

Mitbewerber: Besser oder schlechter?

Stärken und Schwächen von Unternehmen identifizieren

Gerade heute, wo sich Marktverhältnisse immer schneller ändern, sucht der Unternehmer nach Instrumenten, die ihm ein frühzeitiges Agieren, spätestens aber ein sofortiges Reagieren ermöglichen. Die Rede ist von Werkzeugen, die einfach anzuwenden sind. Praktische Tools, die der Unternehmer ohne mühevolltes Theoriewälzen unmittelbar einsetzen kann. Der Nutzen solcher Werkzeuge liegt darin, dass sie sofort erste Antworten liefern, die bei Bedarf genauer untersucht werden können.

*Christian B. Schoop
Pascal O. Stocker*

Das hier vorgestellte Tool dient der Analyse von Konkurrenten. Es hilft, eigene Stärken und Schwächen im Vergleich mit Konkurrenten zu identifizieren und darzustellen, gibt Aufschluss über die Positionierung von Produkten und Dienstleistungen und zeigt, in welchen Bereichen sich das eigene Unternehmen von der Konkurrenz unterscheidet. Im Vergleich findet man Antworten: Zum Beispiel, ob der Erfolg eines Konkurrenten an seiner wirtschaftlich besseren Voraussetzung liegt oder ob es mit seiner Organisation und dem Qualitätsmanagement zu tun hat.

Vorgehen

Als Erstes wird eine Liste der relevanten Kriterien erstellt, die verglichen werden sollen. Die sind zum Beispiel: Marktanteil, Preispolitik, Distributionspolitik, Service-

politik, Werbepolitik, Qualität, Sortiment, Image, Unternehmenskultur usw. Die Reihenfolge ist dabei nicht entscheidend. Anstelle der Reihenfolge legt man anschließend die Gewichtung pro Kriterium fest: Man definiert die Grösse der Bedeutung, die einem einzelnen Kriterium zukommt (generell widerspiegelt dieser Wert eine Momentaufnahme in der Gegenwart). Im grafisch dargestellten Beispiel wird mit 15 Punkten der Infrastruktur ein sehr hohes Gewicht beigemessen, dagegen der Organisation nur ein sehr geringes mit lediglich fünf Punkten.

Im nächsten Schritt vergleicht man sein Unternehmen pro Kriterium mit dem Konkurrenten. Sieht man sich gleich stark wie das Vergleichsunternehmen, wertet man dies mit fünf Punkten, also dem Mittelwert. Sieht man sich schwächer, wählt man einen niedrigeren Wert. Schneidet man im Vergleich stärker ab, einen entsprechend höheren Wert. Die Aussagekraft des Endergebnisses ist abhängig von

den hier eingegebenen Punkten. Dies soll jedoch nicht den Eindruck erwecken, dass nur minutiös kalkulierte Eingaben zu aussagekräftigen Resultaten führen. Im Gegenteil, viele Kriterien können gar nicht in genauem Zahlenmaterial widerspiegelt werden.

Schliesslich ermittelt man die mathematischen Ergebnisse. Die Gewichtung des Kriteriums (15) wird mit dem effektiven Wert (6) multipliziert und führt zu einem potenziellen Wert von 90 Punkten. Anschließend wird der Durchschnittswert ermittelt: Die Gewichtung des Kriteriums (15) multipliziert mit dem Mittelwert des Kriteriums (im vorliegenden Beispiel bei allen Kriterien mit 5) ergibt 75 Punkte.

Ergebnis

Die mathematische Auswertung lässt folgende Schlüsse zu: Das Total der erreichten Punkte zeigt die aktuelle Ist-Situation

Kriterien	Gewichtung	im Vergleich									Pkt	Ø	
		negativ			gleich			positiv					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9			
A	Infrastruktur	15						x				90	75
B	Organisation	5					x					25	25
C	Bekanntheitsgrad	5			x							15	25
D	Standort	10				x						40	50
E	Dienstleist.-qualität	15								x		120	75
F	Kundenservice	15							x			105	75
G	Ertragssituation	10		x								20	50
		75											
	Durchschnitt	375											375
	Erreichte Punkte	415										415	
:	Max. erreichbar	675	= 75 x 9										
=	Erreichungsgrad	61%	= 415/675										

des eigenen Unternehmens auf und liegt mit 415 Punkten klar über dem Durchschnitt von 375 Punkten. Diese 375 Punkte stehen für die aktuelle Ist-Situation des Konkurrenten. Würde man sich also gleich stark einschätzen wie der Konkurrent, läge das Total des eigenen Unternehmens ebenfalls bei 375 Punkten. Bei maximal 675 erreichbaren Punkten liegt der Erreichungsgrad bei 100 Prozent. Der aktuelle Erreichungsgrad liegt bei 61 Prozent, was darüber Auskunft gibt, wie viel Optimierungspotenzial noch vorhanden ist, nämlich 39 Prozent.

Fazit

Ein mathematisch korrektes Ergebnis kann mit obiger Anleitung jeder Unternehmer selbstständig erzielen. Aus diesem Ergebnis lassen sich erste, nützliche Anhaltspunkte ziehen. Viel wichtiger sind jedoch die daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen.

Im aufgeführten Beispiel sind die Infrastruktur, die Organisation sowie der Standort im Vergleich mit dem Konkurrenten etwa gleich gut (alle Kriterien im Wert-

bereich von 5) bewertet. Auffälligkeiten zeigen sich bei der schlechten Ertragssituation, der überaus guten Dienstleistungsqualität sowie dem guten Kundenservice. Welche Schlussfolgerungen sind daraus abzuleiten? Das Kernproblem liegt in der schlechten Ertragssituation. Nun gilt es abzuklären, in welcher Abhängigkeit bzw. welchen Abhängigkeiten diese steht. Gibt es eventuell einen Zusammenhang mit der sehr guten Dienstleistungsqualität? Oder welche Produkte und Dienstleistungen ziehen einen solch hohen Kundenservice nach sich? Oder ist der unterdurchschnittliche Bekanntheitsgrad ausschlaggebend für die schlechte Ertragssituation? Durch die systematische Beantwortung der mittels dieser Analyse aufgeworfenen Fragen dringt man relativ rasch zu den Ursachen des identifizierten Kernproblems vor und kann gezielte Massnahmen einleiten. ■

Seminare

Am 1. Dezember 2005 findet in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie das nächste Marketing-Seminar statt. Detaillierte Informationen unter www.periscope.ch.

Links

Unter www.periscope.ch befindet sich die Excel-Tabelle mit dem besprochenen Werkzeug als Vorlage zum Downloaden.

Fragen?

Christian B. Schoop
Eidg. dipl. Betriebsökonom FH
Geschäftsführender Partner
christian.schoop@periscope.ch



Pascal O. Stocker
Eidg. dipl. Betriebsökonom FH
Geschäftsführender Partner
pascal.stocker@periscope.ch



Periscope Vision AG
Hafenweg 3, 8808 Pfäffikon
Tel. 055 420 33 11
www.periscope.ch