

# MB-REVUE

Das Schweizer Industriemagazin – Jahreshauptausgabe 2016

maschinenbau



**GAR-MAX®:**  
FASERVERBUND-  
GLEITLAGER FÜR  
ANSPRUCHSVOLLSTE  
INDUSTRIE ANWENDUNGEN



The Global Leader  
in High Performance Bearing Solutions

**GAR-MAX®**  
wartungsfreie Gleitlager  
für höchste Belastungen  
[www.ggbearings.ch](http://www.ggbearings.ch)

**Unternehmen & Unternehmensführung | Märkte & Marktbearbeitung  
Entwicklung & Produktion | Finanz & Wirtschaft | Energy Saving**

**Schwermontagen.**



# Wettbewerbs- und Marktbeobachtung für den Erfolg

Um langfristig wirtschaftlich erfolgreich im globalisierten Wettbewerb zu bestehen, ist eine stetig angepasste Positionierung des eigenen Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern im Markt erforderlich.

Um die hierfür notwendigen Informationen zu erhalten, sollten Unternehmen in definierten Zeitabständen (quartalsweise, halbjährlich, jährlich) ihre Position im Markt sowie die Position relativ zu den Wettbewerbern bestimmen. Dabei können die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens eingeschätzt und sowohl Chancen und Potenziale als auch Risiken bestimmt werden. Darauf aufbauend werden notwendige Massnahmen zur Anpassung der

Unternehmensstrategie an veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen erarbeitet. Diese strategischen Veränderungen werden dann im Unternehmen durch entsprechende Handlungsoptionen und Aktivitäten konkret realisiert. In zeitlichem Abstand werden die umgesetzten Massnahmen und die dadurch erreichten Erfolge kontrolliert. Das oben beschriebene Vorgehen kann dabei weitgehend unabhängig von der Branche des Unternehmens und des

Unternehmenstyps eingesetzt werden: Eine Unternehmenspositionierung ist im produzierenden Gewerbe und im Dienstleistungsbereich sinnvoll, wobei sich in Abhängigkeit von Branche und Produktbeziehungsweise Dienstleistungsportfolio gewisse Anpassungen der Herangehensweise ergeben können. Für die Positionsermittlung im Markt und gegenüber den Wettbewerbern haben wir eine Vorgehensweise entwickelt, die sich in der unternehmerischen Praxis von Mittelständlern bis hin zu Global Playern bewährt hat.

## Zielsetzung festlegen

Vor der Analyse werden zusammen mit den Unternehmen in zwei vorbereitenden und klärenden Schritten der Umfang und der Detaillierungsgrad der darauf folgenden Untersuchung herausgearbeitet.

## 1. Festlegung der Ziele für die Unternehmens- und Wettbewerbspositionierung

Zu Beginn legen Unternehmen und Analyst die Untersuchungsziele gemeinsam fest. Diese Eingrenzung beeinflusst

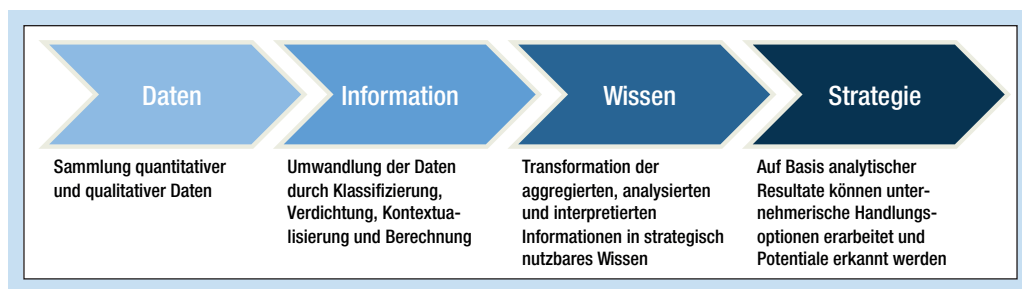


Bild 1: Vorgehensweise und Arbeitsschritte bei der Unternehmenspositionierung.

Anzeige

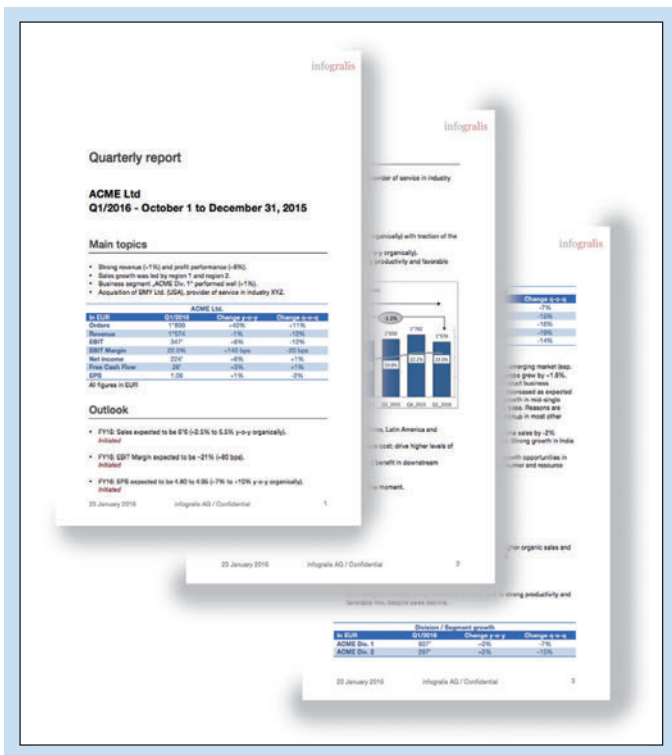


Bild 2: Auswertung von Quartalsberichten.

den Untersuchungsbereich sowie den Umfang der Datenermittlung und -analyse.

Die Untersuchungsziele müssen in die Unternehmensstrategie eingebettet sein. Sie betreffen im Allgemeinen die Bereiche Kunden (Markt, Wettbewerber, Produktportfolio, Strategy Review, Marketing), Wachstum (Produkte und Innovationen) sowie Finanzen (Budget, Kostenstrukturen, Preismodelle).

## 2. Abgrenzung des Untersuchungsbereiches

Auf den definierten Zielsetzungen beruht die kooperativ durchgeführte Abgrenzung des Untersuchungsbereiches. Üblicherweise wird dieser anhand der zu untersuchenden Kategorien (etwa Märkte, Wettbewerber, Produktgruppen) und des Betrachtungszeitraums bestimmt und zusätzlich Art und Umfang der abzuleitenden strategischen Massnahmen festgelegt. Aus Gründen der Aufwandseffizienz erfolgt diese Definition des Untersuchungsbereichs nur soweit als notwendig, aber nicht soweit als möglich.

### Analyse gibt Aufschluss

Nach dieser Vorbereitung beginnt dann die eigentliche

Analyse, die in grossen Teilen vom Dienstleister übernommen wird. Hier hat sich bei der infogralis AG die im Folgenden beschriebene Vorgehensweise bewährt (Bild 1).

## 1. Datenermittlung und Datenanalyse

In einem ersten Schritt werden geeignete Informationsquellen identifiziert. Bei der Datenermittlung werden quantitative und qualitative Daten, die im Unternehmen und in öffentlich zugänglichen Quellen vorliegen, zusammengetragen und analysiert. Im Unternehmen vorhandene Datenquellen sind oft Marktdaten und Marktstudien, Informationen von Kundenbesuchen, aber auch untersuchungsbezogene Befragung von Vertriebsmitarbeitern. Öffentlich zugänglich Datenquellen umfassen unter anderem Quartals- und Jahresberichte, Firmenprofile, Übersichten über das Produktportfolio, Produktkataloge, Messeberichte und Newsletter.

Zur Datenermittlung können neben den bereits öffentlich zugänglichen Daten auch die traditionellen Instrumente der Marktforschung (unter anderem Kundenbesuche, Befragungen, Messebesuche) genutzt werden.

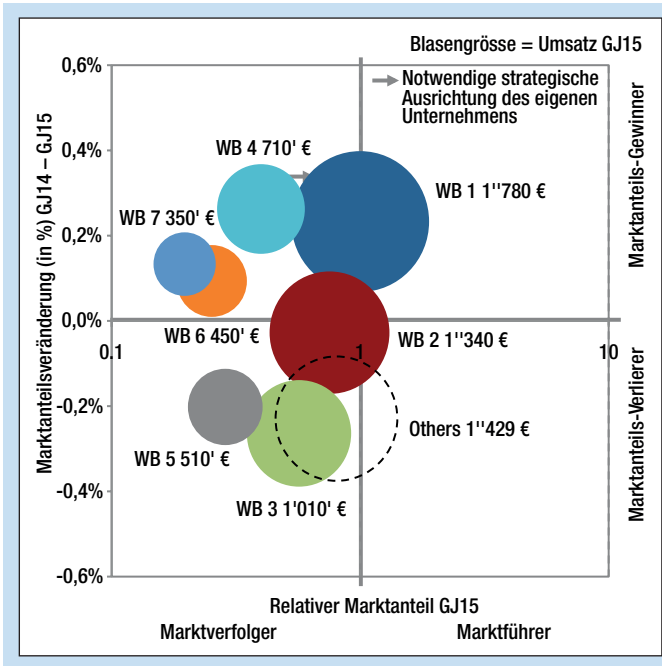


Bild 3: Veränderung der Marktanteile für eigenes Unternehmen und Wettbewerber.

Bild 2 zeigt ein Praxisbeispiel für die Auswertung von Quartalsberichten. Dabei ergibt sich anhand der veröffentlichten Quartalsinformationen ein gutes Abbild über die Entwicklung des jeweiligen Wettbewerbers hinsichtlich der Finanzkennzahlen, des Ausblicks für das laufende und eventuell das nächste Geschäftsjahr, der Unternehmens- und Akquisitionsstrategie und der regionalen, produkt- und branchenspezifischen Ausrichtung für das

Gesamtunternehmen. Wichtig hierbei ist die Fokussierung auf die relevanten Unternehmensbereiche der Wettbewerber, da eine wesentliche Aufgabe in diesem Arbeitsschritt darin besteht, die Vergleichbarkeit der Daten zwischen dem Unternehmen und seinen Wettbewerbern zu sichern.

**2. Informationsermittlung**

In diesem Arbeitsschritt werden die erhobenen Daten durch

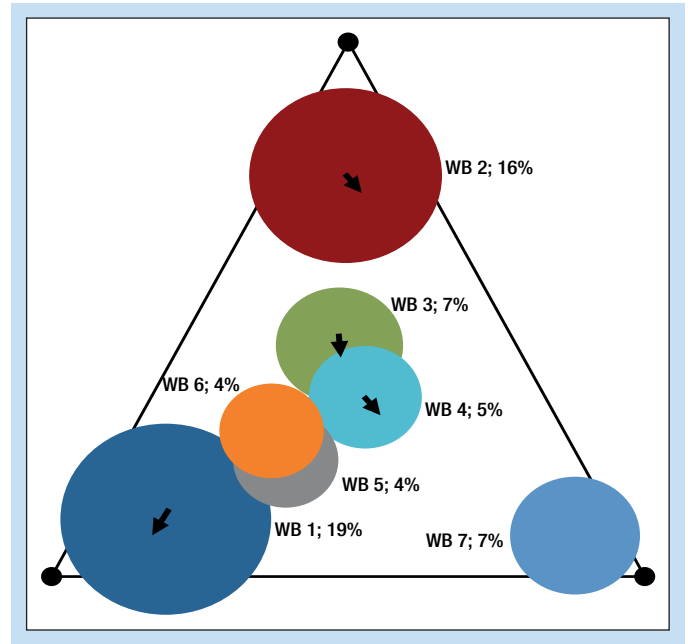


Bild 4: Positionierung des eigenen Unternehmens und der Wettbewerber in verschiedenen Wirtschaftsräumen.

Klassifizierung, Verdichtung, Kontextualisierung und Aggregation zu Informationen umgewandelt und erste Erkenntnisse herausgearbeitet.

**3. Strategisches Wissen**

Hier werden die aggregierten, analysierten und interpretierten Informationen in strategisch nutzbares Wissen transformiert. Dabei erfolgt eine klare Ausrichtung auf die im ersten Schritt bestimmten Ziele für die

Unternehmensanalyse. Bild 3 zeigt, wie wir für unsere Kunden die Veränderung der Marktanteile eines Unternehmensbeziehungsweise Produktsegments in einem definierten Markt für das eigene Unternehmen im Vergleich zu seinen Wettbewerbern darstellen.

Daraus ergeben sich mit hoher Wahrscheinlichkeit notwendige Veränderungen in der Marketing-, Produkt- und Vertriebsstrategie für das eigene

Anzeige

Unternehmen. Bild 4 gibt ein Praxisbeispiel für die Positionierung des eigenen Unternehmens im Vergleich mit seinen Wettbewerbern in verschiedenen Wirtschaftsregionen wieder. Die optimale Position liegt in der Mitte des Dreiecks; dort ist der Umsatzanteil in jeder Region gleich gross, das Unternehmen somit nicht von der möglicherweise negativen Entwicklung in nur einer Region abhängig. Die Länge und die Richtung des Pfeils zeigt die Veränderung der Position im Vergleich zum vorherigen Geschäftsjahr. Aus der Position und der jährlichen Veränderung im Dreieck sind mögliche Veränderungen in der strategischen Ausrichtung (Vertrieb, Marketing, Produkt) des Unternehmens möglich.

#### 4. Ableitung der notwendigen Strategien und Handlungsoptionen

Anhand der bisherigen Ergebnisse werden zusammen mit dem Unternehmen Entwicklungspotenziale und notwendige Anpassungen der Unternehmensstrategie erarbeitet.

Für diese Anpassungen werden dann die Umsetzungspläne mit detaillierten Massnahmen, Kosten, Verantwortlichkeiten und Terminen festgelegt. Die Implementierung wird kontinuierlich kontrolliert.

#### Ein Beispiel aus der Praxis

Ein häufig verwendetes Werkzeug zur kontinuierlichen Beobachtung der Wettbewerber ist das Wettbewerbsradar beziehungsweise der Competitor

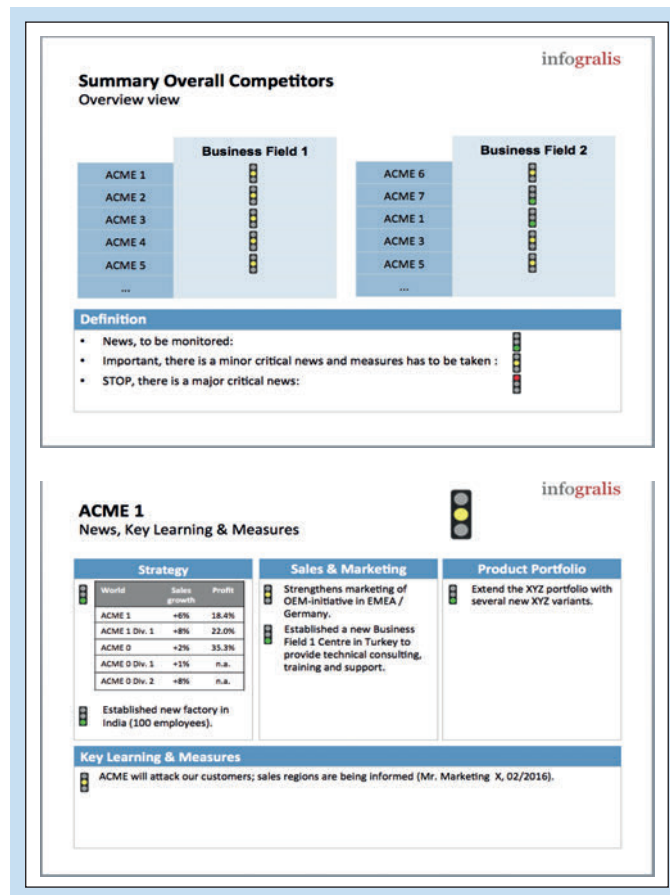


Bild 5: Wettbewerbsradar/Competitor Scan.

Scan (Bild 5 zeigt Teilausschnitte): Quartalsweise werden die Aktivitäten in den Bereichen Strategie (zum Beispiel Finanzkennzahlen, M&A-Strategie), Vertrieb und Marketing (zum Beispiel Marketingaktivitäten, Preisstrategie) sowie Produktportfolio (zum Beispiel Innovationen, Servicestrategie) interessanter und relevanter Wettbewerber nach Unternehmensbeziehungsweise Produktseg-

menten gegliedert beobachtet. Die so gewonnenen Daten werden dann mit den entsprechenden Bereichen im eigenen Unternehmen verglichen. Aus dem daraus resultierenden Wissen werden nun mögliche Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen identifiziert, entsprechend ihrer Bedeutung priorisiert und – in Ampelfarben kodiert – im Wettbewerbsradar dargestellt.

Für die Abwehr der Risiken beziehungsweise für die Nutzung der Chancen und Potenziale werden nun unternehmerische Handlungsoptionen erarbeitet und Verantwortliche und terminliche Fristen festgelegt.

Im Rahmen des nächsten Wettbewerbsradars im Folgequartal können dann bereits die Umsetzung der Massnahmen sowie deren Effizienz beurteilt werden.

#### Fazit

Die Markt- und Wettbewerbsbeobachtung stellt nicht nur das gegenwärtige unternehmerische Marktumfeld und die eigene Marktposition dar, sondern dient gleichzeitig zur Identifizierung künftiger Entwicklungschancen und Strategien zu deren Nutzung. Nur die genauen Kenntnisse über den Markt, die Wettbewerber und die eigene Positionierung ermöglichen eine Generierung realistischer Handlungsoptionen. Fundierte Markt- und Wettbewerbsanalysen dienen somit als wichtige Grundlage für die kontinuierliche strategische Unternehmensplanung und -steuerung. Sie helfen entscheidend, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu sichern und zu verbessern.

#### Autoren

Dipl.-Kffr. Claudia Eisenhardt und  
Dr. Werner Schölling  
infogralis AG  
Schürli rain 5, CH-3172 Niederwangen  
www.infogral.is  
info@infogral.is