



## Wie gut kennen Sie Ihre Mitbewerber **wirklich**?

Fundiertes Wissen über das eigene Unternehmen und die Marktbegleiter - zentrale Grundbausteine für den erfolgreichen strategischen Geschäftsausbau.

Im [letzten Innovationsbrief](#) haben wir uns mit einer vertieften Einsicht in die eigenen Unternehmensstärken auseinandergesetzt und wie daraus gezielt Kernkompetenzen zur Steigerung des Geschäftserfolgs entwickelt oder ausgebaut werden können.

In vorliegenden neunten Innovationsbrief setzen wir uns mit der Einsicht in die Fähigkeiten des Mitbewerbs auseinander: Was Sie daraus gewinnen und wie Sie dahin kommen können.

Damit folgen wir einer alten strategischen Erkenntnis des chinesischen Philosophen Sun Tzu: "Wenn du die anderen und dich selbst kennst, wirst du auch in hundert Schlachten nicht in Gefahr schweben; wenn du die anderen nicht kennst, aber dich selbst kennst, dann siegst du einmal und verlierst einmal; wenn du die anderen nicht kennst und dich selbst nicht kennst, dann wirst du in jeder einzelnen Schlacht in Gefahr sein."

## Wer sind eigentlich Ihre Mitbewerber?

Das ist doch trivial, werden Sie denken. Schließlich kennen Sie die, die eine ähnliche Lösung wie Sie anbieten und die Ihnen immer wieder mal als Wettbewerber in Angebotsprozessen begegnen.

Aber dann gibt's natürlich auch jene, die eine ganz andere, in Ihren Augen vielleicht weniger geeignete Lösung anbieten, die vielleicht auf älteren Technologien basieren oder nur Teilaspekte abdecken, langsamer oder weniger flexibel sind als Ihr Angebot etc. Aber möglicherweise reicht das dem Kunden für seine aktuelle Problemstellung, wenn dafür deutlich weniger Kosten und Ressourcen für die Implementierung gebunden werden müssen.

Im Extremfall kann sich der Kunde auch dafür entscheiden, sein aktuelles Problem vorerst doch nicht zu lösen und dafür vielleicht ein bisschen mehr Personalaufwand und etwas langsamere Prozesse in Kauf zu nehmen. Und darauf hoffen, dass es in ein, zwei Jahren günstigere und effizientere Lösungen gibt, die mit weniger Risiko implementiert werden können.

Die Mitbewerber werden also von Fall zu Fall variieren. Klar, Ihre Hauptkonkurrenten werden oft ebenfalls für ein bestimmtes Projekt anbieten. Aber daneben gibt es vielleicht den einen oder anderen unterschätzten Anbieter, der aus einer ganz anderen Ecke als Sie kommt. Wollen Sie diese identifizieren, empfiehlt es sich, das jeweilige Kundenproblem genau zu analysieren: Was ist im konkreten Fall dem potenziellen Kunden wirklich wie wichtig, welche aktuellen Einschränkungen behindern heute und in Zukunft sein Geschäft? Erst damit lässt sich fallbezogen abschätzen, welche Mitbewerbslösungen für den Kunden in Frage kommen könnten und womit Ihr Angebot schlussendlich verglichen werden wird. Der Trick ist, die Mitbewerbslösungen mit den Augen des Kunden und seiner aktuellen Aufgabenstellung zu sehen, und nicht durch die Brille Ihrer eigenen Lösung.

Zugegeben, das ist nicht immer einfach. Aber es erlaubt ein maßgeschneidertes Angebot, das dem Kunden aus der Seele spricht, und die Mitbewerber alt aussehen lässt. Und hilft Ihnen natürlich bei der späteren Implementierung.

## Der Vergleich macht Sie sicher

In unserer Beratungspraxis beobachten wir, dass vielfach sehr wenig konkretes Wissen über die Angebote der Mitbewerber im Unternehmen verfügbar ist. Die vorhandenen Informationen sind oft mehr als bruchstückhaft, teilweise veraltet, nicht systematisch dokumentiert und damit fragmentiert vielfach nur in den Köpfen von Vertriebsmitarbeitern und Entwicklungsingenieuren vorhanden.

Dabei wären insbesondere drei Fragen für den nachhaltigen Geschäftsausbau wichtig:

- Was können Sie, was die Mitbewerber nicht können?
- Was können die Mitbewerber, was Sie nicht können?
- Wie wird sich das in Zukunft verändern?

### *Was können Sie, was die Mitbewerber nicht können?*

Diese Frage ist essenziell, um dem Kunden eindeutig verständlich zu machen, warum er Ihr Angebot dem der Mitbewerber vorziehen soll – vorausgesetzt, der Kunde benötigt Ihre spezifischen Wettbewerbsvorteile tatsächlich für die Lösung seines Problems.

Diese Wettbewerbsvorteile sind für Sie noch aus einem weiteren Grund wichtig: Um sich von vornherein damit in Ihrer Kommunikation gegenüber der Konkurrenz abzugrenzen und sich klar mit Ihrem Leistungsangebot zu positionieren. Durch konsequentes Trommeln Ihrer plakativ formulierten Wettbewerbsvorteile, erzeugen Sie in den Köpfen Ihrer Zielgruppe eine Assoziation, bei welchen Themen Ihre Lösung überlegen ist.

Dass es auch beim Thema *Positionierung* Fallstricke zu beachten gibt, haben wir bereits an anderer Stelle abgehandelt. Lesen Sie doch dazu bei Interesse unseren [sechsten Innovationsbrief](#).



### *Was können die Mitbewerber, was Sie nicht können?*

Damit sind jene Komponenten oder Funktionen des Angebots gemeint, die die Konkurrenz eindeutig besser gelöst hat. Längerfristig kann das Ansporn sein, ein paar Ecken und Kanten Ihres Produkts feinzuschleifen. Kurzfristig, im konkreten Angebotsfall, helfen diese Informationen für eine vorausschauende Argumentation und zum Lenken der Aufmerksamkeit des Kunden auf die Stärken Ihres Angebots – womit wir wieder beim obigen Thema wären.

### *Wie wird sich die Wettbewerbssituation in Zukunft verändern?*

Das ist die vielleicht schwierigste der drei Fragen: In welche Richtung werden sich Ihre Wettbewerber mittel- und langfristig entwickeln? Welche Ziele und Strategien verfolgen Sie? Sind neue, eventuell disruptive, Technologien oder Geschäftsmodelle absehbar? Aus welchen Bereichen heraus könnten andere Akteure Ihr Geschäftsfeld bedrohen?

Für einen Innovationsführer sind diese Fragen weniger bedeutsam, denn er setzt die Akzente in seinem Kundensegment. Alle anderen Anbieter sind aber gut beraten, sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen, um Lücken und Verbesserungspotenziale im Angebot der Branchenführer zu finden und sicherzustellen, neue Entwicklungen nicht zu verschlafen, die möglicherweise längerfristig das eigene Geschäft marginalisieren könnten.



## Wettbewerbsanalyse (fast) leicht gemacht

Wer keine gut strukturierte und aktuelle Informationsbasis zu den wichtigsten Mitbewerbsprodukten und deren Anbieter hat, kann einen großen Schritt durch eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Informationen machen und davon ausgehend einen Plan für die nötige Informationsbeschaffung entwickeln:

- Zunächst wird erfasst, wer im Unternehmen welche Informationen zu welchen Wettbewerbsprodukten bzw. Anbietern hat.
- In einem zweiten Schritt werden Verlässlichkeit und Aktualität der Informationen bewertet.
- Parallel dazu wird eine Liste der benötigten Mitbewerbsinformationen erstellt und priorisiert.
- Eine Gegenüberstellung der vorhandenen Informationen mit den gewünschten führt zu einer Aufgabenliste für die Informationsbeschaffung.
- Gemeinsam wird überlegt, wie die Informationen am besten gefunden werden können: Internet-Recherchen, Messebesuche, Gespräche mit Dritten, Produktvorführungen, ...
- Danach werden die einzelnen Tasks geeigneten MitarbeiterInnen zugeordnet, die diese Aufgaben möglichst gut in ihre Tätigkeit integrieren können.
- Sollte das nicht in vernünftiger Zeit umsetzbar sein, kann für einfache Arbeiten eine Assistenzkraft und für komplexere Fragestellungen ggf. ein externer Dienstleister hinzugezogen werden.
- Stehen größere und permanente Wettbewerbsanalysen an, wird es zielführend sein, für diese Arbeit der *market intelligence* separate Ressourcen vorzusehen.

Abgesehen von einer intelligenten Speicherung und Verwaltung der gesammelten Informationen sollte auch ein Prozess festgelegt werden, diese Wettbewerbsinformation auf dem Laufenden zu halten.

Sollten Sie sich überlegen, wie Sie Ihre Mitbewerber für mehr Geschäftserfolg besser kennen lernen können, sind wir gerne bereit, unsere langjährige Erfahrung mit Ihnen zu teilen.

Mit herzlichen Grüßen,



**Dipl.-Ing. Uli Waibel**  
Geschäftsführer

Innovendo e.U.  
Laudongasse 21/13  
1080 Wien

Mob +43.664.9100205  
Tel +43.1.3580043

office@innovendo.net  
www.innovendo.net

