

# Der Konkurrenz einen Schritt voraus

## Wie läßt sich die Qualität von Konkurrenzprodukten feststellen?

Wolfgang Dreger, Siegen

Die Qualität ist heute ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Doch nur durch die Kenntnis der Qualität des Wettbewerbers, d.h. der von ihm gelieferten Produkte und Leistungen, kann ein Unternehmen seine Produkte optimal auf dem Markt positionieren. Der Vertrieb wird dadurch in die Lage versetzt, bei seinen Absatzbemühungen zielsicher zu argumentieren, Ansprüche aus Verstößen gegen das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG-Gesetz) [1] zu vermeiden, diese bei Konkurrenten erkennen und ihnen wirkungsvoll sowie fundiert zu begegnen.

Bei Informationen, welche die Konkurrenz betreffen, existiert in (fast) allen Unternehmen folgende Denk- und Verhaltensweise: Man ist einerseits bemüht, das Wissen beim Konkurrenten auszuspähen. Andererseits sollte man daran interessiert sein, zu verhindern, daß es der Konkurrent beim eigenen Unternehmen ebenso macht. Beide Aufgaben - Konkurrenzanalyse und Geheimnisschutz - erfordern den Aufbau und die Pflege spezieller Systeme [2,3].

### Individuelle Strategien erarbeiten

Eine Auswahl der Fragen, die bei der Konkurrenzanalyse gestellt werden sollten, beschreibt der Kasten. Nachfolgend werden einige Aspekte etwas ausführlicher behandelt [4,5].

Bei der Frage, warum eine Konkurrenzanalyse betrieben werden soll, dürfen nicht nur pragmatische Aspekte wie

Zur Positionierung eines Unternehmens im Wettbewerb reicht es heute nicht mehr aus, nur die eigene Qualitätslage zu kennen. Vielmehr muß auch die Qualität der Produkte ergründet werden, die von den Konkurrenten auf den Markt gebracht werden. Dies erfordert systematische Wettbewerbsanalysen und -beobachtungen. Zu den Konsequenzen, die aus den Bewertungsergebnissen zu ziehen sind, gehören Fragen des Benchmarking sowie das Management of Change.

Zeit, Geld oder Image eine Rolle spielen. Ebenso wichtig ist es zu fragen, welche Entscheidungen strategischer und taktischer Art im Unternehmen gefällt werden sollen und welche konkurrenzorientierten Informationen dabei einzubeziehen sind [6]. Dabei ist zu verhindern, daß die Konkurrenten etwas darüber erfahren.

Bei allen Versuchen, die Konkurrenz zu analysieren, darf nicht nach Lehrbuch vorgegangen werden: Wie man auf diese Weise einen Wettbewerber analysiert und prognostiziert, haben alle gelernt. Eine solche Norm-Strategie stellt demnach ein Basiswissen dar; darauf aufbauend sind kreative Lösungen zu erarbeiten, weil sonst auch das eigene Verhalten zu leicht prognostizierbar wird. Es zeigt sich nämlich, daß mit zuneh-

mendem Wissen vom Konkurrenten die Versuchung stärker wird, sich diesem anzupassen.

Außenorientierte Aussagen zur Qualität beim Konkurrenten beziehen sich auf dessen Image und die Assoziationen, die beim Abnehmer geweckt werden, wenn er den Namen des Unternehmens hört. Ferner geht es um Wanderungen im Kundenstamm (Gewinne und Verluste), die durch die Qualität bedingt sind. Dazu gehören auch Aussagen zur Kundenzufriedenheit der Konkurrenten.

Die innenorientierten Aussagen zur Konkurrenzqualität zielen auf die innerbetriebliche Fehlersituation, insbesondere aber auf alle Maßnahmen zur Beeinflussung der Qualität. Sie müssen vor dem Hintergrund der qualitätsbezogenen Kosten gesehen werden.

läßt sich beliebig fortsetzen →

Verantwortl. Stelle zu liefernde Informationen	Entwicklungs-Vorlauf		Anwendungs-Entwicklung			Schutzrechts-(SR)-Wahrnehmung			Offert-/Kunden-Konstruktion (K)			Kunden-Betreuungs-Konstruktion		
	Grundlagen	Innovation	Produkte	Verfahren	Komponenten	SR-Politik	aktive Wahrnehmung	passive Wahrnehmung	K-Prinzipien	Automatisierung	Simultaneous Engineering	Service	Automatisierung	Umwelttechnik
Schutzrechte						X			X					
Technologien	X	X					X	X						
Materialien	X													
Anwendungen			X	X									X	
Elemente					X				X	X				
Recyclingfähigkeit												X		X

↓ läßt sich beliebig fortsetzen

Bild 1. Zur Informationsbeschaffung eignet sich eine Informationsmatrix: Die Schnittstellen zwischen Spalten und Zeilen stellen die Fragefelder dar und geben an, welche Fragen an welche Unternehmensbereiche gestellt werden müssen

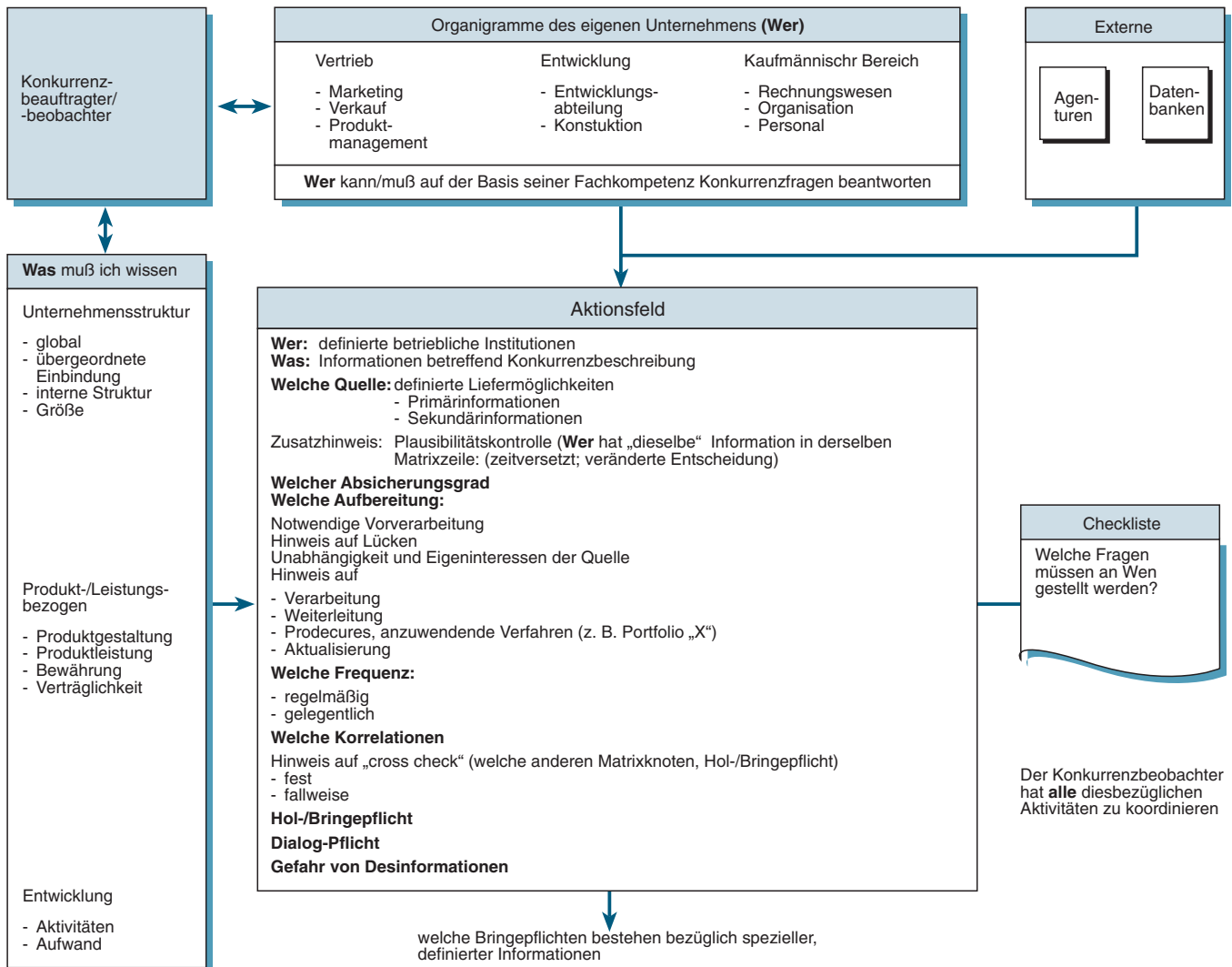


Bild 2. Die Checkliste dient als Hilfsmittel zur Erfassung der wichtigsten Konkurrenzdaten

Bei der Qualitätspolitik interessieren Aussagen wie etwa die Erklärungen zum unternehmerischen Willen des Konkurrenten bezüglich der Qualität, d.h. zur Positionierung der Qualität, und bezüglich deren Wettbewerbslage.

Bei den qualitätsbezogenen Kosten geht es um deren Höhe und Zusammensetzung, aber auch um Maßnahmen zu ihrer Beeinflussung.

Besonders interessant ist es, ob und wie weit sich ein Konkurrent mit Total Quality Management (TQM) beschäftigt und welche Ergebnisse sowie Fortschritte er dabei erzielt hat. Auskunft darüber geben verschiedene Quellen: Dazu gehören die Befragung von Mitarbeitern, die aus dem Konkurrenzunternehmen stammen, Auskünfte von gemeinsamen Zulieferern sowie von Zertifizierungsgesellschaften.

### Informationen über die Konkurrenz beschaffen

Als ein geeignetes Hilfsmittel zur Informationsbeschaffung hat sich eine Informationsmatrix erwiesen; sie ist stark schematisiert in den Bildern 1 und 2 dargestellt.

In Bild 1 weisen die Spalten die Stellen aus, die Fragen beantworten müssen, die hinsichtlich der Konkurrenz gestellt werden. Die Zeilen beinhalten die benötigten Informationen. Bild 2 zeigt eine Checkliste, die sich zur Erfassung der Konkurrenzdaten eignet.

Bei der Beschaffung konkurrenzorientierter Informationen bestehen mehrere grundsätzliche Möglichkeiten: legale, bedenkliche (nicht unbedingt moralische) und illegale Praktiken. In der Wirtschaft sind vor allem bedenkliche

und illegale Praktiken weit verbreitet; diese Tendenz nimmt ständig zu.

Zu den uneingeschränkt erlaubten Maßnahmen gehören beispielsweise die Auswertung des Werbematerials des Konkurrenten sowie seiner Stellenanzeigen, die Auswertung von Publikationen des Konkurrenten oder von solchen über ihn.

Die bedenklichen Maßnahmen umfassen (noch) nicht verbotene Maßnahmen wie etwa den Besuch von Messeständen der Konkurrenz, wobei das Vertrauen argloser Mitarbeiter ausgenutzt wird, oder die Befragung von Mitarbeitern der Konkurrenz beim Bewerbungsgespräch nach vertraulichen Tatbeständen.

Verboten sind alle Maßnahmen, die im UWG-Gesetz erwähnt sind. Dazu gehören die Anwendung technischer Mittel, die Führung von Pseudo-Lizenzverhandlungen mit dem Zweck der Ge-

heimnisbeschaffung und viele andere Maßnahmen, wie etwa die unbefugte Wegnahme von Dingen, in denen ein Geheimnis verkörpert ist.

### Die Konkurrenzqualität bestimmen

Wenn es darum geht, die Qualität von Konkurrenzprodukten zu analysieren, muß zunächst klargestellt werden, mit welchen Kriterien diese überhaupt zu beschreiben ist. Dafür eignen sich solche, die das Qualitätsmanagementsystem (QM-System) des jeweils interessierenden Konkurrenten beschreiben, wie etwa Existenz, Akzeptanz und Zertifizierung des QM-Systems, die Qualitätspolitik und die qualitätsbezogenen Kosten. Diese Kriterien liefern jedoch nur einen groben Überblick, der im Bedarfsfalle noch weiter aufgegliedert werden muß, bevor quantifizierbare Aussagen zur vergleichenden Bewertung möglich sind.

Sind alle Informationen vorhanden, die etwas über die Qualität von Konkurrenzprodukten aussagen, kann die Auswertung beginnen. Hierbei werden den Erkenntnissen, die über die Konkurrenten gewonnen wurden, die entsprechenden im eigenen Unternehmen gegen-

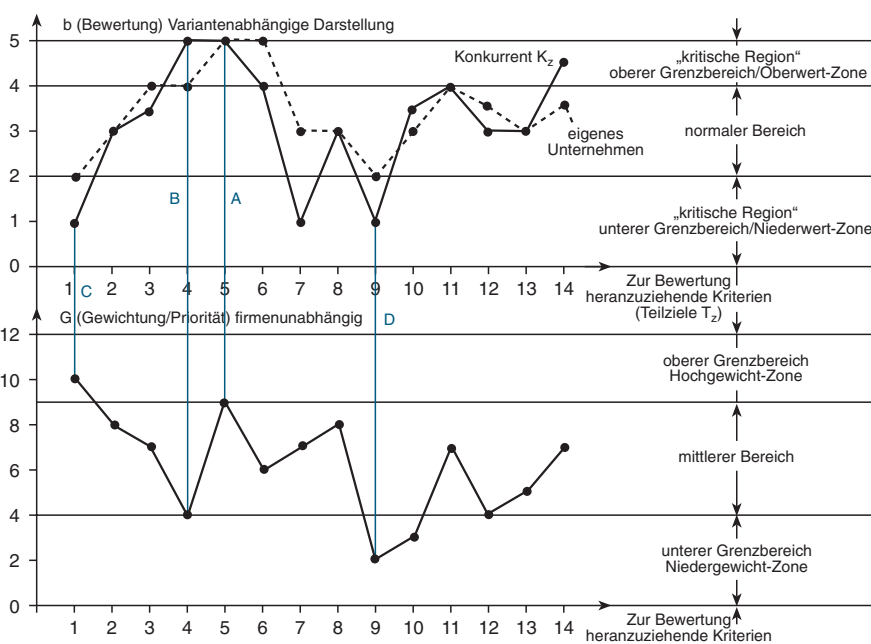


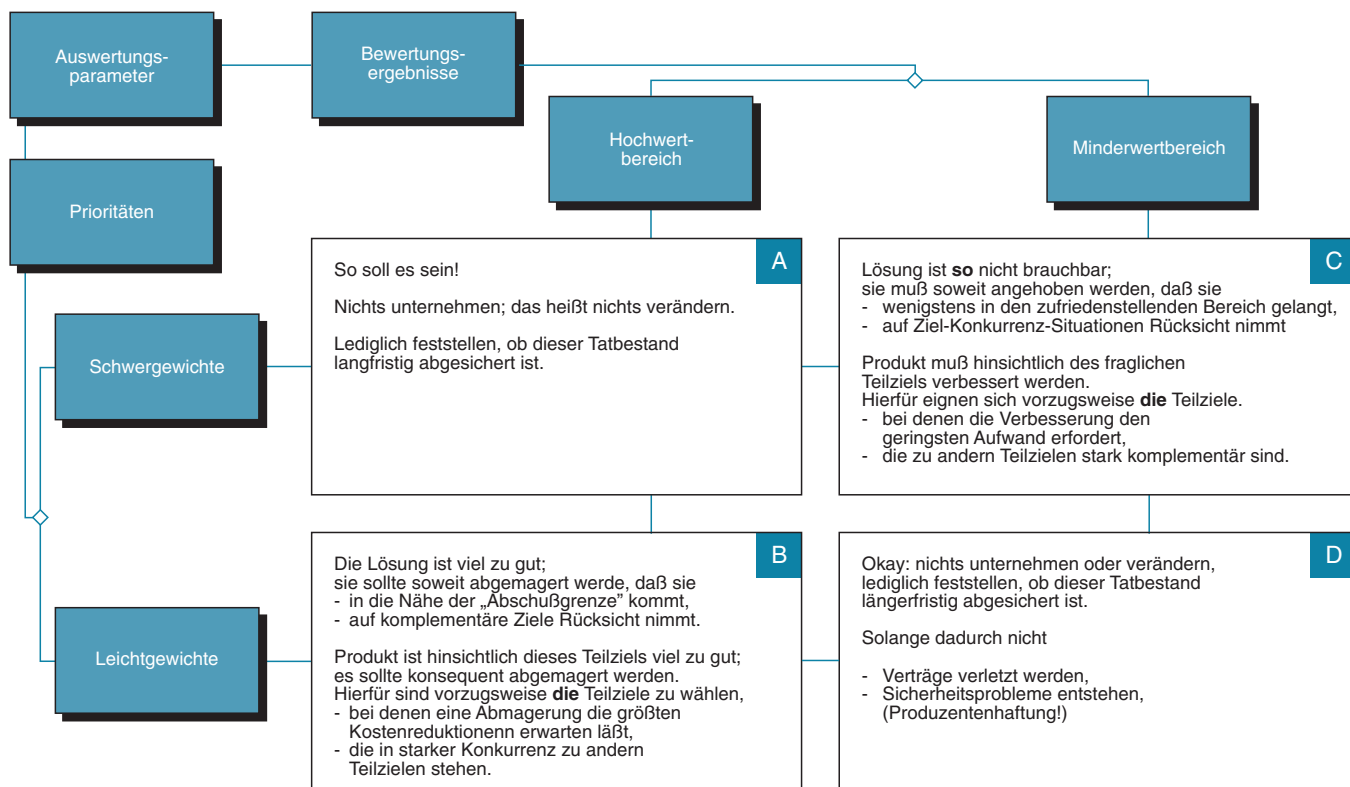
Bild 3. Zur Darstellung der Bewertungsergebnisse konkurrierender Unternehmen eignen sich Ergebnisprofile: Hier läßt sich mit Hilfe von Bild 4 erkennen, ob ein Produkt hinsichtlich eines Teilsziels zu gut, zu schlecht oder genau richtig ist

übergestellt. Im Interesse einer Quantifizierung der Aussagen bestehen mehrere Möglichkeiten:

► Nutzwertfunktionen: Bei diesen wird eine stetige Veränderung der Wertausagen bei Veränderungen der Ba-

sisausagen unterstellt; z.B. verbesserte Konkurrenzprodukte bei erhöhten Zuverlässigkeitsausagen im Vergleich zu den eigenen Produkten.

► Tabellarische Aussagen: Diese sind insbesondere bei Basisausagen mit



Für den „Normalen“-Bereich sind diese Aussagen sinngemäß abzuwandeln

Bild 4. Die Auswertung der Ergebnisprofile erfolgt mit diesem Schema

**Wichtige Fragen bei der Konkurrenzanalyse**

**„Gefechtsfeld“:**

- ▶ Welches ist das Gefechtsfeld (GF) und welche Veränderungen sind hier zu erwarten? Dies ist primär vom Vertrieb zu entscheiden.
- ▶ Was will man auf dem GF erreichen und wer oder was hindert oder bedroht das Unternehmen dabei? Dies ist von den oberen Führungsebenen vorgegeben.

**Sinn der Konkurrenzanalyse:**

- ▶ Warum wird eine Konkurrenzanalyse durchgeführt?
- ▶ Wieviel kostet ihre Durchführung?
- ▶ Worin besteht ihr Nutzen (materiell, nicht materiell)?
- ▶ Wer nutzt ihre Erkenntnisse?

**Konkurrenzspektrum und dessen**

**Auswertung:**

- ▶ Wer sind die Konkurrenten und wie sind sie verteilt; beispielsweise nach

der Unternehmensgröße und ihrer geographischen Lage?

- ▶ Welche strategischen Erfolgsfaktoren machen das eigene und die Unternehmen der Konkurrenz erfolgreich, und wie steht das eigene Unternehmen dabei im Vergleich zur Konkurrenz?
- ▶ Welche Defizite hat das Unternehmen bei diesen Faktoren?
- ▶ Was will und muß man über seine Konkurrenten wissen? Wie erfährt man etwas über sie und wo sind verfügbare sowie vertrauenswürdige Quellen?

**Vorgehensweise:**

- ▶ Wie geht man bei der Konkurrenzbeobachtung vor, ohne daß andere zuviel über das eigenen Unternehmen wissen?
- ▶ Welche Vorgehensweisen sind legal, bedenklich oder sogar illegal?

**Auswertung der Erkenntnisse:**

- ▶ Wie sind die gewonnenen Erkenntnisse mit unterschiedlichen Prioritäten zu bewerten?
- ▶ Wem sind die Erkenntnisse weiterzuleiten – mit bzw. ohne Vorverarbeitung durch den Informationsbeschaffer?

**Organisation:**

- ▶ Wo sind die Verantwortlichen in der eigenen Organisation anzusiedeln?
- ▶ Wem sind die Erkenntnisse zu präsentieren?
- ▶ Wer hat darauf zu reagieren?

**Verantwortlichkeit:**

- ▶ Wer ist für die Durchführung aller damit verbundenen Aufgaben im Unternehmen zuständig?
- ▶ Wem ist er zu unterstellen?
- ▶ Wie muß er qualifiziert sein?
- ▶ Welche Karriere sollte er durchlaufen?
- ▶ Wie ist er gegen Abwerbung durch die Konkurrenz zu schützen?

Ja/Nein-Charakter geeignet, z.B. bei Fragen wie „Hat der Konkurrent ein zertifiziertes QM-System?“

Zur Darstellung der Bewertungsergebnisse existieren zahlreiche Verfahren. Sie weisen unterschiedliche Fragestellungen und Eignungen auf; an dieser Stelle soll nur auf zwei der vielen Verfahren hingewiesen werden:

- ▶ Ergebnisprofile (Bilder 3 und 4): Bei diesem Verfahren wird grafisch für jedes verwendete Bewertungskriterium das Punktergebnis des Konkurrenten und des eigenen Unternehmens dargestellt.
- ▶ Preis-Qualitäts-Portfolios (Bild 5): Hierbei werden Preis und Qualität für jedes untersuchte Produkt dargestellt; der Auswerter kann sich ein Bild von der Preis- und Qualitätsdifferenz machen.

Erwähnt werden soll noch die Möglichkeit, für einzelne Konkurrenten geeignete Führungskennzahlen zu definieren und sie denen des eigenen Unternehmens gegenüberzustellen.

**Sich an den Besten messen**

Der Vergleich der Qualität der eigenen Produkte mit denen der Konkurrenz of-

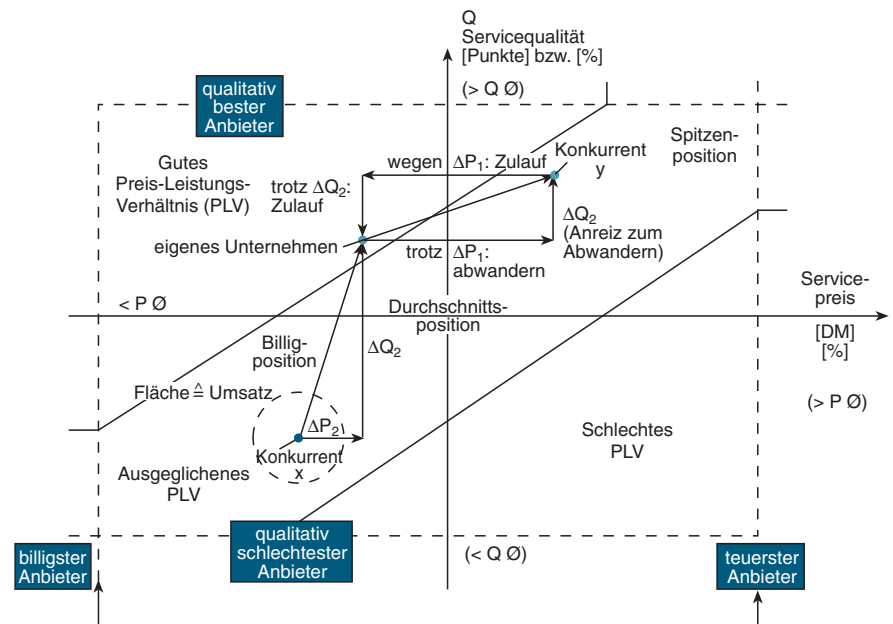


Bild 5. Das Preis-Qualitäts-Portfolio zeigt die Position des eigenen Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz

fenbar relative Stärken und Schwächen. Es ist nun Aufgabe der Qualitätsverantwortlichen, dafür zu sorgen, daß die Stärken gehalten und ausgebaut werden, wogegen die Schwächen kurzfristig wenigstens kaschiert, längerfristig in Stärken umgewandelt werden müssen.

Dafür dienen die Methoden des Benchmarking, mit dessen Hilfe sich das eigene Unternehmen an der best practice anderer Unternehmen orientiert – und zwar einerseits in der eigenen Branche, andererseits auch in anderen, problemverwandten Branchen. Hier fin-

den gezielte Vergleiche statt, bei denen festzustellen ist, wie es das jeweilige Konkurrenzunternehmen geschafft hat, insbesondere diese relativen Wettbewerbsstärken zu erreichen.

Da der Wettbewerb einen permanenten Prozeß darstellt, ist auch ein kontinuierliches Management of Change erforderlich, das im Sinne des häufig praktizierten Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) stattfinden soll. Auch hier zeigt sich die Problematik der Gewinnung glaubwürdiger Informationen [7].

### Literatur

- 1 Becker, C.: Kommentar zum Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb vom 07. Juni 1909. Beck, München 1932
- 2 Dreger, W.: Konkurrenzanalyse und -beobachtung. Expert, Ehningen 1992
- 3 Dreger, W.: Counter Intelligence – so schützt sich ein Unternehmen gegen gegnerische Ausspähungsversuche. Expert, Ehningen 1998
- 4 Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Campus, Frankfurt am Main 1983
- 5 Porter, M.E.: Wettbewerb der Weltunternehmen. Gabler, Wiesbaden 1988
- 6 Peters, T.J.; Watermann, R.H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Verlag moderne industrie, Landsberg 1984
- 7 Porter, M.E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb. Gabler, Wiesbaden 1989

### Der Autor dieses Beitrags

Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Dreger, geb. 1934, studierte Maschinenbau und Schiffstechnik an der TU Berlin und promovierte und habilitierte sich dort. Nach verschiedenen Tätigkeiten in der Unternehmensplanung und der Leitung der Produktion bei der Schindler Aufzüge-Fabrik in Berlin wechselte er zurück zur TU Berlin. 1978 wurde er an die Universität Siegen berufen, um dort den ersten deutschen Lehrstuhl für Systemtechnik zu gründen. Dem folgte 1990 ein zweiter Lehrstuhl für Qualitätssicherung im Fachbereich Maschinentechnik. Heute leitet er beide Institute, arbeitet als Gutachter und führt Seminare zu den Themen Qualität und Projektmanagement durch.

---

**A step ahead of the competition.** How to determine the quality of competitive products. Today, if a company wishes to determine its position relative to the competition, it is now no longer adequate for it to know the level of its own quality alone. It must also determine the quality of the products marketed by its competitors. This calls for systematic competitive analyses and observations. The conclusions to be drawn from the results of the evaluations include such questions as benchmarking and the management of change.

---