere Produkte systematisch zu analysieren, bietet eine Analyse der Competition Levels, auf die hier eingegangen wird. Diese Levels of Competition definieren den Wettbewerb auf folgenden vier Ebenen:

- product form competition (ähnliches Produkt mit gleicher Zielgruppe),
- product category competition (Produkte mit ähnlichen Merkmalen),
- generic competition (ähnlicher Grundnutzen) und
- budget competition (Konkurrenz um das disponierbare Einkommen).

Die erste Ebene der Competition Levels stellt die product form competition dar, von manchen Autoren auch als brand competition bezeichnet. „product-form“ Konkur-

renten sind all jene Konkurrenten eines Unternehmens, die ein ähnliches Produkt zu ähnlichen Preisen anbieten. Wendet man den Ansatz der Levels of Competition zum Beispiel für das Fondsgeschäft traditioneller Banken (Fondsgesellschaften) an, zählen zur product form competition die Fondsangebote der anderen traditionellen Banken (Fondsgesellschaften).

Die zweite Ebene ist die product category competition, zu der all jene Unternehmen zählen, die Produkte in der gleichen Produktklasse anbieten. Auf dieser Konkurrenzebene konkurrieren die traditionellen Banken (Fondsgesellschaften) auch mit den Angeboten „Alternativer Fondsanbieter“, wie zum Beispiel den Online-Banken und den Fondsangeboten der Fintechs.

Die dritte Ebene der Konkurrenten wird als generic competition bezeichnet. Auf dieser Ebene werden alle Konkurrenten analysiert, deren Angebote einen ähnlichen Nutzen anbieten, das heißt dass auf dieser Ebene Fonds auch mit anderen Veranlagungsformen, wie zum Beispiel Sparbüchern, Bausparverträgen oder Immobilien in Konkurrenz stehen.

Die vierte Ebene der Competition Levels ist die budget competition. Auf dieser weitesten Form der Konkurrenzabgrenzung konkurrieren alle Unternehmen, die um ein vergleichbar hohes Budget der Haushalte kämpfen. Die budget competition bedeutet, dass auch sämtlicher Konsum, der mit dem Sparverhalten in Konkurrenz steht, betrachtet werden muss.

Jeder Anbieter sollte seinen Markt und seine Konkurrenz auf diesen verschiedenen Ebenen betrachten und die Stärken der jeweiligen Konkurrenzkonzepte analysieren.

Systematische Konkurrenzabgrenzung

Um die Konkurrenz weder zu eng noch zu weit zu definieren, ist diese schrittweise vierstufige Vorgehensweise zur Analyse der Mitbewerber zu empfehlen. Es reicht nicht aus, nur die Informationen über die direkten Mitbewerber zu analysieren. Immer wieder tauchen neue Geschäftsmodelle, neue Produkte und neue Dienstleistungen auf, die den bestehenden Unternehmen und Geschäftsmodellen Konkurrenz machen.

Es gilt daher, in einer erweiterten Analyse auch die relevanten indirekten Mitbewerber zu finden. Die Vorgangsweise der Konkurrenzabgrenzung sollte schriftlich und systematisch erfolgen und jeder Schritt beziehungsweise die Suchergebnisse der einzelnen Schritte sollten festgehalten werden.

Matrix für die Priorisierung

Wenn alle Konkurrenten basierend auf den Levels of Competition identifiziert und erste Informationen gesammelt wurden, sollte festgelegt werden, welche Wettbewerber für das untersuchte Unternehmen die wichtigsten sind. Diese Analyse kann nach der räumlichen Nähe erfolgen, oder wie gut das Unternehmen des Mitbewerbers im Markt ist, beziehungsweise wie sich seine Stärken auf das Verhalten der Kunden auswirken.

Eine rein geografische Abgrenzung der Mitbewerber macht im Zeitalter der Digitalisierung und bei Geschäftsmodellen mit Online-Handel keinen Sinn, da Entfernungen bei diesen Geschäftsmodellen eine immer geringere Rolle spielen.

Empfehlenswert für die Priorisierung der Konkurrenz ist das Anlegen einer Matrix, um die Informationen der Konkurrenten kriteriengestützt miteinander vergleichbar zu machen, bevor sie in Folge priorisiert werden.

Die Kriterien, die für die Wettbewerbsanalyse untersucht werden, können von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein. Wichtige Kriterien sind unter anderem die Qualität, das Serviceangebot, der Preis, die Zuverlässigkeit, die Positionierung am Markt und die Vertriebskanäle.

Detaillierter Vergleich anhand einer Stärken-Schwächen-Analyse

Ein detaillierter Vergleich mit ausgewählten Mitbewerbern kann anhand einer Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt werden. Für eine detaillierte Stärken-Schwächen-Analyse müssen die Konkurrenten vorher eingeschränkt werden, das heißt es muss entschieden werden, wer von den identifizierten Konkurrenten in die Endauwahl kommt und näher untersucht werden soll. Eine detaillierte Wettbewerbsanalyse ist zeitintensiv und sollte sich daher auf maximal drei bis fünf Hauptwettbewerber beschränken.

Für Finanzdienstleister bietet eine umfassende und systematische Analyse der Mitbewerber die Chance, frühzeitig auf zukünftige Wettbewerber eingehen zu können. Vor allem die traditionellen Anbieter sollten die Möglichkeit nutzen, die aktuellen technologischen Entwicklungen in ihren Angeboten zu berücksichtigen. So liefert beispielsweise eine Analyse der wichtigsten (internationalen) Fintech-Konkurrenten wertvolle Erkenntnisse, welche Investitionen getätigt werden müssen, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben und den Erwartungen bestehender und potenzieller Kunden gerecht zu werden.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien; ewald.judt@wu.ac.at; Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien; claudia.klausegger@wu.ac.at.