

Für den Marketing-Erfolg in einem definierten relevanten Markt ist es entscheidend, den Problemlösungsbedarf der Kunden besser als die Konkurrenz zu befriedigen. Eine Konkurrenzanalyse hat daher immer im Hinblick auf einen Vergleich der eigenen Position zu der der relevanten Konkurrenten zu erfolgen (**Relative Konkurrenzanalyse**). Die Erkenntnis, dass der Erfolg nur dann gewährleistet ist, wenn der Wettbewerber nicht in gleicher Weise die Kundenbedürfnisse erfüllt („Be different, or die!“), muss zu einer verstärkten Implementierung der Konkurrenzanalyse in die Marketing-Konzeption führen (vgl. *Nieschlag et al.*, 2002, S. 105 f.). Hierzu ist es erforderlich, dass nach der Abgrenzung des relevanten Marktes und der Analyse strategischer Gruppen – etwa auf Basis der bei den relevanten Konkurrenten vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen – untersucht wird, mit welchem zukünftigen Verhalten bei diesen Wettbewerbern zu rechnen sein wird (Analyse des Konkurrenzverhaltens).

1 Wer ist Konkurrent?

1.1 Die Abgrenzung des relevanten Marktes

Grundproblem und damit erster Schritt der Konkurrenzanalyse ist die **Identifikation relevanter Konkurrenten** (vgl. hierzu z. B. *Wagner*, 2001; *Clark*, 2011). Vielfach werden in der Praxis sehr einfache Verfahren benutzt, um die relevanten Konkurrenten zu bestimmen. Manchmal werden lediglich die drei größten Wettbewerber, z. B. gemessen am relativen Marktanteil (vgl. zur möglichen Bestimmung des Marktanteils von Wettbewerbern z. B. *Kunsteck*, 2013), als relevante Konkurrenten betrachtet und näher beobachtet. Diese Art der Vorgehensweise kann jedoch nicht überzeugen, da die Anzahl der Hauptwettbewerber von Branche zu Branche unterschiedlich hoch ausfällt und keine Kriterien definiert werden können, wer überhaupt als Konkurrent anzusehen ist und wie groß demnach die Zahl der zu berücksichtigenden Konkurrenten ist.

„Wettbewerb ist die Rivalität zwischen Individuen (oder Gruppen oder Nationen), und er tritt immer dann auf, wenn zwei oder mehr Subjekte nach etwas streben, das nicht alle bekommen können“ (*Stigler*, 1998, S. 531). Als Konkurrenten werden demnach die Unternehmen bezeichnet, welche auf einem Markt um die Gunst derselben Käufergruppe rivalisieren (vgl. *Lange*, 1994, S. 32). Die Bestimmung der relevanten Konkurrenten ist folglich nur über den Umweg einer klaren Definition des relevanten Marktes zu bewerkstelligen.

Wie wichtig eine konsequente **Abgrenzung des relevanten Marktes** für die Bestimmung der Konkurrenten ist, lässt sich an einem Beispiel aus dem Sport demonstrieren:

Ashton Eaton hieß der Olympia-Sieger 2012 im Zehnkampf in London. Wäre er in einer der Spezialdisziplinen des Zehnkampfes gegen die Spezialisten angetreten, hätte er in keiner Disziplin eine Medaillenchance gehabt, in manchen Disziplinen wäre er nicht einmal in den Endkampf gekommen. Um im Zehnkampf erfolgreich zu sein, muss man vielseitig sein, darf seine „Muskelpakete“ nicht zu speziell ausbilden. Denn was für die eine Spezialdisziplin sehr förderlich ist, ist für andere Disziplinen eher hinderlich. Obwohl Ashton Eaton und auch Usain Bolt, der jamaikanische Sprintstrecke-Olympia-Sieger in London auf der 100 m-Strecke, beide bei Olympia 100 m laufen, trainieren sie beide auf völlig andere Art und Weise. Sie sind eben keine direkten Konkurrenten. Trotz der gleichen Disziplin kämpfen beide in unterschiedlichen Wettbewerbsarenen, d. h. auf unterschiedlichen relevanten Märkten, und die Wahl des Marktes bestimmt die erforderlichen Fähigkeiten, die benötigt werden, um zu siegen!

Levitt beschreibt in seinem berühmt gewordenen Aufsatz „Marketing Myopia“ (vgl. Levitt, 1960, S. 45 ff.) am Beispiel der Eisenbahn, wie eine Fehldefinition des Geschäftsfeldes – und damit ein falsches Konkurrenzverständnis – zur Fehleinschätzung der Konkurrenzsituation damit zu erheblichen Wachstumseinbußen führte:

„Es war nicht die Nachfrage nach Passagier- und Frachttransport, die zurückging und so das Wachstum der Eisenbahn begrenzte. Das Passagier- und Frachtaufkommen wuchs vielmehr. Die Eisenbahnen sind heute in Schwierigkeiten, nicht weil diese Nachfrage durch andere befriedigt wurde (Autos, Lastwagen, Flugzeuge, sogar Telefone), sondern weil die Eisenbahnen die veränderten Bedürfnisse selbst nicht erfüllten. Sie ließen sich die Nachfrage wegnehmen, weil sie ihren relevanten Markt als den Markt für Eisenbahnen definiert hatten, anstatt sich als Transportunternehmen zu verstehen. Der Grund für die Fehldefinition des relevanten Marktes lag darin, dass sie schienenorientiert, anstatt transportorientiert waren. Sie waren produktorientiert, anstatt kundenorientiert zu sein.“

Diese Beispiele belegen, dass die Frage der Marktabgrenzung und die dadurch beantwortete Frage nach den relevanten Konkurrenten ganz besonders in dynamischen Märkten, wie sie für viele technologiegetriebene Industriegüter typisch sind, von entscheidender Bedeutung ist (vgl. auch Fennell/Allenby, 2003 und 2004).

Der **relevante Markt** umfasst dabei alle für die Kauf- und Verkaufsentscheidungen bedeutsamen Austauschbeziehungen zwischen Produkten in sachlicher, räumlicher und zeitlicher Hinsicht.

Für die sachliche, räumliche und zeitliche Abgrenzung können folgende Beispiele genannt werden:

- **sachliche Abgrenzung:** Konkurriert der Stahlrohr-Anbieter mit Konkurrenten im Bereich
 - Stahlrohre?
 - kunststoffummantelte Rohre?
 - Kunststoffrohre?
- **räumliche Abgrenzung:** Werden die Produkte eines Herstellers von Stahlrohren auf
 - dem Inlandsmarkt
 - dem EU-Markt
 - dem Weltmarkt
 nachgefragt (und tritt er daher nur gegen Konkurrenten aus dem Inlandsmarkt oder auch gegen die auf dem EU- oder Weltmarkt an)?
- **zeitliche Abgrenzung:** Wie lange bleiben die Konkurrenzbeziehungen (und Nachfragebeziehungen) eines Stahlrohr-Produzenten bestehen, wenn
 - in naher Zukunft Embargomaßnahmen zu erwarten sind und daher einige aktuelle Wettbewerber zukünftig nicht mehr alle Kunden bedienen können?
 - Nachfrager angesichts augenblicklich hoher Stahlpreise Beschaffungsentscheidungen zeitlich zurückstellen und für den späteren Beschaffungszeitpunkt davon auszugehen ist, dass weitere Konkurrenten in den Markt eingetreten sind?

Definiert eine Unternehmung ihren relevanten Markt *zu eng* (vgl. das o.g. Beispiel von Levitt), so kann es passieren, dass sie Konkurrenten übersieht, deren Wirkung den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig beeinflussen können, während bei *zu breiter* Marktdefinition Konkurrenten beachtet werden, die in Wirklichkeit gar keine sind.

Sachliche Abgrenzung

Die Marktdiskussion, der seit jeher ein zentraler Stellenwert im wirtschaftswissenschaftlichen Denkgebäude zukommt, hat vor allem die **sachliche Marktabgrenzung** in den Vordergrund gestellt. Die Beantwortung der Frage, was als der relevante Markt anzusehen ist bzw. mit welchen Leistungen/Leistungsbündeln ein bestimmter Anbieter in einer bestimmten Region zu einem bestimmten Zeitpunkt konkurriert, ist allerdings umstritten und bis heute noch nicht endgültig gelöst.

In der Literatur konkurriert eine Reihe von Operationalisierungsansätzen zur Beurteilung von Substitutionsintensitäten miteinander, die z. T. aus Anbieter-, z. T. aus Nachfragerperspektive entwickelt wurden. Zu ersteren zählt z. B. das **Konzept der physisch-technischen Äquivalenz**, bei dem die Intensität der Konkurrenzbeziehung an ähnlichen Produkteigenschaften (z. B. Motorgröße) festgemacht wird. Da solche Ansätze allerdings nur dann Sinn machen, wenn interne Ressourcen knapp sind und ihre alternative Verwendungen anbieterseitig zu vergleichen sind („Sollen wir den Motor in den LKW oder in den Bus einbauen?“), spielten diese Ansätze vor allem in den früher bestehenden Verkäufermärkten („Angebot ist kleiner als die Nachfrage“) eine Rolle. Der Wandel zu Käufermärkten hat so auch zur Erkenntnis geführt, dass Märkte aus Nachfragersicht abzugrenzen sind, da diese nun die Knappheitsdimension darstellen. Zu den Ansätzen aus Nachfragersicht zählt das **Konzept der Kreuzpreiselastizitäten**, bei der die Substitutionsintensität zwischen zwei Produkten daran festgemacht wird, ob und in welchem Umfang sich die Nachfragemenge nach Gut A relativ verändert, wenn sich der Preis für Gut B um einen bestimmten Prozentsatz verändert. Eine dritte Gruppe von Ansätzen setzt ebenfalls am Nachfragerverhalten an, berücksichtigt aber auch die Konkurrenzbeziehung. Hierzu gehört der **„Hypothetische Monopolisten-Test“** (HMT), der vom U.S. Department of Justice erstmals 1982 in den sog. „Horizontal Merger Guidelines“ festgelegt wurde. Es handelt sich dabei um einen (hypothetischen) Preistest zur Bestimmung des relevanten Marktes, der wie folgt abläuft (vgl. *Hildebrand*, 2009): Zunächst werden zwei Produkte analysiert, wobei das U.S. Department bei *Mergers* jeweils ein Produkt der beiden mergenden Unternehmen betrachtet. Es wird gefragt, was passieren würde, falls ein hypothetischer Monopolist, der das jeweilige Produkt anbietet, einen „kleinen, aber signifikanten und nicht nur vorübergehenden“ („small significant and non-transitory increase in price“, kurz auch „SSNIP-Test“) Preisaufschlag fordern würde (für eine detaillierte Beschreibung von SSNIP-Tests vgl. auch *Ivaldi/Lörincz*, 2011, S. 37 f.). Für den Fall, dass die Preiserhöhung viele Käufer veranlasst, auf andere Produkte umzusteigen, so dass der hypothetische Monopolist es nicht als profitabel ansehen würde, eine solche Preiserhöhung zu realisieren, geht das Department of Justice davon aus, dass das Produkt, zu dem die meisten Käufer abwandern würden, noch zum relevanten Markt gehörig betrachtet wird. Für die so gebildete neue Produktgruppe wird dann das gleiche Prozedere wiederholt, so lange, bis eine Gruppe von Produkten definiert ist, für den der hypothetische Monopolist profitabel die Preiserhöhung (small but significant and non-transitory) durchführen könnte, ohne dass zu viele Nachfrager abwandern. Der relevante Markt bestimmt sich somit als die kleinste Gruppe von Produkten, die den HMT besteht (vgl. auch *Dobbs*, 2002a und 2002b).

Das Konzept hat in der Regulierungsdiskussion große Bedeutung erlangt – seit 1997 wird das Konzept bspw. auch von der Europäischen Kommission zur Abgrenzung des relevanten Marktes eingesetzt –, auch wenn einige Schwachpunkte nicht zu übersehen sind:

- Was ist ein *kleiner* Preisaufschlag (i. d. R. wird von einem 5 % Aufschlag ausgegangen, ohne dass sich dies aber näher begründen ließe)?
- Was heißt „nicht vorübergehend“ (häufig wird ein Zeitraum von mindestens einem Jahr genannt)?