

## Betriebswirtschaftliche Instrumente (2/6): Die Konkurrenzanalyse

# Chancen und Gefahren erkennen durch eine Konkurrenzanalyse

Neben der Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen (siehe Artikel «SWOT-Analyse», Ausgabe 07/06) ist das Beobachten der eingeschlagenen Strategie der Konkurrenten eine wichtige Voraussetzung für den eigenen Erfolg. Der vorliegende Beitrag zeigt dem Unternehmer die Vorteile einer Konkurrenzanalyse sowie Hinweise für die Erarbeitung einer solchen auf.

Franco Dorizzi  
Pascal O. Stocker

Die genaue Beobachtung der Konkurrenz ist nicht nur für neue Unternehmen von grosser Wichtigkeit – auch bestehende KMU sollten sich über das Vorgehen und Verhalten der Konkurrenten ein Bild machen. Und zwar regelmässig, denn innovative Konkurrenten passen ihre Strategie und Taktik im Lauf der Zeit den veränderten Bedingungen an und beobachten sich gegenseitig:

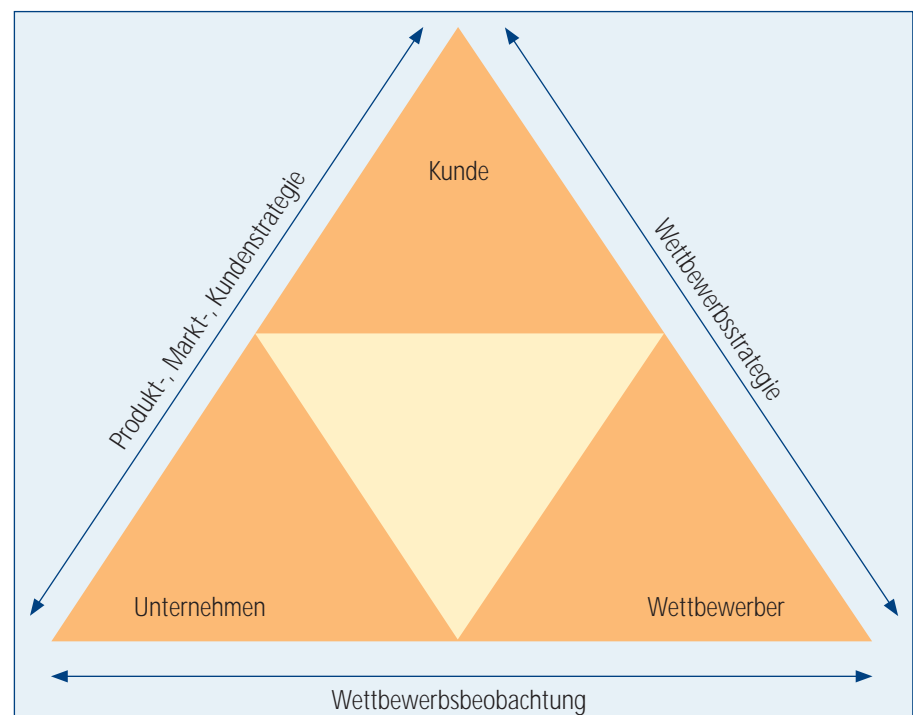
- Die Nummer 1 eines Marktes analysiert die Verfolger, um zu erkennen, mit welcher Strategie diese die Lücke schliessen wollen.
- Verfolger beobachten den Marktführer, um zu erkennen, dank welchem Wettbewerbsvorteil die Marktführerschaft erreicht wurde bzw. die Spitzenposition gehalten wird.

## Analysieren ist nicht kopieren

Die Konkurrenzanalyse zeigt dem Unternehmen auf, ob es sich nebst der Fokussierung

auf die eigenen Stärken lohnen würde, bestehende Schwächen abzubauen, um die Lücken zu den Konkurrenten zu schliessen. Zudem sollten die genauen Kenntnisse über die Konkurrenten ermöglichen, eine Differenzierungsstrategie (Produkt- und Preispolitik, Vertriebskanäle usw.) für das eigene

Unternehmen zu bestimmen, um sich bei den Kunden besser zu positionieren. Bei der Konkurrenzanalyse wird die Beziehung zwischen den Kunden, den Konkurrenten und dem eigenen Unternehmen analysiert. Das Analysieren der Konkurrenten darf jedoch nicht zu einem Kopieren deren Geschäfts-



modelle führen. Wohl kann es förderlich sein, erfolgreiche Praktiken zu übernehmen und auf das eigene Unternehmen anzupassen, jedoch darf die eigene Kreativität nicht verloren gehen! Nur durch eigene und neue Ansätze ist eine nachhaltige Marktdifferenzierung möglich.

## Beschaffung von Informationen

Gerade für KMU ist es oftmals schwierig, an die richtigen Unterlagen und Informationen der Konkurrenten zu gelangen. Trotzdem gibt es Wege, um einiges über die Erfolgsfaktoren und die Strategie der Konkurrenz zu erfahren:

- Direkte Befragung des Konkurrenten
- Konkurrenzprodukt kaufen und analysieren
- Beobachtung und Begehung des Verkaufsladens (Wann kaufen die Kunden ein? Wie verhalten sie sich? Wie oft fahren die Lieferanten vor? usw.)
- Studium der öffentlichen Dokumente (Broschüren, Internetseite, Kataloge, Preislisten, Inserate, Stellenausschreibungen usw.)
- Offerte erstellen lassen
- Lieferanten, Händler, Geschäftspartner und Kunden befragen
- Mitarbeiter interviewen
- Analyse von Publikationen in Fachzeitschriften

Grossunternehmen sind dank der Transparenz- und Rechnungslegungsvorschriften einfacher zu analysieren. Publierte Geschäftsberichte inklusive detaillierter Finanzangaben ermöglichen umfassende Auswertungen der historischen und aktuellen Geschäftsentwicklung und -ausrichtung.

## Inhalt der Konkurrenzanalyse

Um die Konkurrenten zu analysieren, ist eine strukturierte Vorgehensweise empfehlenswert. Das im ersten Teil aufgezeigte Beziehungsdreieck, bestehend aus Kunden, Unternehmen und Wettbewerber, bildet dabei die Basis. Die Grundfragestellung lautet: Wie verhält sich der Konkurrent gegenüber unserem eigenen Unternehmen und gegenüber den gemeinsamen Zielkunden? Diese Kenntnisse können dem eigenen Unternehmen unterstützend in der Er- oder Überarbeitung der eigenen Strategie dienen.

## Raster für die Konkurrenzanalyse

Anstelle einer einfachen Aufzählung von Stärken und Schwächen der einzelnen Konkurrenten kann deren Leistungsfähigkeit mit jener des eigenen Unternehmens verglichen und in einem Raster dargestellt werden. Die zu bewertenden Kriterien werden nach branchenspezifischen Kriterien gewichtet. Danach wird die Leistungsfähigkeit des Konkurrenten auf einer Skala von eins bis

neun beurteilt, wobei der Durchschnitt von fünf der Leistung des eigenen Unternehmens entspricht. Im nachstehenden Beispiel ist das Konkurrenzunternehmen bezüglich der Konditionspolitik deutlich besser positioniert als das eigene Unternehmen.

Da dieses Kriterium in vorliegendem Beispiel als wichtig beurteilt wird, ergibt sich in diesem Punkt die grösste Lücke gegenüber dem Konkurrenten. Diese gewichtete Gegenüberstellung zeigt dem Unternehmen Handlungsprioritäten auf und wirkt unterstützend als mögliche Entscheidungsvorbereitung für die zukünftige Strategie. Basierend darauf können Massnahmen formuliert werden, um die Lücke zum Konkurrenten zu schliessen, sofern dies vom Unternehmen als sinnvoll erachtet wird.

## Fazit

Das Angebot und Marktverhalten der Konkurrenz zu kennen, ist ein mitentscheidender Faktor für den Erfolg des eigenen Unternehmens. Im Mittelpunkt steht dabei

### Beispiel: Raster für die Konkurrenzanalyse

Kriterien	Gewichtung	Vergleich mit eigenem Unternehmen									Punkte Mitbewerber	Punkte eigenes Unternehmen	
		<			=			>					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9			
A	Unternehmensziele					X						60	50
B	Unternehmen					X						75	75
C	Produkt			X								30	50
D	Markt				X							20	25
E	Konditionen								X			120	75
F	Vertriebswege								X			70	50
G	Kommunikation		X									10	25
H	Finanzen					X						25	25
												75	
	Eigenes Unternehmen											375	375
	: Mitbewerber											405	
	= Erreichungsgrad											92.5%	$[(375/405) * 100]$

## Erhebungsblatt zur Konkurrenzanalyse

Mitbewerber: \_\_\_\_\_

Bereich	Fragestellung	Befund
<b>Unternehmensziele</b>	Welche Hauptziele verfolgt der Konkurrent? ■ Umsatz- und/oder Gewinnziele ■ Kostenführerschaft ■ Technologische Führerschaft ■ Ausweitung des Marktanteils in der Region, in der wir tätig sind	_____ _____ _____
<b>Unternehmen</b>	■ Anzahl Mitarbeiter ■ Mitarbeiterqualifikation/-motivation ■ Führungsstil ■ Organisation/Management ■ Produktivität ■ Innovationskraft ■ Reputation/Bekanntheit ■ Unternehmensnachfolge ■ Hauptstärken und -schwächen	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
<b>Produkt</b>	■ Qualität der Produkte ■ Tiefe und Breite des Sortiments ■ Bedürfniskonformität ■ Ausstattungselemente und Extras ■ Verankerung des Markennamens ■ Garantie- und Rücknahmeleistungen ■ Kundenservice ■ Verpackungen und Packungsgrösse ■ Funktionalität ■ Design	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
<b>Markt</b>	■ Marktanteil ■ Zielmärkte ■ Kundenstruktur	_____ _____ _____
<b>Konditionen</b>	■ Listen-/Katalogpreis ■ Rabatte und Nachlässe (z.B. Skonto) ■ Zahlungsfristen ■ Finanzierungsbedingungen	_____ _____ _____ _____
<b>Vertriebswege</b>	■ Distributionskanäle ■ Marktabdeckungsgrad ■ Warenbestände ■ Warenlogistik ■ Lieferfristen ■ Standorte für Bezug (Zentrallager, Verkaufsläden usw.)	_____ _____ _____ _____ _____
<b>Kommunikation</b>	■ Werbeauftritt ■ Persönlicher Verkauf ■ Verkaufsförderung ■ Public Relations	_____ _____ _____ _____
<b>Finanzen</b>	Sofern erhältlich: ■ Umsatzentwicklung ■ Gewinnentwicklung ■ Margenentwicklung ■ Eigenkapitalanteil	_____ _____ _____ _____

## Arbeitsformular «Konkurrenzanalyse»

Kriterien	Gewichtung	Vergleich mit eigenem Unternehmen (gleich = 5)									Punkte Mitbe- werber	Punkte eigenes Unter- nehmen
		schlechter			gleich			besser				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
A												
B												
C												
D												
E												
F												
G												
H												
Eigenes Unternehmen												
: Mitbewerber												
= Erreichungsgrad												

siehe: [www.periscope.ch](http://www.periscope.ch) (unter «Downloads»: Konkurrenzanalyse)

jedoch nicht die Kopie des Geschäftsmodells des Konkurrenten. Eine detaillierte Konkurrenzanalyse hilft dem Unternehmen

vielmehr, Chancen und Gefahren zu erkennen, sich der eigenen Positionierung und Differenzierung bewusster zu werden und

allfällige Erfolgsfaktoren auf die Gegebenheiten des eigenen Unternehmens abzuleiten bzw. zu modifizieren. ■

### Seminar



#### Lust auf mehr Unternehmer-Know-how?

In Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie führt die Periscope Vision AG regelmässig Seminare durch. Das nächste Businessplan-Seminar findet vom 4. bis 5. Dezember 2006 in Zürich statt. Mehr Informationen unter [www.periscope.ch](http://www.periscope.ch) oder [www.sib.ch](http://www.sib.ch).

### Links



Unter [www.periscope.ch](http://www.periscope.ch) befindet sich die Excel-Tabelle mit dem besprochenen Raster als Vorlage zum Downloaden.

### Serie

Die sechs Teile der Serie «Betriebswirtschaftliche Instrumente» erscheinen wie folgt:

07/06 «SWOT-Analyse»

**08/06 «Konkurrenzanalyse»**

09/06 «ABC-Analyse»

10/06 «Das Ressourcenmanagement»

01/07 «Benchmarking»

02/07 «Nutzwertanalyse»

### Fragen



#### Pascal O. Stocker

Eidg. dipl. Betriebsökonom FH  
Partner  
[pascal.stocker@periscope.ch](mailto:pascal.stocker@periscope.ch)



#### Franco Dorizzi

Eidg. dipl. Betriebsökonom FH  
Finanzplaner mit eidg. Fachausweis  
Freier Berater und Trainer  
[franco.dorizzi@periscope.ch](mailto:franco.dorizzi@periscope.ch)



Periscope Vision AG  
Hafenweg 3, 8808 Pfäffikon  
Tel. 055 420 33 11  
[www.periscope.ch](http://www.periscope.ch)