



WHITEPAPER

WETTBEWERBSANALYSE UND ABLEITEN VON STÄRKEN UND SCHWÄCHEN



WETTBEWERBSANALYSE

Bei der Wettbewerbsanalyse geht es darum, den relativen Vorteil herauszuarbeiten. Dazu vergleichen wir die Stärken des Wettbewerbers mit unseren Schwächen und deren Schwächen mit unseren Stärken.

In dem hier beschriebenen Vorgehen fassen wir zuerst die wesentlichen Merkmale eines Wettbewerbers zu einem Steckbrief zusammen. Dann erstellen wir ein Profil mit den Stärken und Schwächen, das jeder Verkäufer und jeder Mitarbeiter, der mit Kunden zu tun hat, auswendig lernen muss.

Zusätzliche Kenntnisse der Wettbewerber liefern weitere Instrumente wie z. B. die Value Proposition.

Hinweis: Ich verwende gerne auch die Bezeichnung Konkurrenz – denn Konkurrenz kommt vom lateinischen «concurrere» - zusammen um die Wette laufen; und um das geht es ja.

Vorgehen

1. Auflistung der heutigen und künftigen Hauptkonkurrenten

Zählen Sie alle Konkurrenten auf, die für Ihr Geschäft strategisch relevant sind. Dabei unterscheiden wir vier Gruppen:

- Wettbewerber heute aus der Branche
- Wettbewerber morgen aus der Branche – z.B. aus anderen Regionen
- Wettbewerber **heute** aus **anderen** Branchen
- Wettbewerber **morgen** aus **anderen** Branchen

1. Liste der heutigen und künftigen Wettbewerber		
Welche Wettbewerber sind für unsere Geschäfte strategisch relevant?		
	Heute	Morgen
Innerhalb der Branche	• ... • ...	• ... • ...
Aus anderen Branchen	• ... • ...	• ... • ...

3 www.strategy.app



Dabei sind die Wettbewerber aus anderen Branchen die gefährlichsten. So wurde z.B. die «Encyclopedia Britannica» von PC mit der Encarta verdrängt – und das ging sehr schnell und keiner der ehemaligen Schreibmaschinenhersteller hat den Eintritt der PCs überlegt. Die gefährlichsten Wettbewerber heute für die Automobilindustrie sind nicht die anderen Hersteller, sondern neue Anbieter wie Google, Apple oder Uber.

2. Übersicht

Erstellen Sie für jeden Wettbewerber eine Übersicht auf einem Blatt nach Vorlage (diese ist auswendig zu lernen):

2. Übersicht ...		Logo
Teaserbild	Unternehmen:	
	Firmensitz:	
	Gegründet:	
	Umsatz:	
	Mitarbeiter:	
	Angebot:	

4 www.strategy.app

3. Schlüsseldaten

Mit den Schlüsseldaten erfassen Sie die wesentlichen Merkmale des Wettbewerbers. Schreiben Sie dabei keine Romane, aber auch nicht nur Stickworte, sondern versuchen Sie ein bis zwei klare Aussagen zu machen. Vor allem: kopieren Sie nicht einfach die Angaben aus der Website des Wettbewerbers! Erstens sind diese meist ungenau und wenig spezifisch und zweitens geht damit jeder Lerneffekt verloren – und das ist schade um Ihre Zeit.



Wir haben unten nochmal eine Liste von Themen aufgeführt, damit Sie die Vorlage nach Bedarf anpassen können.

3. Schlüsseldaten I/II

	Bereich	Beschreibung
1	Besitzstruktur	
2	Finanzen	
3	Grundstrategie	
4	Kunden	
5	Marketing- und Vertriebskonzept	

5 www.strategy.app

4. Strategischer Vergleich

Der strategische Vergleich stellt die 3 Hauptstärken und Hauptschwächen des Wettbewerbers gegen die 3 Hauptschwächen und Hauptstärken Ihrer Firma dar.

Geben Sie hier maximal 3 Themen an und formulieren Sie diese so, dass sie von Ihren Mitarbeitern auswendig gelernt werden können. Fragen Sie diese zwischendurch auch ab oder verteilen Sie diese auf farbigen Karten, die in der Brieftasche Platz haben.

4. Strategischer Vergleich – **AUSWENDIG LERNEN**

Wettbewerber: ...

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none">▪ ...▪ ...▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ ...▪ ...▪ ...
<ul style="list-style-type: none">▪ ...▪ ...▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ ...▪ ...▪ ...
Schwächen	Stärken

7 www.strategy.app



5. *Die Analysethemen*

Wir haben für Sie in der Vorlage einige Themen aufgeführt. Diese können Sie ergänzen, anpassen oder ersetzen. Dafür soll Ihnen die folgende Liste ein paar Ideen oder Hinweise geben:

Besitzstruktur

- Besitzstruktur des Unternehmens
- Kapitalstruktur, gesamter Marktwert und Besitzverhältnis
- Beteiligungen, Hauptaktionäre und weitere Aktionärsbeteiligungen
- Rechtsform

Finanzzahlen

- Umsatz, Ergebnis in ROI, ROS und EBIT
- Auftragslage und Auftragsbestand
- Liquidität

Strategische Kennzahlen

- Marktposition und Marktanteil
- Kostenposition, Effizienz, Erfahrungskurve
- Qualitätsposition und Kundennutzen

Grundstrategie

- Aktuelle Situation und Ausgangslage
- Wachstumsstrategien, Akquisitionsstrategien, Kooperationen
- Regionalstrategien und regionale Präsenz
- Strategische Allianzen, Akquisitionen, JV, Kooperationen

Kunden

- Hauptkunden, Hauptmärkte



- Umsatz nach Segmenten oder nach Regionen
- Referenzen von bedeutenden Kunden

Vertriebs und Marketingkonzept

- Vertriebsorganisation
- Verkaufs- und Distributionskanäle
- Marketingaktivitäten
- Markenstrategie

Produkt- und Dienstleistungsportfolio

- Produktlinien, Produktpalette, Marken
- Standards, Zertifizierungen
- Service, Reparatur, Ersatzteile

Kernkompetenzen

- Kernkompetenzbereiche heute und morgen
- Spezielle Produkte, Dienstleistungen
- Prozesse (Versorgungskette, Sourcing-Konzepte)

Herstellungs- und Produktionskonzept

- Organisation der Standorte, Prozesse
- Integrationsstrategie – vertikal/horizontal
- Strategie der Logistikorganisation, Lieferzeiten
- Lokale Produktion (Produktionsstandort, Produkte)
- Produktionskapazitäten

Technologien und Innovation

- Fähigkeit zur Innovation
- Ausgaben für Forschung und Entwicklung, Patente



- Neue Technologien
- Neue Produkte im Betrieb
- Neue Technologien in der Produktion

Wettbewerbsanalyse in der STRATEGY.APP

Wir geben hier im Setup alle Wettbewerber, die im Laufe der Strategieentwicklung vorkommen, ein. Die Basisdaten dazu beziehen sich im Normalfall auf die gleiche Ebene wie unser eigenes Unternehmen; d.h. Sie beschreiben hier ein Gesamtunternehmen oder die Division eines Konzerns.

Wettbewerber	Beschreibung	Ort	Gegründet	Umsatz
Egokiefer AG	Egokiefer ist die Nr. 1 für Fenster und Türen. Die umfassende Produktpalette, die persönliche Beratung vor Ort sowie die profess...	Altstätten AG	1930	0
Fenster Dörig AG	Fenster von Dörig aus Appenzell sind überall zuhause, wo Qualität, Ästhetik und ein optimales Kosten-/Nutzen-Verhältnis geford...	Appenzell	1952	0
Finstral	Die Finstral AG ist ein europaweit agierender, inhabergeführter Fensterbauer aus Italien. Finstral entwickelt, berät, fertigt und ver...	39054 Unterinn/Ritten (BZ) IT	1969	0

Dann ordnen wir die Wettbewerber aus der Gesamtliste den einzelnen GF zu. Die Frage ist, wo konkurriert ein Wettbewerber im Markt mit uns? Mit einem einfachen Klick wird für das entsprechende GF ein Datensatz erstellt. Nur der Name des Wettbewerbers wird übernommen. Alle anderen und weitere Daten werden in der GF-Strategie abgehandelt. Wird eine Wettbewerber-Zuordnung gelöscht, wird der Datensatz aus der GF-Strategie wieder gelöscht.

Dimensionen Wettbewerber / GF	Produktgruppen				Regionen			
	Intern	Fenster	Türen	Wintergärten	Deutschland	Osteuropa	Schweiz	Südeuropa
Egokiefer AG	–	✓	✓	–	–	✓	✓	–
Finstral	–	✓	✓	✓	–	–	✓	✓
Fenster Dörig AG	–	✓	–	✓	✓	–	✓	–



Wir können nun die Wettbewerber auf der Unternehmensebene oder/und auf der Geschäftsfeldebene analysieren und daraus SWOT-Elemente für die SWOT ableiten. Hier zeigen wir das Vorgehen auf der Unternehmensebene.

Alle Wettbewerber, die wir erfasst haben, werden auf der Unternehmensebene aufgeführt. Die Beschreibungsfelder werden aus der Konfiguration übernommen.

Wettbewerber ↑	Beschreibung	Ort	Gegründet	Umsatz	
EgoKiefer AG	EgoKiefer ist die Nr. 1 für Fenster und Türen. Die umfassende Produktpalette, ...	Altstätten AG	1930	0	
Fenster Dörig AG	Fenster von Dörig aus Appenzell sind überall zuhause, wo Qualität, Ästhetik un...	Appenzell	1952	0	
Finstal	Die Finstral AG ist ein europaweit agierender, inhabergeführter Fensterbauer a...	39054 Unterinn/Ritten (BZ) IT	1969	0	

Es stehen zwei Dialogfenster zur Auswahl:

- **Editieren:** Eingabe und Anpassung der Wettbewerberdaten und Beschreibungen
- **SWOT:** Eingabe von je drei Stärken und Schwächen des Wettbewerbers und der entsprechenden Schwächen und Stärken Ihres Unternehmens, die diesen gegenüberstehen.

Fenster und Türen AG
Beschreibung der Wettbewerber

Name: EgoKiefer AG Ort: Altstätten AG Gründungsjahr: 1930

Grundstrategie: Das umfangreiche Leistungsangebot von EgoKiefer reicht von der Beratung über die Planung bis hin zur Montage und darüber hinaus. Als Nummer 1 im Schweizer Fenster- und Türenmarkt ist es für uns Verpflichtung und Ansporn zugleich, jeden Tag erstklassige Leistungen zu erbringen. Denn nur wenn Sie zufrieden sind, sind wir es auch. (Quelle: <https://www.egokiefer.ch/de/>) 368 / 1000

Kundengruppen: 0 / 1000

Marketingkonzept: 0 / 1000

Produkt- / DL-Portfolio: - Fenster, Schiebe- und Balkontüren, Haustüren, Zusatzausstattungen, Reinigungs- und Pflegeset - Beratung über die Planung bis hin zur Montage 143 / 1000

Produktionskonzept: 0 / 1000

ABBRECHEN SPEICHERN



Pro Wettbewerber werden die 3 Stärken unseren Schwächen gegenübergestellt und die 3 Schwächen unseren Stärken

The screenshot shows a web application window titled 'Erstellen der Wettbewerbs-SWOT' for 'Fenster und Türen AG'. The company name 'EgoKiefer AG' is entered in the 'Name' field. The interface is divided into two columns: 'Seine Stärke' (Our Strengths) and 'Unsere Schwäche' (Our Weaknesses). The strengths listed are: 'Image - hat sehr guten Namen im Markt', 'Produktionskonzept und Kostenposition', and 'Gesamtangebot von der Beratung bis zur Montage'. The weaknesses listed are: 'wir sind schweizweit zu wenig bekannt', 'wir hinken in der Automatisierung etwas hinten nach', and 'Beratung kann verbessert werden'. Below these, there are sections for 'Seine Schwäche' (Our Weaknesses) and 'Unsere Stärke' (Our Strengths). The 'Seine Schwäche' section contains 'persönliche Beziehung zum Kunden', and the 'Unsere Stärke' section contains 'wir bauen auf die persönliche Beziehung zu den Kunden', 'Familiäre Kultur und Einbezug der Mitarbeiter', and 'Kurze Entscheidungswege'. At the bottom right, there are two buttons: 'ABBRECHEN' (Cancel) and 'SPEICHERN' (Save).

Seine Stärke	Unsere Schwäche
Image - hat sehr guten Namen im Markt	wir sind schweizweit zu wenig bekannt
Produktionskonzept und Kostenposition	wir hinken in der Automatisierung etwas hinten nach
Gesamtangebot von der Beratung bis zur Montage	Beratung kann verbessert werden

Seine Schwäche	Unsere Stärke
persönliche Beziehung zum Kunden	wir bauen auf die persönliche Beziehung zu den Kunden
	Familiäre Kultur und Einbezug der Mitarbeiter
	Kurze Entscheidungswege

Das gleiche Vorgehen kann auch für jedes Geschäftsfeld angewendet werden.

Ignaz Furger

*Furger und Partner AG Strategieentwicklung
Hottingerstrasse 21
CH – 8032 Zürich
+41 44 251 8070
furger@furger-partner.ch
www.strategy.app*